MANAGEMENT

Retail Banking

Realität contra Illusion

Für ein schnelles Umdenken und Handeln plädieren Hans-Joachim Schettler und Dr. Eugen Dempfle, Managing Director der Unternehmensberatung Confidum mit Sitz in St. Gallen, wenn regionale Banken weiterhin am Markt bestehen wollen. Angesichts dramatischer Umbrüche taugen hergebrachte Rezepte und Modelle nur noch sehr bedingt. Höchste Zeit, sich von lieb gewordenen Illusionen zu verabschieden.

Es wird immer wieder betont: Die regionalen Banken sind von den Auswirkungen der Finanzkrise weit gehend verschont geblieben. Ihr Geschäftsmodell, so die Folgerung, habe sich gerade in der Krise voll bewährt. Entwarnung kann trotz Sonderkonjunktur nicht gegeben werden, im Gegenteil. Seit Jahren verlieren Sparkassen und VR-Banken relativ Marktanteile. Das Ergebnis aus dem operativen Privatkundengeschäft ist sogar nachhaltig rückläufig. Die notwendige Quersubvention des Retail-Geschäfts aus ertragsstärkeren Geschäftsfeldern ist dauerhaft nicht durchzuhalten. Heutige Geschäftsmodelle haben dazu geführt, dass sich vermögende Privatkunden Spezialinstituten zugewandt haben und Direktbanken immer größere Marktanteile bei Girokonten, Einlagen und Krediten erobern.

Die Folge für die Regionalinstitute ist häufig unterdurchschnittliches Wachstum, relativer Verlust von Marktanteilen, Margenerosion und ein hohes Kostenniveau. Weder Vertriebskampagnen noch Produktivitätsprogramme konnten erfolgreich gegensteuern. Zu den zentralen Realitäten zählt, dass trotz aller Anstren-

Den Geschäftsillusionen gegensteuern
Zentrale Wertfaktoren des Retail Banking

① Erklärungsfreie Produkte/Leistungen	② Nutzenorientierte Betreuungskonzepte	③ Ertrags-/Kunden-gewinnbedarfs-steuerung	④ Restrukturierung Zielgruppen/SGFs
⑤ Best-Practice-Marketing	⑥ Sehr gute CRM- und DBM-Fähigkeiten	⑦ Intelligentes Management-Informations-system	⑧ Motivierende Anreiz-systeme
⑨ Operative Exzellenz	⑩ Effiziente Prozess-steuerung	⑪ Differenzierte Vertriebskanal-steuerung	⑫ Beherrschbares Wertschöpfungs-Management

Quelle: Confidum

gungen den Themen Rentabilität und Produktivität zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden ist. Gerade im Mengengeschäft wird drastisch zu wenig verdient.

Um sich robust und zukunftssicher aufzustellen, müssen Retail-Banken nicht nur ihre gesamte Beziehung zum Kunden auf allen Ebenen auf den Prüfstand stellen. Ebenso zwingend ist es, die Grundfesten der bisherigen Geschäftsstrategie in Frage zu stellen, vom Geschäftsmodell über die Kundensegmente und deren Gewinnbedarf bis hin zu den gebotenen Leistungen und Produkten, zu den eingesetzten Ressourcen sowie der Filial- und Führungsstruktur.

Geschäftsmodellillusion – Wofür zahlt der Kunde?

In der aktuellen Diskussion wird das Geschäftsmodell von Sparkassen und Genossenschaftsbanken häufig als überlegen bezeichnet. Ein Blick auf die Ertragsentwicklung 2009 ist jedoch mehr als ernüchternd. Zeigt er doch, dass das im Vergleich zu 2008 deutlich bessere Ergebnis im Wesentlichen dem reduzierten Zinsaufwand zu verdanken ist, nicht unbedingt der eigenen Strategie.

Die einzig relevante Instanz zur Beurteilung des richtigen Geschäftsmodells ist der Kunde. Die Kernfrage lautet: Wofür bezahlt der Kunde? Erfahrungsgemäß spricht er vor allem auf eine als individuell empfundene Leistung an. Sie scheint er zu vermissen.

Kundengeschäftsillusion – Gewinnbedarf als Kriterium

Während die erste mögliche Illusion die strategische Ebene betrifft, hat die zweite Illusion unmittelbar mit deren operativen Konsequenzen zu tun. Mit dem so genannten Kundengewinnbedarf wird das Primat des Kundengeschäfts stärker in den Vordergrund gerückt. Es fordert eine quantifizierte Aussage darüber, was mit dem Kunden verdient werden muss, damit alle Kosten abzudecken sind, die er entlang der Wertschöpfungskette verursacht. Vielfach wird versucht, die Lücke zwischen Gewinnbedarf und Deckungsbeitrag I durch die Intensivierung des Vertriebs zu schließen. Das führt zu einer weiteren Illusion.

Cross-Selling-Illusion – Marketing geht ins Leere

Die Lücke zwischen Kundengewinnbedarf und Kundenertrag ist kein Phänomen kleinerer Banken. Viele Institute haben zwar ein rechnerisches Ertragssteigerungspotenzial durch Cross-Selling. Das jedoch ist häufig nur ein rechnerisches, wie ein Blick auf die Einkommens- und Vermögensverteilung in Deutschland zeigt. Die obersten zehn Prozent der Gesamtbevölkerung verfügten 2007 über rund 61 Prozent des gesamten Nettogeldvermögens, Tendenz steigend. Dagegen besaßen die untersten 70 Prozent der Gesamtbevölkerung weniger als neun Prozent des Nettogeldvermögens.

