



Fünf Fragen an

Torsten Krieger

Christian Dechert und Leif Brunschön
am 19.07.2022 im Gespräch mit
Torsten Krieger, Vorstandsmitglied
der PSD Bank Hannover



Wir glauben an den mündigen Menschen, der sich in Sachen einfache Finanzinstrumente oder einfache Finanzprodukte selbst versorgen kann.

Torsten Krieger ist Vorstandsmitglied der PSD Bank Hannover.

1

"Wenn uns mehr Menschen kennen würden, bräuchten sich weniger davon Sorgen um ihre Finanzen zu machen." Dieses Zitat von Ihnen möchten wir gerne aufgreifen und Sie fragen, wie Sie sich angesichts wachsender Konkurrenz durch neue Player, Online-Banken, Direktbanken, von anderen Anbietern abheben und für mehr Sichtbarkeit bei Ihrer Zielgruppe sorgen?

Wir sind eine genossenschaftliche Direktbank und versuchen, in diesem Modell das Beste aus zwei Welten zu kombinieren. Zum einen möchten wir in bestimmten Bereichen schnelle digitale Prozesse schaffen. Deshalb lassen wir unsere Kundinnen und Kunden alles, was sie selbst machen können und wollen, auch selbst machen. Auf der anderen Seite bieten wir natürlich überall dort Beratung an, wo die Themen komplexer sind. Das ist bei uns alles rund um die Immobilie, alles rund um die Themen Vorsorge und Vermögensanlage.

Da wir uns aufs Retail-Privatkundengeschäft fokussieren, sind wir eine klassische Arbeitnehmerbank. Oder auch eine „Rentnerbank“. Unsere Zielgruppe beginnt erst bei den 25-, 30-Jährigen. Das heißt, wir haben unsere Produktfelder ganz auf diese Zielgruppe ausgerichtet, ein Jugendmarketing betreiben wir ganz bewusst

nicht. Auch das ganz klassische Wertpapiergeschäft mit Depots, Einzeltiteln und so weiter werden sie bei uns nicht finden. Wir gehen vollends auf eine digitale Vermögensverwaltung. Wenn Sie tiefer in den Bereich Rohstoffe einsteigen möchten, arbeiten wir mit Direktinvestments in Gold, Silber oder Platin. Und wir arbeiten über eine tokenbasierte Anlagemöglichkeit in Direktimmobilien. Mit unserem Partner PROVEST haben wir hier diese Assetklasse aufgebaut, in einer ganz klaren Einfachheit und mit digitalen Strukturen. Über diese Positionierung versuchen wir, uns von anderen Anbietern zu unterscheiden. Ein Girokonto bieten wir auch nicht an. Das unterscheidet uns von einem klassischen Player. Und im Bereich Payments sind wir auch nicht tätig. Ich glaube sowieso, dass sich Banken im Bereich Payments vor zehn, zwanzig Jahren stärker hätten engagieren müssen. Wenn man sieht, wie gut Anbieter wie Klarna oder PayPal sind, kann ich mir nicht vorstellen, dass wir hier mit Blick auf die nächsten zehn, fünfzehn Jahre noch einen Fuß auf den Boden bekommen.

Wir versuchen überall da zu sein, wo der Kunde wirklich Bedarf hat. Da, wo er seine Problemfelder nicht selbstständig lösen kann. Wir glauben an den mündigen Menschen, der sich in Sachen einfache Finanzinstrumente oder einfache Finanzprodukte selbst versorgen kann.

Und dann ist da noch das Thema Genossenschaft. Unsere Eigentümer sind Mitglieder unserer Bank, die entscheiden, was passiert. Wir haben nicht Gewinnmaximierung als Ziel. Das werden Sie auch in unseren Bilanzen und in unseren Kennzahlen sehen. Wir versuchen, unsere Kostenvorteile in irgendeiner Form an unsere Kunden weiterzugeben: über günstige Konditionen, über gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch über Serviceleistungen.

Das zweite Thema, das Sie angesprochen haben, ist die Sichtbarkeit.

Auch hier gehen wir einen anderen Weg.

