

bm -Blickpunkte

Privatkundengeschäft

Norisbank – mehr als eine Rumpfbank?

Bereits im März dieses Jahres war die Umwandlung der Norisbank in eine Direktbank angekündigt worden. Zum 1. August wurde der Schritt nun vollzogen. Für diejenigen Kunden, die eigentlich eher filialaffin sind, sich aber bisher nicht nach einer alternativen Bankverbindung umgesehen haben, geht der Abbau der Filialen sogar vergleichsweise sanft vonstatten: Sie können die über 2 700 Banking-Terminals in den SB-Zonen der Deutschen Bank nutzen, Bargeld gibt es gebührenfrei an den rund 9 000 Geldautomaten der Cash-Group inklusive der 1 300 Shell-Tankstellen. Und an 700 Automaten der Deutschen Bank sind sogar Bargeldeinzahlungen möglich.

Dieser für eine Direktbank eher unübliche Service mag durchaus dazu beitragen, den beim Umbau von der Filial- zur Direktbank zweifellos zu erwartenden Kundenschwund abzumildern. Denn mit der Bereitstellung von SB-Terminals und Bargeldservice ist schon ein großer Teil dessen, was Kunden in eine Bankfiliale führt, abgedeckt. Beratungskompetenz war ohnehin nie das, womit sich die Norisbank unter der Ägide der Deutschen Bank positionieren wollte.

Auf den ersten Blick ist die strategische Neuausrichtung also sicher gut gelöst. Ideal nennen kann man sie aber zweifellos nicht. Natürlich ist es nur zu verständlich, wenn sich die Deutsche Bank mit der Postbank und der Norisbank nicht auf Dauer zwei um die gleiche Zielgruppe konkurrierende Retail-Töchter mit gleichem Vertriebskonzept leisten möchte. Die Sortierung in Filial- und Direktbank ist da gewiss sinnvoll. Und warum sollte nicht auch die Deutsche Bank eine eigene Direktbank

haben, wie es die Commerzbank schon lange erfolgreich vormacht?

Und doch mögen sich bestehende Kunden, die sich schließlich mit Bedacht für eine Filialbank entschieden haben, durch den strategischen Umbau düpiert fühlen, und die Verlagerung des SB-Service in die Filialen der Deutschen Bank wird sicher nicht von jedem als brauchbarer Ersatz empfunden werden. Im einen oder anderen Fall mag sie die Überleitung in eine Kundenbeziehung bei der Deutschen Bank sein. Andere werden sich in den SB-Foyers der Deutschen Bank als Gäste zweiter Klasse fühlen – siehe Bank 24.

Auch als Direktbank wird die Norisbank den Neustart erst noch schaffen müssen. Die Besonderheit, dass die SB-Terminals der Deutschen Bank mitgenutzt werden können, kann sicher dabei helfen, auch solche Kunden anzusprechen, die sich mit einer reinen Onlinebank erst noch anfreunden müssen. Im Wettbewerb mit den etablierten und auch neueren Playern werden sich Marktanteile aber wohl nur gewinnen lassen, wenn bei den Konditionen noch deutlich nachgebessert wird. Bleibt das aus, dann wird sich die Erinnerung an die Deutsche Bank 24 noch verstärken. Denn dann wirkt die Norisbank wirklich nur noch wie eine Rumpfbank, deren Bestandskundenschaft auszutrocknen droht, ohne dass man sich im Gegenzug um Neukunden aus einer anderen Zielgruppe bemüht. **sb**

Retailbanking

Düstere Aussichten

Nicht zuletzt haben die Halbjahreszahlen der Deutschen Bank wieder einmal die herausragende Bedeutung des Retailgeschäfts für die Ertragslage deutscher Kreditinstitute verdeutlicht. Somit ist es nicht

verwunderlich, wenn sich die etablierten Unternehmensberatungen in Marktstudien diesem Geschäftsfeld eingehender widmen. Gleich vier Beratungshäuser meldeten sich im Juli mit Umfrageergebnissen und Analysen zum Privatkundengeschäft zu Wort. Dabei legten sie durchaus unterschiedliche Schwerpunkte. Der Tenor allerdings ist bei diesen Untersuchungen sehr ähnlich: Die Aussichten im Retailgeschäft sind nicht gerade rosig.

