

Banking 3.0

Trendbrüche, neue Geschäftsmodelle
und Spielregeln

Dr. Heinz Benölken und
Dr. Heinz Wings

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Media 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-95631-084-3

*Shaker Media GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95964 - 0 • Telefax: 02407 / 95964 - 9
Internet: www.shaker-media.de • E-Mail: info@shaker-media.de*

Kundenbeziehungs-Banken – auch künftig gefragt

Wir wünschen uns bodenständige Banken, die sich am Kundenbedarf orientieren und diesen befriedigen, damit sie nicht zu Unrecht mit „Pleitebanken“ in einen Topf geworfen werden, die das aktuelle Image „der Banken“ prägen:

- Provisionsgetriebene Berater, die Kunden in Anlagen hinein beraten, die ihren Instituten zwar hohe Provisionen, aber ihren Kunden auch Risiken einbringen können.
- Der LIBOR-Skandal mit einem gigantischen Anleger-Betreuungspotenzial.
- Beinahe-Pleiten von Traditionsbanken, die über Staatsbürgschaften und Bad-Bank-Konstruktionen als vermeintlich „systemrelevant“ aufgefangen wurden.
- Razzien bei renommierten Banken primär wegen Beihilfe zu Steuerhinterziehungen.
- Die internationale Finanzmarktszene, die Bürger wie Vulkanasche-Wolken empfinden.
- Horror-Nachrichten über umfangreiche Stellenstreichungen.

So kann es kaum verwundern, dass viele Bürger alle Banken in einen Topf werfen und eine im deutschen dezentral-föderalen Bankensystem unerfahrene EU-Kommission meint, sie müsse auch solide Regionalbanken einer EU-zentralen Bankenaufsicht unterstellen.

Unser Postulat gilt also bodenständigen Kundenbeziehungs-Banken

Unverzichtbar für den Bankleistungsbedarf der Bürger und Entwicklung der Realwirtschaft:

- Die Selbsthilfeeinrichtungen im genossenschaftlichen Sektor, deren Wurzeln und Gene dem Förderauftrag ihrer Mitglieder entspringen.
- Sparkassen mit dem Auftrag, den Spargedanken der Bevölkerung, die wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise und den gewerblichen Mittelstand zu fördern.
- Auch viele Privatbankiers und Privatbanken, unabhängig von ihrer Klientel-Ausrichtung.

Sie richten ihr Beratungsangebot an der Lebenssituation ihrer Kunden aus, verdienen daran angemessen im Rahmen eines Mehr-Gewinner-Modells mit ihren Kunden.

Mit Lebenssituations-Kundenbeziehungs-Banking können Kreditinstitute im Wettbewerb bestehen

Viele Banken gleiten latent aus dem Markt und verlieren ihre Alleinstellungsmerkmale. Sie könnten durch ihr eigenes Beziehungs-Banking in den Augen ihrer Kunden unverwechselbar werden und sich so gegen Austauschbarkeit durch neue Wettbewerber schützen. Auch wenn viele Kunden durchaus online-affin sind, sind sie nicht bereit, auf das persönliche Gespräch mit dem mit seiner Lebenssituation vertrauten Berater zu verzichten.

Unser Dank für hervorragende redaktionelle Unterstützung und wertvolle Anregungen gilt besonders unseren beruflichen Mitstreitern Corinna Knauff, Andrea Blütchen, Jens Hansky und Dieter Miloschik. Unser Wunsch: Bodenständige Kundenbeziehungs-Banken mögen mit hervorragender strategischer Verankerung in ihren Märkten auch nach 2020 Marktaufgaben erfüllen!

