

Booz | Allen | Hamilton

strategy and technology consultants to the world

HERING SCHUPPENER Consulting

Strategieberatung für Kommunikation GmbH

**Was kommt nach dem Abschwung?  
Wege zur Ertragssteigerung im Retail-Banking**

Frankfurt/München, 5. August 2003

<u>Executive Summary</u> .....	3
<u>1 Ziel und Design der Studie</u> .....	4
<u>2 Retail-Banking als Kerngeschäftsfeld</u> .....	6
<u>3 Kosten- oder Ertragsorientierung?</u> .....	7
<u>4 Fünf Hebel zur Ertragssteigerung</u> .....	9
<u>4.1 Vertriebsaktivierung</u> .....	10
<u>4.2 Risiko- und aufwandsgerechtes Pricing</u> .....	11
<u>4.3 Prozessverschlanung</u> .....	12
<u>4.4 Reduktion der Produktkomplexität</u> .....	14
<u>4.5 Leistungsbezogene Anreize</u> .....	15
<u>5 Orientierung an ausländischen Vorbildern</u> .....	17
<u>6 Spezifisch deutsche Rahmenbedingungen?</u> .....	19
<u>7 Ausblick</u> .....	21

## **Executive Summary**

- ▶ Für die vorliegende Studie wurden persönliche Gespräche mit Vertretern aller Sektoren der deutschen Kreditwirtschaft sowie mit professionellen Marktbeobachtern (Analysten und Journalisten) geführt.
- ▶ Die schwierige Lage der deutschen Retail-Banken ist nicht nur auf die spezifisch deutsche Marktsituation zurückzuführen. Zwar machen es die Rahmenbedingungen den hiesigen Banken nicht leicht. Die Ursachen werden jedoch von 78 Prozent der befragten Bankenvertreter nicht zuletzt auch in unzureichend gemachten Hausaufgaben gesehen.
- ▶ Nur mit Kostensenkungsprogrammen ist dem Abschwung nicht beizukommen. Spätestens im zweiten Halbjahr 2003 müssen Maßnahmen zur Ertragssteigerung eingeleitet werden, um die anstehende Konsolidierung der nächsten Jahre als unabhängiges Institut zu überstehen.
- ▶ Allerdings gehen die Marktteilnehmer davon aus, dass die Kostensenkungsprogramme der Banken parallel noch einige Jahre weitergehen werden.
- ▶ Der wichtigste Maßnahme zur Ertragssteigerung ist nach Ansicht der Befragten die Verankerung einer stärkeren Verkaufskultur im Retail-Banking.
- ▶ Unsere Gesprächspartner identifizieren fünf entscheidende Hebel zur Ertragssteigerung:
  - Vertriebsaktivierung
  - Risiko- und aufwandsgerechtes Pricing
  - Prozessverschlanung
  - Reduktion der Produktkomplexität
  - Leistungsbezogene Anreize.
- ▶ Vorbilder für die Umgestaltung sind ausländische Banken, vor allem die Citibank, an der sich 95 Prozent der Befragten orientieren.
- ▶ Eine gewisse Skepsis besteht allerdings darin, in wieweit die Banken dazu in der Lage sind, die notwendigen Maßnahmen konsequent umzusetzen und ihre „PS auf die Straße zu bringen“.
- ▶ Banken, die die anstehenden ertragssteigernden Maßnahmen kurzfristig einleiten und durch bewusstes Change Management begleiten, werden mittelfristig die anstehende Konsolidierung des deutschen Bankenmarktes aktiv gestalten können.

## 1 Ziel und Design der Studie

Die deutschen Banken haben in den letzten zwei Jahren eine Rosskur in puncto Kostensenkung eingeleitet. Die Deutsche Bank z.B. senkte ihre Betriebskosten im Jahr 2002 um 23 Prozent gegenüber dem Vorjahr, die Commerzbank um 12 Prozent und die HVB um 9 Prozent. Nimmt man die Dresdner Bank hinzu, so haben die „vier Großen“ seit Beginn der Krise die Entlassung von fast 40.000 Mitarbeitern angekündigt bzw. bereits umgesetzt.