Das ganz klassische Marketing ist so kostenintensiv geworden, dass man es als Bank unserer Größe gar

nicht mehr betriebswirtschaftlich sinnvoll betreiben kann. Deshalb setzen

wir sehr stark auf Social Media und versuchen, darüber Kunden zu akquirieren. Wir versuchen, über PR- und Pressearbeit, aber vor allem sehr stark über Online-PR zu agieren und dort immer wieder aufzutauchen. Auch unsere Zusammenarbeit mit Plattformen wie Check24 macht uns sichtbar. Die PSD-Bankengruppe war eine der ersten Banken, die auf Check24 präsent war und die mit Europace und Interhyp gearbeitet hat.

Allerdings ist unsere B2B-Bekanntheit deutlich höher als im B2C-Bereich. Das heißt, der klassische Vermittler, der am Markt Kunden berät, kennt die PSD-Bank und weiß, wofür wir stehen, wie gut unsere Prozesse sind und was wir können. Aber auch, was wir nicht können. Im B2C-Bereich holen wir in den letzten Jahren allerdings sukzessive auf. Auch da zählt das Thema Omnikanal. Wir sind gerade dabei, uns am Point of Sale stärker zu plat-

zieren. Das machen wir aktuell über einen Partner bei Autohäusern. Wir sind aber auch dabei, eine Dunkelverarbeitung für Konsumentenkredite für Partner oder regionale Anbieter vor Ort zu schaffen. Auch hier punkten wir mit dem Thema Regionalität. Ein regionales Küchenstudio und ein regionaler Hersteller arbeiten lieber mit einem regionalen Anbieter als mit einem Großanbieter, der in Spanien oder sonst wo sitzt.

Außerdem haben wir in den letzten drei, vier Jahren naheliegende Themenfelder aufgebaut. Damit meine ich: Wenn ich eine Baufinanzierung anbiete, ist es ja auch sinnvoll, mich mit Immobilien zu beschäftigen. Also haben wir in den letzten fünf Jahren Immobilieneigentum aufgebaut und treten als Vermieter auf. Im Zuge dessen haben wir uns in

den letzten drei Jahren mit dem Thema Makelei beschäftigt

und gerade eine Hausverwaltung erworben. Das

Thema Hausverwaltung

rollen wir noch in diesem Jahr an

unsere Kunden aus, um ihnen ein Rundumservice anzubieten.

Auch da akquirieren wir natürlich neue Kunden und werden

sichtbarer, weil die Immobilien, die

wir direkt verwalten, nur in unserem Geschäftsgebiet sind. Die haben wir auch nicht über einen Fonds erworben, sondern betreiben sie direkt.

Aber der größte Unterschied ist, dass wir – anders als andere Anbieter – Kleinstfilialen eröffnen. Wir arbeiten mit Nanobüros, wie wir sie nennen. Die können wir sehr kostengünstig für die Beratung betreiben, weil wir keinen Geldautomaten aufstellen müssen. Wir haben ja kein Girokonto. Das heißt, ich muss nur einen Büroraum mieten und brauche einen oder zwei gute Mitarbeiter, die vor Ort aktiv sind. In den letzten drei Jahren haben wir zwei solcher Büros eröffnet. In den nächsten fünf Jahren möchten wir noch einmal acht bis neun weitere eröffnen, um in jedem Landkreis einen Anlaufpunkt zu haben. Da sind wir dann im Stadtzentrum und werden auch sichtbarer – das bringt uns mehr, als Werbeplakate zu schalten.

Wir sind eine genossenschaftliche Direktbank und versuchen, in diesem Modell das Beste aus zwei Welten zu kombinieren.

2

Wenn das erste große Ziel, neue Kunden zu gewinnen, erreicht ist, folgt schon die nächste Herausforderung: diese Kunden zu halten und weiterzuentwickeln.

Welche Maßnahmen ergreifen Sie hier?

