

bm-Blickpunkte

Vertriebspolitik

Sparda West: Mit dem Truck aufs Land

Rund 72 Prozent der Kunden der Sparda-Bank West eG, Düsseldorf, sind mit der Kundennähe der Bank zufrieden, so das Ergebnis einer Kundenzufriedenheitsanalyse im Auftrag der Bank. Das reicht zwar in Schulnoten für ein „Gut“. Dennoch bleibt dieser Punkt deutlich hinter den Bewertungen für Image, Fachkompetenz der Berater, Preis-Leistungsverhältnis sowie Beratung und Service zurück.

Aus diesem Grund baut die fünftgrößte Genossenschaftsbank Deutschlands und drittgrößte Bank der Sparda-Gruppe nicht nur ihren stationären Vertrieb weiter aus (das Filialnetz wurde von 2002 bis 2006 um fünf auf 67 Standorte erweitert), sondern bedient ihre Kunden auch mobil.

Auf Wunsch besuchen 20 mobile Berater die Kunden auch daheim. Hinzu kommen – nicht nur in der Sparda-Gruppe eine Rarität – zwei mobile Geschäftsstellen, die die „weißen Flecken“ zwischen den regulären Filialen abdecken sollen. Ganz Sparda-untypisch stellt man sich damit auch an solchen Orten dem Wettbewerb, wo sonst üblicherweise Sparkassen und

Volksbanken unter sich sind. Hat die Bank von 2002 bis 2006 schon netto 70 000 Kunden hinzugewonnen (davon allein 26 000 im Jahr 2006), soll dies den kontinuierlichen Ausbau des Marktanteils weiter verstärken. Überwiegend gehe dies zu Lasten der Sparkassen.

In dem Maße, wie auch immer mehr private Banken mit dem gebührenfreien Girokonto werben, könne sich dieses Wachstum möglicherweise verlangsamen, räumt der Vorstandsvorsitzende Berthold Reinartz ein. Dennoch sind die Marktchancen sicher auch weiterhin gut – der hohen Kundenempfehlungsquote sei Dank: 60 Prozent ihrer Neukunden (das ist fast doppelt so viel wie etwa bei der Sparda-Bank Hessen) gewinnen die Düsseldorfer durch Mund-zu-Mund-Propaganda. **Red.**

Gebührenfreies Girokonto

Sparda-Antworten

Natürlich werden der Sparda-Verband und die einzelnen Institute der Gruppe nicht müde, zu betonen, dass das gebührenfreie Girokonto der Spardas sich von den entsprechenden Angeboten der Wettbewerber durch die Bedingungslosigkeit der Gebührenfreiheit unterscheidet – ihr Alleinstel-

lungsmerkmal verlieren sie damit dennoch mehr und mehr.

Eine nachlassende Dynamik bei den Kundenzahlen ist zwar bislang nicht spürbar geworden. Doch in dem Maße, wie es leichter wird, auch bei Wettbewerbern ein Girokonto ohne Kontoführungsgebühren zu eröffnen, könnte sich diese veränderte Wettbewerbssituation nicht nur auf Neukundenzahlen, sondern – viel schlimmer – auch auf die Kundenloyalität auswirken.

Mit den Bestandskunden im Gespräch zu bleiben, wird damit auch für die Spardas wichtiger. Und hier erweist sich das im Vergleich zu VR-Banken und Sparkassen schlanke Filialnetz ausnahmsweise einmal als nicht von Vorteil.

Einige Institute – so die Sparda-Bank West oder auch die Berliner – bauen deshalb einen mobilen Vertrieb auf, um auch solche Kunden beraten zu können, die den Weg in die Filiale scheuen.

