

# Auch in Zukunft ohne enges **Kostenkorsett**

Von Martin Daut



**Die hohe Kostenbelastung der Platzbanken beispielsweise durch langjährig gewachsene Filialnetze gereicht ihren Wettbewerbern, den Direktbanken, derzeit zum Vorteil, so Martin Daut. Diese können ohne Altlasten am Markt agieren und den Kunden somit bessere Konditionen bieten, was das Vertrauensdefizit gegenüber den anderen Wettbewerbern weiter verstärke. Folgerichtig soll das Filialnetz seiner Bank nur moderat ausgebaut werden. Von Firmenkrediten genauso wie von der Finanzierung von Gewerbeimmobilien, die er ebenfalls als „Ballast“ der Platzbanken bezeichnet, will er sich fernhalten. Red.**

Wir erleben derzeit eine hektische Phase auf den Finanzmärkten, die sogar den Markt für Finanzdienstleistungen selbst umzupflügen droht: Selbst weltweit renommierte Großbanken geraten ins Trudeln, müssen Kapital von neuen Shareholdern aufnehmen. Und dies zu Konditionen, die bis vor Kurzem kaum vorstellbar waren. Erste Adressen werden an der Börse mit Abschlüssen bewertet, die man eher bei Konkurskandidaten vermuten würde.

Gleichzeitig preschen marktseitig innovative Anbieter mit immer neuen Discount-Angeboten und Kundengewinnungsstrategien vor, die tradierte Erlösmodelle in

Frage stellen: Kostenlose Depots mit Guthabenverzinsung, Fonds ohne Ausgabeaufschläge, Tradingaktionen zum Nulltarif. Dabei ist augenfällig, dass die klassischen Filialbanken sich genötigt sehen, verstärkt Tools und Best-Price-Strategien der Direktbanken zu übernehmen. Die Direktbanken wiederum machen sich zunehmend auf den scheinbar angestammten Territorien der Filialbanken breit, indem sie Geschäftsstellen eröffnen und mobile Beratungsorganisationen aufbauen.

Immer mehr Verbraucher fragen sich: Wie viel Bank brauche ich eigentlich? Welche Schnäppchen gibt es im Markt der Direkt- und Autobanken? Wer berät mich fair und unabhängig? Diese Entwicklung geht ironischerweise auch an denen nicht spurlos vorbei, die sie ausgelöst haben: den Direktbanken. Sie müssen immer wieder ihre Positionierung überprüfen, ihre Unique-Selling-Proposition (USP) schärfen und sich fragen, welche Kunden in fünf oder zehn Jahren welche Dienstleistungen oder Produkte verlangen werden.

Die Zukunft der Direktbanken ist ein kontrovers diskutiertes Thema. Nicht wenige

## Zum Autor

**Martin Daut** ist CEO Deutschland, Cortal Consors S.A. Zweigniederlassung Deutschland, Nürnberg.

Branchenexperten sehen die ehemaligen „Internetanbieter“ auf dem Weg zur Erstbank für moderne Menschen, die mit Schaltern, Warteschlangen und dem „Bankbeamten von anno dazumal“ nichts mehr im Sinn haben.

## Filialbanken bleiben in ihrem **Kostenkorsett verhaftet**

Direktbanken und Filialbanken werden sich immer ähnlicher. Die Filialbanken kopieren viele Innovationen der Direktbanken, insbesondere die Online-Dienstleistungen. Und die Direktbanken nehmen klassische Filialbank-Leistungen wie Beratung und Girokonto in ihr Portfolio auf. Die Hintergründe für diese Entwicklungen und auch die Zielrichtungen sind jedoch völlig unterschiedlich. Die Filialbanken sind in der Verteidigungsposition im Kampf um ihre Marktanteile. Sie müssen – bei Themen wie Brokerage oder den Website-Tools – wie der Hase dem Igel hinterherlaufen.

Aber sie bleiben zwangsläufig in ihrem Korsett verhaftet, das sie sich jahrelang selbst aufgebaut haben: Sie müssen Filialen finanzieren und ein Heer von Mitarbeitern bezahlen, haben sich eine Produktwelt geschaffen, Fondsgesellschaften gegründet und Dienstleister wie Bausparkassen zugekauft. Aus diesem eigenen Universum speisen sie ihre Wertschöpfungskette – und hier wollen und können die Filialbanken gar nicht heraus. Die so-

genannten Broker-Dienstleister dieser Banken und Sparkassen können somit immer nur mit angezogener Handbremse agieren. Letztlich müssen sie immer bevorzugt die eigenen Produkte anbieten, egal wie gut oder schlecht diese im Markt abschneiden.

