

# Anstrengende Rückbesinnung auf den Privatkunden

Lange Zeit galt der durchschnittliche Privatkunde als uninteressant für Banken, nur die Wohlhabenden waren willkommen. Inzwischen hofieren fast alle Institute die „Kunden wie du und ich“. Doch es ist nicht einfach, in diesem Bereich die gewünschten Erträge zu erzielen. BANKMAGAZIN zeigt die unterschiedlichen Strategien der Häuser auf.

➔ Anja Kühner



**D**eutlicher kann die Commerzbank ihre Rolle rückwärts nicht dokumentieren: Martin Blessing will künftig wieder mit dem alten Slogan „Commerzbank. Die Bank an Ihrer Seite“ werben. Anfang November 2012 stellte der Commerzbank-Chef die inoffiziell „Roadmap 2016“ genannte neue Strategie des Hauses vor, in der er sich ganz dem Privatkundengeschäft verschreibt. Mit 1 Mrd. Euro Investitionen will das Institut, dass seine elf Millionen Privatkunden endlich wieder deutliche Gewinne abwerfen. Angepeilt ist auch, die Kundenzahl auf zwölf Millionen zu steigern. Das 1.200 Standorte umfassende Filialnetz soll zunächst nicht ausgedünnt werden. Allerdings sollen sich die Filialen spezialisieren. Auch flexiblere Öffnungszeiten sind in der Diskussion (mehr zur neuen Privatkunden-Strategie der Commerzbank lesen Sie im Interview mit Privatkunden-Vorstand Martin Zielke ab Seite 16).

### DEUTSCHE BANK STUTZT DAS INVESTMENTBANKING ZURECHT

Auch in der Deutschen Bank feiert das Privatkundengeschäft seine Renaissance. Während im einst gefeierten Investmentbanking 1.500 Stellen gestrichen werden, die Boni drastisch sinken und auch in der Vermögensverwaltung Arbeitsplätze wegfallen, soll das Privatkundengeschäft wieder kräftige Gewinne abwerfen. Bis 2015 sollen Postbank und Deutsche Bank zusammen in diesem Bereich einen operativen Gewinn von rund 3 Mrd. Euro erwirtschaften. Das geht nicht ohne kräftige Einsparungen. Doch bis sich die realisieren lassen, kostet das Sparprogramm zunächst einmal rund 4 Mrd. Euro. Bis 2015 sollen die Kosten um 4,5 Mrd. Euro im Jahr sinken. Das ist etwa ein Sechstel der 2012er-Kostenbasis von gut 27 Mrd. Euro. Von den Einsparungen sollen 2,8 Mrd. Euro aus dem operativen Geschäft kommen, 1,9 Mrd. Euro allein aus der Investmentbank. 1,7 Mrd. Euro soll die Infrastruktur der Bank beisteuern.

Deutsche-Bank-Privatkunden-Vorstand Rainer Neske erklärte laut einer „Handelsblatt“-Berichterstattung Mitte November 2012 bei einer Reuters-Veranstaltung in Frankfurt, dass aufgrund der kritischeren Nachfragen seitens der Privatkunden der Beratungsbedarf gestiegen sei. Um Transparenz und Beratungsqualität zu verbessern, habe die Deutsche Bank einen „Wertekodex“ für Produkte eingeführt. Früher seien Fehler gemacht worden: „Einige Produkte waren grundsätzlich falsch und sind ohne größere Überprüfung in den Verkauf gegangen“, zitiert das „Handelsblatt“ den Top-Manager.

