

Tagungsauswertung von Bruno Catellani, lic. oec. MBA

Retail Banking: Eine Branche im Umbruch

Schweizer Bank Jahrestagung vom 06. bis 07. Mai 2003 im Renaissance Zürich Hotel, Glattbrugg



Bruno Catellani

Während des Börsenbooms und der E-Economy stand das Retail Banking stets im Schatten von Investment- und Private Banking. Stimmen wurden laut, ob das Retailgeschäft überhaupt noch in das Geschäftsportfolio führender Banken gehört. Doch die Zeiten haben sich geändert, das Retail Banking wird wieder als attraktives und rentables Geschäftsfeld anerkannt. Ähnlich wie in der Assekuranz, ist im Banking eine Bewegung zurück zu den Wurzeln und damit dem eigentlichen technischen Kerngeschäft zu beobachten. Doch das sich rasch verändernde Marktumfeld und ein steigender Kostendruck zwingt die Branche, für das Kerngeschäft neue Wertschöpfungsansätze und neue Erfolgsstrategien zu finden. Das Retail Banking steht damit vor vergleichbaren Herausforderungen wie die Assekuranz. Der Autor fasst die wichtigsten Entwicklungstendenzen zusammen und zeigt innovative Lösungsansätze auf, wie sie sich im Bereich der Financial Services abzeichnen.

Entwicklung des Branchenumfelds

Das Marktumfeld der Retailbanken hat sich in den letzten Jahren verschärft und stellt einerseits hohe Anforderungen an die Marktteilnehmer, bietet andererseits aber auch zahlreiche Möglichkeiten für neue Ansätze:

- **Marktstrukturen** – Der Wettbewerb wird aggressiver: Der Retail-Banking-Markt ist durch eine hohe Sättigung gekennzeichnet. Experten rechnen mit einer Überkapazität von rund 25 Prozent. Dadurch hat sich die Aggressivität im Markt spürbar verstärkt, es wird verbissen um Kundenanteile gekämpft. Vor allem wenn es um die Aktivseite der Bank-Bilanzen (Hypotheken, Kredite) geht, herrscht ein starker Verdrängungswettbewerb. Insider gehen davon aus, dass dies zunehmend mit minimalen Margen und einem erhöhten Zinsrisiko geschieht.

Während momentan die Refinanzierung gesichert ist, erwarten die meisten Banken bei steigenden Zinsen zunehmende Refinanzierungsprobleme in der Retail-Banking-Branche.

- **Kunden – Mehr Service zu einem niedrigeren Preis:** Die Kunden sind in den letzten Jahren zunehmend anspruchsvoller und besser informiert geworden. Dies bedeutet, dass sie höhere Ansprüche an die Anlage- und Vermögensberatung stellen und vermehrt Angebote verschiedener Anbieter vergleichen. Zahlreiche Banken gehen deshalb zu einem «Open Finance-Modell» über und bieten Produkte verschiedener Dienstleister an. Gleichzeitig verlangen die Kunden mehr Service und eine höhere Verfügbarkeit der Bankdienstleistungen. Dies wiederum steigert die Anforderungen an den Vertrieb.
- **Technologie – Massiv steigender IT-Investitionsbedarf:** Regulatorische Veränderungen (z. B. Basel II) sowie die gestiegenen Anforderungen der Kunden machen hohe Investitionen in neue IT-Systeme notwendig. Zudem fordert der zunehmende Kostendruck mehr Effizienz und Automatisierung. Weil viele bestehende IT-Plattformen zunehmend veraltet sind, werden in den nächsten Jahren hohe IT-Investitionen notwendig sein. Viele Banken erkennen, dass sie diese kaum mehr selbst finanzieren können. Strategische Allianzen sowie Outsourcing-Modelle werden deshalb aktiv geprüft.
- **Recht und Politik – Hoher Anpassungsbedarf:** Politische und rechtliche Vorschriften verlangen grosse Anpassungen bei den Banken. Am bedeutendsten sind dabei sicherlich die neuen «Basel II»-Vorschriften, welche nicht nur finanzielle Auswirkungen auf die Banken haben werden, sondern die Installierung umfassender Risikomanagementkonzepte voraussetzen.

- Wirtschaftliches Umfeld – Boom bei den Spargeldern: Dank der unattraktiven Aktienmärkte und der Verunsicherung der Konsumenten profitieren die Banken von einem starken Zulauf bei Spargeldern. Damit ist für die meisten Banken die Refinanzierung kurzfristig gesichert. Die Banken sind sich jedoch bewusst, dass bei steigenden Aktienkursen der Trend wieder umkehren kann und die Spargelder dann wieder in andere Anlageprodukte abfließen. Dies wird den Wettbewerbsdruck nochmals signifikant erhöhen.

Konsequenzen: Der strategische Handlungsdruck steigt

Die Retailbanken operieren in einem gesättigten Markt. Durch die fehlenden Impulse aus dem Investment- und Private-Banking verlagern die Banken ihren Fokus zunehmend auf das Retail Banking. Es wird um Kunden- und Marktanteile gekämpft, der Wettbewerb wird hierbei zunehmend aggressiver. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage nach der Nachhaltigkeit des generierten Geschäftes, da in einem solchen Branchen Umfeld die Cost-Income-Ratio eine zentrale Steuerungsgrösse ist. Auf Seite der Einnahmen (Income) besteht durch die relative Homogenität der Marktleistungen sowie den dünnen Margen kaum Handlungsspielraum, um das Geschäftsvolumen und die Erträge massgeblich zu steigern. Die Anstrengungen haben sich daher in den letzten Jahren vor allem auf die Kostenseite konzentriert. Und obwohl bei vielen Banken noch ein gewisses Kostensparpotenzial vorhanden ist, sind auch auf der Kostenseite keine Quantensprünge mehr möglich. An der Tagung wurde deutlich, dass viele Banken erkannt haben, dass in Zeiten einer weiteren Verhärtung des Marktes und steigender IT-Investitionen, neue strategische Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle notwendig sind. Die Zukunft wird deshalb kaum von einer weiteren Konsolidierung durch Übernahmen und Fusionen geprägt sein, sondern vielmehr durch Kooperationen, strategische Allianzen und einem konsequenten Aufbrechen der Wertschöpfungsketten. Damit einher geht eine zunehmende Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen.

Neue strategische Erfolgsmodelle

Viele Erfolgsmodelle der Neunzigerjahre «funktionieren» nicht mehr. Bisherige Strategien sind daher auf den Prüfstand zu stellen. Das bedeutet, dass über neue strategische Erfolgsmodelle nachgedacht werden muss.

Erfolgsmodell 1: Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen

Eine zunehmende Anzahl von Banken beginnt unter dem enormen Kostendruck ganze Wertschöpfungsschritte auszulagern. Wurden früher bereits reine Supporttätigkeiten ausgelagert (z. B. Sprachendienst, Flottenmanagement), werden heute auch typische Bankfunktionen (z. B. Zahlungsverkehr, Wertschriftengeschäft) im Outsourcing betrieben. Dabei gibt es zahlreiche Abstufungsmöglichkeiten und Partnermodelle: So konzentriert sich das Modell der Credit Suisse auf Outsourcing, während die Regionalbanken ihre Aktivitäten bündeln. Sechs Anforderungen sind für erfolgreiche Outsourcing-Partnerschaften von entscheidender Bedeutung:

- Mandantenfähigkeit: Bedingt eine saubere Trennung und Verwaltung der Daten.
- White Labeling: Produkte und Prozesse werden in der Identität des Auftraggebers ausgeführt, unter Wahrung des Erscheinungsbilds und der Standards.
- Stückkostendegression: Outsourcing macht nur dort Sinn, wo Volumenvorteile erzielbar sind. Dabei werden nicht nur die variablen Kosten, son-

dern auch die Entwicklungskosten berücksichtigt.

- Variabilisierung der Kosten: Durch die Auslagerung von Geschäftstätigkeiten sollte sich der Anteil der variablen Kosten gegenüber den fixen Kosten erhöhen. Dies bringt eine höhere Flexibilität und eine bessere Kostenkontrolle mit sich.
- Minderung der IT-Risiken: Die Weiterentwicklung der IT-Lösungen sollte sichergestellt werden.
- Nutzung von F&E-Kompetenzen: Entwicklungsaufgaben können ebenfalls outgesourct werden.

Diese Anforderungen machen deutlich, dass echtes Outsourcing von Kernaktivitäten erst ab einem hohen Volumen Sinn macht. Wichtig ist dabei – so wurde an der Tagung immer wieder unterstrichen – echte Partnerschaften nur mit kongruenten Absichten und Zielsetzungen sowie einer gewissen kulturellen Kompatibilität einzugehen.

Erfolgsmodell 2: Fokussierung durch eine offene Produktarchitektur

Ein weiterer Erfolgsansatz liegt in der Fokussierung der Produktherstellung und der damit verbundenen Philosophie der offenen Produktarchitektur, bei welcher nicht nur die eigenen Produkte, sondern auch jene von Drittunternehmen angeboten werden. Ziele einer solchen offenen Produktarchitektur sind (vgl. auch Abbildung 1):

- Ganzheitliche, lebenszyklusorientierte Angebotspalette für den Kunden

	Traditionelles Modell	Offene Produktarchitektur
Strategie	• Vertikal integriert	• Flexibel organisiert
Geschäftsmodelle	• Voll integrierte Wertschöpfungsketten	• Aufspaltung des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette
Angebot	• Fokussierte Palette	• Erweiterte, kundenorientierte Palette
Vertrieb	• Limitiert auf eigene Kanäle	• Erweiterte Kanäle
Erfolgsfaktoren	• Innovationen • Marke	• Konkurrenzfähigkeit in der Breite • Weltklasse in wenigen fokussierten Bereichen

Abb. 1: Vergleich traditioneller Produktansätze und der «Offenen Produktarchitektur»
(Quelle: Jürg Haller, UBS)

- Neutralität gegenüber dem Kunden
- Möglichkeit zu Best-in-Class und einer höheren Performance
- Koordination der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette
- Erhöhung der Betriebseffizienz und der strategischen Flexibilität.

Bei einer offenen Produktarchitektur bilden sich im Unternehmen zunehmend netzwerkartige Strukturen, mit mehreren internen und externen Produktfabriken sowie verschiedenen Vertriebskanälen. Das Produktmanagement erhält dabei eine neue Rolle als Drehscheibe für die Marktleistungen. Die Aufgabe des Produktmanagers ist daher, die gesamte Wertschöpfungskette des Produktes zu steuern. Der Produktmanager trägt die End-to-End-Verantwortung und ist für die Profitabilität des Produktes verantwortlich. Dies bedingt ein viel aktiveres Produktlebenszyklus-Management und ein aktives Benchmarking.

Erfolgsmodell 3: Fokussierung auf Kernmärkte

Einen anderen Weg geht die Skandia Bank Switzerland. Sie strebt mit ihrer Banking Tätigkeit eine Diversifikation sowie eine konsequente Ausnutzung der eigenen Kernfähigkeiten an und geht hierbei sehr fokussiert vor:

- Zielgruppen-Fokussierung: Angesprochen werden primär Expatriates aus nordischen Ländern, wo die Marke «Skandia» eine hohe Bekanntheit und ein sehr gutes Qualitätsimage aufweist.
- Geographische Fokussierung: Skandia Bank ist nur in einigen wenigen, ausgewählten Ländern tätig, welche ein hohes Gewinnpotenzial versprechen.
- Fokussierung in der Wertschöpfungstiefe: Die Skandia Bank konzentriert sich auf das «Bundling» von Produktkomponenten. Die Marktleistungen stammen von ausgewählten Marktpartnern. Der Vertrieb erfolgt einerseits über das Direktmarketing, andererseits über unabhängige Finanzberater.

