

b*m* -Blickpunkte

Privatkundengeschäft

Commerzbank arbeitet an Privatkundenbank 2020

Im Privatkundengeschäft hat die Commerzbank fast alle Ziele, die sie sich für 2016 gesetzt hatte, erreicht: einen Net Promoter Score über 30 und 300 Millionen Euro Geschäftsvolumen (Einlagen, Wertpapiervolumen, Kreditvolumen). Die Bank gewinnt wieder Preise – ein Zeichen für die Qualität. Die Direktbankfähigkeit ist erreicht, die Produktpalette komplett überarbeitet. Und mit 111 000 Netto-Neukunden von Januar bis Mai dieses Jahres ist das Ziel von rund 250 000 neuen Kunden im Gesamtjahr nicht unrealistisch. Seit Dezember 2012 waren es insgesamt 643 000 Netto-Neukunden.

Entspannt zurücklehnen will sich Michael Mandel, Bereichsvorstand für das Privatkundengeschäft, gleichwohl nicht. Als nächstes steht jetzt die „Privatkundenbank 2020“ auf der Agenda. Dazu gehört zum einen eine noch schlankere Produktpalette. Statt derzeit 460 Produkten, die sich in vielerlei Hinsicht gleichen (beispielsweise gibt es 5 verschiedene Tagesgeldoptionen), sollen es künftig nur noch 230 sein. So lassen sich in der IT und in den Back-Office-Prozessen Kosten sparen.

Diese abgespeckte Produktpalette soll dafür jedoch komplett über alle Kanäle verfügbar sein. Denn noch gebe es eine Menge Produkte, die mobil oder über die App nicht abgeschlossen werden können. Wo immer möglich, soll die Abschlussfähigkeit vereinfacht werden. So sollen Bestandskunden künftig mit lediglich 2 Klicks einen Ratenkredit abschließen können. Und auch die Landschaft für Geschäftskundenkredit wurde neu gebaut. Seit September 2014 können Geschäftskunden auf sogenannte

„pre-approved-Kredite“ zurückgreifen. Bei Commodity-Produkten sollen somit bis 2020 etwa 50 Prozent des Geschäfts online abgeschlossen werden.

Unter dem Begriff „digitales CRM“ soll es künftig Next-Best-Offer geben, wie es die Kunden aus dem E-Commerce kennen: Unter diesem Stichwort werden Produkte angeboten, die entweder gut zu den eben abgeschlossenen passen oder von anderen Kunden mit vergleichbarem Profil genutzt werden.

Zum Thema stationärer Vertrieb sagt Michael Mandel: „Bei den Filialen ändert sich nichts in Diktion und Zungenschlag. Wir werden nicht 50 Prozent oder ein Drittel der Filialen schließen.“ Denn Filialschließungen haben seiner Meinung nach nichts mit Kundenorientierung zu tun – 70 Prozent der Bankkunden in Deutschland wollten schließlich auch 2020 Kunden einer Filialbank sein. Und anders als so mancher Kollege ist Mandel sehr zurückhaltend, was die Wege angeht, die ein Kunde zur nächsten Filiale in Kauf zu nehmen bereit ist – und zwar auch für komplexere Beratungsangebote wie zum Beispiel die Baufinanzierung.

Daneben weist er darauf hin, dass die Anzahl der Filialen auch unter Kostengesichtspunkten gar nicht so relevant sei – machten sie doch nur 7 Prozent des gesamten Verwaltungsaufwands aus. Insofern sei die Hebelwirkung des Ertragswachstums, zu dem schließlich auch die Filialen beitragen, wesentlich größer als eine Kostenstrategie. Und er fügt hinzu: „Die Gelegenheit ist günstig, regionalen Platzhirschen massiv Marktanteile abzunehmen.“ Schließlich habe die Commerzbank in Deutschland das am stärksten wachsende Filialnetz. Die Voraussetzungen dafür, den Marktanteil der Bank im Privatkundengeschäft von derzeit 8 auf 10 Prozent zu steigern, sind insofern sicher nicht schlecht.

