

# bm-Blickpunkte

## Privatkundengeschäft

### Neue Vertriebsstrategien bei der Sparda West

Das gebührenfreie Girokonto, mit dem die Sparda-Banken so stark gewachsen sind, ist längst kein echtes Alleinstellungsmerkmal mehr, wenngleich es nicht überall gleichermaßen bedingungslos angeboten wird wie bei den ehemaligen Eisenbahnerbanken. Im Dialog mit ihren Kunden suchte die Sparda-Bank West deshalb nach einem neuen Differenzierungsansatz – mit überraschendem Ergebnis: Im „Kundenforum“ signalisierten die Kunden ein deutliches „Weiter so“. Der bisherige Marktantritt sei gerade richtig.

Dass dies keine bloße Momentaufnahme sein kann, zeigen die anhaltend hohen Empfehlungsraten. Schon seit Jahren werden rund zwei Drittel der Neukunden von Bestandskunden geworben. Ein bessere Bestätigung von Strategie und Umsetzung kann sich der Vorstand kaum wünschen.

Weil es die Wettbewerbssituation selbstredend verbietet, sich auf den eigenen Lorbeeren auszuruhen, sind freilich auch verschiedene Neuerungen angedacht. Seit 2010 kooperiert die Bank mit der PSD-Bank Rhein-Ruhr und der Volksbank Düsseldorf Neuss bei der Geldautomatennutzung. Künftig sollen weitere Kooperationen jenseits der Bargeldversorgung auf den Weg gebracht werden, „im Bereich der Kundenbetreuung“. Näher konkretisiert werden die Überlegungen jedoch bislang nicht.

Daneben will man sich – für Spardas eher untypisch – verstärkt auf Jugendliche konzentrieren. Und es rückt die Zielgruppe 55 plus in den Blick. Bei den Älteren soll es dabei unter anderem um Beratung rund

um den Todesfall gehen. Dazu gehört die Frage von Verfügungsvollmachten, Testament, aber auch eine Zusammenstellung aller Vermögenswerte als Überblick für die Erben. Zu verdienen gibt es an solcher Beratung zunächst einmal nichts. Das Angebot schaffe aber eine ganz besondere Kundenbindung – bei den älteren Kunden selbst, aber auch bei deren Kindern. So könne oftmals vermieden werden, dass die Kontoverbindung nach einem Todesfall verloren gehe. Bei der Private-Banking-Tochter Laureus AG hat die Bank damit bereits gute Erfahrungen gemacht – und festgestellt, dass die zunächst als heikel eingestufte Thematik dankbar aufgegriffen wird.

Was das Vertriebsnetz angeht, haben die Düsseldorfer am Unternehmenssitz die Erfahrung gemacht, dass das sprichwörtliche Kleinvieh auch Mist macht: Statt weniger großer Filialen setzt man dort auf eine starke Zentrale und mehrere kleinere sogenannte Satellitenfilialen. Deren Anzahl wurde seit Mitte 2009 um drei erhöht, wodurch der Neukundenzustrom erheblich gesteigert werden können. Entsprechendes soll jetzt auch in Köln geprüft werden. **Red.**

## Baufinanzierung

### Sparda Hessen: Qualität statt Quantität

Sechs Jahre nach der Fusion der damaligen Sparda-Banken Frankfurt und Kassel im Jahr 2004 zieht Jürgen Weber, der Vorstandsvorsitzende der Sparda-Bank Hessen, Bilanz: „Die Fusion hat sich gelohnt.“ Gleichwohl zeigen sich die Spuren des Zusammenschlusses noch immer in der Bilanz. Denn nach dem Abschmelzen des ganz Sparda-untypischen Firmenkreditbestands, den die Kasseler damals mit

eingebraucht hatten, ist das Geschäft stark passivlastig, die Ausleihquote beträgt nur rund 40 Prozent. Selbst im Jahr 2009, dem im Hinblick auf das Baufinanzierungsgeschäft besten Jahr seit 2004, reichte das Neugeschäft von 362 Millionen Euro nicht aus, um den Bestandsrückgang zu kompensieren.

Doch damit, so Weber, war die Talsohle dann auch durchschritten. Von nun an rechnen die Frankfurter wieder mit steigenden Kreditbeständen. 2010 konnte mit einem Baufinanzierungs-Neugeschäft von 321 Millionen Euro (Ratenkredite vermittelt die Bank an die Team-Bank) der Bestand erstmals wieder gesteigert werden, und zwar um fünf Millionen auf 2,105 Milliarden Euro.

