

Strategieüberlegungen für eine „Einfache Bank“

Radikale Vereinfachung senkt deutlich die Kosten

Bankprodukte sind heute vielfach ziemlich kompliziert – zumindest für „Otto-Normal-Kunden“. Die wünschen sich mittlerweile auch unter dem Eindruck der Vertrauenskrise in der Kreditwirtschaft einfache und, was noch viel wichtiger ist, transparente Strukturen. Mit der „Einfachen Bank“ lassen sich alte Kunden halten und neue gewinnen. Doch dafür müssten über Jahre gewachsene Strukturen verändert werden. Positiver Nebeneffekt: Die „Einfache Bank“ ist letztlich auch preisgünstiger.

Regionale Primärbanken wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch die Nähe zum Kunden und hohe Entscheidungskompetenz vor Ort aus. Sie konnten sich den direkten Folgen der Finanzkrise weitgehend entziehen, mehr noch: Durch das wachsende Misstrauen gegenüber Großbanken konnten sie sich im Wettbewerb gut behaupten. Daher ist die Neigung groß, auf das bewährte Konzept der überwiegend persönlichen Beratung und der individualisierten Produkte mit breiter Produktpalette zu setzen.

Trotz der aktuellen Erfolge glauben die Autoren jedoch, dass ein grundlegender Paradigmenwechsel hin zur Einfachheit im Bankgeschäft auch bei Regional- und Primärbanken notwendig ist. Nur dann können sie künftig ihre Marktanteile mindestens

halten und gewinnorientiert bestehen. Im folgendem stellen sie ihren Ansatz für eine radikale Vereinfachung zur Diskussion.

Bedrohliche Entwicklungen

Das Bankgeschäft wird aktuell von verschiedenen Faktoren bestimmt:

1. Das Internet ist aus dem Lebensalltag einer stetig wachsenden, längst nicht mehr nur auf die jüngere Generation beschränkten Gruppe von Menschen nicht mehr wegzudenken. Diese wollen sich dort nicht nur über Preise informieren, sie vergleichen, sondern erwarten auch, im Wege der Selbstbedienung ein günstiges Angebot auszuwählen und abschließen zu können. Aber auch dann, wenn der Kunde „seiner“ Bank treu bleibt, wird mit Verweis auf andere Angebote ein Verhandlungsprozess ausgelöst, der zum

einen die Marge schmälert, zum anderen entsprechenden Zeitaufwand bedeutet.

2. Die „Angreifer“ haben bei diesem Wettbewerb der Vertriebswege von Beginn an auf die moderne Technologie gesetzt, während Sparkassen und Genossenschaftsbanken überwiegend mit persönlicher Beratung, einem entsprechend qualifizierten Personal und örtlicher Verwurzelung punkten möchten. Diejenigen Kunden, die im Internet abschließen, sind aber nicht bereit, entsprechende Kosten und daraus resultierende Preise zu bezahlen.

3. Der Ansatz, über Service und Beratung entsprechende Kundenbindung zu generieren, ist bei einer bestimmten – allerdings schrumpfenden – Gruppe von Kunden sicher erfolgversprechend. Entsprechende Wünsche der Kunden hängen auch mit dem ▶



Foto: chnurrli46 / pixelio

Vom Wildwuchs befreien: Die Bank von morgen soll wieder einfach und von den Kunden klar erkennbar sein.

► Schwierigkeitsgrad des Produkts zusammen. Die Frage ist, wie diese Struktur der örtlichen Präsenz gegen den genannten Preisdruck finanziert werden kann. Beratung und Service setzen entsprechendes Vertrauen des Kunden voraus. Der Vertrauensverlust der Banken bei den Kunden ist durch die nahezu täglichen Berichte über Bankskandale und schlechte Beratung enorm. Beratungstests zeigen, dass ein Unterschied in der Beratungsqualität zwischen den einzelnen Bankengruppen nicht feststellbar ist. Von einer „Markenqualität“ sind Sparkassen und Volksbanken sehr weit entfernt: In ein und demselben Institut wird der Kunde je nach Berater teilweise von „sehr gut“ bis „mangelhaft“ beraten. Kunden und Banken sind überfordert. Zudem zeigt sich, dass „Beratung“ häufig reiner Verkauf ist und von den Kunden auch als solcher wahrgenommen wird. Vertrauen wiederzugewinnen und Beratungskomplexität verbrauchergerecht zu gestalten, sind die großen Probleme der „neuen Kundenzentrierung“.

4. Viele Bankkunden legen seit der Finanzkrise eine große Portion Skepsis gegenüber dem konkreten Nutzen sogenannter innovativer Produkte an den Tag. Das führt im Zusammenhang mit dem eingetretenen Vertrauensverlust zu einer weitreichenden Hinwendung zu „einfachen Produkten“. Banken, die aufwendige Beratungsstrukturen aufgebaut haben, werden aus Kostengründen vor erheblichem Anpassungsdruck stehen.