Das Institut setzt auf Wachstum aus eigener Kraft. In den vergangenen Jahren sei sehr viel zugekauft und in den Konzern integriert worden, in Deutschland etwa die Postbank und die Norisbank, sagte Neske. „Das muss jetzt erst mal verdaut werden.“ Auch die Übernahme einzelner Filialen im Ausland sei im Moment kein Thema: „Die Preise sind runtergekommen, sie waren exorbitant. Sie sind aber immer noch zu hoch.“

### AUS LANDESBANK WIRD SPARKASSE

Unterdessen geht in Berlin die Konsolidierung der deutschen Landesbanken-Landschaft weiter. Anfang Dezember verkündete die Landesbank Berlin (LBB), sich künftig auf das regionale Sparkassengeschäft konzentrieren zu wollen. Der Name LBB ist bald Geschichte, denn das Geschäft mit den meist regionalen Privat- und Geschäftskunden läuft dann unter dem Traditionsnamen „Berliner Sparkasse“. Diese sei „seit jeher prägender Kern“ der LBB gewesen, begründete der Vorstand diesen Schritt. Die Kapitalmarkt- und gewerblichen Immobiliengeschäfte sollen ausgelagert werden. Die LBB-Tochtergesellschaft Berlin Hyp soll eigenständig werden und für die 400 deutschen Sparkassen das überregionale Immobilienfinanzierungsgeschäft übernehmen. Das kundenbezogene Geschäft an

den Kapitalmärkten wird an die DekaBank gehen.

### DER LEIDENSDRUCK DER REGIONALBANKEN

Bei den Regionalinstituten hingegen scheint auf den ersten Blick wenig Bedarf, bei der Privatkunden-Strategie nachzubessern. Genossenschaftsbanken und Sparkassen konzentrieren sich seit jeher auf die klassischen Banken-Aufgaben für die Bewohner und Unternehmen ihrer Region. Dennoch können auch sie nicht ausruhen, denn sie stehen vor anderen grundlegenden Schwierigkeiten. Immer deutlicher sprechen die Institute das Thema Filialnetz an, ihren größten Kostenblock. Allerorten wird mehr oder weniger offen diskutiert, ob der Abbau von Filialen ein gangbarer Weg ist, um die Kosten in den Griff zu bekommen – oder ob durch den Rückzug aus der Fläche die Kunden verprellt werden. In der S-Finanzgruppe beispielsweise soll das Thema in einem geheimen Strategie-Meeting diskutiert worden sein.

Bis zum Jahr 2025 sieht Stephan Vomhoff das Filialnetz um 30 bis 50 % schrumpfen. Es werde überwiegend die kleinen, örtlichen Filialen treffen, sagt der Direktor der Schweizer Beratungsgesellschaft Confidum. Die großen Filialen hingegen würden durch den Ausbau des Beratungsangebots gestärkt werden. „Die Mehrzahl der Kunden nutzt die Filialen heute schon nicht mehr“, sagt Vomhoff und untermauert seine provokante Prognose mit Zahlen: Nur noch 5 % aller Transaktionen werden in der Filiale im persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter abgewickelt, 80 % online oder am Telefon, die restlichen 15 % im SB-Bereich. Hinzu komme die demografische Entwicklung in Deutschland, wonach die für Banken interessante Gruppe der Kunden im Alter zwischen 18 und 65 in den kommenden 20 Jahren um bis zu einem Drittel zurückgehen wird. Für Vomhoff ist es daher „logisch, dass der große Kostenblock Filial-

