

STANDPUNKT NR. 54 – 06/2018

Faszinosum Retail-Markt – oder: Daten lügen nicht (oder doch?)

„Ein Mangel an Urteilskraft ist eigentlich das, was man Dummheit nennt,
und einem solchen Gebrechen ist gar nicht abzuhelpfen.“
(Immanuel Kant)

Die Welt des Retail-Bankings ist nicht mehr die heile Welt von vor 20 Jahren. Noch zu Beginn der 90er Jahre beklagte man sich als Retail-Banker über mangelnde Wertschätzung, Unverständnis für die vielen kleinen und großen Problemchen beim Top-Management und ggf. Nachwuchs-Probleme.

Andererseits hatte es auch Vorteile, nicht im Management-Rampenlicht zu stehen, denn man konnte so ein bisschen vor sich hin werkeln. War man erfolgreich, so waren die Ergebnisbeiträge dennoch immer noch vergleichsweise gering, wenn man die Erträge aus dem Firmenkundengeschäft oder des Treasury als Maßstab heranzog. War man nicht so erfolgreich, war das auch nicht so schlimm, denn das Filialgeschäft gehörte bei fast allen Banken „zum guten Ton“, d.h. man „hielt sich“ seinen Regionalmarkt. Und tatsächlich gibt es heute noch Regionalbanken, in denen jedes Vorstandsmitglied für einen Regionalmarkt zuständig ist, d.h. neben seiner Hauptaufgabe kümmert er (oder sie) sich noch um einen Regionalmarkt (oder eben auch nicht).

Diejenigen, die sich damals über mangelnde Aufmerksamkeit beklagten, mögen ihre Worte von damals heute bedauern, denn die Welt hat sich maßgeblich verändert. Vor allem ist das Retailgeschäft in den Fokus des Managements gerückt, und das ist in vielen Fällen gar nicht gut.

Im Retail-Banking ist es ein bisschen so wie im Fußball; jeder kennt sich aus. Tatsächlich kennen sich aber im Retail-Banking wie im Fußball nur sehr wenige wirklich aus, was die allermeisten Manager aber nicht davon abhält, sich um dieses Geschäft „zu kümmern“.

Gegenwärtig bedeutet das vor allem, Kosten zu senken, denn das ist immer das erste, was einem Manager, der nichts vom Geschäft versteht, einfällt. Insbesondere die Regionalbanken reden von verändertem Kundenverhalten, so als hätten alle Bankkunden plötzlich gemeinsam beschlossen, die seit vielen Jahren existenten Selbstbedienungs-Geräte zu nutzen und nur noch Online ihre Bankgeschäfte zu tätigen. Die Wahrheit ist, dass man den absehbaren und durch falsche strategische Überlegungen geförderten Trend der Reduzierung des persönlichen Kundenkontakts einfach ignoriert bzw. verschlafen hat und nun so tut, als sei das alles überraschend gekommen.



Plötzlich wird auch entdeckt, dass es demographische Tendenzen gibt, vom Land in die Städte zu ziehen, und dass dies Auswirkungen auf Filialnetze auf dem Land hat. Und um dann auch gleich konzeptionell und strategisch angemessen zu reagieren, wird die Filiale zwar nicht als überflüssig, aber doch als antiquierte Methode zur Kundenbindung und -gewinnung bezeichnet.

Gestützt wird diese These, offensichtlich, durch die gewachsenen Marktanteile der Direktbanken. Insofern ergibt sich daraus ein logisch erscheinendes Strategiekonzept.

Man kümmere sich deutlich mehr um die Kunden mit Potenzial, alle anderen Kunden speise man mit Telefon, Online oder Selbstbedienung ab. Zugleich beginne man den Wettbewerb um die beste App, denn auch Alt-Vorstände wissen zu berichten, dass ihre Kinder alles nur noch mit dem Handy erledigen. Also werden gigantische Beträge in die Entwicklung moderner Technologie gesteckt, um den Kunden die schicksten Lösungen zu bieten.

Alle genannten Argumente sind nicht falsch. Das heißt aber noch nicht, dass sie auch richtig sind.

Fakt ist: Es gibt einen Rückgang der Anzahl der Filialen in der Fläche wie auch eine Reduzierung der Anzahl der Regionalbanken. Fakt ist auch, dass die Nutzung von Online-Angeboten im FDL-Bereich zugenommen hat. Und es ist auch Fakt, dass die Kostenstrukturen der meisten Regionalbanken zu teuer sind.

Fakt ist aber auch, dass z.B. eine durchschnittliche Sparkasse, die von sich behauptet, 50% „Marktanteil“ zu haben, ihre Marktdurchdringung, d.h. den Prozentsatz an Menschen im Marktgebiet, die ein Konto oder eine vergleichbare Geschäftsbeziehung zur Sparkasse haben (Sparbuch, Depot), mit dem „Share of wallet“, also dem Umsatzanteil, wie man außerhalb des FDL-Marktes sagen würde, verwechselt.

Gemäß einer Studie von Moonroc erwirtschaften die Sparkassen in einem insgesamt stagnierenden Retail-Markt (Achtung: kein rückläufiger Markt) von ca. 60 Mrd. Euro einen Anteil von etwa 18,3 Mrd. Euro, was einem Marktanteil von ziemlich genau 30% entspricht, während die Genossenschaftsbanken einen Anteil von immerhin knapp 24% erreichen, wenn man zunächst einmal nur die wichtigsten Anbieter im Retail-Markt miteinander vergleicht.

Vergleicht man aber den Verwaltungsaufwand, so wird deutlich, dass dieser insgesamt bei den Sparkassen um ein knappes Drittel höher liegt als bei den Genossenschaftsbanken, so dass man, oberflächlich analysiert, sofort schlussfolgern könnte, dass die Kostensenkungs-Ideologen auf der richtigen Spur sind.

