

LEITARTIKEL

Erfolgsstory Retail Banking

VON BERND WITTKOWSKI

Deutschland erlebt nach weit verbreitetem Urteil nicht nur des Stammtischpublikums, sondern auch namhafter Banker, hochrangiger Verbandsrepräsentanten und anderer Fachleute eine Phase, die der Volksmund vereinfachend als „Bankenkrise“ bezeichnet. Gelegentlich wurden dem hiesigen Kreditgewerbe, vornehmlich von angelsächsischer Seite, sogar „japanische Verhältnisse“ prophezeit. Wer solche Kassandrarufer verinnerlicht hat, musste sich als Teilnehmer des „1. Internationalen Retail-Bankentags der Börsen-Zeitung“ vorkommen wie auf einem anderen Stern. „Welche Krise?“ schien – von den Veranstaltern so nicht geplant – als übergreifendes Motto über den 14 Präsentationen von Banken und banknahen Dienstleistern zu stehen. Inmitten der so genannten Bankenkrise wurde in 14 Kapiteln die Erfolgsstory Retail Banking nicht nur erzählt, sondern auch durch Zahlen belegt.

Retail Banking ist etwas, so sagte dieser Tage der Chef des Retailhauses Postbank, Wulf von Schimmelmann, über das andere vor nicht allzu langer Zeit „die Nase rümpfen“. Heute, erschreckt durch die Ertragsvolatilität des Investment Banking und die Risikolastigkeit des Wholesalegeschäfts, möchten auch jene die für stabile Einnahmen sorgende Mengenkundschaft am Heimatmarkt nicht missen, die vor wenigen Jahren glaubten, ihr Glück vorzugsweise bei kostspieligen Ausflügen in die große weite Welt des Banking suchen zu müssen. Das Retail Banking erlebt ohne Zweifel eine Renaissance. Es beschert den Akteuren, die sich in diesem Geschäft profilieren, tendenziell auskömmliche, manchen sogar extraordinäre Ergebnisse. Der einst verschmähte Privatkunde ist begehrt wie nie zuvor, dementsprechend gewinnt der Wettbewerb auf diesem Feld spürbar an Intensität.

Ein Patentrezept der Erfolgreichen lässt sich nicht erkennen. Es gibt im Retail Banking nicht „die Wahrheit“, sagte Beat Oberlin,

Managing Director der Schweizer Großbank UBS. Sehr unterschiedliche Konzepte können jedes für sich zu nachhaltigem Erfolg führen. Mitunter sind die Modelle gar so diametral gegensätzlich, dass man auf den ersten Blick annehmen müsste, auf Dauer können nicht beide funktionieren. Am deutlichsten wird die „Schizophrenie“ der Retailer beim Thema Filialen: Die Citibank (die freilich auch auf jedem anderen Vertriebsweg auf Kundenfang geht) will ihr stationäres Netz noch engermaschiger knüpfen und bis Ende nächsten Jahres in Deutschland an 40 weiteren Standorten präsent sein. Aus Sicht der Diba wirkt diese Strategie geradezu absurd, erscheinen der ING-Tochter Bankfilialen doch „wie Telefonzellen im Handy-Zeitalter“. Der Erfolg gibt bisher beiden Häusern Recht. Die Privatkundeneinheit der Citibank kann dank fortgeschrittener Fokussierung auf Kernkompetenzen und in höchstem Maße industrialisierter Prozesse mit Kennzahlen aufwarten, die fast überirdisch anmuten, während sich die ebenfalls profitabel arbeitende Diba, die auch die wenigen, gerade erst eröffneten Filialen ihrer Neuerungsbuchung Entrium schließen wird, als wachstumsstärkstes Institut weit und breit bisweilen kaum noch vor dem Ansturm neuer Kunden retten kann.

Den Sparkassen und den Volks- und Raiffeisenbanken versetzen solche Parvenus des Geldgeschäfts allmählich mehr als nur ärgerliche Nadelstiche. Das partiell spektakuläre Abschneiden der frechen, jungen Wettbewerber, zu denen auch der aus dem Beamtenschlaf erwachte, nun auf eine überzeugende Equity Story angewiesene Retailriese Postbank gehört, wirkt für die dezentralen Verbände als willkommenes Muntermacher. Zwar kann, wer wie die Sparkassen Marktanteile von 50% und mehr auf sich vereint oder auch wie die Deutsche Bank über 8 Millionen Retailkunden zählt, schon per Masse einigermaßen in sich ruhend an die Herausforderungen dieses Geschäfts her-

angehen. Schläfrigkeit indes ist an dem hart umkämpften Markt nicht erlaubt, und Masse an Kunden garantiert noch längst keine Klasse in der Gewinn- und Verlustrechnung, wie Cost-Income-Ratios hoch in den Siebzigern zeigen.

Doch auch alteingesessene Häuser finden auf diese Herausforderungen zunehmend die passenden Antworten: sei es in Form des effektiven Zusammenspiels zwischen stationärem und medialem Vertrieb und des anscheinend gelingenden Übergangs vom Bring- zum Holgeschäft, wie von der Stadtsparkasse Köln demonstriert, sei es durch Integration von Angeboten, Vertriebswegen und Marken sowie die Entwicklung von Finanzlösungen entlang dem Lebenszyklus der Kunden bei der Deutschen Bank, sei es durch Schaffung einer ausgeprägten anreizgestützten Leistungskultur der Kundenberater wie bei der UBS, sei es durch zielgruppenadäquate Produktaktionen bei der Postbank. Bei den meisten Instituten ist es die kluge Kombination solcher Strategien, die den Erfolg ausmacht.

Sogar der Kunde profitiert vom scharfen Wettbewerb, der es den Banken nicht erlaubt, die Resultate strikten Kostenmanagements – beispielsweise durch das sinnvolle Bündeln von Back-Office-Tätigkeiten oder deren Outsourcen an spezialisierte Dienstleister – voll auf dem eigenen Konto zu verbuchen. Zumindest ein Teil kommt in Form relativ günstiger Konditionen den Retailkunden zugute. Nur Gewinner also? Auf dem Retail-Bankentag waren Verlierer in der Tat nicht auszumachen. Aber auch sie gibt es. Santander Direkt oder Advance Bank, um zwei aktuelle Beispiele zu nennen, verschwinden jedenfalls als Marken gerade vom deutschen Markt. Da muss etwas schief gelaufen sein. Retail Banking hat das Zeug für Erfolgsgeschichten. Ein Selbstläufer ist es freilich nicht.

(Börsen-Zeitung, 7.10.2003)