

Effektives Kunden- management im Retail Banking

*Ein aktueller Überblick
über die Erfolgsstrategien
der Privatkundenbanken:
innovative Ansätze und
Best-Practice-Beispiele.*

Effektives Kunden- management im Retail Banking

*Ein aktueller Überblick
über die Erfolgsstrategien
der Privatkundenbanken:
innovative Ansätze und
Best-Practice-Beispiele.*



Effektives Kundenmanagement im Retail Banking

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Printed in Germany

© Dezember 2011 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

PwC bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

über den Erfolg einer Retailbank entscheidet letztendlich der Kunde. Gelingt es, ihn für die eigene Bank zu begeistern und nachhaltig mit den erforderlichen Produkten und Services zu überzeugen, ist weiterhin Wachstum und Profitabilität, auch in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld, möglich.

Insofern ist es unabdingbar die Kernleistungen gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten und diesen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung zu stellen. Hier mag sich in der Vergangenheit auch schon viel in diese Richtung bewegt haben, persönlich bin ich aber überzeugt, dass gerade an der Kundenschnittstelle noch viel Potenzial liegt.

Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich sagen, dass ich meine Bankverbindung kürzlich gewechselt habe, da gerade in der Servicequalität und der Kommunikation Bank – Kunde nicht das erforderliche Zufriedenheitsniveau dauerhaft erreicht wurde. In einem immer transparenteren Markt wird insofern das effektive Kundenmanagement im Retail Banking immer bedeutsamer.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre und neue Anregungen für Ihre eigenen Überlegungen.

Holger Herbert

Leiter Financial Services Consulting

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
A Einführung	7
B Neue Ansätze zum Management der Kundenschnittstelle	9
1 Umsetzbare und aussagekräftige Kundensegmentierung	11
2 Verbesserung der Kundenbeziehung	13
3 Entwicklung von Vertriebskanälen auf Basis von Kundensegmenten und -bedürfnissen	16
3.1 Exkurs: Aggregationsmodelle	17
3.2 Exkurs: Mobile Zahlungsmöglichkeiten	19
4 Integration von Vertriebskanälen	21
5 Steuerung von Vertriebskanälen auf Basis von Retail-Kennzahlen	22
C Ausblick: Zukünftige Erfolgsfaktoren.....	23
Ihr Ansprechpartner	26

A Einführung




 42%

der Kunden wechseln die Bank, weil sie mit dem Service unzufrieden sind.

Das Bankwesen muss sich verändern, wenn es in Zukunft erfolgreich sein will. Dies gilt insbesondere auch für Privatkundenbanken. Die Frage ist jedoch, in welche Richtung die Veränderung erfolgen soll und welche Stellschrauben für den Erfolg des Geschäfts maßgeblich sind. In den letzten Jahren gab es unzählige Studien, die es sich zum Ziel gesetzt hatten, die Erfolgsfaktoren des klassischen Privatkundengeschäfts (Retail Banking) zu analysieren – ohne hier zu einer befriedigenden Antwort zu kommen.

Eines ist dabei dennoch deutlich geworden: Um künftig im Wettbewerb bestehen zu können, müssen Banken ihre Kernleistungen gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichten. Die Agentur J. D. Power stellt in ihrer Kundenzufriedenheitsstudie Retail Banking aus dem Jahr 2010 fest, dass schlechter Service für Bankkunden nach wie vor der häufigste Grund für einen Wechsel des Kreditinstituts ist. Da sich die Kunden heute zunehmend weniger an ihre Bank gebunden fühlen und es zudem bereits seit längerer Zeit einen grundsätzlichen Vertrauensvorbehalt gegenüber der Bankenbranche gibt, müssen die Institute ihre klassischen Kernbankleistungen verstärkt in den Vordergrund stellen („back to basics“). Gelingt dies nicht, so ist mit Kundenabwanderung und einem eingeschränkten Geschäftswachstum zu rechnen.

Wie können Privatkundenbanken Vertrauen und Kundenzufriedenheit fördern oder wiederherstellen?

Hinsichtlich der Förderung von Vertrauen und Kundenzufriedenheit ermittelten verschiedene Studien drei entscheidende Faktoren:

- ein klar differenzierter und kommunizierter Kundennutzen
- innovative Verkaufsmodelle und verbesserte Kundenservicequalität
- segmentorientierte Verkaufs- und Produktstrategien

Alle drei Faktoren beziehen sich auf die Kundenschnittstelle – und betreffen damit unmittelbar die Vertriebskanäle der Bank. Folgt man dem Wertschöpfungskettenansatz, dann ist der Vertrieb das Hauptdifferenzierungsmerkmal einer Privatkundenbank gegenüber ihren Wettbewerbern. Die Erfolgsaussichten für die Bank sind somit umso höher, je besser sie die Schnittstellen mit ihren bestehenden und potenziellen Kunden managt.

Erfolgreiches Schnittstellenmanagement

Ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement bedeutet, den Kunden ernst zu nehmen, seine Anforderungen und Bedürfnisse zu erkennen und diesen gerecht zu werden. Wenn man berücksichtigt, dass jeder Kunde einzigartig ist, dann ist eine umsetzbare und aussagekräftige Segmentierung der Schlüssel zum Erfolg. Privatkundenbanken haben unterschiedlichste Methoden, Kundensegmente zu definieren und diese zu bedienen – allerdings sind viele dieser Strategien entweder zu einfach oder zu kompliziert. Häufig kommt es zu einer unzureichenden Kundensegmentierung und in der Folge meist zwangsläufig zu einem mangelhaften Vertriebsmanagement. Eine optimale Kundenzuordnung ist also die wesentliche Voraussetzung für effektive Vertriebslösungen.

Mit der vorliegenden Publikation möchten wir erfolgsrelevante Ansätze des Kundenmanagements im Retail Banking vorstellen. Wir zeigen Best-Practice-Beispiele innerhalb und außerhalb der Bankenindustrie auf, diskutieren diese und eröffnen so ein Spektrum von Impulsen für eine Richtungsänderung im Geschäftsmodell der Privatkundenbanken.

