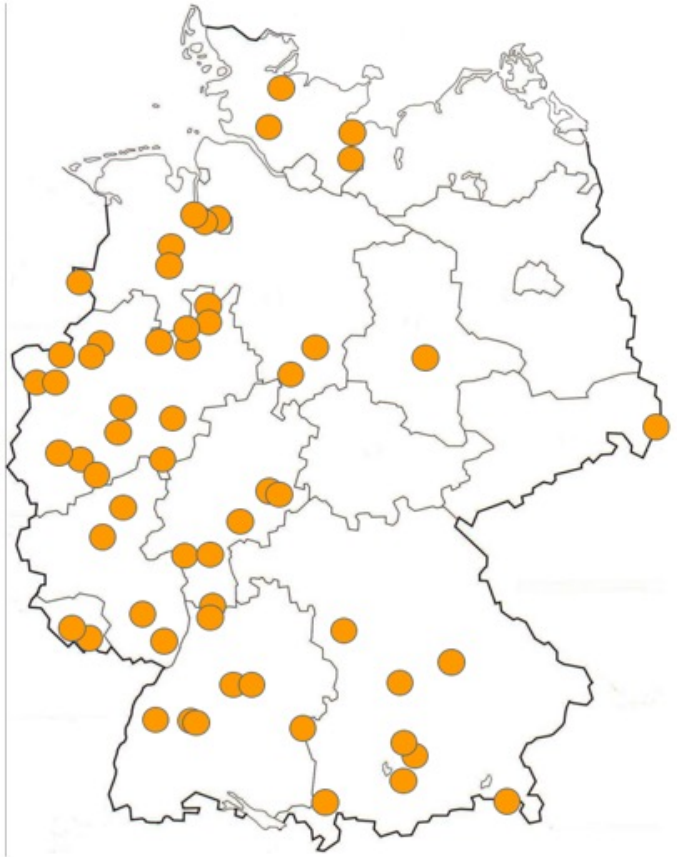
Begleiten als Partner

# VERTRIEBSKENNZAHLEN UND MEHR - ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS KUNDENGESCHÄFT

Elmar Wiemers + Bernd Roels, CP Consultingpartner AG

„Mit der Auswertung wesentlicher Vertriebskennzahlen erhalten wir wesentliche Indikatoren für eine erfolgreiche Ausrichtung des Vertriebs im Omnikanal-Modell.“

# Benchmarkstudie „Kundengeschäft by CP BAP 2021“
## Überblick



- 58 genossenschaftliche Primärinstitute aus dem gesamten Bundesgebiet:

| Bilanzsumme | Cluster | Anzahl Banken |
|---|---|---|
| bis 500 Mio | 1 | 7 |
| 500 bis 1.500 Mio | 2 | 19 |
| 1,5 Mrd bis 2,5 Mrd | 3 | 15 |
| ab 2,5 Mrd | 4 | 17 |

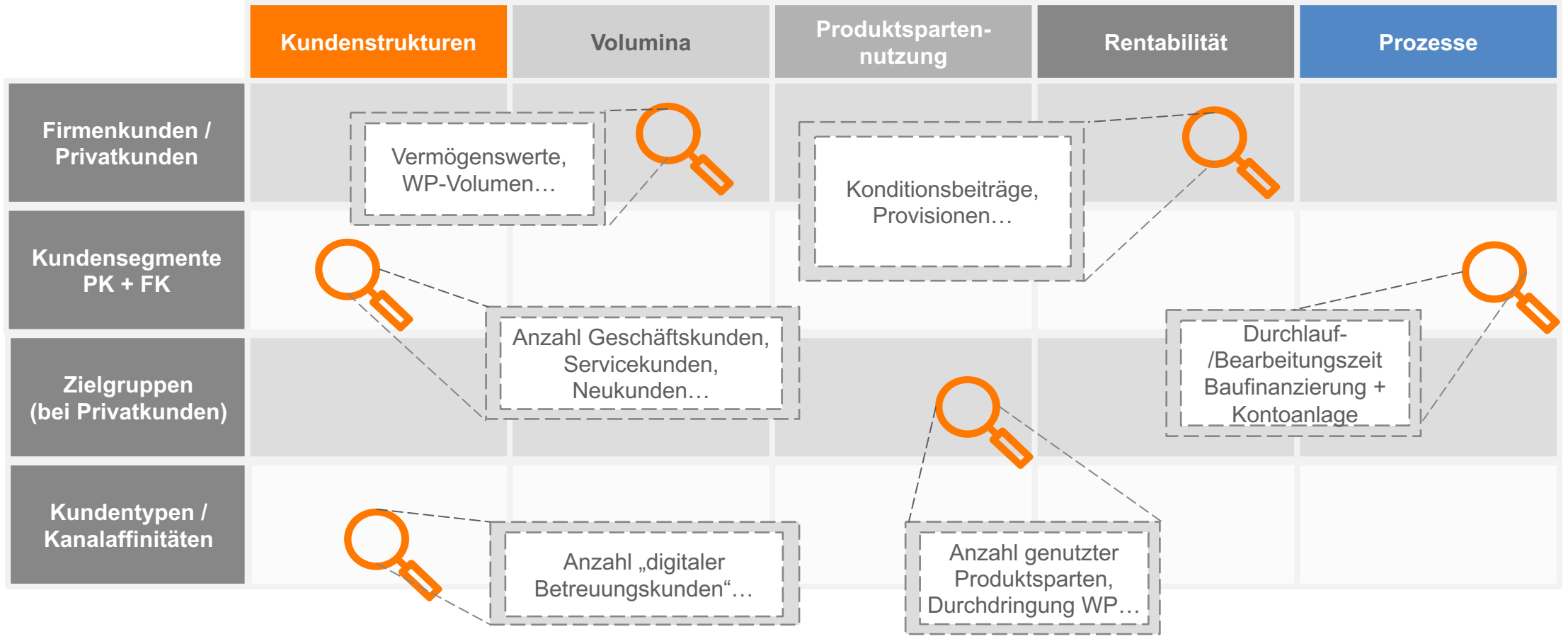
- Datenerhebung mittels umfangreichem IDA-Bericht und ergänzendem Fragebogen (qualitative Fragen)
- Erhebungszeitraum Juni bis August 2021
- Umfangreiches Kompendium mit hoher Detailtiefe

