Die **Renaissance** der Filialbanken kann schnell **zu Ende** gehen

Von Ben Tellings

Ben Tellings kritisierte auf dem von der Redaktion bank und markt veranstalteten Privatkundenforum 2009 vehement die Wettbewerbsfouls von Primärbanken der beiden Verbünde. Dass genossenschaftliche Banker sein Institut als ausländische Adresse und mithin als potenziell unsicher bezeichnen, treibt ihn um. Ebenso die Tatsache, dass verschiedene Sparkassen ihre Geldautomaten für Visa-Abhebungen seiner Bank sperrten. Die Grundpfeiler des ING-Diba-Geschäftsmodells bezeichnet er als tragfähig und krisenfest. Red.

Über die Art, wie die ING-Diba Direktbanking betreibt, herrschen oft noch falsche Vorstellungen. In den vergangenen Monaten wurde manchmal unberechtigte Kritik an dem Kreditinstitut geübt. Das Institut hat eine außergewöhnliche Entwicklung hinter sich. Innerhalb weniger Jahre hat sie sich von einem kleinen Nischenanbieter zu einer der führenden Retailbanken in Deutschland entwickelt. Hatte die Bank im Jahr 2001 noch knapp 800 000 Kunden, so sind es jetzt bereits 6,3 Millionen.

Nach der Fusion der Commerzbank mit der Dresdner Bank und nach den Akquisitionen der Deutschen Bank ist sie jetzt unangefochten die Nummer drei auf dem deutschen Retailmarkt. Die beiden Verbünde wären zwar noch größer. Aber bei ihnen handelt es sich nicht um zwei große Banken, sondern um den Zusammenschluss vieler einzelner, selbstständiger Sparkassen und Volksbanken.

Alle Kanäle des direkten Vertriebs

Natürlich sollten solche Rankings nicht überbewertet werden. Wichtig ist: Im Retailbanking spielt die ING-Diba ganz vorne mit. Manchmal wird das Institut von Mitbewerbern auf eine Online- oder Internet-Bank reduziert. Das ist ein Irrtum. Richtig ist, dass sie wie kaum ein anderes Unternehmen die neuen Kommunikationstechniken für private Bankkunden erschlossen hat. Ohne Zweifel spielt das Internet für Verkauf und Service hier auch eine große Rolle. Aber in der ING-Diba werden alle Kanäle des direkten Vertriebs genutzt.

Ganz wichtig ist der Kundendialog per Telefon. Die Mitarbeiter in Hannover, Nürnberg und Frankfurt sind ohne lange Wartezeiten rund um die Uhr erreichbar und bieten kompetente Hilfe, und zwar ohne jeden Verkaufsdruck. Eine provisionsgetriebene Bezahlung lehnen wir ab. Diese würde der Beziehung zwischen Bank und Kunden auf Dauer schaden. Deshalb hat die ING-Diba bereits 2006 mit der Gewerkschaft ver.di als erste Direktbank einen Haustarif für Direktbanken vereinbart: mit festen Gehältern für alle Mitarbeiter.

Zum Autor

Ben Tellings ist Vorsitzender des Vorstands der ING-DiBa AG, Frankfurt am Main.

Was die Bank außerdem von den meisten Internet-Unternehmen unterscheidet, ist ihre ausgesprochen konservative Geschäftspolitik. Diese ist nicht auf den schnellen Gewinn ausgerichtet, sondern auf den langfristigen Nutzen für die Kunden, die Mitarbeiter und die Aktionäre.

200 000 neue Kunden im Jahr 2008

Gleichzeitig ist sie ein sehr modernes Unternehmen. Sie nutzt alle Möglichkeiten der modernen Kommunikationsmedien, um die Bedürfnisse der Kunden optimal zu befriedigen. Und das zu einem möglichst günstigen Preis. Bei den Spareinlagen, bei der Baufinanzierung, bei den Fonds und Wertpapieren, bei den Konsumentenkrediten und im Zahlungsverkehr. Mit diesem Modell ist die Bank groß geworden. Und es hat sich auch in der Finanzkrise bewährt.

