

-Blickpunkte

Verbundstrategie

Sparda Hamburg erweitert Zielgruppe

Anders als die Volks- und Raiffeisenbanken sind die Sparda-Banken typischerweise reine Privatkundenbanken – bisher. Denn ganz allmählich scheint sich in der Gruppe ein Trend anzubahnen, hier behutsam über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und sich dem Firmenkundengeschäft anzunähern. Ein klassisches Firmenkundengeschäft, das der (in der Sparda-Bank Hessen aufgegangenen) Sparda-Bank Kassel hohen Wertberichtigungsbedarf beschert hatte, wird es so schnell wohl nicht geben. Dort aber, wo ein Bezug zum Kerngeschäft besteht, scheint eine Erweiterung der Zielgruppe immer attraktiver zu werden.

Die Sparda-Bank West hat dies über eine Tochtergesellschaft gelöst: Die Viantis AG ist unter anderem im Bauträgergeschäft unterwegs. Die Sparda-Bank Hessen hat im Januar dieses Jahres mit der Aussage überrascht, eine Erweiterung der Zielgruppe auf Freiberufler, nicht mehr auszuschließen, die ja typischerweise zwischen Privat- und Firmenkundengeschäft rangieren.

Bei der Sparda-Bank Hamburg gab es im Juni dieses Jahres sogar eine Satzungsänderung. Damit wird die Zielgruppe um Wohnungsgenossenschaften erweitert. Mit deren Finanzierung möchte die Bank nach eigenem Bekunden zu betragsmäßig höheren und damit auch produktiveren Finanzierungs-Abschnitten in ihrem Kerngeschäft Baufinanzierung kommen, in dem die Sparda-Banken durchweg traditionell stark sind. Es handele sich um ein Geschäft, das die Bank von ihren Fähigkeiten her gut beherrsche, heißt es dazu in Hamburg.

Dieser – wenn auch behutsame – Paradigmenwechsel bei den Sparda-Banken, die über viele Jahre die Vorteile der alleinigen Beschränkung auf das Retailgeschäft mit privaten Kunden beschworen hatten, ist ein signifikantes Symptom dafür, wie schwer es die Zinssituation Kreditinstituten macht, in ihrem traditionellen Geschäft Geld zu verdienen. Dr. Heinz Wings, der Vorstandsvorsitzende der Sparda-Bank Hamburg, spricht davon, dass die fast zinslose Zeit alte Geschäftsmodelle ins Wanken bringe. Hier wird eine Neuorientierung nötig – auch um den Preis, damit wesentlich höhere Risiken in die Bücher zu nehmen. Denn das „Kleinvieh“ der Retailkunden macht zwar bekanntlich auch Mist. Der Misthaufen schrumpft aber bedenklich. **Red.**

Privatkundengeschäft

Commerzbank: Noch 2014 „direktbankfähig“

Die Commerzbank kommt mit ihrer Digitalstrategie im Privatkundengeschäft gut voran, resümiert Vorstandsmitglied Michael Mandel. Im Jahr 2013 hat die Bank zunächst einmal den Prozess des „Aufräumens“ abgeschlossen und ihr Privatkundenportal optimiert, mit dem Ziel es sicherer und kundenfreundlicher zu machen. Heißt: Service- und Abschlussprozesse wurden verbessert, alle Basisprojekte sind online abschließbar.

Im laufenden Jahr lautet das Ziel Direktbankfähigkeit. Sprich alle wesentlichen Geschäfte müssen sich auch ohne Filialkontakt abwickeln lassen. Dazu gehört zum einen das neue Online-Portal für Privatkunden – jetzt mit der Internetadresse commerzbank.de. Die Verwendung der Marke als Anlaufstelle für Privatkunden hat Sichtbarkeit und Reichweite nicht nur bei

Google erheblich gesteigert, berichtet die Bank.

Wichtig für die Direktbankfähigkeit ist auch der Ausbau des Mobile-Banking-Angebots (mit einer Mobile-Banking-App fürs Smartphone und einer eigenen fürs Tablet). Kontoeröffnungs- und Abschlussprozesse werden verkürzt, Wertpapierfunktionen verbessert. Im dritten/vierten Quartal soll ein digitales Haushaltsbuch eingeführt werden, mit dem Kunden ihre Ausgaben – automatisch nach Ausgabenbereichen kategorisiert – besser im Blick behalten können. Dieses „Personal Finance Management“ soll auch einen Ansatz für Beratungsangebote darstellen.