**Es stehen Vergleichskennzahlen aus insgesamt sechs Themenbereichen zur Verfügung:**

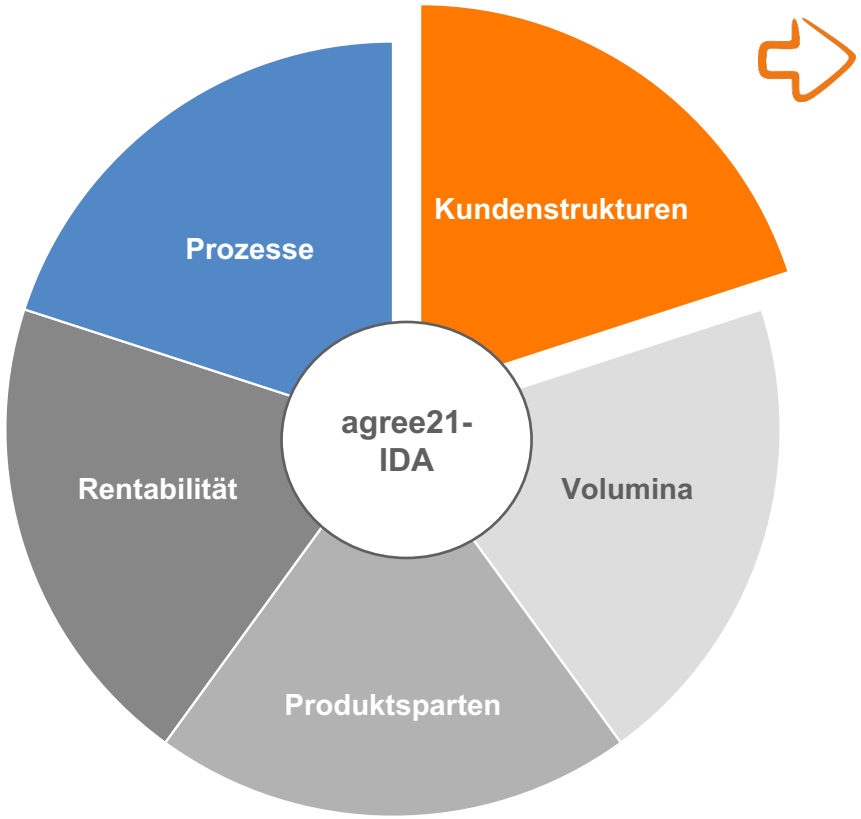
| | |
|---|---|
| **KUNDEN-(STRUKTUREN)** | VOLUMINA |
| PRODUKT-SPARTEN | **RENTABILITÄT** |
| **PROZESSE** | MITARBEITER / ORGANISATION |

# Benchmarkstudie „Kundengeschäft by CP BAP 2021“
## Kennzahlenstruktur

**Hohe Detailtiefe: Kennzahlen aus fünf Bereichen liegen bis auf Segment- bzw. Zielgruppenebene vor**

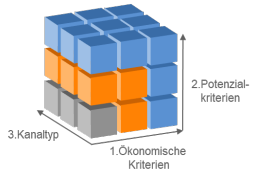


# Benchmarkstudie „Kundengeschäft by CP BAP 2021“
# Ermittlung von einheitlichen Segmenten und Zielgruppen




## SEGMENTE AUF BASIS DER BVR-EMPFEHLUNGEN, ERGÄNZT UM PK-ZIELGRUPPEN

### PRIVATKUNDEN




erweitert um „Zielgruppen“

**Private Banking**
- PB-Kunden mit Depot
- PB-Kunden ohne Depot

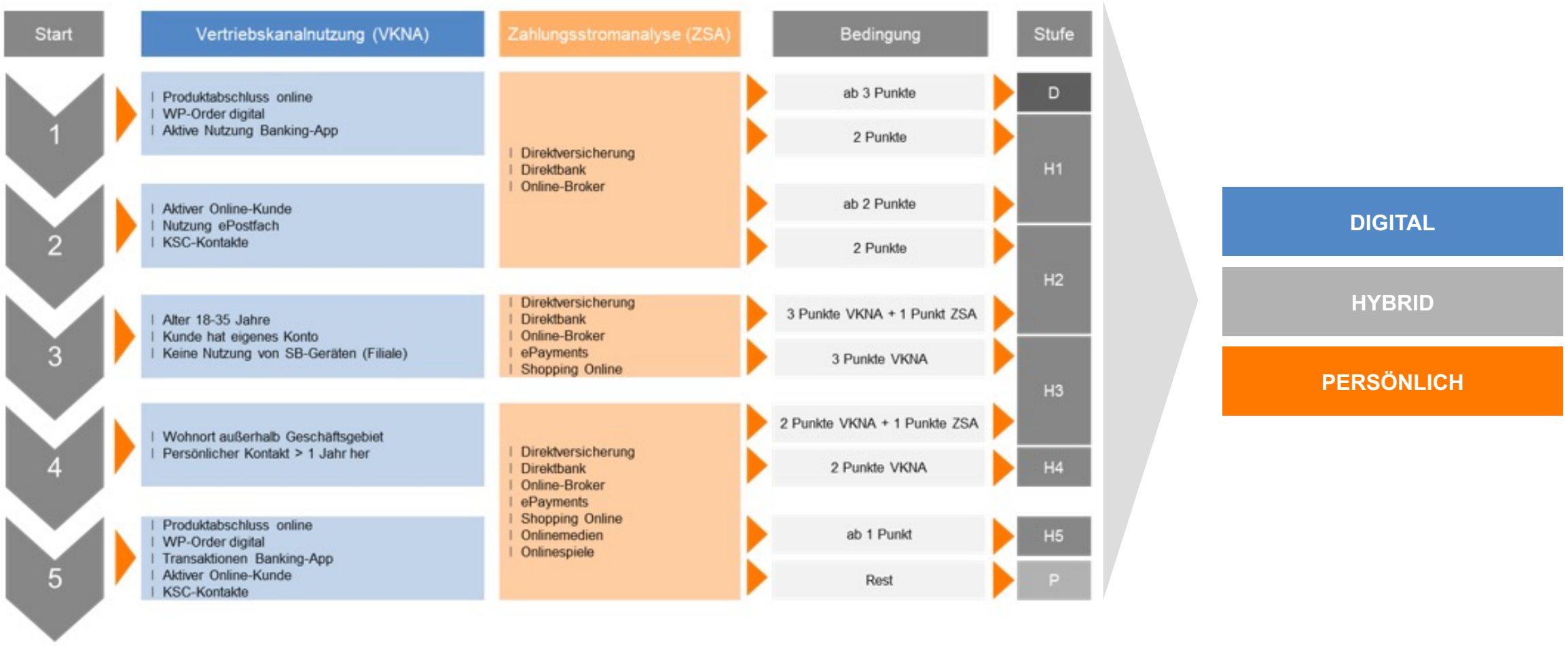
**Betreuungskunden**
- Vermögenskunden
- Einkommenskunden
- Immobilienkunden
- Studenten
- Junge Erwachsene
- Übrige Betreuungs-kunden

**Servicekunden**
- Servicekunden mit Girokonto
- Servicekunden ohne Girokonto

### FIRMENKUNDEN

- OBERER MITTELSTAND
- MITTELSTAND
- GEWERBEKUNDEN
- GESCHÄFTSKUNDEN

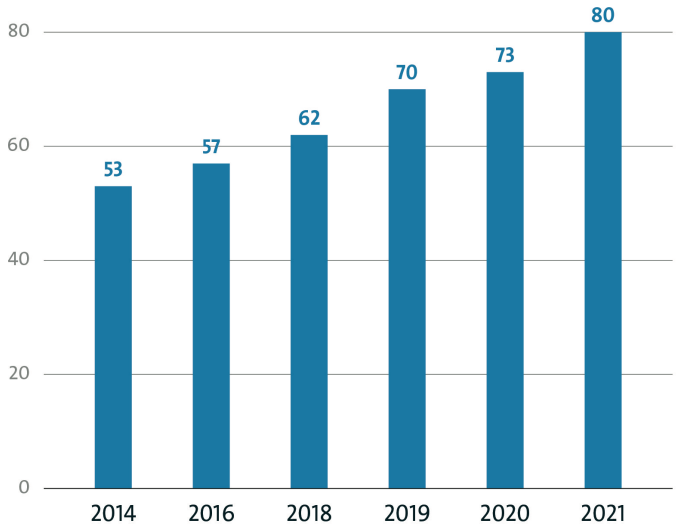
# Benchmarkstudie „Kundengeschäft by CP BAP 2021“
# Ergänzung der Privatkundensegmente um Kundentypen / Kanalaffinitäten



