

## **7 Thesen zur mittelfristigen Entwicklung in der Kreditwirtschaft: Banken am Scheideweg – neue Wege im Retail Banking**

Auch wenn die Finanzkrise und die darauf folgenden wirtschaftlichen Turbulenzen noch nicht ganz überwunden sind, zeichnen sich schon heute massive Folgen für das Retail Banking ab. Betroffen sind in erster Linie die traditionell ausgerichteten, regional verankerten Banken. Treiber dieser Entwicklung sind zu einem Teil Faktoren, die schon lange auf das Retail Banking wirken - Stichworte: geändertes Kundenverhalten und regulatorische Auflagen -, zum anderen Tendenzen, die aus den aktuellen Verwerfungen resultieren. Hier kommt vor allem der durch die Finanzkrise beschleunigte Vertrauensverlust zwischen Kunde und Bank zum Tragen, aber auch die weiter erhöhte Wechselbereitschaft und Zinssensibilität. Derzeit denken > 10 Prozent der Bevölkerung über einen Wechsel ihrer Bankverbindung nach. Sichtbar wird die Notwendigkeit einer Neuorientierung vor allem an zwei Messgrößen:

Rückgang des relativen Marktanteils am erweiterten Money under Management (eMuM), also an Einlagen, Kundenwertpapieren, Krediten, Bausparanlagen, Lebensversicherungen sowie das nachhaltig rückläufige Ergebnis aus dem operativen Kundengeschäft. Im Retailgeschäft weisen viele Banken eine Cost income Ratio (CIR) von über 100 auf und arbeiten damit im Kundengeschäft mit Verlust.

Um eine robuste und zukunftssichere Ausrichtung umzusetzen, ist es zwingend, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Das aber heißt: von manchen Illusionen Abschied zu nehmen, Schwachstellen rückhaltlos aufzudecken und sich auf absehbare Trends schnell einzustellen. Dazu zählen so paradoxe Entwicklungen wie die vermehrte Nutzung elektronischer Medien bei gleichzeitig hohem Anspruch und Aufwand für die persönliche Beratung, aber auch ein weiter anhaltender Kostenwettbewerb, verbunden mit neuen Formen des Marketings und Bankings wie dem Social oder Community Banking im Web 2.0.

Diese Tendenzen gilt es zu berücksichtigen. Sonst besteht die große Gefahr, in kurzfristige Symptombekämpfung oder schon oft gescheiterte Rezeptlösungen zu verfallen. Aus der Analyse von Märkten, Kunden, Finanzen und Ressourcen haben sich 7 Thesen herauskristallisiert, die die Notwendigkeit zum Umdenken und Umsteuern signalisieren.

## These 1: Windfall profits – nicht mehr als ein Zwischenhoch

In den Jahren 2003 - 2007 haben sich Ertragslage und Marktanteile bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften in fast allen Bereichen verschlechtert.

	 Sparkasse	 Volksbanken Raiffeisenbanken
Bilanzsumme	↓	↓
Buchkredite an Nichtbanken	↓	↑
Einlagen von Nichtbanken	↓	↓
Betriebsergebnis	↓	↓
Eigenkapitalrentabilität	↓	↓
CIR	↓	↓

Quelle: Bundesverband deutscher Banken

In der Finanzkrise konnten diese Institute von der Einlagenumschichtung von Groß- und verängstigten Privatbankkunden profitieren. Mit der staatlichen Garantie endeten Verunsicherung und Zuflüsse. Diese Windfall-profits hatten mithin allenfalls temporären Charakter. Die vermeintliche Überlegenheit des Geschäftsmodells regionaler VR-Banken und Sparkassen entpuppt sich als Illusion. Kundengelder werden mangels Vertrauen in Anlagealternativen und der niedrigen Zinsen wegen in kurzfristiger Liquidität geparkt.