Die Skandia Bank steuert zum Erfolg dieses Modells die eigene, internetbasierte Transaktionsplattform, die Fähigkeit zur

Produktbündelung und die Technologie bei. Distribution, die eingesetzten Beratungsinstrumente sowie die einzelnen Produktkomponenten stammen durchweg von spezialisierten Drittanbietern.

Erfolgsmodell 4: Marktnähe in Kundenvorteile umsetzen

Verschiedene Banken versuchen sich im Wettbewerb der Anbieter durch mehr Markt- und Kundennähe zu positionieren. Die besten Voraussetzungen haben Institutionen mit einem dichten Verkaufnetz, insbesondere lokal stark verankerte Geldinstitute oder Banken, die gute Verbindungen zu Dienstleistungsunternehmen oder Detailhandelsunternehmen aufweisen. Ein Beispiel für eine konsequente Nutzung der lokalen Konzentration ist die Aargauer Kantonalbank, welche sich bewusst als traditionelle, regionale Bank positioniert. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Anspruch des Geldinstituts nachhaltigen Nutzen für die Region zu schaffen. Die Aargauer

Kantonalbank hat beispielsweise die Devise, keine Mitarbeiter zu entlassen und Kleinkunden keine Spesen zu belasten. Auch wenn dies kurzfristig Umsatzverluste bedeutet, zahlt sich diese Strategie langfristig durch ein hervorragendes Image und die emotionale Bindung der Kunden zu ihrer Bank aus. Unterschiedliche, aber erfolgreiche Strategien verfolgen die beiden Bankentöchter resp. Partnerschaften der beiden Detailhandelsriesen Migros und Coop. Beide nutzen die hohe Kontaktfrequenz des Detailhandels für die Verbreiterung und Vertiefung der Kundenbeziehung (Abbildung 2).

Ein weiteres Beispiel für die Ausnutzung der Marktnähe ist das Beispiel der PostFinance. Aus der Erfahrung, dass der heutige «hybride Kunde» einen Mix aus verschiedenen Kanälen für seine Finanzgeschäfte gegenüber einem einzelnen Kanal klar präferiert, bietet PostFinance ihren Kunden eine breite Palette von Zugangsmöglichkeiten. Neben den traditionellen Postschaltern stehen ein Internet-Finanz-

Bank Coop

Die Bank Coop hat sich in den letzten Jahren konsequent auf dem Markt neu positioniert. Im Rahmen der Strategiearbeit wurde klar, dass auf Ebene der Produkte und des Kundenzugangs (Filialen, Technologie) kaum eine Differenzierung möglich ist.

Die Bank Coop hat daher eine Positionierung gewählt, welche einen starken Fokus auf Nachhaltigkeit, Ökologie, Ethik und Qualität sowie auf das Thema «Frauen» legt. Unter dem Claim «Wohlstand mit Anstand» wurde eine umfassende neue Markenpersönlichkeit aufgebaut.

Migrosbank

Die Bankentochter des führenden Schweizer Detailhändlers Migros erzielt ihren eindrucksvollen Markterfolg vor allem durch ein konsequentes Multi-Channeling, die Nutzung des Migros-Brands und günstigen Kosten. Im Rahmen ihres Multi-Channel-Ansatzes lässt die Migros Bank ihren Kunden die freie Wahl zwischen folgenden Kanälen:

- Selbstbedienungsterminals
- Electronic Banking
- Direktmarketing
- Inbound Call-Centers
- Bankfilialen
- Finanzshops in Einkaufszentren.

