

# Retail einst und heute

– Ein Bühnengespräch –

Gute Retailbanker sind gute Banker. Das ist nicht nur heute so, das war auch schon in den Anfängen vor 50 Jahren der Fall. Die Redaktion nahm das 27. Privatkundenforum der Zeitschrift „bank und markt“ zum Anlass, mit zwei erfahrenen Retailbankern fröhlich über das Geschäft einst und jetzt zu diskutieren. Das Ergebnis: Stabilität ist immer noch gut für die Bankbewertung, nach wie vor braucht der Kunde eher eine Problemlösung denn einzelne Produkte, nur sind die Trennlinien andere geworden – nicht mehr Produkte, sondern Kundengruppen entscheiden. Red.

**bm** Warum gelten Kreditinstitute mit ausgeprägtem Privatkundengeschäft dem Markt heute als grundsätzlich überlegen gegenüber den neuen Kapitalmarkt-Banken?

**Weiss:** Eigentlich ganz einfach – weil die Bewertung einer Bank durch Markt und Börse sich heute deutlich stärker am Price-to-Book-Value ausrichtet, also am Verhältnis von Eigenmitteln zur Marktkapitalisierung. Und dieser Price-to-Book-Value nimmt sich als wesentlichen Einflussfaktor eben den Return on Equity vor. Woher dieser stammt, ob aus Retail- und Privatbanking und Asset Management oder eben aus Whole Sale und Investmentbanking,

das wäre eigentlich „egal“. Nur: Das Ergebnis des Privatkundengeschäfts kann immer mehr durch seine Stabilität bestechen und auch durch seine Höhe. Die Retail-Stabilität führt deshalb in aller Regel beim Börsenwert zur Höherbewertung einer Bank. Die Börsenbewertungen von Banken mit einem starken Retailgeschäft wie Citigroup oder HSBC bestätigen dies.

**bm** Als die Großbanken, als die Deutsche Bank vor rund 50 Jahren ins breite Privatkundengeschäft ging, genoss das neue Geschäft innerhalb des hohen Hauses nicht die höchste Anerkennung. Ist Retail ein spezielles Bankgeschäft?

**Weiss:** Ich meine – ja. In der Tradition in der ich gelebt habe, traute man aber jedem Universalbanker zu, jedes Geschäft zu verstehen. Dadurch kamen auch Firmenkunden- und Auslandsbanker auf Retailstühle. Das hat häufig der Sache nicht gut getan, weil sie nach anderen Regeln als das klassische Bankgeschäft funktioniert.

## Die Interviewpartner

**Dr. Achim Kassow** ist Vorstandsmitglied der Commerzbank AG, Frankfurt am Main und **Dr. Ulrich Weiss** ist Vorstandsmitglied i.R. der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.

**bm** Bedeutet dies, dass man Retail gelernt haben sollte, um das Ressort Retail zu führen?

**Kassow:** Ich würde noch einen Schritt weiter gehen – immer mehr Beispiele zeigen, dass es nicht schadet Retail gelernt zu haben, um Bankgeschäft insgesamt voranzubringen! Es ist genau dieses, was Sparkassen und Genossenschaften in Deutschland so stark macht: Im Retailgeschäft erfährt man sehr intensiv, wie man in komplexen und langfristig atmenden Systemen Ertragshebel sensibel bedient, um nicht an den Eisbergen struktureller Kosten zu scheitern.

**bm** Es hat auch in diesem Punkt gerade bei den Großbanken aber im letzten Jahrzehnt auffällige Strategiewechsel gegeben. Zu Recht?

**Weiss:** Eher nicht. Im Grunde muss man, wenn man eine (Retail-) Strategie wirklich sorgsam entwickelt hat, auch lange dabei bleiben. Auf jeden Fall sind häufige Strategiewechsel schädlich. Denn wenn man die verschiedenen Kundensegmente genau bestimmt, die Vertriebsorganisation darauf ausrichtet und die Produkt- sowie kundengruppenbezogene Geschäftsführung abgegrenzt hat, braucht es nach meiner Erfahrung drei bis vier Jahre Einführungszeit. Bis man wirklich von Bewährung sprechen kann, ist wahrscheinlich fast ein Jahrzehnt nötig. Kommt während dieses „Prozesses“

eine neue Person in die Verantwortung, die alles ändern will, verlieren alsbald die Erträge ihre Kontinuität und die Mitarbeiter ihre Identifizierung mit dem Konzept.

**Kassow:** Ich stimme sofort zu. In der Regel kann niemand die Qualität einer strategischen Retailentscheidung bereits nach einem Jahr beurteilen. Dennoch werden Konzepte oft in kürzeren Zyklen überarbeitet. Hektik auf Folienebene!

