

## Revival für Max Mustermann

### BRANCHENREPORT: PRIVATKUNDENGESCHÄFT BEI BANKEN

Die 'kleinen Geschäftspartner' sind wieder eine wichtige Ertragsquelle für deutsche Banken: Das Privatkundengeschäft boomt – beste Chancen für den Fach- und Führungsnachwuchs, Karriereluft zu schnuppern.

TEXT: CLAUDIASALDEN | FOTOS: MEV

Unverständliche Informationsbroschüren, Zins-Labyrinth, endlose Warteschleifen am Telefon: Damit soll Schluss sein, denn die Banken in Deutschland wollen sich mehr auf ihre Privatkunden konzentrieren. »Das Privatkundengeschäft rückt wieder ins Blickfeld. Sein Stellenwert wird auch in den nächsten Jahren weiter zunehmen«, sagt Martin Engstler vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Der Forscher hat die Zukunft der Banken untersucht und einen Trend zu Investitionen im Privatkundenbereich ausgemacht. »Hier werden sich die Anforderungsprofile weiterentwickeln«, prognostiziert Engstler. Gerade für kommunikative Verkaufstalente ergeben sich damit gute Einstiegsmöglichkeiten, denn 75 Prozent der Mitarbeiter der »Bank von morgen« seien im Vertrieb von Produkten an Kunden tätig.

**Der Privatkundenbereich ist erst** seit wenigen Jahren wieder im Kommen. Lange Zeit wurden Filialen geschlossen, für Banken standen vielmehr das Investmentbanking und die Firmenkunden an erster Stelle: Geschäftsfelder, die ertragreicher und weniger aufwändig sind als Max Mustermann mit einem Girokonto, einem Bausparvertrag und einem Kleinkredit fürs Auto. Doch mit internationalen Finanzkrisen rückte die private Kundschaft wieder ins Blickfeld. So hat zum Beispiel die Deutsche Bank ihre Überlegungen, das Privatkundengeschäft durch die Gründung der Deutschen Bank 24 komplett auszugliedern, inzwischen verworfen. Schließlich werden mit privaten Kunden langfristig konstante Beträge erwirtschaftet, während andere Bankbereiche größeren Schwankungen unterworfen sind.

»**Mit rund 20.000 Mitarbeitern** ist der Bereich Privat- und Geschäftskunden der größte bei der Deutschen Bank«, sagt Pressesprecher Michael Lermer. Im Jahr 2007 erzielte er sogar das stärkste Ergebnis seit Bestehen. »Wir haben kontinuierlich Mitarbeiter aufgebaut und allein in Deutschland über 500.000 neue Kunden gewonnen«, blickt Lermer auf das vergangene Jahr zurück. Filialen wurden modernisiert, das Geschäft im Ausland ausgebaut. Deshalb haben künftige Mitarbeiter im Bereich Privat- und Geschäftskunden auch international Karrierechancen, beispielsweise in Spanien, Polen oder Indien.

**Der Einstieg bei der Deutschen Bank** gelingt über ein Traineeprogramm, in dem man sich neben anderen Bereichen auch von Anfang an auf das Privatkundengeschäft spezialisieren kann. Im Jahr 2007 wurden weltweit über 1.000, in Deutschland

insgesamt 200 Hochschulabsolventen eingestellt. 2008 sollen es etwa 250 sein. Das Einstiegsgehalt liegt zwischen 48.000 und 65.000 Euro im Jahr. »Für den Privatkundenbereich suchen wir vor allem Kundenbetreuer in den Filialen«, sagt Marion Dreßler von der Deutschen Bank. Neben einem abgeschlossenen Studium, guten Englischkenntnissen, Praxis- und Auslandserfahrung sollten die Bewerber Kommunikationsfähigkeit und Freude am Umgang mit Kunden mitbringen. »Wir brauchen Teamplayer, die einen hohen Leistungswillen haben, die Bedürfnisse unserer Kunden erkennen und sie in entsprechenden Lösungen umsetzen können«, so Dreßler.

**Ähnliche Anforderungen sind** auch aus anderen Häusern zu hören. »Man muss wissen, worauf man sich im Filialgeschäft einlässt«, sagt Max Lehmann, Leiter Personalmarketing und Recruiting bei der HypoVereinsbank. Die Lust auf den Vertrieb, auf ständigen und direkten Kontakt mit den Kunden, sollte künftige Mitarbeiter auszeichnen. Etwa 40 Hochschulabsolventen stellt die HypoVereinsbank in diesem Jahr im Retail-Bereich ein, der Privat- und kleinere Firmenkunden zusammenfasst. Lehmann sieht im Privatkundengeschäft auch Möglichkeiten für Quereinsteiger: »Wer Vertriebstalent hat, braucht nicht unbedingt eine klassische Bankausbildung, um Kunden gut zu betreuen.« Die meisten Einsteiger haben aber eine entsprechende Ausbildung oder ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, bevor sie sich dem Bewerbungsverfahren mit Assessmentcenter stellen. Voraussetzungen sind – neben dem unverzichtbaren Vertriebstalent – Analysefähigkeit und Praxiserfahrung. Wie auch bei anderen Banken geht der ersehnte Trainee-Vertrag bei der HypoVereinsbank mit einer unbefristeten Anstellung einher. Aber nicht nur Quereinsteigern, sondern auch karrierebewussten Aufsteigern bietet das Privatkundengeschäft interessante Optionen. »Hier kann man eher Projekt- oder Führungsverantwortung übernehmen als im Firmenkundengeschäft, im Wealth Management oder im Investmentbanking«, erklärt Lehmann. Denn mehr Kunden und weniger komplexe Vorgänge bedeuten bei entsprechender Eignung ein schnelleres Vorankommen. Deshalb könne man im Privatkundengeschäft vergleichsweise rasch zum Projekt-, Team- oder Filialleiter aufsteigen.