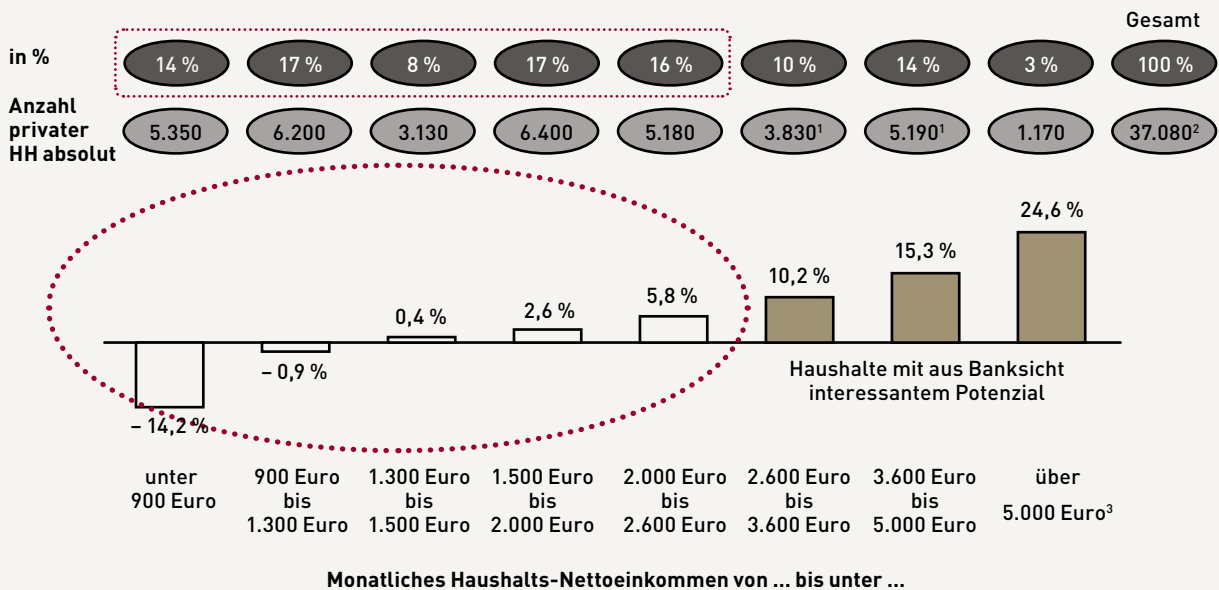
## ➤ VOLKSBANK BAUTZEN: MUT ZU NOTWENDIGEN WEICHENSTELLUNGEN



„Die Alterung, die Wanderung sowie der bedeutende Rückgang der Einwohner im Landkreis Bautzen mit rund 3.500 Personen jährlich oder knapp 20 % weniger bis zum Jahr 2030 läuft in Summe gegen uns“, sagt Andrej Möller (Foto links), Bereichsleiter Privatkunden der Volksbank Bautzen. Hinzu komme die auch in dem Bautzener Geschäftsgebiet spürbare Polarisierung der Vermögen und Einkommen. Große Teile der Bevölkerung können oder wollen nicht mehr sparen. Mit zunehmender Tendenz wandelt sich „Angstsparen“ in „Angstkonsum“. Dieser gesellschaftliche Trend spiegelt sich in der Kundenstruktur der Volksbank Bautzen wider. Im Durchschnitt belaufen sich die Einlagen eines Privatkundenhaushaltes bei der Bank auf knapp 16.000 Euro. „Eine auf durchgängig alle Marktsegmente ausgerichtete Wachstumsstruktur ist zukünftig in diesem Umfeld nicht mehr sinnvoll“, sagt Möller.

### „Angstkonsum“ statt „Angstsparen“

#### Sparquote „Private Haushalte“ nach Einkommensklassen in % (2009)



- 1 Anzahl der privaten Haushalte mit Haushalts-Nettoeinkommen von 2.600 bis 3.200 Euro
- 2 Delta zur Gesamtzahl der privaten Haushalte im Jahr 2009 ist auf sonstige Haushalte (Haushalte, in denen mindestens eine Person in ihrer Haupttätigkeit selbstständiger Landwirt ist) sowie ohne Angaben
- 3 Erfassung von Haushalten mit einem maximalen Haushalts-Nettoeinkommen von 18.000 Euro

Quelle: Volksbank Bautzen eG; DIA; Confidum-Berechnungen

### Einnahmequelle Einlagengeschäft verliert an Gewicht

Wie nicht wenige Geldhäuser in den neuen Bundesländern haben die Bautzener im Privatkundengeschäft ein deutliches Mehr an Geldeinlagen als Kredite im Bestand. Daher hat der Ertragsanteil aus dem Einlagengeschäft traditionell ein hohes Gewicht im Kundengeschäftsergebnis der Privatkunden inne. Trotz weiterhin anhaltendem Einlagenwachstum verliert diese Einnahmequelle durch die Niedrig- bis Nullzinsphase mehr und mehr an Wert.

