

bm-Blickpunkte

Privatkundengeschäft

Heilsbringer Versicherungen?

Längst ist das Retailgeschäft nicht mehr der Heilsbringer für die Bankenbranche. Denn die Erträge im Retailbanking sind seit 2005 um rund fünf Prozent zurückgegangen, im Jahr 2013 nach einer leichten Stabilisierung 2010 und 2011 sogar um 13 Prozent. Konnten Kreditinstitute 2005 je Haushalt noch 1 620 Euro verdienen, so waren es 2012 nur noch 1 270 Euro. Und die weiteren Aussichten sind keinesfalls rosig: Eine Stagnation ist noch das günstigste Szenario, das die zeb-Privatkundenstudie 2013 zu prognostizieren wagt.

In dem insgesamt kleiner gewordenen „Ertragskuchen“ haben sich auch die Anteile der einzelnen Bedarfsebenen deutlich verschoben. Die Vermögensanlage ging in ihrer Bedeutung von 30 auf 21 Prozent zurück, die Risikoabsicherung erlebte dagegen einen Bedeutungszuwachs von 16 auf 23 Prozent.

In Produkten heißt das: Kamen die Erträge 2005 noch zu 72 Prozent aus Bankprodukten, waren es im vergangenen Jahr nur noch 67 Prozent. Der Anteil der Wertpapieranlage sank um zwei Prozentpunkte auf zuletzt zehn Prozent, dafür stieg der Anteil der Versicherungen um 16 auf 23 Prozent. Bei den Versicherungsprodukten gibt es zudem den Margendruck nicht, der in den anderen Bereichen – allen voran dem Liquiditätsmanagement, aber auch bei Sparprodukten – positive Mengeneffekte überkompensiert.

In diesem schwachen Marktumfeld kann Wachstum nur durch Verdrängung stattfinden. Aggressives Einwerben von Neukunden geht aber nur auf Kosten der Mar-

gen. Erfolgversprechender ist es daher auch nach Einschätzung von Ulrich Hoyer von zeb, die Potenziale bestehender Kundenbeziehungen besser auszuschöpfen.

Die genannten Zahlen legen natürlich nahe, den Vertrieb von Versicherungen zu forcieren, um Ertragsrückgänge in anderen Bereichen zu kompensieren. Diese auf den ersten Blick vernünftige Reaktion wäre aber vermutlich eine Milchmädchenrechnung. Denn wo die Beratung an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen vorbeigeht, kann der langfristige Erfolg nur ausbleiben. Das ist im Versicherungsgeschäft nicht anders als bei Wertpapieren. Das Thema Kundenorientierung ist deshalb zu Recht in den Steuerungs- und Incentivierungssystemen der Institute angekommen.

Bleibt unter dem Strich also nur der Verzicht auf Erträge? Ulrich Hoyer meint nein. Wenn es gelingt, ein einheitliches Qualitätsniveau in der Beratung sicherzustellen und den Kontakt mit den Kunden – über die von diesem gewünschten Kanäle – zu intensivieren, sei zumindest kein substanzieller Einbruch zu erwarten. Wer den Beratern mehr Freiheiten gewährt, habe vermutlich nur eine kurzfristige Ertragsdelle zu erwarten. **Red.**

Zinspolitik

Rufer in der Wüste

Sparer haben derzeit in Europa keine Lobby. Gespart werden soll primär auf Staatsebene, um die Staatsschulden der „Wackelkandidaten“ in den Griff zu bekommen. Und der Rettung der hochverschuldeten Staaten scheint sich alles andere unterordnen zu müssen. Auch die EZB erscheint in diesem Sinn zunehmend politisch instrumentalisiert. Zweifellos gibt es Gründe für die Niedrigzinspolitik. Doch

ob sie eine echte Lösung der Probleme bringen kann, steht auf einem anderen Blatt. Natürlich tut ein niedriges Zinsniveau allen Schuldnern gut. Und doch wird man fragen dürfen, ob hier nicht an einer Stelle versucht wird, ein Loch zu stopfen, wohl wissend, dass dafür später an anderer Stelle ein neues aufbrechen wird: bei der Altersvorsorge.