Den Studienreigen eröffnete A.T. Kearny mit ihrem Retailbanking Radar 2012, der die Entwicklung von 42 europäischen Retailbanken respektive Retailsegmenten von Universalbanken von 2007 bis 2012 analysiert. Hierin stellt das Beratungsunternehmen fest, dass Finanzinstitute in ganz Europa zu einem normalen Einkommens-, Kosten- und Ertragsniveau zurückfinden. Es sei bemerkenswert, wie gut es den Retailbanken in der Vergangenheit gelungen ist, ihre Erträge in einem Niedrigzinsumfeld stabil zu halten. Die Aussichten, so die Autoren, blieben jedoch verhalten, denn die weiterhin niedrigen und leicht rückläufigen Zinsmargen würden bei einer ähnlichen Risikosituation wie in 2011 zu einem fortgesetzten Kostendruck führen. Bis auf skandinavische Institute hätten hierauf bislang nur wenige Banken mit einem grundsätzlichen Umbau ihrer Geschäftsmodelle reagiert. In Zukunft müssten sich die Banken – so die Empfehlungen der Berater – weiter auf strukturell höhere Kosten und Risiken vorbereiten. Dazu gehöre insbesondere ein Umbau der Vertriebsmodelle unter stärkerer Nutzung neuer Medien.

Die Berater von McKinsey gehen ebenfalls davon aus, dass die Ertragslage im Retailbanking nach wie vor angespannt bleiben wird. Gemäß ihrer Studie, die die vier Kernmärkte Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien untersuchte,

lassen die bevorstehenden Regulierungen wie Basel III oder Sepa die Eigenkapitalrendite von durchschnittlich zehn auf sechs Prozent sinken, wobei vor allem das deutsche Retailbanking betroffen sei. Um die Eigenkapitalrendite verbessern und somit adäquat auf die Regulierungsanforderungen reagieren zu können, beschreibt die Unternehmensberatung vier Möglichkeiten: Neben einer verbesserten Methode zur Ermittlung der risikogewichteten Aktiva und einer Umstellung des Geschäftsmodells zum besseren Risikomanagement könnten in begrenztem Ausmaß Preiserhöhungen sinnvoll sein. In einem wettbewerbsintensiven Markt wie Deutschland sei dies allerdings nur begrenzt möglich, sodass als vierte Alternative noch eine langfristige Neuausrichtung der Geschäftsmodelle bliebe, mit neuen Formaten beispielsweise im Mobile Banking.

Konkret für das deutsche Privatkundengeschäft prognostiziert eine Studie von Boston Consulting für die kommenden Jahre ebenfalls stagnierende Erträge. Das Retailbanking trete bis 2016 sogar auf der Stelle und geriete zugleich unter immer größeren Margendruck. Neben dem niedrigen Zinsumfeld hätten die Anbieter mit einem zunehmenden Wettbewerb durch ausländische Anbieter zu kämpfen. Um die gefährdeten Marktanteile zu festigen oder gar auszubauen, empfehlen die Autoren der Studie eine verstärkte Serviceorientierung, etwa durch eine Konzentration auf wenige und verständliche Produkte, kundenorientierte Filialkonzepte oder durch ein reichhaltigeres Angebot an technischen Möglichkeiten.

Als viertes im Bunde geht eine Studie der Beratungsgesellschaft Bain & Company ebenfalls davon aus, dass das widrige Marktumfeld und ein anhaltend niedriges Zinsniveau die Profitabilität im Privatkundengeschäft unter Druck geraten lassen. Zusätzlich – so die Ergebnisse dieser Umfrage unter knapp 3 000 Privatkunden – verschenken die Banken in Deutschland allerdings Ertragspotenzial, da die Privatkunden mit ihrer Bank unzufrieden seien

und sich unverstanden und allein gelassen fühlten. Aufgrund dieser Unzufriedenheit seien bei Großbanken 40 Prozent der Kunden abwanderungsgefährdet, bei Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Direktbanken immerhin jeder dritte bis vierte Kunde. Um die Kundenloyalität zu erhöhen, empfehlen die Bain-Berater vor allem eine Verbesserung der Beratungsqualität und günstigere respektive transparentere Konditionen bei Basis- beziehungsweise komplexeren Produkten. Der dritte Erfolgsfaktor – so die Studie – sei der Service, also Freundlichkeit, Zuverlässigkeit und Empathie.

