

Regionale Banken am Scheideweg – Neue Wege im Retail Banking

Auch wenn die Finanzkrise und die daraus folgende Wirtschaftskrise noch nicht überwunden ist, zeichnen sich jetzt schon massive Folgen für das Retail-Banking ab. Betroffen davon sind in erster Linie die traditionell ausgerichteten, regional verankerten Banken und Bankengruppen wie die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Treiber dieser Entwicklung sind auf der einen Seite Trends, die schon seit langem auf das Retail Banking wirken, auf der anderen Seite durch die aktuellen Verwerfungen ausgelöste Faktoren. Sichtbar wird die Notwendigkeit einer Neupositionierung vor allem an zwei Messgrößen: Erosion des Marktanteils am sog. Money under Management sowie nachhaltig rückläufiges Ergebnis aus dem operativen, „echten“ Kundengeschäft.

Der Marktanteil am Money under Management (Einlagen, Kundenwertpapiere, Kredite, Lebensversicherungen) ist für die Sparkassen und Genossenschaftsbanken grundsätzlich seit Jahren rückläufig. Zwar konnten diese Institute zu Beginn der Finanzkrise kurzfristig von der Einlagenverteilung von Groß- und verängstigten Privatkunden profitieren, mit den folgenden Staatsgarantien ist dieser „Windfall“ aber faktisch schon wieder vorbei - und damit auch die vermeintliche Überlegenheit des Geschäftsmodells. Dieses hat letztendlich – und das seit Jahren - dafür gesorgt, dass vermögende Privatkunden sich immer mehr Spezialinstituten zugewandt haben und Diskontanbieter immer größere Marktanteile bei Einlagen und Krediten erobert haben. Unterdurchschnittliches Wachstum, Marktanteilsverlust, Margenerosion und nachhaltig hohen Kosten führen in der Konsequenz zu einem dramatischen Rückgang der Profitabilität im Kerngeschäft der Bank, dem operativen Kundengeschäft. Berücksichtigt man in der Cost-Income-Ratio die Risikokosten und bereinigt den Betriebsertrag um eine risikolose Verzinsung des Eigenkapitals (die man ja de facto ohne Geschäftsbetrieb erwirtschaften würde), so wird die 100%-Marke von zahlreichen Instituten annähernd erreicht oder teilweise überschritten. Die logische Conclusio: Die ausgewiesenen positiven Ergebnisse sind nur durch das akkumulierte Kapital der Vergangenheit, die Eigenveranlagung und die Fristentransformation möglich.

Um eine robuste und zukunftssichere Ausrichtung umzusetzen, ist es dringend erforderlich, diese Entwicklungen und die damit verbundenen Ursachen zu analysieren. Sonst besteht die große Gefahr, in kurzfristige Symptombekämpfungen oder schon oft gescheiterte Rezeptlösungen zu „verfallen“.

**Finanzkrise beeinflusst
Retail Banking extrem**

Erosion der Marktanteile

**Kurzfristige „Windfall-
Profits“**

**Schlechte Profitabilität
im „echten“ Kunden-
geschäft**

Das Primat des Kundengeschäftes

Ein Verdienst der Finanzkrise ist es, der Finanzdienstleistungsindustrie wieder klar gemacht zu haben, dass spekulative Geschäfte volatil sind und zwei Richtungen „kennen“. Auch ohne auf die sicherlich erfolgenden regulatorischen Beschränkungen zu warten, ist es offensichtlich, dass Treasury und Eigengeschäft als maßgeblicher Eckpfeiler des Bankergebnisses künftig eine geringere Rolle spielen werden. Knapp gewordenes Eigenkapital, „aufgescheuchte“ Aufsichtsräte und Revisionen, aber auch unverhältnismäßige Risiken haben dem vermeintlichen Segen des „arbeitslosen Einkommens“ ein Ende gesetzt. Was bleibt, ist das in den letzten Jahren von vielen Bankmanagern vernachlässigte Kundengeschäft. Damit meinen wir nicht, dass die einzelnen Kunden für das Management vieler Regionalbanken unwichtig waren – im Gegenteil – dass aber das Management der Rentabilität und der Produktivität des Kundengeschäftes in vielen Häusern eine viel zu geringe Priorität hatte.

Um diese Aufgabe richtig und auch nachhaltig erfüllen zu können, ist es unbedingt erforderlich, sich den Realitäten und Herausforderungen des Kundengeschäftes zu stellen. Und diese haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. In erster Linie sind zwei Faktoren für diesen Wandel verantwortlich: Veränderungen im Kundenverhalten und in der Sozio-Demografie sowie technische Innovationen in der Telekommunikation und Datenübertragung.