In Hessen hält man zwar von einem mobilen Vertrieb fürs „normale“ Geschäft nichts, bietet aber dem Wettbewerb in anderer Form die Stirn: Die Deutsche Privatfinanz AG wendet sich (dann durchaus mobil) an „Privatkunden mit besonderen Ansprüchen an die Finanzplanung und Produktbreite“. Mit anderen Worten: Die im September an den Markt gegangene hundertprozentige Tochter der Sparda-Bank Hessen ist die Antwort auf die Strukturvertriebe. Mit zunächst neun Beratern (die Zahl soll pro Jahr um mindestens zehn erweitert werden, sofern der Arbeitsmarkt dies hergibt) will man einerseits anspruchsvollere Kunden aus dem eigenen Bestand bedienen, ehe sie zu den unabhängigen Finanzvermittlern abwandern, andererseits (im gleichen Umfang) auch Neukunden gewinnen.



Noch einen Schritt weiter geht die Sparda-Bank West, die sich mit der Gründung der Laureus AG Privat Finanz ins Private-Banking für Kunden mit einem liquiden Vermögen ab 250 000 Euro vorgewagt hat und damit mittlerweile 742 Kunden überzeugt hat – ebenfalls zur Hälfte Bestandskunden der Mutter und Neukunden.

Auch wenn die Zielgruppen unterschiedlich sind, haben solche Töchter doch eines gemeinsam: Sie sprechen diejenigen Kunden an, denen das Sparda-Retail mit seiner straffen Produktpalette und hohen Verbundtreue im Allfinanzgeschäft nicht mehr ausreicht. Daneben ergibt sich noch ein weiterer Vorteil: Sind die Gesellschaften erst einmal den Kinderschuhen entwachsen, lässt sich mit ihnen bei dieser interessanten Klientel das Regionalprinzip trefflich umgehen. **sb**

Sparda Hessen

Hohe Trefferquote beim Direktmarketing

Die Zeit der Massenmailings mit hohen Streuverlusten ist längst vorbei, meint Jürgen Weber, der Vorstandsvorsitzende der Sparda-Bank Hessen. Dank detaillierter Data-Warehouse-Analysen erreiche man heute Responsequoten von 60 bis 70 Prozent und Abschlussquoten von 30 bis 35 Prozent der Angeschriebenen. Diese gezielte Ansprache der Kunden auf ihre vermutlichen Bedürfnisse statt eines breit gestreuten Bombardements mit Werbebotschaften macht Weber mit dafür verantwortlich, dass die Sparda-Banken beim „Kundenmonitor Deutschland“ mittlerweile zum 14. Mal in Folge den ersten Platz belegt haben.

Dass sein Haus erstmals seit Jahren einen Rückgang der Tagesgeldeinlagen zu verzeichnen hat (minus 14,7 Prozent auf 872 Millionen Euro), ist demnach auch nicht den in der Branche gefürchteten Abflüssen an die ING-Diba geschuldet. Im Gegenteil: Der Saldo sei eindeutig positiv.

Allerdings werden bislang auf Tagesgeldkonten geparkte Einlagen zunehmend länger festgelegt, sodass sich unter dem Strich ein Zuwachs von 5,51 Prozent auf 3,98 Milliarden Euro bei den Einlagen ergibt. Großen Erfolg im Einlagengeschäft haben die Frankfurter vor allem mit einem neu eingeführten Produkt, das dem Dax-Sparbuch der Postbank nachempfunden ist (wobei allerdings der Bonus auf Basis der Dax-Entwicklung wöchentlich und nicht monatlich berechnet wird).

Trotz des offenbar gelungenen Direktmarketings gibt es aber auch weniger erfolgreiche Initiativen. So hat sich die Nachfrage beim „Sparda-Familienkredit“, mit einem Bonus von 800 Euro für bauwillige Familien mit Kindern enttäuschend entwickelt. Die Schlussfolgerung: für den Entschluss zum Erwerb von Wohneigentum war das Baukindergeld, dessen Abschaffung mit diesem Produkt kompensiert werden soll, offenbar von untergeordneter Bedeutung. **Red.**

Marketing

Paradigmenwechsel in der Sparda-Werbung

Überregionale Gemeinschaftswerbung gab es bei den Sparda-Banken bisher nicht. Die Anzeige in regionalen Medien – in Auftrag gegeben von den einzelnen Häusern – war bisher überwiegend das Medium der Wahl. Im Mittelpunkt standen dabei regelmäßig konkrete Produkte mit ihren Konditionen.

