



Foto: ©Dirk Übele

## 2. BANKMAGAZIN-THINK-TANK

# Experten auf der Suche nach Antworten

Wie sieht eine gelungene Social-Media-Strategie für Banken aus? Wann wird eine Bankfusion zum Erfolg? Diese und andere Fragen, die aktuell die Bankenbranche beschäftigen, wurden im Rahmen des zweiten BANKMAGAZIN-Think-Tanks von einer Expertenrunde diskutiert.

➔ **Barbara Bocks**

**G**erade durch die Finanzkrise sind die Qualitätsunterschiede bei Finanzprodukten sichtbar geworden“, erklärte Dr. Oliver Gaedeke, Vorstand bei YouGov Psychonomics, beim Eröffnungsvortrag des diesjährigen Think Tanks, der sich vor allem dem momentan stark diskutierten Thema Transparenz widmete. Laut einer Umfrage von YouGov Psychonomics sind für die Kunden Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit der Finanz- und Anlageberatung am wichtigsten. Transparenz sei deshalb so schwer im Bankalltag zu leben, da sie mitunter den Abschluss eines Verkaufsgesprächs negativ beeinflusse, so der

Meinungsforschungsexperte. Zudem gab Professor Wolfgang Gerke, Präsident des Bayerischen Finanz Zentrums in München sowie Honorarprofessor der European Business School (EBS), der das Branchentreffen moderierte, zu bedenken, dass es für kleinere Institute mit weniger Produkten einfacher sei, transparent zu arbeiten, als für größere Institute.

### **NEUTRALER VERTRIEB VERSUS BEZAHLTE BERATUNG**

Ein weiteres Problem für den Bankvertrieb sieht Gerke darin, dass die meisten Bankkunden noch nicht dazu bereit seien, für

die Bankberatung zu bezahlen, was man an dem mangelnden Erfolg der Honorarberatungen sehe. Karl-Heinz Große Peclum, Zentralbereichsleiter Personal der Commerzbank AG, formulierte aus seiner persönlichen Erfahrung als Vertriebsmanager: „Das eigentliche Produkt der Banken ist die Beratung, nach dem Motto: Kein Verkauf ohne Beratung!“ An dieser Stelle der Diskussion wurde das Dilemma des Vertriebs deutlich, der vom Produktverkauf an den Kunden lebt, aber auch gleichzeitig seiner Sorgfaltspflicht nachkommen muss. Allem Anschein nach wird es noch eine Weile dauern, bis die Bankenbranche hier zu einer Lösung gelangt, die sowohl für das Geschäftsmodell der Kreditinstitute als auch für den Kunden angemessen erscheint.

### **UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSREZEPT FÜR FUSION**

„Ob eine Fusion gelingt, entscheidet sich bei der Kultur. Das darf nicht vernachlässigt



Foto: ©Dirk Übele

»Der Großteil der Kunden ist noch nicht bereit, für die Beratung zu bezahlen. Das zeigt die derzeitige Lage deutlich.«

Professor Wolfgang Gerke, Moderator des Think-Tanks



Foto: ©Dirk Übele

»Ob eine Fusion gelingt, entscheidet sich bei der Kultur.«

Karl-Heinz Große Peclum, Zentralbereichsleiter Personal der Commerzbank AG

werden. Bei keiner Integration ist immer eitel Sonnenschein, aber das Tal der Tränen kann effektiv begrenzt werden“, sagte Große Peclum hinsichtlich der Erfolgsfaktoren einer Bankenintegration. Für den Erfolg der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank seien vor allem die schnellen Entscheidungen für die Führungsmannschaften der ersten und zweiten Ebene sowie der starke Fokus auch auf die weichen Faktoren entscheidend gewesen. So fasste Große Peclum, der auch bereits an dem Merger der HypoVereinsbank beteiligt war, die Integration in einem Vortrag zusammen, den er mit persönlichen Anekdoten aus seiner beruflichen Laufbahn würzte, und machte deutlich, dass die Übernahme auch in der Rückschau für die Bank sinnvoll ist.

