

# Banking 3.0

Trendbrüche, neue Geschäftsmodelle  
und Spielregeln

Dr. Heinz Benölken und  
Dr. Heinz Wings



## *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***

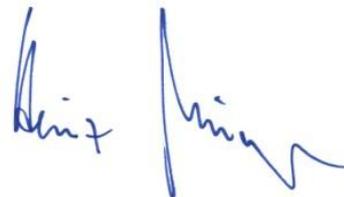
Viele Banken gleiten latent aus dem Markt und verlieren ihre Alleinstellungsmerkmale. Sie könnten durch ihr eigenes Beziehungs-Banking in den Augen ihrer Kunden unverwechselbar werden und sich so gegen Austauschbarkeit durch neue Wettbewerber schützen. Auch wenn viele Kunden durchaus online-affin sind, 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
<b>I Das kommt auf Finanzdienstleister zu .....</b>	<b>15</b>
<b>A Taifun-Verwerfungen bedrohen Geschäftsmodelle .....</b>	<b>17</b>
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>B Kreditinstitute brauchen neue Spielregeln .....</b>	<b>59</b>
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
<b>8</b>	<b>Szenario der Bilanzstruktur .....</b>	<b>65</b>
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
<b>9</b>	<b>Vom Wertpapier- zum Vorsorgemarkt .....</b>	<b>71</b>
9.1	Zur historischen Entwicklung der Wertpapier-Beratung .....	71
9.2	Vorsorge und Absicherung: Anschluss noch erreichbar? ....	72
9.3	Ankerprodukt Altersvorsorge-Kompetenz .....	74
<b>10</b>	<b>Paradigmenwechsel im Privatkunden-Geschäft .....</b>	<b>75</b>
10.1	Warum ein Paradigmenwechsel notwendig ist.....	75
10.2	Eckpunkte des notwendigen Paradigmenwechsels .....	77
10.3	Ankerprodukt Vorsorge- und Absicherungskompetenz .....	77
<b>11</b>	<b>Kämpfen mit alten und neuen Spielregeln .....</b>	<b>81</b>
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
<b>12</b>	<b>Müssen sich Kreditinstitute neu erfinden? .....</b>	<b>89</b>
12.1	Alle Unternehmen müssen sich periodisch neu erfinden .....	89
12.2	Auswirkungen auf Geschäftsmodelle der Banken(gruppen)	90
<b>II</b>	<b>Strategien und Optionen zur Zukunft .....</b>	<b>93</b>
<b>C</b>	<b>Muskelaufbau im Strategie-Entwicklungsprozess.....</b>	<b>94</b>

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	<b>Bahnsteig Strategie-Entwicklungsprozess</b> .....	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	<b>Umsetzung der erarbeiteten Strategie</b> .....	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	<b>MaRisk-Kompatibilität „im Vorbeigehen“</b> .....	145
18	<b>Ernte durch ertragsreicheres Bankmanagement</b> .....	147
D	<b>Sechs innovative Geschäftsmodell-Optionen</b> .....	148
19	<b>Option 1: Bedarf Vorsorge und Absicherung</b> .....	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	<b>Fähigkeiten: für Kundengruppen-Management .....</b>	<b>197</b>
26.1	Kundenbindungs-Fähigkeiten für Privatkunden.....	197
26.2	Kundenbindungs-Fähigkeiten für Firmenkunden.....	199
27	<b>Soll-Fähigkeiten der Steuerungs-Teilbank.....</b>	<b>201</b>
27.1	Vorgabe einer klaren Teilbank-Struktur.....	201
27.2	Soll-Fähigkeiten zur Strategie-Entwicklung .....	202
27.3	Soll-Fähigkeiten zur Potenzialidentifikation .....	204
28	<b>Soll-Fähigkeiten der Vertriebs-Teilbank .....</b>	<b>211</b>
28.1	Soll-Fähigkeiten im Privatkunden-Vertriebswege-Mix .....	211
28.2	Soll-Fähigkeiten im Firmenkunden-Vertriebswege-Mix .....	215
29	<b>Fähigkeiten der Produktions-Teilbank .....</b>	<b>217</b>
29.1	Vom Institut gestaltbare Soll-Fähigkeiten .....	217
29.2	Soll-Fähigkeiten des Verbundes .....	217
30	<b>Fazit zu den Soll-Fähigkeiten im Allgemeinen .....</b>	<b>221</b>
<b>F</b>	<b>Wettbewerb um neue Geschäftsmodelle.....</b>	<b>223</b>
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	<b>Gewinnerperspektiven im Gruppenwettbewerb .....</b>	<b>241</b>
35.1	Erfolgsfaktoren für Gewinner .....	241
35.2	Vielfalt a la Villa Kunterbunt in allen Gruppen .....	243
36	<b>Bankenwelt 2020 .....</b>	<b>245</b>
<b>IV</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>247</b>

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