Im September 2013



Dr. Heinz Benölken



Dr. Heinz Wings

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	11
I Das kommt auf Finanzdienstleister zu	15
A Taifun-Verwerfungen bedrohen Geschäftsmodelle	17
1 Banken im Verwerfungsszenario des Finanzmarktes	19
1.1 Staatsverschuldungen, Niedrigzinsphase, Eurokrise	19
1.2 Herbeigeblutete Niedrigzinsphase: im Auge des Taifuns	20
1.3 „Altersvorsorge“: neben Girokonto neues Ankerprodukt	22
2 Strukturelle Brüche und Druckpotenziale für Kreditinstitute	25
3 „Generation Y“ und Unternehmensentwicklung	29
4 Bank- und Kundenloyalität in der Krise	33
4.1 „Banker“ – Neue Buhmänner der Nation?	33
4.2 Kundenbeziehungs-Banking in der Krise?	34
4.3 Anspruch: Kunde der „moralisch“ besten Bank zu sein	34
4.4 Was Bankkunden wirklich wünschen	35
4.5 So erhalten Banken die Loyalität ihrer Kunden	37
5 Umweltentwicklung - Megatrends für Finanzdienstleister	39
5.1 Das Sechs-Schlüsselfaktoren-Umweltszenario	39
5.2 Finanzmarkt-Szenario (internationales Szenario)	40
5.3 Entwicklungen im Nachfrage-Szenario	41
5.4 Entwicklungen im Technologie-Szenario	42
5.5 Entwicklungen im rechtlichen Szenario	44
5.6 Entwicklungen im Wettbewerbs-Szenario	47
6 Zwölf Herausforderungen für die Kreditwirtschaft	51
B Kreditinstitute brauchen neue Spielregeln	59
7 Brüche und Lösungsansätze im Ertragsmanagement	61

7.1	Neujustierung des strategischen Ertragsdreiecks.....	61
7.2	Paradigmenwechsel im Ertragsmanagement nötig.....	61
7.3	Management der Betriebskosten mit dem Januskopf	63
7.4	Neue Akzente im Risikomanagement	64
8	Szenario der Bilanzstruktur	65
8.1	Mittelherkunft bei abbröckelnden Sparpotenzialen	65
8.2	Mittelverwendung eng am Realwirtschaftsauftrag	66
8.3	Ertragsperspektiven des Aktiv-Passiv-Managements	67
8.4	Nachjustierung der Statik des Bilanzgebäudes	67
9	Vom Wertpapier- zum Vorsorgemarkt.....	71
9.1	Zur historischen Entwicklung der Wertpapier-Beratung	71
9.2	Vorsorge und Absicherung: Anschluss noch erreichbar?	72
9.3	Ankerprodukt Altersvorsorge-Kompetenz	74
10	Paradigmenwechsel im Privatkunden-Geschäft	75
10.1	Warum ein Paradigmenwechsel notwendig ist.....	75
10.2	Eckpunkte des notwendigen Paradigmenwechsels	77
10.3	Ankerprodukt Vorsorge- und Absicherungskompetenz	77
11	Kämpfen mit alten und neuen Spielregeln	81
11.1	Warum „alte“ Spielregeln nicht mehr reichen	81
11.2	Tragpfeiler der Banking 3.0-Ära	81
11.3	Spielregeln zur Umsetzung der Banking 3.0-Philosophie....	82
11.4	Alte/neue Optionen mit alten/neuen Spielregeln	85
12	Müssen sich Kreditinstitute neu erfinden?	89
12.1	Alle Unternehmen müssen sich periodisch neu erfinden.....	89
12.2	Auswirkungen auf Geschäftsmodelle der Banken(gruppen)	90
II	Strategien und Optionen zur Zukunft	93
C	Muskelaufbau im Strategie-Entwicklungsprozess.....	94

13	„Agenda 2023“: Weiche Signale und Zukunft antizipieren	95
14	Strategische Ausgangssituation als Basis	99
14.1	Bausteine 1-3: „Wo stehen wir?“	99
14.2	Baustein 1: Welche Chancen und Risiken haben wir?	101
14.3	Baustein 2: Bewertung der Fähigkeiten der Bank	109
14.4	Baustein 3: Abgleich von Potenzialen und Fähigkeiten	118
15	Bahnsteig Strategie-Entwicklungsprozess	123
15.1	Bausteine (4-7) des Strategie-Entwicklungsprozesses	123
15.2	Baustein 4: Ergebnisse einer Status-Quo-Prognose	124
15.3	Baustein 5: Strategisches Anspruchsniveau der Bank	126
15.4	Baustein 6: Wenn sich strategische Lücken zeigen	128
15.5	Baustein 7: Mögliche Optionen zur Lückenschließung	129
15.6	Von Potenzialen zu Optionen	132
15.7	Wenn sich regionale Institute vom Markt wegsparen	135
15.8	Gruppentypische Ausgangslagen für die Optionswahl	136
16	Umsetzung der erarbeiteten Strategie	137
16.1	Bausteine (8-10) der Strategie-Umsetzung	137
16.2	Baustein 8: Zielrahmen für die Maßnahmenplanung	137
16.3	Baustein 9: Ableitung operativer Ziele aus der Strategie ..	139
16.4	Baustein 10: Pragmatisches Strategie-Controlling	141
17	MaRisk-Kompatibilität „im Vorbeigehen“	145
18	Ernte durch ertragsreicheres Bankmanagement	147
D	Sechs innovative Geschäftsmodell-Optionen	148
19	Option 1: Bedarf Vorsorge und Absicherung	149
19.1	Potenzial, Bedarf und Potenzialausschöpfungsansatz	149
19.2	Vorsorge- und Absicherungs-Beratungstableau	150
19.3	Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung „Vorsorge“	152

