

IM INTERVIEW: ALEXANDER BOLDYREFF, TEAMBANK

„Wir sind ein bisschen anders“

Der Chef des Easycredit-Anbieters über eine unkonventionelle Unternehmenskultur, den Umbruch zur digitalen Gesellschaft und die wenig innovativen Banken

Börsen-Zeitung, 11.6.2014

Herr Boldyreff, wollen wir uns duzen?

Dann müssten wir erst einmal ein „Wir“ definieren und darauf anstoßen.

Was meinen Sie mit einem „Wir“?

Darunter verstehe ich eine gemeinsame Wertebasis, die auch in schwierigen Zeiten Bestand hat. Ich weiß nicht, ob wir beide eine solche Basis haben, die es aushielte, wenn Sie von Ihrer journalistischen Freiheit Gebrauch machen und einen vernichtenden Beitrag über mich schreiben würden. Dafür kennen wir uns noch nicht gut genug.

In der TeamBank duzen sich alle vom Azubi und vom Pförtner bis zum Vorstandsvorsitzenden. Ist das eine Marotte, oder hat es eine tiefere Bedeutung?

Das professionelle „Du“ spielt für die Bildung der Unternehmenskultur unserer Bank eine zentrale Rolle. Es schafft Nähe, es hat auch etwas mit Start-up-Mentalität zu tun, mit Geschwindigkeit, nicht zuletzt mit Vertrauen, das immer wieder gerechtfertigt werden muss.

Was passiert, wenn einer Ihrer Beschäftigten das „Du“ ablehnt?

Wenn jemand das „Du“ nicht will, würden wir das akzeptieren. Ich kenne aber keinen solchen Fall. Wer sich bei uns bewirbt, kennt uns ja und weiß, dass wir ein bisschen anders sind.

Ein bisschen schräg?

Nicht im Sinne von „verrückt“. Wir sind schon sehr berechenbar. Aber eben ein bisschen anders, unkonventionell. Wir fragen Bewerber immer, ob sie sich auf das „ein bisschen anders“ einlassen wollen. Wer bei uns anfängt, hat die bewusste Entscheidung getroffen, sich darauf einzulassen.

Mit dem „Du“ schaffen Sie ein Stück weit Hierarchien ab.

Wir schaffen hierarchisches Denken ab. Bei uns zählt die fachliche Expertise. Bei so einer Haltung ist der Vorbildcharakter natürlich entscheidend. Ich kann keine Du-Kultur pflegen und den Vorstand davon ausnehmen. Das geht gar nicht.

Ikea duzt die Kunden. So weit gehen Sie nicht?

Da gilt das Gleiche wie zwischen uns beiden. Ich weiß nicht, inwieweit wir mit den Kunden Werte teilen. Es wäre nicht in Ordnung, Dritten das „Du“ aufzuzwingen. Die fühlen sich damit vielleicht nicht wohl, können sich aber kaum dagegen wehren.

Ihre direkten Kunden sind ja die genossenschaftlichen Primärbanker. Die wären wohl nicht entzückt, wenn Sie sie ungefragt duzen würden.

Da könnten Sie Recht haben. Die Erwartungshaltung der Kunden spielt

„An den Rabattschlachten beteiligen wir uns nicht. Was wir bieten, nicht zuletzt die Beratung durch die Primärbank, ist seinen Preis wert.“

zweifelloser eine Rolle. Das „Du“ muss man sich hart erarbeiten.

Was macht sonst noch Ihre Unternehmenskultur aus? Die Minis? Ja, die 250 Minis, mit denen wir herumfahren, gehören sicher dazu. Die sind alle gebrandet, das sind extern designte Kunstwerke. Auch unsere Großraumbüros sind Teil dieser Kultur.

Arbeiten Sie selbst auch im Großraumbüro?

Sicher, schon lange. Neuerdings sitzt der Vorstand sogar gemeinsam an einem Tisch. Das Gleiche gilt seit ein paar Monaten für unsere Bereichsleiter. Bevor Sie wieder fragen, ob das eine Marotte ist: Nein, das ist es nicht. Ein Großraumbüro hat handfeste Vorteile. Wir kommunizieren heute deutlich effizienter und intensiver als früher, schreiben fast keine Mails mehr und ersparen uns viele Meetings.