Die sozialen Sicherungssysteme stehen nicht nur in Deutschland auf wackeligen Füßen. Das Problem der demografischen Entwicklung mag in Deutschland prekärer sein als in manchen anderen Ländern. Es ist aber kein deutsches Problem allein.

Private Vorsorge ist also wichtiger denn je. Doch der alte Grundsatz „Spare in der Zeit, so hast Du in der Not“ verliert bei einem Zinsniveau nahe Null immer mehr an Glaubwürdigkeit: Ein Viertel der ohnehin mageren Erträge verschlingt die Steuer, der Rest kann den Wertverlust durch die Inflation nicht mehr ausgleichen. Wie will man in diesem Umfeld die Menschen zur Vorsorge motivieren?

Eines scheint damit schon heute gewiss: Die materielle Situation der künftigen Rentner wird zum Problem werden. Natürlich lässt sich das Rentenalter beliebig weiter heraufsetzen – und damit auch den Anteil derer, die entweder aufgrund von Berufsunfähigkeit vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden oder aus Altersgründen arbeitslos sind, weiter steigern. Summa summarum läuft es für viele auf ein sinkendes Rentenniveau hinaus. Wird dabei ein bestimmtes Minimum unterschritten, werden die sozialen Sicherungssysteme eingreifen müssen. Aufgebracht werden muss das Geld für die Versorgung der Senioren so oder so, aus welcher Kasse auch immer. Doch woher soll es kommen?

Die beiden Verbände in Deutschland machen sich daher schon seit geraumer Zeit zur Stimme der Sparer und warnen als (freilich ungehörte) „Rufer in der Wüste“ vor der kalten Enteignung durch die anhaltende Niedrigzinspolitik, so auch vor dem neuerlichen Zinsschritt am 2. Mai. Diesmal hatte sich ihnen sogar der GDV Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Berlin, angeschlossen und eine „Große Koalition für Sparer“ gebildet, wie es in der Überschrift der Pressemitteilung hieß.

Natürlich wird man immer argumentieren können, dass bei solchen Verlautbarungen ein gutes Stück Eigeninteresse mit im Spiel ist. Denn jeder Euro, der in den Konsum statt in die privaten Rücklagen fließt, landet nicht in den Büchern von Banken, Sparkassen oder Versicherern. Die angeführten Argumente behalten deswegen aber dennoch ihre Berechtigung. Dass ein wegen der geringen Sparneigung verringertes Einlagevolumen nicht unbedingt zur Stabilität der Kreditwirtschaft beiträgt, wie VÖB-Präsident Christian Brand zu bedenken gab, kommt ergänzend hinzu. **Red.**

Öffentlichkeitsarbeit

Zweierlei Dementi

Gleich zweimal sah sich die Sparkassenorganisation im Vorfeld des Deutschen Sparkassentags zu Dementis genötigt. Die Berichterstattung der Wirtschaftswoche in ihrer Ausgabe vom 22. April, „dass in Zukunft viele Sparkassen ums Überleben werden kämpfen müssen“, forderte prompt eine Reaktion des DSGV heraus. Und der Verband der öffentlichen Versicherer sowie die Sparkassenverbände in Bayern und Rheinland-Pfalz dementierten Berichte über einen potenziellen Ausstieg der Sparkassenorganisation aus dem Lebensversicherungsgeschäft.

Beide Dementis sind sicher von unterschiedlicher Qualität. Ob es unbedingt sinnvoll ist, gegen die Wirtschaftswoche

anzuschreiben, darüber mag man geteilter Meinung sein. Dass das Geschäft für die Sparkassen nicht einfacher wird, ist unbestritten. Insofern wäre es möglicherweise klüger gewesen, den Bericht unkommentiert zu lassen anstatt mit dem offiziellen Widerspruch den Eindruck zu erwecken, dass hier ein getroffener Hund belle.