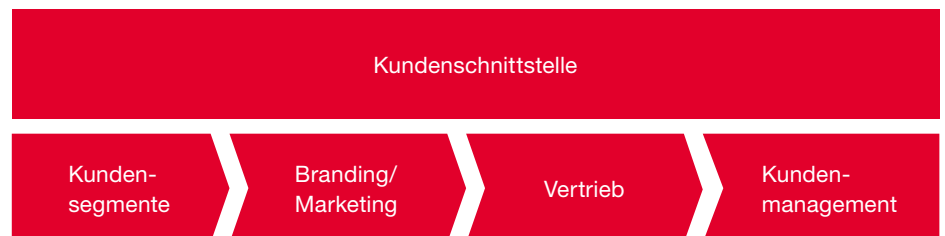
B Neue Ansätze zum Management der Kundenschnittstelle



Wir haben fünf Ansätze zum Management der Kundenschnittstelle im Retail Banking identifiziert, die wir nachfolgend genauer darstellen und durch Beispiele veranschaulichen möchten. Sie setzen beim Kunden an und stellen seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Auch zielen sie darauf, eine verlässliche Beziehung zwischen der Bank und dem Kunden aufzubauen. Denn keine oder eine ungenügende Kommunikation sowie die Nichtbeachtung von Kundenbedürfnissen zählen zu den Hauptgründen, weshalb Banken in den letzten Jahren so große Vertrauensverluste erlitten haben.

Ergänzt werden die Ausführungen zu den fünf Ansätzen durch zwei Exkurse (im Kapitel 3) zu den Themen „Aggregationsmodelle“ und „Mobile Zahlungsmöglichkeiten“.

Abb. 1 Wertschöpfungskette im Umfeld der Kundenschnittstelle



Die fünf Ansätze im Überblick

1. Umsetzbare und aussagekräftige Kundensegmentierung
2. Verbesserung der Kundenbeziehung
3. Entwicklung von Vertriebskanälen auf Basis von Kundensegmenten und -bedürfnissen
4. Integration von Vertriebskanälen
5. Steuerung von Vertriebskanälen auf Basis von Retail-Kennzahlen

der Banken setzen verwertbare Kundentypologien ein.

< 10%

1 Umsetzbare und aussagekräftige Kundensegmentierung

Eine umsetzbare und aussagekräftige Kundensegmentierung basiert auf einer Ausrichtung der Produkt- und Vertriebsstrategien an den unterschiedlichen Bedürfnissen der Kunden in den verschiedenen Stufen des Entscheidungs- und Kaufprozesses. In diesem Zusammenhang ist entscheidend, dass Privatkundenbanken von ihren bisher vorherrschenden Segmentierungsprinzipien Geschlecht, Einkommen und Vermögen abrücken und ihre Kunden stattdessen anhand innovativer Kriterien bestimmten Segmenten zuordnen. Im Folgenden stellen wir verschiedene Maßnahmen vor, wie sich dies in der Praxis umsetzen lässt.

Klar definierte spezifische Kundengruppen

Unterschiedliche Kundengruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Segmentierungsstrategien, die lediglich auf Geschlecht, Einkommen oder Vermögen basieren, werden den aktuellen Ansprüchen kaum noch gerecht. Hinzu kommt, dass die Kunden sich nicht mehr nur einem einzigen Anbieter verbunden fühlen. Viele nutzen für Alltags Einkäufe einen Discounter, kaufen zugleich aber auch in exklusiven Feinkostläden ein. Das gleiche Prinzip gilt heutzutage auch für Bankprodukte.

Ziel der Banken muss hier also sein, klar definierte Kundengruppen mit speziell auf sie zugeschnittenen Produkten und Services zu versorgen. Ein positives Beispiel für eine solche Vorgehensweise ist das Kundenzentrierungsmodell des amerikanischen Elektronikanbieters Best Buy. Dieses basiert auf einer klaren Kundentypisierung, deren Ziel es ist, die profitabelsten Kunden zu identifizieren und diesen „Wissen und Aufmerksamkeit“ zukommen zu lassen. Inzwischen hat Best Buy sein Konzept auf neue Marken wie Studio D und Escape ausgeweitet. Weder Studio D noch Escape sind Teil des ursprünglichen Kundenzentrierungskonzepts, die Herangehensweise allerdings ist sehr ähnlich: Studio D beispielsweise vermarktet Elektronikartikel – hauptsächlich Digitalkameras und Zubehör – ausschließlich an Frauen mittleren Alters mit gehobenem Einkommen.

Neukundengewinnung

Neue Kunden zu akquirieren ist weitaus schwieriger, als bestehende Kunden zu halten oder deren Potenzial auszuschöpfen. Eine der Hürden bei der Neukundengewinnung ist der aufwendige Prozess des Kontowechsels.

Einige Banken haben auf dieses Problem reagiert, indem sie Kontowechselservices eingerichtet haben. Damit soll der Aufwand eines vom Kunden selbst ausgeführten Transfers von Depot, Kredit und Onlinebanking von der alten zur neuen Bank verringert werden. Das Konzept ist so unkompliziert wie wirkungsvoll: Die Kunden bevollmächtigen die neue Bank, in ihrem Namen den Wechsel zu veranlassen – die Bank kümmert sich um den Rest. Erfolgreiche Modelle dazu gibt es etwa bei der National City Bank in Indiana und der Citizens Bank in Michigan in den USA.

Angebote für wenig entwickelte Kundensegmente

Es gibt zahlreiche Kunden, die sich auf sie zugeschnittene, zusätzliche Serviceangebote wünschen. Diese Kundensegmente werden in vielen Fällen überhaupt nicht erkannt oder bedient. So bietet etwa die Emirates Bank in Dubai speziell für Frauen ein Paket an, das ein kostenloses Gutscheinheft mit Rabatten für ortsansässige Geschäfte, für Vorträge, Veranstaltungen und Weiterbildungsseminare enthält.

Andere Banken schneiden ihre Dienstleistungen gezielt auf Eltern oder auch Alleinerziehende zu, wie das frühere erfolgreiche Modell Occasio der inzwischen in JP Morgan aufgegangenen Washington Mutual Bank zeigte. Das Konzept basierte auf einer einzigartigen Verbindung aus Produkt, Service und Betreuungskonzept für das Kundensegment Familie mit Kind. So wurde es z.B. Eltern oder Alleinerziehenden ermöglicht, sich in Ruhe um ihre finanziellen Bedürfnisse zu kümmern.

Ein weiteres interessantes, aber immer noch kaum entwickeltes Segment sind Personen, die im Ausland leben oder häufig umziehen und vor allem eine flexible Bankbeziehung brauchen. Die Emirates Bank bietet Ausländern, die ihren Wohnsitz in die Vereinigten Arabischen Emirate verlegt haben, ein Paket an, das sich „Neu in den VAE“ nennt. Dieses Paket beinhaltet Produkte wie ein Girokonto, flexible Hypothekenanlagen oder Kapitalanlagen in mehreren Währungen.

HSBC hat sein Affluent-Angebot (HSBC Premier Banking) an der Übertragbarkeit der gesamten Bankbeziehung – und nicht einzelner Produkte – ausgerichtet.

