

Preispolitik im Retail-Banking: viele Mogelpackungen

Von Ben Tellings



Mehr als häufig wurde der ING-Diba die Quersubventionierung des Tagesgeldkontos unterstellt. Diesen Vorwurf gibt Ben Tellings nun zurück: Viele Bank-Offerten kritisiert er als „Schaufenster-Angebote“, die nach Berücksichtigung aller Fußnoten gar nicht mehr günstig sind, Bestandskunden vernachlässigen oder durch den Anschlussverkauf teurer Produkte quersubventioniert werden. Tellings Postulate an die Preispolitik sind Einfachheit und Transparenz. Nur durch Kostenmanagement und Skaleneffekte durch Konsolidierung könnten sich langfristig attraktive Konditionen erreichen lassen. Red.

Der Markt für Privatkundenbanking entwickelt sich atemberaubend. Einerseits drängen immer mehr neue Anbieter aus dem In- und Ausland auf den Markt. Andererseits werden Privatkunden auch von den angestammten Instituten so aggressiv umworben wie nie zuvor. Ein begrüßenswerter Vorgang, so sollte man meinen. Denn scharfer Wettbewerb führt gewöhnlich zu guten Konditionen für die Kunden und zu überfälligen Marktberichtigungen und Modernisierungsprozessen.

Doch der Wettbewerb, den wir derzeit erleben, scheint sich bisher nur auf der Produkt-, und da vor allem auf der Preisebe-

ne abzuspielen. Da werden mit Macht einzelne Produkte ohne Gebühren und mit Spitzen-Zinsen angepriesen – einzig mit dem Ziel, neue Kunden hinzuzugewinnen oder Bestandskunden bei der Stange zu halten. Oft sind solche Aktionen zeitlich befristet oder auf bestimmte Kundengruppen, etwa Neukunden, begrenzt.

Ob sich solche Aktionen auf Dauer für die Banken und für die Kunden lohnen, ist fraglich. Wichtiger erscheint mir eine beständige, schlüssige und transparente Preispolitik, die den Interessen aller Beteiligten gerecht wird.

Nur noch Verdrängungswettbewerb

Der Retail-Bankenwettbewerb in Deutschland ist aus seiner Lethargie erwacht. Und dieser Wettbewerb wird an Heftigkeit noch zunehmen. Weil noch mehr Mitbewerber aus dem Ausland, vor allem aus Europa und den USA, in die größte Volkswirtschaft Europas vordringen werden. Weil noch mehr Direkt- und Online-Banken auf dem Markt auftauchen werden. Und weil noch mehr Non- und Nearbanks in dem Haifischbecken mitschwimmen wollen. Wenn wir uns den deutschen Markt an-

schauen, dann erscheint dies auf den ersten Blick erstaunlich. Das Land hat bereits Banken und Sparkassen im Überfluss. Die Margen im Privatkundengeschäft sind deutlich niedriger als in anderen europäischen Ländern. Während anderswo Eigenkapital-Renditen von bis zu vierzig Prozent erreicht werden, sind sie hierzulande nicht einmal halb so hoch. Gleichzeitig erscheint der Markt längst gesättigt. Starkes Wachstum erscheint unter diesen Umständen nur begrenzt möglich. Was bleibt, ist teurer Verdrängungswettbewerb.

Doch all dies schreckt die Anbieter offenbar nicht ab. Weder die inländischen Finanzhäuser noch die Neulinge aus dem Ausland, von Grupo Santander über Citigroup und GE Money Bank bis hin zur The Royal Bank of Scotland und der ING-Group.

Vorwiegend Schaufensterwettbewerb

Der Grund ist einfach: Mit einem Bruttonationaleinkommen von jährlich 2,3 Billionen Euro und mit 80 Millionen Menschen mit einem privaten Geldvermögen von vier Billionen Euro ist Deutschland einer der weltweit reizvollsten Standorte für Retailbanking überhaupt.

Und dass die Deutschen in Sachen Geldanlage und private Vorsorge noch erheblichen Nachholbedarf haben, macht den Markt noch attraktiver. Vor allem, nachdem Retailbanking seit einigen Jahren auch

Zum Autor

Ben Tellings ist Vorstandsvorsitzender der ING-Diba AG, Frankfurt am Main.

ohne teure Filialen betrieben werden kann. Außerdem haben sich viele Institute am Investmentbanking die Finger verbrannt und sich inzwischen auf die Vorteile eines relativ stabilen Retailgeschäftes besonnen.