Die Migrosbank nutzt dabei geschickt die hohe Kundeninteraktion, welche im Detailhandel entsteht, sei dies durch die Finanzshops, den Einsatz der Bankkarte als Zahlungsmittel wie auch durch die Nutzung der Kundendaten der Cumulus-Karte (Kundenbindungskarte der Migros). Folgendes sind die Erfolgskomponenten des Migrosbank-Ansatzes:

- Aktives Kundenmanagement über den Lebenszyklus (am Anfang des Lebenszyklus sind die Kunden meist defizitär)
- Die Trennung zwischen Vertrieb und Produktion, mit starker regionaler / lokaler Ergebnisverantwortung in den Filialen
- Messung und Optimierung der Profitabilität durch ein gut ausgebautes Management-Informationssystem
- Die optimale Nutzung des Vertriebskanal-Mix.

Abb. 2: Kundenstrategien der Bankentöchter von Migros und Coop

Kundentyp	Ziel	Massnahme
High-Value-Kunde	Stabilisierung (Kunde glücklich halten)	Betreuung
Kunden mit Potenzial	Akquisition (Kunde glücklich machen)	Verkaufen
Low-Value-Kunde	Rentabilisierung (PostFinance glücklich machen)	Lenken

Abb. 3: Multidistribution der PostFinance (Quelle: Jörg Bucher, PostFinance)

portal, Beratungszentren sowie Direktmarketing-Zentren dem Kunden zur Verfügung. Die Post nutzt damit ihren strategischen Vorteil der hohen geographischen Standortdichte konsequent aus. Sie fokussiert sich dabei auf das Kundenmanagement, während sie die Produkte mehrheitlich von Partnern bezieht. Echtes Multi-Channeling besteht darin, die einzelnen Kanäle gezielt zu koordinieren und den Mix auf einzelne Kundentypen abzustimmen (Abbildung 3).

Erfolgsmodell 5: Kooperationen

Einen anderen Weg zum Erfolg haben die Raiffeisenbanken eingeschlagen. Damit sie sich auf ihre Kernkompetenz der lokalen Kundenbetreuung fokussieren und trotzdem ihren Kunden ein umfassendes Angebot anbieten können, sind sie eine Reihe von strategischen Kooperationen eingegangen.

Überall dort wo die strategische Bedeutung einzelner Aktivitäten für den Ge-

schäftserfolg hoch ist und die eigene Kompetenz gering, sind Kooperationen eine ideale Lösung. Damit verfolgen die Raiffeisenbanken einen klar ressourcenorientierten Ansatz und konzentrieren sich konsequent auf die eigenen Stärken (Abbildung 4). Die strategischen Partnerschaften finden auf drei Marktleistungsebenen statt:

- Ebene 1 – Kernproduktebene (Leistungsfunktion): Für die Kooperationspartner besteht hier vor allem der Vorteil, Economies of Scale in der Produktherstellung und -verwaltung zu nutzen sowie die Möglichkeit zur Variabilisierung der Fixkosten. Die Kunden profitieren durch niedrigere Preise und spezialisierte Produkte.
- Ebene 2 – Funktionale Ebene (Integrationsfunktion): Die Kooperationspartner sind damit in der Lage, neue Kompetenzen im Produktbereich zu erschliessen, das Innovationspotenzial zu erhöhen und ein ganzheitliches Lösungssortiment anzubieten. Der Nutzen für die Kunden liegt in der

Möglichkeit, integrierte, bedürfnisgerechte Lösungspakete aus einer Hand zu beziehen.

- Ebene 3 – Interaktionsebene (Distributionsfunktion): Die Kooperationspartner können so die erforderliche Grösse erreichen, um in existierenden und neuen Märkten zu bestehen, die Verkaufs- und Kommunikationskanäle zu optimieren und die Kundeninteraktion professioneller zu gestalten. Die Kunden profitieren durch einen einfacheren Zugang (Access) und eine höhere Servicequalität.

Retail Banking und Versicherung: Implikationen

Die Tagung hat deutlich gemacht, dass die Retailbanken in einem ähnlichen Marktumfeld wie die Assekuranz agieren und damit vor ähnlichen Herausforderungen stehen:

- Hoher rechtlicher und politischer Anpassungsdruck
- Steigende Kundenanforderungen
- Hohe anstehende IT-Investitionen
- Starker Kostendruck.