Auch Einwanderer könnten in Zukunft eine wichtige Zielgruppe für Banken darstellen – falls von den Instituten auf ihre spezifischen Bedürfnisse entsprechend eingegangen wird. Lloyds TSB hat einige seiner Zweigstellen in ausgewählten städtischen Vierteln in Filialen umgewandelt, die genau auf dieses Segment zielen. Die Bank hat ihren Kontoeröffnungsprozess – einer der großen Hürden für Einwanderer – so modifiziert, dass die Identifizierungsanforderungen deutlich erleichtert wurden. Damit konnte die Bank die mit dem Kontoeröffnungsprozess verbundenen Hemmschwellen senken. Zudem wurden in den Filialen mehrsprachige Mitarbeitende eingestellt – ein entscheidender Schritt zur Überwindung von Sprachbarrieren.

2 Verbesserung der Kundenbeziehung

Banken sollten ihre Vertriebskanalstrategien künftig stärker auf eine Verbesserung des Kundenerlebnisses ausrichten. Hier gibt es einen erkennbaren Zusammenhang zwischen positivem Kundenerlebnis und dem sogenannten share of wallet – also dem Anteil an Produkten, den ein Kunde bei einer einzigen Bank besitzt (in Relation zu seinem gesamten Portfolio). Je positiver das Kundenerlebnis, umso höher ist die Anzahl an Produkten bei dieser Bank. Wie sich dieser Ansatz in der Praxis umsetzen lässt, möchten wir im Folgenden anhand einiger Beispiele darstellen.

Umgestaltung der Filialen als Anlaufstellen

Eines der Hauptprobleme von Bankfilialen ist, dass die Kunden sie nicht gern aufsuchen. Häufig beschreiben sie diese als „langweilig“, „bürokratisch“ und „nicht sehr einladend“. Mit dem Anlaufstellen-Konzept (destination concept) wird versucht, diesem Problem entgegenzuwirken: Indem Bankfilialen auch für bankfremde Aktivitäten ausgelegt werden, werden Anreize für Kunden wie auch Nichtkunden gesetzt, die Bankfiliale insgesamt als einen positiven Ort zu erleben.

Ein Beispiel hierfür sind die Kaffee- und Kredit-Konzepte, die etwa von der Capital One Bank und Starbucks (gemeinsame Nutzung der Bankfiliale) oder von der ING Direct in Form der ING Direct Cafés umgesetzt werden.

Ein anderes sehr interessantes Modell ist das Nachbarschaftskonzept (Neighborhood Store™) der amerikanischen Umpqua Bank. Diese store genannten Filialen sind im Schnitt nur rund 150 Quadratmeter groß und können innerhalb von maximal 45 Tagen komplett aufgebaut werden. Die Kunden können in diesen Geschäften allgemeine Gebrauchsartikel anschauen, online einkaufen, eine Tasse Kaffee trinken, sich darüber informieren, welche Aktivitäten in ihrer Nachbarschaft angeboten werden – und natürlich ihre Bankgeschäfte erledigen. Zusätzlich sind diese Nachbarschaftsgeschäfte mit der neuesten Technologie ausgestattet: Eine weltweit bislang einzigartige Multiprojektionsfläche (Discover Wall™) nutzt RFID-Kennung (RFID: Radio-Frequency Identification), um kundenorientierte Informationsangebote zu präsentieren.

Eine andere Variante dieses Konzepts ist der Versuch der spanischen Bank Caja Ahorros de Navarra in Madrid, eine Zweigstelle als Mittelpunkt einer lokalen Gemeinde zu positionieren. Auf diese Weise sollen kleine und mittelständische Unternehmen und Privatkunden besser zusammengebracht werden. Die Bank hat ihre neueste Filiale daher als cancha (Marktplatz) für die Öffentlichkeit errichtet. Kunden und Nichtkunden aus der Umgebung können die Filiale für Präsentationen, Seminare und andere Festlichkeiten nutzen. Innerhalb der ersten zwölf Monate wurden die Räumlichkeiten für über 400 Aktivitäten gebucht.

Mehr als nur Produkte

Bislang haben die Banken ihren Fokus vielfach auf den reinen Vertrieb von Produkten gelegt. So sehr dies auch aus Gründen der Profitabilität für den Massenmarkt nachvollziehbar sein mag, so wenig sinnvoll ist es für wohlhabende Kunden, die noch nicht im Segment des Private Banking zu finden sind. Die Banken sollten hier aus den Erfahrungen des Einzelhandels lernen, der je nach Zielgruppe unterschiedliche Verkaufsansätze nutzt.

Die Mitarbeitenden von Apple-Stores zum Beispiel sehen ihre Hauptaufgabe darin, die Einfachheit und Überlegenheit der Apple-Produkte zu kommunizieren, ohne dem Kunden dabei das Gefühl zu geben, er werde in ein Verkaufsgespräch verwickelt. Die eigentliche Intention ist es, den Kunden emotional an die Marke Apple und deren Produkte zu binden, damit er nicht nur einen einmaligen Kauf,

sondern auch Wiederholungskäufe tätigt. Das heißt, der Verkauf von Produkten wird mithin durch eine indirekte Herangehensweise erreicht, die vor allem den emotionalen Zusatznutzen der Produkte und der Marke betont. Tatsächlich fungieren überzeugte Apple-Kunden oft als wahre Botschafter der Marke, denen es gelingt, auch ihr Umfeld von Apple-Produkten zu überzeugen.

Abstrakte Produkte greifbar machen

Nahezu alle Bankprodukte werden heute über den Preis (z. B. Zinsen, Provision) verkauft. Allerdings wären bestimmte Kundengruppen durchaus bereit, höhere Preise zu zahlen, wenn die Banken sich stärker auf ihre spezifischen Bedürfnisse einstellen würden. Bedarfsorientierte Strategien werden bei den meisten Banken vorwiegend deshalb vernachlässigt, weil ihnen – wie wir gesehen haben – bislang eine umsetzbare und aussagekräftige Kundensegmentierung fehlt.

Dass es anders geht, zeigt das Konzept mortgage in a box (etwa: Hypothekenpaket), das sich bewusst abwendet vom reinen Ausfüllen von Formularen und dem Kunden stattdessen in der abstrakten Welt der Bankgeschäfte etwas „Greifbares“ an die Hand geben will.

Eine weitere Möglichkeit ist das Herstellen räumlicher Nähe zwischen Konsumgütern und Finanzierungsangeboten. So sind etwa die easyCredit-Shops in Deutschland häufig in unmittelbarer Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten zu finden: Kunden, die sich dort ihre Konsumwünsche erfüllen möchten, können diese „nebenan“ im easyCredit-Shop finanzieren. Der entscheidende Vorteil dieses Geschäftsmodells besteht in der zeitlichen Nähe von Kauf- und Finanzierungsentscheidung. Denn je mehr Zeit vergeht zwischen dem Wunsch nach einem Konsumartikel und dem Schritt, ihn real finanzieren zu müssen, umso unwahrscheinlicher wird es erfahrungsgemäß, dass der Kauf tatsächlich getätigt wird.