Um zu deutlich besseren Kosten-Ertragsverhältnissen zu kommen, ist zu prüfen, in welchen Märkten – dynamischen, stagnierend oder rückentwickelnd traditionell eine Bank unterwegs ist und wie sie sich unter den gegebenen Bedingungen weiterentwickeln kann. Dafür gibt es keine pauschalen Rezepte, sondern vielmehr präzise Analysen und konsequente Ableitungen. Immer mehr aber gilt es, die Aufmerksamkeit darauf zu lenken, wofür Kunden zu zahlen bereit sind.

## These 2: Marktdurchdringung vs. Marktanteil – ungenutzte Chancen

Viele Banken wissen zu wenig über ihr Kundengeschäft und ihre Kundengruppen. Das prototypische Beispiel ist eine Bank mit knapp 70 000 Kunden(verbunden). Eine eingehende Analyse mit einer Einteilung in sechs Kundenklassen belegt: Rund 40 Prozent machen die D- und E-Schichten aus, die einen Bruttoertrag von weniger als 100 Euro im Jahr zum Ergebnis beitragen.

## Kundengeschäft, das kein Geschäft ist ...

Strategisches Geschäftsfeld „Privatkunden“; Verbände ...	Verbundanzahl		Bruttoertrag pro Verbund <sup>1)</sup>			
	absolut	in %	Gesamtes Cluster in Mio. EUR	Mittelwert je Verbund in EUR	Median in EUR	
... mit mehr als 2.000 EUR Bruttoertrag p.a.	2.144	3,2%	7,81	3.641	2.767	• A 1-Schicht
... mit 500 – 2.000 EUR Bruttoertrag p.a.	12.193	17,9%	11,59	950	839	• A-Schicht
... mit 250 - 500 EUR Bruttoertrag p.a.	10.364	15,2%	3,69	357	348	• B-Schicht
... mit 100 - 250 EUR Bruttoertrag p.a.	13.753	20,2%	2,27	165	160	• C-Schicht
... mit 50 - 100 EUR Bruttoertrag p.a.	7.236	10,6%	0,54	75	77	• D-Schicht
... mit Bruttoertrag < 50 EUR	22.285	32,8%	0,26	12	12	• E-Schicht
<b>Summe</b>	<b>67.975</b>	<b>100,0%</b>	<b>26,16</b>	<b>391,7</b>		

<sup>1)</sup> exkl. Verzinsung auf gebundenes Eigenkapital  
Quelle CONFIDUM-Berechnungen

Mit einem Mittelwert von 391,70 Euro liegt die Bank im unteren Benchmark-Band, das von 390 bis 490 Euro reicht. Das Institut hätte folglich rein rechnerisch ein Brutto-Ertragspotenzial von etwa 6,8 Mio. Euro. Es ist allerdings ein rechnerisches, da für diese Kundenschichten keine Ertragssteigerungen zu erwarten sind (siehe These 4).

Zur Analyse von Ursache und Wirkung dieser Aussage hat die CONFIDUM die Qualität der Kundenbeziehung untersucht. Ein Indikator zur Messung ist der Cross-selling-Index. Er misst die Anzahl der genutzten Produktkategorien pro Kunde ohne Einbeziehung des Girokontos. Über alle sechs Schichten erzielte die Bank einen Index von 2,31. Bei den ertragsschwachen D- und E-Schichten liegt er jedoch nur bei 1,87 beziehungsweise 1,57. Das bedeutet: Die Bank hat ihre gute Marktdurchdringung nicht in entsprechende Marktanteile bei der Produktabdeckung überführt. Im vorliegenden Fall hat die Reichweite von 35 Prozent nur für einen Marktanteil von 20 Prozent gesorgt. Anders ausgedrückt konnten ganze 60 Prozent der Reichweite in Marktanteile übersetzt werden.

### These 3: Im Mengengeschäft wird massiv zu wenig verdient – und zu aufwendig bedient

Die Mehrzahl der Banken hat allenfalls einen summarischen Überblick über die Profitabilität ihrer Kunden und Kundensegmente – wenn überhaupt. Darum kommt der Frage, was ein Kunde der einzelnen Zielgruppe im Durchschnitt zum Ertrag beitragen muss, um alle seine Kosten entlang der Wertschöpfungskette abzudecken(= Kundengewinnbedarf (KGB)), eine entscheidende Bedeutung zu.

Ein Beispiel aus der Praxis. Eine kleine Bank mit rund 23 000 Privatkunden(verbunden) erwirtschaftet im Mengengeschäft einen DB I-Deckungsbeitrag in Höhe von 7,6 Millionen Euro.

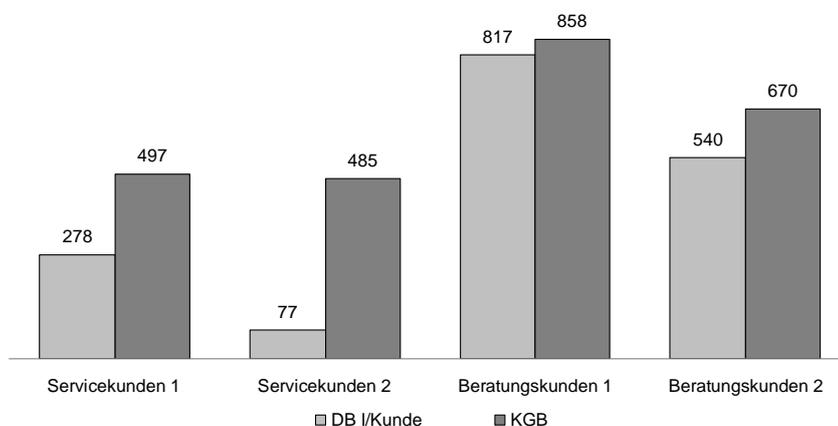
## Im Mengenprivatkundengeschäft wird massiv zu wenig verdient ...

in TEUR	Beratungskunden		Servicekunden		
	B1	B2	S1	S2	
Konditionenbeitrag	2.714	293	1.742	97	
Provisionsergebnis	966	231	1.337	209	
DB I	3.680	524	3.079	306	
DB I/Kunde	0,8	0,5	0,3	0,1	7.589
Personalkosten	1.314	274	2.640	943	
Sachkosten/Afa ...	941	202	2.172	776	
Bewertungsergebnis	205	26	105	12	
Overhead	326	70	801	286	
Eigenkapitalkosten	870	35	99	32	
Leistungsverrechnung	208	43	-320	-119	
KGB	3.864	650	5.497	1.930	
KGB/Kunde	0,9	0,7	0,5	0,5	11.941

Quelle: CONFIDUM

Dem steht ein Kundengewinnbedarf (KGB) als Addition aller Kosten in Höhe von 11,9 Millionen Euro gegenüber. Er umfasst sämtliche Kostenkomponenten einschließlich Eigenkapitalkosten und interne Leistungsverrechnung. Die Folge: Im Mengengeschäft klafft pro Kunde eine Lücke von knapp 100 Euro p.a. bei den B1-Kunden und bis zu 400 Euro p.a. bei den S2-Kunden. In Summe führt das zu einer Unterdeckung von über 4,3 Millionen Euro.

## Die gesamte Beratungsbank (S- und B-Kunden) ist mit rund 4,3 Mio. EUR defizitär



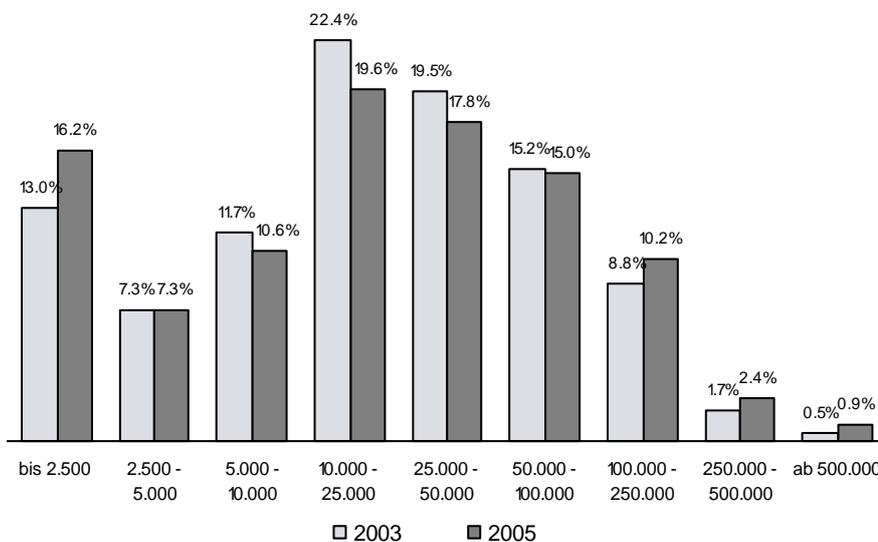
Quelle: CONFIDUM

Wertvernichter sind laut der Ursachen-Wirkungsanalyse neben den unzweckmäßigen quantitativen Segmentierungskriterien zu viel Aufwand für Service, Beratung und Infrastrukturangebot im Verhältnis zu den finanziellen Möglichkeiten des Kunden. Das führt zur nächsten These.

**These 4: Kennziffer Cross-selling - eine Schimäre?**

Dass das Ertragssteigerungspotenzial häufig nur ein theoretisches ist, zeigt der Blick auf die Einkommens- und Vermögensverteilung in Deutschland. Das Nettovermögen ist stark asymmetrisch verteilt. Die obersten 10 Prozent der Gesamtbevölkerung vereinten 2007 rund 61 Prozent des Gesamtvermögens auf sich. Tendenz: weiter steigend. Dagegen besaßen die untersten 70 Prozent weniger als 9 Prozent des Nettovermögens, mit leicht abnehmender Tendenz.

**Stark asymmetrische Verteilung des Geldvermögens – „arme“ Haushalte wachsen am stärksten**



Insgesamt gelten nur rund 27 Prozent der Gesamthaushalte als sparpotent, nämlich jene mit einem Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 2600 Euro im Monat. Sie sind aber nicht die überproportional ausgeprägte Klientel der Regionalbanken.

Vor dem Hintergrund der Vermögens- und Kaufkraftentwicklung laufen für breite Schichten der Bevölkerung, die zur Stammkundschaft der regional tätigen Banken zählen, aufwendige Vertriebs- und Marketingoffensiven ins Leere. Schlimmer noch: Vertriebsintensivierung in Form von

Cross-selling jenseits der sparpotenten Haushalte ist in den meisten Fällen Ressourcen- also Geldverschwendung. Der Aufwand lohnt allein für die 40 Prozent der Kunden mit einem Bruttoertrag von mehr als 250 Euro pro Jahr. Als Daumenregel gilt: Je höher das Einkommen und Vermögen des Kunden, desto mehr bringt das Cross-selling ein. Sämtliche Beratungsressourcen sind auf diese betriebswirtschaftlich interessanten Kunden und Nichtkunden zu konzentrieren. Schließlich generieren sie im Vergleich zu den betriebswirtschaftlich uninteressanten Zielkunden einen um den Faktor 15 höheren Bruttoertrag.

	Bwl. interessante Zielkunden	Bwl. uninteressante Zielkunden
<b>S6-Schichten</b>	A1, A, B, C1	C2, D, E
<b>Anzahl Verbünde</b>	87.289	80.840
<b>Bruttoertrag (in Mio. EUR)</b> • Summe	65,79	4,12
<b>Bruttoertrag (in EUR)</b> • je Kunde (Durchschnitt)	754	51

Quelle: CONFIDUM-Research

Diese Überlegungen sind umso zwingender, als die Banken auf Dauer nicht länger in der Lage sein dürften, einzelne Geschäftsfelder quer zu subventionieren. Denn Verluste in einzelnen Geschäftsbereichen sind eine Gefahr für die Zukunftsfähigkeit des Hauses.