Haben Sie nicht mal etwas Vertrauliches zu bereden?

Klar. Aber das regelt sich über die Lautstärke, mit der man untereinander kommuniziert.

Welche Rolle spielen die Uniformen?

Den Begriff „Uniform“ würden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermutlich nicht unterschreiben. Das hört sich sehr negativ an im Sinne von Gleichmacherei. Bei uns tragen alle bis hinauf zum Vorstand, die Kundenkontakt haben, ein einheitliches Outfit, das Zugehörigkeit ausdrückt und einen Wiedererkennungswert hat.

Heute tragen Sie einen grauen Anzug, weil Sie keinen Kundenkontakt haben. Wie sieht Ihre Dienstkleidung normalerweise aus?

Dunkler Anzug, blaues Hemd, moderne Krawatte und das Easycredit-Logo auf dem Revers. Auf die Innenseite des Sakkos ist unser Motto gedruckt: „Fairness ist Herzenssache“. Die Mitarbeiterinnen haben etwas mehr Variabilität: Röcke, Hosen, tolle Tücher. Das Ganze nennen wir „Easycredit-Chic 2.0“. Die Stoffe und Schnitte wurden nach Ideen unserer Mitarbeiter weiterentwickelt, und den Leuten gefällt das Ergebnis.

Ist das nicht total antiquiert? In der IT-Branche oder in einer Zeitungsredaktion käme niemand auf die Idee, eine Uniform, pardon: ein Einheitsoutfit zu tragen.

Jede Berufsgruppe bewegt sich auch empfängerorientiert, sie muss sich an der Kundschaft ausrichten, in der sie unterwegs ist, ohne übertrieben stromlinienförmig zu sein. Da spielen auch Traditionen und ein Jahrhundert alte Usancen eine Rolle. Das ist kein Spezifikum des Bankgewerbes. Im Übrigen: Fluggesellschaften schmücken sich mit den Namen prominenter Designer, da ist das Outfit eine Art Visitenkarte. Auch in Autofabriken wird einheitliche Kleidung getragen, das ist ein Bekenntnis zur Corporate Identity. Ich finde das überhaupt nicht antiquiert. Viele Angestellte sind vermutlich auch froh, dass sie nicht jeden Tag überlegen müssen, was sie anziehen, sondern sich aus einem Reservoir bedienen können, das sich zudem auch individualisieren lässt. Klar ist: Am Ende entscheidet die Leistung, nicht das Outfit.

Bringt diese Unternehmenskultur inklusive der unkonventionellen Umgangsformen einen echten Mehrwert?

Auf jeden Fall. Innovationskraft entsteht daraus, dass man nicht im Gewohnten verharrt, sondern die Dinge anders denkt. Sie kennen doch sicher den Spruch: Wer Spuren hinterlassen will, muss eigene Wege gehen. Das tun wir. Rund 20% unserer Mitarbeiter beschäftigen sich mit Zukunftsprojekten.

Sprechen wir über den Ratenkreditmarkt. Was passiert da gerade?

Wir erleben einen atemberaubenden Umbruch hin zur digitalen Gesellschaft. Die Menschen leben anders, kommunizieren anders, vor allem schneller, haben weniger Zeit. Die signifikante und rasante Veränderung der Verhaltensweisen der Kunden, die Art, wie Kunden ihre Bedürfnisse befriedigen, erfasst den Ratenkreditmarkt nicht weniger als andere Bereiche des Geschäftslebens und der Privatsphäre.

Wenn ich eine Waschmaschine oder ein Auto auf Pump kaufen wollte, konnte ich schon vor vielen Jahren in kürzester Zeit einen Ratenkredit oder eine Leasingfinanzierung abschließen. Was ist heute anders?

