

BGH-URTEIL ZU KONTOFÜHRUNGSGEBÜHREN

Wie Banken das Vertrauen zurückgewinnen

Das BGH-Urteil zu Kontoführungsgebühren kam für die Banken zur Unzeit. Denn durch den Justizentscheid erodieren nicht nur ihre Erträge, auch das Kundenvertrauen kann Schaden nehmen. Dieses wieder zurückzugewinnen, ist für die Kreditinstitute elementar, aber zugleich auch kein Selbstläufer. Auf dem Weg zurück zu mehr Vertrauen können sich die Institute an drei Stufen orientieren.



Bis Ende 2021 können BankkundInnen zu viel gezahlte Kontogebühren zurückfordern, wenn die Erhöhung ohne aktive Zustimmung erfolgt ist – und das rückwirkend bis zum Jahr 2018. Der Bundesgerichtshof (BGH) hatte dies in einem Urteil gegen die Postbank entschieden. Im Wortlaut der Berichterstattung klingt durch, Banken hätten unrechtmäßig Gebühren erhöht und die Kundschaft mit der stillen Zustimmung überverteilt – ein Schreck für eine vertrauensvolle Kundenbeziehung.

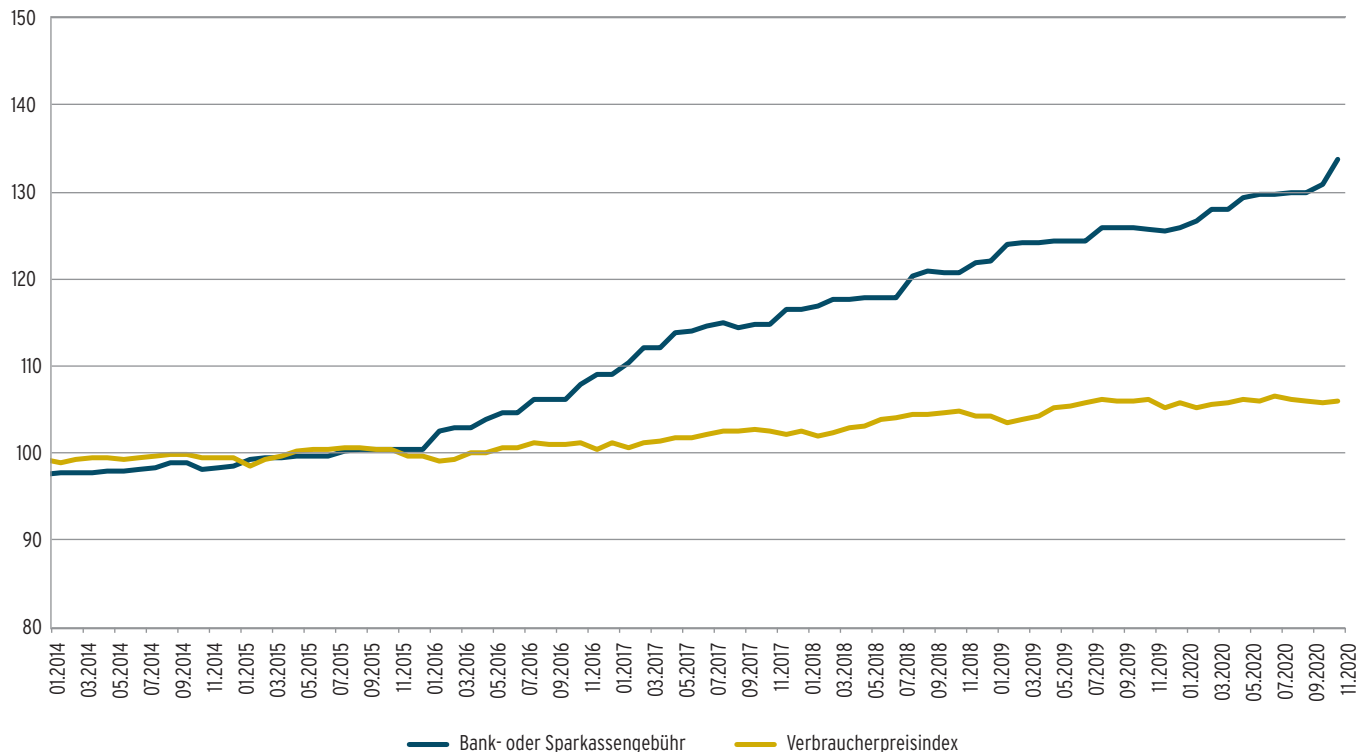
Schwindendes Kundenvertrauen kann für Geldinstitute absehbar zu herben finanziellen Verlusten führen. Aber auch schon jetzt sind die direkten Kosten des Urteils hoch: Bis zu 3 Mrd. € könnten die Rückzahlungen die deutsche Finanzbranche kosten, schätzt die BaFin. Allein die Deutsche Bank buchte bereits Rückstellungen in Höhe von 100 Mio. € und erwartet für das zweite und dritte Quartal Ertragseinbußen in Höhe von 200 Mio. €. Auch die Commerzbank veranlasste im zweiten Quartal Rückstellungen über 66 Mio. €.