Hier muss ich sagen: Unser Fokus liegt ganz klar auf den Bestandskunden. Unser erklärtes Ziel ist, sie zufriedenzustellen, zu begeistern und zu halten. Jeder Bestandskunde, den ich halten kann, ist deutlich günstiger für mich als ein Neukunde, den ich am Markt generieren muss. Nichtsdestotrotz generieren wir natürlich auch recht gut neue Kunden. Alle Kunden, egal ob Neukunden oder Bestandskunden, durchlaufen bei uns dauerhaft Betreuungsketten. Das heißt, wir bilden aus den Daten, die wir von den Kunden haben, Bedürfnisketten und leiten natürlich auch Kaufwahrscheinlichkeiten ab. In der Regel gibt es ja Logiken. Wenn Sie eine Immobilie kaufen, brauchen Sie eine Wohngebäudeversicherung. Erfahrungsgemäß nehmen Kunden nach drei Jahren noch einmal Geld auf, weil sie vielleicht das Badezimmer am Anfang erstmal einfach gehalten haben. Auf Basis dieser Erfahrungskurven und der Datenanalytik generieren wir Ansprachen zu dem Thema. Das kann per E-Mail sein, das kann per App sein, das kann auch ein Brief sein. Oder es ist ein persönlicher Anruf, wenn der Kunde uns das gestattet. Wir machen das immer variabel, analysieren aber auch, worauf der Kunde wann und bei welchem Beratungsthema wie reagiert. Zudem gehen wir „Event-driven“ vor. Wenn bei einem Kunden bestimmte Lebensereignisse eintreten, bekommen wir das als Bank recht gut mit. Wenn jemand heiratet, schickt er in der Regel eine Namensänderung zur Bank. Wenn Kinder gekommen sind, passiert meistens auch etwas. Wenn jemand stirbt, sich scheiden lässt und

oder einen besonderen Geburtstag hat, sprechen wir den Kunden an und fragen: „Bei dir ist etwas passiert. Hast du nicht Bedarf, wieder einmal mit uns zu sprechen?“ Wir versuchen also unsere Kunden in dem Zeitraum, in dem sie bei uns sind, zu veredeln: über Kundenzeitschriften und über Ansprachen zu den Themen Vorsorge, Absicherung, Vermögen und so weiter.

Für Kunden, die uns via Plattform oder Vermittler erreichen, und uns somit in der Regel nicht kennen, haben wir ein anderes Entrée geschaffen. Denn erst einmal sind wir für diese Kunden ja nur ein Zinssatz, den er auf irgendeiner Plattform abgeschlossen hat. Das heißt, die Customer Journey startet ein bisschen anders und läuft auch ein bisschen anders ab als bei einem langjährigen Kunden, der beim Berater in der Filiale sitzt.

*Jeder Bestandskunde,
den ich halten kann,
ist deutlich günstiger für mich
als ein Neukunde, den ich am
Markt generieren muss.*

3

Könnten Sie uns einen Einblick geben, mit welchen konkreten Maßnahmen und Werkzeugen sich Ihre Bank auf den Generationswechsel vorbereitet, um zukunftssicheres Geschäft zu generieren?

Wir haben hauptsächlich zwei Kundengruppen bei uns. Einmal die Gruppe der Ende 20- bis 40-Jährigen, die sehr baufinanzierungs- und kreditlastig ist. Und dann den treuen Kundenbestand aus unserer Historie. Diese beiden Kundenbestände betreuen wir ein bisschen unterschiedlich. Bei den Kunden, die Richtung Rente gehen oder die Achtzig teilweise schon überschritten haben, versuchen wir, weiche Übergänge zu schaffen, zum Beispiel mit Generationen- und Nachfolgeberatung. Die aktive Kundenberatung ist hier etwas weniger und auch nicht ganz so digital. Die andere, die jüngere Kundengruppe, versuchen wir, sehr stark digital zu betreuen und ihnen die digitalen Möglichkeiten näherzubringen. Das funktioniert auch ganz gut.

Um zu sehen, welche Kundenbedürfnisse es gibt, schauen wir uns jährlich die Megatrends und auch Marktstudien an und monitoren das regelmäßig mit Umfragen in unserem Kundenbestand. Das, was dabei herauskommt, versuchen wir zu implementieren. Bei unserer Bankgröße von 1,2 Mrd. und einer Mitarbeiterzahl von nur knapp über 80 können

wir gut Testballons starten. Wir müssen keine 500 Berater schulen, wir müssen kein neues IT-System bauen. Wir können uns Potenziale oder Trends herausuchen und nach dem Trial-and-Error-Prinzip testen. Wenn von zehn Themen, die wir versuchen, sechs ein Erfolg sind, dann ist das schon ein super Ergebnis. Wir bedienen zum Beispiel Tiny-House-Lösungen. Es gibt nur vier Banken in Deutschland, die das machen. Das haben wir aufgegriffen, weil wir an dieses Thema glauben. Übrigens ein ganz spannender Markt, der zumindest laut Studien in den nächsten drei Jahren auf 3,6 Milliarden Kreditvolumen in Deutschland jährlich anwachsen soll. Der Bedarf ist auf jeden Fall da.

