

Potenziale im Private Banking besser nutzen - TME Institut empfiehlt Banken Scoring-Methode zum Kundenwertmanagement

Der eine Kunde bringt mehr Ertrag, der andere weniger. Was für Unternehmen aller Branchen gelte, habe im Private-Banking-Bereich eine besondere Relevanz, meint Stephan Paxmann vom TME Institut. „Hier gibt es drastische Unterschiede, etwa beim Anlagevolumen und der Risikobereitschaft. Zudem können Banken sehr viele Daten nutzen, haben also die Möglichkeit zur Differenzierung.“

Und die sei überlebensnotwendig, weil veränderte Bedingungen einen effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen immer unverzichtbarer machen.

Was genau den Erfolgsdruck intensiviert? Paxmann nennt die schärferen Regulierungen, aber auch wachsende Ansprüche der Kunden. Beides werde nicht ausgeglichen durch die Kostenvorteile, welche Digitalisierung und Outsourcing mit sich bringen. „Von einem Private Banker wird ein umfassendes Management des Kundenportfolios gefordert und dieser immense Zeiteinsatz sollte natürlich mit einem entsprechenden `return on investment` zu rechtfertigen sein.“ Es gelte daher, den Wert der einzelnen Kunden so kostengünstig wie möglich zu analysieren und sich anschließend auf diejenigen zu konzentrieren, die den größten Gewinn versprechen.

Anforderungen an Methoden zur Kundenwertbestimmung

Wie aber bestimme ich möglichst genau, wie viel ein Kunde wert ist? „Die Summe, die er anlegt, ist natürlich relevant, aber sie allein ist viel zu ungenau“, so Stefan Roßbach vom TME Institut. Durchgesetzt haben sich Methoden der Kundenwertbestimmung, die eine ganze Reihe von Anforderungen erfüllen: Sie nutzen Daten, die leicht zugänglich sind. Sie sind wirtschaftlich durchführbar und werden von den zuständigen Kundenberatern akzeptiert. Sie verbinden monetäre mit nicht-monetären Größen. Außerdem lassen sich aus ihnen konkrete Maßnahmen für die Betreuung der Kunden ableiten, sie sind mit der Datensicherheit vereinbar und erlauben ein Controlling der Daten.

Soweit die Theorie. Betrachte man die Praxis in den Privatbanken genauer, entdecke man Diskrepanzen zum idealtypischen Vorgehen, sagt Roßbach. Zum Beispiel werden selten Methoden, die nur Kosten und Umsatz berücksichtigen, mit solchen integriert, die die Beziehung zum Kunden qualitativ beurteilen. „Zudem agieren manche Geldinstitute eindimensional, das heißt, sie beachten im Wesentlichen nur eine zentrale Größe und lassen die anderen unter den Tisch fallen.“

Etablierte Methoden von einfach bis komplex

Eindimensional und rein monetär ist die Kundenumsatzanalyse. Dasselbe gilt für die Berechnung des Kundenwerts nach dem Kundendeckungsbeitrag, der die Fixkosten pro Kunde einbezieht – präziser als die Umsatzanalyse, doch kaum angewandt. Noch seltener findet man die Methode Customer Lifetime Value, bei der die dem Kunden zurechenbaren Einzahlungsüberschüsse abdiskontiert werden. „Dieses Verfahren ist selbstverständlich komplex, aber dafür auch relativ genau“, betont Paxmann. Die Liste der etablierten Arten, den Kundenwert zu berechnen, wird ergänzt durch den Risk Adjusted Value, der den aktuellen und den für die Zukunft geschätzten Cash-Flow einer Kundenbeziehung ebenso betrachtet wie den Risikograd des Kundenportfolios. Paxmann: „Hier haben wir es mit dem Risiko-Rendite-Verhältnis zu tun. Die Methode ist monetär, aber mehrdimensional.“ Nicht-monetär und eindimensional ist die Loyalitätsleiter, bei der der Kunde nach der Tiefe seiner Bindung an den Private Banker in eine von mehreren Kategorien

eingeteilt wird. Ebenfalls nicht-monetär, aber mehrdimensional arbeitet man bei der Kundenportfolioanalyse. Sie vergleicht alle Kunden hinsichtlich ihrer Attraktivität und der Wettbewerbssituation des Private Bankers.