Auffällig ist aber, dass die CIR bei beiden Verbundgruppen mit ca. 78% vergleichbar hoch ist, was nur dadurch zu erklären ist, dass die Sparkassen insgesamt Skalenvorteile, bspw. in der Gemeinschafts-IT, nutzen können.



Nun könnte man schlussfolgern, dass diese Fakten eindeutig belegen, dass die Sparkassen zu teuer produzieren und dass daher die Reduzierung der Sparkassen-individuellen Verwaltungskosten ebenso im Zentrum der strategischen Überlegungen stehen müssen wie die Reduzierung der Verbund-übergreifenden Kosten. Insbesondere der letzte Punkt ist außerhalb der Diskussion, weil hier die noch sehr dezentralen Strukturen der Sparkassen-Finanzgruppe u.a. im Versicherungs- und Bauspar-Geschäft gegenüber den zentralen Strukturen der Genossen durchschlagen.

Interessant für die strategischen Überlegungen ist aber auch die Tatsache, dass sich die Entwicklung des Verwaltungsaufwands in den vergangenen 10 Jahren bei beiden Verbundorganisationen beinahe gleich entwickelt hat (indexiert gegenüber 2005 von 100 auf knapp 110 Punkte), die Ertragsentwicklung bei den Genossen aber signifikant stärker gestiegen ist als bei den Sparkassen (Geno: 100/121; SK: 100/103).

Die größte strategische Herausforderung der Sparkassen-Organisation ist daher nicht das Kostenmanagement, obwohl dort zweifellos noch erhebliche Potenziale schlummern. Die gravierendsten und dringendsten Handlungsfelder liegen in der Marktbearbeitung. Es fehlt noch immer an Energie und Entschlossenheit, z.T. auch an Konzepten, die Potenziale in den Märkten offensiv und systematisch anzugehen, um Marktanteile zurückzugewinnen.

Die eingeleiteten Maßnahmen im elektronischen Bereich sind sicher ein wichtiger Schritt, um mit den Konkurrenten mithalten. Immerhin ist die Sparkassen-App die meistgenutzte Finanz-App in Deutschland.

Im Kern agieren die Genossen aber deutlich aktiver am Markt, aus vielen einzelnen Gründen heraus. Sicher hilft die Grundstruktur der Organisation, aber der entscheidende Hebel liegt nicht darin.

Jeder Sparkassen-Manager möge sich fragen, welchen Stellenwert das Thema „Vertriebsintensivierung“ in der Organisation faktisch hat.

Sicher hat es große Projektanstrengungen gegeben, die Strukturen im Vertrieb den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen, doch waren diese Konzepte eher auf die Verschlinkung der Strukturen und Standorte ausgerichtet als auf eine Intensivierung der Marktbearbeitung.

Eine relative Verstärkung des Berateranteils an den Gesamtkapazitäten im Vertrieb würde doch nur dann auch zu mehr Ertrag führen, wenn das zu lösende Kernproblem darin bestünde, dass Geschäfts-willige Kunden die Filialen stürmen würden, aber mangels qualifizierten Personals nicht abgearbeitet werden könnten.

Mein Eindruck aus vielen Filialbesuchen entspricht nicht diesem Bild.



Um wirksame strategische Konzepte zu entwickeln, muss man das, was man verändern will, verstanden haben. Das hat niemand Geringerer gesagt als Alfred Herrhausen.

Ich möchte den Vordenkern der großen Retail-Organisationen sehr ans Herz legen, nicht mit oberflächlichen Analysen weitreichende Strategien zu begründen, die sich dann als falsch, irrelevant oder zumindest unnützlich herausstellen.

Manch ein Stratege lässt sich bei der Entwicklung von Retail-Strategien von dem unbewussten Gedanken leiten, das Retail-Geschäft wäre so einfach, dass es auch nur einfache Konzepte benötige bzw. dass es nicht so schwer sein könne, für dieses Geschäft eine Strategie zu formulieren.

Das Retail-Geschäft erfordert ein viel gründlicheres Nachdenken über den richtigen Weg als manch anderes FDL-Arbeitsfeld, in denen sich Fehlentwicklungen schneller zeigen. Der Wert konzeptioneller Arbeit ist im Retail-Geschäft wesentlich höher, weil die Konzepte der Komplexität und der langfristigen Orientierung Rechnung tragen müssen.

Verlorene Marktanteile zurück zu gewinnen, ist ein sehr schwieriges Unterfangen, weil dieser Markt eben nicht, wie immer wieder einmal in fragwürdigen Untersuchungen behauptet, zu radikalen Veränderungen neigt.

Der Retail-Markt belohnt den Tüchtigen, nicht den Innovativsten, weil Innovationen in der Regel schnell kopiert werden können.

Nur wer bereit ist, sich auf den Häuserkampf des Retail-Geschäfts einzulassen und nicht auf den „Goldenen Schlüssel“ hofft, der ihm alle Probleme löst, kann und wird erfolgreich sein.

Je früher man sich auf den Weg macht, die wirklich relevanten Themen konsequent zu bearbeiten, umso höher sind die Erfolgsaussichten. Der Markt ist nicht das Problem. Er stagniert zwar, aber auf hohem Niveau. Und er bietet jedem Marktteilnehmer noch genügend Wachstumspotenzial, wenn auch zunehmend im Verdrängungswettbewerb, denn alle Marktteilnehmer stehen unter steigendem Druck, ihre Potenziale auch auszuschöpfen. Es bleibt also viel zu tun, aber eben das Richtige.

Ich wünsche Ihnen viel Klarheit in den Gedanken.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung