

# Die Kundenerwartungen haben sich verändert

Von Detlev Dietz

**Für Retailbanker existieren laut Detlev Dietz derzeit zwei große Herausforderungen: einerseits ein konjunktureller Abschwung, der aufs Privatkundengeschäft durchschlägt und andererseits ein verstärkter Fokus der Kunden auf Sicherheit. Bei der Commerzbank kommt als dritter Faktor das Verarbeiten der Fusion mit der Dresdner Bank hinzu. Die Kunden verlangen zukünftig eine bessere Vergleichbarkeit von Leistungen verschiedener Anbieter, meint der Autor. Produkte und Produktinformationen sollen in der neuen Commerzbank verständlicher gestaltet werden.** Red.

Seit fast zwei Jahren begleitet die Finanzkrise nun das Bankgeschäft. Die Marktkapitalisierung der Bankbranche hat sich 2008 im Vergleich zum Vorjahr auf vier Billionen US-Dollar halbiert, Wertberichtigungen summierten sich im vergangenen Jahr weltweit auf über 630 Milliarden US-Dollar. Das klassische Privatkundengeschäft hat mit den Verlusten im Investmentbanking an Bedeutung gewonnen. Der Anteil des Retailbankings an den Bankerträgen stieg nach Daten der Boston Consulting Group im Vergleich der dritten Quartale 2007 und 2008 von 61 Prozent auf 70 Prozent. Viele Banken stellen heute gern die soliden Ergebnisse im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden heraus.

Doch was als Subprime-Krise mit amerikanischen Immobilienkrediten begann und sich dann zu einer nachhaltigen Rezession weiterentwickelte, wirkt sich heute und in den kommenden Jahren massiv auch auf das Retailbanking aus.

Zwei Herausforderungen ergeben sich daraus für die Verantwortlichen im Privatkundengeschäft: Erstens, den wirtschaftlichen Erfolg im Privatkundengeschäft langfristig zu sichern und zweitens, Antworten auf die veränderten Kundenerwartungen zu geben. Mit der Integration der Dresdner Bank steht die Commerzbank zudem noch vor der dritten Herausforderung, das Wachstum zu konsolidieren.

## Herausforderungen Finanzkrise und veränderte Kundenerwartungen

Die Finanzbranche hat bis in das vergangene Jahr hinein von der konjunkturellen Entwicklung profitiert. Die Risikovor-sorge konnte deutlich reduziert werden. 2008 hatte die Krise die Privathaushalte noch nicht vollumfänglich erreicht. Hier stehen jetzt gravierende Änderungen bevor.

### Zum Autor

**Dr. Detlev Dietz** ist Bereichsvorstand Privat- und Geschäftskunden der Commerzbank AG, Frankfurt am Main.

Ein prognostizierter Rückgang des Bruttoinlandsproduktes von bis zu sieben Prozent, steigende Arbeitslosenzahlen sowie der Anstieg bei den Insolvenzen – vor allem die Selbstständigen werden unter Druck geraten – sprechen eine klare Sprache: Die Krise erreicht die Menschen zunehmend in ihrem direkten Lebensumfeld.

Da das Privatkundengeschäft von der wirtschaftlichen Entwicklung immer mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung betroffen ist, beginnen diese Effekte erst in 2009 ihre Wirkung stärker zu entfalten. Gleichzeitig erlebt das Privatkundengeschäft – auch aufgrund des Mangels an Alternativen – innerhalb der gesamten Branche eine deutliche Aufwertung, was nicht ohne weitere Auswirkungen auf die Margen bleiben wird. Insgesamt ergeben sich damit Konsequenzen auf der Ertrags-, der Risiko- und der Kostenseite.

Die zweite Herausforderung sind die veränderten Kundenerwartungen: Vor der Finanzkrise stand die Rendite im Vordergrund. Heute sind Sicherheit und mehr Informationen zum Marktgeschehen und zu den Produkten von Bedeutung. Natürlich ist der Renditegedanke damit nicht komplett ausgeblendet, aber die Kunden wollen genauer wissen, was am Markt passiert, was die Hintergründe sind und wie sie persönlich darauf reagieren sollen. Sie erwarten sichere Produkte mit einer angemessenen Rendite.

