

„Wir wachsen. Und wir wachsen profitabel“

Interview mit Michael Mandel



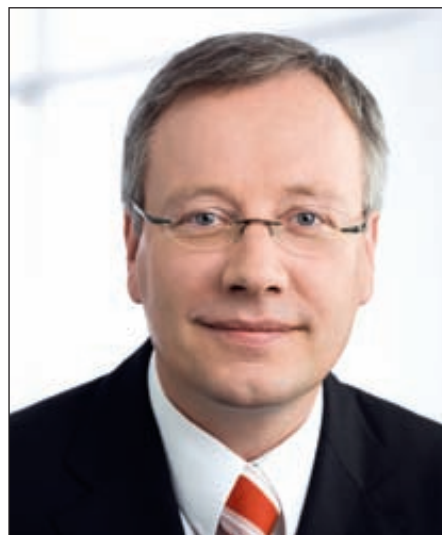
Auch wenn die Perspektiven im Retailbanking über das Jahr 2014 hinaus ausgesprochen anspruchsvoll bleiben werden, ist sich der Bereichsvorstand der Commerzbank sicher, dass sein Haus am Ende zu den Gewinnern des harten Verdrängungswettbewerbs gehören wird. Dafür sollen ein radikaler Umbau und erhebliche Investitionen in dem Geschäftsfeld sorgen. Zuversichtlich machen ihn die in nur zwölf Monaten bereits erzielten Erfolge. Spätestens ab 2015 soll sich das dann auch in den Zahlen und der öffentlichen Wahrnehmung widerspiegeln. Red.

bm Herr Mandel, das Privatkundengeschäft erfreut sich allseits großer Beliebtheit: bei den Instituten selbst, aber auch bei Verbraucherschützern und Regulatoren. Wie sind die Perspektiven für das Retailbanking 2014 fortfolgende einzuschätzen?

Der Markt wird erst einmal schwierig bleiben. Die Niedrigzinsphase wird anhalten und über niedrige Margen die Ertragskraft belasten. Hinzu kommen massive Veränderungen im Kundenverhalten, die von den Instituten erhebliche Investitionen erfordern. Beispiel Digitalisierung. Die Commerzbank wird deshalb bis 2016 eine Milliarde Euro in den Aus- und Umbau des Privatkundengeschäftes investieren.

Das ist notwendig, denn ohne Investitionen kein Wachstum. Im Vergleich zu früheren Jahren herrscht in Deutschland ein starker Verdrängungswettbewerb. Weder werden massiv neue Kunden auf den deutschen Markt strömen noch werden die Assets von alleine wachsen. Das heißt wer bestehen will, muss eine klare Strategie haben und wird in diese Strategie auch investieren müssen.

bm Wenn ich es richtig heraushöre, gehen Sie weiterhin von einem sehr anspruchsvollen Wettbewerb aus. Was macht sie dennoch zuversichtlich, Ihre Ziele bis 2016 zu erreichen?



Michael Mandel, Bereichsvorstand Privatkunden, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Meine Devise lautet: Segeln macht bei rauem Wind Spaß, Management auch. Mir macht es Spaß, in einer Phase des Umbruchs ein Geschäftsfeld gestalten zu können. Zuversichtlich machen mich die Erfolge, die wir schon erzielt haben. Die neue Strategie wurde Ende 2012 verkündet, mit klaren Zielen und Zwischenzielen hinsichtlich Qualität, Wachstum und Profitabilität. Stand heute sind wir schneller vorangekommen, als es damals zu hoffen war.

Woran kann man das festmachen? Der Erfolg unserer Marketing-Kampagne zeigt, dass die Neupositionierung glaubhaft ist und wirkt. Das Kundenwachstum ist stark. Bis Anfang Oktober sind rund 200 000 Kunden netto zur Commerzbank gewechselt. Wir gewinnen pro Woche die Anzahl an Kunden einer Filiale hinzu. Wir wachsen bei der Baufinanzierung, der Vermögensverwaltung, der Anzahl der Konten. Die Kundenzufriedenheit ist seit 2011 um mehr als 30 Prozentpunkte gestiegen. Wir sind beim City-Contest auf dem 1. Platz.

bm Verdienen Sie denn auch Geld?

Das ausgegebene Ziel für das Jahr 2013 war eine schwarze Null. Nach drei Quartalen steht für das Segment Privatkunden ein operatives Ergebnis von 165 Millionen Euro zu Buche. Zudem wurden Investitionen in ebenfalls dreistelliger Millionenhöhe getätigt, die aber wie erwähnt uner-

lässlich sind, um im Verteilungskampf zu den Gewinnern zu gehören. Diese Profitabilität ist natürlich noch nicht ausreichend. Aber unsere Maßnahmen wirken. Wir wachsen. Und vor allem: Wir wachsen profitabel. Das Ergebnis kann sich also durchaus sehen lassen.

bm Was sind denn realistische Ertragsziele unter diesen durchaus schwierigen Perspektiven?

Über die Neupositionierung und über die Modernisierung der Bank wird das Segment 2016 ein Ergebnis von über 500 Millionen vor Steuern abliefern. Und das nicht über Einmaleffekte, sondern über ein profitables Wachstum im Kundengeschäft.

bm Rein hypothetisch – wo stünden Sie heute ohne die getätigten Investitionen?

Diese Frage stellt sich nicht. Ohne Investitionen würden wir zwar weniger ausgeben, aber eben auch weniger Ertrag generieren. Oder anders gesagt: Ohne Investitionen würden wir schrumpfen statt wachsen.

bm Welche Produkte tragen vor allem zum Erfolg bei?

Zum einen das Baufinanzierungsgeschäft. Seit 2011 haben wir unseren Marktanteil beim Neugeschäft fast verdoppelt. Die Kunden nehmen die „Open-Architecture-Lösung“ über die Kooperation mit der Interhyp sehr gut an. Stichwort Premium-Depot: In den wenigen Wochen seit dem Start haben wir bereits rund eine Milliarde Euro Depotvolumen generiert. Rund zehn Prozent davon sind neues Geld, der Rest wurde aus anderen

„Das Thema Neu-Positionierung ist Ende 2014 abgeschlossen.“

Depots umgeschichtet. Darüber hinaus nutzen bereits rund 25 000 Kunden unser Premium-Konto, das wir im Sommer neu eingeführt haben.

bm Wie verteilen sich die Neukunden, haben alle ein Konto eröffnet?

Nein. Aber natürlich spielt das Konto erst einmal eine wichtige Rolle bei der Neukundengewinnung. Und nicht nur hier. Das Konto ist der Dreh- und Angelpunkt für eine langfristige und aktive Kundenbeziehung. Insgesamt wurden in den vergangenen zwölf Monaten rund 230 000 neue Konten bei uns eröffnet, natürlich nicht nur von Neukunden. Viele neue Kunden kamen auch über die Bereiche Baufinanzierung und das Wertpapiergeschäft mit Depoteröffnungen. Und natürlich schließen Kunden nach wie vor klassische Einlagenprodukte wie das Tagesgeld ab. Es ist also ein Mix.

bm Wann arbeiten Sie im eingeschwungenen Zustand, sprich wann ist der Umbau des Geschäftsbereichs abgeschlossen, damit die Unruhe drinnen wie draußen nachlässt?

Das Thema Neu-Positionierung ist Ende 2014 abgeschlossen. Innerhalb von nur drei Jahren haben wir dann unser gesamtes Produktangebot vollständig überarbeitet und verbessert. Im Bereich Zahlungsverkehr gibt es neue Kontomodelle und die Premium-Karte. Mit der Allianz haben wir ein komplett neues Vorsorgemodell konzipiert, im Wertpapiergeschäft gibt es neue Depotmodelle, bei der Baufinanzierung überzeugen wir mit unserer Open-Architecture, und wir haben die Bank pfandbrieffähig gemacht, was ein unabhängiges Funding der Sparte Privatkunden und Geschäftskunden ermöglicht.

„Viele neue Kunden kamen auch über die Bereiche Baufinanzierung und das Wertpapiergeschäft mit Depoteröffnungen.“

Bereits Ende 2011 haben wir die Steuerung der Filialen und Teams umgestellt. Wir investieren zudem in die Qualifizierung der Mitarbeiter. Allein jeder Geschäftskundenbetreuer wurde zwei Wochen geschult. Die neue Marketingkampagne ist außerordentlich erfolgreich. Die Kaufbereitschaft ist gestiegen. Dann wurden die Kassenzeiten erweitert. Über unsere Callcenter sind wir rund um die Uhr für die Kunden erreichbar. Das ist nur ein Überblick, um zu zeigen, dass wirklich alles umgedreht wurde.

bm Was fehlt bis dahin noch?