Nach Gerkes Dafürhalten ist es wichtig, bei einer Fusion den Kunden nicht aus dem Blickfeld zu verlieren und diesen im Gesamtkonzept zu berücksichtigen. Dies sei insbesondere nach dem Zusammenschluss wichtig, da zu diesem Zeitpunkt für den Kunden zunächst Nachteile entstehen könnten, beispielsweise durch ein verändertes Produktportfolio und eventuelle Filialschließungen.

### „JEDER DRITTE BEWERBER MIT 35 JAHREN FÄLLT WEG“

„Das Angebot einer höheren Vergütung beeinflusst bei einer attraktiven und deutlich nachgefragten Rolle kaum noch die Entscheidung zum Jobwechsel. Viel wichtiger ist den Bewerbern neben einer interessanten und herausfordernden Aufgabe eine erkennbare künftige Karrieredynamik.“ Dies sei laut Norbert Abraham, Managing Director



Foto: ©Dirk Übele

»Eine höhere Vergütung beeinflusst kaum noch die Entscheidung zum Wechsel.«

Norbert Abraham, Managing Director von Ingeniam

von Ingeniam, eine wesentliche Erkenntnis der Dauerkrise. Seiner Meinung nach wird die Zahl der Top-Talente mit dem Berufsziel Banker in den kommenden Jahren aufgrund der „Krisenwahrnehmung“ und auch durch die demographische Entwicklung der Bevölkerung deutlich rückläufig sein. So habe sich

beispielsweise die Gruppe der Bewerber mit 35 Jahren in den vergangenen sieben Jahren um ein Drittel verringert. Zu kritisieren sei auch „die blutleere und wenig inspirierende Rolle der Führungskräfte in der Krise“ und die nach wie vor „geringe Kompetenz einstellender Manager in der Bewertung und Beurteilung von Bewerbern“, so der Personalexperte. Banken legten zu wenig Wert auf wissenschaftliche Persönlichkeitstests und stellten dem Bewerber zu wenig die Vorzüge des eigenen Instituts dar.

Rudolf Conrads, Vorstandsvorsitzender des Verbands der PSD Banken, empfand diese generelle Branchenschelte als zu pauschal. Momentan bewertete er die Karriere-möglichkeiten im genossenschaftlichen Bankensektor, dessen Geschäftsmodell sich in der Krise bewährt hat, weiterhin als gut.

„Insbesondere die PSD Banken als genossenschaftliche Spezialinstitute bauen seit geraumer Zeit Personal auf“, so Conrads.

### „FINANZPLANUNG ALS KUNDENBINDUNGSINSTRUMENT“

Mit einigen kurzen Berechnungen zeigte Michael Gschwind, Geschäftsführer der Gschwind Software GmbH und Certified Foundation and Estate Planner (CFEP), seinen erstaunten Zuhörern, wie hoch die Steuerersparnisse beim Vererben dank einer kompetenten Beratung ausfallen können. Die Dienstleistung der Erbschaftsplanung sei vor allem ein gutes Instrument zur Bindung der Bestandskunden. Diese werden, so

»Es gibt nichts Konjunkturunabhängigeres als das Vererben. Dabei hat noch nicht einmal jeder vierte Deutsche ein Testament.«

Michael Gschwind, Geschäftsführer der Gschwind Software GmbH



Foto: ©Dirk Übele



»Aus meiner Sicht kann Estate Planning die Kundenbindung stärken.«

Guido Emmelius, Bereichsleiter Vertriebsmanagement der Volksbank Mittelhessen

Gschwind, oft zugunsten der Neukundenakquise etwas vernachlässigt. „Allein bis zum Jahr 2014 sollen in Deutschland rund 1,4 Billionen Euro vererbt werden“, unterstrich Gschwind. Berührungspunkte bei der Erbschaftsplanung, die den Kunden unweigerlich auf sein eigenes Versterben hinweist, können, so Gschwind, verhältnismäßig einfach relativiert werden. „Der Einstieg in das Estate Planning funktioniert am besten über das Financial Planning“, beschrieb der Software spezialist. Meistens seien die Daten zur Berechnung der Erbszenarien bei den Bankberatern ohnehin vorhanden. Gerke stimmte dem zu. Aus seiner Sicht könnten diese zusätzlichen Dienstleistungen den Kundenverlust nach dem Tod eines Angehörigen verhindern.