Alle vier im Abstand von nur wenigen Wochen erschienen Studien malen somit kein fröhliches Zukunftsbild für das Retailgeschäft deutscher Kreditinstitute. Gleichwohl sind die Ursachen für die nach wie vor angespannte Ertragslage ebenso wenig neu wie die als Lösungen präsentierten Auswege. Einen wichtigen Zweck erfüllen diese Studien jedoch trotzdem: Berechtigterweise werden die Beratungshäuser in Banken und Sparkassen sicherlich auch einen gewissen Bedarf an externer Begleitung vermuten, sodass beratungsaffine Kreditinstitute an den Empfehlungen der einzelnen Beratungsunternehmen bis zu einem gewissen Grade auch die Expertisen der jeweiligen Consultinghäuser ablesen können. **KD**

Regulierung

Teurer Schutz

Zweifellos ist es richtig und allzu oft leider auch notwendig, dass der Gesetzgeber für einen fairen Interessenausgleich zwischen Konsumenten und Produzenten sorgt. Doch wächst in der Kreditwirtschaft zu Recht die Furcht vor der Überregulierung. Es scheint derzeit politisch opportun, gerade die Finanzdienstleister mit vermeintlich konsumentenfreundlichen Vorschriften zu überziehen. So will die Bundesregierung das Restschuldbefreiungsverfahren für private Schuldner verkürzen. War die

Wohlverhaltensperiode bei Privatinsolvenzen in der Vergangenheit schon von sieben auf sechs Jahre verringert worden, so sieht der Gesetzesentwurf jetzt noch kürzere Fristen bis hin zu einer Halbierung auf nur noch drei Jahre vor.

Was gut gemeint ist, weil es beispielsweise Selbstständigen schneller zu einer „zweiten Chance“ verhelfen und das Insolvenzverfahren für die Gläubiger effizienter machen soll, droht jedoch zum Bumerang zu werden. Nicht nur, dass die geplante Neuregelung Handwerksbetriebe in ihrer Existenz gefährdet, auch die Banken und Baufinanzierer werden von ihren Schuldnern mehr Sicherheiten respektive Eigenkapital verlangen – auch bei bestehenden Krediten. So könnte, was zum Wohle des Verbrauchers gedacht war, ihm doch letztlich schaden. **L.H.**

Mitarbeiter

Schwule Banker

„Diversity“ – also eine bunte Mischung bei den Mitarbeitern nach Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe und anderen Gesichtspunkten – gehört nicht nur bei Banken und Versicherern längst zum guten Ton. Und vor allem die Großbanken machen damit auch gerne Werbung. Das schwul-lesbische Mitarbeiternetzwerk der Commerzbank mit Namen Arco, das im Juni sein zehnjähriges Bestehen feiern konnte, wurde zwar nicht von der Bank initiiert, aber doch unterstützt und arbeitet eng mit der Personalabteilung zusammen. Per Pressemitteilung gratulierte man deshalb zum Jubiläum – und begründet: Am Arbeitsplatz komme immer wieder einmal Privates zutage. Und wer stets über sein Privatleben schweige, der falle irgendwann auf. Dank des Netzwerks müsse aber niemand seine Identität verstecken. Mehr als 80 Prozent der 400 Arco-Mitglieder hätten sich privat und in der Bank geoutet.

So weit so gut. Und doch stimmt das zehnjährige Bestehen des Netzwerks

nachdenklich. Wenn „Diversity“ so selbstverständlich ist, wie es von offizieller Seite stets betont wird – wozu brauchen dann homosexuelle Commerzbanker ein besonderes Netzwerk, das ihnen den Mut gibt, sich zu erklären? Und was bringen die offiziellen Strategien überhaupt? Natürlich ist es wichtig, dass die Personalpolitik sicherstellt, dass niemand – gleich aus welchem Grund – bei Einstellungen oder Beförderungen benachteiligt wird. Auch darf ein Arbeitgeber keine offen zutage tretenden Verhaltensweisen zulassen, die zum Mobbing gegen einzelne Personen oder Personengruppen führen.