Ende 2013 startete in Berlin unsere erste Pilotfiliale im Rahmen unserer neuen Filialstrategie. Weitere folgen in den nächsten Monaten. Zudem bieten wir 2014 unseren Geschäftskunden ein komplett neues Angebot. Und es wird ein neues Online-Portal und eine Tablet-App geben, die ihren Namen auch verdient. Ende 2014 wollen wir „direktbankfähig“ sein.

bm Sie sprachen die Veränderungen in der Steuerung an, was darf ich mir darunter vorstellen?

Es gibt eine neue Zielmatrix. Die Filialen werden nicht mehr allein ökonomisch gesteuert. Das heißt, es entfallen 30 Prozent auf die Profitabilität, 70 Prozent auf Kundenzufriedenheit und Wachstum. Darüber hinaus haben wir die Einzelziele abgeschafft und Teamziele für jede Filiale eingeführt. Für das Erreichen der Ziele ist jetzt das gesamte Team und nicht mehr jeder für sich allein verantwortlich.

bm Es wurden auch die Segmentgrenzen verändert. Künftig zählen Geschäftskunden zu Ihrem Be-

reich. Wie ist die Abgrenzung zur Mittelstandsbank?

Die Abgrenzung wurde nicht verändert. Geschäftskunden haben wir auch früher schon betreut. Das sind Kunden mit einem Umsatz bis 2,5 Millionen Euro, also vor allem Freiberufler, Selbstständige, Handwerksbetriebe.

All das sind Kunden, bei denen Privates und Berufliches oft sehr nah beieinander liegen. Deshalb ist die Eingliederung in die Privatkundensparte sinnvoll. Allerdings müssen diese Kunden anders betreut werden. Und genau hier nehmen wir in der Tat Veränderungen vor. Wir führen neue Beratungstools und neue Angebote ein. Beispiele sind unsere neuen Kontomodelle und Kreditangebote.

Was besonders zählt, ist Geschwindigkeit. Diese Kunden haben in der Regel wenig Zeit. Anfang Dezember haben wir deshalb unseren Geschäftskunden-Kompass eingeführt. Nach einer Stunde kennen Kunde und Berater die jeweiligen Kundenbedürfnisse genau. Der Kunde weiß, dass die Produktempfehlungen des Beraters seinen Anforderungen entsprechen. Das Feedback der Kunden ist hervorragend.

Gibt es auch eigene Kundenbetreuer für diese Gruppe?

Ja, wir wollen einen Beratungsprozess auf Augenhöhe. Ein Berater muss wissen, was zum Beispiel die Anforderungen eines Arztes sind, der eine eigene Praxis eröffnen will. Er muss verstehen, auf was es in dieser Situation genau ankommt. Nur dann kann er den Kunden auch gut beraten.

Wie viel davon ist schon vorhanden, was muss neu aufgebaut werden?

Wir haben mehr als 900 000 Geschäftskunden. Wir starten also nicht von Null. Über die maßgeschneiderten Angebote wollen wir zwei Dinge erreichen: Unseren Marktanteil ausweiten und gleichzeitig den Ertrag pro Kunde steigern.

Was macht Sie so zuversichtlich, ist diese Aufstellung so anders als die anderer Banken?

Es geht nicht um die Aufstellung. Wir gewinnen keinen einzigen neuen Kunden am Markt, nur weil wir unsere bankinterne Aufstellung verändern. Jede Bank schneidet die Segmente anders zu. Beispielsweise ist der Erfolg der mBank in Polen nicht Teil unseres Segmentergebnisses. Andere Banken weisen das nationale und internationale Privatkundengeschäft gemeinsam aus. Auch die Abgrenzung zur Mittelstandsbank ist sehr unterschiedlich. Aber all das entscheidet nicht darüber, ob wir im deutschen Privatkundengeschäft erfolgreich sind oder nicht.

Warum fallen bei Ihnen keine Fristentransformations- und Treasury-Erlöse an, Sie legen die Einlagenüberhänge doch sicherlich auch an?

Natürlich haben wir auch Fristentransformation im Geschäftsfeldergebnis – aber eben kein eigenes Treasury-Ergebnis. Warum? Weil wir das bankintern anders entschieden haben.

Netto eine Million neue Kunden bis 2016 – wie groß ist die Herausforderung wirklich, wie viele Kunden verlassen bis dahin die Bank?