Internet, Handy und Co.

„Banking is necessary, banks are not“ – wer kann sich nicht an die berühmte Prophezeiung von Bill Gates aus dem Jahr 1998 erinnern. Offensichtlich war Bill Gates doch ein schlechter Prophet, gibt es doch die Banken 10 Jahre später immer noch in ähnlicher Form. Modifiziert man sein Statement aber zu „Banking is necessary, bank-outlets are not“, so trifft man den Kern der Sache. Mit der Internet-Technologie ist eine wesentliche Aufgabe der Bank-Filialen und ihrer Mitarbeiter de facto für einen immer größer werdenden Teil der Kunden obsolet geworden: Die Abwicklung von Transaktionen. Dies ist für die Kunden nun bequem von zu Hause aus möglich - und das mit „Banköffnungszeiten“ rund um die Uhr. Electronic Banking hat sich zu einer Alltäglichkeit entwickelt und ist bereits zu einer der geläufigsten Abwicklungsarten avanciert. Diejenigen Kunden, die ihre Transaktionen in den Filialen abwickeln, werden letztendlich zu einer immer schneller „schrumpfenden“ Minderheit.

Damit korrespondierend hat die Kundenfrequenz in den Filialen stark abgenommen. Die Banken halten also aufwändige und kostenintensive Infrastrukturen für eine immer weiter abnehmende Nutzergruppe vor.

*Rückläufige Bedeutung
des Eigengeschäftes*

*Konzentration auf das
Kundengeschäft*

Neue Realitäten

*Substitutionseffekte
durch Internet und Tele-
kommunikation*

*Zunahme Electronic
Banking*

*Geringe Kunden-
frequenz in Filialen*

Dabei liegen diese traditionellen Standorte häufig noch abseits der heutigen Frequenzströme. Der Kontakt von Bank zu Kunde muss heute auf eine vollkommen andere Basis gestellt werden.

Erschwert wird das zusätzlich durch die ganz spezielle Eigenart von Bank-Produkten: Mit Ausnahme von Krediten, die sich aus ganz primären, nicht-finanziellen Kundenbedürfnissen ableiten lassen, stehen den Bankprodukten im Vergleich zu Konsumgütern keine intensiven Bedürfnisse gegenüber. Wer ist schon einmal am Morgen mit einer unbändigen Lust auf Investmentfonds oder Inhaberschuldverschreibungen im Bett erwacht – wohl die wenigsten. Im Gegenteil – Geldangelegenheiten sind oft eher eine Belastung als ein Genuss. Geldanlagen, die man hat, entwickeln sich nicht wie man gehofft hätte und die, die man nicht hat, „performen“ gerade. Oder aber Kreditraten wirken sich negativ auf Konsumwünsche aus oder die Bank will neue Sicherheiten – um nur wenige Beispiele zu nennen. Damit sind auch die klassischen Strategien von Konsumgüterunternehmen nur wenig wirksam.

Die Bank muss die Beziehung zu ihren Kunden neu organisieren und vor allem die Kommunikation auf eine neue Basis stellen.

Auch bei dieser Herausforderung spielen Errungenschaften der technologischen Innovation der letzten Jahre eine Schlüsselrolle: Hochentwickelte Kundeninformationssysteme (CRM) in Verbindung mit professionellen Call-Centern. Hier wird die Aufgabe wahrgenommen, die früher der „Bankbeamte“ mit den immer wieder in die Filiale kommenden Kunden erfüllt hat. Eine zukunftsorientierte Strategie für eine regionale Bank muss zwangsläufig auf diesen Technologien aufbauen.

Kundenverhalten und sozio-demografische Veränderungen

Noch gravierender sind die veränderten Realitäten bei Kundentyp und -eigenschaften. Das Kundenbild, auf dem die klassische Strategie der regionalen Banken aufbaut, kann wie folgt beschrieben werden: Orientierung am engsten regionalen Raum, mehr personen- als leistungsorientiert, hohe Loyalität, konservativ und nur wenig innovativ. Das entsprach in der Tat dem Kundentyp, der seit der Nachkriegszeit bis weit in die 1980er Jahre am meisten verbreitet war. Folgerichtig war auch die Strategie eines möglichst dichten Filialnetzes, das daraus resultierend praktisch automatisch mit der Größe der Marktanteile korreliert war.