Mit den derzeit getesteten Flagship-Filialen ist die Bank durchaus zufrieden. Die Besucherfrequenz konnte verdoppelt werden, auch die Kundenzufriedenheit ist im Vergleich zu Referenzfilialen gestiegen. Allerdings wurden auch schon Dinge identifiziert, die nicht gut funktionieren: So werden die Online-Terminals für das Online-Banking in der Filiale nicht gut angenommen. Und auch die aktivere Ansprache von Bestandskunden soll noch verbessert werden.

Der Test der Flagship-Filialen ist erst einmal verlängert worden. Er soll so lange laufen, bis belastbare Erkenntnisse vorliegen, mindestens aber bis ins Jahr 2016. **Red.**

Baufinanzierung

40 Jahre Festzins

Seit Ende Juli bietet die Allianz Baufinanzierungen mit Zinsfestschreibungen von bis zu 40 Jahren an. In anderen Märkten, in denen variable Zinsen an der Tagesordnung sind, ohnehin ein Unding, ist eine so lange Zinsbindung selbst für Deutschland schon auffällig.

Dass man mit einem solchen Angebot auf hohe Nachfrage stößt, ist eigentlich wenig überraschend. Schließlich wird schon seit geraumer Zeit über einen Wiederanstieg der Zinsen spekuliert, sodass Kunden ein Interesse daran haben, sich das günstige Zinsniveau möglichst lange zu sichern.

Der Kreditgeber muss eine so lange Zinsbindung natürlich sehr gut kalkulieren. Sie hat für den Anbieter aber auch Vorteile: Darlehen mit Laufzeiten über 25 Jahren bietet die Allianz nur als sogenannte Volltilgerdarlehen an. Heißt: Nach der Laufzeit ist das Darlehen getilgt. Damit erledigt sich das von Verbraucher-

schützern derzeit immer wieder thematisierte Problem, dass sich die Zeit bis zur vollständigen Rückzahlung des Kredits ungebührlich verlängert, wenn das niedrige Zinsniveau nicht für höhere Tilgungsraten genutzt wird. Vor allem aber ist man mit solchen Volltilgerdarlehen aus dem ruinösen Wettbewerb um Anschlussfinanzierungen heraus, bei dem es – anders als bei der meist beratungsintensiven Erstfinanzierung – fast nur noch um die Konditionen geht. **Red.**

Auskunfteien

Banken und Medien in der Pflicht

Noch immer hat es die Schufa als bekannteste der Auskunfteien in Deutschland nicht geschafft, sich als „Kreditemöglicher“ zu positionieren, wie es der frühere Schufa-Chef Rainer Neumann propagiert hat. Stattdessen ist das Misstrauen nach wie vor groß. Und das beruht größtenteils auf einer weitverbreiteten Ahnungslosigkeit, wie eine im Juni durchgeführte repräsentative Umfrage der InnoFact AG im Auftrag von Finance Scout 24 unter 1 030 Befragten zwischen 18 und 65 Jahren zeigt.

■ 31 Prozent der Befragten glauben demnach, dass die Schufa Kreditanträge ablehnen kann,

■ 26 Prozent sind fälschlicherweise der Meinung, dass die Auskunftei auch das persönliche Einkommen und die Vermögensverhältnisse des Einzelnen kennt.

Die Mehrheit der Verbraucher weiß zwar, dass zum Beispiel bei der Beantragung eines Kredits oder einer Kreditkarte, aber auch vor Abschluss eines Miet- oder Handyvertrags in vielen Fällen eine Schufa-Auskunft eingeholt wird. Die wenigsten machen sich jedoch die Mühe, sich darüber zu informieren, was genau die Schufa tut. Und nur 33 Prozent der Männer beziehungsweise 27 Prozent der Frauen kennen ihren persönlichen Schufa-Eintrag.

Wenn in den Medien über Auskunfteien berichtet wird, geht es in aller Regel um das Scoring. Der Tenor dann: Das Scoring ist eine intransparente „Black Box“, von der (mit höchstlicherlichem Segen) niemand wissen darf, wie die Bonitätsbewertung genau erfolgt. Dass über 90 Prozent der Schufa-Einträge positiver Natur sind und den Verbrauchern somit primär nützen, kommt in der Medienberichterstattung nur selten zur Sprache. Denn die Auskunfteien landen vor allem dann in den Schlagzeilen, wenn sich Verbraucherschützer wieder einmal über das Thema Scoring oder über Einzelfälle mit fehlerhaften Einträgen echauffieren.