„Wir müssen nüchtern auf die Trends im Umfeld, auf die Änderungen im Kundenverhalten und natürlich auf die Rentabilität schauen“, begründet Möller die Anfang Dezember 2012 verkündete Abkehr vom durchgängigen hin zum deutlich differenzierten Wachstumsziel in den Kundenschichten des Privatkundengeschäftes. Konkret bedeutet dies, die

aktive Marktbearbeitung auf die betriebswirtschaftlich interessanten Kundenschichten zu konzentrieren und das breite Privatkunden- und Kleinstgewerbe-geschäft künftig nur reaktiv unter dem Nenner „kaufen lassen“ zu behandeln. Dieser Erkenntnisprozess reifte zügig. Ab Ende 2011 durchleuchtete das Institut Schritt für Schritt Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen, Tätigkeiten im Vertrieb und Service, alle entsprechenden Kundenstrukturen sowie das Transaktionsverhalten im Privatkundengeschäft. Vor allem in der segmentspezifischen Betrachtung des Kundengeschäftes zeigt sich das Ausmaß der Quersubvention. „Für jeden Euro Gewinn werden in der derzeitigen Niedrigzinsphase 1,24 Euro Aufwand im Retailgeschäft eingesetzt. Ziel ist es, das Geschäftsmodell konsequent so aufzustellen, dass eine nachhaltig verbesserte Wirtschaftlichkeit auch im Privatkundengeschäft erzielt wird“, so Bereichsleiter Möller.

#### Weniger als 5 % aller Kundenkontakte finden in der Filiale statt

Anzahl Transaktionen in %	2009	2010	HR 2011 <sup>1</sup>
SB	15,5	14,5	13,8
Filiale	6,1	5,3	4,6
Elektronische Medien	78,4	80,2	81,5
Gesamt	100,0	100,0	100,0

<sup>1</sup> Hochrechnung 2011

Quelle: Volksbank Bautzen eG; Confidum-Berechnungen

## Das Standardwerk zum Thema Führung



springer-gabler.de



Daniel F. Pinnow

### Führen

Worauf es wirklich ankommt

6. Aufl. 2012. XVIII, 306 S. mit 18 Abb. Geb. € (D) 49,95

ISBN 978-3-8349-4066-7

Worauf kommt es im Führungsalltag genau an? Was zeichnet einen guten und wirksamen Manager aus? Daniel F. Pinnow vermittelt anschaulich, was bei der Arbeit mit den Menschen im Unternehmen wirklich wichtig ist. Dieses Standardwerk – nun bereits in der 6. Auflage – bietet einen kompakten und verständlichen Überblick über die wichtigsten Führungsansätze in Theorie und Praxis. Es wurde 2008 als eines der ersten deutschen Management-Bücher in China und 2011 weltweit in englischer Sprache veröffentlicht.

 Springer Gabler

Einfach bestellen: [SpringerDE-service@springer.com](mailto:SpringerDE-service@springer.com)  
Telefon +49 (0)6221/345 – 4301

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

### Drei Filialen und fünf SB-Stellen werden geschlossen

Neben der Demografie hat vor allem auch die technische Entwicklung einen entscheidenden Einfluss auf die Entscheidung, dass Mitte 2013 drei Filialen und fünf SB-Stellen geschlossen werden. „Die Kunden stimmen doch schon längst mit den Füßen ab, indem sie nicht mehr oft in die Filialen gehen“, sagt Möller. Nur noch 4,6 % aller Transaktionen werden über einen Mitarbeiterkontakt in der Filiale bearbeitet, 13,8 % über SB-Technik. „Insgesamt laufen 81 % aller Transaktionen über elektronische Medien, und die Tendenz ist weiter steigend.“ Nachdem Anfang Dezember 2012 die Filialschließungen verkündet worden waren, „blieb der große Aufschrei von Öffentlichkeit und Kunden aus“, berichtet Möller von den Erfahrungen. „Klar ist das für unsere Kunden an den betreffenden Standorten nicht schön. Viele Kunden sehen jedoch eine Alternative, wo sie ihr Bargeld abholen können, sei es im Supermarkt oder an Automaten an der Tankstelle.“ Viele Berufstätige würden auch jetzt schon ihr Bargeld bei Automaten auf der Fahrt zwischen Wohn- und Arbeitsort holen. Der Anteil der Bargeldzahlungen geht zudem kontinuierlich zurück.