Leichtigkeit und Geschwindigkeit, mit der Sie ans Ziel kommen, bedeuten nochmals eine völlig neue Dimension. Wenn Sie heute ein Produkt im E-Commerce einkaufen, haben Sie die Finanzierung – sofern gewünscht – im Internet in Sekundenschnelle erledigt. Das verändert unsere Branche total. Wer mit den Ansprüchen der Kunden mithalten will, muss extrem innovativ und schnell sein. Hinzu kommt speziell in unserem Geschäft, dass sich der Wettbewerb durch Non und Near Banks als

neue Konkurrenten noch einmal deutlich verschärft.

An wen denken Sie da?

Um exemplarisch nur mal einen Namen zu nennen: Paypal. Die haben in Deutschland 15 Millionen Kunden.

Paypal gibt aber keine Ratenkredite.

Aber Paypal managt Liquidität und hat in Luxemburg eine Banklizenz. Wenn ich mich mit dem Wettbewerb und den Wettbewerbern der Zukunft auseinandersetze, muss ich auch die klassische Frage „Was wäre, wenn...“ beantworten. Zum Beispiel: Was wäre, wenn neue Anbieter, also Non und Near Banks, Ratenkredite vergeben? Unser Anspruch ist es, darauf Antworten zu geben, die unsere Kunden überzeugen und ihnen Mehrwert bringen.

Schützt Sie nicht die Regulierung vor den neuen Wettbewerbern?

ZUR PERSON

Kreative Unruhe

ski – Alexander Boldyreff ist Chef einer Bank, deren Produkt bekannter ist als die Bank selbst: Die Nürnberger TeamBank, die zwar auf eine 64-jährige Geschichte zurückblicken kann, aber unter ihrem heutigen Namen erst seit 2007 existiert, kennen wenige, ihr Ratenkredit „Easycredit“ dagegen ist weithin ein Begriff. Der aus Gelsenkirchen stammende 47-jährige verheiratete Vater von vier Kindern ist seit Anfang 2011 Vorstandsvorsitzender der DZ Bank-Tochter. Seine Verantwortungsbereiche umfassen die Verbund- und Kundenbank, Strategie sowie Personal, Recht und Kommunikation. Davor war der Schnelldenker und Schnellredner seit Mitte 2009 Vorstandsmitglied der Commerzbank-Tochter Comdirect gewesen, nachdem er zunächst diverse leitende Positionen bei der HypoVereinsbank bekleidet hatte und dort 2006 zum Mitglied des Bereichsvorstandes sowie Head of Sales der Division Privat- und Geschäftskunden aufgestiegen war.

Boldyreff, der längst in der Gruppe der Volks- und Raiffeisenbanken angekommen ist und an der genossenschaftlichen Basis geschätzt wird, scheint ständig in einer kreativen und konstruktiven Unruhe zu sein. Er sprüht nur so vor Ideen.

Heute teilweise, ja. Aber darauf kann ich mich nicht für alle Zeiten verlassen.

Sie sprachen das veränderte Kundenverhalten an. Was genau erwartet der Kunde heute?

Der Kunde, wie wir ihn erleben und wie wir ihn analysiert haben, verlangt offline und online ein identisches Angebot mit dem bestmöglichen Produkt zu einem fairen und einheitlichen Preis. No-Line also. Das ist eine Riesenherausforderung. Zumal das Ganze ja auch mit Ihrem Smartphone funktionieren soll. Schauen Sie sich die Lösungen an, die die Unternehmen heute anbieten: Die meisten sind weder omnikanalfähig, noch funktionieren sie zuverlässig auf dem Smartphone.

Was sagten Sie gerade, „No-Line“?

Ja, genau. Ich habe heute ein Buch für meine Tochter bestellt und konnte mir aussuchen, ob ich es zugeschickt bekommen möchte oder es lieber in einer Filiale meiner Wahl abhole. „Verschmelzung“ von Online und Offline, wenn Sie so wollen. Für den Kunden sind die Zugangswege absolut gleichberechtigt. Das ist No-Line. Für die Unternehmen besteht die Kunst darin, das, was sie bisher offline hoffentlich sehr gut gemacht haben, mit Hilfe einer äußerst leistungsfähigen IT-Infrastruktur nahtlos in die Online-Welt zu übertragen. Das gelingt nicht allen, wie man in verschiedenen Branchen schon gesehen hat. Ein Unternehmen, das heute nicht No-Line denkt, wird das gleiche Schicksal erleben wie Quelle, die noch Kataloge gedruckt haben, als sie eigentlich schon insolvent waren.