Gleichzeitig müssen sie dem Zeitgeist – verspätet – gerecht werden, dem Anspruch moderner Menschen, auf einfache Art Dienstleistungen abzurufen. Und das passiert heute nun mal vornehmlich über Internet und Telefon. Dazu kommt die Verfügbarkeit einer Fülle von Informationen online, die den Verbraucher aufgeklärter und kritischer gemacht hat.

Das steigert den Druck auf die Filialbanken enorm. Die Adaption der Tools von Direktbanken, wie kostenlose Kontoführung oder gar die Verzinsung von Giro-Guthaben, wird bei den Kunden der Filialbanken zunehmend die große Frage aufwerfen, warum man früher für alles zahlen musste und was die Banken mit diesen Einnahmen gemacht haben.

Noch versuchen die Platzbanken diese drohende Vertrauenskrise durch großzügige neue Angebote zu überspielen. Die schwelende Unzufriedenheit vieler Kunden ist aber das Potenzial, das den Direktbanken nach den internetaffinen First Adaptors und der auf Brokerage und Online-Trade spezialisierten Zielgruppe künftig die Massen in die Arme treibt.

**Direktbanken agieren ohne Altlasten**

Die Direktbanken sind zu den Taktgebern der Branche geworden. Und diese Rolle kann ihnen auch nicht mehr streitig gemacht werden. Denn sie konnten sich bei ihrer Gründung völlig neu aufstellen. Ohne Altlasten, schlank in Organisation und Personal. Mit innovativen Vertriebskanälen und minimalem Kostenaufwand. Dieser Vorteil bleibt dauerhaft und ist uneinholbar.

Auch wenn die Direktbanken schmal und fokussiert ihr Geschäft in neuen Segmenten ausbauen – dieser Ausbau erfolgt ohne teure Hierarchie-Strukturen und bürokratischen Ballast. Und wo die Kosten immer unter Kontrolle sind, können die Angebote attraktiver als bei den Filialbanken sein. Selbst wenn diese mit Hoffnung auf Verdrängung kurzfristig unter Kostendeckung anbieten, langfristig können sich die Großbanken sowie die Verbünde keinen Verdrängungswettbewerb leisten und müssen versuchen, ihren USP zu finden, mit dem sie ihre Klientel im Privatkundenbereich halten können.

Was die Filialbanken besonders irritiert, ist die Tatsache, dass Direktbanken sich untereinander mittlerweile höchst unterschiedlich positionieren. Da sind die produktgetriebenen Anbieter, die sehr wenige Produkte bereit halten, aber für diese das Best-Price-Angebot reklamieren. Hier steht weniger im Vordergrund, den Share-of-wallet beim Kunden insgesamt zu erhöhen. Trotzdem müssen die Filialbanken diese marketinglastigen Anbieter ernst nehmen und geraten in Zugzwang.

Auf der anderen Seite okkupieren Direktbanken wie Cortal Consors ursprüngliche Assets der Filialbanken und positionieren sich als moderne Kundenbank, die dem Verbraucher auch Beratung bietet. Aller-

dings mit offener Architektur über das gesamte Anlage-Portfolio – ein Alptraum für die provisionsgetriebenen Banker in den Filialen. Insofern geht das Modell von Cortal Consors durchaus in Richtung Vollbank, ist allerdings spitzer positioniert und auf Kundennutzen fokussiert.

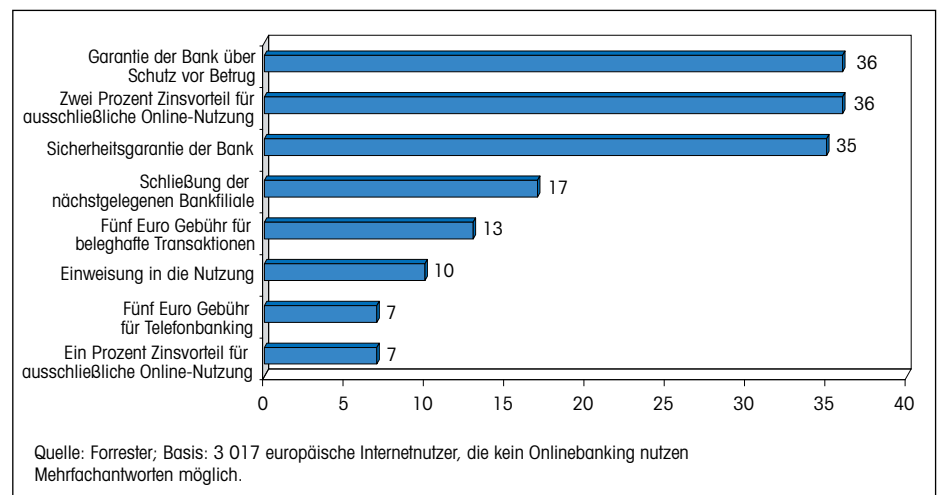
Die Bank prüft und adaptiert Tools wie Anlageberatung und Altersvorsorge auf ihre eigene Art. Den ganzen übrigen Ballast einer Platzbank streben die Direktbanken dagegen nicht an: Firmenkredite, Großinvestments wie die Finanzierung von Gewerbeimmobilien oder die Entwicklung und Verbriefung von hochkomplexen Derivaten, die dann in nicht bilanzierungspflichtige Vehikel ausgelagert werden, sind nicht Sache der Direktbanken. Ergo bleiben den Onlinebanken Zitterpartien wie aktuell die US-Immobilien- und Bankenkrise erspart.