Was das genau bedeutet, hängt immer vom Einzelfall ab. Aber die Kunden bevorzugen mehrheitlich einfache, verständliche Produkte. Sie haben teilweise deutliche Verluste erlitten und ihre Gelder zum Beispiel auf Tagesgeldkonten geparkt. Doch aufgrund der Zinsentwicklung fordern sie jetzt Antworten auf die Frage, wie sie ihre Gelder sicher und gleichzeitig attraktiv anlegen sollen. Zugleich ist die Skepsis gegenüber den Finanzinstituten insgesamt groß. Das Image der Branche hat gelitten. Auf diese veränderte Kundenwelt müssen die Kreditinstitute reagieren und ihre Leistungen und Services entsprechend anpassen und erweitern. Die alleinige Aussage „Wir haben Fehler gemacht“ reicht nicht aus.

Entscheidend für den zukünftigen Erfolg im Privatkundengeschäft in Deutschland wird sein, dass es gelingt, beide Herausforderungen zu meistern. Denn die Gefahr ist groß, dass die Stellschrauben zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs zulasten der Erfüllung der Kundenerwartungen an ihre Bank gehen – oder umgekehrt.

### Synergien der Integration nutzen

Was unternimmt die Commerzbank konkret? Bei den Risiken im Retail-Kredit-Neugeschäft fährt die Commerzbank schon heute einen eher konservativeren Ansatz. Bereits vor der Integration der Dresdner Bank wurde das Kreditgeschäft in einem zentralen Kreditbuch mit einheitlichem Scoring und straffem Produktmanagement zusammengeführt. Allerdings impliziert das nicht, dass wir unser Kreditengagement allgemein zurückfahren. Im Konsumentenkreditgeschäft und bei Baufinanzierungen wurde das Neugeschäftsvolumen seit Jahresbeginn deutlich gesteigert.

Beim Aufwand werden wir von den Synergien aus der Integration profitieren. Der Sachaufwand sinkt künftig durch die Ein-Marken-Strategie im Filialgeschäft und die gemeinsame Marktbearbeitung, der Personalaufwand durch die Zusammenlegung

von Back-Office und administrativen Einheiten. Und die Aufwendungen für Mieten und Objektkosten reduzieren sich durch die Zusammenlegung von mehr als 300 Filialen, die sich in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander befinden.

Während bei den Erträgen im ersten Quartal 2009 der Zinsüberschuss stabil war, sank der Provisionsüberschuss aus dem Wertpapiergeschäft. Aber: Das Depot, mit dem ein Kunde in die Krise hineingegangen ist, muss nicht das Depot sein, mit dem er aus der Krise herauskommt. Hier sind wir gefordert. Der Beratungsbedarf auf Seiten der Kunden war dabei noch nie so groß wie heute, sie erwarten die Unterstützung ihrer Bank. In dieser Situation bietet die Bank den Anlegern individuelle Lösungen an und entwickelt das Portfolio so weiter, dass das Risiko und die Volatilität sinken.

Dabei profitiert die neue Commerzbank von ihrer starken Position am Markt. Mit elf Millionen Privatkunden und einem verwalteten Kundenvermögen im Anlagegeschäft von 230 Milliarden Euro hat sie deutlich an Gewicht gewonnen. Aufgrund der größeren Kundenzahl können künftig flächendeckend höhere Leistungsstandards für die Kunden angeboten werden. Dazu wird unter anderem die Betreuung durch Spezialisten für das Wertpapier-, Kredit- und Vorsorgegeschäft ausgebaut. Mit Allianz Global Investors haben wir einen der weltweit führenden Asset Manager als Partner, mit einem breiten Angebot an Anlageprodukten.

### Dialog mit den Kunden stärken

Auch bei der Herausforderung der veränderten Kundenerwartungen sind wir aktiv. Angesichts des gestiegenen Informationsbedürfnisses der Anleger wurde Anfang 2009 eine neue Beratungssoftware eingeführt. Mit dieser können Kunde und Berater die Entwicklung an den Märkten und die Auswirkungen auf das Depot gemeinsam verfolgen. Auf der Basis eines gemein-

samen Produkt- und Risikoverständnisses werden tragfähige Handlungsoptionen entwickelt – bei einem Höchstmaß an Transparenz und Verständlichkeit.

Am Thema Kundenorientierung wurde konsequent weiter gearbeitet: Bereits wenige Wochen nach dem Closing fand im März die konstituierende Sitzung des Kundenbeirats statt. Mit ihm wird die Perspektive der Kunden fest in der neuen Commerzbank verankert. Der Kundenbeirat ist ein Beratungsgremium für den Vorstand, das Empfehlungen zur Verbesserung und Entwicklung von Produkten, Beratungsleistungen und Services gibt sowie die Integration aus Kundenperspektive begleitet. Vertreten sind selbstverständlich Kunden beider Banken, sodass der Beirat zu den ersten Einrichtungen gehört, die die Integration bereits erfolgreich vollzogen haben.