5. Komplexe Prozesse im Kundengeschäft erfordern ebenso komplexe Steuerungsprozesse. In vielen Instituten ist daher festzustellen, dass das Kundengeschäft nach Abzug der Kosten keinen oder einen nur sehr niedrigen Beitrag zum Gesamtergebnis der Bank liefert. Oftmals werden vorzeigbare Ergebnisse nur aus sehr schwankenden Ergebnisquellen erzielt.

Einfachheit zum Prinzip erheben

Alles in allem bedeuten die skizzierten Punkte, dass sich Sparkassen und Genossenschaftsbanken vermutlich in ihrem gesamten Geschäft erheblich umorientieren müssen. Ein Bankmanagement, das am herkömmlichen Geschäftsmodell festhält, ist mit verschiedenen Problemen konfrontiert wie:

- > steigendem Verlust von Geschäftsanteilen
- > fortschreitendem Margenverlust
- > exponentiell steigendem Aufwand durch Beratungskomplexität

- > teureren Geschäftsprozessen
- > Gefährdung der Ergebnisentwicklung durch den hohen Anteil schwankender Ergebnisquellen.

Die Priorität zur Lösung muss auf einem klaren Bekenntnis zur Einfachheit liegen. Faktoren, die für Einfachheit stehen, sind:

- > Reduktion
- > Zweckdienlichkeit
- > Bedienerfreundlichkeit
- > Verständlichkeit
- > Transparenz
- > Orientierung.

Eine Hinwendung zu diesen Prinzipien 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“

In der Vergangenheit ist bereits deutlich geworden, dass es sich bei Lösungen nicht um verschiedene Einzelaktivitäten wie ein Kostensenkungsprogramm, eine neue Vertriebsinitiative, eine weitere Marketingaktion mit „innovativen Produkten“ oder eine Gemeinkostenanalyse handeln kann, sondern um die Neuaufstellung des Instituts „aus einem Guss“.

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

Dieser Handlungsrahmen ist praktisch der „Gen-Code“ einer solchen Bank, aus dem heraus der Internet-Vertrieb 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.

Charakteristische Merkmale einen „Einfachen Bank“

Wie kann es in Zukunft gelingen, „Einfache Bank“ zu sein, um die obigen Ziele zu errei-



© Die Einfache Bank - Beratungsgesellschaft mbH

chen und sich neu für die Zukunft aufzustellen? Die Einfache Bank steht für:

- > Konzentration auf die Bedürfnisse ihrer Kunden
- > Angebot weniger, einfacher und nachvollziehbarer fairer Produkte
- > Regelbasierte und konservative Anlage des eigenen Vermögens
- > Erzielung des Ertrags überwiegend im Kundengeschäft
- > Reduktion der Prozesskosten
- > Geringere Komplexität der Steuerung.

Durch diese Maßnahmen lassen sich wieder günstige Konditionen bei angemessenem Ertrag erzielen. Zuvor müssen dazu jedoch verschiedene „Bausteine“ abgearbeitet werden:

Strategie und Kunde: Die Einfache Bank setzt verstärkt auf Selbstbedienung und finalen Abschluss im Internet. Selbstbedienung wird als Ausdruck der „Generation Internet“ erkannt, nicht als Mangel. Gleichzeitig stellt die Bank einen persönlichen Ansprechpartner zur Verfügung, der bei Problemen weiterhilft und bei komplexeren Fragestellungen qualifiziert berät.

Die „Internet-Fähigkeit“ setzt einfache Produkte und schlanke Prozesse voraus. Mit entsprechenden Hilfsmitteln („Produktfindern“) wird dadurch ebenso das Bedürfnis nach Service und Beratung erfüllt. Bei komplexeren Problemen und betreuungsorientierten Kunden wird der Anteil der Service- und Beratungsleistung höher sein. Da diese Kunden aber die gleichen Produkte erhalten, bleibt der Produktionsapparat der

Bank dennoch schlank. Einfache Produkte und Prozesse verbessern die Beratung hin zur „Markenqualität“.

Einfache Produkte: Die Einfache Bank geht von den Kundenbedürfnissen aus und hat für jedes relevante Bedürfnis ein passendes Produkt. Der Kunde bleibt „seinem“ Produkt bzw. seinen Produkten treu, solange sich seine Bedürfnisse nicht verändern. Ziel ist eine überschneidungsfreie Produktpalette. Interne Konkurrenz – eines der größten Übel der derzeitigen Produktpolitik – wird unterbunden.