**Unabhängigkeit von möglichen weltweiten Finanzkrisen herausstellen**

Diese Aufstellung der Direktbanken mag für Insider logisch sein. Beim Konsumenten aber wird sie eher unbewusst wahrgenommen oder gar als selbstverständlich unterstellt. Aber gerade der Wettbewerbsvorteil der Unabhängigkeit von möglichen weltweiten Finanzkrisen scheint ein Punkt,

**Wodurch sich Internetnutzer für das Onlinebanking gewinnen lassen würden**

(in Prozent)



den die Direktbanken noch weiter herausarbeiten können und der ihre Chancen im Markt erhöht.

Die Zukunft der Direktbanken wird somit auch von psychologischen Momenten mitgestaltet. Was mit innovativen Anbietern im Zuge des ersten Internet-Hype der neunziger Jahre begann und mit dem Zusammenbruch der großen Blase ab dem Jahr 2000 einen Dämpfer erhielt, wird sich immer mehr zu einer Vertrauensplattform wandeln, die im Internet ähnlich wie Ebay völlig etabliert, aber im Falle der Direktbanken auch offline greifbar und menschlich vertrauenswürdig ist.

### Filialnetz nicht großflächig ausbauen

Bei der Entscheidung von Cortal Consors, eigene Beratungs- und Service-Center mit dem vollen Angebot der Dienstleistungen – als moderne Form einer Filiale – in Ballungszentren zu eröffnen, spielten diese Überlegungen auch eine Rolle. Menschen, die uns im Zuge unserer Geschäftsausweitung auf Anlage- und Vermögensberatung größere Werte anvertrauen, wollen oft nicht nur online und telefonisch kompetent beraten werden.

Sie möchten auch gerne bei einer Direktbank ein „Gesicht“ sehen. Die gleiche Philosophie verfolgen wir bei der Unterstüt-

zung von Geschäftsstellengründungen durch die mobilen Cortal Consors Select-Vermögensberater.

Essenziell ist dabei für eine Direktbank wie Cortal Consors, dass es keinen Unterschied der Konditionen zwischen dem Abschluss online und offline gibt. Wir kennen das zum Beispiel von den Airlines: Dort sind die Tarife online meist deutlich günstiger als im Reisebüro. Und auch eine telefonische Buchung kostet einige Euros extra. In diese Richtung gehen auch einige Direktbanken bei der Anlageberatung – Cortal Consors setzt hier jedoch auf ein einfaches Modell: Die Konditionen sind über alle Kanäle identisch. Denn die Zukunft der Branche liegt in Transparenz und Fairness gegenüber dem Kunden.

Bei Cortal Consors soll die Zahl der Beratungszentren – bis 2010 werden es insgesamt zehn sein – nicht großflächig ausgebaut werden. Die Bank will in den relevanten Großstädten mit allen Leistungen körperlich präsent sein: mit Countern, der Möglichkeit, persönliche Beratungsgespräche zu vereinbaren und mit Internet-Terminals in Lounge-Atmosphäre.

Daneben sind Kundenveranstaltungen zu aktuellen Finanztrends und Anlagemöglichkeiten ein vertrauensbildendes Instrument. Die Kunden nehmen das Angebot sehr gerne an. Was die Bank jedoch nicht

möchte, sind Schalter hinter Panzerglas, Tresoren oder Schlangen zum Anstehen.

Zusätzlich sollen die Select-Vermögensberater mit den derzeit 21 und im Laufe von 2008 sogar rund 30 Geschäftsstellen die Fläche abdecken. Diese Abdeckung ist wichtig, denn in Deutschland leben gerade die Kunden mit dem Bedarf für anspruchsvolle Vermögensberatung nicht nur in Städten wie München, Frankfurt oder Hamburg, sondern in den darum liegenden eher ländlichen Regionen wie Starnberg, Taunus oder auf Sylt.