Im Fall eines potenziellen Rückzugs aus dem Lebensversicherungsgeschäft der Versicherungskammer Bayern ist die Situation sicher ein bisschen anders gelagert. Hier geht es um eine strategische Entscheidung, die natürlich richtig gestellt werden muss. Denn an dieser Stelle kann eine Falschmeldung hohe Wellen schlagen: Sollte sich die Einschätzung verbreiten, dass sich die Sparkassenorganisation oder auch nur Teile derselben aus dem Lebensversicherungsgeschäft verabschieden beziehungsweise einen verbundeigenen Lebensversicherer verkaufen, dann bliebe dies gewiss

nicht ohne Auswirkungen auf das Vertrauen der privaten Kunden in die Lebensbeziehungsweise Rentenversicherung als Instrument der Altersvorsorge. Und das wäre fatal – nicht nur im Hinblick auf das Provisionsergebnis vieler Sparkassen, sondern ganz wesentlich auch für die private Altersvorsorge in Deutschland, für die Versicherungen nach wie vor eine ganz wesentliche Rolle spielen. Das Bekenntnis zum Geschäftsmodell ist deshalb nicht zu vernachlässigen. **Red.**

Regulierung

Neue EU-Richtlinie – am Bedarf vorbei

Wieder einmal droht Bankkunden in Europa eine neuerliche Informationsflut: Einmal im Jahr sollen Kreditinstitute künftig eine Übersicht darüber aufstellen, welche

Gebühren sie ihren Kunden in Zusammenhang mit ihrem Girokonto in Rechnung gestellt haben. So sieht es der Entwurf der „Richtlinie über die Transparenz und die Vergleichbarkeit von Zahlungskontogebühren, den Wechsel von Zahlungskonten und den Zugang zu einem Basiskonto“ vor, den die EU-Kommission am 8. Mai dieses Jahres veröffentlicht hat. Dies soll den Wettbewerb auf dem Gebiet der Finanzdienstleistungen von Privatkunden fördern und Unternehmen belohnen, die den Verbrauchern eine bessere Auswahl und bessere Preise bieten.

Für alle Filialbanken kann diese Pflicht zur Kommunikation einer gebündelten Gebührenübersicht nur nachteilig sein. Denn einmal im Jahr wird so den Kunden deutlich, wie viel ihr Girokonto sie eigentlich kostet – und ein Teil von ihnen wird dies zweifellos zum Anlass nehmen, sich nach einem günstigeren Anbieter umzusehen.

Hierzulande kann dies den ohnehin schon harten Wettbewerb um den privaten Kunden nur noch mehr verschärfen. Ob es dadurch in Märkten, die sich durch vergleichsweise hohe Konzentration und ein dementsprechend hohes Preisniveau auszeichnen, für den Verbraucher wirklich billiger wird, ist freilich keineswegs ausgemacht. Denn was nützt die Kostenübersicht, wenn man die Leistungen anderswo auch nicht günstiger bekommt?

Überdies verweist die Deutsche Kreditwirtschaft zu Recht darauf, dass sich Kontomodelle nicht nur im Preis, sondern auch in den Leistungen deutlich unterscheiden. Am deutlichsten wird dies sicher an sogenannten Mehrwertkonten, die neben den Zahlungsverkehrsdienstleistungen auch noch eine Reihe von Extras beinhalten. Sie könnten, so die Befürchtungen der Deutschen Kreditwirtschaft, künftig auf der Strecke bleiben. Statt mehr Auswahl für den Kunden könnte die Breite der Angebote also letztlich sogar schmaler werden.

Die übrigen Aspekte der Richtlinie berühren den deutschen Markt vergleichsweise we-

nig. Die vorgeschlagenen Vorschriften zum Kontowechsel werden hierzulande ohnehin bereits nahezu flächendeckend erfüllt: Ein „Kontowechselservice“ gehört längst zu den Basiserwartungen von Bankkunden. Und auch mit der Verpflichtung, ein „Basiskonto“ anzubieten, würde sich gegenüber dem „Girokonto für Jedermann“ vermutlich nicht allzu viel ändern. Auch weiterhin dürfte die Mehrzahl der Kunden vermutlich bei den Sparkassen aufschlagen.