Technologieinsatz für verbesserten Kundenservice

Privatkundenbanken stehen oft vor der Schwierigkeit, dass relevante Informationen über den Kunden oder das Kundensegment am Schalter nicht oder nur bruchstückhaft zur Verfügung stehen. Die Folge: Die Schaltermitarbeitenden können die Kunden nicht richtig ein- oder zuordnen.

Einige Banken im Nahen Osten lösen dieses Problem durch den Einsatz von Technologie. Die Emirates Bank etwa integriert das Kundenprofil in den RFID-Chip der Kundenkarte. Betritt der Kunde die Bank, greift die Bank auf den Chip zu und liest die relevanten Daten aus. Dadurch können die Kunden von allen Mitarbeitenden sofort erkannt und zugeordnet werden. Das Schalterpersonal hat bereits alle Informationen über den Kunden auf seinem Bildschirm und kann ihn individuell passend ansprechen und beraten. Darüber hinaus hat sich die Emirates Bank mit dem größten Telekommunikationsunternehmen in der arabischen Welt, Etisalat, dem Weltmarktführer in digitaler Sicherheit, Gemalto, und Visa zusammengeschlossen, um den Besitzern der Emirates-NBD-Visa-Card die Bezahlung von Waren und Dienstleistungen kontaktlos über Etisalat-Mobiltelefone zu ermöglichen. Auch dieses System nutzt den RFID-Chip im Mobiltelefon des Kunden.

braucht ein Mitarbeitender der Emirates Bank, um alle relevanten Kundendaten auf dem Bildschirm zu sehen.

3
sec.

Erhöhte Transparenz

Einige Banken versuchen, die Bindung und das Vertrauen durch eine höhere Informationstransparenz zu stärken. Eine Möglichkeit hierzu sind sogenannte commitments, selbst auferlegte Verpflichtungen der Bank – inklusive klar definierter Service-Levels –, auf die sich Kunden im Falle einer Nichteinhaltung berufen können. Auch eine transparentere Übersicht über Preise und Nutzungsgebühren kann helfen, die Kundenbindung zu stärken.

Die spanische Bankia mit Sitz in Valencia hat sich selbst 17 Verpflichtungen gegenüber ihren Kunden auferlegt – inklusive Strafmaßnahmen bei unzureichender Leistung. Und die Caja Ahorros de Navarra teilt einen Teil ihres Gewinns mit ihren Kunden, die diesen Anteil sozialen Projekten zukommen lassen können.

Auch die National Westminster Bank (NatWest) legt mit ihrer neuen Kundensatzung ein interessantes Konzept vor. Die 14 Selbstverpflichtungen von NatWest verschafften der Bank den Titel „Britain’s Most Helpful Bank“. Die Kundenverpflichtungen beziehen sich auf vier Säulen: die „Vereinfachung des Bankgeschäfts“, „Hilfe in der Not“, „Unterstützung der Gemeinden, in denen NatWest arbeitet“ sowie die „Verpflichtung zum Zuhören“.

Erwartungsmanagement im Servicebereich

Kunden hegen bestimmte Erwartungen, wenn sie eine Bankfiliale betreten; diese stimmen jedoch in vielen Fällen weder mit den Erwartungen der Bank an ihre Kunden, den Erfahrungen der Bank mit ihren Kunden noch mit deren Dienstleistungen überein.

Eine der nachhaltig negativen Erfahrungen der Kunden sind lange Wartezeiten. Einige Banken haben sich hierfür bereits interessante Lösungen überlegt, die den Kunden zeigen, dass sie dieses Problem erkannt haben.

Einige Institute in Großbritannien, den Vereinigten Arabischen Emiraten und den Niederlanden haben ein Wartemarken-Konzept eingeführt. Der Kunde erhält an einem Concierge-Schalter eine Wartemarke und wird informiert, wenn ein Mitarbeitender für ihn zur Verfügung steht; inzwischen kann er die Wartezeit nutzen, ohne anstehen zu müssen.

Großbritanniens Supermarktkette Tesco wiederum hat in ihren Filialen Deckensensoren zur Messung der Kundenfrequenz installiert. Die geschätzte Wartezeit wird auf einem Display an der Kasse und in der Nähe des Eingangs angezeigt.

3 Entwicklung von Vertriebskanälen auf Basis von Kundensegmenten und -bedürfnissen

Dieser Ansatz beruht in erster Linie auf einer besseren Untersuchung und Erfassung von Interaktionspunkten mit dem Kunden. Viele der hier vorgestellten Maßnahmen sind dabei nicht unbedingt neu – sie haben sich jedoch bislang im Markt nur punktuell durchsetzen können.

Gezieltes Matching von Vertriebspersonal und Kunden

Der deutsche Finanzvermittler MLP war einer der ersten, der Kunden mit einem bestimmten fachlichen Hintergrund (z. B. Wirtschafts-, Rechts-, Medizinstudium) durch Finanzvermittler mit gleichem Hintergrund beraten ließ. Ein gemeinsames Interesse an bestimmten Ideen – so der Gedanke – ermöglicht es dem Berater, sich insbesondere bei beratungsintensiveren Leistungen besser auf den Kunden einzustellen und das verkaufsbegleitende Gespräch für den Kunden interessanter zu gestalten. Heutzutage kann dieser gemeinsame Hintergrund zum Beispiel auch durch eine Zugehörigkeit zum gleichen sozialen Netzwerk abgedeckt werden.

Mobile Vertriebskanäle

Immer mehr Banken nutzen mobile Vertriebsmitarbeitende (zumeist über Drittanbieter), um Bankdienstleistungen zu verkaufen. Diese besuchen den Kunden vor Ort – zuhause oder im Büro – und reagieren damit auf das Zeitproblem vieler Führungskräfte oder alleinerziehender Eltern.

In diesem Zusammenhang ist auch das institutionelle Arbeitsplatz-Marketing („Worksite Marketing“) zu nennen: Banken und andere Finanzdienstleistungsunternehmen, vor allem Versicherer, nutzen Abteilungen oder Funktionen (z. B. Human Resources) von Drittfirmen, um ihre Finanzprodukte zu niedrigeren Preisen an deren Mitarbeitende zu verkaufen.

Drittkanäle

Bei der Drittkanalnutzung werden durch Kooperation oder Integration zusätzliche Distributionsmöglichkeiten für Finanzdienstleistungsprodukte geschaffen.