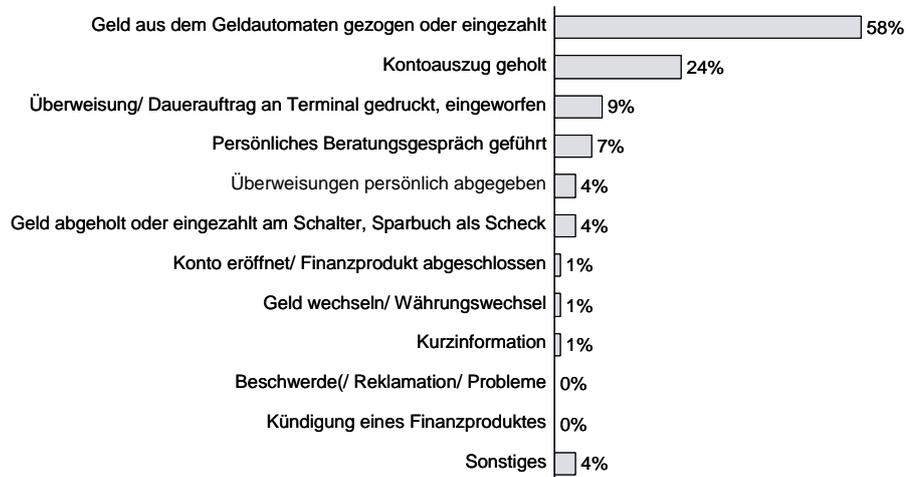
**These 5: Die klassische Filiale bietet kaum Nutzen – und hat mit Verkauf wenig zu tun**

Umfragen und Studien bestätigen es immer wieder: Filialen fungieren in der Regel als Cash Points zur Bargeldversorgung und als Druckstation für Kontoauszüge, Beratungen hingegen finden dort kaum statt – nach einer Studie machen sie gerade 7 Prozent aller Besuchsanlässe aus.

Die klassische Filiale bietet kaum Nutzen und hat mit „Verkauf“ wenig zu tun.

## Anlässe für den Filialbesuch

in % (November 2008)



Quelle: Dieter Spath (Hrsg.), Trendstudie Bank und Zukunft 2009

Anders gesagt: Über 90 Prozent der Kapazitäten werden für nicht wertschöpfende Tätigkeiten vorgehalten. Nicht umsonst decken die Geschäftsstellenkunden nur knapp 60 Prozent ihrer Kosten vor Risiko.

## Die Geschäftsstellenkunden decken nur knapp 60% ihrer Kosten vor Risiko

„Privatkunden- geschäft“ in EUR	Geschäfts- stellenkunden	Privatkunden	Vermögende Privatkunden	Kleinstgewerbe- kunden
Bruttoertrag pro Verbund	177	707	1.475	389
Kosten pro Verbund	309	733	733	309
Nettoergebnis vor Risiko pro Verbund	-132	-26	742	80