Neu wäre vor allem die Verpflichtung, auch Konten solcher Kunden zu eröffnen, die keinerlei Bezug zum jeweiligen EU-Land beziehungsweise dem Geschäftsgebiet des Kreditinstituts haben. Über Sinn und Unsinn einer solchen Regelung lässt sich sicher trefflich streiten – nicht nur, weil damit das Regionalprinzip in den beiden Verbänden vermutlich hinfällig wäre. Wozu muss ein Verbraucher ein Girokonto in einem Land eröffnen, in dem er nicht wohnt, arbeitet, studiert oder eine (Ferien)Immobilie besitzt? Nur um im Urlaub vor Ort günstig Bargeld beziehen zu können? Eine Aufblähung des Kontostandes um solche Konten, die fast nie genutzt werden, kann politisch doch sicher nicht gewollt sein. **Red.**

Vertriebspolitik

Die Rückkehr der Busse

Noch ist die Filiale für einen Großteil der Kunden wichtige Voraussetzung einer Bankverbindung. Zwar suchen viele Verbraucher bestenfalls einmal pro Jahr eine Zweigstelle auf – man möchte es aber können, um beispielsweise einen persönlichen Ansprechpartner zu haben, wenn einmal Probleme auftauchen sollten. Nach wie vor hat die Geschäftsstelle somit eine gewisse „Saugnapf-Funktion“, wie es Dr. Peter Scharpf, der frühere Vorstandsvorsitzende des Verbands der Sparda-Banken, gerne formulierte.

Nun ist die voll ausgestattete Filiale ohne Zweifel ein sehr teurer Saugnapf. Immer

häufiger gehen deshalb Überlegungen dahin, wie sich an dieser Stelle Kosten einsparen lassen, ohne die Filialen aus der Fläche verschwinden zu lassen. Die Einrichtung von sogenannten Kompetenz-Centern etwa fürs Wertpapiergeschäft oder

die Baufinanzierung geht in diese Richtung. Doch auch bei den klassischen Geschäftsstellen gibt es zunehmend abgestufte Modelle, von der „Flagship-Filiale“ bis zum reinen SB-Standort. 45 Prozent der europäischen Banken verfügen bereits über solche

„Flagship“-Standorte, so das Ergebnis einer im Dezember letzten Jahres veröffentlichten Efma-Studie in Kooperation mit zeb; 88 Prozent dieser Institute bezeichnen diese Standorte auch als erfolgreich.

Doch was ist mit den übrigen Geschäftsstellen? Schließen ist oftmals die schlechteste Variante. Doch auch wenn man die Mitarbeiterzahlen reduziert, bleibt ein großer Kostenblock. Bei Flächeninstituten, die ein großes Geschäftsgebiet zu bedienen haben, ist deshalb ein neuer Trend zu beobachten: die Rückkehr der rollenden Geschäftsstellen. Immerhin 13 Prozent der in der Efma-Studie befragten Banken in Europa verfügen über solche mobilen Filialen.

Natürlich kann der Bank-Bus nur Basisleistungen anbieten: die Bargeldversor-

gung etwa, Service oder die Vermittlung von Beratungsterminen, auf Wunsch auch beim Kunden daheim. Eine Baufinanzierungs-Beratung im Bus ist vermutlich weder kunden- noch anbieterseitig erwünscht. Doch zeigt die Bank oder Sparkasse weiterhin Präsenz und stellt den Versorgungsauftrag mit Bankdienstleistungen auch für weniger mobile Kundengruppen vor Ort sicher.

Dauerhaft werden die rollenden Zweigstellen vermutlich kein Comeback erleben. Denn in dem Maße, wie auch ältere Kunden, die nicht mehr so mobil sind, mit elektronischen Zugangswegen zu Bankdienstleistungen vertraut werden – und das ist bereits seit einigen Jahren zu beobachten – wird sich auch das Problem der Grundversorgung vermutlich mit der Zeit entschär-

fen, obgleich der Anteil der Senioren anwächst. Die zunehmende Einbindung moderner Technik in den Beratungsprozess wird hierbei ein Übriges tun. Insofern sind die Busse wohl als eine Art „Übergangstechnologie“ zu bewerten. Weil aber die physische Erlebbarkeit der Bank unverändert einen hohen Stellenwert hat, werden sie wohl auch kein wie ein Strohflecken auf flackerndes Phänomen nur weniger Jahre sein. Dagegen spräche schon allein der nicht unerhebliche Investitionsaufwand.