Ebenso selbstverständlich ist es aber auch, dass eine offizielle „Diversity“-Strategie niemals die Denkweisen der Mitarbeiter regulieren kann. Schräge Blicke oder ein gerade nur angedeutetes Stirnrunzeln oder Grinsen, wenn etwa jemand von seinem gleichgeschlechtlichen Partner spricht, kann es allen offiziellen Bekenntnissen zum Trotz deshalb immer geben. Und offenbar gibt es sie tatsächlich immer noch. Denn wenn alle im Unternehmen mit der Thematik locker umgingen, hätte sich das Netzwerk durch seine Arbeit wohl längst selbst überflüssig gemacht. Oder ist es das längst selbst und fungiert heute noch nur noch als eine Art Club oder Kontaktbörse? Auch das wäre den Mitgliedern zu gönnen. **Red.**

Regulierung

Kooperation in Hamburg: Hilfe zur Selbsthilfe

Ein Markt – eine Bank, dieses Prinzip lässt sich nicht immer umsetzen. Mitunter überschneiden sich die Geschäftsgebiete von Sparkassen wie von Genossenschaftsbanken. In der genossenschaftlichen Finanzgruppe verstärken zudem die „besonderen“ Genossen den Wettbewerb, seien es nun Sparda- oder PSD-Banken, Kirchen- oder Handelsbanken, den Wettbewerb unter Schwestern.

Zumindest in den Bereichen, in denen sich die geschäftlichen Aktivitäten nicht überschneiden, versuchen die Verbünde seit geraumer Zeit Synergien auszuschöpfen, sei es bei der IT oder in regionalen Servicecentern, die die Marktfolge etwa in der Kreditbearbeitung übernehmen.

Ein neues Kooperationsfeld haben die vier Genossenschaftsbanken in Hamburg entdeckt: Die Hamburger Volksbank, die PSD Bank Nord, die Edebank, die Vierländer Volksbank und die MKB Mittelstandskreditbank haben angekündigt, künftig bei gesetzlichen Sicherheits- und Sorgfaltsanforderungen enger zusammenzuarbeiten. Begonnen wurde mit einem Projekt zum Datenschutz. Compliance, Geldwäsche und Betrugsprävention werden folgen.

Vor allem geht es dabei darum, im Sinne eines „Best-in-Class“-Ansatzes voneinander zu lernen und Know-how und die unterschiedlichen Erfahrungen der einzelnen Häuser untereinander auszutauschen. Am Ende ist es das Ziel, einen institutsübergreifenden, modularen Baukasten der beteiligten Banken zu realisieren, aus dem je nach individuellem Bedarf Informationen abgerufen werden können. Die regulatorischen Vorlagen umsetzen muss zwar weiterhin jedes Haus für sich. Die Zusammenarbeit kann die Arbeit aber zumindest erleichtern – ganz im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe. **Red.**

Taunus-Sparkasse

Rekorde zum Abschied

Natürlich Italien – was sonst könnte dem Chef einer erfolgreichen mittelgroßen Sparkasse im Speckgürtel Frankfurts den Abschied verderben. Zwar hat kein Engagement in Staatsanleihen der Italiener die Bilanz der Taunus-Sparkasse verhängelt. Ganz so schlimm war es nicht. Aber die herbe 0:2-Niederlage der deutschen Fußballer gegen die Azzurri just am Abend des glorreichen Abschieds von Hans-Dieter Homberg schlug doch so manchem der

Gäste ein kleines bisschen auf die Stimmung. Ansonsten gab es nichts zu mäkeln am Wirken von Homberg.