### Einheitliche Qualitätsstandards sind im Sinne der Kunden

Das Interesse der Anleger hat alle unsere Erwartungen übertroffen: Insgesamt sind 5 400 Bewerbungen eingegangen. Ausgewählt wurden 40 Beiratsmitglieder, die in Zukunft in acht Arbeitsgruppen eigene Themen bearbeiten. Alle Bewerber können zudem online über eine speziell dafür eingerichtete Plattform miteinander kommunizieren.

Beim Thema Kundenerwartungen ist es aber auch notwendig, über den Tellerrand hinaus zu blicken. Wir sind der Auffassung, dass die Finanzbranche einheitliche Qualitätsstandards benötigt. Denn ein echter Wettbewerb setzt voraus, dass die Kunden Leistung und Angebot der verschiedenen Anbieter vergleichen können. Die derzeitige öffentliche Diskussion kann die Etablierung dieser Qualitätsstandards forcieren. Das schließt auch die Ausbildung der Finanzberater mit ein. Dass es hier heute deutliche Lücken gibt, zeigt auch die „Qualitätsoffensive Verbraucherfinanzen“ von Bundesverbraucherministerin Ilse Aigner, die sich unter anderem eine

bessere Qualifikation der Finanzvermittler zum Ziel gesetzt hat.

Trotz aller Chancen muss aber klar sein: Regulierung allein greift zu kurz. Mit dem Ausbau regulatorischer Vorschriften wie Gesprächsdokumentation, verlängerte Verjährungsfrist und Finanzmarkt-TÜV kann keine umfassende Verbesserung der Qualität der Finanzberatung erreicht werden. Die Commerzbank hat deshalb eigene Vorschläge erarbeitet. Zur Verbesserung der Beratung gehört aus unserer Sicht unter anderem auch, die finanzielle Aus- und Weiterbildung der Kunden zu verstärken sowie Produkte und Produktinformationen verständlicher als bisher zu gestalten. Wesentlich bei der gesamten Diskussion ist, dass die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Anleger berücksichtigt werden – ganz so, wie es in anderen Branchen selbstverständlich ist. Auch im Kreditgewerbe gibt es nicht die eine Lösung für alle Kunden.

### Integration der Dresdner Bank schreitet voran

Ihre auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittenen Lösungen kann die neue Commerzbank künftig elf Millionen Kunden anbieten. Dieses Wachstum gilt es zu konsolidieren und besonders die Kunden der Dresdner Bank an die Marke Commerzbank heranzuführen. Aus Umfragen ist bekannt, dass es für die Kunden der Dresdner Bank vor allem um Kontinuität geht. Kontonummer und Bankleitzahl sollen sich nicht ändern, der Kontakt zu dem bisherigen Berater wenn möglich erhalten bleiben. Voraussetzung für die von den Kunden erwartete Kontinuität ist die Zusammenführung der Computersysteme.

Über 136 Änderungen erfolgen bei laufendem Betrieb, bis Ende 2010 soll dieses Großprojekt abgeschlossen sein. Erst danach wird damit begonnen, die Filialnetze unter der Marke Commerzbank zusammenzulegen. Künftig verfügen wir über 1 200 Filialen und damit über das größte

Filialnetz einer privaten Bank in Deutschland. Kunden beider Banken stehen damit rund ein Drittel mehr Filialen zur Verfügung als heute.

Die Zeit bis zur Zusammenlegung der Filialnetze wird genutzt, um in den Dresdner-Bank-Filialen mit gemeinsamen Produkten gelbe Akzente zu setzen. Im Januar und damit bereits 14 Tage nach dem Closing wurde mit der Top-Zins-Anlage Kunden beider Banken das erste gemeinsame Angebot unterbreitet. Seit April gibt es das kostenlose Girokonto der Commerzbank in den Dresdner-Bank-Filialen. Und im Juni werden auch in der Dresdner Bank er-

eignisorientierte Ratgeberbroschüren eingeführt. Diese holen die Kunden in ihrer jeweiligen Lebenssituation ab und geben Finanztips zu Themen wie Nachwuchs, Zusammenleben, Erben und Ruhestand.

Im Rahmen der Integration werden alle Prozesse auf ihre Kundenorientierung geprüft und – wenn notwendig – verändert. Damit liefert sie uns einen wichtigen Teil des Fahrplans, der die neue Commerzbank erfolgreich durch die Finanz- und Wirtschaftskrise führen wird.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors beim Privatkundenforum 2009.