### Offene Kommunikation reduziert Kritik

Und auch Ältere seien nicht von der Bargeldversorgung abgeschnitten. „Sie fahren beispielsweise in den nächsten Ort zum Arzt, zum Markt, in die Kirche oder besuchen Verwandte und kombinieren diese Fahrten mit dem Geldholen“, so die Erfahrungen des Bankers. Mit einer derart offenen Kommunikation wird Wind aus den Segeln der Kritiker genommen: „Sicher gab es auch Unmut bei einigen Kunden, fast alle Reaktionen waren jedoch angemessen und verständnisvoll, weil beschriebene regionale Trends auch für viele der Kunden nicht neu sind.“ Mehr als 250.000 Euro weniger Kosten jährlich ergeben sich durch die Schließungen. Zusätzlich werden knapp 50.000 Euro weniger Kosten jährlich durch die Reduzierung von Technik im verbleibenden Filialnetz erreicht. „Braucht man überall zwei PCs, wenn sich zwei Teilzeitmitarbeiter einen Arbeitsplatz teilen?“, sei eine der Fragen gewesen. Auch die SB-Terminals wurden überprüft: „Braucht es an dem Standort noch einen Geldausgabeautomaten, wenn Geräte mit Ein- und Auszahlungsfunktionen vorhanden sind, oder noch den einen oder anderen Kontoauszugsdrucker?“

Filialen der Volksbank Bautzen			
	Ist	Soll	
Finanz Center	6	6	Bautzen, Kamenz, Hoyerswerda, Pulsnitz, Sohland, Bischofswerda
Finanz Point	5	6	Neukirch, Hochkirch, Königsbrück, Königswartha, Großröhrdorf, <b>Kamenz Torhaus</b>
Cash Point Plus	11	6	Wilthen, Bretinig Hauswalde, Guttau, Bernsdorf, Wittichenau, Weißenberg, Gesundbrunnen
Cash Point	7	6	ehemalige Landeszentralbank Bautzen, Kubschütz
	<b>29</b>	<b>21</b>	

### Nur noch 40 % der Kunden erhalten aktiv Beratung

Bei zwei Dritteln der Privatkunden werde weniger als 160 Euro Bruttoertrag im Jahr pro Kunde verdient. „Trotzdem werden wir weiterhin einen exzellenten Service für das Bringgeschäft zur Verfügung stellen. Jedoch – und das ist neu – werden wir hier keine aktive oder gar ganzheitliche Beratung durchführen“, erklärt Möller. Ziel ist es, in diesem

Bereich das Geschäftsvolumen zu halten. Mit einem Marketing-Mix, der sich auch an erfolgreichen Beispielen aus der Konsumgüterbranche orientieren wird, sollen diese Kunden zum Kaufen standardisierter Produkte animiert werden. Kosten- und Effizienzbewusstsein stehen hier im Vordergrund.

Die übrigen etwa 40 % potenzielle Privatkunden sollen künftig noch konsequenter mit einem Mix an ganzheitlicher, teilbedarfsbezogener oder Produktberatung betreut werden. „Hier planen wir bei hohen Kontaktintensitäten, wesentlich tieferer Bestandsdurchdringung, einer Portfoliereinheit von 85 % sowie höchster Konsequenz in Steuerung und Führung ein Plus der Assets von 2 % im Jahr“, so der Privatkundenleiter.