Das dritte Rekordergebnis in Folge zum Abschied ist standesgemäß. Die gesamte Entwicklung der Bank in den dreizehn Jahren Hombergs an der Spitze kann sich sehen lassen. Der systematische Aufbau des Immobiliengeschäfts als fünftes Standbein war klug, die Risikopolitik zurückhaltend und damit kaum belastend. Die Bank steht heute breiter und solider da, als sich das so mancher Ende der neunziger Jahre gedacht hatte. Und all das in einer Region, die sich über mangelnden Wettbewerb wahrlich nicht beklagen kann. Allein in den vergangenen fünf Jahren stieg das Betriebsergebnis nach Bewertung und vor Steuern von 19,6 Millionen Euro auf 40,2 Millionen Euro. Die Reserven nach § 340 f und g wurden im gleichen Zeitraum von 5,3 Millionen Euro auf 20,7 Millionen Euro gestärkt. Die Aufwand-Ertragsrelation sank von 73,4 Prozent auf 62,5 Prozent, die Eigenkapitalrendite vor Steuern verbesserte sich von 9,0 Prozent auf 14,3 Prozent. Das Kreditgeschäft stieg auf 2,95 (2007: 2,58) Milliarden Euro, dem steht ein Einlagevolumen von 2,81 (2,37) Milliarden Euro gegenüber.

Hatten viele zu Beginn von Hombergs Amtszeit als Vorstandsvorsitzender angesichts der strukturellen Probleme der Bank erwartet, es gehe vor allem darum, das Institut geordnet in eine Fusion mit einer der anderen Rhein-Main-Sparkassen zu führen, freut man sich heute über die Eigenständigkeit. Nach dem Zusammenschluss der damaligen Kreissparkasse des Hochtaunus-Kreises mit ihrem Pendant im Main-Taunus-Kreis ist eine weitere Beseitigung der Gemengelagen, die noch 2008 von der Regierung vehement gefordert wurde, längst kein Thema mehr. „Es hat sich bewährt, selbstständig zu bleiben, auch wenn es nicht immer einfach war. Die beiden Landkreise und Landräte haben den Wunsch und die Erwartung, dass das auch künftig so bleibt“, so der Landrat des Hochtaunus-Kreises, Ulrich Krebs. **P.O.**

Diesen Wunsch und diese Erwartung zu erfüllen wird für Hombergs Nachfolger Oliver Klink keine große Herausforderung sein. Schwieriger wird es dagegen sicherlich, den beeindruckenden Track record fortzusetzen.

Zum einen werden gerne viele gute Dinge in die Abschlussbilanz des Vorgängers gepackt, manch eher verwässernde Faktoren dagegen in die Zukunft verlagert. Vielleicht war das bei der Taunus-Sparkasse ein klein wenig auch so. Zum anderen werden die Rahmenbedingungen nicht einfacher. Das niedrige Zinsniveau drückt auf die Margen, die regulatorischen Anforderungen belasten durch zusätzliche Kosten. Zum anderen ist das Niveau der Taunus-Sparkasse inzwischen hoch, was weitere Steigerungen erschwert.

Übertriebenen Erwartungen baut Homberg denn auch gleich vor: „Das Rekordjahr 2011 war sicherlich ein Ausnahmejahr. Ein solcher Rekord ist kein Selbstläufer und wird sich aller Voraussicht nach kurz- bis mittelfristig nicht wiederholen lassen.“ Doch Oliver Klink wird sicherlich eigene Schwerpunkte setzen können und wollen. Und die Perspektive, 2012 wieder die Zahlen von 2010 zu erreichen, sind nicht die schlechtesten Startbedingungen – immerhin war dies das vorletzte Rekordjahr, übertroffen nur vom Abschiedsjahr Hombergs. **P.O.**

Bank und Technik

Lola und Nina bitten um's Gespräch

Zu den herausragenden Eigenschaften der aktuellen i-Phone-Generation gehört sicherlich die Sprachsteuerung Siri. Diese Software dient der Erkennung und Verarbeitung von natürlich gesprochener Sprache. Indem Siri auf Fragen des Nutzers passende Antworten liefert oder Kommandos ausführt, die sonst eine manuelle Eingabe erfordern, kann das Programm als persönlicher Assistent agieren.