Quasi als „Abfallprodukt“ der digitalen Weiterentwicklung und dennoch als großen Erfolg bezeichnet Ole Franke, der Bereichsleiter für die Digitalstrategie der Commerzbank, eine Kontostands-App. Mit ihr können Kunden auf Knopfdruck ihren Kontostand und die letzten Kontobewegungen einsehen. Transaktionen sind mit dieser App nicht möglich. Es sind auch keinerlei persönliche Angaben wie Name oder Kontonummer ersichtlich, dafür kommt die App ohne Log-In aus. Einfachheit war hier oberstes Gebot. Und das hat sich offenbar bewährt. Schon in den ersten Wochen verzeichnet die Bank mehr als 50 000 Downloads.

Die Kunden, die die App auf ihrem mobilen Endgerät installiert haben, nutzen sie rege – im Schnitt fünfmal am Tag, wie es bereits die ING aus den Niederlanden berichtete. Damit kommt die Bank in den „Langeweile“-Bereich hinein: Beim Warten auf den Aufzug, die U-Bahn oder die Freunde, mit denen man verabredet ist, wird schnell einmal der Kontostand gecheckt. So ist die Bank dauernd im Bewusstsein des Kunden präsent. Der Kundenbindung kann das nur dienlich sein.

Ähnlich wird möglicherweise auch das digitale Haushaltsbuch wirken, das Ende des dritten Quartals eingeführt werden soll und mit seinen Tortendiagrammen und Charts zur Kontostandsentwicklung durchaus auch Unterhaltungswert besitzt.

Richtig spannend wird es jedoch erst in den Jahren 2015/2016. Denn dann soll sich die Commerzbank zur echten Multi-Kanalbank wandeln, bei der die einzelnen Kanäle korrespondieren. Im Zielbild für 2016 hat die Filiale dann hohe Relevanz als Impuls, für Information, Beratung, Abschluss und auch Kontoschließungen. Der Online-Kanal steht ebenfalls für Impuls, Information und Abschluss und hat daneben (gemeinsam mit dem SB-Bereich) hohe Relevanz für die Nutzung von Produkten insbesondere im Zahlungsverkehr und mittlere Relevanz für die Beratung. Ab 2015 soll ein Angebot zum Video-Chat „ausprobiert“ werden. Dem Callcenter wird in allen Bereichen mittlere Relevanz zugesprochen.

Generell geht Mandel davon aus, dass die Grenze zwischen den einzelnen Vertriebskanälen und damit auch die Differenzierung nach „Filiakunden“ und „Online-Kunden“ immer weiter verschwimmen werden. „Die Zukunft des Bankings ist persönlich und digital“, formuliert er sein Zielbild.

Damit erübrigt sich auch die Frage nach einer möglichen Re-Integration der Comdirect in eine direktbankfähige Commerzbank. Solange beide Marken wachsen, gebe es keinen Anlass, diese Zwei-Marken-Strategie zu überdenken. Denn auch in Zukunft werden sich beide Häuser in ihrem Angebot unterscheiden – was aber nicht heißt, dass Synergien zum Beispiel bei der IT oder der Entwicklung von Innovationen wie der Foto-TAN nicht genutzt werden.

In der Commerzbank soll der Anteil der Online-Abschlüsse perspektivisch bei etwa 50 Prozent liegen. Beim Girokonto waren es zuletzt immerhin 14 Prozent. Interes-

sant ist auch die Zahl, die zur Kanalnutzung im Zahlungsverkehr genannt wird: An Selbstbedienungsgeräten in den Filialen werden ebenso viele Transaktionen abgewickelt wie im Online-Banking – und Mandel rechnet nicht damit, dass es sich hier um eine Übergangstechnologie auf dem Weg zum reinen Online-Banking handelt. Deutlicher könnte der unterschiedliche Ansatz zwischen Multikanal- und Direktbankkunden kaum werden. **Red.**

Filiale

Nur ausnahmsweise am Samstag

Die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi ist zufrieden. Nicht nur konnte in den Tarifverhandlungen für das private und öffentliche Bankgewerbe eine Gehaltssteigerung um 2,4 Prozent ab Juli 2014 und nochmals 2,1 Prozent im kommenden Jahr ausgehandelt werden; auch die erweiterte Möglichkeit zur Samstagsarbeit, wie sie die Arbeitgeberseite angestrebt hatte, ist vom Tisch. Es bleibt bei der bisherigen Regelung des Manteltarifvertrags. Danach dürften Beschäftigte für EDV-Tätigkeiten samstags eingesetzt werden. Im Filialgeschäft gibt es diese Möglichkeit nur dann, wenn ein Wettbewerber in der Nähe ebenfalls öffnet.

Die Samstagsöffnung von Bankfilialen wird also auch weiterhin die Ausnahme bleiben. Den Mitarbeitern mag dies zunächst einmal entgegenkommen. Ob eine solche Vereinbarung aber wirklich klug ist, ist eine andere Frage. Schließlich ist es bekannt, dass der durchschnittliche Bankkunde immer seltener eine Filiale aufsucht. Gerade dann nicht zu öffnen, wenn der Kunde für einen Filialbesuch Zeit hat, kann diesen Trend nur beschleunigen. Schließlich hat das Internet (und haben die Direktbanken) immer geöffnet.

Punkten können und wollen die Filialbanken vor allem mit der individuellen, bedarfsorientierten Beratung. Weil diese aber

naturgemäß mehr Zeit erfordert als die Serviceanliegen, die die Kunden früher in die Geschäftsstelle führten, wäre es ratsam gewesen, bei der zeitlichen Verfügbarkeit eines solchen Angebots mehr Flexibilität an den Tag zu legen. Wo die Filiale geschlossen hat, greift der Kunde am Samstag vielleicht doch auf das Online-Tool einer Direktbank zurück. Der Trend weg von der Filiale ins Internet wird mit einer Zementierung der Öffnungszeiten also vermutlich weiter gefördert. Die Folge ist absehbar: weniger Filialen und damit auch weniger Arbeitsplätze im stationären Vertrieb. Angesichts der immer stärkeren Verlagerung des Geschäfts in die elektronischen Kanäle wäre es somit vielleicht klüger gewesen, die Frage eines Samstagsangebots nicht nur von der Wettbewerbslage vor Ort, sondern vom Bedarf seitens der Kunden abhängig zu machen. Zu einer flächendeckenden Samstagsöffnung hätte vermutlich auch das nicht geführt. **Red.**

Monopolkommission

Gefährlicher Markt

Frühmorgens auf dem Wochenmarkt lässt sich die Bildung von Preisen am Markt bestens beobachten: Nachdem Stände aufgebaut und Preise ausgezeichnet wurden, wandern Standbesitzer selbst über den Markt, um sich über das Preisniveau zu informieren – und dann ihren eigenen Preis gegebenenfalls anzupassen. So kommt es, dass der Salat oder die Johannisbeeren an benachbarten Ständen meist zum annähernd gleichen Preis zu haben sind. Größere Preisunterschiede bestehen allenfalls zwischen Ständen an verschiedenen Enden des Marktes. Und die Preisunterschiede werden umso größer, je größer die Entfernung. Gut beobachten lässt sich diese Preisbildung auch bei Tankstellen. So etwas nennt man Markt.

Im Retailbanking ist dieses Prinzip der Monopolkommission aber offenbar suspekt. Im diesjährigen Hauptgutachten be-

mängelt sie, dass sich bei ihrer Untersuchung „die Kontomodelle von Sparkassen und VR-Banken mitunter in auffälliger Weise ähnelten und dass auch die Preise und Produkte der Mitgliedsinstitute der beiden Verbände im lokalen Privatkundengeschäft in teilweise auffälliger Weise aneinander angeglichen waren“, während eine „Kongruenz bei den Kontokonditionen von Sparkassen mit denen privater Großbanken ...nicht erkennbar“ war.

Immerhin räumt das Gutachten ein, mangels Daten keine Aussagen zu den Gründen solcher Kongruenzen treffen zu können und hält ein aus den Marktgegebenheiten folgendes „Parallelverhalten“ von Instituten der beiden Verbundgruppen für möglich. Schließlich ist es nur natürlich, dass sich die Angebots- und Preisgestaltung von Sparkassen und Volksbanken am jeweiligen Wettbewerber vor Ort orientiert. Und das ist in der Fläche eben meist nicht die Filiale einer privaten Großbank.

Eine solchermaßen durch Wettbewerbsbeobachtung zustande kommende Preisbildung wäre zwar nicht unzulässig. Sie könnte nach Einschätzung der Monopolkommission „abhängig von den Marktbedingungen jedoch eine Kartellbildung begünstigen und muss deshalb beobachtet werden“. Und dann?