Einfach, transparent, günstig: das Scoring-Modell

Für die besseren der aufgezählten gängigen Methoden mangle es häufig an den nötigen Informationen, weiß Roßbach aus seiner Erfahrung als Berater von Privatbanken. Was also tun? „Wir empfehlen, sich auf keinen Fall etwa auf die Bestimmung des Umsatzes mit einem bestimmten Kunden zu beschränken. Vielmehr kann ein Kunde durchaus wertvoll sein, obwohl die Bank mit ihm nicht viel verdient, weil er als Multiplikator weitere Kunden wirbt.“

Das „ultimative“ Verfahren zur Kundenwertbestimmung erfasst also Quantitatives und Qualitatives, ist günstig und transparent, lässt sich tatsächlich durchführen und wird von den Kundenberatern mitgetragen. „Für uns ist der `Sieger` das so genannte Scoring-Modell“, sagen Paxmann und Roßbach. Es bewertet monetäre und nicht-monetäre Aspekte, die anschließend gewichtet und zu einem eindimensionalen Kundenwert zusammenführt werden. Eine multiplikative Verknüpfung verhindert, dass unbedingt erforderliche Faktoren mit einer Wertung nahe Null durch eher unwichtige mit hoher Wertung überkompensiert werden. Zwar handelt man sich damit einen großen Einfluss von Extrembewertungen ein, der aber mit einer zusätzlichen additiven Verknüpfung wieder eliminiert wird.

Auf der Seite der monetären Werttreiber stehen zum einen die aktuellen finanziellen Beiträge des Kunden. Um diese zu bestimmen, braucht man den absoluten Umsatz mit dem Kunden, den relativen Ertrag der Kundenbeziehung und den Return on Assets. Hinzu kommen der Durchschnittsumsatz je Bankauftrag und der Share of Wallet, der maximal ist, wenn der Kunde alle seine Finanzanlagen mit nur einer Bank abwickelt. Zweite monetäre Größe ist das Cross-Selling-Potenzial. Es ist umso höher, je mehr zusätzliche, von der Bank nicht angebotene Finanzdienstleistungen der Kunden benötigt.

Nicht-monetäre Beiträge zur Gesamtbewertung liefern das Referenz-, das Informations- und das Garantiepotezial. Zufriedene Kunden kommunizieren ihre Zustimmung im Bekannten- und Freundeskreis, wobei die finanzielle Potenz von dessen Mitgliedern über den Wert dieses Faktors entscheidet. Außerdem können Kunden der Bank Tipps geben, die zu einer Verbesserung ihrer Angebote führen. Und Kunden, die sich ihrer Bank stark verbunden fühlen, werden nicht nur äußerst selten abwandern, sie sind auch besonders leicht von weiteren Anlagen zu überzeugen.

Kundenberater im Zentrum

Eines werde bei der Betrachtung des Scoring-Modell laut Roßbach ganz klar: „Es dreht sich nahezu alles um den Kundenberater. Nur dieser hat die Daten und Fakten, die für die Analyse gebraucht werden.“ Und er spielt auch bei der Verwertung, also dem Kundenwertmanagement, eine zentrale Rolle. So ermögliche es das Scoring-Modell, die Beziehungen zwischen Kundenberatern und Kunden zu objektivieren. Und, was ja letztlich der Sinn und Zweck des Ganzen ist: Die Ergebnisse seien eine ausreichende Basis für eine gezieltere Auswahl der Leistungen, die man dem Kunden anbietet, und auch für die Perfektionierung der Ansprache. Roßbach: „Damit können die Potenziale der Kunden bestmöglich ausgeschöpft werden – und zwar sowohl bei den Kunden, die vor allem Geld bringen, als auch bei denen, die hauptsächlich als externe `Werbeagentur` fungieren, also `ihre` Privatbank weiterempfehlen.“

Das TME Institut hat ein Whitepaper zum Kundenwertmanagement verfasst. Es steht [hier](#) zum Download bereit.

Das TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e. V. hat seinen Sitz in Frankfurt Main. Seit 2011 geht es in Kooperation mit Universitäten und Fachexperten aktuellen Entwicklungen im Banking nach, insbesondere in den Bereichen „Risk & Regulatory“, „Transformation Management“ sowie „Digital Banking“. Das Institut hat im September 2016 das Factbook „Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management“ (Bank Verlag, 2016) veröffentlicht, das über 70 Geschäftsmodelle vorstellt, die eine Referenz für die anstehende Entwicklung der Vermögensverwaltung darstellen.

Pressekontakt:

TME Institut e. V.
Stephan Paxmann / Stefan Roßbach
Tel.: 069 7191309-0
E-Mail: kontakt@tme.ag

Versand:

Fröhlich PR GmbH i. A. des TME Instituts
Alexanderstraße 14
95444 Bayreuth
Frau Siynet Spangenberg
Tel.: 0921 75935-53
E-Mail: s.spangenberg@froehlich-pr.de