Die Schufa selbst kann dem wenig entgegenzusetzen – entsprechende Verlaubarungen oder Marketingmaßnahmen würden vermutlich bei vielen Verbrauchern doch nur auf Skepsis stoßen.

In der Pflicht sind dagegen zum einen die Medien, die nicht immer nur über die Intransparenz des Scoring-Verfahrens wettern, sondern in diesem Kontext auch mehr über Fakten zu den Auskunfteien berichten sollten. In der Pflicht sind aber auch die Banken. Zumindest im persönlichen Gespräch könnten Berater die Kunden aktiv darauf ansprechen, dass man vor einer Schufa-Abfrage keine Angst haben muss, sondern dass diese vielmehr die Kreditvergabe oder die Einrichtung eines Limits beim Girokonto sehr stark vereinfacht.

Red.

Verbundstrategien

Da waren's nur noch 14

Nicht immer haben sich die 15 PSD-Banken in der Vergangenheit auf eine einheitliche Linie einigen können. Deutlichstes Beispiel ist eine gemeinsame Werbung, die es – im Gegensatz zu den innerhalb des BVR ebenfalls mit einer eigenen Marke auftretenden Sparda-Banken – nicht mehr gibt. Auch im Vertrieb (nur direkt oder stärker filialbasiert) setzen die ein-

zelnen Institute durchaus unterschiedliche Akzente.

Vertriebsansätze sind es auch, die dazu führen, dass die Gruppe der PSD-Banken ab 2015 um ein Institut kleiner sein wird. Die PSD Bank Niederbayern-Oberpfalz mit Sitz in Regensburg möchte künftig bundesweit agieren können. Nachdem dies in der Gruppe zu Diskussionen geführt hatte, haben die Regensburger das Ausscheiden aus dem Verband der PSD-Banken beschlossen und dem Verband die Kündigung zugestellt. Sie wird zum Jahresende 2015 wirksam.

Die Bayern haben die Trennung von der Gruppe der PSD-Banken auch bereits optisch umgesetzt. Die Bank agiert mittlerweile unter der Marke „Meine Bank Niederbayern-Oberpfalz eG“ – wobei im Logo auch das PSD-Grün in einen etwas gelb-



licheren Farbton abgewandelt wurde. Lediglich in den Bildmotiven ist die Bank, die das zentrale Leitmotiv darstellt, noch in PSD-Grün gehalten.

In der Firmierung tragen die Regensburger noch immer den Namensbestandteil „PSD Bank“. Eine Anpassung auch der Firmierung an den neuen Markenauftritt ist jedoch wahrscheinlich – und aus Sicht des Verbands auch wünschenswert. Wo PSD draufsteht, sollte auch PSD drin sein, so Rudolf Conrads, der Vorstandsvorsitzende des Verbands der PSD-Banken e.V. Köln. Und dazu gehört eben auch das Regio-

nalprinzip. An das aber wollen sich die Bayern nicht nur nicht mehr halten. Mit einer Anzeige beim Bundeskartellamt haben sie es sogar grundsätzlich infrage gestellt.

Natürlich kann man sich fragen, wie das Regionalprinzip sich in Zeiten der Digitalisierung überhaupt aufrechterhalten lässt – zumal für Direktbanken, als die sich die PSD-Banken ja (viel mehr noch als die Sparda) verstehen. Weil es immer Kunden gibt, die aus dem Geschäftsgebiet ihrer Bank wegziehen, ihre Bank aber eigentlich nicht wechseln wollen, die ihre Bankbeziehung nicht am Wohnort, sondern am Ort ihrer Arbeit unterhalten möchten oder die auf Online-Vergleichsportalen nach günstigen Angeboten suchen, haben sich die PSD-Banken darauf verständigt, dass bis zu 20 Prozent des Geschäfts auch außerhalb des eigenen Geschäftsgebiet ihren Ursprung haben dürfen.

Die übrigen 14 Banken der Gruppe können damit auch gut leben, so Conrads. Im Schnitt liege die Quote des Fremdgeschäfts sogar deutlich unter den genannten 20 Prozent, die somit kein Korsett darstellen, sondern „gelebte Realität“ sind, wie es Conrads formuliert.