Zu großen Differenzierungen in Angebot und Konditionen wird man Sparkassen und Genossenschaftsbanken wohl kaum verpflichten können, ebenso wenig wie man die Großbanken nötigen kann, auch in kleinen Ortschaften Präsenz zu zeigen. Wie aber sollte die Abschaffung des Regionalprinzips für Sparkassen, mit dem die Monopolkommission liebäugelt, die Vielfalt von Kontomodellen erhöhen? Dass danach künftig mehrere Sparkassen im gleichen Dorf eine Filiale unterhalten würden, darf man in Zeiten, in denen sich schon eine off kaum mehr rechnet, sicher nicht erwarten. Im Zweifelsfall wäre eher weniger Wettbewerb die Folge. Oligopole aber stärken erfahrungsgemäß nicht die Angebotsvielfalt im Markt. **Red.**

Preispolitik

Girokonto mit Cross-Selling-Bonus

In Zeiten gebührenfreier Girokonten ist es auch bei Privatkunden längst üblich, bei mehr als einer Bank ein Konto zu unterhalten, um den Zahlungsverkehr zu strukturieren. Damit droht das Girokonto als „Ankerprodukt“ der Kundenbeziehung, an das sich weiteres Geschäftspotenzial knüpft, an Bedeutung zu verlieren. Genau diesem Trend zu Zweitkonten, aus denen die konföhrnde Bank wenig Nutzen ziehen kann, stellt sich die Santander Consumer Bank AG, Mönchengladbach, nun mit ihrem neuen „1|2|3 Girokonto“ entgegen.

Erst im Frühjahr 2012 hatte die Bank mit ihrem Abrücken vom kostenlosen Girokonto Schlagzeilen gemacht. Diese Strategie hat sich offenbar nicht bewährt. Seit dem 1. Juli 2014 bietet Santander das neue Girokonto nicht nur wieder kostenfrei, inklusive Visa- und Maestro-Karte und mit Guthabenverzinsung an. Sondern die aktive Kontonutzung wird abhängig von der Intensität der Kundenbeziehung durch monatliche Gutschriften belohnt.

So gibt es ab einem monatlichen Geldeingang von 600 Euro einen monatlichen „Basisbonus“ von einem Euro. Weitere zwei Euro Aktivbonus winken ab drei monatlichen Lastschriftabbuchungen. Denn diese lassen ebenso wie der monatliche Geldeingang darauf schließen, dass es sich nicht um ein bloßes Zweitkonto ohne nennenswertes Cross-Selling-Potenzial handelt. Jeweils drei Euro pro Monat werden bei Nutzung einer Baufinanzierung oder eines Depots gutgeschrieben. Insgesamt können Kunden, bei denen die Cross-Selling-Bemühungen auf fruchtbaren Boden fallen, somit auf eine Gutschrift von maximal 108 Euro pro Jahr kommen.

Vermutlich werden diese 108 Euro (ohne Depot sind es 72 Euro) die Kunden nicht davon abhalten, auch weiterhin die Konditionen des Wettbewerbs im Blick zu be-

halten. Doch gerade bei jenen Kunden, die mehrere Girokonten unterhalten, könnte der Betrag doch einen Anreiz darstellen, das Erstkonto zu den Mönchengladbachern zu verlagern und sich mit den Angeboten der Bank jenseits des Zahlungsverkehrs zumindest zu befassen. Ein interessanter Ansatz ist es allemal. Dass das neue Kontomodell sich nur an Neukunden richtet, könnte indessen zu Unmut führen. Bestandskunden, die derzeit 4,95 Euro pro Monat zahlen, werden sich dadurch zu Recht verprellt fühlen. **Red.**

Privatkundengeschäft

Mehr Genossen als Aktionäre

Die Zahl der Aktionäre und Fondsbesitzer in Deutschland ist zu niedrig. Das heißt aber nicht, dass die Verbraucher abgeneigt wären, sich mit ihrem Ersparten unternehmerisch zu betätigen, so der Genossenschaftsverband Bayern. Nur sind es offenbar nicht die Aktiengesellschaften, die die Menschen überzeugen. In Bayern, so der Verband, gibt es eineinhalbmal so viele Genossenschaftsmitglieder wie Aktionäre. Ende Juni besaßen 1,722 Millionen Bayern Aktien oder Fondsanteile. Dagegen hielten 2,805 Millionen Mitglieder Anteile an den 1 296 genossenschaftlichen Unternehmen im Freistaat. 2,566 Millionen Anteilseigner entfallen auf die Genossenschaftsbanken. Damit ist mehr als ein Fünftel der bayerischen Bevölkerung Mitglied bei einer Kreditgenossenschaft. Die 959 Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften kommen zusammen auf 239 000 Teilhaber.

Die Offenheit für unternehmerisches Investment ist also durchaus gegeben – solange der Anleger Vertrauen in das jeweilige Unternehmen hat. Ob die Beteiligung ausschließlich an Genossenschaften zur Diversifizierung bei der Geldanlage ausreicht, darf dennoch bezweifelt werden. Auch Genossenschaftsbanken müssen deshalb bei ihren Kunden weiterhin für die Wertpapieranlage werben. **Red.**