Mit der zunehmenden Integration moderner Kommunikationskanäle in die Kunden-Berater-Beziehung (Stichwort zum Beispiel Videoberatung) wäre vielleicht auch die Rückkehr zu einem anderen Ansatz vergangener Jahre denkbar: dem Einsatz von Seiteneinsteigern aus anderen Dienstleistungsbranchen.

Mit steigenden regulatorischen Anforderungen an die Beratung war man von solchen „angelernten“ Kräften zwar wieder abgekommen. In einem abestufteten Filialkonzept wären aber durchaus reine Servicestandorte denkbar, in denen etwa Konten eröffnet, Fehlbedienungszähler zurückgesetzt oder Standardfragen beantwortet werden können, aber keine Beratung angeboten wird. Für solche reinen Standardaufgaben im Bereich des Service bräuchte man vielleicht nicht unbedingt gelernte Bankkaufleute. Auch so ließen sich möglicherweise Kosten sparen. Erste Ansätze zu einem solchen Vorgehen hat man bei zeb bereits beobachtet. **Red.**

Anlageberatung II

6,2 Prozent Rendite ohne Aktien

Nach wie vor ist es vor allem die Angst vor Verlusten, die deutsche Anleger vor Aktienanlagen zurückschrecken lässt. Lieber weniger Rendite, dafür kein Risiko, lautet das Credo vieler Sparer. Dass namentlich in diesen Zeiten ohne Risiko kaum Rendite zu haben ist, scheint freilich

nur sehr langsam ins Bewusstsein der Verbraucher zu dringen. Dies belegt einmal mehr der „Global Investor Sentiment Survey 2013“ von Franklin Templeton.

Im internationalen Vergleich nennen die Befragten aus Deutschland zwar die niedrigsten Renditeziele: durchschnittlich 4,9 Prozent für 2013 beziehungsweise 6,2 Prozent pro Jahr für die nächsten zehn Jahre. Als erfolgreichste Anlagen werten sie Immobilien und Edelmetalle. Allerdings verlassen sie sich dabei auf Bankeinlagen, Lebensversicherungsprodukte und Immobilien. 63 Prozent der Anleger sind der Meinung, ihre Renditeziele ohne Aktien erreichen zu können. Eine harte Nuss für Anlageberater. **Red.**

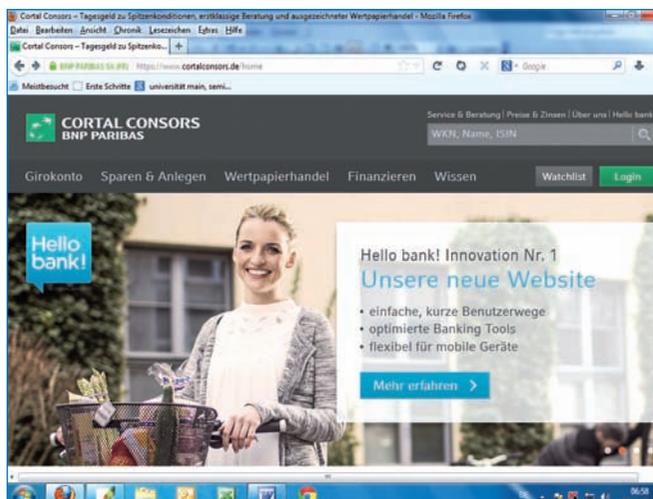
Direktbanken

Cortal Consors: Im Banking unter Hello bank!

„Hello bank!“ heißt die neue Online-Banking-Marke von BNP Paribas. Deren Einführung ist ein europäisches Projekt – in Belgien und Deutschland (Marktstart 16. Mai 2013), in Frankreich (Start am 17. Juni) und ab Oktober auch in Italien. Insgesamt 80 Millionen Euro werden in das Projekt investiert. In vier Jahren soll der Break Even erreicht sein.