Quelle: CONFIDUM

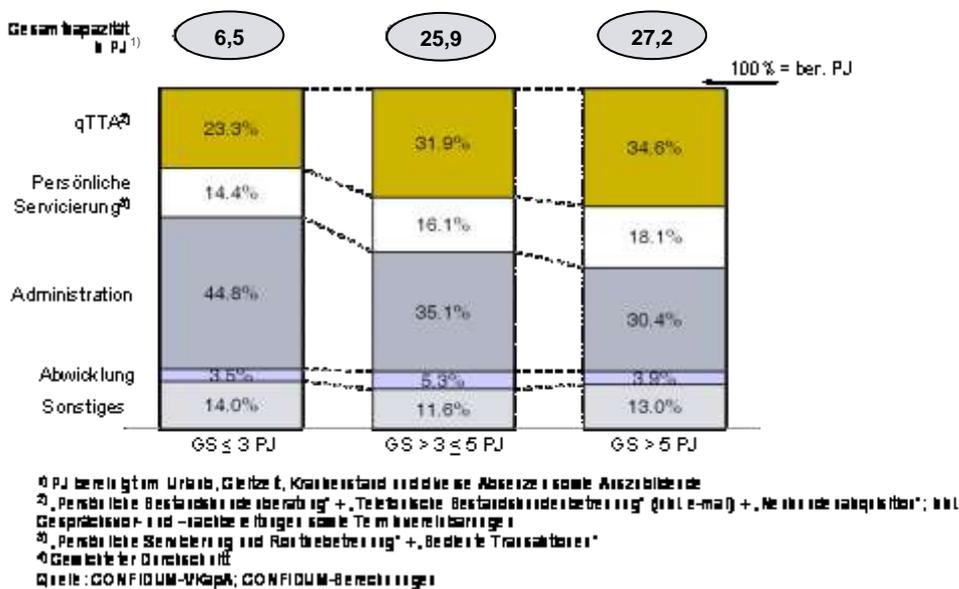
Um das Filialnetz und damit die Präsenz in der Fläche zu halten, haben Regionalbanken hybride Strategien entwickelt, um sich gegen das Dilemma hoher Vertriebskosten in Kombination mit sinkenden Margen zu stemmen. Hybrid heißt im Kern: Der Grundbedarf soll kostengünstig, die Problemlösung kundenspezifisch und qualitativ hochwertig erfolgen.

Die Hybridstrategie hat nach Untersuchungen der CONFIDUM zumindest auf der Kostenseite den Lackmüstest nicht bestanden, gemessen am Verwaltungsaufwand in Prozent des Money under

Management. Dass es auch anders geht, zeigt uns das Beispiel ING-Diba - trotz Kundengewinnkosten in Höhe von 100 - 150 Euro kommt diese Bank pro Kunde mit rund 44 Basispunkten aus. Dagegen müssen Filialbanken bis zu 133 Basispunkte aufwenden. Der zentrale Grund für den geringen Erfolg hybrider Strategien ist darin zu suchen, dass filialbasierte Banken ihre Komplexitätskosten nicht in den Griff bekommen, bedingt durch unterkritische Größe, eine ebenso breite wie erklärungsbedürftige Produktpalette und mehrere Prozessalternativen. Viel wertvolle Zeit wird zudem mit Betreuung von Automaten und Schließfächern, Lesen von Arbeitsanweisungen im Intranet, Dekoration und dem Leeren von Überweisungsboxen sowie dem zwischenzeitlich üblichen warten auf Kunden vergeudet, um nur einige „Routearbeiten“ herauszugreifen. Nur schwer gelingt es den Banken, die vorhandenen Kapazitäten von Routearbeiten auf qualifizierte Beratungskontakte zu lenken.

Der Grund für die weit verbreitete Ineffizienz der Filialen: Weitgehend verkannt ist die Korrelation zwischen Geschäftsstellengröße und vertretbaren Mengengerüsten. Die Daumenregel besagt: Je größer die Niederlassung, desto höher der Organisationsgrad und desto mehr Zeit für den Kunden.