Diesem Kundentyp entgegen wirkt ein Trend, der mit dem Begriff „Urbanisierung“ am besten getroffen werden kann. Unabhängig vom Wohnort wird das Kundenverhalten immer mehr dem ähnlich, das früher ausschließlich in Großstädten zu finden war: Anonym statt persönlich, egozentrisch, unloyal und leistungsorientiert, pluralistisch, widersprüchlich und unberechenbar, technisch kompetent und innovationsorientiert. Das führt im Kontext des

Anders als Konsumgüter

CRM und Call Center

Überholtes Kundenbild

Urbanisierung

Bankgeschäftes dazu, dass die Kunden immer stärker zwischen einzelnen Produktbereichen und Anbietern differenzieren. Damit wurden die in erster Linie als Gesamtanbieter gewonnenen Marktanteile der Regionalbanken von zwei Seiten angreifbar: Im Bereich von komplexen und beratungsintensiven Produktbereichen (in erster Linie Vermögensanlagen und komplexere Finanzierungen) von Spezialanbietern mit entsprechender Kompetenzzanmutung (Private Banking-Häuser, Vermögensverwalter, Finanzmakler, Immo-Spezialisten) und im Bereich der alltäglichen Mengenprodukte (vor allem Einlagen) von preisaggressiven Direktbanken.

Die Cross-Selling-Illusion

Natürlich sind diese Entwicklungen nicht unbemerkt von sich gegangen. Die Verantwortlichen in den regionalen Banken, den übergeordneten Verbänden und auch die meisten internen Beratungsgesellschaften arbeiten seit Jahren an Strategien und Konzepten zur Bewältigung dieser Bedrohungen. Im Mittelpunkt davon steht die - allerdings nicht so wahrgenommene - „Cross-Selling Illusion“. Es wurde festgestellt, dass die Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu weiten Teilen der Bevölkerung Kundenbeziehungen vor allem bei Konten und Einlagen besitzen. Die These: Wenn es gelänge, diesen Kunden zusätzliche Produkte zu verkaufen und auch noch weitere Finanzierungen und Vermögensanlagen, die bei der Konkurrenz positioniert sind, auf sich zu ziehen, dann wären die Probleme gelöst.

Und so versuchen die regionalen Banken ihr Heil in erster Linie in unterschiedlichsten Marketing- und Verkaufsiniciativen statt grundsätzliche und strukturelle Neupositionierungen vorzunehmen. Erschwerend kommt auch hinzu, dass aufgrund der spezifischen Corporate-Governance-Situationen Banken im öffentlichen und genossenschaftlichen Eigentum erhebliche Schwierigkeiten beim Einleiten von sichtbaren Veränderungen haben. Genauere Analysen der Kundenstrukturen zeigen ein anderes Bild: Weite Teile der Bevölkerung sind aufgrund ihrer Einkommens- und Vermögenssituation gar nicht in der Lage, zusätzliche Bankprodukte in Anspruch zu nehmen. Die effektive Sparquote bei diesen Kundengruppen tendiert gegen null und kann nur durch spürbaren Konsumverzicht angehoben werden. Weniger als 20% der Haushalte sind für den deutlich größten Teil der gesamten Sparquote verantwortlich. Wachstum im Bankgeschäft kann nur über diese Kundengruppen erzeugt werden. Dazu aber sind innovativere Ansätze als flächendeckende Vertriebsbemühungen aufbauend auf einer vermeintlichen Kundennähe durch die vielen Filialen erforderlich. Entweder man gewinnt Marktanteile über herausragende Konditionen bei einfachen Produkten, wie z. B. die ING-DiBa. Dann aber sind letztendlich auch „beste“ Kostenstrukturen notwendig - oder aber man positioniert sich im komplexen Beratungsgeschäft gegen die Spezialbanken mit „Private Banking“-Anmutung – für viele regiona-

Der bisherige Cross-Selling Ansatz

Unwirksame Initiativen

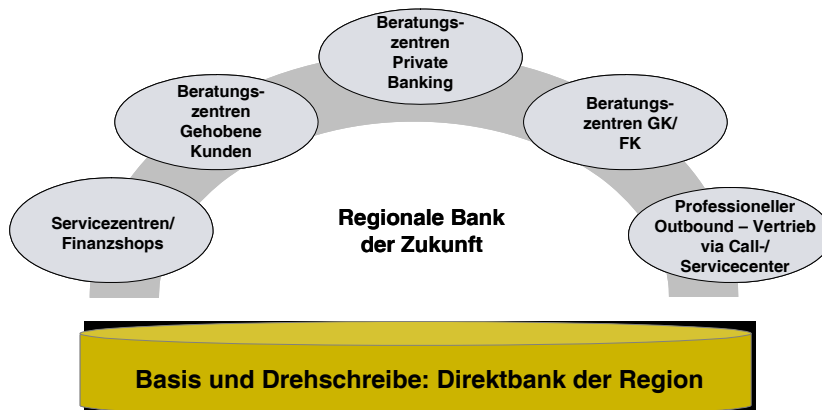
Die Cross-Selling-Illusion

le Banken ohne entsprechende Unterstützung der Verbände und Zentralbanken ein schwieriges Unterfangen.