Nun steht im Marketingkonzept der Gruppe ein Paradigmenwechsel bevor: Erstmals wollen die Spardas in diesem Jahr nicht nur eine überregionale Kampagne fahren, sondern damit auch den Übergang von der reinen Produkt- zur Imagewerbung vollziehen. Ziel ist es, die Bekanntheit der Marke zu erhöhen. Gegenwärtig liegt sie bei etwa 66 Prozent der Nicht-Sparda-Kunden, die Kunden eingerechnet bei knapp über 69 Prozent.

Während die Sparkassen zu dem Schluss gekommen sind, dass bloße Imagewerbung im Markt nicht genügt, gehen die Spardas somit den umgekehrten Weg. Das kostenlose Girokonto, das Hauptzugpferd der Gruppe, sei hinreichend bekannt, heißt es aus dem Verband. Transportiert werden sollen deshalb vor allem die Markenkernwerte „freundlich und fair“.

Bekannt sind die Sparda-Banken derzeit naturgemäß vor allem im Einzugsgebiet der 414 Filialen und 223 SB-Center. Aber auch Kunden darüber hinaus sollen mit der geplanten Kampagne angesprochen werden. Im eher ländlichen Raum, wo die Präsenz der zwölf Institute dünn ist, wird man somit vermutlich vorrangig direktbankaffine Kunden erreichen, für die die Entfernung zur nächsten Filiale von untergeordneter Bedeutung ist. Trotz eines weiteren Ausbaus des Filialgeschäfts – auch 2007 sollen wieder weitere acht Geschäftsstellen neu eröffnet werden – könnte damit das Direkt-Geschäft, in dem die Sparda-Banken ihre Wurzeln haben, somit für das weitere Wachstum an Bedeutung gewinnen.

Zum Begrenzungsfaktor für die Neukundengewinnung in Regionen abseits der Filialen und SB-Center könnte allenfalls die gebührenfreie Bargeldversorgung werden. Um dem Kunden hier eine Orientierung zu geben, bieten die Sparda-Banken im Internet einen Geldautomaten-Such-

Service an. Hier lässt sich die Entfernung zum nächsten Automaten des Cash-Pools anzeigen. **sb**