Die Supermarktkette Tesco etwa, die unlängst ihr Joint Venture mit der Royal Bank of Scotland aufgelöst hat, vertreibt Finanzdienstleistungsprodukte an mehr als 15.000 Supermarktkassen. Die Deutsche Postbank hat sich mit Shell zusammenschlossen und Geldausgabestellen an Shell-Tankstellen eingerichtet. Und die spanische Großbank Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) ist eine Kooperation mit dem größten spanischen Einzelhändler El Corte Ingles eingegangen, um verlängerte Öffnungszeiten und zusätzliche Produkte (Elektronik, Software) anbieten zu können.

15.000

Supermarktkassen als Vertriebsstellen für Finanzprodukte.

Zudem werden Zusammenschlüsse zwischen Banken und Mobilfunkanbietern immer populärer. Die Rabobank und Orange in den Niederlanden bieten mit Rabo Mobile einen Mobilfunkvertrag an, der nicht nur Services rund um das Rabo-Konto (z. B. SMS-Kontoservice), sondern auch günstigere und vereinfachte Konditionen beim Mobilfunk offeriert.

Neue Vertriebsmodelle zur kostengünstigen Ausweitung des Franchisebereichs

Mit dem community model der Bendigo and Adelaide Bank in Australien werden zum Beispiel Finanzdienstleistungen auch kleineren Gemeinden zugänglich gemacht. Hierbei betreibt die Gemeinde eigenverantwortlich die örtliche Bank: 50 Prozent der Erträge werden an die Bendigo and Adelaide Bank für die Bereitstellung der Backoffice-Leistungen gezahlt, der Rest verbleibt bei der Gemeinde und den Kunden.

Auch ein Filialdesign, das alle menschlichen Sinne anspricht („Sehen, Hören, Anfassen und Riechen“), wie dies die Rabobank praktiziert, trägt zum Wohlbefinden der Kunden bei und ist eine Möglichkeit zur Umsetzung neuer Vertriebswege.

Im Folgenden möchten wir in zwei Exkursen auf zwei weitere interessante Ansätze zu sprechen kommen: Im Abschnitt „Aggregationsmodell“ gehen wir anhand von weiteren Praxisbeispielen auf eine vielversprechende Möglichkeit der kostengünstigen Distribution ein. Im Exkurs „Mobile Zahlungsmöglichkeiten“ stellen wir dar, wie mobile Zahlungsmöglichkeiten in einer zunehmend mobilen Gesellschaft entscheidend zur langfristige Bindung an eine Bank beitragen können.

3.1 Exkurs: Aggregationsmodelle

Niedrige Finanzierungskosten standen bei vielen Banken in den letzten Jahren an oberster Stelle. Hohe Kosten, vor allem verursacht durch die traditionelle Filialstruktur, haben viele Institute dazu veranlasst, nach neuen Möglichkeiten zur Senkung ihrer Refinanzierungskosten zu suchen. In diesem Zusammenhang haben sich zwei aussichtsreiche Optionen ergeben: das P2P-Mikrofinanzierungsmodell sowie die Aggregationsmodelle.

P2P-Mikrofinanzierungsmodell

Das P2P-Mikrofinanzierungsmodell ist das klassische Beispiel eines zerstörerischen Innovationsmodells. Wettbewerber in diesem Markt sind zumeist unabhängige Unternehmen wie Zopa oder Prosper. Bei diesem Modell stellt der Kreditnehmer sein individuelles Profil und seinen Kapitalbedarf online. Gebühren fallen erst an, wenn ein Vertrag zustande kommt. Der Kreditgeber muss in Abhängigkeit von der Geldmenge, die er verleiht, einen jährlichen Mitgliedsbeitrag zahlen. Ebenso fallen Gebühren an, wenn der Kreditantrag bewilligt wird.

Banken – bis jetzt völlig irrelevant für dieses Modell – könnten als Prozessüberwacher für Mikrofinanztransaktionen fungieren. Das Kannibalisierungsrisiko kann durch die Entwicklung eines Sekundärmarkts, eines gebührenbasierten Vergütungsmodells oder durch den Verkauf von zusätzlichen Produkten deutlich verringert werden.

Aggregationsmodelle

Im Kontext der Entwicklung von Aggregationsmodellen spielen folgende Faktoren eine Rolle: Der massive wirtschaftliche Abschwung zwischen 2008 und 2010 hat die Konsumenten – insbesondere in den USA – veranlasst, stärker auf ihr Geld zu achten. So überprüfen sie verstärkt, wie viel nach Abzug der monatlichen Rechnungen von ihrem Einkommen übrig bleibt und wie sie ihre Liquidität sicherstellen können. Zugleich verfügen die Kunden jedoch nur über begrenzte Ressourcen (z. B. Zeit, Wissen), um ihre Finanzen richtig planen und kontrollieren zu können. Wenn sie Produkte und Dienstleistungen von mehreren Finanzinstituten kaufen, erhalten sie nur eingeschränkt Einblick in die tatsächlichen Vorteile, die ihnen diese Produkte verschaffen.

Es gibt bereits zahlreiche Unternehmen, die hierzu Lösungen anbieten – sei es zu Planung und Budgetierung (z. B. Buxfer, Finicity), Finanzmanagement (z. B. BudgetTracker, Geezeo) oder Aggregation (z. B. Mint, Wesabe). Insbesondere das Aggregationsmodell stößt dabei auf reges Interesse und bietet den Kunden einige entscheidende Vorteile:

- Die Kunden erhalten eine aktuelle, umfassende Übersicht über ihr Geld, auch wenn es auf mehrere Finanzinstitute aufgeteilt ist.
- Die Kunden können ihre Ausgaben nachverfolgen.
- Einkünfte und Ausgaben können gegenübergestellt und – aufgeteilt nach zuvor definierten Kategorien – verglichen werden.
- Die Kunden erhalten konkrete Vorschläge, wie sie ihre Produkte (Anlagen und Finanzierungen) optimieren können.
- Die Kunden können alle mit ihren Finanzen im Zusammenhang stehenden Schritte über verschiedene Plattformen online oder mobil ausführen.

Banken könnten über die Etablierung eigener Markenversionen solcher Aggregationsmodelle nachdenken – wie es die Bank of America und Lloyds TSB mit ihrem Money Manager bereits in der Vergangenheit getan haben.

Eine eigenständige Marke erscheint zum jetzigen Zeitpunkt die logische Option, um das Vertrauensdefizit, mit dem die Banken in den letzten Jahren zu kämpfen hatten, zu überwinden und das Aggregationsmodell, zumindest anfangs, unabhängig zu positionieren. Insofern bieten bestehende Modelle als „weiße Ware“ eine gute Alternative. Die Vorteile dabei sind:

- **Schnelligkeit im Markt:** Outsourcing erlaubt den Banken, entsprechende Module schnell in den Markt zu bringen. Abhängig vom Integrationsgrad kann ein Launch innerhalb weniger Monate stattfinden.
- **Produktintegration:** Mit erfahrenen Aggregations- und Technologieunternehmen können zusätzliche Features, wie etwa Rechnungszahlungen, schneller hinzugefügt werden.
- **Integration in bestehende Online-Communities:** Banken können bereits bestehende Communities nutzen, um interessante Inhalte bereitzustellen.
- **Kosteneinsparungen:** Über einen Dienstleister erhalten die Banken moderne Funktionsmerkmale schneller und zu niedrigeren Kosten, als wenn sie diese selbst programmieren würden.