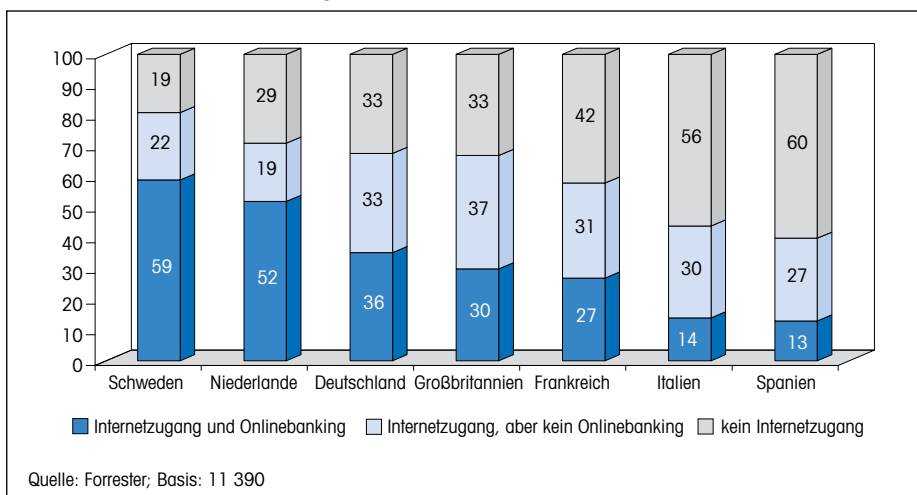
### Kunden und Direktbanken werden „erwachsen“

Eine markante Entwicklung der Direktbanken ist allein schon aufgrund der Demografie und des „Mitwachsens“ der Kunden absehbar. Cortal Consors spricht heute Kunden ab 18 Jahren an. Die Bank hat dies aber auch schon Mitte der neunziger Jahre getan. Beim Trading sind die Kunden im Durchschnitt 40 Jahre alt. Im immer wichtiger werdenden Segment Vermögensberatung liegt der Altersschnitt heute schon über 45 Jahre.

Diese Kunden sind meist internetaffin, aufgeklärt und wissen im mittleren Alter und als Best-Ager die Qualität und Unabhängigkeit der Beratung zu schätzen.

Durch die demografische Entwicklung werden also die Direktbank-Kunden im Schnitt deutlich älter und gleichzeitig auch vermöglicher. Der schnelle Tagesgeld-Zinsgewinn für 1 000 Euro Ersparnis im ersten Job wird künftig weniger gefragt sein als beispielsweise ein Konzept für 100 000 Euro Anlagensumme, die im mittleren Alter durch Ersparnis, Erbe oder erste Lebensversicherungs-Ausschüttung zur Verfügung stehen und mit der die Kunden langfristig ihren Lebensstandard und das Alter absichern möchten. Die Direktbanken werden mit ihren Kunden „erwachsener“ und müssen demnach ihre Angebote und Beratungsleistungen anpassen.

### Potenziale fürs Onlinebanking (Anteil Verbraucher in Prozent)



Millionen Deutsche wechseln jährlich ihre Kontoverbindung und orientieren sich nach dem Motto One-Stop-Shop an dem Dienstleister, der einen Großteil ihrer Vermögenswerte verwaltet, um dort gezielt Konto und Brokerage oder andere Anlagen zu verbinden. Cortal Consors möchte diese Kunden gewinnen und führt deshalb das kostenlose Girokonto ein. Bisher war die Direktbank meist eine Zusatzbank. In Zukunft wird sie auch die „Hausbank“ sein, die erste Anlaufstelle für alle Finanzdienstleistungen.

Bei Cortal Consors wurden die Zukunftstrends vor Jahren erkannt und das Haus hat sich entsprechend ausgerichtet. Das heißt im Detail:

- Ausweitung des Portfolios auf Produkte für Vermögensanlage und Altersvorsorge,
- Aufbau einer kompetenten Beratung sowohl über Internet und Telefon als auch über persönliche Berater.
- Und Aufbau einer Kompetenzstruktur für persönliche Beratung – denn wer einem Dienstleister mehrere Zehntausend oder über Hunderttausend Euro zur Vermögensverwaltung anvertraut, will Kompetenz dokumentiert haben. Mittlerweile macht der Umsatz im Segment Beratung in der Bank rund 20 Prozent aus – mit steigender Tendenz.