Neu ist der Ansatz vor allem in Belgien und Italien. Dort verfügt die Bank bisher zwar über Online-Angebote im Rahmen der Filialbank, aber über keine eigene Direktbank. Auch der Online-Broker Cortal Consors ist dort (anders als in Frankreich und Deutschland) nicht präsent. Mit der „Hello bank!“ wird also eine Lücke im Angebot geschlossen, ehe die Kunden zum Wettbewerb abwandern. Schließlich hätte die Bank in diesem Fall einiges zu verlieren: Für Belgien wird der Marktanteil im Retailgeschäft mit 20 Prozent angegeben.

Ist „Hello bank!“ in Italien und Belgien also die neue Marke der BNP Paribas im Direkt-



bankgeschäft, so ist die Markenführung in Deutschland nicht ganz so einfach.

■ Cortal Consors (mit dem kleinen Zusatz „by BNP Paribas“) bleibt die Marke – weiterhin mit der Markenfarbe grün.

■ Das blaue „Hello bank!“-Logo hingegen wird nicht als „Marke“, sondern als „Label“ für das Banking-Angebot verstanden.

Auf der Startseite des Internetauftritts findet der Kunde also beide Signets. Das Blau der „Hello bank!“ findet sich dann aber nur im Bereich Banking, der künftig wesentlich stärker betont und kräftig ausgebaut werden soll – beispielsweise im Bereich Baufinanzierungen, Konsumentenkredite oder Versicherungen. Unter dem neuen Label wird Cortal Consors damit zur Vollbank. Das Brokerage wird weiterhin allein unter Cortal Consors laufen. Bei der Überarbeitung der Website wurde allerdings verstärkt auf Einfachheit und Übersichtlichkeit geachtet. Dieses neue Prinzip, mit dem man den Banking-Kunden ansprechen will, gilt auch für die Brokerage-Seiten.

Ob sich das Nebeneinander der verschiedenen Logos dem Kunden erschließt, muss abgewartet werden. Einfach ist das Konzept in Sachen Markenführung sicher nicht, dessen ist sich die Bank auch bewusst. Kundenumfragen hätten jedoch ergeben, dass es keine Notwendigkeit gebe, die

Marke zu wechseln. Im Hinblick auf die angestrebten Wachstumsziele könnte sich das freilich durchaus ändern. Bis 2017 will Cortal Consors mit dem neuen Konzept in Deutschland 465 000 Neukunden gewinnen. Zum Jahresende 2012 waren es 647 000, Mitte Mai knapp 700 000.

Der größte Teil dieses Wachstums dürfte ver-

mutlich über Bankprodukte, allen voran das neue Girokonto kommen. Derzeit ist das Girokonto mit nur rund 10 000 Konten bei Cortal Consors noch von marginaler Bedeutung. In fünf Jahren soll es sich in einer sechsstelligen Größenordnung bewegen. Diesen Neukunden aber könnte die Marke „Hello bank!“ wesentlich vertrauter sein als die „Dachmarke“ Cortal Consors. In dem Moment, wo der Banking-Bereich das klassische Kerngeschäft Brokerage übersteigt, wäre die Frage nach der Marke neu zu stellen.

Dies gilt umso mehr, als die Bank sich als „Mitmach-Bank“ positioniert und Kunden mit einem Wettbewerb auffordert, Ideen zur Weiterentwicklung des Konzeptes beizusteuern. Jeder Kommentar wird von den anderen Nutzern bewertet. Für jede positive Bewertung gibt es Punkte, die erfolgreichsten Anregungen gelangen in einen Workshop, in dem über die Umsetzung beraten wird. Selbstverständlich winken auch Belohnungen.

Was die Kunden hier einreichen, ist bislang völlig offen. Weil der ganze Prozess transparent abläuft, ist es jedoch wichtig, den Anregungen auch (soweit sinnvoll) zu folgen, um nicht unglaubwürdig zu werden. Das gilt vermutlich auch für die Marken- beziehungsweise Label-Strategie, sollte sich hier eine Mehrheit der Kunden für eine Vereinfachung aussprechen. Das ist indessen noch Zukunftsmusik. **Red.**