Offenbar ist Apple mit seinem Sprachassistenten ein großer Wurf geglückt, denn Google hat seine Such-App für i-Phones und i-Pads erst jüngst um eine Spracheingabefunktion erweitert. Sprachausgabe und semantische Suche außerhalb des englischen Sprachraumes sollen folgen. Aber auch andere Anbieter von Smartphone-Programmen haben sich der Sprachassistenten in Smartphones angenommen und stellen sukzessive erste Lösungen vor. Ende Juni dieses Jahres präsentierte beispielsweise die US-amerikanische Bank BBVA Compass ihre virtuelle Assistentin Lola, die von den gleichen Wissenschaftlern am SRI Institute entwickelt wurde, die auch Apples Siri zum Leben erweckt hatten. Bei Lola handelt es sich bislang um eine virtuelle Bankangestellte, die für den Kunden im Online-Banking auf Zuruf Aufgaben übernimmt. Sie kann beispielsweise bereits Überweisungen ausführen oder Umsätze durchsuchen. Der Ableger der spanischen Großbank Banco Bilbao Vizcaya Argentaria will die Sprachassistenten zunächst bei Angestellten und deren Familien testen und später als virtuelle Beraterin auf ihre Kunden loslassen.

Einen Schritt weiter als Lola geht der US-amerikanische Finanzdienstleister United Services Automobile Association (USA) mit seiner Assistentin fürs Smartphone. Nina soll per Sprache nicht nur Bankgeschäfte erledigen, sondern auch andere Dienste erbringen, beispielsweise die Buchung von Flügen übernehmen. Aktuell befindet sich die App noch in einer Testphase und soll Anfang 2013 veröffentlicht werden.

Ob die intelligenten Assistenten nun in eine Smartphone-App oder ins Onlinebanking integriert sind, ist sicherlich Geschmackssache. Auffällig ist jedoch, dass sprachgesteuerte Dienste à la Siri derzeit offenbar sehr stark im Kommen sind. In Kombination mit einem intelligenten Selbstberatungsprogramm versprechen diese virtuellen Bankberater allerdings eine revolutionäre Zukunft. Angesichts der immer größeren regulatorischen und doku-

mentarischen Anforderungen bei Beratungsprozessen handelt es sich freilich um eine Entwicklung, die Banken und Sparkassen aufmerksam verfolgen sollten. Über die Akzeptanz werden jedoch letztlich Sicherheitsaspekte entscheiden. **KD**

Privatkundengeschäft

Adele Spitzeder lässt grüßen

Wenn es noch eines Beweises bedurft hätte, dass es einem beträchtlichen Teil der Bevölkerung hierzulande an Basis-Finanzwissen fehlt, dann ist es der Fall der Accudomus KG, Ravensburg. Sie hatte unter dem Namen „Schlaubär Anlage“ Einlagen mit einer Laufzeit von zwölf beziehungsweise 15 Monaten und einer Zinszusage von 100 Prozent versprochen – und dafür offenbar tatsächlich Kunden gefunden, die keinen Zweifel an der Seriosität eines solchen Angebots hatten, bis die BaFin dem Ende Juli einen Riegel vorschob.

Auch im Informationszeitalter sind wir also offenbar noch nicht sehr viel weiter als vor 140 Jahren, als Adele Spitzeder mit ihrer allein auf einem Schneeballsystem basierenden Spitzederschen Privatbank rund 31 000 Anleger um ihr Geld brachte, die sich von zehn Prozent Zinsen pro Monat locken ließen. Was damals im Hinblick auf die Unerfahrenheit vieler Bürger im Blick auf Bankgeschäfte vielleicht noch verständlich war, muss heute mit den ungleich besseren Vergleichsmöglichkeiten durchaus bedenklich stimmen.

Anders als damals kann es heute aber nicht reines Unwissen sein, das Anleger auf Angebote wie das nun untersagte von Accudomus hereinfallen lässt. Bei einer gebotenen Verzinsung von 100 Prozent greift wahrscheinlich der Grundsatz „Gier frisst Hirn“, der letztlich auch so manchen Kaupthing-Kunden geleitet haben dürfte. Und diese Grundhaltung lässt sich vermutlich mit noch so viel Aufklärung nicht ausmerzen. **Red.**