### **Direktbanken und Strukturvertriebe zielen auf die gleichen Potenziale ab**

Mit dieser Strategie bietet sich Direktbanken ein großes Potenzial. Millionen von Deutschen haben bei ihren Banken Assets im Tiefschlaf schlummern, die auf eine strategische Optimierung warten. Natürlich zielen die diversen Strukturvertriebe genau auch auf dieses Potenzial ab.

Im Gegensatz zu diesen bietet Cortal Consors jedoch nicht nur die offene Architektur aller Angebote im Markt, sondern auch Banker-Beratung mit vorheriger Risi-

koabschätzung. Das heißt: Die Bank beschäftigt international erfahrene Analysten und kann auf die Ressourcen der Mutter BNP Paribas zurückgreifen. Die Berater sind also nicht bloße Vertriebsstelle, die mit Zielrichtung bevorzugter Produkte schnelle Abschlüsse sucht. Sondern sie bieten eine Beratung und Vermögensverwaltung mit allen Ressourcen und Risikoabsicherungen einer Bank. Kurzfristig verzichtet das Kreditinstitut dabei auch auf Erlösquellen, um den Mehrwert des Kunden im Auge zu behalten.

### **Berater mit Kundenstamm gesucht**

Für den Ausbau der Beratung werden gezielt unabhängige Berater mit möglichst vorhandenem Kundenstamm angesprochen, die sich ein jahrelanges Know-how in der Finanzberatung oder auch im Versicherungsbereich mit Allfinanz-Ansatz aufgebaut haben. Wichtig ist dabei die Persönlichkeit jedes neuen Beraters. Die auf freier Basis arbeitenden Mitarbeiter müssen soziale Kompetenz besitzen, sich in ihre Kunden einfühlen können und deren Vorteile im Auge haben. Für diese Zielgruppe wurde eine eigene Internet-Plattform unter der Domain [www.bankbewerber.de](http://www.bankbewerber.de) eingerichtet.

Die Berater können vom wachsenden Kundenstamm der Bank profitieren. Gleichzeitig wurden im Sinne der Kunden aber auch Regularien mit entsprechendem automatischem Controlling aufgelegt, sogenannte Anlage- und Beratungsrichtlinien. Danach muss sich ein Select-Berater an einem für den Kunden optimalen Mix an Anlageformen orientieren und kann somit nicht einfach die Produkte anbieten und verkaufen, die höher provisioniert sind.

Zufriedene Kunden werden sich langfristig an ihren Berater binden und somit profitieren beide Seiten dauerhaft von dieser Strategie. Mittelfristiges Ziel ist es, deutschlandweit 500 bis 700 Vermögensberater unter Vertrag zu haben – aktuell sind es rund 170.

Beim Sprung neuer Berater in die Selbstständigkeit wird entsprechende Unterstützung geleistet. Das Kreditinstitut bietet Neueinsteigern bis zu zwölf Monaten ein Fixum zur Absicherung, das später verrechnet wird. In den meisten Fällen fördert die Arbeitsagentur die Existenzgründung zusätzlich für neun Monate.

Daneben gehört ein individuelles EDV-Programm zur Standardunterstützung. Dies hilft sowohl bei der Finanzanalyse (etwa durch ein Finanzplanungstool und einen Vorsorgeplaner), als auch für die Kundenbearbeitung (Infos über Kundenhistorie, Nachbereitung und Mailings).

Um aktuelles Fachwissen über Märkte und Produkte im Kundengespräch nutzen zu können, sind die Vermögensberater an internationales Research und Informationen der Muttergesellschaft BNP Paribas angeschlossen. Im Intranet erhalten sie Informationen zu den jeweiligen Produkten und den neuesten Stand über optimale Anlagemöglichkeiten.

### **700 000 Kunden als Ziel bis Jahresende**

Für die Bank ist die Vermögensberatung eine wichtige Stütze für das Erreichen der Ziele. Derzeit berät das Kreditinstitut rund 645 000 Kunden – am Ende des Jahres sollen es 700 000 sein. Angesichts der 150 000 Neukunden, die im Jahr 2007 gewonnen wurden, ist das ein absolut realistisches Ziel.

Der Markt der Direktbanken bleibt also spannend. Mit der richtigen Aufstellung lässt sich das Instrument Direktbank in verschiedenste weitere Richtungen spielen. Voraussetzung ist dabei natürlich neben den günstigen Angeboten das Vertrauen der Verbraucher. Die Zukunft gehört deshalb den Direktbanken, die eine vertrauenswürdige und starke Marke aufbauen. Alle anderen Wege führen zur beliebigen Schnäppchen-Plattform mit begrenzter Halbwertszeit. ■