Am Beispiel der Baufinanzierung rechnet der Verband vor: Jeweils rund ein Drittel des Geschäfts kommt über die Filialen, über den mobilen Vertrieb (unter anderem Vermittler der Bausparkasse Schwäbisch Hall und des BHW), der ebenfalls eine deutlich regionale Ausrichtung ausweist, sowie über Portale. Interhyp und Europace standen 2014 für rund 25 des Neugeschäfts. Aber „nicht alles, was übers Internet kommt, ist überregional“, sagt Conrads. Einen Widerspruch zwischen einem Direktvertriebsansatz und dem Regionalprinzip vermag der Verband insofern nicht zu sehen.

Wie es aus Sicht der PSD-Banken in Bayern weitergehen wird, ist einstweilen noch offen. Eine Neugründung als Ersatz für die ausscheidenden Regensburger steht wohl

kaum zur Debatte. Wahrscheinlicher ist, dass die benachbarten PSD-Banken Nürnberg und/oder Augsburg die Abdeckung der „verwaisten“ Region übernehmen und dadurch neue Wachstumspotenziale erschließen, die ihnen ansonsten verschlossen geblieben wären. Zumindest die verbleibenden bayerischen Institute können von den internen Querelen somit also vermutlich profitieren.

Aber auch für die Gruppe muss die ganze Affäre – so wenig man sie sich gewünscht hätte – im Markt nicht unbedingt von Nachteil sein. Schließlich hilft die Berichterstattung, die Marke bekannter zu machen. Wie das Bundeskartellamt letztlich mit der Angelegenheit umgehen wird und was das für Implikationen haben könnte, ist eine ganz andere Frage, die sich heute noch nicht beantworten lässt. **Red.**

Digitalisierung

Virtuelle Berater lieber sein lassen

Lange hat man von Avataren im Bankgeschäft nichts gehört – aus gutem Grund. Denn die „digitalen Assistenten“ der ersten Stunde (beispielsweise Nick Netgic der Netbank, Cor@ bei der Deutschen Bank – beide aus dem Jahr 1999 – oder auch der Info-Fuchs von Schwäbisch Hall aus dem Jahr 2007) haben die in sie gesetzten Erwartungen durchweg nicht erfüllt. Viel mehr als ein Spielzeug, das Bankkunden vielleicht einmal ausprobierten, konnten sie – obwohl als „selbst lernend“ vermarktet – nicht sein. Insofern ist es schon erstaunlich, dass die Targobank seit Juli dieses Jahres einen neuen Versuch mit einer solchen intelligenten Software wagt, die mit Menschen in natürlicher Sprache kommunizieren kann.

Bei der Targobank heißt die neue digitale Assistentin, die von der Düsseldorfer CX Company GmbH konzipiert wurde, „Lena“. Sie erscheint am rechten Seitenrand der Website und ermöglicht es Kunden,



im Direktmenü ihre Fragen einzugeben. Ihre schnellen Antworten auf einfache Fragen sollen den Kunden Zeit ersparen und dadurch Mitarbeiter entlasten, die somit zeitlich flexibler für umfangreiche Kundengespräche zur Verfügung stehen können.

So weit die Theorie. Tatsächlich ist „Lena“ wie ihre diversen Vorgänger aus dem vergangenen Jahrzehnt kaum mehr als eine Suchmaschine, die aus den Fragen der Nutzer einzelne Stichworte herauszieht und dann auf Stellen der Website verweist, an denen dazu Informationen zu finden sind. Mehrere Stichworte sinnvoll zu verbinden vermag sie jedoch nicht.

Die virtuelle Assistentin passt insofern zwar gut zur aktuellen Werbekampagne der Bank, in der Produkte und Dienstleistungen gewissermaßen personalisiert dargestellt werden. Die direkte Eingabe des Gewünschten über die Suchmaske würde den Kunden jedoch vermutlich zumindest ebenso schnell zu einem Ergebnis führen – vielleicht sogar schneller, wenn „Lena“ nicht versteht, was der Kunde möchte. Schließlich darf man nicht vergessen, dass die Nutzer – anders noch als vielleicht 1999 – mittlerweile sehr geübt im Umgang mit Suchmaschinen aller Art und insofern durchaus imstande sind, ihre Suchbegriffe so zu formulieren, dass die Aussicht auf brauchbare Treffer hoch ist.

