

Düsseldorf, 19. März 2010

## **Retailbanken: Mit mehr Beratung aus der Krise**

*A.T. Kearney erwartet mageres Jahr für Privatkundenbanken; mehr Kundenberatung gefordert*

**Während mit zyklischem Investmentbanking inzwischen wieder Erträge erwirtschaftet werden, leidet das Privatkundengeschäft der Banken nun verspätet an den Folgen der Finanzkrise. Dies zeigt sich in Ertragsrückgängen bis zu 50 Prozent im Jahr 2009 und nur kaum besseren Aussichten für dieses Jahr. Die wesentlichen Gründe dafür sind anhaltende Zukunftssorgen der Privatkunden und das gesunkene Anlegervertrauen. Nach einer aktuellen A.T. Kearney-Studie können Banken den anhaltenden Ertragsrückgang zumindest teilweise auffangen, indem sie gerade jetzt auf Beratung setzen und damit ihr Kerngeschäft stärken.**

„Das Privatkundengeschäft der Banken galt zunächst als Rettungsanker. Inzwischen ist es jedoch umso mehr von der Krise betroffen. Damit ist die Zeit für immer neue Nischenstrategien vorbei; die entstandenen Ertragslücken müssen durch Verbesserungen im Kerngeschäft kompensiert werden“, fasst Andreas Pratz, Partner im Bereich Financial Institutions bei A.T. Kearney das zentrale Ergebnis der Studie zusammen. Die Provisionserlöse sind insbesondere durch die Zurückhaltung der Kunden bei komplexen Finanzprodukten auf breiter Front eingebrochen. Hinzu kommen das niedrige Zinsniveau sowie eine gestiegene Risikovorsorge für Kreditausfälle. Die Ertragskraft der Privatkundenbanken lag im Jahr 2009 um bis zu 50 Prozent unter dem Vorkrisenniveau, und auch für das Jahr 2010 lässt ein weiter forderndes Umfeld keine Rückkehr zu alter Ertragsstärke erwarten. Wurde vor der Krise noch häufig auf Wachstum in Nischen gesetzt, sind jetzt deutliche Verbesserungen im Kerngeschäft erforderlich. „Banken müssen sich nun darauf konzentrieren, ein möglichst breites Spektrum ihrer Kunden profitabel zu bedienen“, so Pratz.

### **Mehr statt weniger Beratung**

„Dabei geht es eher um mehr anstatt weniger Beratung. Zwar hat Deutschland eine überdurchschnittliche Banken- und Filialdichte, typischerweise steht einem Bankberater für jeden Kunden aber weniger als eine Stunde im Jahr für Beratungsgespräche zur Verfügung“, sagt die Studienautorin Dr. Annett Tischendorf von A.T. Kearney: „Würden die Banken diese Zeiten richtig und effektiv verteilen, könnten sie ihre Erträge um bis zu 20 Prozent steigern.“

Anstatt den Fokus auf die Neukundengewinnung zu legen, sollten Banken zunächst den eigenen Kundenbestand profitabel betreuen. Hierbei bestehen jedoch eine Vielzahl von Herausforderungen: Während teilweise jeder Dritte der sogenannten Vermögensberatungskunden kaum weiteres Vertriebspotenzial bietet, verlieren Banken nach wie vor zahlreiche ertragsstarke Berufseinsteiger und junge Familien an Wettbewerber, Online-Anbieter und Finanzvermittler. „Trotz zum Teil erheblicher Investitionen in Kundenmanagement-Software gelingt eine echte Entwicklung von Kunden nur unzureichend“, so Tischendorf: „Gerade jüngere Kunden suchen heute aber mehr denn je nach Beratung, beispielweise im Vorsorgedschungel. Dabei setzen hiesige Banken im internationalen Vergleich zu wenig auf Direktkanäle und Telefonberatung, um potenzialstarke Kunden zu finden und zu entwickeln.“ Wichtig bleibt auch eine weitere Entlastung der Filialen von Abwicklungstätigkeiten, eine deutliche Vereinfachung von Abläufen und eine verringerte Komplexität von Produkten – für Kunden und Berater. Nur so lässt sich die erforderliche Kapazität für mehr Beratung gewinnen und den gestiegenen gesetzlichen Anforderungen an Beratungsgespräche und Dokumentation begegnen.

### **Preise werden steigen**

Die Zurückhaltung vieler Kunden gegenüber strukturierten Produkten – wie beispielsweise Zertifikate oder geschlossene Fonds – sowie der hohe Wettbewerb bei Zinsprodukten werden auch in diesem Jahr anhalten. Zwar erwarten die Studienautoren kein Ende der „Gier nach Renditen“, der Vertrieb dieser Produkte dürfte jedoch auf niedrigerem Niveau verbleiben. Mittelfristig werden Banken daher kaum um Preiserhöhungen herkommen. „Spielraum besteht hier noch, denn in Deutschland sind Bankleistungen im europäischen Vergleich eher günstig“, so Dr. Annett Tischendorf. Dabei darf die von Kunden und Verbraucherschützern geforderte Transparenz nicht aus den Augen verloren werden. Vielmehr sollten ähnlich wie in anderen Branchen „faire“ Modelle getestet werden, die den Kunden mit einbeziehen wie zum Beispiel „Pay-what-you-want“ für ausgewählte Produkte oder Preismodelle, bei denen besondere Leistungsmerkmale honoriert werden. „Doch zunächst einmal gilt es vor allem, verlorenes Vertrauen zurück zu gewinnen und das Verhältnis zwischen Bank und Kunde wieder zu stabilisieren“, rät Pratz.

### **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt.*

Weitere Informationen finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)

### **Pressekontakt**

Frank Schröder – Marketing & Communications

A.T. Kearney GmbH

Kaistraße 16A

D-40221 Düsseldorf

Tel: +49-211-1377-2272

e-mail [frank.schroeder@atkearney.com](mailto:frank.schroeder@atkearney.com)