Natürlich wird es immer Menschen geben, die ihre Bankverbindung wechseln. Das ist kein Commerzbank-Phänomen, das gilt für alle Banken. Branchenweit sind dies je Institut zwischen vier und sieben Prozent des Kundenstamms pro Jahr.

Es geht aber nicht nur um das reine Kundenwachstum, sondern natürlich auch darum, wie viel Ertrag Sie mit einem Kunden machen. Nach knapp einem Jahr können wir bereits feststellen, dass wir vor allem gehobene, sogenannte „Affluent“-Kunden gewinnen. Deren Anteil bei den Zugängen ist deutlich höher als im Bestand.

Können Sie diesen Erfolg begründen?

Ja, aber das werde ich an dieser Stelle mit Blick auf unsere Wettbewerber detaillierter nicht tun. Auch diese lesen ja Ihre Zeitschrift.

Machen diese Kunden denn auch mehr Geschäft, nutzen sie mehr als ein Produkt?

Ja. Selbst in so typischen Ein-Produkt-Märkten wie der Baufinanzierung gelingt es uns recht erfolgreich, beispielsweise über intelligentes Pricing, die Kunden zu bewegen, auch das Girokonto bei der Commerzbank zu führen. Wirkt sich das sofort auf den Ertrag aus? Nein. Das sehen wir dann einige Monate später.

„Wir gewinnen keinen einzigen neuen Kunden am Markt, nur weil wir unsere bankinterne Aufstellung verändern.“

„Über die maßgeschneiderten Angebote wollen wir unseren Marktanteil ausweiten und gleichzeitig den Ertrag pro Kunde steigern“

„Wir stellen fest, dass wir vor allem gehobene, sogenannte Affluent-Kunden gewinnen.“

bm Danke für diese Einschätzungen zu Ihrer Neukundenstrategie, aber ist Bestandskunden-Betreuung nicht sehr viel einfacher und auch billiger? Wird hier vielleicht zu wenig Wert darauf gelegt?

Der Eindruck täuscht. In einem Verdrängungswettbewerb ist beides sehr wichtig – einerseits mehr Neukunden, andererseits zufriedene Bestandskunden und mehr Cross-Selling. Denn über die Mehrproduktnutzung sinkt die Wechselbereitschaft und man bekommt langfristige, stabile Erträge. Wir haben in den vergangenen anderthalb Jahren rund zwei Millionen Gespräche mit dem Kundenkompass geführt. Das sind nicht alles Neukunden, der überwiegende Teil sind Bestandskunden.

bm Welche Rolle spielen das Internet und das Online-Banking in der neuen Strategie?

Eine sehr wichtige. Kunden unterscheiden immer weniger zwischen einer Digital- und einer Filialbank. Zwei von drei Kunden wollen eine Bank, die beides in Einem ist. Ein Teil der Investitionssumme wird deshalb darauf verwendet, die Commerzbank direktbankfähig zu machen. Bereits heute sind über 20 Produkte bei uns online abschlussfähig.

Wir bieten ein Online-Wertpapierdepot. Die Baufinanzierung kann online beantragt werden. In Kürze können Sie bei uns Ihr Termingeld online abschließen. Unser Ziel ist, Ende 2014 direktbankfähig zu sein. Ein anderer Teil der Investitionen geht in die Modernisierung des Filialnetzes. Wir gewinnen aktuell rund 70 Prozent unserer neuen Kunden in einer Filiale. Der Unterschied zwischen dem Direktbankangebot der Commerzbank und dem Angebot einer reinen Direktbank wird für den Kunden aber immer weniger sichtbar werden.

bm Wo ist dann die Abgrenzung zur Comdirect, wird die integriert?

Wie bereits gesagt: Wir haben gelernt, dass das bloße Zusammenführen von Strukturen nicht dazu führt, dass sich mehr Kunden auf diese Strukturen einlassen. Die Ergebnisse der Marktforschung zeigen zudem, dass auch in den kommenden Jahren ein großer Teil der Kunden nicht auf eine Filiale verzichten will. Kunden wollen selbst entscheiden, wann, wo und über welchen Kanal sie ihre Bankgeschäfte erledigen. Die Antwort darauf ist eine Multikanalbank. Deswegen investieren wir in unser Online-Angebot und in unser Filialnetz.