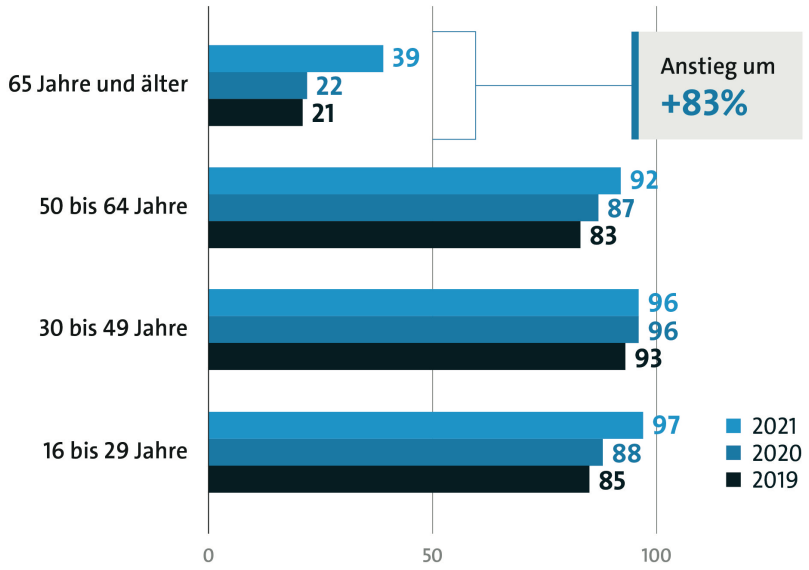
# Die Bedeutung der Kanalaffinität als Differenzierungsmerkmal schwindet: Bereits über 80% der Privatkunden nutzen Online-Banking, Tendenz weiter steigend.

## Seniorinnen und Senioren stürmen die Online-Filialen

Nutzen Sie Online-Banking? (in Prozent)




Weitere 6% können sich vorstellen, künftig Online-Banking zu nutzen oder haben es fest vor.




Basis: Alle Befragten (2021: n=1.003; 2020: n=1.004; 2019: n=1.005; 2018: n=1.006; 2016: n=1.007; 2014: n=1.008)
Quelle: Bitkom Research

bitkom

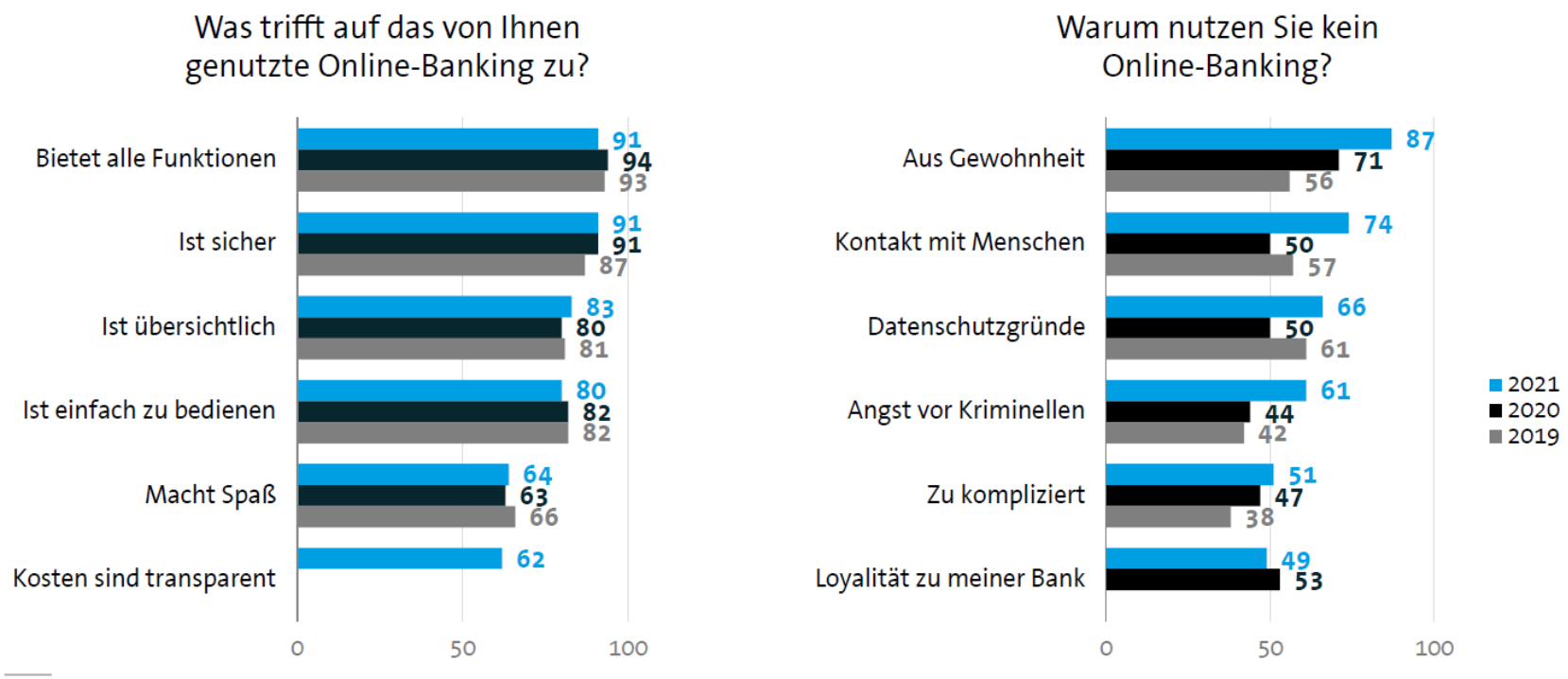
**Mindestens 92% der unter 64-Jährigen nutzen Online-Banking**

Quelle: Publikation „**Digital Finance –wie die Digitalisierung die Finanzbranche verändert“, bitkom 06/2021**

# Die generelle Zufriedenheit mit Online-Banking ist sehr hoch, Kunden ohne Online-Banking nutzen es aus Gewohnheit (noch?) nicht.