Dass das Firmenkreditgeschäft nur vergleichsweise langsam durch Baufinanzierungen ersetzt wird, hängt nicht zuletzt mit der Politik des Hauses zusammen, Mitgliedschaft und Girokontobeziehung in den Vordergrund zu stellen. So sei man bei Interhyp die einzige Bank, die ein Girokonto beim Anbieter zur Bedingung mache, so Vorstandsmitglied Thomas Werner. Davon will die Bank auch nicht abrücken. Denn nur so könne man eventuell auftretende Zahlungsschwierigkeiten frühzeitig am Konto erkennen und entsprechend reagieren.

Dass man mit den strikten Bedingungen auch Potenzial verschenkt, dessen ist sich die Bank bewusst. Doch das Ziel des lebenslangen Begleitens soll auch bei den hart umkämpften Baufinanzierungen hochgehalten werden. Schnäppchenjäger, die die Baufinanzierung hier, das Tagesgeld dort und Girokonto und Depot wieder bei anderen Anbietern führen, gehören nicht zur Kernzielgruppe. Denn bei diesen Kunden komme man über die Baufinanzierung schwerlich in eine Mehr-Produkt-Nutzung

hinein. Hier setzt die Bank lieber auf Qualität statt auf Quantität. Als Ankerprodukt werde die Baufinanzierung überschätzt, so Thomas Werner.

Das Geschäft mit Interhyp gedeiht übrigens trotz der strikten Vorgaben, die vom Partner anfangs als nicht vermittelbar bewertet wurden. Statt der als Zielgröße angepeilten 15 Berater vermittelten 2010 bereits 51 Berater Geschäft an die Sparda-Bank Hessen. **sb**

## Anlageberatung

### Beratungsprotokoll auch ohne Abschluss

Das Szenario ist ein Ärgernis für alle Filialbanken: Ein Kunde kommt in die Anlageberatung, lässt sich ausführlich beraten, verabschiedet sich aber letztlich ohne Abschluss – um diesen dann bei einer Direktbank kostengünstiger online zu tätigen. War es in den letzten Jahren um solche Trittbrettfahrer stiller geworden, ist das Thema durch die neuen Protokollpflichten erneut zum Stein des Anstoßes geworden. Auch in diesen Fällen nämlich, in denen es sich weder um Bestandskunden handelt noch eine Kundenbeziehung jemals zustande kommt, muss nämlich seit Jahresbeginn ein Beratungsprotokoll erstellt werden. Unterbleibt dies, droht die Bank in die Falschberatungshaftung hineinzulaufen.

Nachvollziehbar ist eine Haftung der bloß beratenden Bank, mit der kein Abschluss zustande kommt, eigentlich nicht. Zwar lässt sich argumentieren, dass die Berater den Kunden in seiner Entscheidung beeinflusst hat, auch wenn er diese letztlich andernorts getroffen hat. Doch dann könnte man ebenso gut etwa Anlegermagazine in die Haftung mit einschließen. Denn dadurch, dass der Kunde seinen Abschluss nicht beim Berater, sondern online tätigt, macht er sich letztlich zum Selbstentscheider, bei dem man davon ausgehen darf, dass er verschiedene Informationsquellen nutzt und gegeneinander abwägt. Und wer

seine Entscheidungen alleine trifft, sollte dafür auch die Verantwortung übernehmen. Den Beratern, so ist im Markt immer wieder zu hören, ist diese erweiterte Protokollpflicht nur schwer zu vermitteln. Hier sehen Kreditinstitute beträchtlichen Schulungsbedarf. Denn Testkäufer etwa von Verbraucherschutzorganisationen stürzen sich gerne auf solche organisatorischen Mängel. Und dann erntet die jeweilige Bank jedes Mal imageschädliche schlechte Bewertungen. **Red.**

**Einlagengeschäft**

**Ertragreiche  
Beratungsresistenz**

In der Hoffnung auf ein Ende der Talsohle beim Zinsniveau ist die Neigung der privaten Anleger, ihr Geld kurzfristig zu „parken“, ausgeprägter denn je. Und je länger das Zinstief andauert, umso geringer die Neigung, sich länger zu binden. Entgangene Rendite bis zum Zeitpunkt x, an dem ein attraktiveres Zinsniveau erreicht wird, rechnen die Verbraucher nicht auf.