Die Comdirect spricht die reinen Direktbankkunden an, die ihre Bankgeschäfte selbst erledigen. Beide Institute haben also unterschiedliche Kundengruppen. Eine Zusammenlegung macht weder aus Kunden- noch aus Banksicht Sinn. Beide Häuser sind erfolgreich und wachsen unter ihrer jeweils eigenen Marke. Die Frage ist also nicht die einer möglichen Zusammenlegung, sondern die nach der Nutzung von Synergien durch Plattformen. Das hat Vorteile auf der Kostenseite. Und genau das machen wir. Wir generieren lieber Synergien, ohne dabei die Marken zu beschädigen und Kunden zu verlieren.

bm Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach das Geschäft in einem Omnikanalvertrieb auf die verschiedenen Kanäle verteilen?

Die Bedeutung des Direktvertriebs wird wachsen. Das ist kein Geheimnis. Aller-

dings entspricht die saubere Trennung der unterschiedlichen Kanäle nicht dem Verhalten der meisten Kunden. Der Kunde surft im Internet, wird hier auf unser Produktangebot aufmerksam. Er bittet um einen Rückruf, dieser kommt vom Callcenter, und es wird ein Beratungstermin in der Filiale vereinbart. Hier kommt es zum Abschluss. Über welchen Kanal ist dieses Geschäft nun erfolgt?

„Kunden unterscheiden immer weniger zwischen einer Digital- und einer Filialbank.“

„Eine Zusammenlegung mit der Comdirect macht weder aus Kunden- noch aus Banksicht Sinn.“

bm Stichwort Videoberatung – spielt das eine Rolle?

Ja, allerdings nicht so, wie man es klassisch kennt – Berater in der Filiale und Kunde zu Hause. Vielmehr wird dieses Tool gezielt in den Filialen eingesetzt, indem Spezialisten zu den verschiedenen Produkten dem Berater im Kundengespräch bei Bedarf zugeschaltet werden können. Das macht aus unserer Sicht mehr Sinn. Denn der Kunde bekommt auch bei einem Spontanbesuch sofort die Beratung, die er wünscht. Er muss nicht erst einen Termin vereinbaren und noch einmal wiederkommen.

Und es wird demnächst bei der Commerzbank spezielle Video-Kassen im Selbstbedienungsbereich geben. Bei denen kann der Kunden dann auch außerhalb der Öffnungszeiten persönliche Kassendienstleistungen in Anspruch nehmen.

bm Was für Wünsche sind das?

Beispielsweise eine Abhebung, die über das Kundenlimit hinausgeht. Diese kann dann von einem per Video zugeschalteten Mitarbeiter veranlasst werden.

bm Welche Konsequenzen hat all das für die regionale Präsenz?

Gegenwärtig ist die Commerzbank als Filialbank mit 1 200 Filialen in der Fläche überaus präsent. Das ist richtig so, denn das Filialnetz ist nach wie vor der wichtigste Kundenkontaktpunkt. Durch die Übernahme der Dresdner Bank konnten wir aber rund 400 Filialen zusammenlegen, ohne uns dabei aus der Fläche zurückzuziehen. Wir haben also in unserem Filialnetz bereits deutlich die Kosten gesenkt.

Da sind wir unseren Wettbewerbern voraus. Gleichzeitig stehen jedem Kunden heute mehr Filialen zur Verfügung als früher bei einer der beiden Banken allein. In Zahlen heißt das 25 Prozent weniger Filialen, aber eine 50 Prozent höhere Erreichbarkeit durch den Zusammenschluss beider Häuser.

Nun gilt es, die Standorte selbst zu optimieren, zu lernen, wo man mit welchem Angebot präsent sein muss. Dafür entwickeln und testen wir neue Filialtypen. Sie unterscheiden sich in Größe und Angebot. Das werden wir in den kommenden zwölf bis 18 Monaten ausprobieren. Das reine Schließen von Filialen ist kein Geschäftsmodell, das ist Cost-Cutting.



Von wem gewinnen Sie Kunden?

Von allen anderen Banken in Deutschland. Der Kundenzuwachs verteilt sich etwa wie die Marktanteile.



Lässt sich der Marktanteil der Commerzbank von derzeit rund acht Prozent mit all Ihren Ideen signifikant steigern?

Glauben Sie ernsthaft, wir würden diesen Aufwand betreiben, wenn wir davon nicht überzeugt wären? Und die aktuellen Zahlen geben uns Recht. Wir wachsen. Und wir wachsen profitabel. Darauf sind wir stolz! Denn das haben uns vor zwölf Monaten nicht viele zugetraut. ■■■■