Risiko für Kreditausfälle stieg in der Pandemie

Und dieser Brocken kommt zur Unzeit: Die Pandemie hat die Art der Kundenbeziehung und des Bankings bereits beeinflusst und die Erträge bröckeln lassen. Während der Corona-Krise wurden noch mehr Transaktionen online durchgeführt, gleichzeitig stieg das Risiko für Kreditausfälle in der Pandemie. Die Auswirkungen der ausgesetzten Insolvenzantragspflicht können noch nicht genau beziffert werden, die Kreditversicherer gehen für 2022

1 | Monatliche Preisentwicklung der Bank- oder Sparkassengebühr ab 2014¹⁾

Seit 2015 enteilen die Bank- oder Sparkassengebühren dem Verbraucherpreisindex - Preissteigerungen summieren sich bis Ende 2020 auf 35 %



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2021, 1) Die ausgewiesene Preisentwicklung berücksichtigt verschiedene Kontoführungsgebühren wie Grundgebühren, Überweisungen, Daueraufträge, Barabhebungen, Kreditkarten, Kontoauszüge und Ähnliches. Darüber hinaus werden die Preise für den privaten Wertpapierhandel und das private Wertpapierdepot beobachtet.

jedoch von einer Steigerung der Insolvenzen um 15 Prozent im Vergleich zum Vorjahr aus. All dies lässt für Banken höhere Rückstellungen nötig erscheinen.

Zu den Kosten und Folgen der Pandemie kommt das Zinstief, das auf der Ertragsseite der Banken große Löcher reißt. Gerade deshalb erschien es den Instituten in der jüngeren Vergangenheit als probates Mittel, die Provisionserträge durch Erhöhung der Bankgebühren zu steigern. Bereits seit 2015 ist eine deutliche Entkopplung der Bank- bzw. Sparkassengebühren von der allgemeinen Preissteigerung zu beobachten. Die unterstellte stille Zustimmung der KundInnen ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Faktor, der eine solche Entwicklung überhaupt erst möglich gemacht hat. ► 1

Dabei wurde das Verhältnis zwischen Bank und Kundschaft in den letzten Jahren nicht nur durch steigende Gebühren belastet.

In der Corona-Krise verlagerte sich zwar, wie beschrieben, die Interaktion verstärkt auf Online-Kanäle. Aber nicht erst seit 2020 werden im Wochentakt Filialen geschlossen – nachdem sie jahrzehntlang als klassische Kundenschnittstelle fungierten. Gleichzeitig machen Banken in regelmäßigen Abständen durch Negativschlagzeilen (Finanzskandale, Millionengehälter für Banker) von sich reden.

Die Folge: Insbesondere junge KundInnen fühlen sich u. a. durch dargestellten Preissteigerungen hintergangen. Sie nehmen Banking zunehmend als emotionsloses und austauschbares Produkt wahr. Jeder Zweite erklärte im Rahmen einer Kundenstudie¹, im besten Fall ein neutrales, in vielen Fällen aber eher ein misstrauisches und distanzierendes Verhältnis zu seiner Bank zu haben.

Um in dieser Situation nicht in einen Teufelskreis aus Kundenschwund und Gebührenerhöhungen abzurutschen, müssen Banken das

verlorene Vertrauen wiederherstellen. Die folgenden drei Stufen können dabei als Orientierung dienen.

1. Transparenz und Ehrlichkeit

In einem ersten Schritt sollten Banken sich ihren Fehler eingestehen und daraus lernen. Gerade im Fall des BGH-Urteils, das deutschlandweit alle Kreditinstitute betrifft, wäre es für die Institute ein gangbarer Weg, sich entsprechend zu positionieren und damit auch kommunikativ positiv hervorstechen.