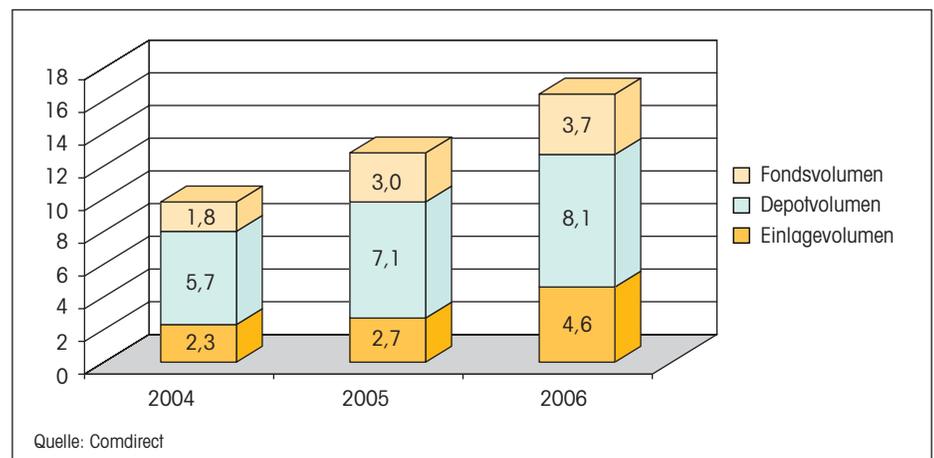
Direktbanken

Comdirect: der Mutter immer ähnlicher

Während die Münchener DAB Bank AG momentan den Eindruck erweckt, sich nicht ganz klar für ein Geschäftsmodell – entweder die Spezialisierung auf das Geschäftsfeld Brokerage oder aber die breitere Aufstellung im Privatkundengeschäft – entscheiden zu können, bleibt die Comdirect Bank AG, Quickborn, offensichtlich ihrer Linie treu. Die Commerzbank-Tochter schreitet auf ihrem Weg vom Spezialisten zum Generalisten immer weiter voran. Ausgehend vom Brokerage hat sie in den letzten Jahren ihr Produktangebot kontinuierlich erweitert. Neben dem Girokonto bietet sie seit November 2006 auch ein Tagesgeldkonto an. Beide Produkte sollen der Neukundengewinnung und -bindung dienen und aufgrund der effizienten Strukturen im Hause zumindest moderat profitabel sein.

Die Zahl der Girokonten hat denn auch im vergangenen Jahr um etwas mehr als 100 000 auf 260 000 zugenommen. Bis Ende 2009 sollen es 450 000 sein. Auch mit dem Tagesgeldkonto verknüpft die

Kundenvermögen bei der Comdirect in Milliarden Euro



Bank große Erwartungen. Bis 2009 will die Comdirect 650 000 Tagesgeld-Konten führen, momentan sind es etwa 100 000. Allerdings funktioniert hier die Kundenbindung deutlich besser als die Kundengewinnung. Denn drei Monate nach dem Start haben bisher vor allem Bestandskunden ein solches Konto eröffnet. Der größte Teil der Einlagen jedoch, so betont es Comdirect-Chef Andre Carls, sei von anderen Banken abgezogen worden.

Außerdem baut die Direktbank eifrig an ihrem Projekt Comdirect Private Finance (CPF) weiter. Derzeit betreibt sie unter diesem Label 21 Filialen, in denen 180 Berater etwas mehr als 20 000 Kunden betreuen. Bis 2009 sollen es ungefähr 30 bis 40 Filialen und 40 000 Kunden sein. Nach drei Jahren hat die CPF den Break-even überschritten und arbeitet jetzt profitabel. Sie hat im Jahr 2006 einen Ertrag von 200 000 Euro erwirtschaftet. Im Vorjahr waren es noch 3,6 Millionen Euro Verlust.

Der Trade-unabhängige Ertrag, das sind die Bereiche Banking und Beratung, machte im Jahr 2006 etwa ein Drittel des Ergebnisses aus. Ziel ist es, mehr als die Hälfte des Ergebnisses hier zu generieren.

Im Zuge ihrer Wachstumsanstrengungen gleicht sich das Comdirect-Geschäftsmodell dem der Mutter zunehmend an, wie auch Carls zugeben muss: Bei den Filialbanken halte das Online-Banking unaufhaltsam seinen Einzug, während bei den Direktbanken die Beratung immer wichtiger werde. Die Commerzbank werde jedoch ihre Zwei-Marken-Strategie weiter fahren und die Modelle nicht verschmelzen, so seine selbstverständliche und dann auch selbsterhaltende Einschätzung.

Eine Kannibalisierung des Commerzbank-Geschäftes durch die immer breiter aufgestellte Tochter will Carls freilich nicht erkennen. Weniger als zehn Prozent der Kunden kämen von der Commerzbank zur Comdirect. Betrachte man die Herkunft der Comdirect-Neukunden, so finde man in

etwa die in Deutschland gegebenen Marktanteile vor. Da wäre die Mutter dann mit knapp zehn Prozent „Abwerbungen“ aber doch überproportional vertreten. **bs**

Altersvorsorge

Deutsche Rentenversicherung als Berater?

Es mutet schon skurril an: Da berichten die Marktforscher ohne Unterlass vom schwindenden Vertrauen der Deutschen in die staatlichen Sozialversicherungen. Dessen ungeachtet schmieden jene große Pläne, künftig eine noch größere Rolle im Bereich der Vorsorge zu spielen. Die Deutsche Rentenversicherung, so der „Branchenkompass 2006 Sozialversicherungen“

der Steria Mummert Consulting AG, Hamburg, sieht sich sogar künftig als der zentrale Beratungsdienstleister für Altersvorsorge. Mehr als die Hälfte der Rentenversicherer plant demnach den Einstieg in die Vermittlung privater Policen.

Eine gewaltige Konkurrenz zu den etablierten Vertriebswegen? Wohl kaum. Einen großen Wettbewerbsvorteil haben die staatlichen Versicherungsträger zweifellos: einen einzigartigen Zugang zu Kundendaten. Bei entsprechenden Vermittlungsvolumina könnten womöglich bei den Versicherern für die Kunden auch günstigere Konditionen ausgehandelt werden. Es bleibt aber das Imageproblem. Die Verbraucher davon zu überzeugen, dass sie in Sachen Altersvorsorge ausgerechnet von derjenigen Institution gut beraten werden,

der sie lieber heute als morgen den Rücken kehren würden, wird sicher alles andere als eine leichte Übung.

Das Argument, dass die Vermittlung privater Policen der gesetzlichen Pflichtversicherung auch Provisionseinnahmen beschert und somit dazu beitragen kann, den freien Fall des Rentenniveaus zu mildern, ist sicher korrekt. Sich mit der privaten Vorsorge ausgerechnet an die Institution zu wenden, von der man sich um einen großen Teil der eigenen Vorsorgeaufwendungen betrogen sieht (auch wenn die Probleme der Rentenversicherung nur zum geringsten Teil von den Versicherern selbst zu beeinflussen sind), ist aber wohl dennoch nicht jedermanns Sache. **sb**

Allfinanz

Bankagenturen als Beinahe-Filialen

Im Februar haben Allianz und Dresdner Bank die ersten 100 Bankagenturen eröffnet: Berater der Dresdner Bank erhalten dabei einen festen Arbeitsplatz in ausgewählten Allianz-Agenturen. Die betreffenden Standorte tragen dementsprechend auch beide Logos und werden mit SB-Terminals ausgestattet, an denen die Kunden Überweisungen tätigen und Kontoauszüge ausdrucken können.

Schon seit 2001 werden Standardbankprodukte in den Allianz-Agenturen vertrieben. 330 000 Kunden für die Dresdner Bank und 40 000 Kunden für Allianz Global Investors konnten im vergangenen Jahr auf diesem Weg neu gewonnen werden. Insgesamt haben die Allianz-Vertreter bereits mehr als 700 000 neue Kunden für die Bank gewonnen.

Dass diese Kunden den Allianz-Vertretern zugeordnet wurden, hatte zur Folge, dass sie sich nicht mit allen Belangen an die Filialen wenden konnten. Beim Abschluss von Produkten, die über das Angebot der Agenturen hinausgingen, waren sie so



einmal Filialkunden, einmal Kunden des Allianz-Vertreters – aus Kundensicht nicht unbedingt praktisch. Durch die Erweiterung des Angebots in den „Bankagenturen“ wird dieser Missstand nun behoben. Auch durch die Aufrüstung mit SB-Geräten werden die Agenturen aus Kundensicht somit zu „Mini-Filialen“ aufgerüstet. Der Wahrnehmung der Kundennähe der Bank kann das nur gut tun. Und eine verstärkte Kundenfrequenz in den Agenturen wiederum bietet sicher auch neue Möglichkeiten des Cross-Sellings im Konzern. **Red.**

Konsumentenkredit

Weniger Ideologie

Über 70 Prozent der Genossenschaftsbanken haben sich mittlerweile für die Zusammenarbeit mit der Team-Bank (bisher Norisbank) entschieden: 894 sind bereits „in Produktion“, 16 noch in Vorbereitung.

Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit kann sich durchaus sehen lassen: Das Easy-Credit-Neugeschäft erhöhte sich 2006 von 683 Millionen Euro auf 1,905 Milliarden Euro. Im Markt der Konsumentenkredite konnten die Genossen damit einen Prozentpunkt Marktanteil gewinnen, während die Sparkassen trotz „Leuchtturmwerbung“

für das Produkt einen Prozentpunkt einbüßten.

Gleichzeitig habe man im Dialog mit den Verbraucherschützern für den Konsumentenkredit dazu beitragen können, die ideologischen Sichtweisen zum Thema Konsumentenkredit ein wenig zu korrigieren, meint Theophil Graband, der Vorstandsvorsitzende der Team-Bank. Das betrifft vor allem den steten Vorwurf, die Banken trieben ihre Kunden in die Überschuldung. Was die Skepsis der Verbraucherschützer gegenüber dem Angebot von Restkreditversicherungen angeht, bleibt indes noch einiges zu tun, um dem verbreiteten Eindruck entgegenzuwirken, der Abschluss einer solchen Police werde zur Bedingung für eine Kreditvergabe gemacht.

Auch bei der Produktgestaltung der Restschuldversicherung sieht Graband noch Optimierungsbedarf: So habe der von seinem Haus in Auftrag gegebene Überschuldungsreport gezeigt, dass durch Arbeitslosigkeit bedingte Überschuldung meist nicht im ersten Jahre der Arbeitslosigkeit eintrete, sondern erst später. An diese Erkenntnis müssten die Vertragsbedingungen angepasst werden. Ob dagegen auch in Deutschland ein Bedarf an Versicherungen für den Scheidungsfall – ebenfalls eine der häufigsten Ursachen für Überschuldung

– bestehe, müsse beobachtet werden. Im europäischen Ausland sind solche Policen bereits erhältlich. **Red.**

Konsumentenkredit

Transparenzprobleme

Als „Basel II“ in aller Munde war, gab es keine Diskussion: Auch im Privatkundengeschäft müssen bonitätsabhängige Kreditkonditionen her. Nicht nur rein betriebswirtschaftlich betrachtet, ist das sinnvoll. Auch aus Verbraucherschutzsicht können sie durchaus ihre Berechtigung haben. Natürlich können höhere Kreditpreise dem einen oder anderen eine Kreditaufnahme erschweren oder verleiden. Wo aber regelmäßig lamentiert wird, die Banken trieben ihre Kunden in die Überschuldung, muss auch solche Abschreckungswirkung legitim sein.

Problematisch bei bonitätsabhängigen Konditionen ist indessen die Werbung: Anbieter, die mit durchschnittlichen Zinssätzen werben, wie sie die Mehrheit der Kunden zu zahlen hat, werden im Wettbewerb abgehängt. Wird dagegen der im allgünstigsten Fall zu zahlende Satz herausgestellt, landet man schnell in der Ecke der „unseriösen“ Angebote wie der Easy Credit auf der Internet-Plattform www.vergleich.de, die generell zu solchen Anbietern rät, die bonitätsunabhängig bepreisen.

Transparenz wird angemahnt. Doch wie soll man dem Kunden in wenigen Worten allgemeinverständlich Scoringssysteme erklären, an denen Mathematiker und Statistiker lange genug gefeilt haben?

Eben dieses Problem könnte aber in naher Zukunft auf die Banken zukommen – dann nämlich, wenn Scoringssysteme zum Gegenstand von Diskriminierungsklagen gemäß dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz werden. Anhand von Statistiken wäre dem Kunden dann nachzuweisen, warum etwa sein Wohnsitz einen höheren Zinssatz rechtfertigt. **Red.**