Der neue Wettbewerb beschert den Kunden eine Flut von Sonderangeboten, Spitzenzinsen und Null-Gebühren-Angeboten. Abgesehen davon, dass sich hinter vielen dieser Offerten Schaufenster-Produkte verbergen, die bei genauem Hinschauen längst nicht alles halten, was sie versprechen – für die Anbieter birgt eine zu starke Fokussierung auf den Preiswettbewerb auch das Risiko, andere wichtige Wettbewerbsfaktoren aus dem Auge zu verlieren. Beispielsweise die Kosten oder die Produkt-Qualität.

Direktbanking und Qualität schließen sich nicht aus

Gerade beim Direktbanking ist die Qualität von großer Bedeutung. Es wäre fatal, wenn Preispolitik auf Kosten der Qualität betrieben würde. Direktbanken wurde zwar oft vorgeworfen, quasi wie ein Einzelhandels-Discounter den Markt mit Billig-Angeboten zu überschwemmen und damit die Qualitätsware zu verdrängen. Aber das ist eine der Legenden, die sich um den Erfolg des Direktbankings gesponnen haben.

In Wahrheit schließen sich Direktbanking und Qualitätsbanking keineswegs aus. Im Gegenteil: Die ING-DiBa strebt nicht nur Preisführerschaft an, sie stellt auch höchste Ansprüche an Produkt- und Service-Qualität.

Geldgeschäfte sollen für den Kunden eine komfortable und bequeme Angelegenheit sein.

Viele unabhängige Untersuchungen und Tests belegen, dass Direktbanking gerade in Service und Qualität den Filialbanken überlegen sein kann. So lag die ING-DiBa

in einer Studie der Zeitschrift Capital, die gezielt die Servicequalität und den Kundenkontakt von 109 Unternehmen untersucht hat, unter allen Banken an erster Stelle. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam das Nürnberger Marktforschungsunternehmen Puls, das im vergangenen Herbst einen Verbrauchertest zum Kundenservice von Banken veröffentlicht hat. Am besten hat bei dieser Erhebung die ING-DiBa abgeschnitten.

■ 70 Prozent der befragten Kunden bewerten den Service der ING-DiBa mit „sehr gut“ oder „gut“.

■ Bei den Genossenschaftsbanken sind es 65 Prozent und bei den Sparkassen 61 Prozent.

■ Die anderen Filialbanken fallen erkennbar ab.

Solche Untersuchungsergebnisse legen den Schluss nahe, dass der Erfolg des Direktbankings höchstwahrscheinlich nicht nur dem Pricing zu verdanken ist. Der Preis ist wichtig. Aber er ist nicht alles.

Transparenz und Einfachheit

Ein zentrales Element unserer Philosophie ist die Einfachheit – und das schließt die Preispolitik mit ein. Ich finde es problema-

zu verheimlichen? Ich finde es auch fragwürdig, wenn es in Marketingkonzepten heißt, man wolle „dem Kunden das Gefühl vermitteln, zu einem günstigen Preis einzukaufen“. Ist das nicht der Versuch den Kunden einzulullen, damit er nicht merkt, dass er in Wirklichkeit zu einem ungünstigen Preis einkauft?

Dass es sich hier durchaus um alltägliche Praxis handelt, hat kürzlich der Finanzchef eines größeren Bankhauses auf einer Telefonkonferenz mit Analysten eingestanden: „Wir legen den Fokus auf innovative Produkte mit auffälligen Konditionen, die den eigentlich gezahlten Zins nicht voll widerspiegeln.“

Einfachheit in der Preisgestaltung bedeutet demgegenüber, dass auf komplizierte Tarife, Sternchen und Anmerkungen und auf etliche Produktalternativen verzichtet und der Kunde unmissverständlich über den Preis informiert wird. Alle Angebote gelten für alle Kunden gleichermaßen, ohne Einschränkungen oder Bedingungen. Für Neukunden genauso wie für Stammkunden. Und sie sind immer „all inclusive“, damit sich jeder darauf verlassen kann, dass nicht doch noch irgendwelche Gebühren oder Folgekosten auf ihn zukommen.