## Zufrieden mit Online-Angebot, offline vor allem aus Gewohnheit

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu oder nicht zu?* (in Prozent)




Basis links: Online-Banking-Nutzende (2021: n=807; 2020: n=735; 2019: n=702)
Basis rechts: Befragte, die kein Online-Banking nutzen (2021: n=25; 2020: n=68; 2019: n=95)
* Werte für »trifft voll und ganz zu« & »trifft eher zu« | Quelle: Bitkom Research

bitkom

Quelle: Publikation „**Digital Finance –wie die Digitalisierung die Finanzbranche verändert“, bitkom 06/2021**

- **„Gewohnheitsnutzer“ müssen noch überzeugt werden.**
- **Niedrigschwelliges Onboarding ins Online-Banking ist ein Erfolgsfaktor.**
- **Flankierend dazu ist eine aktive Kundenlenkung erforderlich.**

# Im Durchschnitt sind 43% der Privatkunden online aktiv, der Anteil bei jungen Erwachsenen und Studenten liegt deutlich höher.

| | Alle Banken | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Kundenstruktur in % | davon online aktive Kunden | | |
| | | Min | Max | Mittelwert |
| **Privatkunden gesamt** | **100%** | **32%** | **55%** | **43%** |
| **Private Banking** | **4%** | **44%** | **69%** | **54%** |
| 1.1 PB mit Wertpapieren | 3% | 36% | 72% | 54% |
| 1.2 PB ohne Wertpapiere | 1% | 31% | 78% | 55% |
| **Betreuungskunden** | **67%** | **38%** | **63%** | **50%** |
| 2.1 Vermögenskunden | 9% | 28% | 61% | 45% |
| 2.2 Immobilienkunden | 5% | 25% | 83% | 53% |
| 2.3 Einkommenskunden | 4% | 51% | 89% | 77% |
| 2.4 Studenten/Azubis | 4% | 55% | 79% | 67% |
| 2.5 Junge Erwachsene | 18% | 55% | 75% | 64% |
| 2.6 Übrige Betreuungskunden | 28% | 30% | 51% | 41% |
| **Servicekunden** | **29%** | **15%** | **47%** | **22%** |
| 3.1 SK mit KK-Konto | 14% | 23% | 52% | 35% |
| 3.2 SK ohne KK-Konto | 15% | 2% | 46% | 5% |

- **Der Anteil der Onlinenutzer differiert stark zwischen den Banken.**
- **Der Anteil bei jüngeren Kunden ist deutlich höher.**
- **Die Onlinenutzung ist in der Regel an das Vorhandensein des Girokontos geknüpft. Die Girokonto-Durchdringung stellt daher einen limitierenden Faktor dar.**
- **Die Onlinebefähigung der Kunden ist der zentrale Ansatzpunkt, die grundsätzliche Bereitschaft der Kunden ist immer weniger ein Hindernis.**

Online aktiv = mindestens 10 Aktionen im Online-Banking in den letzten 12 Monaten || Quelle: Studie „Kundengeschäft by CP BAP 2021“, CP Consultingpartner AG

# Große Ertragsunterschiede je nach Zielgruppe, große Spreizung der ZV-Provisionen zwischen den einzelnen Instituten.

| | Alle Banken | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Kundenstruktur in % | DB Ib je Kunde in EUR | davon ZV-Provision | | | |
| | Mittelwert | Mittelwert | Mittelwert | Anteil | Min | Max |
| **Privatkunden gesamt** | **100%** | **362** | **73** | **20%** | **4** | **118** |
| **Private Banking** | **4%** | **2.019** | **124** | **6%** | **6** | **208** |
| 1.1 PB mit Wertpapieren | 3% | 1.826 | 118 | 6% | 5 | 223 |
| 1.2 PB ohne Wertpapiere | 1% | 2.305 | 138 | 6% | 6 | 217 |
| **Betreuungskunden** | **67%** | **392** | **81** | **21%** | **4** | **130** |
| 2.1 Vermögenskunden | 9% | 527 | 99 | 19% | 4 | 163 |
| 2.2 Immobilienkunden | 5% | 1.446 | 92 | 6% | 2 | 164 |
| 2.3 Einkommenskunden | 4% | 580 | 111 | 19% | 6 | 188 |
| 2.4 Studenten/Azubis | 4% | 54 | 19 | 35% | 2 | 39 |
| 2.5 Junge Erwachsene | 18% | 140 | 46 | 33% | 2 | 92 |
| 2.6 Übrige Betreuungskunden | 28% | 296 | 95 | 32% | 5 | 132 |
| **Servicekunden** | **29%** | **76** | **46** | **61%** | **4** | **67** |
| 3.1 SK mit KK-Konto | 14% | 116 | 81 | 70% | 18 | 124 |
| 3.2 SK ohne KK-Konto | 15% | 25 | 1 | 4% | 0 | 2 |

**1**

- **Große Ertragsunterschiede zwischen den einzelnen Zielgruppen, insbesondere bei „Betreuungskunden“.**

**2**

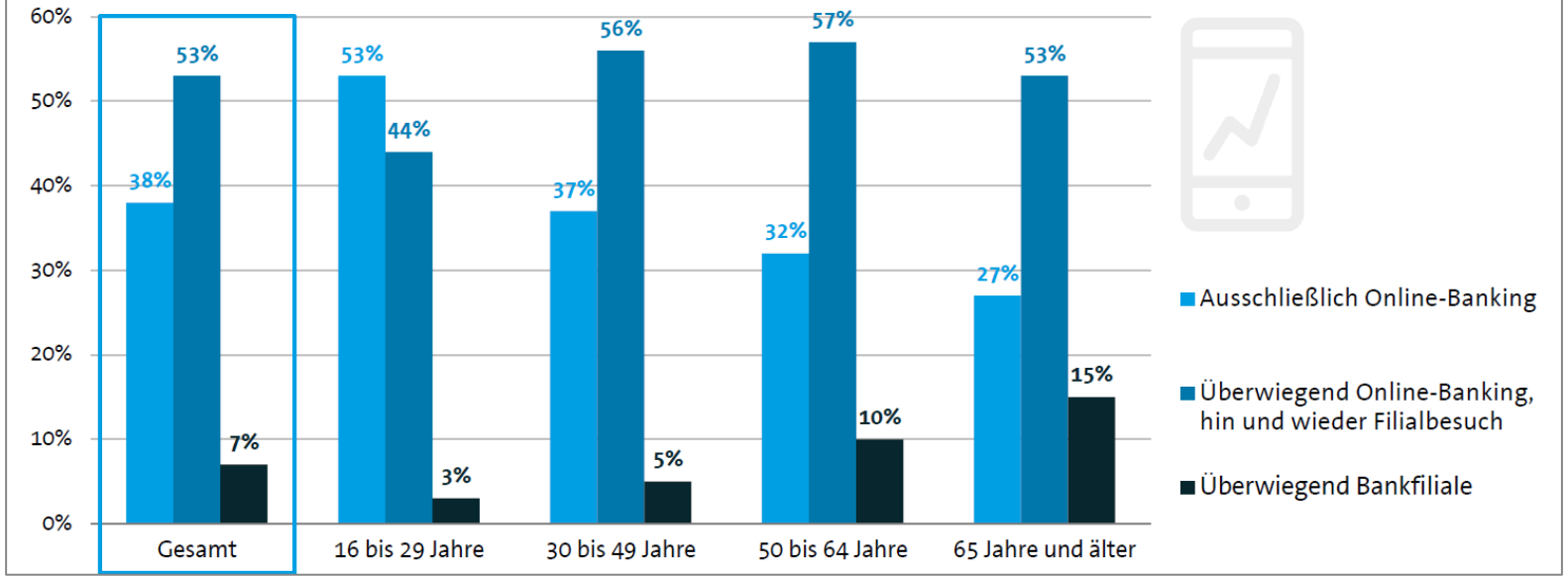
- **Die Höhe der jährlichen Zahlungsverkehrsprovisionen je Kunde differiert stark zwischen den einzelnen Instituten.**
- **Rund 50% der Servicekunden führen ein Girokonto. Bei diesen Kunden liegt der Anteil der ZV-Provisionen am Gesamtertrag bei 70%.**
- **Durch kostenfreie Konten im Jugendmarkt ist der Ertrag bei jüngeren Kunden deutlich niedriger.**

DB Ib, ZV-Provision kumuliert 12 Monate, periodisch in EUR je Kunde (Engagementsicht)

# 1 Junge Erwachsene und Studenten: die etwas anderen Betreuungskunden.

## Online-Banking: Jüngere verzichten mehrheitlich auf Filial-Besuch

Verwenden Sie ausschließlich Online-Banking oder besuchen Sie zumindest noch hin und wieder auch eine Bankfiliale mit persönlichem Kontakt zu Bankangestellten?




**Ist der „18. Geburtstag“ oder „Ausbildungsbeginn“ als Termin in der Filiale vor Ort noch zeitgemäß?**

Quelle: Publikation „**Digital Finance –wie die Digitalisierung die Finanzbranche verändert“, bitkom 06/2021**

# 1 Junge Erwachsene und Studenten: die etwas anderen Betreuungskunden.

| | Alle Banken | | |
|---|---|---|---|
| | Kundenstruktur in % | DB Ib je Kunde in EUR | Sparten-nutzung |
| | Mittelwert | Mittelwert | Mittelwert |
| **Betreuungskunden** | **67%** | **392** | **2,4** |
| **Betreuungskunden (ohne 2.4+2.5)** | **46%** | **495** | **2,6** |
| 2.1 Vermögenskunden | 9% | 527 | 3,1 |
| 2.2 Immobilienkunden | 5% | 1.446 | 3,2 |
| 2.3 Einkommenskunden | 4% | 580 | 2,8 |
| 2.6 Übrige Betreuungskunden | 28% | 296 | 2,3 |
| **"Junge" Betreuungskunden** | **21%** | **118** | **2,0** |
| 2.4 Studenten/Azubis | 4% | 54 | 2,0 |
| 2.5 Junge Erwachsene | 18% | 140 | 2,1 |

- **Ohne „junge Kunden“ liegt der durchschnittliche Ertrag je Kunde bei 495 EUR.**
- **Hohe Erträge aus Immobilienfinanzierungen und daraus resultierendem Cross-Selling bei Immobilienkunden.**

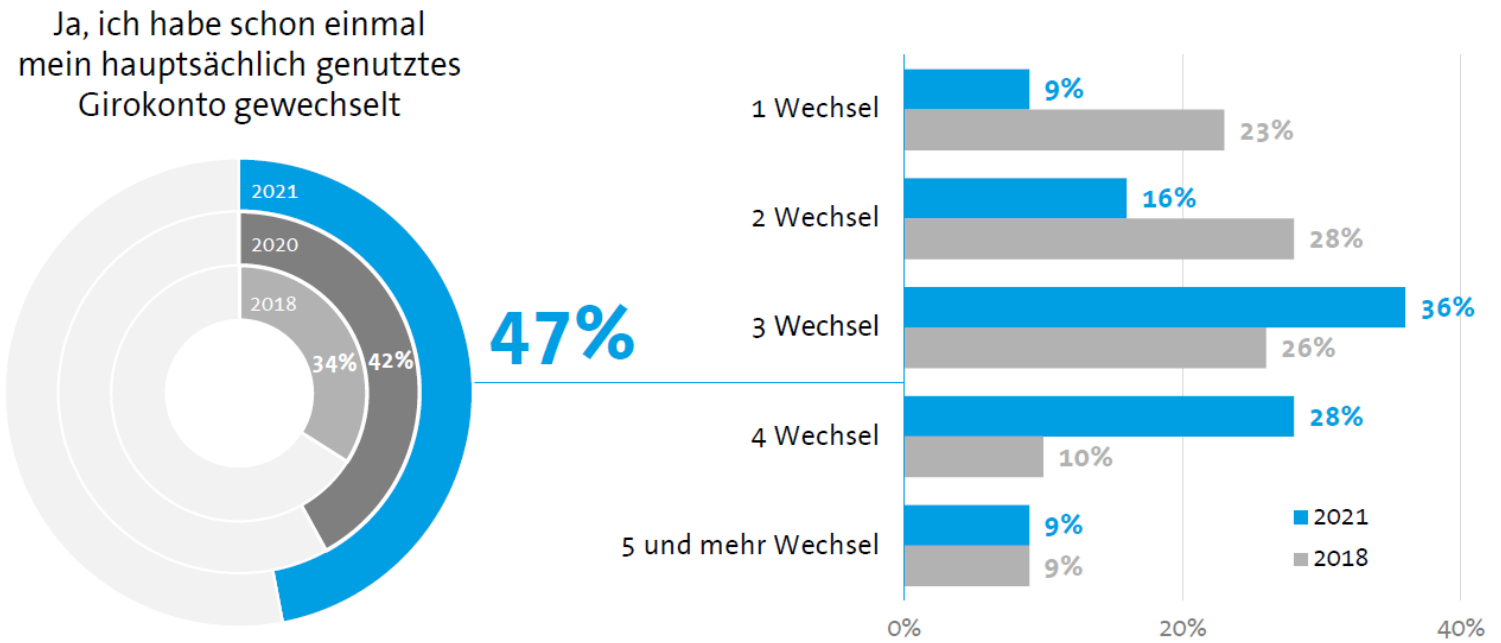
- **„Junge“ Betreuungskunden mit vergleichsweise niedrigen Erträgen und geringerer Produktsparten-nutzung.**
- **Hoher Anteil digital aktiver Kunden in beiden Zielgruppen (s.o.).**

Sparten: Girokonto, Einlagen, Darlehen, Bausparen, Wertpapiere, Versicherungen

# 2 Wechselbereitschaft beim Girokonto: nicht mehr, „ob“ sondern „wie oft“?

## Treue zur Bank nimmt immer weiter ab

Haben Sie schon einmal Ihr hauptsächlich genutztes Girokonto gewechselt?




Basis links: Alle Befragten (2021: n=1.003; 2020: n=1.004; 2018: n=1.006) | Basis rechts: Befragte, die das Girokonto gewechselt haben (2021: n=475; 2018: n=344) | Quelle: Bitkom Research

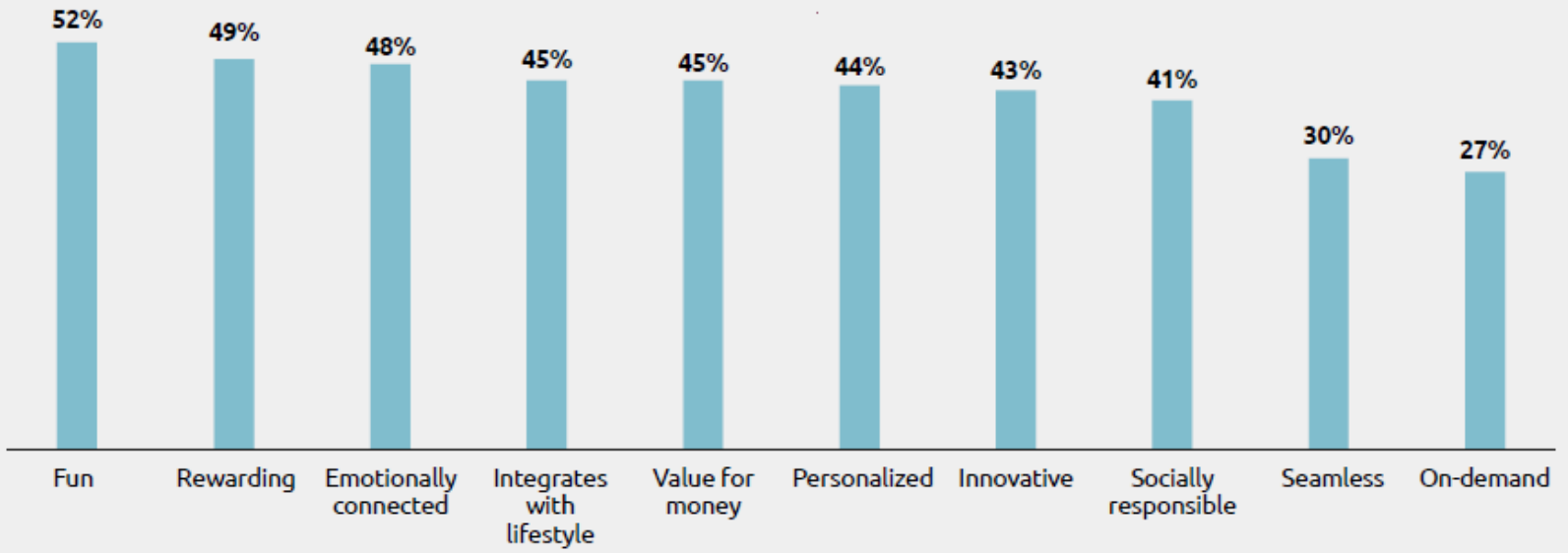
bitkom

- **Höhere Fluktuation bei Girokonten: Neobanken, Direktbanken gewinnen weiter an Bedeutung**
- **Fast jeder 2. hat bereits sein Girokonto gewechselt.**
- **73% der Wechsler haben schon mindestens 3x ihr Hauptkonto gewechselt.**

Quelle: Publikation „**Digital Finance –wie die Digitalisierung die Finanzbranche verändert“, bitkom 06/2021**

# 2 Was bekommen Kunden nicht von ihrer Bank?

**Figure 1. What customers say they are not getting from their bank**

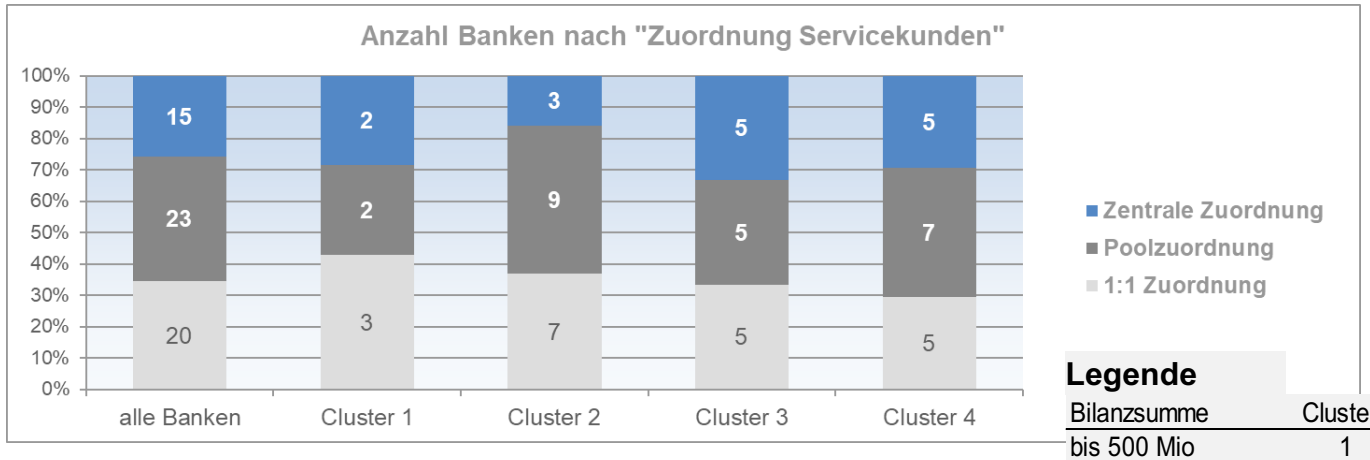


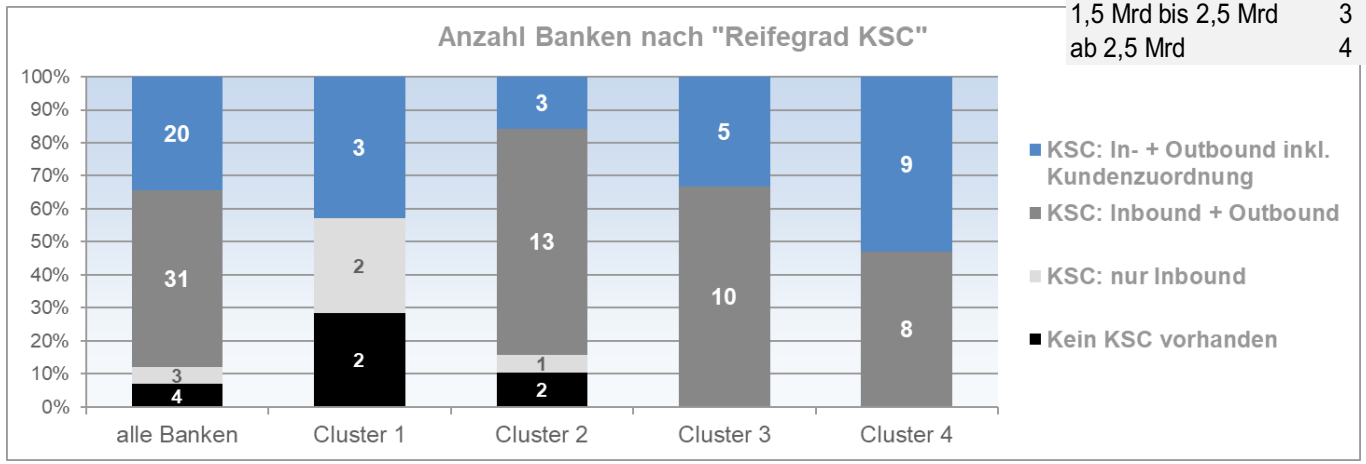

Sources: Capgemini Research Institute for Financial Services Analysis, 2022; Capgemini Voice of Customer survey, N=8051.
Question to customers: Do you agree or disagree with the following statements about your primary bank? (customers rating 3 and below, where 1: customer strong disagreement; 5: strong agreement)
For example: 52% customers disagreed that "banking is fun."