So wie die Lage sich aktuell darstellt, eröffnet sich den Geldhäusern ein breites Handlungsfeld: Sie können abwarten und auf Verjährung etwaiger Forderungen hoffen (1), (KundInnen informieren und) auf Antrag zu viel erhobene Beträge auszahlen (2) oder freiwillig die Auszahlung der besagten Beträge zugunsten ihres Kundenkreises anstoßen (3). Die aktuell vorherrschende Abwartetaktik

und das passive Verhalten der Banken zeugen dabei nicht von einem gesteigerten Interesse, das Kundenvertrauen wiederherzustellen.

Jedoch sollten Banken auch abseits des BGH-Urteils mehr Transparenz gegenüber ihrer Kundschaft herstellen. Insbesondere bei der Bepreisung von Produkten ist allen Vorsätzen und Richtlinien zum Trotz noch Luft nach oben. Voraussetzung ist natürlich, dass zumindest bankintern über die Kosten von Produkten und Prozessen Klarheit herrscht. Ist diese jedoch hergestellt, ist es vorteilhaft, die Kosten für ein Produkt klar und detailliert aufzuzeigen. BankkundInnen sind sich bewusst, dass die Leistungen einer Bank etwas kosten müssen. Die Darlegung der Zusammensetzung der Preise erzeugt ein Verständnis für den Wert des Produkts und kann den Verkaufsprozess – ganz gleich ob in der Filiale oder online – unterstützen.

Dabei sollte neben dem Datenschutz auch Datensparsamkeit ein wichtiges Ziel der Banken sein, denn beides trägt zu mehr Vertrauen bei: KundInnen wollen wissen, welche Daten wofür erhoben werden und wie sie genutzt werden. Einer weltweiten Studie von Accenture zufolge trauen nur 37 Prozent der KundInnen ihrer Bank zu, mit ihren Daten vertrauenswürdig umzugehen. Die Datenanfragen auf das Notwendige zu reduzieren und den Zweck der Abfrage sowie Speicherdauer transparent darzustellen, erleichtert der Kundschaft die Entscheidung über die Herausgabe ihrer Daten und erhöht damit auch die Wahrscheinlichkeit eines Produktabschlusses. Beim Online-Abschluss von Produkten wären beispielsweise Hintergrundbeschreibungen für jedes Eingabefeld direkt neben der eigentlichen Eingabemaske oder Pop-ups möglich, die wiederum so programmiert sein sollten, dass sie den eigentlichen Prozess nicht behindern.

2. Einfachheit und Komfort

Darüber hinaus sollte die Interaktion mit dem Kreditinstitut für KundInnen möglichst einfach und komfortabel gestaltet werden. Banken können sich dabei den digitalen Wandel

zunutze machen und ihre Online-Präsenz entsprechend ausbauen. Viel zu häufig gehen sie allerdings nicht strategisch vor und versuchen, sämtliche Prozesse selbst zu digitalisieren und intern abzuwickeln. Teilweise führen diese Bemühungen zu Systembrüchen, bei denen KundInnen einen Prozess online beginnen, diesen jedoch offline abschließen müssen.

Stattdessen sollten Banken bei Prozessen, die sie am Markt nicht differenzieren und die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen, eine Auslagerung in Betracht ziehen. Beispielhaft wäre hier das digitale Kunden-Onboarding (Know-Your-Customer-Legitimationsprüfung) bei der Neueröffnung eines Bankkontos zu nennen, für das es am Markt eine Vielzahl an Anbietern gibt. Diese verfügen über eingespelte und friktionslose Prozesse, die darüber hinaus dem Kundenkreis bereits bekannt sind (Stichwort: Video-Ident-Verfahren).

Hilfreich und wertschöpfend sind hingegen Prozesse, die auf Basis weniger gezielter Fragen der Kundschaft eine bedarfsgerechte Produktauswahl anbieten und diese durch leicht zu bedienende sowie optisch ansprechende Online-Masken inklusive verständlicher Erläuterungen und weiterge-

hender Informationen flankieren. Benötigt man Unterstützung beim Produktabschluss, so sollten BankberaterInnen via Chat kontaktiert oder per Video-Call und Co-Browsing zugeschaltet werden können.



Für Beratungsgespräche sollten sich direkt online freie Termine einsehen und buchen lassen. Die weitgehende Verlagerung des Produktverkaufs in die digitale Sphäre hätte zur Folge, dass die Beratungskosten für das

Institut sinken, BeraterInnen vertrieblichen Freiraum gewinnen und den KundInnen gleichzeitig eine hohe Flexibilität im alltäglichen Umgang mit ihrer Bank geboten wird.