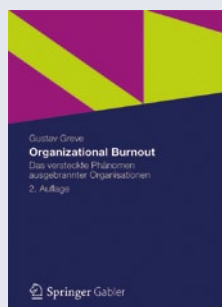
### Stellenreduzierung: „Keine angenehme, aber notwendige Entscheidung“

Damit einher geht ein Abbau von rechnerisch 17,4 Vollzeitstellen von den insgesamt 79,4 Stellen im Privatkundengeschäft mit Basis Ende 2011. Künftig wird auch der Mitarbeiterinsatz stärker im modular aufgestellten Filialnetz flexibilisiert und mobilisiert werden. Einige Mitarbeiter haben durch Eintritt in den Ruhestand oder durch die Nutzung von Altersteilzeitregelungen das Institut im Laufe des vergangenen Jahres bereits verlassen, zwei neue Stellen wurden im Private Banking und eine im Baufinanzierungsbereich geschaffen, wo durch die differenzierte Wachstumsstrategie attraktive neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Auch wird die Reduzierung nicht auf einen Schlag, sondern über einen Zeitraum von zwei Jahren umgesetzt. 2013 sollen bei den Personalkosten mindestens 50 % der Einsparungen realisiert werden, die andere Hälfte dann im Jahr 2014. „Unterm Strich müssen wir in Konsequenz etwa zehn Vollzeitstellen reduzieren, das ist keine angenehme, aber notwendige Entscheidung gewesen“, sagt Möller. Insgesamt sollen über diese Restrukturierungsmaßnahmen rund 1 Mio. Euro eingespart werden.

## Die wirksame Therapie gegen Organizational Burnout



springer-gabler.de



Gustav Greve

### Organizational Burnout

Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen

2., überarb. u. erw. Aufl. 2012. XV, 253 S. Geb. € (D) 36,95

ISBN 978-3-8349-4106-0

Bleiben bei einer gut aufgestellten Organisation die bisherigen Erfolge aus, dann ist oft ein gefährlicher Organizational Burnout (OBO) die Ursache dafür. Erstmalig beschreibt Gustav Greve das weit verbreitete Phänomen des OBO, erklärt die Erfolgsdefizite der betroffenen Unternehmen und zeigt einen Weg aus der Krise. Gustav Greve schildert aus seiner Erfahrung die typischen Gründe, Symptome und Folgen des Organizational Burnout sowie eine wirksame Therapie. Leicht lesbar und doch mit Tiefgang, umfassend in den Begründungen, nie belehrend und doch lehrreich zeigt Greve, wie Sie den Paradigmenwechsel schaffen und neue Energie für einen organisations-mental Turnaround finden.

 Springer Gabler

Einfach bestellen: [SpringerDE-service@springer.com](mailto:SpringerDE-service@springer.com)  
Telefon +49 (0)6221 / 3 45 – 4301

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.



netz ausgedünnt wird – der Kunde hat dies schon lange entschieden“.

Mit Widerstand seitens der Kunden rechnet Vomhoff nicht: „Wenn die Vorbereitung der Filialschließungen gut ist und mit einer schlüssigen Argumentation nach innen und außen einhergeht, dann wird es zu keinen Aufständen bei den Kunden kommen.“

### VERSTÄNDNIS FÜR DIE VOLKSBANK BAUTZEN

Eines der Institute, die mit dem Abbau von Filialen ernst machen, ist die Volksbank Bautzen (mehr über Hintergründe und Erfahrungen des Instituts lesen Sie ab Seite 10). Sie hat im Dezember 2012 verkündet, Mitte dieses Jahres insgesamt drei Filialen und fünf SB-Stellen zu schließen und damit einhergehend zehn Arbeitsplätze abzubauen. Die Nachricht stieß zwar nicht auf Begeisterung, doch aufgrund einer offenen Kommunikation mit nachvollziehbaren Argumenten herrscht Verständnis. So kommentiert die

„Sächsische Zeitung“: „Ein dichtes Filialnetz – das klingt zwar nach Service. Doch wenn der Kunde längst auf anderem Wege zur Bank findet, dann steht dieser Service letztlich nur auf dem Papier. Die Entscheidung der Volksbank, drei Zweigstellen zu schließen, ist daher nachvollziehbar. Mehr noch: Sie ist sogar überlebensnotwendig. Denn Geld, das in den Filialen steckt, fehlt zugleich bei der Entwicklung des digitalen Geschäfts.“