Der Beratungsprozess ist einfach und der Entscheidungsprozess schnell. Transparenz in der Produkt- und Preispolitik führt zu Vertrauen und nachhaltiger Kundenbindung. Ein einfacher Produktfinder hilft. Für jedes Produkt wird ein Produktinformationsblatt erstellt. Es enthält alle wichtigen Informationen in knapper Form.

Die Bank macht die Preisgestaltung des Produktes transparent. Die Einfache Bank legt ihre Preispolitik im Voraus für einen angemessenen Zeitraum fest. Diese Größen werden dem Kunden gegenüber dokumentiert.

Einfache Treasury: Die Anlage der Eigenmittel der Bank ist risikoarm und diversifiziert. Sie erfolgt regelgebunden. Die Bank verwendet nur Risikoklassen und Anlageinstrumente, die sie in allen Einzelheiten beherrscht und versteht. Die Eigenanlagen stabilisieren die Erträge aus Kundengeschäften.

In der Treasury sollen möglichst konstante Erträge bei angemessenem Risiko erzielt werden. Abweichungen von der im Rahmen der Regelbindung festgelegten Vermögensstruktur durch Marktänderungen und Kundenneugeschäft werden von der Treasury zur gesetzten Benchmark zurückgeführt. Einfache Treasury erfordert geringen Personalaufwand und verursacht in anderen Funktionsbereichen (Vorstand, Controlling, Revision, Prüfung) geringe Folgekosten.

Einfache Steuerung: Die Einfache Bank hat eine kundenorientierte Strategie, einfache Produkte und eine einfache Vermögensanlage, verbunden mit schlanken Folgeprozessen. Sie produziert Steuerungsinformationen mit klaren entscheidungsorientierten Steuerungsimpulsen.

Bei einem einfachen Geschäftsmodell sind schlanke Folgeprozesse auch in der Organisation, im Controlling und anderen Abteilungen angemessen. Zudem konzentriert sich die Einfache Bank auf



Foto: Margot Kessler / pixelio

Auf dem Bauplatz Finanzmarkt könnte mit der Idee einer „Einfach Bank“ ein neues Fundament gelegt werden. Ob es tragfähig ist, müsste sich in der Bankpraxis erst noch erweisen.

Kernprozesse, bei denen die Zahl der Geschäftsvorfälle hoch genug ist, um Kosten reduzierende Lernprozesse zu bewirken. Sie prüft, welche Geschäftsvorfälle sie selbst durchführt oder an Spezialisten fremd vergibt (z. B. notleidende Kredite, Konsumentenkredite, Erbfallmanagement etc.).

Das Richtige richtig machen!

Die besten Voraussetzungen, einen solchen Weg zur Einfachen Bank erfolgreich umzusetzen, haben in Deutschland die Sparkassen und genossenschaftlichen Kreditinstitute. Sie besitzen eine hohe Marktdurchdringung im Privatkundengeschäft. Während Wettbewerber Internet-Kunden erst gewinnen müssen, können diese beiden Institutsgruppen auf ihrer Stärke in diesem Bereich aufbauen, wenn sie dem Prinzip der „Einfachheit“ folgen. Von mancher lieb gewonnenen Angewohnheit werden sie sich allerdings verabschieden müssen.

Vom preußischen General Carl von Clausewitz stammt der Ausspruch: „So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, dennoch nicht leicht.“ Das sollte man sich zur Maxime machen, damit man auf dem Weg zur „Einfachen Bank“ nicht einfach mit leicht verwechselt. Der Weg aus der geschilderten

schwierigen Situation der Banken und zur Abwehr der bedrohlichen Entwicklungen bedingt eine wirkliche Umorientierung, nicht ein „Wir machen so weiter, nur eben etwas besser.“

Fazit

Nur auf Beratung und Service zu setzen, reicht in der heutigen „Internet-Welt“ nur für einen stetig schrumpfenden Marktanteil. Wo Beratung und Service derzeit dominieren, entstehen wegen zu hoher Komplexität Kosten, die nicht durch entsprechende Preise gedeckt werden können.

Notwendig ist eine radikale Vereinfachung aller Bankbereiche: Einfache und verlässliche Produkte führen sowohl zu Internet-Fähigkeit als auch korrekten Beratungsprozessen im direkten Kundengespräch. Vertrauen wird wiedergewonnen. Kosten werden durch Vereinfachung gesenkt. Attraktive Preise können geboten werden. Haupterfolgsquelle wird wieder das Kundengeschäft, nicht das Eingehen von Risiken im Treasury. Eine durch einfache Produkte und einfaches Treasury mögliche einfache Steuerung unterstützt die Kostensenkung und die Konzentration auf das Kundengeschäft durch positive Rückkopplung. ◀