Zusätzliche Tools ermöglichen es, den Komfort weiter zu erhöhen. Ein Beispiel ist der Finanzcheck, der es online erlaubt, einen Überblick über die eigene Finanzsituation zu bekommen. Um beim Angebot solcher Werkzeuge nicht über das Ziel hinauszuschießen und die Verbindung zur Kundschaft zu belasten, sollte darauf geachtet werden, dass die durch die KundInnen geteilten Daten zu ihrer Vermögens- und Einkommenssituation nicht automatisch und ohne ihre explizite Zustimmung gespeichert und für werbliche Zwecke gebraucht werden. Die aktive Kundenansprache zu im Check gemachten Angaben sollte nur auf ausdrücklichen Wunsch der KundInnen erfolgen. Gleichwohl sollte dem Kundenkreis zu jeder Zeit die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit dem Beraterteam gegeben werden.

3. Mehrwerte und Durchhaltevermögen

Eine weitere Möglichkeit, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen, ist das Auftreten der Bank als fester und verlässlicher Bestandteil der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft. Hier bestehen insbesondere Chancen für Sparkassen und Volksbanken mit ihrer im Vergleich immer noch hohen Anzahl an Filialen sowie der Eigenständigkeit in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet. Banken können sich für die Entwicklung ihrer Region und als regionaler Netzwerker einsetzen und ihre öffentliche Wahrnehmung damit positiv be-

einflussen. Umweltbewusstes Sponsoring oder spezielle Konditionen für nachhaltige Projekte dienen dabei nicht nur dem Selbstmarketing, sondern können zugleich auch Ertrag bringende Geschäftsaktivität sein.

Ergänzende Optionen, Mehrwerte zu generieren und innovativ zu sein, gibt es viele: Virtual Reality kann dabei helfen, den Hausfinanzierungsprozess anschaulich zu gestalten, Bonuskarten für regionale Unternehmen und Produkte schaffen Anreize, Robo Advisory gibt niedrigschwellig Tipps zum Thema Vermögensbildung oder auch digitale Haushaltsbücher. Nichtsdestotrotz sollten Banken sich nicht blind auf irgendwelche Trends stürzen. Es kommt vielmehr darauf an, dass die Institute die von den KundInnen bereitgestellten Informationen korrekt analysieren und bewerten. Auf diesem Weg kann es den Geldhäusern gelingen, relevantere und persönlichere Angebote zu kreieren.

Für die Vertrauensbildung ist dabei wesentlich, dass Banken bei ihren Bemühungen und Aktivitäten ihre Kundschaft im Fokus behalten und ihre Kernaufgaben friktionslos und verlässlich ausführen. Der Aufbau von Vertrauen ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein langwieriger Prozess, dem sich die Kreditinstitute immer wieder von neuem widmen müssen. Dies erfordert zum Teil auch eine kulturelle Veränderung und Weiterentwicklung innerhalb des Bankensektors. Die propagierte Kundenorientierung muss vom Management vorgelebt und in das Unternehmen hineingetragen werden. Nur ein echter Wandel kann KundInnen überzeugen und die Beziehung zu ihnen nachhaltig verbessern.

Autor



Björn Wiese ist Senior Consultant bei Berg Lund & Company (BLC), Hamburg.

1 EGC-Kundenstudie 2020: "Digitalität ist Pflicht, Regionalität die Kür."

FAZIT

Mit dem Urteil des BGH scheint das Vertrauen der Kundschaft beschädigt – doch noch können Banken es zurückgewinnen. Voraussetzung dafür ist, dass sie diesem Thema jetzt eine hohe Priorität einräumen. Aufbauend auf konsequenter Ehrlichkeit und Transparenz in Bezug auf Gebühren und Daten sollten Einfachheit und Komfort das alltägliche Banking bestimmen. Ergänzende Mehrwerte können die Position einer Bank aus Kundensicht festigen und als kompetente Größe etablieren. Neben einem Fokus auf echte und individuelle Mehrwerte ist jedoch insbesondere ein langer Atem sowie ein sichtbarer Wandel Voraussetzung für eine gute Kundenbeziehung. Möglichkeiten, positiv hervorzustechen, sind im aktuellen Umfeld zahlreich vorhanden.