Japaner nutzen eine „mobile Brieftasche“.

19
Mio.

3.2 Exkurs: Mobile Zahlungsmöglichkeiten

In einer mobilen Gesellschaft gewinnen mobile Zahlungsmöglichkeiten zunehmend an Bedeutung. Banken, die auf diese veränderten Kundenbedürfnisse entsprechend reagieren, können hier vielversprechende Möglichkeiten zur langfristigen Kundenbindung ausschöpfen.

Seit 2011 rücken mobile Zahlungsdienste wieder verstärkt in den Fokus. Während es in den amerikanischen und asiatischen Märkten seit Langem mobile Zahlungsmöglichkeiten gibt (z. B. kontaktloses Bezahlen mit Kreditkarten), sind echte mobile Zahlungsformen aufgrund der zunehmenden Verbreitung von mobilen NFC-Endgeräten (NFC: Near-Field Communication) erst jetzt auf dem Vormarsch. Die Verbraucher schätzen grundsätzlich mobile Funktionen – seien es Karten, die kontaktloses Bezahlen ermöglichen, oder Mobiltelefone. Neuere Zahlen des japanischen Weltmarktführers NTT DoCoMo zeigen, dass fast ein Drittel aller mit der „mobilen Brieftasche“ („m-purse“) ausgerüsteten Kunden (etwa 19 Millionen Menschen in Japan) diese Technologie auch regelmäßig zum Bezahlen nutzt. Kontaktlose Kreditkarten sind in ganz Asien weit verbreitet: Visa, der Marktführer in Asien, hat zahlreiche Kunden in Märkten wie Korea, Taiwan oder Singapur, die PayWave, die kontaktlose Visa-Technologie, zum Bezahlen nutzen. Visa hat bei diesen Kunden – im Vergleich zu solchen, die nur eine Kreditkarte mit Magnetstreifen oder EMV-Chip nutzen – eine deutlich höhere Anzahl an Kreditkartenzahlungen und einen höheren Durchschnittsbetrag pro Transaktion festgestellt. MasterCard ermittelt für die USA ähnliche Zahlen für das kontaktlose System PayPass.

Allerdings gibt es immer noch Hindernisse bei den mobilen Zahlungsformen:

Kontaktlose Zahlungsmethoden sind nach wie vor durch die künstlich niedrig gehaltene Obergrenze (online und offline) pro Transaktion von zumeist rund 25 US-Dollar beschränkt („small ticket rule“). Die Schnelligkeit, einer der großen Vorteile, verliert durch die in vielen Ländern bevorzugte Online-Server-Verbindung ihren Reiz. Tests von Visa und MasterCard haben gezeigt, dass kontaktlose Online-transaktionen fast genauso lange dauern wie mit regulären EMV-Chipkarten durchgeführte Transaktionen, bei denen die Karte dem Mitarbeitenden an der Kasse übergeben wird.

Zudem wird die Zahlung mithilfe von Mobiltelefonen von vielen Verbrauchern als noch nicht sicher genug eingeschätzt. Auch stellt sich aus Institutssicht die Frage, ob, und wenn ja, wie existenzfähig diese Zahlungsform in wirtschaftlicher Hinsicht tatsächlich ist, da es immer mehr Beteiligte gibt, die einen Anteil an den Erträgen fordern. Kreditkarteninstitute und Banken setzen sich dafür ein, dass ein Teil der Kosten auf den Kunden übertragen wird, was jedoch die Akzeptanz solcher Geräte stark beeinträchtigen dürfte.

Und es besteht ein weiteres Dilemma: Sowohl die Zahl der mit NFC-Chips ausgestatteten Geräte als auch der Akzeptanzstellen ist unzureichend. Es sind zunächst also entsprechende Investitionen erforderlich. Die Frage, wer diese als Erster tätigen wird, ist weiterhin offen. Mit dem Eintritt von Google nimmt die Entwicklung allerdings zusehends an Fahrt auf: Google hat sich in den USA mit MasterCard und der Citigroup zusammengeschlossen, um in Zukunft eine Lösung für NFC-Zahlungen für alle Android-Mobiltelefone anbieten zu können. Momentan funktioniert diese Technologie allerdings nur auf dem Google Nexus S und nur für Besitzer einer Citibank MasterCard.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche vielversprechende Start-ups, die iPhone und iPad als mobile Zahlungsplattform entdeckt haben. Darunter befindet sich mit Square ein Unternehmen, das den Kopfhöreranschluss von iPhone und iPad nutzt, um einen Kreditkartenleser anzuschließen.

Ein weiteres Beispiel ist die GoPayment-Lösung von Intuit. Auch hier werden iPhone oder iPod Touch genutzt, um mobile Zahlungen abzuwickeln.

Trotz aller bestehenden Herausforderungen finden sich zahlreiche Argumente für eine vielversprechende Zukunft mobiler Zahlungsformen:

- Standortbezogene Dienstleistungen: Telekommunikationsunternehmen sind in zunehmendem Maß auf zusätzliche Services zur Ertragssteigerung angewiesen. Standortbezogene Dienstleistungen stellen hier ein großes Potenzial dar. Sollte es den Telekommunikationsanbietern gelingen, Händler davon zu überzeugen, einen Teil der ursprünglichen Investitionskosten zu übernehmen – mit Mobilitätsdienstleistern wie Bahnunternehmen als naheliegender Zielobjekt – dann könnte hier ein riesiger Zukunftsmarkt entstehen.
- Authentifizierung: Mobiltelefone könnten in einem Szenario ohne Bankkarten eine praktikable Alternative zu tragbaren Kartenlesegeräten darstellen.
- Geldtransfer: Der Geldtransfer ist eines der größten Wachstumsfelder weltweit – mit immer noch enormen Margen vor allem in den Entwicklungsländern. Angesichts der hohen Verbreitung von Mobiltelefonen könnten mobile Zahlungsformen von einer Person zur anderen (P2P) zu einem lukrativen Geschäftsfeld werden.