**bm** Die Kundenreaktionen auf Zick-Zack-Kurs: Es ist bisher sehr selten zu dramatischen Abwanderungen gekommen, auch bei aller Unsicherheit über die Retail-Zukunft der deutschen Großbanken nicht. Warum schlagen interne Richtungsänderungen nicht nach außen durch?

**Kassow:** Weil im Mittelpunkt der Kundenbeziehungen immer noch Menschen stehen! Hätte man innerhalb von zwei Jahren 50 Prozent der Berater ausgewechselt, wären die Kundenverluste hoch gewesen. Die Kunden machen das für sie entscheidende Preis-/Leistungsverhältnis ihrer Bank in hohem Maße an den Mitarbeitern fest.

Zuletzt erlebten wir das nach der Akquisition der Schmidtbank. Sie wissen es – eine sehr lokal verwurzelte Bank mit gut bekanntem Namen. Hat da die Marke (Schmidtbank) nicht einen besonders hohen Wert? Wir entschieden anders. Wir änderten alles nach relativ kurzer Zeit in Commerzbank. Kritik der Kunden? Fast keine! Am „realen Wert“ der Beziehung ändert sich aus Kundensicht zunächst wenig, wenn der bekannte Berater bleibt.

**bm** Sollte man für die Retailstrategie externe Berater bemühen?

**Weiss:** Um Gottes willen nicht! Denn Berater entscheiden am Reißbrett oder brin-

gen einem die Strategie mit, die sie beim vorhergehenden Auftrag schon einmal verkauft haben. Außerdem verhindert „eingekaufte“ Strategie die Identifizierung. Solche Konzepte bleiben immer Fremdkörper im Hause und werden entsprechend halbherzig umgesetzt: Die Bank, die ihre Strategie vom Berater entwickeln lässt, verzichtet auf den USP.

„Der bekannte Berater ist für die Kunden wichtiger als die Marke.“

Mir fällt in diesem Zusammenhang der Werbespruch von Toyota ein: „Nichts ist unmöglich“. Das sollten auch Kreditinstitute verinnerlichen. Auch Wilhelm Raabe passt: „Sieh nach den Sternen und achte auf die Gassen“.

**bm** Nun haben Sie, Herr Weiss, aber schon in den achtziger Jahren in „bank und markt“ über die Kostenbelastung des Privatkundengeschäfts geschrieben. Haben also nicht die Kosten manche Entwicklungen bereits im frühen Retail „unmöglich“ gemacht?

**Weiss:** Nicht so, wie wir heute denken. Wenn unser Controller Dr. Mertin damals im Vorstand den Rohentwurf von Bilanz und G+V vorstellte, sahen wir den gesamten (!) Verwaltungsaufwand aus der Zinsspanne gedeckt. Das Provisionsergebnis war bereits Gewinn. Das Ergebnis des Eigenhandel, kam aber noch dazu und das Beteiligungsergebnis noch darüber.

Die Bank verdiente so gut, dass das Filialbüro per Rundschreiben bat, doch noch einige Wertberichtigungen und Abschreibungen zu melden, um die Risikovorsorge weiter zu bessern. In dieser hervorragenden Ertragssituation der siebziger und frühen achtziger Jahre hatte das Kostenmanagement nicht die Priorität wie heute.

Das Retailbanking in Deutschland hatte drei Phasen:

- die erste, in den späten Fünfzigern und frühen Sechzigern, war vor allem dem Durchbruch der Idee an sich gewidmet;
- die zweite, bis Anfang der Achtziger, beschäftigte sich intensiv mit der Durchsetzung des Marketings im Bankbetrieb – Professionalisierung des Marketings, das war es, was wir damals wollten;
- die dritte Phase danach, das war – und ist – die Schärfung des Ergebnisbewusstseins. Lange, zu lange hat es gedauert, bis wir uns bewusst machten, wie viel Zeit wir für uns und unsere Administration verbraucht haben, statt für die Kunden;

**bm** Wie war das Ressort Privatkunden von den Produkten her gebaut?

**Weiss:** Die „alte Zeit“ übte eine scharfe Trennung zwischen Privatkunden- und Börsengeschäft. Girokonto, Sparkonto, Zahlungsverkehr, Konsumentenkredit, Privathypotheiken – das war unser Retail. Nicht die Wertpapiere.

**bm** Konflikte dadurch?

**Weiss:** Viele!

**bm** Wie definieren Sie Privatkundengeschäft heute, Herr Kassow. Gilt die erwähnte scharfe Trennung immer noch?

**Kassow:** Die Zeit der Produktparten ist sicher zumeist vorbei. Und das Börsengeschäft ist auch für viele Privatkunden mittlerweile integraler Bestandteil der Bankleistungen. Insofern hat sich viel verändert. Die neuen Trennlinien laufen entlang von

Kundengruppen und deren Lebens- beziehungsweise Bedarfslagen. CRM-gestützte, ganzheitliche Beratung hebt das Denken in Produktparten auf. Aber die Steuerung ist dadurch nicht leichter geworden ...