Standardisierung und unkomplizierte Gestaltung schließen freilich nicht aus, dass Produkte auch flexibel sein können. Die Baufinanzierung der ING-DiBa zum Beispiel ist zwar standardisiert. Gleichzeitig ermöglicht sie aber eine stärkere Anpassung an individuelle Wünsche als viele andere Immobilienkredite.

■ Sie bietet den Kunden günstige und transparente Konditionen und verzichtet auf alle Nebenkosten und versteckte Gebühren.

■ Der Kunde hat aber auch die Möglichkeit, jährlich ohne zusätzliche Kosten Sondertilgungen vorzunehmen.



Einfachheit und Transparenz in der ING-DiBa-Werbung

tisch, wenn in der Finanzdienstleistungsbranche von „innovativer Preisgestaltung“ gesprochen wird. Zielt das nicht darauf ab, einen Teil der Gebühren vor dem Kunden

■ Auch die Tilgungssätze kann der Kunde während der Laufzeit anpassen.

Preispolitik nicht auf Kosten der Glaubwürdigkeit

Preispolitik darf nicht auf Kosten der Glaubwürdigkeit gehen. Sie darf den Kunden nicht verunsichern, etwa weil er später merkt, dass er doch nicht so ein günstiges Geschäft gemacht hat, wie er anfangs geglaubt hat. Feste Preise und keine Fußnoten. Keine komplizierten Bonussysteme und keine Mindesteinlagen. So sieht faire Preispolitik aus.

Ich glaube nicht, dass sich Anbieter einen Gefallen damit tun, wenn sie laufend neue Produkte in immer komplizierteren Varianten auf den Markt zu bringen. So ist nur ein undurchdringlicher Produktdschungel entstanden, in dem sich selbst Banker oft nicht mehr zurechtfinden.

Der Preis als Köder

Auch die kostenlosen Girokonten, die gerade jetzt so aktuell sind, sind oft noch recht kompliziert. Grundsätzlich ist der Verzicht auf Gebühren für das Girokonto zwar eine vernünftige Sache. Deutsche Banken waren bisher sowieso die einzigen in Europa, deren Hauptfinanzierungsbasis im Retailbanking die Kontoführungsgebühren waren. In vielen Fällen ist die Gebührenfreiheit aber an Voraussetzungen gebunden, zum Beispiel bestimmte Mindestguthaben oder Umsatzvolumina. Solche Feinheiten machen die Produkte nur intransparent und erschweren ihre Vergleichbarkeit.

Nicht ganz fair gegenüber dem Kunden erscheint es mir auch, wenn nur ein oder zwei Produkte aus dem Sortiment zu günstigen Preisen angeboten und aggressiv beworben werden, während die anderen Produkte ein wesentlich höheres Preisniveau vorweisen. So soll suggeriert werden, der Kunde habe es mit einem preis-

günstigen Anbieter zu tun. Man spricht dann von Leuchtturm-, oder Lockvogel-Angeboten. Sie dienen ausschließlich dazu, Kunden zu ködern, um dann zusätzliche Geschäfte mit ihnen machen zu können.

Problematisches Cross-Selling

Bei den Leuchttürmen – etwa einem unrealistischen Zinssatz – werden dann bewusst Verluste in Kauf genommen. Damit sich der Kunde für die Bank dennoch rechnet, muss sie ihm also weitere, längst nicht mehr so günstige Produkte aufdrängen. Das nennt sich dann Cross-Selling.

Auch wenn solche Strategien von Unternehmensberatern gerne als „magic bullit“ angepriesen werden, erscheinen sie mir nicht ganz unproblematisch. Schließlich ist es letzten Endes Ziel dieser Strategie, Produkte zu verkaufen, die der Kunde von sich aus gar nicht nachgefragt hat und die möglicherweise überbeuert sind – weil mit ihnen Leuchtturm-Produkte subventioniert werden müssen.

Bestandskunden nicht benachteiligen

Bei einem guten Produkt mit fairen Konditionen braucht man kein Lockvogel-Pricing, um es zu verkaufen. Ein solches Produkt wird sich außerhalb der Bank genauso absetzen lassen wie innerhalb, an Bestandskunden genauso wie an Neukunden.