Sie sagten „fairer und einheitlicher Preis“. Warum einheitlich?

Mit unterschiedlichen Preisen für Offline und Online produzieren Sie Enttäuschungen. Wenn der Kunde hinterher merkt, dass der andere Zugangsweg günstiger gewesen wäre, hat er ein negatives Käuferlebnis oder fühlt sich sogar betrogen.

Wie wird nun Ratenkredit im Internet bei der TeamBank und den Primärbanken, die mit Ihnen zusammenarbeiten, künftig in der Praxis konkret funktionieren?

Wir haben eine Lösung entwickelt, die perfekt zur DNA der genossenschaftlichen Finanzgruppe passt, und sie sehr erfolgreich mit 23 Banken erprobt. Der Kunde gibt seine Daten und seinen Kreditwunsch im Internet ein und bekommt eine Kreditentscheidung. Zeigt die Ampel Grün, musste er früher erst einmal zur Post gehen, um sich im Postident-Verfahren zu legitimieren. Das kann er jetzt bei der Volks- oder Raiffeisenbank tun, die dadurch den Kunden



Alexander Boldyreff

Fairness, Transparenz und Verbraucherfreundlichkeit sind ihm offenbar ein ehrliches Anliegen und nicht eine raffinierte Verkaufsmasche. Auch intern scheinen die Verhältnisse in Ordnung zu sein: Die profitabel arbeitende Bank mit rund 1100 Beschäftigten, 621.000 Kunden und einer Bilanzsumme von 8,2 Mrd. Euro wurde wiederholt als „Arbeitgeber des Jahres“ ausgezeichnet. In Nebenämtern ist Boldyreff unter anderem Vorstandsmitglied des Bankenfachverbandes und Aufsichtsratsvorsitzender der von Banken, Sparkassen und Handel getragenen Auskunftsfufu. (Börsen-Zeitung, 11.6.2014)

kennenlernen und mit ihm persönlich ins Gespräch kommen kann: über andere Angebote, über eine Mitgliedschaft etc. Dieser Weg führt nach den bisherigen Erfahrungen zu einer Verdoppelung unserer Abschlussquoten.

Ist das nicht trotzdem ziemlich umständlich? Auf dem Weg vom heimischen Sofa in die Filiale tritt doch der berühmte Medienbruch ein.

Dem Medienbruch beugen wir vor. Die Filiale fängt ja nicht von vorne an. Sie baut vielmehr auf den Daten auf, die der Kunde online eingegeben hat. Wenn der Neukunde die Filiale betritt, liegt sein Profil dort schon vor.

Was ist, wenn der Kunde nicht vom Sofa aufstehen will?

Wenn er Neukunde ist, muss er heute noch aufstehen und sich in die Filiale begeben, um sich zu legitimieren. Aber auch insoweit sind natürlich weitere Entwicklungsstufen vorstellbar.

Auch die internetaffinen Kunden, die einen Ratenkredit wollen, gehen aber in der Regel ohnehin in die Filiale, nachdem sie online waren, richtig?

Wir stellen fest, dass der Kunde, auch wenn er alle notwendigen Informationen im Internet abgerufen hat und sich selbst eigentlich im Klaren ist, was er will, anschließend dennoch das persönliche Gespräch mit dem Berater sucht. So ähnlich wie beim Autokauf. Der Kunde stellt sich sein Auto im Internet mit dem Konfigurator zusammen, dann geht er ins Autohaus. Deshalb Omnikanal. Die Kombination ist geradezu ideal.

Ist Internet Banking jenseits des Zahlungsverkehrs und der Information eine Massenbewegung oder vielleicht doch nur ein Hype?

