

Banken – Abschied von Illusionen

Die von der Deutschen Bundesbank in 2015 durchgeführte Abfrage hat es quasi amtlich gemacht: Die Ergebnisse der Banken werden in allen vorgegebenen Szenarien des anhaltenden Niedrigzinsniveaus dramatisch einbrechen. Die tradierten Antworten auf Herausforderungen wie Vertriebsinitiativen, Kosteneinsparungsprogramme, Personalabbau im Rahmen der natürlichen Fluktuation, vermehrte Fristentransformation versagen im Angesicht der Dimension des Ergebnisrückgangs um bis zu 70 %.

Die Formel der digitalen Wirtschaft

Hier rächt sich nun, dass die bisherige Geschäftsstrategie der Mehrzahl der Institute getragen wurde von dem Leitbild: Wir lassen das Geschäftsmodell unverändert, machen mehr vom Gleichen, aber besser! Die neuen Wettbewerber folgen dagegen in dramatisch stringenter Weise der Formel der digitalen Wirtschaft. Sie suchen auf der Wertschöpfungskette der Finanzdienstleister nach Teilschritten, für die sie eine „digitale Lösung“ entwickeln. Wegen der Freiheit von Lasten bisheriger Altsysteme sind sie im höchsten Maße effizient, aber vor allem beliebig skalierbar und nahezu grenzkostenfrei. Mit dieser „eindimensionalen“ Lösung für Bankleistungen wird die Benchmark für Kundennutzen und Preis im Wettbewerb gesetzt.

Die Verabschiedung von Illusionen

Die Antworten der Bankenbranche wirken jedoch eher traditionell und konventionell: Gebührenerhöhungen im Zahlungsverkehr und erneute Kostensenkungsprogramme. Um aber den Wechsel zu einer gänzlich anderen Auffassung über das Funktionieren des Bankgeschäfts zu erreichen, bedarf es der konsequenten Verabschiedung vom Althergebrachten, das in vielen Teilen zur Illusion geworden ist.

► Produktillusionen

Die Banken als Intermediäre können nur „abgeleitete Produkte“ anbieten. Eingedenk der bekannten Werbung des Onlineversenders Zalando schreit kein Mensch vor Glück, wenn er ein Sparkonto eröffnet oder einen Anschaffungskredit bekommen hat. Als Lösung für die eigene Produktpalette hilft hier nur eine Verabschiedung von Althergebrachtem, eine radikale Ausrichtung am Kundennutzen und an den Prinzipien der Einfachheit wie Reduktion, Transparenz, Bedienfreundlichkeit, Zuverlässigkeit und Fairness und dies zunehmend auf dem Service- und Preisniveau der neuen Konkurrenten.

► Beratungsillusionen

In der Anlageberatung ist die immer noch angestrebte umfassende Analyse und eine ganzheitliche Beratung bei ca. 50.000 Euro Geldvermögen des typischen deutschen Haushalts kostendeckend nicht zu leisten. Der Erhalt von Berater- und umfangreichen Research-Kapazitäten lässt sich vor diesem Hintergrund nur als Illusion bezeichnen. Auch hier sind die Lösungen längst entwickelt, das Festhalten an der alten Illusion schützt das Management vor unliebsamen Anpassungen der Struktur.

► Wettillusion

Bemerkenswerterweise hält sich gerade bei den sogenannten Fachleuten der Bankenbranche hartnäckig die „Wettillusion“: Dahinter steht die Vorstellung, dass sich mit dem Eingehen einer „makroökonomischen Wette“ auf die zukünftige Zinsentwicklung zusätzlich Geld verdienen lasse. Auch von dieser Illusion muss sich das Management verabschieden, will man sich von den darin gebundenen Kapazitäten und entsprechenden Kosten befreien.

Den Banken läuft die Zeit davon

Auch die Hoffnung auf einen nachlassenden Druck auf die Ergebnisseite wird eine Illusion bleiben, während die Visionen zur Auswirkung der Digitalisierung schneller Realität werden als erwartet. Nur die Banken, die eine Vorwärtsstrategie formulieren, in der sie sich konsequent von den bisherigen Illusionen verabschieden und einen Markenauftritt nach außen und eine Struktur nach innen gestalten, die den Prinzipien der Einfachheit folgen, haben eine Chance, auch im Bankgeschäft der Zukunft zu existieren. Das Verschwinden der anderen werden die Kunden nicht bedauern.

Dr. Johann-Rudolf Flesch

Partner der Beratungsgesellschaft
RISKBalance



Kurzvita

Der promovierte Diplom-Volkswirt Dr. Johann-Rudolf Flesch begann seine berufliche Laufbahn 1977 bei der Norddeutschen Landesbank. Dort übernahm er leitende Tätigkeiten in der Unternehmensplanung und der Hauptabteilung Finanzen. 1991 wechselte er zur Deutsche Genossenschaftsbank AG, in der er 1993 zum Vorstandsmitglied mit Verantwortlichkeit u. a. für Controlling und Finanzen bestellt wurde. Seit 2008 ist Dr. Flesch Partner bei RISKBalance, einer unabhängigen Beratungsgesellschaft für Banken und Unternehmen der Finanzwirtschaft.