Eckpfeiler einer nachhaltigen strategischen und operativen Neuausrichtung

Das von CONFIDUM konzipierte Geschäftsmodell stellt auf die nachhaltige Rückgewinnung von Marktanteilen verbunden mit einer deutlichen Steigerung der Ertragskraft im Zeitraum von drei bis fünf Jahren ab. Im Mittelpunkt des Modells steht die Beantwortung der strategischen Kernfrage: Wofür bezahlt der Bankkunde? Die Preissensitivität der meisten Bankkunden sinkt nur für eine als individuell empfundene Leistung. Aus diesem Grund beinhaltet unser Modell kosten- und qualitätszentrierte Gestaltungselemente.

Neues Geschäftsmodell



Grafik: Das CONFIDUM-Modell

Die Befriedigung des finanziellen Grundbedarfs mit 5-10 Kernprodukten erfolgt in erster Linie nicht filialbasiert, sondern mit Direktbankprozessen. Dafür sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:

- Sehr gute CRM- und Database-Marketing-Fähigkeiten und professionelles Call-Consulting zur Kundengewinnung und -bindung sowie zum effizienten, datengestützten Produktverkauf
- Kompromisslose Nutzung und Erschließung der (Industrialisierungs-) Potenziale, die Standardisierung, Automatisierung und Skaleneffekte ermöglichen
- Einfache kundenzentrierte und fallabschließende Prozesse, die sich an den Kernbedürfnissen des Kunden orientieren und über alle Vertriebskanäle/alle Points-of-Sale zum Einsatz kommen
- Best Practice-Marketing – angelehnt an führende Retailer: Vor allem offensive, dialog- und verkaufsorientierte Kommunikation sowie verursachungsgerechte Vertriebskanalsteuerung
- Managementkompetenz- und -kapazität, um den Veränderungsprozess professionell zu begleiten

Parallel dazu erfolgt der Auf- und Ausbau der qualitätszentrierten Bausteine:

Grundbedarf über Direktbankprozesse

- Service- und Vertriebsstützpunkte, die einerseits an hochfrequenten Standorten „Cash und Service auf die Hand“ bieten, andererseits schnelles und unkompliziertes „Einkaufen“ von Finanzprodukten ermöglichen und die Bargeldversorgung sicherstellen sollen
- An ausgewählten Beratungsstandorten wird „Private Banking“-Beratung für komplexe Bedürfnisse angeboten. In diesem Bereich bietet die Finanzkrise eine ungeheure Chance für regionale Banken, da das Image und das Vertrauen in die etablierten Anbieter nachhaltig erschüttert ist. Allerdings unterscheiden sich das Leistungsangebot, die Preis- und auch Beratungskonzepte stark vom bisherigen Marktstandard. Für Details verweisen wir auf unsere letzte Ausgabe von Perspektiven und Positionen (Download über www.confidum.com -> Aktuelles -> Perspektiven und Positionen -> Ausgabe 3/2009)

Service- und Beratungszentren

Private Banking

Ergänzend zum eigentlichen Bankangebot ist es unbedingt erforderlich, die Bank als die Bank der Region und ihrer Bevölkerung zu positionieren. Damit erhält das Institut einen von Direktbanken und Grossbanken nicht zu kopierenden USP – „regionales Banking“! Das ist ein Wert, der in der globalen Welt von Kunden aber auch Mitarbeitern wieder gesucht wird. Dieser Wert muss aber neu interpretiert und vermittelt werden – so entsteht ein wirksamer Erfolgsfaktor der Zukunft.

Die Bank der Region

Die Zeit drängt

Die Überprüfung und Neuausrichtung von Strategie und Geschäftsmodell ist keine Aufgabe für die nächste Managergeneration. Die „Schlacht“ um die interessanten Kunden wird heute gewonnen – oder verloren.

CONFIDUM als Partner einer erfolgreichen Neupositionierung

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG beschäftigt sich seit langem mit der strategischen und operativen Ausrichtung und Umsetzung von Finanzdienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum und verfügt über umfangreiche Referenzen. Bei Interesse diskutieren wir die Themen gerne persönlich ganz unverbindlich mit Ihnen.

Ansprechpartner: Dr. Christof Grabher, Managing Director
Hans-Joachim Schettler, Managing Director
Richard Jodlbauer, Managing Director
Dipl.-Kfm. Markus Bräckle, Managing Director
Dr. Edgar Schirl, Managing Director
Dr. Eugen Dempfle, Managing Director