Der Nachteil ist, dass wir manche Themen schon in den Markt werfen, die erst zwei Jahre später funktionieren. Aber das ist auch eine Lernkurve der letzten Jahre, dass wir ein, zwei, drei Jahre durchhalten müssen, weil das Thema irgendwann dann doch relevant wird. In einer Umfrage äußert ein Kunde ja eher Wünsche, die er aktuell noch gar nicht nutzt oder zu nutzen bereit ist.

Die jüngere Kundengruppe, versuchen wir, sehr stark digital zu betreuen und ihnen die digitalen Möglichkeiten näherzubringen.

4

Sustainable Finance ist längst kein neuer Trend mehr. Was verstehen Sie ganz konkret unter Nachhaltigkeit und wie beeinflusst das Thema Ihre Unternehmensführung? Ist es eher Marketing oder überlegen Sie, das Thema nachhaltig in Ihre Prozesse und Produkte zu verankern? Welche Meinung haben Sie und Ihre Vorstandskollegen zu dem Thema?

Ich glaube, es gibt nichts Schlimmeres, als dieses Thema nur als Marketing-Instrument zu nutzen. In den letzten Wochen und Monaten hat man ja auch gesehen, dass Unternehmen, die Greenwashing betreiben, damit immer stärker auf die Nase fallen.

Meiner Meinung nach haben wir gar keine andere Möglichkeit, als das Thema in unserer Strategie und unseren Produkten zu verankern. Ich finde es auch sinnvoll, dass es so an Gewicht gewinnt. Für mich persönlich bedeutet Nachhaltigkeit, dass wir als Genossenschaftsbank unseren Beitrag dafür leisten müssen, dass unsere Kinder in einer lebenswerten Welt weiterleben können. Das ist der Kern des Ganzen. Und dann müssen wir uns anschauen, was wir als regionales Institut konkret dafür tun und leisten können.

Ich glaube, Nachhaltigkeit fokussiert sehr stark auf das Thema Ökologie. Das empfinde ich als zu wenig. Wir haben das Thema strategisch auf Basis der 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen verankert. Die versuchen wir in diesem und im nächsten Jahr ganz sauber auf uns herunterzuklustern und auch wirklich in unseren Bankprodukten und in unser Verhalten umzusetzen. An einigen Stellen sind wir schon recht weit, an anderen noch nicht. Das Thema Nummer fünf zum Beispiel ist die Geschlechtergleichheit. Wir sind eine der wenigen Banken, bei denen der Aufsichtsrat hälftig von Männern und hälftig von Frauen besetzt wird. Das ist eher noch eine Ausnahmerecheinung. Wir haben aktuell auch mehr weibliche als männliche Führungskräfte. Wo wir noch nicht so weit sind, ist die Zusammensetzung unseres Vorstandsteams. Aktuell sind wir noch drei männliche Vorstände. Aber das ändert sich wahrscheinlich auch in absehbarer Zeit.

Außerdem versuchen wir uns in regionalen ökologischen Projekten zu engagieren. In Hannover gibt es zum Beispiel das Eco-Village. Dort bilden wir Teile der Finanzierungen ab, zum Beispiel auch, wie schon gesagt, für die Tiny-Houses. Über solche Wege ver-

Ich glaube, Nachhaltigkeit fokussiert sehr stark auf das Thema Ökologie. Das empfinde ich als zu wenig.

suchen wir, ökologisch wertvolle Projekte abzubilden. Wir versuchen auch Wohnraum zu schaffen, der nachhaltig, aber trotzdem bezahlbar ist. Sie werden bei uns Wohnungen finden, die sehr neu sind und einen sehr hohen energetischen Standard haben. Das letzte Haus, das wir erworben und vermietet haben, hat sogar ein AA+ in der Energieeffizienz. Das heißt, es produziert mehr Energie, als verbraucht wird. Auch diese Wohnungen müssen bezahlbar bleiben. Also versuchen wir sie zu adäquaten Preisen am Markt zu etablieren. Und so werden wir uns in diesem und im nächsten Jahr an den 17 Nachhaltigkeitszielen „abarbeiten“ und versuchen, sie bis auf Produkt- und Kundenebene herunterzuberechnen und in unser Verhalten umzumünzen.

