

GASTBEITRAG

Die einfache Bank – Bank der Zukunft?

VON JOHANN-RUDOLF FLESCH

Börsen-Zeitung, 26.9.2012
Unter Überschriften wie „Macht es einfach“, „Die konservative Bank“, „Das Ende der Bankberatung“ oder „Die einfache Bank“ finden sich in jüngster Zeit vermehrt Empfehlungen an Banken, ihr Geschäft – insbesondere mit den privaten Kunden – doch endlich zu vereinfachen. Schaut man genauer hin, so verbergen sich dahinter Forderungen wie: Reduzierung der unübersichtlichen Angebote, verständliche Produktinformationen und überhaupt verständliche Kommunikation mit den Kunden, Transparenz über das Leistungsangebot, Vertrauensbildung durch faire Behandlung der Kunden.

Verständlich und fair

Kundenanalysen zeigen, dass ein verstärkter Wunsch nach einfachen Produkten mit verständlichen Informationen und fairen Preisen beim Kunden besteht. Die Verbraucherverbände versuchen, mit einem ganzen Bündel von neuen Aktivitäten die Transparenz und die Verlässlichkeit der Kunde-Bank-Beziehung zu verbessern. Die Banken selbst fragen sich, wie sie unter den weiterhin schwierigen Bedingungen an den Geld- und Kapitalmärkten Geschäfte betreiben können, die ihnen die Erfüllung der strengerer aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie ein tragbares Ertrags-Risiko-Verhältnis und darüber hinaus noch stabile Beziehungen mit ihren Kunden ermöglichen.

Will man nicht weiter an den Symptomen kurieren, so muss ein radikaler Umbau des Privatkundengeschäfts gestartet werden. Für diesen Umbau trifft der mittlerweile schon etwas abgenutzte Begriff „Paradigmenwechsel“ zu, denn es geht in der Tat darum, die herrschende Lehrmeinung zum Betreiben des Privatkundengeschäfts zu verändern.

Marktanteilsverlust droht

Die oben genannten Punkte bedeuten am Ende, dass eine erhebliche Umorientierung, das gesamte Geschäft betreffend, notwendig ist. Ein Bankmanagement, das am herkömmlichen Geschäftsmodell festhält, wird sich folgenden Problemen gegenübersehen: steigender Verlust von Geschäfts-

anteilen, fortschreitender Margenverlust, exponentiell steigender Aufwand durch Beratungskomplexität, teurere Geschäftsprozesse, Gefährdung der Ergebnisentwicklung durch den hohen Anteil der schwankenden Ergebnisquellen.

Die Priorität zur Lösung muss auf einem klaren Bekenntnis zur Einfachheit liegen. Reduktion, Zweckdienlichkeit, Bedienerfreundlichkeit, Verständlichkeit, Transparenz und Orientierung sind die Faktoren, die Einfachheit ausmachen. Eine Hinwendung zu diesem Prinzip ist zunehmend festzustellen: Kundenbefragungen weisen den Wunsch nach einfachen Produkten und verständlichen Bankinformationen aus, der Verbraucherschutz verlangt Transparenz und Verständlichkeit, Tester von Dienstleistungen mahnen Bedienerfreundlichkeit und Zweckdienlichkeit an und Managementansätze favorisieren die Komplexitätsreduzierung.

Lösungen „aus einem Guss“

Bei den zu findenden Lösungen kann es sich nicht um Einzelaktivitäten wie ein Kostensenkungsprogramm, eine neue Vertriebsinitiative, eine weitere Marketingaktion mit „innovativen Produkten“ oder eine Gemeinkostenanalyse etc. handeln. Es muss vielmehr um die Neuaufstellung der Bank „aus einem Guss“ gehen.

Dazu ist erforderlich: eine Strategie, die Vertrauen erzeugt, verständlich und auf langfristige Kundenbindung ausgerichtet ist. Die Strategie muss sowohl für den Kunden Nutzen stiften als auch für die Bank einen fairen Ertrag sichern. Die Strategie gibt den Mitarbeitern eine feste Orientierung für das eigene Selbstverständnis und über das, was in der Bank „geht und vor allem auch, was nicht geht“.

Dieser Handlungsrahmen bildet praktisch den „Gen-Code“ einer solchen Bank, aus dem heraus der Internetvertrieb gestaltet wird, aber auch die Mitarbeiter Kunden betreuen und beraten. Die Vereinfachung dient dem Kunden ebenso wie dem Berater und eröffnet die Möglichkeit eines Kostenabbaus.

Umbau zügig beginnen

Wie kann es gelingen, „einfach Bank“

zu sein, um die obigen Ziele zu erreichen und sich neu für die Zukunft aufzustellen? Die „einfache Bank“

- konzentriert sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden,
- bietet wenige, einfache und nachvollziehbar faire Produkte an,
- erzielt ihren Ertrag überwiegend im Kundengeschäft,
- legt ihr eigenes Vermögen regelbasiert und konservativ an,
- senkt ihre Prozesskosten,
- reduziert die Komplexität ihrer Steuerung
- und erreicht damit wieder günstige Konditionen bei angemessenem Ertrag.

Ein solcher Umbau muss zügig begonnen werden, denn folgende Bedrohungen sind mittlerweile mehr als nur Prognosen: Wie seit Jahren in anderen Branchen weitet sich das Geschäft über Internet mit zunehmenden Wachstumsraten aus. Die Anpassung der Weltwirtschaft an die realen Möglichkeiten und eine damit verbundene „Konsolidierungspolitik“ werden zweifellos negative Einflüsse auf Einkommen und Risikokosten haben.

Untersuchungen zeigen, dass die Banken gegenüber anderen Branchen durch die in den letzten beiden Jahrzehnten aufgebaute Komplexität sehr hohe Kosten haben. Schätzungen gehen von einem Mehrfachen gegenüber anderen Branchen aus.

Erhebliches Potenzial

Gerade hier liegt aber das erhebliche Potenzial für die Ergebnisverbesserung der nächsten Jahre, denn mehr Erträge über Marktanteilsgewinne und höhere Margen durch neue Produkte werden nicht möglich sein. Der Umbau zur einfachen Bank bietet die Möglichkeit, wieder eine vertrauensvolle, langfristige Kundenbindung aufzubauen, die Nachfrage der Kunden nach Finanzierungen und Geldanlagen bedürfnisorientiert zu gestalten, die Ergebnisentwicklung und Risikoposition positiv zu verändern und dennoch als fairer Partner eine angemessene Rendite aus dem Bankgeschäft zu erzielen.

Johann-Rudolf Flesch, Partner der Beratungsgesellschaft RISKBalance