Wenn ich das wüsste! Der kluge Kaufmann muss alle halbwegs realistischen Szenarien antizipieren. E-Commerce ist von 2008 bis 2013 jahresdurchschnittlich um 10% gewachsen, der stationäre Handel um 1%. Das ist vielleicht nicht eins zu eins auf das Bankgeschäft übertragbar, aber es hat schon etwas von Massenbewegung. Wir wissen nicht definitiv, mit welcher Dynamik das Online-Segment in der Zukunft weiterwachsen wird. Wir wissen aber, dass fast ein Drittel aller Kunden, die in der genossenschaftlichen Gruppe einen Ratenkredit abschließen, vorher online waren.

Wie geht es nach dem Pilotversuch weiter?

Wir sind bereits in der zweiten Stufe. Bis Ende des Jahres werden 100 weitere Banken hinzukommen. Dieses Vorgehen ist integriert in das BVR-Projekt „Kundenfokus 2015“. Und wir haben unsere Vertriebsorganisation weiterentwickelt. Denn wenn der Kunde uns No-Line begegnen möchte, brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Filialen ein qualifiziertes Ansprachekonzept. Der Bedarf ist ja ein anderer, wenn die Vielzahl der Kunden, die in die Filiale kommt, ziemlich genau weiß, was sie will. Die wollen nicht noch mal das Gleiche erzählt bekommen, was sie schon online gesehen haben.

Und wie gehen Sie damit um?

Wir haben Vertriebscoaches eingeführt, die die Kollegen in den Volks- und Raiffeisenbanken dabei unterstützen, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Unsere Spezialisten helfen den Primärbanken auch, ihren Internetauftritt an die neuen Anforderungen anzupassen. Die genossenschaftliche Gruppe ist damit vertraut, Offline-Schaufenster so attraktiv zu gestalten, dass die Kunden in die Filiale kommen. Heute muss aber das Online-Schaufenster mindestens ebenso anspruchsvoll gestaltet werden.

Am Point of Sale sind Sie, anders als etwa Santander oder die Targobank, nicht vertreten. Warum nicht? Und wird sich das ändern?

POS-Modelle, bei denen offensichtlich nicht das Finanzierungsinteresse des Kunden im Mittelpunkt steht, sehen wir kritisch. Die Gefahr, dass der Kunde beim kreditfinanzierten Einkauf, womöglich noch für 0%, in eine übermäßige Verschuldung hineingetrieben wird, ist nicht von der Hand zu weisen.

Die Bonitätsprüfung findet doch auch am Point of Sale statt.

Aber der Kreditprozess und die Kreditentscheidung, wie sie dort üblich sind, entsprechen nicht unbedingt unseren Vorstellungen von Fairness. Außerdem muss alles, was wir tun, einen Mehrwert für die Volks- und Raiffeisenbanken und für deren Kunden generieren. Das wäre hier nicht der Fall. Im Zweifel verzichten wir daher lieber auf diese Erträge.

Sie haben vorhin die Bedeutung der Innovation betont. Paul Volcker hat einmal gesagt, die letzte nützliche Innovation der Banken sei der Geldautomat gewesen. Dem würden Sie vermutlich widersprechen?

Ich kann Volcker zumindest insoweit zustimmen: Wer wirkliche Innovationen sucht, muss sich nicht zwingend zuerst in der Bankenbranche umschauen. Wir als TeamBank sind stolz darauf, eine Produktinnovation nach maximal 15 Monaten auszurufen. Das ist für die Finanzindustrie ein sehr guter Wert. Im Vergleich mit neuen Playern reicht das in einer Welt, in der die Erwartungshaltung der Kunden mehr denn je von Ungeduld geprägt ist, aber bei Weitem nicht aus.

Wo schauen Sie sich um, wenn nicht bei Banken?

Einmal im Jahr gehe ich auf eine Learning Journey und schaue mir weltweit etwa 15 Unternehmen unterschiedlicher Branchen an. Ich will wissen, was die besser machen als wir.

Wer hat Sie da besonders beeindruckt?