Alle wichtigen Kennziffern – vom Gewinn bis zum Kundenwachstum – haben sich gut entwickelt. Das Ergebnis hat mit 412 Millionen Euro nahezu den Rekordwert des Vorjahres erreicht. Die Kundeneinlagen

sind um rund zwei Milliarden Euro gestiegen. Und es konnten netto 200 000 neue Kunden hinzugewonnen werden. Die Zahl der Girokonten ist auf über 500 000 gestiegen. Und wir arbeiten fest daran, dass es bald eine Million sein wird.

In diesen Zeiten besonders bemerkenswert ist gewiss die Tatsache, dass im abgelaufenen Geschäftsjahr keinerlei Abschreibungen auf den Wertpapierbestand zu verzeichnen waren. Auch das ist ein Beleg für die konservative Geschäftspolitik. In diesem Zusammenhang muss auf ein leidiges Gerücht eingegangen werden. Es wird manchmal behauptet, die ING-Diba hätte sich durch Staatshilfe einen Vorteil im Wettbewerb verschafft. Ein Mitglied im Vorstand des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken- und Raiffeisenbanken hat in der FAZ kürzlich wider besseres Wissen gezielt den Eindruck erweckt, dank der Staatsgarantien für den holländischen Mutterkonzern könnten bessere Konditionen angeboten werden.

ING-Diba ist eine deutsche Bank

Mittlerweile haben sich unzählige andere Volksbankenvorstände diese Argumentation zu eigen gemacht und öffentlich wiederholt. Das ist falsch. Wir sind ein selbstständiges Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Die Staatshilfe an ING hat auf unsere Konditionen keinen Einfluss. Die ING-Diba wirtschaftet und entscheidet vollkommen eigenständig. Alle gegenteiligen Äußerungen sind unlauter. Genauso wie der Versuch, uns in die Ecke ausländischer Banken mit erhöhtem Risiko zu stellen. Immer wieder wird so getan, als seien Ersparnisse bei der ING-Diba weniger sicher als bei anderen deutschen Banken (siehe Abbildung 1).

Bei der Volksbank Mittelhessen beispielsweise heißt es, dass ihre Kunden auf der absolut sicheren Seite sind. Das soll auch gar nicht angezweifelt werden. Aber weiter heißt es dort, dass bei ausländischen Banken wie der isländischen Kaupthing oder der niederländischen ING keine pauschale Aussage über die Sicherheit der Ersparnisse möglich sei. Noch schlimmer ist ein zweites Zitat. Da heißt es: „die ING-Diba hat ihren Sitz in den Niederlanden, Cortalconsors ist ein spanisches Unternehmen." Beide Informationen sind für mich neu. Die ING-Diba ist eine deutsche Bank. Sie hat ihren Firmensitz in Deutschland. Sie ist Mitglied im Einlagensicherungsfonds des deutschen Bankenverbandes und die Sparguthaben sind entsprechend abgesichert. Diese Fakten sollten den Fachkreisen vertraut sein.

Irreführende Formulierungen sind Fouls

Tatsächlich ist der Wettbewerb beinhart. Das ist auch nicht tragisch. Ich kämpfe gerne. Aber ich mag keine Fouls. Irreführende Formulierungen wie diese sind Fouls! Sie schaden nicht nur einzelnen Banken, sondern der ganzen Branche.

Es war unter Banken lange Zeit gute Sitte und so etwas wie ein ungeschriebenes Gesetz, dass die Sicherheit der Spareinlagen kein Argument im Wettbewerb sein sollte, um Sparer nicht zu verunsichern. Die Bürger sind durch die Krise sowieso verunsichert. Die Bundesregierung stellt Riesenbeträge als Garantien bereit, nur damit die Bankkunden nicht in Panik geraten. Dagegen sollten die Banken nicht schießen. Es ist im gemeinsamen Interesse der Branche, dass die Kunden das Vertrauen in das Bankensystem nicht verlieren. Die geschätzten Wettbewerber werden jedenfalls vergeblich darauf hoffen, dass sich die ING-Diba von diesen Provokationen dazu hinreißen lässt, mit der gleichen Münze der Schmähung oder Herabsetzung zurückzuzahlen.

Abbildung 1: Wettbewerbs-Bashing von Volks- und Raiffeisenbanken

Aber sollten es einige Konkurrenten übertreiben, dann können und werden wir auf ein Instrument zurückgreifen, das wir bereits vor einiger Zeit erfolgreich gegen eine renitente Sparkasse in Solingen eingesetzt haben. Damals wurde dieser Sparkasse mit gezielten Direktmarketing-Maßnahmen, also fairen Wettbewerbsmitteln, sehr tüchtig eingeheizt. Unser Prinzip ist Fairness, auch im Wettbewerb. Aber wir erwarten das auch von unseren Mitbewerbern. Und mehr Wettbewerb im Retailbanking begrüße ich uneingeschränkt. Vorausgesetzt, die Spielregeln werden eingehalten.

Jetzt habe ich von unschönen Methoden im Volksbankensektor gesprochen. Da sollen die Fouls der Sparkassen nicht verschwiegen werden. Bekanntlich können Kunden der ING-Diba und einiger anderer Banken mit der Visa-Card kostenlos Bargeld abheben. Um dieses Angebot zu torpedieren, haben einzelne Sparkassen den maximalen Auszahlungsbetrag an ihren Automaten erheblich reduziert.

Vollkosten für Bargeldabhebung liegen etwa bei 60 Cent

Manche gingen noch weiter und sperrten ihre Geldautomaten für die Visa-Card unserer Kunden. Dabei zahlt Visa für eine Bargeldabhebung 1,74 Euro. Dieser Betrag liegt weit über den tatsächlichen Vollkosten pro Transaktion von rund 60 Cent. Nir-

Abbildung 2: Berater oder Verkäufer?

Rheinische Sparkassenakademie

Baustein: 1.1 **Dauer: 2 Tage**

Kommunikation

Lernziele:

Die Teilnehmer hinterfragen ihre Einstellung zur Rolle als Verkäufer aus verschiedenen Perspektiven und konkretisieren diese. Die Teilnehmer entwickeln daraus für sich ihre persönliche Ausrichtung zur Weiterentwicklung als Verkäufer zwischen eigenem Wertesystem, Kundenerwartungen und geschäftspolitischen Interessen der Sparkasse.

Sie verknüpfen fachliche Kenntnisse mit Gesprächs- und Verkaufsstrategien und nutzen Einwände gezielt als Chance für den erfolgreichen Verkauf sowohl bei der aktiven Kundenansprache als auch im Verkaufsgespräch.

Die Teilnehmer halten ihre Weiterentwicklung anhand eines Feedbackspeichers fest.

Die Eintragungen in Form von "Start-stop-continue" dienen als Ausgangspunkt für die weitere verkäuferische Entwicklung.

gendwo in Europa wird mehr gezahlt. Trotzdem weist man unsere Kunden zurück. Solche Strafaktionen schaden den Kunden mehr als den Banken. Statt Kunden mit guten Leistungen zu umwerben, werden hier bestimmte Bankkunden schamlos diskriminiert. Begründet wird das Ganze mit der leicht zu widerlegenden Behauptung, die Direktbanken scheuten die Investitionen in eine eigene Infrastruktur.

Utopische Gebühren für Geldautomatennutzung

Dabei müsste es doch das Ziel der ganzen Branche sein, die Bargeldversorgung für alle Kunden zu verbilligen. Die gegenseitigen Gebühren der verschiedenen Automatenverbünde sollten abgeschafft werden! Stattdessen werden immer utopischere Gebühren für die Automatennutzung berechnet. Auch damit kratzt man weiter an dem sowieso stark ramponierten Image der Banken. Wir alle im Retailbanking sollten uns doch nur eine einzige Frage stellen. Egal ob in einer Filialbank oder in einer Direktbank: Wie schaffen wir es, die Kunden zu begeistern und gleichzeitig daran auch noch etwas zu verdienen? Die Antwort der ING-Diba lautet:

- Wenige, aber transparente und einfache Produkte mit guten Konditionen.
- Ein exzellenter Service für die Kunden.
- Effiziente Abläufe und ein filialloser Vertrieb.
- Aufbau einer bekannten Marke mit positivem Image.

Das sind die wesentlichen Elemente unserer Erfolgsstrategie. Sie machen im Zusammenspiel das Wesen der ING-Diba aus.

Übersichtliche Produktpalette

Die ING-Diba hat im Grunde nur eine handvoll Produkte. Vier, beziehungsweise fünf Kernangebote, wenn man den Konsumentenkredit dazuzählt, der aber nicht gepusht wird. Mit diesen wenigen Produkten werden 95 Prozent des Geschäfts gemacht.

Das Produktspektrum war zwar von Anfang an vollständig. Die kritische Masse in jedem Produktsegment wurde jedoch seit 2001 systematisch aufgebaut. Den Anfang hat das Tagesgeldkonto gemacht, dann folgte 2003 die Immobilienfinanzierung, 2005 der Handel mit Fonds und Wertpapieren und im September 2007 das Girokonto. Alle Produkte haben schnell eine starke Marktstellung erreicht, einige die Marktführerschaft. Was ist das besondere an diesen Angeboten? Das Entscheidende ist: Wir haben genau hingehört. Was wollen die Kunden wirklich? Welche Produkte braucht der Markt?

Tagesgeldkonto: Mindestbetrag abgeschafft

Zum Beispiel beim Tagesgeldkonto. Das war zwar auch vorher schon da. Nur musste man damals mindestens 10 000 Euro einzahlen. Und das Konto wurde nicht beworben. Wir haben das Konto für jedermann geöffnet und attraktive Konditionen geboten. So entstand eine attraktive Alternative zum wenig rentablen Sparbuch. Dass Tages- und Festgeld heute die beliebtesten Formen des Sparens sind, ist ein Werk der ING-Diba. Dann wurden die Immobilienkredite vereinfacht und günstiger und transparenter gemacht. Zusätzlich wurde der Markt für Anschlussfinanzierungen erschlossen. Ein Markt, für den ein großer Bedarf bestand, der vorher aber so gut wie nicht vorhanden war, weil die Banken sich auf eine Art Nichtangriffspakt verständigt hatten.

Bei den Fonds wurde der Ausgabeaufschlag abgeschafft und damit eine neue Ära der Fondsanlage eingeleitet. Das kostenlose Depot gehört mittlerweile bei allen Direktbanken zum Standard. Selbst beim Verbraucherkredit, der bei der ING-Diba gar nicht im Fokus steht, weil wir die Konsumverschuldung der Bevölkerung nicht fördern wollen, wurde Pionierarbeit geleistet. Eine seit langem bestehende Forderung der Verbraucherschützer wurde erfüllt und

die Restschuldversicherung in unserem Hause abgeschafft. 2007 war der Markt für ein kostenloses Girokonto reif. Also haben wir ein solches Girokonto auf den Markt gebracht.

Die ING-Diba hat keine neuen Produkte geschaffen, sondern bestehende Produkte kundenfreundlich optimiert. 80 Prozent dessen, was Privathaushalte bei ihrer Bank oder Sparkasse suchen, lässt sich so unkompliziert gestalten, dass es leicht und schnell zu verstehen ist. Beratung ist da nicht nötig. Wichtig ist, dass die Konditionen eindeutig sind. Und sie müssen „all inclusive" sein, damit der Kunde sich wirklich darauf verlassen kann, dass nicht doch noch irgendwelche Gebühren oder Folgekosten auf ihn zukommen.

Unkomplizierte Bankprodukte sind nicht neu. Als man vor etwa 50 Jahren damit begann, Retailbanking in größerem Maßstab zu betreiben, da beruhte sein Erfolg ja gerade darauf, einer großen Masse an privaten Kunden einfache und standardisierte Produkte anzubieten. Erst die Standardisierung ermöglichte den Vertrieb von Finanzdienstleistungen in großer Menge zu einem akzeptablen Preis.

Keine Beratung für Geldanleger

Doch dann haben die Banken begonnen, immer komplexere Angebote auf den Markt zu bringen, um die eigenen Produkte von denen der Konkurrenz abzugrenzen und um die Margen zu erhöhen. Am Ende entstand daraus ein unüberschaubarer und kundenfeindlicher Produkt- und Tarifwirrwarr. Der Erfolg der ING-Diba zeigt, dass der Wunsch nach Verständlichkeit und Transparenz auch heute noch sehr groß ist. Und durch die Finanzkrise wird er vermutlich weiter wachsen.

Das bestätigt eine Studie der Unternehmensberatung BBDO. Darin wird festgestellt, dass die Transparenz und Einfachheit von Bankprodukten für die meisten Menschen wichtiger geworden ist, weil sie von ihren Bankberatern enttäuscht worden sind. Damit komme ich zur zweiten Komponente unseres Geschäftsmodells, dem Service. Service wird bei der ING-Diba ganz groß geschrieben.

Unkomplizierte Produkte ermöglichen es der Bank, in vielen Bereichen vollständig auf Beratung zu verzichten. Natürlich wird ein Kunde qualifiziert beraten, wenn er ein Haus oder eine Wohnung finanzieren will. Diese Beratung gilt sogar als vorbildlich. Sie wurde im vergangenen Jahr zur besten persönlichen Beratung für Immobilienfinanzierung gewählt. Aber eine Beratung für Geldanleger gibt es grundsätzlich nicht. Anrufer im Kundendialog werden nicht in ein Verkaufsgespräch verwickelt. Auch Anrufe beim Kunden sind ausgeschlossen. Es sei denn, ein Mitarbeiter erkundigt sich danach, ob ein Problem zur Zufriedenheit des Kunden gelöst wurde.

Keine Beratung ist oft besser als schlechte Beratung. Das hat sich nicht zuletzt in der jüngsten Vergangenheit gezeigt, als Bankkunden viel Geld mit riskanten Zertifikaten verloren haben. Dabei hatten sie geglaubt, ihr Geld sei ganz sicher angelegt. Doch Berater hatten es versäumt, sie über die wahren Risiken aufzuklären. Die Ursachen solcher fehlerhaften Beratungen sind vielfältig. Aber eine ist sicher die provisionsbezogene Vergütung, die in vielen Instituten üblich ist. Sie verführt Berater – oder sollte man besser Verkäufer sagen – dazu, den Kunden Produkte anzudrehen, die nicht günstig für ihn sind. Eine Passage aus dem Lehrplan des Studienganges zum Sparkassenfachwirt für Kundenberatung bedarf keines näheren Kommentars. (siehe Abbildung 2)

Kein Umdenken in der Bankenbranche erkennbar

Der Vertrauensverlust, den die ganze Finanzbranche in jüngster Zeit durch falsche Beratung erlitten hat, ist gewaltig. Und man sollte annehmen, dass Banken und Sparkassen jetzt umdenken. Doch Skepsis ist angebracht. Erst vor kurzem haben Verbraucherschützer im Fernsehen darüber geklagt, dass die Banken nichts aus der Finanzkrise gelernt hätten. Im Gegenteil. Das Geld, das sie an der Börse nicht mehr verdienen, wollten Banken jetzt beim Privatkunden holen, klagte der Verbraucherschützer. Wenn heute eine Bank sage, dass sie sich auf das Privatkundengeschäft konzentriere, sei das deshalb eher eine Drohung, denn man wolle nur noch mehr Provision aus den Kunden rausholen.

Das klingt zugespitzt. Aber bei der Betrachtung, wie sich manches Institut plötzlich vom Investmentbanking auf das Retailban-

Abbildung 3: Effiziente Abläufe und ein Vertrieb ohne Filialen (Angaben in Prozent)

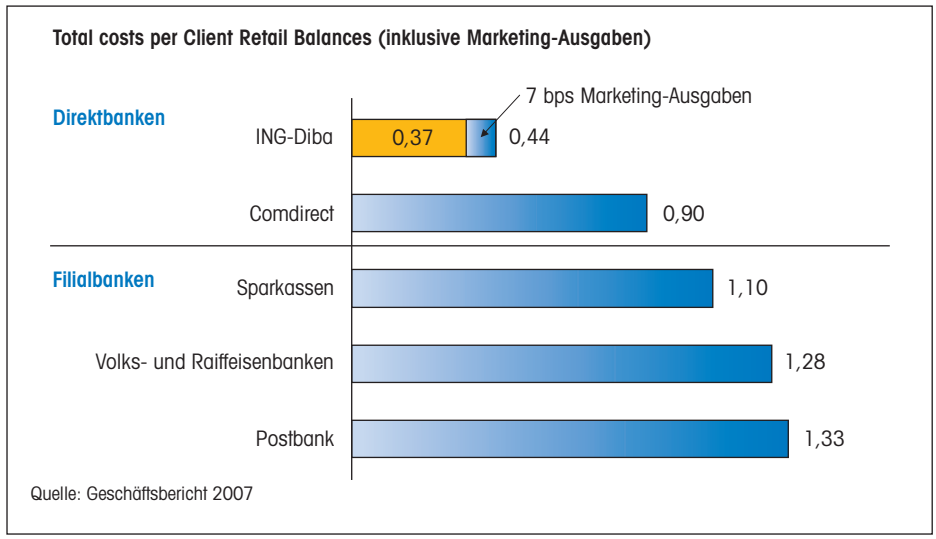
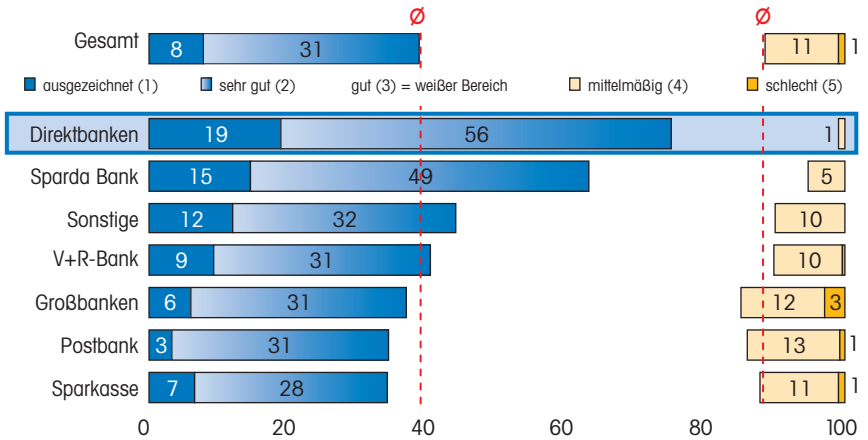


Abbildung 4: Kundenmonitor Banken (Angaben in Prozent)



Ich lese Ihnen jetzt einige Aussagen vor. Sagen Sie mir bitte jeweils, wie Sie die <Hauptbank> diesbezüglich beurteilen: Bitte antworten Sie anhand der Skala „ausgezeichnet", „sehr gut", „gut", „mittelmäßig" und „schlecht". (Frage 12a)

Quelle: Psychonomics Kundenmonitor Banken 2008

king stürzt, dann befürchte ich, dass viel Wahres dran ist. Statt zu beraten wo es nicht nötig ist, setzt die ING-Diba auf guten Service. Guter Service, dass heißt vor allem, dass Kunden schnell, zuverlässig und rund um die Uhr bedient werden. Dass sie keine langen Wartezeiten haben und dass Aufträge ohne Verzögerung ausgeführt werden.

Guter Service kann mehr Wert haben als Beratung

Der Umgang mit Geld soll eine komfortable und bequeme Angelegenheit sein. Mehr als 80 Prozent der Anrufe im Kundendialog werden deshalb innerhalb von 20 Sekunden beantwortet. Und für Kundenanfragen gilt der Grundsatz: „Same Day Processing". Guter Service von gut ausgebildeten Mitarbeitern kann manchmal sogar mehr Wert sein als eine Beratung.

Dazu ein Beispiel: Im vergangenen Jahr hat „Finanztest" geprüft, wie die Bankberater ihre Kunden in Sachen Abgeltungssteuer beraten. Das Ergebnis war für die meisten der getesteten Institute alles andere als schmeichelhaft. Sehr gut hat indes ausgerechnet die ING-Diba abgeschnitten. Und das, obwohl sie gar keine Beratung macht.

Laut „Finanztest" hat die ING-Diba-Mitarbeiterin die Abgeltungssteuer am Telefon so kompetent erklärt, dass der Anrufer sich ganz ausgezeichnet informiert gefühlt hat. Dass er dann genau wusste, welche Teile seines Vermögens er am besten in welche Art von Fonds umschichten muss. Und nachdem die Mitarbeiterin ihm auch noch gesagt hat, wie man sich über die Qualität von Fonds informiert, war es für den Anrufer ein Kinderspiel, im Internet das passende Produkt zu finden.

Es ist vor allem ein Verdienst des guten Service, dass 71 Prozent der Kunden die Bank an Angehörige und Freunde weiterempfehlen würden. Der Branchendurchschnitt liegt laut dem Marktforschungs-Institut „puls" gerade einmal bei 30 Prozent. Eine bessere Werbung ist kaum vorstellbar.

Vereinfachung ist oberstes Prinzip

Die beste Werbung ist aber vergeblich, wenn die Kosten aus dem Ruder laufen. Das gilt auch für Direktbanken. (siehe Abbildung 3) Direktbanken verfügen gegenüber den Filialbanken zwar über einen strukturellen Kostenvorteil, weil sie keine teuren Zweigstellen unterhalten müssen. Dadurch können sie signifikant kostengünstiger arbeiten als Filialbanken. Diesen Vorteil können sie an ihre Kunden weitergeben.

Outsourcing stand nicht zur Debatte

Das entbindet Direktbanken aber nicht von der Pflicht, die Effizienz aller Prozesse laufend zu optimieren. Nur dauerhaft günstige Kostenstrukturen können langfristig ein hohes Leistungsniveau sicherstellen. Bei internen Abläufen setzt die ING-Diba genauso auf das Prinzip Vereinfachung wie bei den Angeboten für die Kunden. Komplexe Strukturen und Vorgänge führen zu Intransparenz, langen Bearbeitungszeiten und hohen Kosten. Deshalb muss auch innerhalb des Bankapparates alles so einfach wie irgend möglich funktionieren.

Alle Prozesse unterliegen einem laufenden Effizienzmanagement. Damit gelingt es Jahr für Jahr, die Verwaltungskosten im Verhältnis zum Geschäftsvolumen deutlich zu reduzieren. Bei aller Sparsamkeit gilt aber der Grundsatz: Nur nicht am falschen Ende sparen! Deshalb werden laufend große Summen investiert, um die IT-Systeme immer „state of the art" zu halten. Auch ein lange Zeit hoch im Kurs stehendes Thema wie das Outsourcing des Kundenservice stand bei der ING-Diba nie zur Debatte.

Eine zentrale Rolle bei der Effizienzverbesserung spielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit vielen Ideen und Vorschlägen zur ständigen Vereinfachung ihrer Arbeitsbereiche und damit auch zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen. Schon vor Jahren wurde unter dem Titel „Simplify ING-Diba" einen Ideenwettbewerb ins Leben gerufen. Die Resonanz ist außerordentlich und zeugt von einer großen Identifikation der Belegschaft mit ihrer

Bank und ihrer Geschäftspolitik. Und die Vorschläge tragen wesentlich zur Optimierung von Prozessen und zur Kostensenkung bei.

Die vierte Säule unseres Geschäftsmodells schließlich besteht im Aufbau einer starken und unverwechselbaren Marke. Mit einem Bekanntheitsgrad von 87 Prozent ist die ING-Diba inzwischen fast so bekannt wie Coca Cola. Das hat zur Folge, dass die meisten Menschen an ING-Diba denken, wenn von Direktbanken die Rede ist. Das verschafft der Bank einige Vorteile. Wichtiger ist aber, dass die Bank nicht nur bekannt ist, sondern dass sie ein positives Image genießt.

Kein Vertrauensbeweis für Filalbanken

Die ING-Diba wird zum Beispiel mit Werten wie Fairness, Glaubwürdigkeit, Transparenz oder Leistung assoziiert. Zu diesem guten Ruf beigetragen hat unser wichtigster Werbeträger, der Basketballspieler Dirk Nowitzki. Aber auch der beste Sportler nutzt in der Werbung wenig, wenn die Werte, für die er steht, nicht vom ganzen Unternehmen gelebt werden. Vom Mitarbeiter im Kundendialog genauso wie vom Kollegen in der Immobilienfinanzierung und vom Personalchef. Auch unsere Unternehmenskultur ist deshalb von Fairness, Glaubwürdigkeit, Transparenz und Leistung geprägt.

Wir fördern den Dialog zwischen den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Mitarbeiter sollen kritisieren und Führungskräfte mit Kritik konstruktiv umgehen. Wir fördern Mitarbeiter, die mitdenken, die Verantwortung übernehmen und die an der Entwicklung der Bank mitwirken wollen. Und wir unterstützen Mitarbeiter, die sich engagieren – am Arbeitplatz, aber auch in der Freizeit. Das Image, das wir nach außen haben, wird auch in der Bank gelebt. Nur dann kann Werbung dauerhaft glaubwürdig sein. Es ist kein Zufall, dass die ING-Diba beim jährlichen Ranking der besten deutschen Arbeitgeber im Rahmen des Wettbewerbs „A Great Place to Work" regelmäßig hervorragend abschneidet.

So viel zum Geschäftsmodell der ING-Diba. Ginge es nach dem Chef der Commerzbank, so gehört dieses Geschäftsmodell auf dem Prüfstand. Nach der Finanzkrise, so hat er gesagt, müssten „alle Kreditinstitute in Deutschland über ihr Geschäftsmodell nachdenken". Nun – wir haben darüber nachgedacht. Und wir sind zu dem Ergebnis gekommen: Unser Geschäftsmodell ist gut so, wie es ist. Das Geschäftsmodell der ING-Diba hat sich auch in der Krise bestens bewährt. Davon zeugen nicht nur die guten Ergebnisse für 2008.Und wie sieht es bei Sparkassen und Volksbanken aus? Auch sie scheinen von der Krise zunächst zu profitieren, weil für viele Privatkunden erst einmal die Sicherheit im Vordergrund steht. Sparer und Anleger haben Wertpapiere und Fonds verkauft und das Geld in klassische Sparprodukte angelegt, selbst wenn die Rendite manchmal nicht gerade üppig ist.

Aber man sollte sich nicht täuschen. Sobald die Rendite wieder mehr im Vordergrund steht, könnte es schnell vorbei sein mit der angeblichen Renaissance der Filialbanken. Man muss kein Prophet sein um vorherzusehen, dass der Wettbewerb im Retailbanking noch mehr an Schärfe zunehmen wird. Nicht zuletzt auch deshalb, weil der Rückgang der Erträge aus der Investmentsparte jetzt durch einen Ausbau des Privatkundengeschäftes ausgeglichen wird. Um in diesem harten Geschäft noch Erträge zu erwirtschaften, sind hoch effiziente Kostenstrukturen nötig. Vor allem, nachdem die Margen sowieso seit Jahren zurückgehen.

Dass die Kunden vorübergehend ihr Geld auch in den Filialen in Sicherheit gebracht haben, sollte man auch nicht missverstehen. Ein Vertrauensbeweis ist das noch lange nicht. Die Sparkassen und Volksbanken wollen uns in diesen Tagen glauben machen, dass sie sich als Horte der Stabilität des Ansturms von neuen Kundengeldern kaum erwehren könnten. Zumindest in den Medien ist davon immer wieder zu lesen. Ich kann den Journalisten nur empfehlen, diese Darstellung anhand der jetzt veröffentlichten Zahlen kritisch zu überprüfen.

Zufriedenheit mit Sparda-Banken und Direktbanken am größten

Verschiedene Untersuchungen über die aktuelle Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Bank belegen, dass das Vertrauen der Bürger in die Banken auf einem Tiefpunkt angelangt ist. Betrachtet man die einzelnen Bankengruppen, dann sind es keineswegs die Filialbanken, die das größte Ansehen genießen. (siehe Abbildung 4)

Bei einer Psychonomics-Umfrage beispielsweise schneiden wie auch in den anderen Untersuchungen zwei Bankengruppen am besten ab: Die Sparda-Banken und die Direktbanken. Ich bin deshalb davon überzeugt, dass die Direktbanken gestärkt aus der Finanzkrise hervorgehen werden. Es ist auch unübersehbar, dass auch die Filialbanken selbst immer stärker in den Direktvertrieb vordringen. Sparkassen genauso wie Volksbanken überwinden zunehmend alte Vorurteile und bauen ihr Online-Angebot aus. Das macht sie aber noch keineswegs zu Direktbanken.

„Die Zukunft bestimmen immer mehr die Online-Kunden", schrieb vergangenes Jahr der Chef einer schwäbischen Volksbank. Auch die Sparda-Banken positionieren sich immer mehr als Direktbanken. Selbst bei den Landesbanken setzt man auf Direktbanking. So muss die von der Finanzkrise schwer getroffene Bayerische Landesbank zwar die meisten ihrer Geschäfte kräftig reduzieren. Aber ihre Direktbank DKB soll weiter ausgebaut werden. Dies alles bestärkt mich in der Meinung, dass es nach der Krise mehr Direktbanking geben wird als vorher.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors beim Privatkundenforum 2009.