Kräftige Einschnitte im Filialnetz gab es auch bei der Kreissparkasse Kusel. Bis Dezember 2012 hat sie ihr „aus 27 Geschäftsstellen, elf SB-Geschäftsstellen und drei fahrbaren Geschäftsstellen bestehendes Geschäftsstellennetz optimiert“, wie sie im Juli vergangenen Jahres mitteilte. Seither ist die Beratung in neun Geschäftsstellen gebündelt. 13 Geschäftsstellen wurden zu SB-Geschäftsstellen, die drei fahrbaren Geschäftsstellen versorgen an 109 Haltepunkten die Kunden mit Bargeld und Serviceleistungen. Insgesamt bleiben also

22 Standorte im Geschäftsgebiet. „Uns ist es wichtig“, wird der Vorstandsvorsitzende Helmut Käfer in einer Pressemitteilung zitiert, „heute aus einer Position der Stärke heraus zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen, die auf Dauer die Ertragslage der Sparkasse sichern.“ Denn eine stabile Ertragslage sei Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und damit die dauerhafte Existenz der Kreissparkasse Kusel, damit diese auch weiterhin ihren öffentlichen Auftrag erfüllen könne: „Veränderte Märkte und anspruchsvollere Kunden erfordern neue Strategien und Strukturen.“

### BARGELDVERSORGUNG IM EINZELHANDEL

Nicht zuletzt durch die zunehmende Bargeldversorgung durch den Einzelhandel ist ein Abbau von SB-Filialen möglich geworden. „Ein guter Standort ist dort, wo das Geld ausgegeben wird, nicht, wo die Menschen wohnen und schlafen“, sagte Wolfgang Riemann, Leiter Betriebs- und Organisationsmanagement der Verbands-Sparkasse Wesel, Ende November 2012 bei der 43. Bankenfachtagung von Wincor Nixdorf am Tegernsee. Einige der heutigen Einzelhandels-Partner seien auf seine Sparkasse zugekommen mit dem Ziel, ihre Kosten für das Bargeld-Handling zu minimieren. „Man braucht gar nicht lange zu suchen, um einen Retailer zu finden, der Kleingeld und Scheine loswerden will“, ist Riemanns Erfahrung.

Insgesamt übe er sich derzeit darin, Filialen zu schließen, wie Riemann leicht zugespitzt auf der Bankenfachtagung kommentierte. Vor rund einem Jahr sei in einem neuen Baumarkt ein Cash-Recycling-Geldautomat aufgestellt worden. „Entgegen aller Vermutungen gingen die Auszahlungen nicht zulasten umliegender Geldautomaten“, beschreibt er die Situation. In unmittelbarer Nähe zu einer Großbäckerei, in der ebenfalls ein Geld-Einzahlungsautomat aufgestellt wurde, werde demnächst eine SB-Filiale ge-



schlossen. Im Laufe des Jahres 2013 werde zudem eine SB-Filiale in einen nahegelegenen Edeka-Supermarkt umziehen. Außerdem soll mitten in der Weseler Fußgängerzone eine bemannte Filiale in eine SB-Stelle umgewandelt werden. „Wir wollen die 180.000 Verfügungen pro Jahr nicht durch eine komplette Schließung vertreiben“, erläuterte Riemann. Intelligentes Bargeldmanagement sei in jedem Fall eine Grundlage für die Überprüfung und Anpassung der Filialstandorte.

### NEUE PRODUKTIDEE: UMGEKEHRTER SPARPLAN

Angesichts der Sparbemühungen in der Bankenlandschaft überrascht es regelrecht, wenn Institute an neuen Produkten arbeiten, beispielsweise die erst im Sommer 2012 auf dem deutschen Markt gestartete RaboDirect. „Wir wollen ein neues Sparprodukt anbieten, mit dem Kapital verrentet werden kann“, sagt Klaus Vehns, Managing Director. „Die Idee dazu kam von einem Kunden bei einem Gespräch im Call-Center, das ich mitgehört habe.“ Der Kunde fragte nach einer Anlagemöglichkeit für eine größere Summe, aus der er eine monatliche Zahlung erhalten wolle. „Ein so simpler umgekehrter Sparplan wird kaum angeboten“, sagt Vehns. Und schon gar nicht direktbankfähig. Dabei sei diese Lösung ideal, wenn beispielsweise eine Kapitallebensversicherung ausbezahlt werde.