Ende dieses Jahres werden wir in ein neues Gebäude umziehen, wo wir zumindest fünfzig Prozent unserer benötigten Energie selbst herstellen. Es handelt sich um eine gebrauchte Immobilie, deshalb war leider nicht mehr möglich, aber fünfzig Prozent sind auch schon ein guter Ansatz. Außerdem versuchen wir natürlich auch, unseren Fuhrpark umzustellen.

5

Vielen Dank, Herr Krieger, fehlt nur noch unsere Abschlussfrage. Banking is necessary, banks are not. Dieses Zitat ist schon etwas älter, und zwar aus dem Jahre 1994 von Bill Gates. Wie bewerten Sie diese Aussage heute? Gibt Ihnen die aktuelle Entwicklung in der Branche Banking da recht? Und wenn ja, was müssen Banken tun, um das zu ändern?

Ich finde es immer spannend, wenn sich solche Zitate über Jahrzehnte halten und immer noch eine gewisse Relevanz haben. Bei diesem Zitat ist das auch heute auch noch gegeben. Ich persönlich glaube, wenn eine Bank nicht eine hohe Bereitschaft zur Veränderung hat, dann hat Bill Gates recht. Wenn man sich aber Innovationen öffnet, Veränderungsbereitschaft zeigt und die nötige Geschwindigkeit aufnimmt, auch das Thema Kundenrelevanz nicht aus den Augen verliert, dann kann man noch lange und gut am Markt bestehen. Das haben viele Banken in den letzten Jahren geschafft.

Dann gibt es ja noch die Digitalisierung. Ich finde es spannend, dass hier vor allem FinTechs gemeint sind. Aber wenn man sich den „Fintech-Friedhof“ anschaut, dann ist das schon ziemlich erschreckend. Ich würde behaupten, 80 Prozent derer, die es mal am Markt gab, auch mit tollen Ideen, sind wieder verschwunden. Und von den 20 Prozent, die noch da sind, gehört wahrscheinlich die Hälfte mittlerweile einer Bank. Banken sind ja nicht dumm. Wenn sie sehen, dass da etwas Gutes entsteht, dann beteiligen sie sich gerne. Oder übernehmen das Ganze. Da stellt sich für mich eher die Frage, wie lange es diese FinTechs überhaupt gibt? Wie lange Investoren bereit sind, dort Millionen zu versenken. Inklusive gesetzlicher Probleme.

Deshalb meine ich, Banken sind notwendig. Der Privat- oder Firmenkunde wird nicht in der Lage sein, sämtliche Themen über einen Klick zu lösen. Gerade Once-in-a-Lifetime-Produkte – nehmen wir einmal ganz klassisch die Baufinanzierung. Ich kann mir nicht vorstellen, dass jemand vor dem PC sitzt, sich durch fünf Fragen klickt und am Ende steht da: „Wollen Sie das Objekt für 560.000 Euro kaufen? Der Vertrag läuft über 60 Jahre. Jetzt hier klicken!“

Ich glaube, hier ist immer noch der Mensch gefragt. Das muss nicht persönlich in der Filiale sein, aber wenigstens per Video möchte ich jemanden sehen. Man ist ja auch Mensch, man möchte ein Gegenüber sehen, zu dem man Vertrauen aufbauen kann. Ich kann mir nicht vorstellen, dass sich Vertrauen über eine Klickstrecke aufbaut, an deren Ende solche Summen stehen. Je schneller es um hohe Summe geht und je länger Laufzeiten von Verträgen sind, desto geringer wird die Digitalisierung sein.

Wie schaffen Sie es, diese notwendige Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit zu entwickeln?

Das geht letztlich nur über die handelnden Personen. Man muss seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon begeistern, stetig offen für neue Produkte oder für neue Ideen zu sein. Das ist nicht immer einfach, aber mittlerweile hat sich das bei uns etabliert. Und man muss auch Fehler zulassen, wenn man neue Dinge testet.

Wenn ich aber eine Unternehmenskultur habe, die nur erhalten und nichts verändern möchte, dann werde ich immer wieder auf Probleme stoßen. Es gibt hier ein schönes Zitat der Trainer-Legende Dettmar Cramer: "Solange besser möglich ist, ist gut nicht genug." Das finde ich passend.

Vielen Dank, Herr Krieger! Es hat unheimlich viel Spaß gemacht. Es war sehr kurzweilig, die Zeit ist verflogen. Wir freuen uns auf das, was wir von der PSD-Bank Hannover in Zukunft noch hören.