

Produkte nach Lebenszyklus oder Konjunktur

Deutsche Bank und DZ Bank verfolgen beim Vertrieb unterschiedliche Ansätze

Börsen-Zeitung, 1.10.2003
Frankfurt – Produktangebot an die Kunden entsprechend ihrem persönlichen Lebenszyklus oder entsprechend der aktuellen Marktphase – diese beiden Vertriebsansätze für das Privatkundengeschäft stellten Andreas Arndt, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, und Lars Hille, Bereichsleiter Sales and Brokerage der DZ Bank, beim Retail-Bankentag der Börsen-Zeitung vor. Die unterschiedlichen Vertriebskanäle müssten stärker integriert werden, postulierte Arndt, während Hille betonte, dass die Wahl der Vertriebswege durch die Preissetzung aktiver in Richtung Internet gesteuert werden müsse.

„Die Lebensphase des Kunden bestimmt seine persönliche Produktnutzung“, sagte Arndt vor den Teilnehmern des 1. Internationalen Retail-Bankentages der Börsen-Zeitung in Frankfurt. Mit dem Lebensalter steige gewöhnlich auch das verfügbare Einkommen. Aus Sicht der Bank stiegen mit dem Alter der Kunden auch die aus der Kundenbeziehung generierbaren Erträge. Entsprechend ziele das neue Geschäftsmodell der Deutschen Bank, das diese seit dem vergangenen Jahr implementiere, darauf, „einen Bestand an neuen Kunden aufzubauen, die wir durch ihre persönlichen Lebensphasen halten wollen“.

Acht Zielgruppen habe die Deutsche Bank im Rahmen des Geschäftsmodells für das Retail Banking identifiziert: junge Starter, moderne Singles, moderne Familien, vermögensaufbauende Kunden, dynamische Investoren, vermögende Privatkunden, Freiberufler und aktive Familienunternehmen. Diese verteilen sich laut Arndt auf die Bereiche Private Banking (1 Million Kunden), Business Banking (300 000 Kunden) und Personal Banking (7,2 Millionen Kunden).

Ein kritischer Punkt bei dem Beratungsansatz entsprechend den je nach Alter unterschiedlichen Bedürfnissen sei, ob der zuständige Berater mit Lebensphase und Produktbedürfnissen wechseln solle, räumte Arndt ein. „Unser Ziel ist es, dass der Hauptansprechpartner des Kunden dersel-

be bleiben soll.“ Innerhalb der Investment- und Finanzcenter sollen aber mehrere Berater, die auf verschiedene Produkte spezialisiert sind, für einen Kunden zuständig sein.

„Markt richtig einschätzen“

Weniger entsprechend der Kundenbiografie als entsprechend dem Konjunkturzyklus versuchten die Institute im Genossenschaftsverbund Produkte bereitzustellen, so Hille, Letztlich sei es wichtig, „den Markt richtig einzuschätzen und entsprechend die richtigen Produkte anzubieten“. In Zeiten von Börsenhäusen und hohen Zinsen seien Aktienindex- und Garantiezertifikate geeignet, in Zeiten einer Baisse und niedriger Zinsen müssten dagegen etwa Discountzertifikate im Fokus stehen.

Absatz: Berater oder Internet

Wichtig für die Profitabilität im Privatkundengeschäft sei die aktive Steuerung der verschiedenen Vertriebswege. Das Wertpapiergeschäft von Retail-Kunden könne etwa über das Internet erheblich effektiver erfolgen als über die Filiale. Der Preis als Steuerungsinstrument müsse noch aktiver genutzt werden, um dieses Potenzial zu nutzen, forderte Hille. Zwar könne durch Berater bei zunehmender Ordergröße ein erheblich höherer Provisionsertrag generiert werden als bei Direktorders der Kunden via Internet. Die Kosten von Direktorders seien allerdings erheblich niedriger als im Beratungsgeschäft, das Erreichen des Break-even stelle also kein Problem dar, was den Vertriebskanal Internet sehr attraktiv mache. „Der Multi-Channel-Vertrieb ist nicht obsolet geworden, aber der Vertriebsweg ‚Berater‘ hat an Bedeutung gewonnen“, sagte dagegen Arndt, der eine bessere Abstimmung der Vertriebswege für notwendig befand. Die in Zeiten boomender Märkte differenzierten Vertriebswege der Deutschen Bank – Deutsche Bank 24, Maxblue, Deutsche Bank Private Banking und Deutsche Bank Corporate Banking – seien nun wieder zusammengeführt worden.

Aktive Finanzberater

Im Mittelpunkt stehe der stationäre Vertrieb über die so genannten Investment- und Finanzcenter; dieser werde ergänzt durch den mobilen Vertrieb. 1 000 eigene Vertriebspartner zählt das Institut. Hinzu kommen Finanzberater der Kooperationspartner wie der Deutschen Vermögensberatung AG (30 000 Mitarbeiter) in Deutschland, von Correos in Spanien oder der Poste Italiane in Italien.

Vertrieb entlasten

Durch die Bündelung von administrativen Aufgaben in fünf Servicecentern seien die Filialen der Deutschen Bank entlastet worden, so dass die Berater sich auf den Vertrieb konzentrieren könnten, so Arndt. Auf die Erträge der Sparte Privat- und Geschäftskunden habe sich dies bereits stabilisierend ausgewirkt. Die Cost-Income-Ratio, die im ersten Halbjahr 2003 bei 79% gelegen hatte, werde im kommenden Jahr nochmal besser ausfallen.

Anreiz: Geld oder Karriere

Unterschiedlich fielen die Akzente von Arndt und Hille auch in puncto Anreizsysteme aus. „Die Etablierung einer echten Vertriebskultur hängt ab von besonderen Managementprozessen“, sagte Arndt. Diese beruhten bei der Deutschen Bank auf persönlichen Zielvereinbarungen, die sich von den Vorständen bis zu den Vertriebsmitarbeitern nach den gleichen Grundsätzen richteten. Regelmäßig würden die Vertriebsleistungen der Filialen und Berater gemessen und verglichen.

Problematisch bei der erfolgsabhängigen Vergütung sei allerdings das Tarifsystem, betonte Hille. Als Anreizsystem bei den Genossenschaftsbanken stehe seinen Ausführungen zufolge weniger die performanceabhängige Vergütung im Vordergrund, sondern vielmehr die Karrieremöglichkeiten für die Vertriebsmitarbeiter. Über mehrere Stufen könnten sich die Kundenberater innerhalb des Genossenschaftsverbunds bis zum zertifizierten Financial Planner weiterentwickeln.