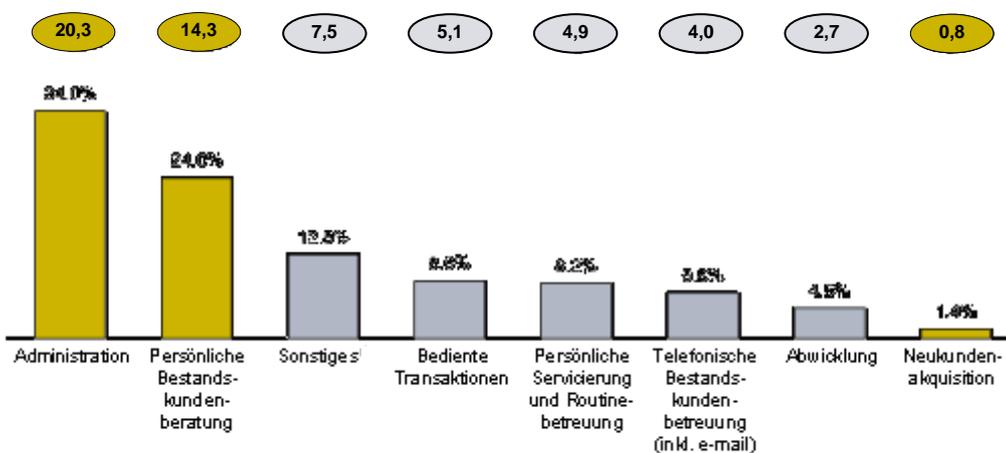
Mit zunehmender Geschäftsstellengröße steigt der prozentuale Anreiz für Beratung, Betreuung und Verkauf (qTTA) und sinkt der Zeitanteil in der „Administration“.



Um effizient zu arbeiten, müssen Banken völlig neue Modelle und Konzepte für Filialen entwickeln.

**These 6: Zielgerechter Ressourceneinsatz im Vertrieb – eine Illusion. Kunden steuern das Bankgeschäft, nicht die Bank**

Das Ressourcenthema läuft zu Unrecht meist unter „ferner liefern“. Trotz ohnehin oft schon zentralisierter Verwaltungsaufgaben geht noch immer ein Drittel der Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten drauf.



Quelle: CONFIDUM-VGA, CONFIDUM-Berating

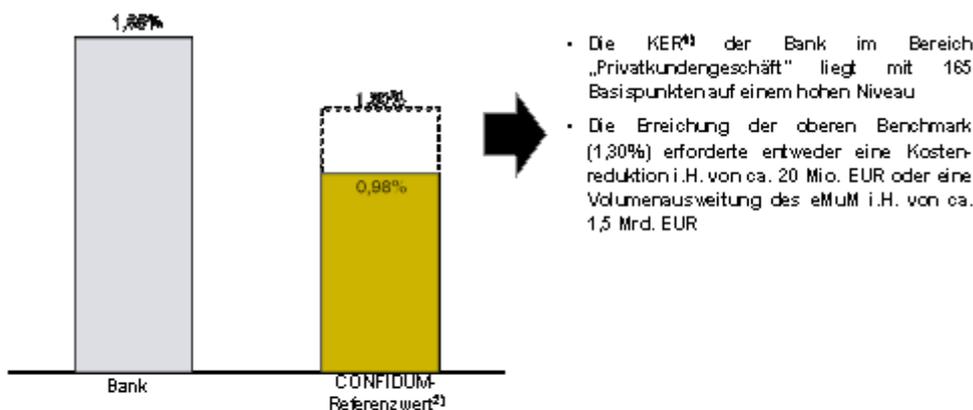
Akquisition von Neukunden findet de facto nicht statt. Mit einem Anteil von 1,4 Prozent hält sie die rote Laterne. Die Passivität schlägt sich auch darin nieder, dass mehr als 50 Prozent der Kontakte von Kunden ausgehen. Sie sind es, die das Geschäft steuern, nicht die Bank.

Sinnvoll ist es, das Kundenverhalten zu kanalisieren, indem das Web-Angebot zur echten Vollfiliale ausgebaut wird, an hochfrequenten Standorten SB-Stellen platziert werden und die Beratung auf bestimmte Zeiten beschränkt wird. Denn es lohnt sich nicht, für 2 - 3 Beratungen am Tag den gesamten Apparat vorzuhalten. Klassische Kundenberater kommen sogar nur auf 1,7 Beratungen pro Tag. Banken in der Schweiz kennen deshalb schon lange eine Alternative. Sie erhöhen durch die Verdichtung die Zahl der Gespräche oder begrenzen die Beraterzeit, verbunden mit einer Intensivierung der 1:1 Betreuung im A- und B-Segment. Selbst wenn Warteschlangen lästig sind – letztlich sind die Produktivitätstreiber.