Bei den Banken setzt sich die Überzeugung durch, dass diesen gestiegenen Anforderungen nur mit neuen Geschäftsmodellen erfolgreich begegnet werden kann, ansonsten ist die Gefahr gross, bei einer weiteren Veränderung des Marktes, wie beispielsweise bei steigenden Zinsen nicht mehr profitabel arbeiten zu können. Die Retailbanken haben damit einen Weg eingeschlagen, der auch für die Assekuranz das Potenzial enthält, zukünftig erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können. Ein konsequentes Aufbrechen der eigenen Wertschöpfungskette und die Fokussierung auf jene Wertschöpfungsaktivitäten, welche strategisch wichtig sind, kann ein Wettbewerbsvorteil werden. Die übrigen Aktivitäten können durch gezieltes Outsourcing, im Rahmen von Kooperationen oder im Rahmen von Netzwerken effizient abgedeckt werden.

Für kleinere Anbieter ist die Konzentration auf die Distribution und einzelne, klar umrissene Zielsegmente ein mögliches

Strategische Bedeutung der Aktivität	hoch	Kooperation	Investieren und selbst machen	Machen
	mittel	Kooperation	Kooperation	Machen
	tief	Kaufen	Kaufen	Kaufen
		tief	mittel	hoch
		Kompetenz im Vergleich zu den Besten im Markt		

Abb. 4: Sourcing Matrix (Quelle: Robert Signer, Raiffeisenbank)

Erfolgsmodell. Für grössere Anbieter stellt sich vor allem die Frage der Fokussierung entlang der Wertschöpfungskette. Für Retailbanken und für die Versicherung zeigt sich, dass eine saubere Beherrschung des technischen Kerngeschäftes und die Besinnung auf die eigenen Stärken wesentliche Erfolgsvoraussetzungen sind. Die Tagung hat aber auch deutlich gezeigt, dass mit Engagement, kreativen Geschäftsmodellen und einer klaren Orientierung am Kundenn Mehrwert die Möglichkeiten für zukünftiges Wachstum und eine hohe Profitabilität nach wie vor – oder heute erst recht – weit offen stehen.

Allfinanz als Erfolgsmodell?

Allfinanz war an der Tagung eine Art «Tabuthema», es wurde kaum explizit erwähnt, keine der präsentierenden Banken sieht in der Allfinanz grosse Zukunftschancen. Dies spiegelt damit die Realität wider, dass dem Begriff der Allfinanz im Markt keine grosse Akzeptanz erfährt. Bedeutet dies, dass die Ursprungsabsicht der Allfinanz nach umfassenden Lösungspaketen für den Kunden damit gestorben ist? Nein, der Gedanke der integrierten Financial Services ist aktueller denn je, weil die Finanzinstitute erkennen, dass nur so ihre Ziele nach einer erhöhten Potenzialausschöpfung beim Kunden (Share of Wallet) sowie einer lebenszyklusorientierten Kundenbetreuung sichergestellt werden. Was sich geändert hat, ist die Einsicht, wie integrierte Financial-Services-Modelle am erfolgreichsten zu bewerkstelligen sind. Nicht durch Fusionen und überdimensionierte eigene Produktpaletten, sondern durch gezielte Kooperationen, agieren im Netzwerk und Best-in-Class «Open Finance»-Ansätzen.

Massgeschneidertes
Beziehungsmanagement



customer world ag unterstützt Sie in strategischen und operativen Fragen rund um das gesamte Partner Relationship Management (PRM). Als Spezialist im Versicherungsbereich und Financial Services bieten wir Ihnen ideale Lösungen – beispielsweise für ein massgeschneidertes Kampagnenmanagement oder die Einbindung des Aussendienstes im Customer Relationship Management (CRM). Mehr Infos unter www.customerworld.biz