**Reine Privatkundenbanken wie** die Citibank bieten neben Traineeprogrammen auch den Direkteinstieg an. Rund 30 Hochschulabsolventen im Jahr werden gesucht, unter anderem für die Bereiche Credit and Financial Control, Sales Planning & Support und Marketing. Auch die Commerzbank vermeldet einen Bedarf an Hochschulabsolventen. Im Bereich Privat- und Geschäftskunden sollen in diesem Jahr etwa 100 Uni-Abgänger eingestellt werden: in der konzernweiten Steuerung des Geschäftsfeldes Privat- und Geschäftskunden, zum Beispiel im Business Development und im Vertriebsmanagement, und vor allem im Filialgeschäft. »Hier sind Stellen als Individual- und Geschäftskundenbetreuer oder in einer Führungsaufgabe als Filialleiter zu besetzen«, sagt Dunja Schuck vom Hochschulmarketing der Commerzbank.

**Die Betreuung von Privatkunden** ist dabei längst nicht mehr auf die Bankfiliale beschränkt. Mit dem mobilen Vertrieb, der Beratung und dem Verkauf im Wohnzimmer des Kunden, geht die Postbank einen neuen Weg: Menschen sollen nicht mehr nur am Schalter, sondern auch zu Hause beraten werden können. Die entspanntere Umgebung ermöglicht eine genauere und umfassendere Betreuung als in der Filiale. Produkte können so besser individuell auf den Kunden zugeschnitten werden. »Unser Ziel ist es,

die Position als Nummer eins im deutschen Retail-Banking auszubauen«, sagt Guido Lohmann, Vorstandsvorsitzender der Postbank-Finanzberatung. Bis 2010 sollen zu den aktuell über 4.300 Postbank-Finanzmanagern noch etwa 700 hinzukommen. Die Berater sind selbstständig tätig, werden aber von der Postbank ausgebildet und unterstützt. Notwendig sind hier Kommunikationsstärke, Überzeugungskraft, Organisationstalent und Stressresistenz – schließlich muss der Berater alle Termine selbstständig koordinieren. »Unsere Mitarbeiter im Privatkundengeschäft müssen Begeisterung für den Vertrieb mitbringen, service- und erfolgsorientiert arbeiten, Verantwortung übernehmen und auch außerhalb fachlicher Themen erfrischend und sympathisch kommunizieren können«, ergänzt Alexandra Burger, Personalreferentin bei der Dresdner Bank, die jährlich etwa 50 Hochschulabsolventen für den Privatkundenbereich rekrutiert. Soziale Kompetenzen sind es also, die den Kundenbetreuer von morgen auszeichnen. »Neben Spezialisten für Themen und Produkte suchen Banken verstärkt vertriebsorientierte Generalisten«, erklärt Zukunftsforscher Engstler. Sie müssen auch komplizierte Produkte in einfachen Worten vermitteln können, mehr Kundenbetreuer statt Sachbearbeiter sein. »Dieser Aspekt kommt in der Ausbildung oft zu kurz«, hat Engstler festgestellt. Umso wichtiger sind Erfahrungen als Werkstudent, durch Praktika oder das Verfassen der Diplomarbeit bei einer Bank. Doch auch im theoretischen Studium kann man sich bereits auf das Privatkundengeschäft konzentrieren. »Wer später in diesem Bereich arbeiten möchte, sollte einen Schwerpunkt auf Bankbetriebslehre, Kapitalmarkt oder Marketing legen und studienbegleitende Praktika bei Finanzdienstleistungsunternehmen absolvieren«, empfiehlt Thomas Haibach. Er ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Haibach & Cie. in Wiesbaden, die sich auf die Personalauswahl für Banken und Investmentgesellschaften spezialisiert hat.

**Während der Einstieg ins Private Banking, ins Geschäft mit überdurchschnittlich vermögenden Privatkunden, oft nur erfahrenen Beratern mit einem festen Kundenstamm gelinge, biete das Privatkundengeschäft gute Möglichkeiten im Marketing und im Produktmanagement.** »In den Bereichen Risikomanagement, Produktentwicklung und Research sind Wirtschaftswissenschaftler mit einer starken quantitativen, ökonomischen Ausrichtung gefragt«, sagt Haibach. Ein Einstieg ins Privatkundengeschäft sei aber auch bei Banken und Sparkassen in der Vertriebsunterstützung und Vertriebssteuerung möglich. Insgesamt, bilanziert Haibach, seien die Chancen für Absolventen derzeit deutlich besser als noch vor wenigen Jahren.