„Ganzheitliche Beratung ist wichtig. Es gibt nichts Konjunkturunabhängigeres als das Vererben. Allerdings hat noch nicht einmal jeder vierte Deutsche ein Testament. Hier gibt es für Banken klares Wachstumspotenzial mit großem Mehrwert für den Kunden“, bekräftigte Gschwind nochmals

gegen Ende seines Vortrags. Guido Emmelius, Bereichsleiter Vertriebsmanagement der Volksbank Mittelhessen, stimmte ihm zu. „Estate Planning ist durchaus ein Geschäftsfeld für Banken. Steuerberater und Rechtsanwälte decken den Bedarf nur teilweise. Aus meiner Sicht kann Estate Planning die Kundenbindung stärken. Durchgeführte Beratungen werden ausnahmslos positiv bewertet.“



Foto: ©Dirk Übele

»Eine Bank ist keine Harley Davidson. Sie hat keine greifbaren Produkte, aber sie kann online zeigen, dass sie einen Tick besser als andere Institute ist.«

Axel Liebetrau, Liebetrau Managementberatung

„ALWAYS ON WIRD ZU ALWAYS IN“

Axel Liebetrau, Experte für Innovation & Corporate Foresight, wagte zum Abschluss der Veranstaltung einen Ausblick auf das

Banking und Verhalten der Konsumenten der Zukunft. Aus seiner Sicht hat sich das Verhalten der Kunden bereits heute stark gewandelt, von der ständigen Verbindung zum Internet hin zur Präsenz in sozialen Netzwerken, die dadurch für Banken mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Mittlerweile wolle der Bankkunde beim Beratungsgespräch beispielsweise auf Augenhöhe mitgestalten, indem er Informationen zu den Produkten bereits online recherchiert.

„Entscheidend für Banken im Social-Media-Bereich ist es, die Aufmerksamkeit auf die Homepage der Bank zu lenken. Eine Bank hat keine greifbaren Produkte, aber sie kann online zeigen, dass sie einen Tick besser als andere Institute ist.“ Diesen Rat gab Liebetrau der Runde zum geschickten Vorgehen im Social-Media-Bereich. Insbeson-

dere bei meinungsbildenden Diensten wie der Microblogging-Plattform Twitter und anderen Bewertungsportalen sollten Banken, Liebetrau zufolge, regelmäßig die eigenen Bewertungen prüfen, um ein negatives Bild zu vermeiden.

Anke Reuter-Zehlele von Zieltraffic pflichtete ihm bei, es sei entscheidend, Facebook, Google und Twitter zu screenen. Für ein aktives professionelles Online-Marketing sollten Banken auf interne bzw. externe Experten zurückgreifen.

Mit diesem Ausflug in die Zukunft endete der zweite BANKMAGAZIN-Think-Tank unter der Leitung von Professor Wolfgang Gerke und Chefredakteur Peter Rensch. ✎

## ➤ BANKMAGAZIN-THINK-TANK IN WIESBADEN

Der diesjährige Think-Tank des BANKMAGAZINs fand zum zweiten Mal in Wiesbaden statt. Diesmal war die Bibliothek des Kunstmuseums Wiesbaden Austragungsort für das Branchentreffen. Die interdisziplinäre Expertenrunde aus rund 20 Teilnehmern, der unter anderem mehrere Bankvorstände, Zukunftsforscher und Personalberater angehörten, diskutierte über Trends und Herausforderungen, denen sich Banken – über die europapolitischen und sonstigen Regulierungsmaßnahmen hinaus – derzeit stellen müssen. Moderiert wurde die Veranstaltung von Professor Wolfgang Gerke, Präsident des Bayerischen Finanz-Zentrums, unter der Leitung von Peter Rensch, Chefredakteur von BANKMAGAZIN.