Eine faire Preispolitik zielt darauf ab, den Kunden und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen. Jemanden ernst nehmen bedeutet, so mit ihm umzugehen, dass er sich gerecht behandelt fühlt. Ich halte es deshalb auch für einen Irrweg, neue Kunden damit anzulocken, dass man ihnen die Kontogebühren erlässt oder ihnen höhere Guthabenzinsen gewährt. Das ist ungerecht gegenüber den bisherigen Kunden. Bestandskunden, an denen man ja schon gut verdient hat, gute Konditionen vorzu-

enthalten könnte man als unfaire Preispolitik bezeichnen.

Der Preis und die Kosten: zu viele Filialen und Produkte

Das A und O in der Preispolitik sind die Kosten. Eine ehrliche Preispolitik steht deshalb in engster Korrespondenz mit dem Kostenmanagement. Die Kosten scheinen mir aber die Achillesferse im deutschen Retail-Banking zu sein. Viel zu viel Geld wird noch immer für einen komplexen Überbau und ein viel zu dichtes Zweigstellennetz ausgegeben. Ohne Zweifel wurden in den vergangenen Jahren bereits viele Zweigstellen geschlossen. Dennoch hat Deutschland noch immer mehr Bankfilialen als Bäckereien. In Holland kommt auf 4 000 Einwohner eine Bankfiliale. Und niemand beschwert sich dort über einen Mangel an Zweigstellen. In Deutschland hingegen kommen auf eine Bankfiliale 1 700 Einwohner. Bezahlen müssen dieses teure Netz letztlich die Kunden.

Und es gibt nicht nur zu viele Filialen. Es gibt auch zu viele Produkte und Produktvarianten. Das beginnt bei den verschiedenen Sparplänen und Kreditangeboten und reicht bis hin zu einer unübersehbaren Vielfalt von Anlageprodukten. Nirgendwo gibt es so viele Zertifikate wie in Deutschland. Deutsche Banken und Sparkassen bieten mehr als 6 000 verschiedene Investmentfonds an. In den Vereinigten Staaten von Amerika, einem erheblich größeren Markt, reichen 2 500 Fonds aus. Ob sich da jedes Produkt wirklich rentiert und ob die Kosten dieser Vielfalt sich wirklich rechnen? Auf jeden Fall müssen diese Kosten auf die Preise umgelegt werden.

Kostenmanagement ist die Krux im Retailbanking

Preiswerte Dienstleistungen sind in erster Linie eine Frage des konsequenten Kostenmanagements. Und das ist die Krux im gegenwärtigen Wettbewerb im Retailban-

king. Was wir erleben, ist ein reiner Konditionenwettbewerb. Man überbietet sich mit immer günstigeren Preisen, doch auf der Kostenseite bewegt sich kaum etwas.

Im Gegenteil: Im Moment scheinen fast alle Häuser das Thema Kostensenkung von der Agenda genommen zu haben. Stattdessen wird in den Vertrieb investiert. Selbst neue Filialen werden eröffnet. Einige Filialen sollen sogar am Samstag wieder aufmachen. So kann das nötige Gleichgewicht zwischen Kosten und Preisen nicht gehalten werden.

Im Wettbewerb um niedrige Kosten und gute Konditionen sind die Direktbanken mit ihren geringen Verwaltungsaufwendungen gegenüber den Filialbanken im Vorteil. Schon weil sie keine teuren Zweigstellen unterhalten müssen. Dadurch können sie vier- bis fünfmal kostengünstiger arbeiten als Filialbanken. Diesen Vorteil können sie an ihre Kunden weitergeben. In Form besserer Konditionen. Dieser große Kostenvorteil des Direktbanken-Modells könnte im Wettbewerb auf dem Retailmarkt letztendlich sogar „kriegsentscheidend“ sein.

Zu wenig Skaleneffekte

Inzwischen versuchen zwar auch die Filialbanken in den Direktvertrieb vorzudringen. Volksbanken investieren in den Ausbau ihrer Online-Aktivitäten. Und ein Sparkassenverband hat jüngst zugegeben, dass sogar unter den Sparkassenkunden bereits jeder Zweite sein Konto online führt. Aber eine Konkurrenz für die Direktbanken entsteht dadurch freilich nicht. Die ungünstigen Kostenstrukturen des Filialbankings lassen sich nicht beseitigen, indem man zusätzlich zur Zweigstelle auch noch Online-Banking anbietet. Solche Zusatzangebote haben lediglich zur Folge, dass die Online-Kunden dann gleichsam das teure Filialgeschäft subventionieren.