- **Vielen Kunden fehlt neben dem „Spaßfaktor" u.a. ein Belohnungssystem, emotionale Bindung und ein personalisiertes Banking.**
- **Die Relevanz von Kundenbindungs- und Treue-programmen ist weiterhin hoch.**
- **Zielgenaue Kundenansprache durch Kaufprognosen in „Muss".**
- **Herausforderung bleibt die emotionale Bindung über digitale Kanäle.**

Quelle: Capgemini World Retail Banking Report 2022

# Die zentrale Betreuung von Servicekunden ist in allen Bankengrößen etabliert. KSC mit eigener Kundenverantwortung häufiger mit zunehmender Hausgröße.



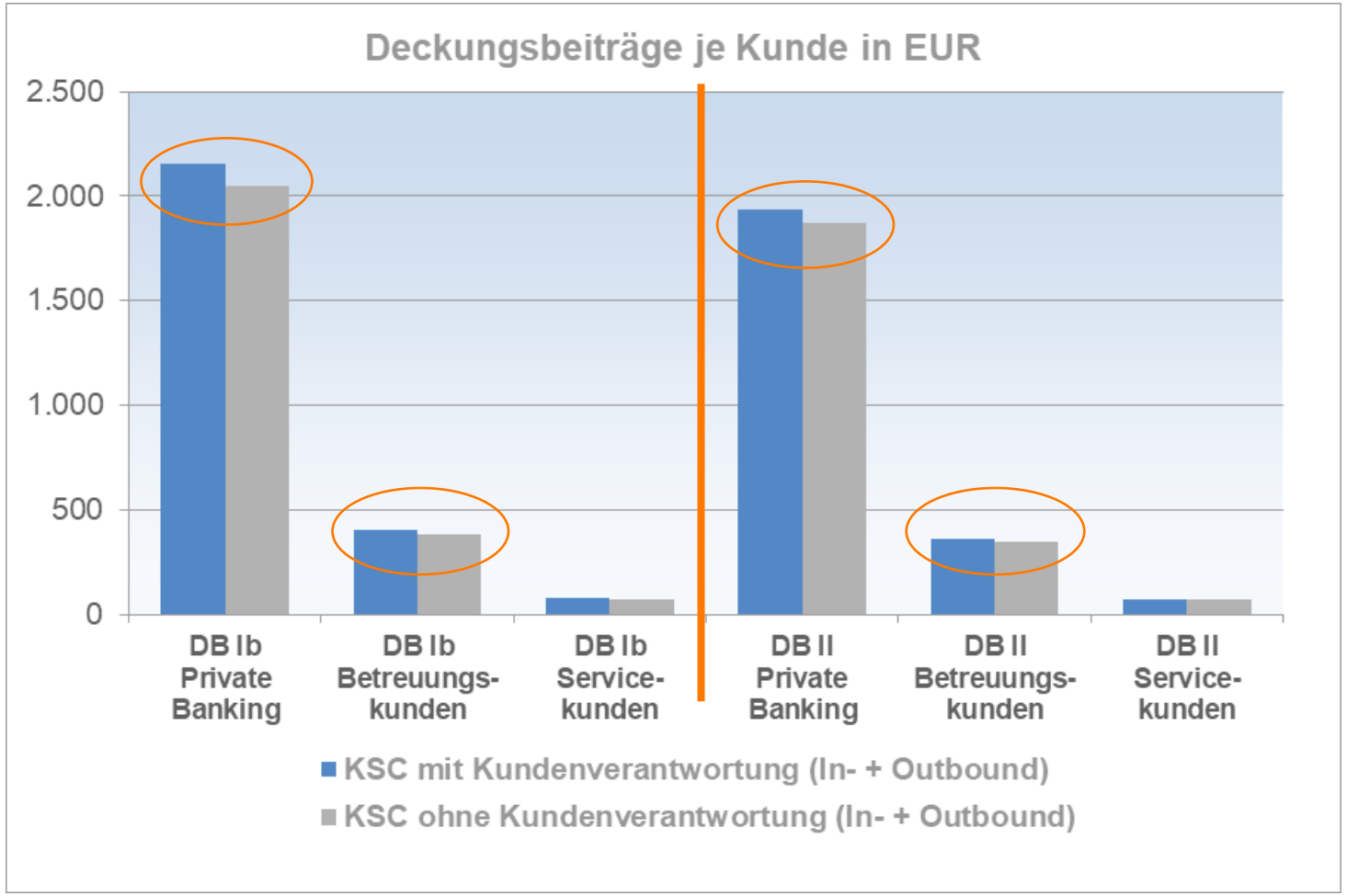




**Legende**

| Bilanzsumme | Cluster | Anzahl Banken |
|---|---|---|
| bis 500 Mio | 1 | 7 |
| 500 bis 1.500 Mio | 2 | 19 |
| 1,5 Mrd bis 2,5 Mrd | 3 | 15 |
| ab 2,5 Mrd | 4 | 17 |

- **Die organisatorische Zuordnung von Servicekunden ist nicht abhängig von der Bankengröße. Alle drei Varianten sind gleichermaßen vertreten.**
- **Ein KSC mit eigener Kundenverantwortung ist in allen Bankengrößen zu finden, tendenziell stärker bei größeren Häusern.**

# Vertriebserfolg durch KSC mit eigener Kundenverantwortung leicht höher, Vertrieb bei Betreuungskunden und Private Banking profitiert.

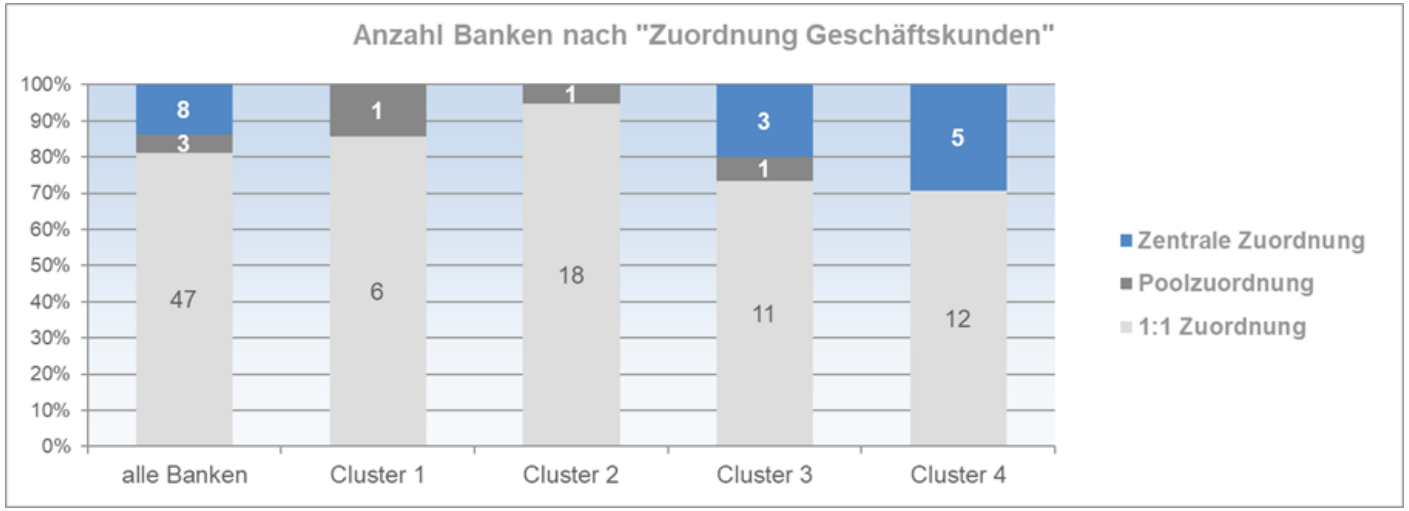



PB = Private Banking / BK = Betreuungskunden / SK = Servicekunden || kumuliert 12 Monate periodisch