Ob angesichts der derzeit niedrigen Zinsen fixe Konditionen auf zehn oder 20 Jahre angeboten werden oder ob die Kunden durch flexible Zinsen an einer möglichen Steigerung des Zinsniveaus teilhaben sollen, stehe noch nicht fest. Die Entwicklung derartiger nicht besonders margenstarker Produkte sei nur möglich, weil bei der Rabobank weder hohe Margenerwartungen der Eigentümer existierten noch große Strukturen mit ihren hohen Kosten bedient werden müssten, so Vehns.

Derzeit konzentriert sich die RaboDirect auf Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung. Als eine der ersten Banken nutzt RaboDirect beispielsweise den Service der Post, das PostIdent-Formular einzuscannen und statt Papier die Daten zu schicken. Diese werden vollautomatisch mit den von den Neukunden eingegebenen Daten abgeglichen. Stimmen die Angaben überein, dann ist das Konto eröffnet, ohne dass ein Mitarbeiter involviert war. Nur bei Tippfehlern muss ein Mitarbeiter manuell nachbearbeiten.

### ABSCHIED VON ZIELVORGABEN

Einen in der Sparkassenwelt fast schon revolutionären Weg hat die Kreissparkasse Wiedenbrück eingeschlagen. Die Ostwestfalen haben ihren gesamten Vertrieb radikal umgekrempelt. „Anreize wie Bonuszahlungen, Reisen oder andere Prämien gibt es bei uns gar nicht mehr“, zitierte „Spiegel Online“ im November 2012 den Vorstandsvorsitzenden der Kreissparkasse Wiedenbrück, Johannes Hüser. „Wir haben irgendwann festgestellt, dass unsere Zielvorgaben im Widerspruch zur Kundenorientierung standen.“

Immer wieder kämen neue Kunden, und viele geben als Entscheidung für den Bankwechsel die Anreiz-freie Beratung an. Gerade gut informierte vermögende Kunden seien erstaunt, wenn sie erfahren, dass ihr Berater keinen Bonus einstreiche. Die Wiedenbrücker fühlen sich als Exoten – auch im Sparkassenverband. Allerdings fragen laut „Spiegel-Online“-Artikel immer häufiger andere Sparkassen nach und lassen sich das Wiedenbrücker Vertriebsmodell vor Ort erklären. ↩

**INFO** **AUTORIN:** Anja Kühner ist freie Journalistin in Düsseldorf.

**LESETIPP:** Mehr zur Strategie der Commerzbank lesen Sie im Interview mit Privatkunden-Vorstand Martin Zielke ab Seite 16.

## Anleitung zur Veränderung der Arbeitswelten!



springer-gabler.de



Ruth Tröster

### Der Weg zu Burnout-freien Arbeitswelten

2013. X, 189 S. Br.

€ (D) 49,95

ISBN 978-3-658-00148-3

Produktivität, Leistungsfähigkeit und Lernmotivation sind zentrale Faktoren unserer heutigen Arbeitswelt. Gleichzeitig sind sie auch Stellschrauben unseres Befindens am Arbeitsplatz. Allerdings prägen nach wie vor besonders extrinsische Motivatoren, also Anreize von außen, unsere Arbeitswelt und extrinsisch motivierte Absichten setzen unserer Persönlichkeitsentwicklung Grenzen. Wachstum, das an eine Begrenzung stößt, kehrt sich um und kann langfristig zu Burnout führen. Anhand von Beispielen aus der Praxis verdeutlicht die Autorin diesen Zusammenhang. Dem gegenüber steht die intrinsische Motivation, welche von innen heraus angestoßen wird. Ein Leistungswille aus eigenem, innerem Antrieb sorgt für hohe Produktivität, setzt auf Kooperation und schafft Zufriedenheit, wenn die dafür nötigen, individuellen Freiräume gegeben sind.

Einfach bestellen:  
SpringerDE-service@springer.com  
Telefon +49 (0)6221 / 345 - 4301

 Springer Gabler

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.