## These 7: Mit Wachstum aus der Kostenfalle – ein gefährlicher Trugschluss

Das Privatkundengeschäft ist den Regionalinstituten lieb – und teuer. Mit einer Kosteneffizienzratio (KER = Kosten in % eMuM) von 150 bis 180 Basispunkten im Schnitt liegen sie massiv außerhalb der Benchmark. Die Grafik zeigt ein typisches Institut:

Die Kosteneffizienzratio (KER) im „Privatkundengeschäft“ liegt mit 165 Basispunkten massiv außerhalb der Benchmark.



<sup>1)</sup> Kosten in % eMuM (= Money under Management) erweitert um Verlust-Volumen  
<sup>2)</sup> Der CONFIDUM-Referenzwert entspricht der CONFIDUM-Benchmark für das EKF „Private“  
 Quelle: CONFIDUM-Berechnungen; CONFIDUM-Benchmarking

Um zumindest die obere Benchmark zu erreichen – nämlich 1,30 Prozent, muss es entweder die Kosten um rund 20 Millionen Euro senken oder das Volumen des Money under Management in Höhe von rund 1,5 Milliarden Euro ausweiten. Allein die beiden Zahlen verdeutlichen die Notwendigkeit, sowohl nach Kosten- als auch nach den wenigen Wachstumschancen zu handeln. In welchem Verhältnis ergibt sich im dem Einzelfall. Es gibt keine pauschalen Lösungsrezepte. Was allein zählt, ist die Ergebniswirkung insgesamt.

Generell ist zu sagen: Die Kostendynamik ist größer als die Wachstumsdynamik. Zudem ist der Kostenhebel schneller wirksam, besser zu steuern.

## **Wichtige Fragen zur Zukunft: Wie groß sind Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit?**

Aus den unterschiedlichsten Gründen führt langfristig kein Weg an einer Neuausrichtung der Banken vorbei, wenn sie in zehn Jahren noch am Markt profitabel agieren wollen. Nicht zuletzt, weil es auch einen Kundentyp geben wird, dem das Web voll genügt. Daher stehen die Institute auch vor der Aufgabe, Web-Filialen aufzubauen, die der klassischen Filiale digital entspricht, mit voller Kunden- und Ergebnisverantwortung. Letztlich werden für unterschiedliche Marktgebiete unterschiedliche Vertriebsstrukturen zu entwickeln sein. Daraus ergibt sich zwingend, sämtliche Ressourcen auf den Prüfstand zu stellen. Jahrzehntlang haben die Banken und Sparkassen den Vertrieb nur ausgebaut, mit dem Ergebnis eines sehr hohen Kostenniveaus.

Für das Management stellt sich die Frage, wie offen es für neue Vertriebs- und Standortkonzepte sowie mögliche Personalreduktionen ist. Ebenso muss es prüfen, wie mit den notwendigen Veränderungserfordernissen in den angrenzenden Geschäftsfeldern umzugehen ist. Und schließlich gilt es zu definieren, welches betriebswirtschaftliche Anspruchsniveau an das Geschäftsfeld Privatkunden besteht. Diese Managementtherausforderung wird sich unter Würdigung aller Daten und Fakten nicht von alleine lösen, es wird täglich akuter und braucht mutige und klug handelnde Manager.

**CONFIDUM**  
**Financial Management Consultants AG**

Städeliweg 17  
CH-9404 Rorschacherberg (SG)  
Tel.: +41 (0) 71 858 – 289-0  
Fax: +41 (0) 71 858 – 287-9  
stephan.vomhoff@confidum.com  
www.confidum.com