Last but not least wird die Preisbildung auch stark davon beeinflusst, inwieweit es

gelingt, entsprechende Betriebsgrößen und damit Skaleneffekte zu erreichen. Während Direktbanken dank ihrer günstigen Kostenstruktur und der Standardisierung ihrer Produkte schon heute erhebliche Skaleneffekte realisieren können, dürfte es für die meisten Filialinstitute auf Dauer selbst bei eisernem Kostenmanagement nicht durchzuhalten sein, den immer stärker werdenden Margendruck alleine aufzufangen. Denn erfolgreich wird auf diesem wettbewerbsintensiven Markt langfristig nur derjenige abschneiden, der entsprechende Größen und damit Economies of Scale erzielt. Und hier hakt es auf dem deutschen Markt. Kaum ein Anbieter verfügt bisher über einen Marktanteil, den man auf lange Sicht als wettbewerbsfähig ansehen kann.

Drei-Säulen-System behindert Konsolidierung

Wer im Retailbanking langfristig erfolgreich sein will, der sollte einen Marktanteil von über zehn Prozent anpeilen. Nur dann wird er angesichts der Konditionen, die die Kunden heute erwarten, auch wirtschaftlich erfolgreich sein. Doch von solchen Marktanteilen sind die Anbieter auf dem deutschen Markt allesamt weit entfernt.

■ Bei den verzinslichen Einlagen zum Beispiel entfallen auf die großen Geschäftsbanken zusammengenommen gerade mal vier Prozent.

■ Und die beiden größten Einzelinstitute in diesem Segment, die Postbank und die ING-DiBa, haben jeweils einen Marktanteil von fünf Prozent.

■ Die Verbundsysteme indes bilden keine starke Marktkonzentration, weil sie lediglich einen Zusammenschluss vieler einzelner wirtschaftlicher Einheiten darstellen.

Leistungsstarken wirtschaftlichen Einheiten, in denen Skaleneffekte voll wirksam werden, steht in Deutschland eine heillose Zersplitterung des Marktes entgegen. Die

starke Fragmentierung wird sehr deutlich, wenn wir uns den Marktanteil der fünf größten Banken anschauen. Mit 22 Prozent bildet Deutschland hier das Schlusslicht in Europa. Selbst die Vereinigten Staaten, die früher als Paradebeispiel für starke Fragmentierung galten, liegen mit einem Marktanteil im Privatkundengeschäft von 43 Prozent für die fünf größten US-Banken inzwischen weit vor Deutschland. In den vergangenen zehn Jahren hat in Amerika eine kräftige Konsolidierung stattgefunden, durch die sich die Effizienz des Marktes und die Stärke der Banken beachtlich erhöht haben. Deutschland steht diese Entwicklung noch bevor.

Dass es in Deutschland bisher nicht wie in anderen Ländern zu einer durchgreifenden Konsolidierung gekommen ist, liegt zu einem wesentlichen Teil am sogenannten Drei-Säulen-System. Die strikte Trennung von privaten, öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Instituten ist kontraproduktiv für die Entwicklung eines effizienten Marktes. Konsolidierungen haben bisher fast immer nur innerhalb einer Säule stattgefunden, wenn man vom Sonderfall der Landesbank Berlin einmal abieht, die das Land Berlin nach Vorgabe der EU-Kommission verkaufen muss.

Auch die bisherige Belebung des Wettbewerbs durch neue Marktteilnehmer hat offenbar noch nicht genügend Konsolidierungsdruck erzeugt. Doch früher oder später wird auch Deutschland nicht an der längst überfälligen Verschlinkung der Bankenlandschaft vorbeikommen.

Offenbar muss der Retail-Wettbewerb noch deutlich an Schärfe gewinnen, damit sich der Druck genügend erhöht, um die notwendige Konsolidierung und die notwendigen Kostensenkungen voranzubringen. Die ING-DiBa ist gerne dazu bereit, den Wettbewerbstreiber zu spielen und die Angebote der Filialen immer wieder zu übertrumpfen. Fairness und Transparenz gegenüber dem Kunden werden bei ihrer Preispolitik jedoch stets oberste Priorität genießen. ■