Avatare mit menschlicher Anmutung, die womöglich noch gestikulieren – immerhin das erspart die Targobank ihren Kunden – erscheinen insofern eigentlich kaum noch zeitgemäß. Natürlich wollen Kunden

(nach dem Login) individuell angesprochen werden, dazu braucht es aber weder Comic-Zeichnung noch Gesicht eines virtuellen Beraters. Wer einem Ansprechpartner ins Auge schauen möchte, der wird ohnehin in die Filiale gehen

oder eine Videoberatung nutzen. Für die Übrigen kann man sich diese Mühe sparen. Investitionen in die weitere Optimierung von Such-Algorithmen oder Beratungstools sind an dieser Stelle vermutlich sinnvoller.

Red.

Baufinanzierung

Heikle Fragen am Telefon

Nicht alle Baufinanzierer sind am Telefon auskunftsfreudig. Während das Telefon für reine Onliner ein bedeutendes Distributionsmittel ist, lehnen einige Filialisten telefonische Auskünfte aufgrund der Produktkomplexität ab. Zu diesem Ergebnis kommt die Marketing-Mix-Analyse Baufinanzierung 2015 der Research Tools.net GmbH, Esslingen.

Die Hotline-Betriebszeiten der Anbieter variieren der Studie zufolge zwischen 50 und 168 Stunden pro Woche. Doch teilweise konnten gerade Banken mit kürzeren Betriebszeiten durch eine bessere Antwortqualität bei Testanrufen punkten. Während drei Anbieter am Telefon erstklassig berieten, beantworteten einige Filialisten die gestellten Fragen nicht, sondern bestanden aufgrund des komplexen Produkts auf einen Beratungstermin vor Ort. Bei Mailanfragen überzeugte allein Interhyp mit einer guten Antwortqualität, die übrigen Baufinanzierer zeigten hier deutliches Potenzial.

Wie immer bei solchen Testanfragen wird sich auch in diesen Fällen auf die Zufälligkeit der Ergebnisse verweisen lassen.

Vielleicht hätten andere Mitarbeiter ganz anders reagiert. Und doch wäre die Tendenz, die sich hier ablesen lässt, für die Filialbanken fatal. Natürlich ist die Baufinanzierung – für viele Privatkunden das größte Projekt ihres Lebens – ein ganz klassisches Themenfeld für die persönliche Beratung. Und natürlich werden sich nicht alle Fragen telefonisch klären lassen – zumindest nicht im ersten Anlauf. Der Versuch sollte aber allemal unternommen werden.

Schließlich ist der Telefonanruf aus Kundensicht häufig eine unverbindliche erste Kontaktaufnahme – weit unverbindlicher als ein Beratungsgespräch, mit dem man bereits grundsätzliche Bereitschaft signalisiert, mit dem jeweiligen Anbieter ins Geschäft zu kommen. Auch geht es dem Kunden hier um schnelle Auskünfte, bevor er sich für oder gegen eine Beratung entscheidet. Vermittelt die Bank oder Sparkasse dem Interessenten am Telefon den Eindruck, ihn auf ein Beratungsgespräch „festnageln“ zu wollen, ist die Chance hoch, dass er sich stattdessen an einen anderen Anbieter wendet. Gleiches gilt für die Kontaktaufnahme per Mail.

Per Telefon und bei Mailanfragen müssen Kreditinstitute somit einmal mehr einen Spagat leisten: Es gilt, so viele Fragen wie möglich so konkret wie möglich zu beantworten. Die Banken müssen aber auch deutlich darauf hinweisen, wo die Grenzen eines solchen telefonischen Erstkontakts liegen – schließlich ist der Grad zwischen bloßen Auskünften und der am Telefon immer heiklen Beratung ein schmaler.

Wenn der Kunde allerdings spürt, dass sich sein Gesprächspartner um ein Höchstmaß an Auskunft bemüht, dann wird er auch eher akzeptieren, dass manche Fragen ohne ein ausführlicheres Gespräch – persönlich vor Ort, telefonisch oder auch per Video – nicht geklärt werden können und dass dafür vielleicht ein Termin mit einem Fachberater vereinbart werden muss.

Red.