- **Evolutionär ist die nächste Stufe beim KSC die Übernahme der eigenen Kundenverantwortung**
- **Bei „Servicekunden“ (SK) als vorrangige Kundengruppe für das KSC sind keine signifikanten Mehrerträge zu beobachten. Der Kostenvorteil durch höhere Betreuungsrelationen steht im Vordergrund.**
- **Die Vertriebserfolge in den Segmenten Private Banking und Betreuungs-kunden sind höher. Diese profitieren im Wesentlichen von**
  - **der Entlastung durch das KSC**
  - **definierten Umschlüsselungs-prozessen unrentabler Kunden-verbindungen**

# Die Zentralisierung von Geschäftskunden ist (noch) nicht der Regelfall. Hohe Erträge im Vergleich zum Breitengeschäft auf der Privatkundenseite.

| | Alle Banken | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Kundenstruktur in % | DB Ib je Kunde in EUR | DB II je Kunde in EUR | davon Provisionen | davon ZV-Provisionen |
| | Mittelwert | Mittelwert | Mittelwert | Mittelwert | Mittelwert |
| **Firmenkunden gesamt** | **100%** | **3.168** | **2.541** | **674** | **371** |
| Oberer Mittelstand | 11% | 23.008 | 18.239 | 3.733 | 1.475 |
| Mittelstand | 21% | 4.081 | 3.218 | 1.061 | 638 |
| Gewerbekunden | 28% | 1.470 | 1.218 | 460 | 309 |
| Geschäftskunden | 41% | 433 | 351 | 181 | 148 |

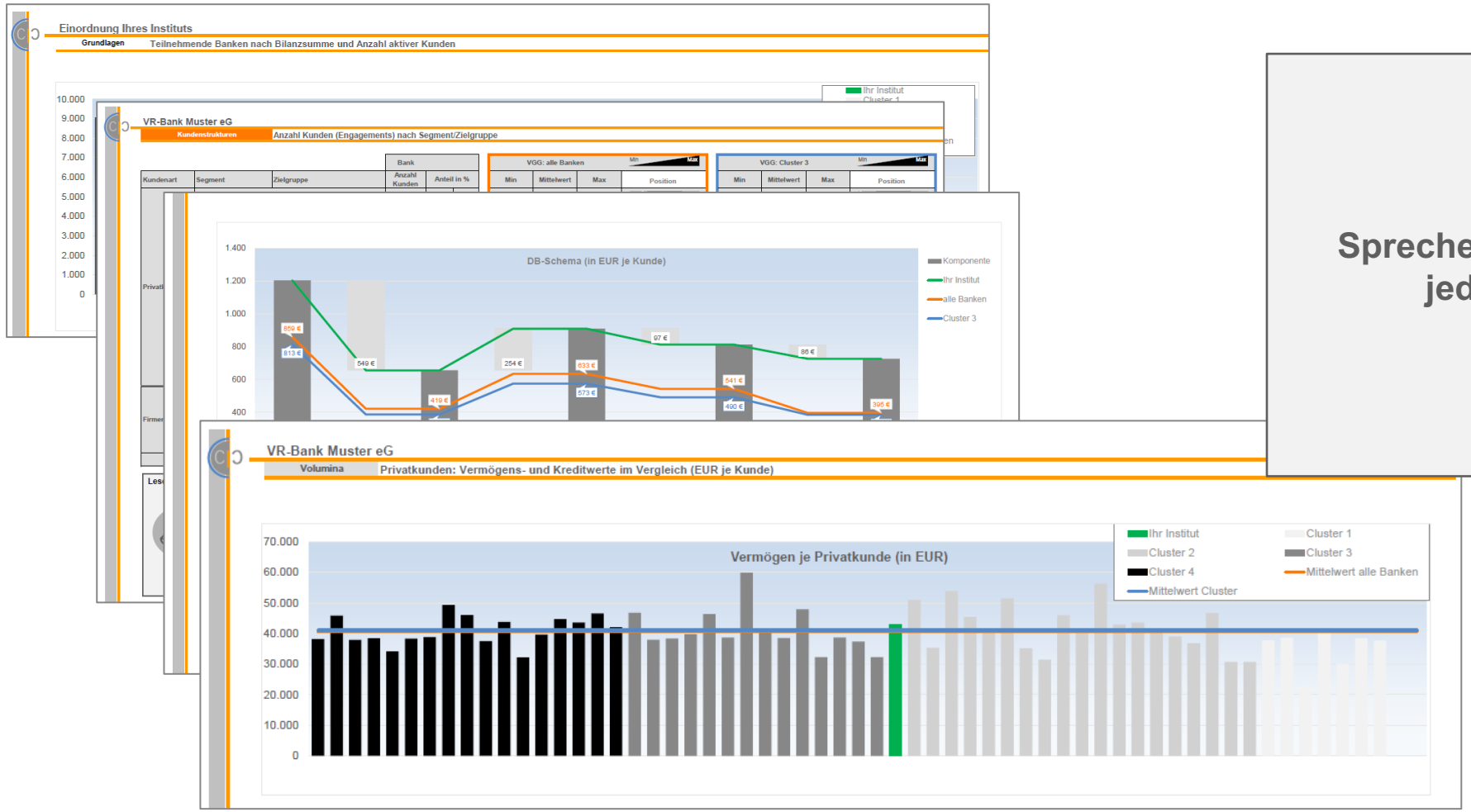



- **Die Erträge bei Kunden des Oberen Mittelstands weisen hohe Spreizungen auf (hoch individuelles Geschäft).**
- **Hoher Anteil an Erträgen aus dem Zahlungsverkehr insbesondere bei Geschäftskunden.**
- **Die Kundenverantwortung von gewerblichen Kunden liegt bei den meisten Banken beim zugeordneten Berater. Pool- und BSC-Zuordnung sind (noch?) nicht die Regel.**

DB Ib, DB II, Provisionsbeitrag, Provisionsbeitrag Zahlungsverkehr kumuliert 12 Monate, periodisch in EUR je Kunde (Engagementsicht)

# Benchmarkstudie „Kundengeschäft by CP BAP 2021“

## ➔ Kompendium mit zahlreichen Vergleichskennzahlen




**Sprechen Sie uns gern jederzeit an!**

# Wir freuen uns auf Ihre Fragen!

ELMAR WIEMERS
Partner
elmar.wiemers@cp-bap.de
+49 160-905 081 89

BERND ROELS
Managing Consultant
bernd.roels@cp-bap.de
+49 151-649 300 33