**bm** Ist die Kundenbindung heute noch etwas, worauf sich die Bank wenigstens überwiegend verlassen kann?

**Kassow:** Ich meine ja. Wir werden zwar immer wieder einmal erschreckt, wenn zum Beispiel wie in der Automobilfinanzierung ein ganzer Markt von den klassischen Banken hin zu den Werksfinanzierern schwenkt. Aber das ist nicht unbedingt zu verallgemeinern, sondern eine Folge speziellen Herstellermarketings. Und es ist auch kein Anlass zur Panik, wenn eine Direktbank innerhalb von fünf Jahren mehrere Milliarden Assets anzieht.

Das sind aber keine erdrutschartigen Bewegungen. Anspruchsvolle Privatkunden haben heute ganz einfach mehr Adressen als früher. Und für mich gehört es durchaus zum Marktalltag, dass mein anspruchsvoller Kunde noch ein Girokonto bei der Sparkasse und ein Anlagekonto bei der Direktbank führen lässt.

■ Tatsächlich ist die Anzahl der Bankverbindungen in der Breite des Marktes jedoch in letzter Zeit nicht mehr gestiegen.

■ Die Kunden haben nämlich gemerkt, dass ein breites Nutzungsverhalten ihnen doch eine Menge Arbeit bringt.

■ Also fangen sie an, ihre Bankbeziehungen wieder zu konsolidieren – sich wieder stärker auf eine Kernbank zu konzentrieren.

■ Und diese Kernbanken haben ja inzwischen auch gelernt, auf die Direktbank-Konkurrenz zu reagieren, durchaus auch mit aggressiver Preispolitik.

**Weiss:** Wenn man über Marktanteile spricht, erinnere ich mich an Überlegungen, wie sie für amerikanische Ansätze typisch sind. Da fragt die Bank nämlich als allererstes: „What is the client's wallet?“

„Anspruchsvolle Privatkunden haben heute ganz einfach mehr Adressen als früher.“

Das heißt, wie viel kann dieser Kunde überhaupt für Bankdienstleistungen ausgeben? Und die Bank fragt dann wieder: „Which part of his wallet do I have?“ Und erst damit wird es interessant. Denn es ist schlicht unsinnig zu prahlen, man habe viele Millionen Kunden ohne zu wissen, in welchem Maße man am Portemonnaie des Kunden wirklich beteiligt ist.

**bm** Wie hat sich das Gewicht der Marketinginstrumente verschoben? Wir erinnern uns, Herr Weiss, noch an eine Zeit, in der Sie mit massivem Preiswettbewerb den traditionellen Teilzahlungsbanken den Garaus machten. Ließe sich so etwas wiederholen?

**Weiss:** Ich darf doch korrigieren. Wir haben im Ratenkredit keine niedrigen Konditionen gehabt. Wir gingen zum Beispiel mit einem Zins von 0,6 bis 0,7 Prozent per Monat in die Märkte, dazu zwei Prozent Bearbeitungsgebühr bei Abschluss. Bei Laufzeiten von 36 bis 48 Monaten kommt man dann auf 14 bis 16 Prozent effektiv.

Was wir aber eben sehr viel besser einrechnen konnten als die Teilzahlungsbanken, war unsere Refinanzierung über Depositen. Die Teilzahlungsinstitute hatten dafür nur den Kapital- oder Geldmarkt. Mit unseren Ratenkreditsätzen lagen wir deshalb hervorragend im Ge-

„Preiswettbewerb ist ein Instrument, das man sehr behutsam handhaben muss.“

schäft, während die alten Absatzfinanzierer mit gleichen Konditionen am Bedarfsminimum kratzen.

Grundsätzlich halte ich den Preiswettbewerb für ein Instrument, das man sehr behutsam handhaben muss, weil man selbst nur zu schnell in Kannibalisierungssituation hinein läuft. Bei desaströsen Marktkonditionen neige ich deshalb eher dazu, den Verzicht auf bestimmte Segmente zu empfehlen.

**bm** Was halten Sie von der Diba oder der 1822 direkt als Wettbewerber heute?

**Kassow:** Ich schätze beide sehr! Preise haben für den Bankkunden von heute eine Signalfunktion, weil er keine Zeit hat, sich mit der Komplexität des Alltags-Banking auseinanderzusetzen. Deshalb muss heute jeder mit den Preisen sehr sensibel umgehen. Für falsch halte ich in diesem Kontext die gern vorgebrachte Lockvogel-Kritik. Denn dahinter steckt eine bössartige Assoziation. Der Kunde wird auf den Leim gelockt, gefangen und in den Käfig gesperrt.