Zum Beispiel Zappos in Las Vegas, der weltgrößte und hochprofitabel arbeitende Bekleidungsanbieter,

der einen geradezu sensationellen Net Promoter Score (NPS) von über 90 hat. Wie Sie wissen, reicht die Skala dieser Kennzahl für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden von minus 100 bis plus 100. Zappos kennt nur eine Regel: Mach Deinen Kunden glücklich. Ich habe dort viele Parallelen zu unserer Bank gesehen, etwa was das Wertegerüst oder die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter angeht, aber auch manche Anregung mitgenommen, was man noch verbessern kann.

Was machen die zum Beispiel besser?

Die sagen ihren Kunden „danke“. Jeder Mitarbeiter von Zappos ist verpflichtet, täglich eine Dankeskarte zu schreiben – handschriftlich.

Auch die TeamBank bedankt sich jetzt bei ihren Kunden. Was bringt das?

Es bringt positive Kundenergebnisse über die störungsfreie und zügige Erfüllung des primären Kundenbedürfnisses hinaus. Sie mögen solche Gesen für trivial halten, aber den Kunden macht es ebenso viel Freude wie unseren Mitarbeitern, wenn sich ein Kunde mit einem Anliegen bei uns gemeldet hat und wir uns anschließend bei ihm bedanken. Oder wenn wir einem Kunden, von dem wir zufällig

„Wir schaffen hierarchisches Denken ab.“

mitbekommen, dass er krank ist, eine Karte schicken und „gute Besserung“ wünschen. Das hebt das Miteinander auf eine ganz neue Ebene.

Man könnte jetzt einwenden: noch eine Marotte. Solche Aktionen muss doch auch irgendwer bezahlen. Stattdessen könnten Sie Ihren Kreditzins senken.

Das ist nicht Ihr Ernst! Erstens ist der finanzielle Aufwand absolut zu vernachlässigen. Wir reden hier über eine Postkarte und eine Briefmarke. Zweitens zahlt sich diese Art, vom Kunden her zu denken und emotionale Erlebnisse zu schaffen, messbar und nachweislich aus. Es vertieft die Kundenbeziehung und stärkt die Kundenbindung spürbar. Man bleibt in Kontakt, und Wettbewerber haben es schwerer, den Kunden abzuwerben.

Wenn Sie diese Unternehmen besuchen: Lassen die sich so ohne Weiteres in die Karten schauen?

Zappos zum Beispiel ist absolut offen, weil die wissen, dass andere das Konzept nicht einfach kopieren können. Um das authentisch zu machen, brauchen Sie die passende Unternehmenskultur. Wenn die Kultur nicht stimmt, wird die Sache nämlich unglaubwürdig, und dann geht der Schuss nach hinten los.

Ihre Kultur passt dazu?

Die passt ziemlich perfekt.

Wie hoch ist der Net Promoter Score der TeamBank?

Während die Finanzbranche im Schnitt bei 4 liegt, fühlen wir uns im Moment mit über 50 ganz wohl. Dieser Wert bezieht sich auf die Endkunden. Jetzt richten wir den NPS verstärkt auch auf die Primärbanken als unseren Vertriebskanal aus. Wir schauen uns den gesamten Prozess von Anfang bis Ende der Kundenbeziehung an, messen die Zufriedenheit an unterschiedlichen Punkten und optimieren, wo immer wir können.

Der deutsche Ratenkreditmarkt hatte Ende vorigen Jahres ein Volumen von 147 Mrd. Euro. Wie schätzen Sie die Perspektiven ein?

Der Markt bewegt sich zurzeit mehr oder weniger seitwärts. Wir wachsen mit dem Easycredit trotz hoher Wettbewerbsintensität weiter mit Raten oberhalb von 5%. Viel wichtiger ist aber, dass wir es gemeinsam mit den Volks- und Raiffeisenbanken geschafft haben, profitabel zu wachsen. An den Rabattschlachten beteiligen wir uns nicht. Was wir bieten, nicht zuletzt die Beratung durch die Primärbank, ist seinen Preis wert. Das verstehen auch unsere Endkunden.

Das Interview führte Bernd Wittkowski.