Für die Kreditinstitute ist diese Haltung in gewisser Hinsicht ein Geschenk des Himmels, beschert sie ihnen doch die Möglichkeit, durch Fristentransformation ihre Zinsmarge zu verbessern. Und der Blick in die Zahlen für 2010, soweit sie bereits präsentiert wurden, zeigt, dass die Branche die Gunst der Stunde durchaus genutzt hat. Daraus abzuleiten, die Banken besserten ihre Ertragslage somit auf Kosten der Kunden auf, trifft die Sachlage aber nur bedingt. Denn es gab und gibt – in der persönlichen Beratung, aber auch in der Werbung – durchaus Versuche, die privaten Anleger auf die Irrationalität ihres Verhaltens aufmerksam zu machen. Auch die Verbraucherschützer haben sich daran beteiligt. Weil der Mensch aber nunmal irrational ist, haben sich die Kunden in dieser Hinsicht aber offenbar vielfach als beratungsresistent erwiesen. Der Grundsatz von den bösen Banken greift deshalb nicht. **Red.**

**Gesellschaftliche Verantwortung**

**Bäume von der Bank**

In ihrem Geschäft, „hinter den Kulissen“ gewissermaßen, hat die deutsche Kreditwirtschaft das Thema „Nachhaltigkeit“ schon länger ins Auge gefasst. Da wird im Hinblick auf Energieeffizienz renoviert, werden „Green-IT“-Projekte aufgesetzt oder versucht, den Papierverbrauch zu reduzieren. Neues und öffentlichkeitswirksameres Thema ist die Aufforstung, wie sie etwa Brauereien schon länger vermarkten.



Regionale Banken freilich setzen dabei nicht auf den Regenwald, sondern gemäß dem Grundsatz der regionalen Verantwortung auf die eigene Region. So haben die Sparda-Bank Hessen, Frankfurt am Main, und die Taunus-Sparkasse, Bad Homburg, im Januar dieses Jahres fast zeitgleich bekannt gegeben, gemeinsam mit den zuständigen Forstämtern in ausgewiesenen Bereichen für jeden neu gewonnenen Kunden einen Baum pflanzen zu wollen. Bei der Sparda-Bank wären das im Jahr 2010 12 599 Bäume gewesen, bei der Taunus-Sparkasse rund 8 000. Die Bad Homburger erwägen sogar, das bisherige Neukundenkonzept, in dessen Rahmen neuen Kunden eine Aus-

wahl an Sachprämien geboten wird, langfristig durch das Baumprogramm abzulösen. **Red.**

**Mitarbeiter**

**Mehr Farbe im Vorstand**

Mit seiner Aussage vom 1. Februar-Wochenende zur Präsenz von Frauen in Führungsgremien hat Josef Ackermann wieder einmal heftige Gegenreaktionen ausgelöst. Politikerinnen aller Couleur ereiferten sich über die Formulierung, dass es „irgendwann dann farbiger sein wird und schöner auch“, wenn endlich Frauen auch im Vorstand vertreten sind. Unbestritten – die Aussage war vermutlich (gerade in der aktuell aufgeheizten Diskussion) nicht ganz politisch korrekt, zumindest aber wenig geschickt. Das kann man Ackermann zum Vorwurf machen. Denn der Chef der Deutschen Bank muss seine Worte in der Öffentlichkeit nun einmal achtsamer wählen als weniger prominente Zeitgenossen.

Ob man Ackermann deshalb zum Macho stempeln muss, der Kolleginnen in den Führungsebenen bestenfalls als Farbtupfer und schmückendes Beiwerk versteht, ist dennoch zumindest zu hinterfragen. Zum einen ist es immer zweifelhaft, einen solchen Satz losgelöst vom Zusammenhang zu sezieren, weil dann immer ein Teil der Botschaft verloren geht. Aber selbst wenn man das all jenen, die sich gierig darauf stürzten, zugesteht, ist die Betrachtung doch wohl zu verbittert. Wenn jemand lachend sagt, dass er sich daran erfreut, dass die Geschäftskleidung von Frauen abwechslungsreicher ist als die von Männern, bedeutet dies schließlich noch nicht, dass dadurch der sachliche Beitrag der Damen herabgewürdigt wird. Schließlich kann man ja das Nützliche mit dem Angenehmen verbinden. Dass sich durch die Präsenz von Frauen in bisher reinen Herrenrunden manches – bis hin zum Kommunikationsstil – verändert, ist mittlerweile hinreichend belegt. Darf man das nicht schöner finden? **sb**