4 Integration von Vertriebskanälen

Die Integration von Vertriebskanälen ist eines der entscheidenden Elemente einer Multikanalstrategie. Viele Banken, die in den letzten Jahren einen neuen Kanal nach dem anderen errichtet haben, haben dabei vergessen, dass die Kanäle nicht nur unabhängig voneinander, sondern vor allem auch miteinander funktionieren müssen. Zuerst versuchten viele Institute, innerhalb ihrer Vertriebswege nach Produkt und Preis zu differenzieren. Dieses Vorgehen hat nicht nur das weithin bekannte Trittbrettfahrer-Problem ausgelöst, sondern auch den Onlinevertrieb von Bankdienstleistungen als eigenständigen Vertriebsweg beinahe ausgelöscht. Inzwischen haben die Banken jedoch erkannt, wie wichtig es ist, einen reibungslosen Kundenprozess über die Vertriebskanäle hinweg zu etablieren. Allerdings stehen der Umsetzung weiterhin veraltete IT- und Legacy-Systeme im Weg.

Vertriebskanäle als Teil einer integrierten Servicestrategie

Nahezu alle Privatkundenbanken haben inzwischen eine umfassende Multikanalstrategie entwickelt und umgesetzt. Allerdings stehen sie vor der Herausforderung, dass die Kanäle nicht oder nur bedingt miteinander kommunizieren. Folgt man dem Kauf- oder Entscheidungsprozess von Bankkunden, so stellt man relativ schnell fest, dass Kunden zunehmend auch Angebote von anderen Anbietern prüfen, bevor sie sich für ein Produkt entscheiden. Eine der wesentlichen Hürden dabei ist, dass Kunden die gleichen Daten jeweils in die Maske diverser Anbieter eingeben müssen, um ein Angebot zu erhalten. Mag dies bei unterschiedlichen Anbietern noch akzeptabel sein, so wird es spätestens dann zum Ärgernis, wenn es sich um verschiedene Vertriebskanäle innerhalb derselben Bank handelt. Kunden, die zum Beispiel einen Aktionsbutton für Baufinanzierung an einem Geldautomat drücken, werden mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit beim nächsten Einloggen in das Onlinebanking-System oder beim nächsten Besuch der Filiale der gleichen Bank nicht nochmals auf dieses Thema angesprochen. Auch können sie, sollten sie Daten in ein System eingegeben haben, diese nicht an einem anderen Kanal einfach wieder aufnehmen und ergänzen. Andere Branchen haben hier deutlich überzeugendere Lösungen entwickelt: Amazon etwa empfiehlt Buchtitel zu Themen, die sich der Kunde zuletzt angeschaut hat, und auf der Website des amerikanischen Kaufhauses Macy's wird die Internetpräsenz mithilfe einer sogenannten Click-to-Call-Option geschickt mit einem Callcenter verbunden.

In der Bankenwelt hat die Caja Ahorros de Navarra die Übernahme und Integration neuer Technologien (z. B. Internetkameras, interaktives Fernsehen) stark vorangetrieben. Viele Zweigstellen sind mit Webcams ausgestattet, über die die Kunden für eine detaillierte Produktberatung (z. B. zu Hypotheken und Kapitalanlagen) mit Spezialisten in der Hauptgeschäftsstelle verbunden werden können. Der Vorteil für die Bank besteht in einer signifikant niedrigeren Kostenrate; für die Kunden liegt der Hauptvorteil in der qualitativ besseren Beratung durch geschulte Experten.

Durchschnittliche Verweildauer
eines Filiallayouts bei Zara.

1
Woche

Kanäle als Selbsthilfe-Instrument für spezifische Kundensegmente

Kunden werden heute viel stärker als noch vor einigen Jahren von den Banken mit einer Fülle von Angeboten und Produkten förmlich überschüttet. Viele dieser Kunden sind zum einen von dieser Angebotsmenge überwältigt, zum anderen haben sie – insbesondere in den letzten beiden Jahren – das Vertrauen verloren, dass die Bank ihnen tatsächlich die für sie beste Lösung anbietet. Um dieses Dilemma aufzulösen, sollten Banken ihren Kunden Instrumente zur Verfügung stellen, anhand derer sie sich und die angebotenen Bankprodukte mit der relevanten (sozialen) Peergroup vergleichen können. Ein überzeugendes Beispiel hierfür ist die Facebook-Seite der Royal Bank of Canada (RBC). Die RBC unterstützt auf Facebook Kunden und Nichtkunden durch Informationen, Chats und andere Tools, ohne dabei eigene Produkte offensiv anzubieten. Die Nutzer können untereinander oder mit Bankmitarbeitenden über Geldthemen diskutieren, sich miteinander vergleichen oder allgemeine Informationen herunterladen.

5 Steuerung von Vertriebskanälen auf Basis von Retail-Kennzahlen

Um ihre Ertragschancen zu optimieren, sollten Banken die Steuerung ihrer Vertriebskanäle künftig stärker an Retail-Kennzahlen ausrichten. Im Einzelhandel wird schon seit Jahrzehnten folgendes Vorgehen praktiziert: Shops, Geschäftsstellen oder ganze Einkaufsmärkte werden nach dem Grundsatz „Umsatz pro Quadratmeter“ be- und gemessen. Bankfilialen sollten dem gleichen Prinzip folgen, ihre Räumlichkeiten sollten dabei die tatsächlichen Markt- und Produktmöglichkeiten widerspiegeln. Die Banken sollten marktbestimmende Faktoren wie Produktspektrum, Preis, Service, Marke, Standort und Kommunikation berücksichtigen, um so jeweils die Kundenfrequenz (z. B. Kunden pro Tag), die Nutzung (Kaufabschlüsse multipliziert mit der Kundenfrequenz) und die durchschnittliche Abschlusszahl für einen Standort zu ermitteln. Stattdessen werden viele Filialen noch immer unter Marketinggesichtspunkten betrachtet und vor allem auch rechnerisch so bewertet.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung dieses Prinzips liefert die Jyske Bank in Dänemark. Sie unterteilt ihre Filialen nach dem sogenannten Bar-Prinzip in „Ask Bar“, „Money Bar“, „Coffee Bar“ und „Test Bar“. Hinzu kommen zwischen den einzelnen Barstandorten der sog. „Market Square“ (Marktplatz) und die „Oasis“ (Oase/Ruhezone). In diesen beiden Bereichen können sich die Kunden über aktuellen Produkte, Themen und Trends informieren oder bei einer Tasse Kaffee entspannen. Zudem hat die Bank damit begonnen, ein System zu implementieren, das den Kundenverkehr zwischen den Bereichen managt, um auf diese Weise die Ertragschancen zu optimieren.