20	Option 2: Innovationsfeld „Rudl“	155
20.1	Potenzial, Bedarf , Potenzialausschöpfung	155
20.2	Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung „Rudl“	156
21	Option 3: Kredit-Monokultur bei Selbstständigen erweitern	159
21.1	Kreditinstitute können im Firmenkunden-Geschäft mehr! .	159
21.2	Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung Selbstständiger....	161
22	Option 4: Potenziale mit neuen Spielregeln ausschöpfen	165
22.1	Alte Spielregel: Öffnungszeiten, am Kunden vorbei	165
22.2	Die Spannweite neuer Vertriebs-Spielregeln	166
22.3	Generation Y-konformer Vertriebswege-Mix	167
22.4	Filialbasiertes Emotional Banking „vor Ort“	168
22.5	Potenzialausschöpfung der Zielgruppe „Auspendler“	170
22.6	Ausschöpfung der Zielgruppe „Strömungskunden“	173
22.7	Potentialausschöpfung durch „Große Emma“	174
22.8	Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung „Große Emma“... ..	177
23	Option 5: Frauen-Banking	181
23.1	Bankmarketing: Warum bisher nur „Männerbanking“?....	181
23.2	Viele Potenzialfacetten im „Frauenbanking“	181
23.3	Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung „Frauen“	182
24	Option 6: Bank-Format „Emotional Banking“	185
24.1	Ziele des neuen Geschäftsmodells	185
24.2	Grundelemente des „Emotional Banking“	185
24.3	Marketing-Mix-Elemente des Emotional Banking.....	186
24.4	Herausforderungen des neuen Modells	188
III	Wie sind Banken (-gruppen) vorbereitet?	189
E	Institutgruppen im Wandel - Erwartungen?	191
25	Soll-Fähigkeiten für das Ertrags-Management	193

25.1	Anforderungen an das Rohertrags-Management.....	193
25.2	Management eines angemessenen Verwaltungsaufwand .	194
26	Fähigkeiten: für Kundengruppen-Management	197
26.1	Kundenbindungs-Fähigkeiten für Privatkunden.....	197
26.2	Kundenbindungs-Fähigkeiten für Firmenkunden.....	199
27	Soll-Fähigkeiten der Steuerungs-Teilbank.....	201
27.1	Vorgabe einer klaren Teilbank-Struktur.....	201
27.2	Soll-Fähigkeiten zur Strategie-Entwicklung	202
27.3	Soll-Fähigkeiten zur Potenzialidentifikation	204
28	Soll-Fähigkeiten der Vertriebs-Teilbank	211
28.1	Soll-Fähigkeiten im Privatkunden-Vertriebswege-Mix	211
28.2	Soll-Fähigkeiten im Firmenkunden-Vertriebswege-Mix	215
29	Fähigkeiten der Produktions-Teilbank	217
29.1	Vom Institut gestaltbare Soll-Fähigkeiten	217
29.2	Soll-Fähigkeiten des Verbundes	217
30	Fazit zu den Soll-Fähigkeiten im Allgemeinen	221
F	Wettbewerb um neue Geschäftsmodelle.....	223
31	Auswirkungen der Veränderungen auf Geschäftsmodelle	225
32	Marktanteilsverschiebungen des Ankerprodukts Girokonto	227
33	Chancen- und Risiken aus Gruppen-Sicht	233
34	Gruppenwettbewerb aus Banking-3.0-Sicht.....	237
35	Gewinnerperspektiven im Gruppenwettbewerb	241
35.1	Erfolgsfaktoren für Gewinner	241
35.2	Vielfalt a la Villa Kunterbunt in allen Gruppen	243
36	Bankenwelt 2020	245
IV	Abkürzungsverzeichnis.....	247

V	Abbildungen	249
VI	Tabellenverzeichnis	252
VII	Literaturverzeichnis.....	253
VIII	Stichwortverzeichnis	261