Der richtige Ansatz im Massenmarketing ist ein ganz anderer. Nämlich: Es bedeutet für den Kunden Aufwand, sich auf einen neuen Dienstleister einzustellen. Für diesen Aufwand muss man ihm also einen Anreiz geben – und das ist dann ein entsprechender Preis, als Aufwandsentschädigung!

Deshalb müssen Über-Marktkonditionen eine Befristung haben, während die Banken versuchen, den Kunden von ihrer grundsätzlichen Leistungsfähigkeit zu überzeugen. Kern Erfolgsfaktor sind dabei erneut die Mitarbeiter. Nur mit Sonderpreisen akquirieren und eine Normalkondition gar nicht mehr begründen zu können, das wäre arm.

**Weiss:** Nur kommt bei der Wertung der Newcomer-Erfolge die Gefahr der Salamischeiben etwas zu kurz. Auch wenn es richtig ist, dass das Eindringen von Ausländern, Herstellern, Direktbanken in die klassischen Privatkundensegmente selten gleich wehtut: Wenn jedes Jahr ein paar Scheiben mehr abgeschnitten werden, summieren sich die Verluste eben doch! Ich sehe darum unsere Zukunft, die der Etablierten, in der Kernfrage: Womit wollen wir wirklich für die Kunden unverzichtbar bleiben?

**bm** **Wie begegnet die Commerzbank den spezialisierten Newcomern? Was können Sie besser?**

**Kassow:** Ich sehe uns den Spezialisten, die uns hier wie da etwas abzwacken, in einer ganz entscheidenden Position stark überlegen: Wettbewerber, die uns ärgern wollen, die wechseln. Mal hat man einen auf der Einlagenseite, mal einen im Kredit. Mal hat man einen Kollegen, dessen Zinsrechnung unmöglich stimmen kann, mal einen, dessen Produktkombis nicht nachvollziehbar sind. Aber typischerweise regelt sich so etwas von alleine – in Tagen, Monaten, nach zwei, drei Bilanzen.

Was stellen wir dagegen? Verlässliche, ganzheitliche Leistungen für alle Lebensphasen. Und die kontinuierlich hohe Leistungsfähigkeit des Filialteams. Damit fühle ich mich jeder Retailzukunft gut gewachsen. Denn private Finanzen werden als Thema wichtiger und komplizierter. Einzelne Produkte helfen da nicht. Es geht am Ende immer um Menschen: Kunden brauchen Lösungen für ihre spezifischen Lebensphasen.

**bm** **Warum fällt es deutschen Kreditinstituten bis heute so**

**schwer, mit dem kartengestützten Zahlungsverkehr Geld zu verdienen? Was es ein Fehler, die Karten so lange als Gemeinschaftsprogramm zu betreiben?**

**Weiss:** Manches sieht auch da heute anders aus als früher. Als wir vor rund 40 Jahren eurocheque erfanden, war unser Hauptargument dafür unser Einsatz gegen die Kreditkarte. Denn die Konten der Kartengesellschaften wurden eben damals außerhalb der Kreditwirtschaft geführt und am zugehörigen Revolving-Kredit verdienten die Kartenunternehmen horrend – an den Banken vorbei. Mit dem eurocheque dagegen behielten wir den Zahlungsverkehr in unseren eigenen Konten – mit allen Cross Selling-Möglichkeiten.

„Mit dem eurocheque behielten wir den Zahlungsverkehr in unseren eigenen Konten.“

Heute münden alle Karten, ob Debit oder Kredit, ganz überwiegend auf den Kundenkonten der Banken. Der Gründungsauftrag des eurocheque hat sich sozusagen erledigt. Aber – wäre das auch ohne seinen phänomenalen Aufstieg in ganz Europa so gekommen?

Ein Nachteil unserer damaligen Kartenpolitik reicht aber leider bis in die heutigen Tage: Während zum Beispiel in Italien der Händler für ec-Karten das gleiche Disagio zu zahlen hat wie für Kreditkarten, profitiert der deutsche Handel heute von dem niedrigeren Discount, allerdings bei einem sehr hohen Volumen.

**bm** **Verdient die Commerzbank mit Karten etwas?**

**Kassow:** Ja. Aber viele Interessenvertreter der Kartenbranche hören das ungern: Sie wollen Salden auf ihren Karten sehen, wir Banken dagegen wollen die Kundensalden in unseren Büchern! Und das soll bitte auch so bleiben. ■