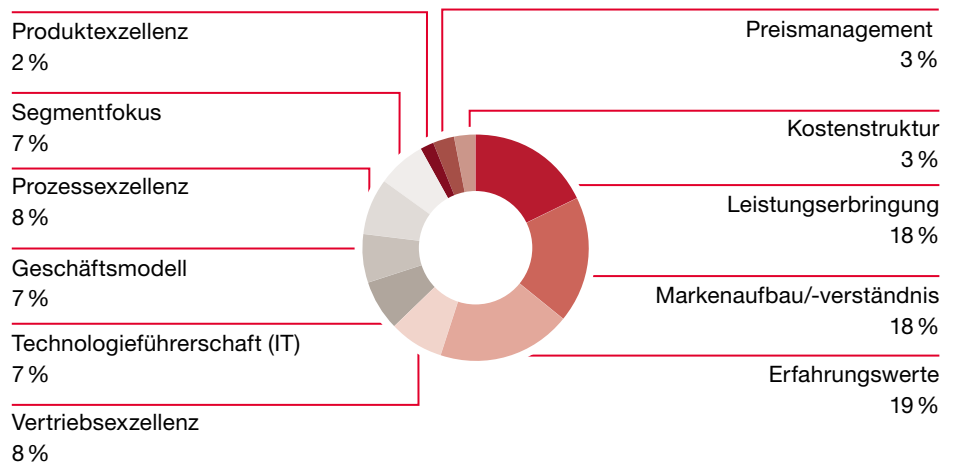
Damit folgt die Jyske Bank einem Ansatz, der sich im Retail Sektor bereits seit Jahrzehnten etabliert hat. Modehäuser wie H&M oder Zara ändern das Layout ihrer Filialen im Wochenrhythmus. Dabei messen sie exakt, welche Kleidung oder Kollektionen sich wie an welchen Standorten verkaufen, um die ideale Flächenlogistik zu erzielen. Auch werden die Angebote am Filialeingang permanent ausgetauscht, um Käufer mit neuen Themen, Kollektionen oder Kleidungsstücken anzulocken.

C ***Ausblick: Zukünftige Erfolgsfaktoren***

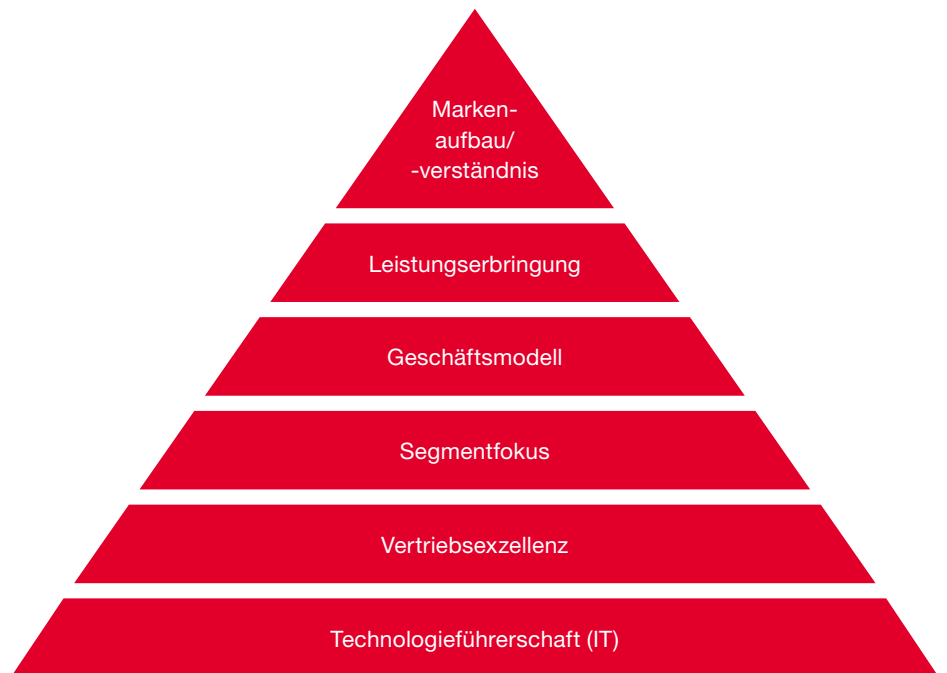


Das Retail Banking wird sich in den nächsten Jahren erheblich ändern und seinen Fokus zunehmend auf die Bedürfnisse der Kunden richten müssen, wie dies zahlreiche Experten schon seit Längerem fordern. Letztlich wird/werden es nun vermutlich die Finanzkrise(n) sein, die den Ausschlag dazu gibt/geben, dass der Richtungswandel tatsächlich vollzogen wird. Für erfolgreiche Privatkundenbanken stehen dabei, wie in Abbildung 2 dargestellt, sechs Kernbereiche im Mittelpunkt. Jeder von ihnen wirkt sich maßgeblich auf das Leistungsangebot für die Kunden aus. Dem Vertrieb kommt somit eine Schlüsselrolle zu.

Abb. 2 Zukünftige Erfolgsfaktoren im Retail Banking



Die sechs Kernbereiche



Die sechs Kernbereiche lassen sich dabei, entsprechend ihrer Funktion innerhalb des Modells, in einer Pyramidenstruktur darstellen, wobei die Technologieführerschaft (IT) als Grundvoraussetzung quasi das breite Fundament der Pyramide bildet und, gemeinsam mit den anderen Bereichen, schließlich in einen besseren und vor allem differenzierteren Markenaufbau und ein entsprechendes Markenverständnis mündet.

Auch wenn darüber hinaus die sonstigen Erfolgsfaktoren (z. B. Prozessexzellenz, Produktexzellenz, Preismanagement) ebenfalls weiterhin relevant sein werden, so wird doch das Vertriebs- und Kundenmanagement der Schlüssel für die Zukunft sein. Der Hauptgrund dafür ist, dass die beiden anderen Stufen der Wertschöpfungskette im Retail Banking – Produkt und Infrastruktur – den Banken nur bedingt oder unter der Voraussetzung großer Investitionen in die IT-Strukturen komparative Vorteile verschaffen können. Die derzeitigen Margen im Massenmarkt Retail Banking lassen auch für die Zukunft nicht auf Produktinnovationen schließen. Sollten diese dennoch stattfinden, so würden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit umgehend von der Konkurrenz kopiert, wodurch der Wettbewerbsvorteil wieder hinfällig wäre.

Auch die Infrastruktur als Erfolgsfaktor wird entweder durch regulatorische Vorschriften (des Risikomanagements) oder durch den aktuellen Stand der IT-Systeme beschränkt. Viele Banken haben erhebliche Probleme mit ihrer bestehenden IT-Infrastruktur für die Privatkunden. Auch hier könnte deshalb eine Differenzierung nur schwer umgesetzt werden. Der Kampf um den Privatkunden kann folglich nur im Bereich Vertrieb gewonnen werden.

Ihr Ansprechpartner

Dr. Holger J. Kern

Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Tel.: +49 89 5790-5939
holger.kern@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