Insgesamt gelten in Deutschland nur rund 27 Prozent der Gesamthaushalte als überhaupt sparpotent, da sie über ein Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 2.600 Euro pro Monat verfügen. Vor dem Hintergrund der Vermögens- und Kaufkraftentwicklung greifen für immer breitere Schichten der Bevölkerung, die zur Stammkundschaft der klassischen Regionalbanken zählen, aufwendige Vertriebs- und Marketingoffensiven ins Leere.

Hans-Joachim Schettler
Geschäftsführer,
Confidum

Dr. Eugen Dempfle
Geschäftsführer,
Confidum

Filialillusion – Kaum Vertrieb über die Filialen

Die Bankenlandschaft hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Zwischen 2002 und 2008 sank die Zahl der Bankstandorte in Deutschland von 55.804 auf 41.256. Die Trendstudie „Bank und Zukunft 2008“ zeigt jedoch: Filialen werden immer noch von vielen Kunden besucht; 26 Prozent der Befragten gaben an, innerhalb der vergangenen Woche eine Bankfiliale besucht zu haben, 84 Prozent sogar innerhalb des vergangenen Monats.

Wird jedoch der Anlass im Detail analysiert, stellt sich heraus, dass in rund 90 Prozent der Fälle die Filiale nur als Cash Point oder Print Point genutzt wird. Filialillusion heißt, dass die klassische Filiale kaum Nutzen stiftet und mit Verkauf wenig zu tun hat. Allein vor Ort zu sein, reicht nicht aus. Auf Grund der realen Einkommens- und Vermögensverhältnisse in Deutschland ist Wachstum

nur mit den spar- und vermögenspotenten Kunden möglich. Gerade diese Kunden sind aber gar nicht oder nur sehr wenig filialaffin.

Viel Zeit zum Umdenken bleibt nicht. Das Ertragspotenzial im Retail Banking wird sich durch weitere Kundenverluste, steigende Kosten und sinkende Margen in den kommenden Jahren noch mehr verringern. Die zum Teil schon heute Wert vernichtende Erlössituation im Retail-Geschäft mit Cost Income Ratios von deutlich über 100 Prozent fordert akut zum Handeln auf.

Ein neues Geschäftsmodell für mehr Ertrag

Um eine quantifizierbare Steigerung der Ertragskraft innerhalb von ein bis drei Jahren zu erreichen, ist die Stärkung des Kundengeschäfts unter unterschiedlichen Gesichtswinkeln notwendig. Die Neuausrichtung basiert auf einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation. Daten und Fakten sind dabei entscheidend, nicht Glauben und Mainstream-Ansichten. Die Wert vernichtenden Illusionen müssen transparent gemacht werden, um zielgenau gegenzusteuern.

Gegen die Geschäftsmodellillusion kommt vor allem die Abkehr von den traditionellen Push-Strategien im Retail-Geschäft zum Tragen, hin zu innovativen Pull-Strategien. Sie führen analog zu erfolgreichen Einzelhandelskonzepten. Flankiert wird die Maßnahme durch eine begrenzte Auswahl erklärungsfreier Produkte und Leistungen, damit der mündige Kunde selbst entscheiden kann.

Ein Best-Practice-Marketing unterstützt die Marktwirkung. Ein beherrschbares Wertschöpfungsmanagement macht das Geschäftsmodell verlässlich steuerbar. Das bedeutet aber zugleich, sich intensiver mit dem tatsächlichen Bedarf der spar- und vermögenspotenten Kunden auseinanderzusetzen, um Wachstum und weitere Kostenoptimierung sicherzustellen.

Die Steuerung nach Ertrag und Kundengewinnbedarf, motivierende Anreizsysteme sowie operative Exzellenz runden den Neuaufbau des Geschäftsmodells ab. In der Regel sind die ressourcen- und kostenorientierten Teile schneller umzusetzen und gegenüber Maßnahmen zur Ertragssteigerung angesichts ihres Hebels weit überlegen.

Den Illusionen mit neuer Strategie begegnen

Gegen die Cross-Selling-Illusion eignet sich vor allem die Konzentration auf tatsächlich attraktive Zielgruppen. Der Filialillusion kann durch eine neue Standort- und Vertriebskanalpolitik, effiziente Prozesssteuerung, differenzierte Vertriebskanalsteuerung und ein effektives Data-Base-Marketing begegnet werden.

Diese Geschäfts- und Vertriebsmodelle setzen auf die Attraktivität von Leistungen und Preisen, indem sie die vielfältigen Chancen der Regionalität mit den Kostenvorteilen von Direktbanken verbinden. Parallel dazu steht der strukturierte Umbau des Vertriebsnetzes auf der Agenda: Zu den qualitätszentrierten Bausteinen zählen Service- und Vertriebsstützpunkte, die an ausgewählten Standorten Bargeld und Service auf die Hand anbieten, neben dem schnellen Einkauf von etwa zehn Finanzprodukten zur Abdeckung des Grundbedarfs. Daneben wird an wenigen Standorten Beratung für Privat- und Individualkunden mit ihrem komplexen Bedarf angeboten.

Diese Leistungsangebote unterscheiden sich allerdings im Preis- und Beratungsniveau stark vom bisher üblichen Marktstandard. Innovative Ansätze für die Produkt- und Preispolitik, neue Ansätze im Asset-Management sowie das Redesign der Beratungs- und Akquisitionskonzepte für die spar- und vermögenspotenten Kunden komplettieren die konzeptionellen Grundlagen für eine wirkungsvolle Umsetzung.

Die klassische Filiale hat mit Verkauf wenig zu tun
Anlässe für den Filialbesuch

Angaben in % (Nov. 2008)
Quelle: Dieter Spath (Hrsg.), Trendstudie Bank und Zukunft 2009