*Fast 40.000 Entlassungen allein bei den „Großen Vier“*

Seit dem Frühjahr 2003 sieht man Licht am Ende des Tunnels: Analysten gehen davon aus, dass drei Viertel der Entlassungen bereits umgesetzt sind<sup>1</sup>. Umso mehr richtet sich der Blick nun auf die Ertragsseite. Der Kapitalmarkt erwartet überzeugende Konzepte von den deutschen Banken – gerade im wieder entdeckten Retailgeschäft.

*Kostensenkungen zu drei Vierteln umgesetzt*

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie, wo die deutschen Retail-Banken mit ihren Anstrengungen ansetzen müssen, um ihre Ertragskraft nachhaltig zu steigern. Wichtige Weichenstellungen für die Zukunft werden bereits im zweiten Halbjahr 2003 gestellt.

*Studie untersucht Hebel zur Ertragssteigerung*

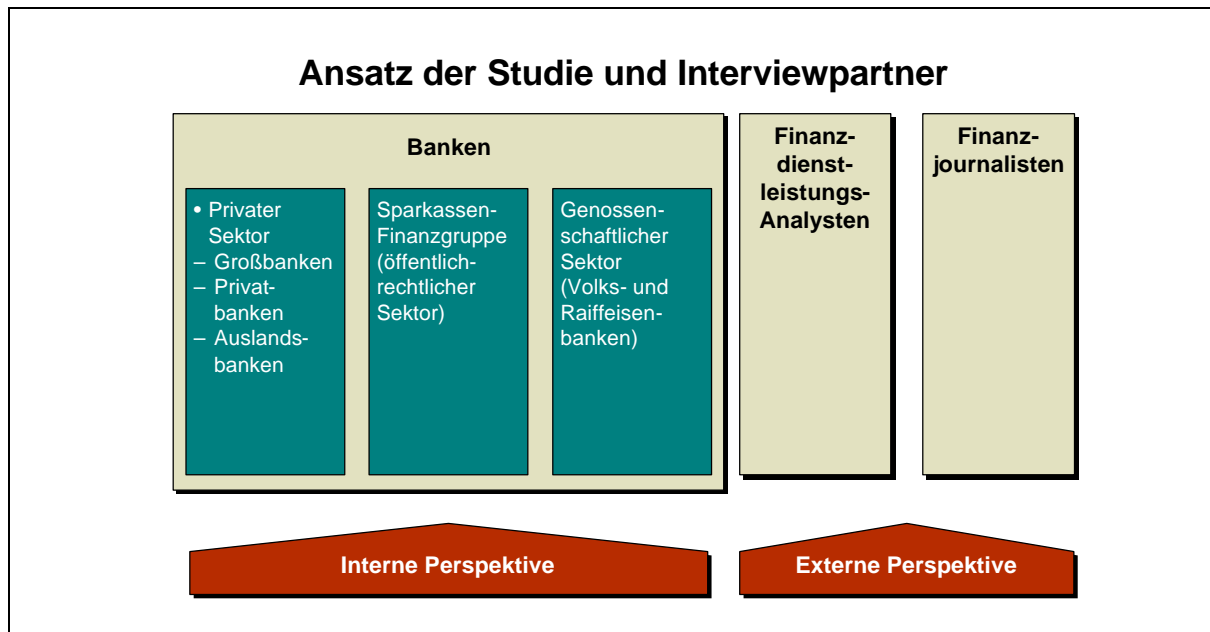
Grundlage der Studie bilden 22 mindestens einstündige qualifizierte Interviews, die im Mai/Juni 2003 anhand eines strukturierten Fragebogens durchgeführt wurden. Die geführten Gespräche decken das gesamte Spektrum der deutschen Bankenwelt und der sie professionell begleitenden Beobachter ab (vgl. Abbildung 1). Befragt wurden insgesamt 22 Personen:

*Grundlage: Expertengespräche mit Bankern, Analysten und Journalisten*

- ▶ 12 Vertreter der Banken aus allen drei Sektoren (privat, öffentlich-rechtlich und genossenschaftlich). Die Befragten waren i.d.R. Marketingleiter oder Leiter Konzernstrategie. Für die Sparkassen-Finanzgruppe wurden Vertreter des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, verschiedener Landesbanken sowie regionaler Sparkassenverbände interviewt. Der Genossenschaftssektor wurde durch die DZ Bank vertreten.
- ▶ 10 professionelle Marktbeobachter der Bankenlandschaft, darunter sechs Analysten führender Research-Häuser und vier Journalisten überregionaler Tageszeitungen.

---

<sup>1</sup> Siehe z. B. Santander European Equity Research on German Banks, March 2003



**Abbildung 1: Ansatz der Studie und Interviewpartner**

Die Gegenüberstellung von interner und externer Perspektive erlaubt es, den strategischen Fahrplan der Institute auch aus der Perspektive professioneller Marktbeobachter zu verifizieren.

*Interne und externe  
Perspektiven*

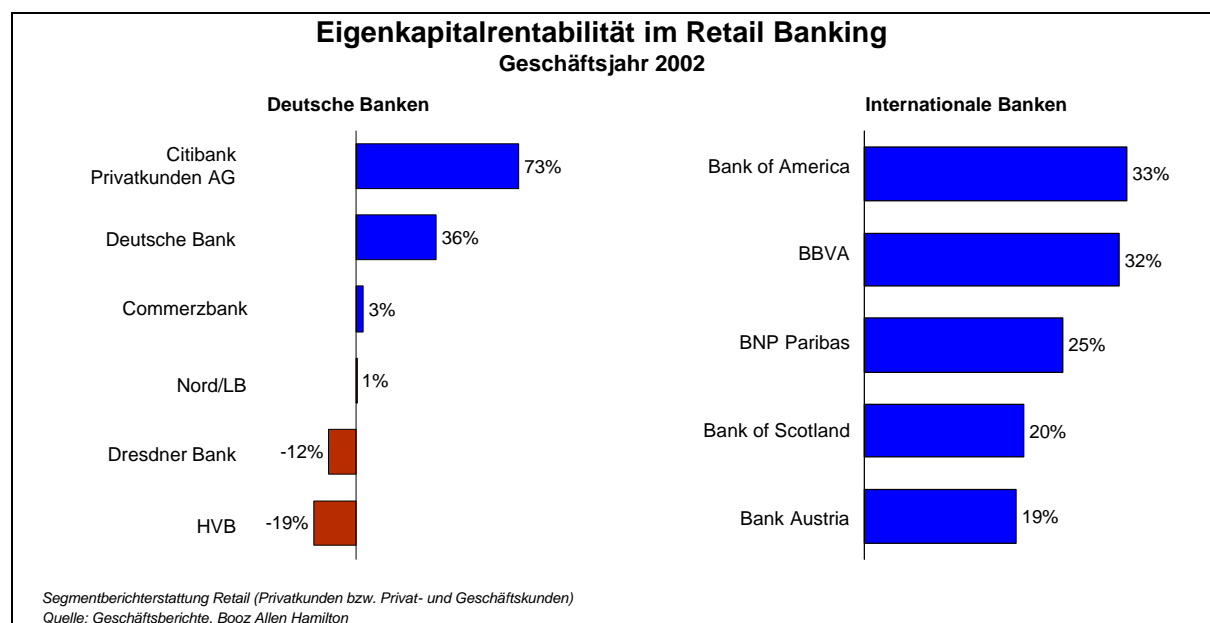
## 2 Retail-Banking als Kerngeschäftsfeld

Retail-Banking, verstanden als die Erbringung von Finanzdienstleistungen für private Haushalte und kleinere gewerbliche Unternehmen, kann in konjunkturell schwierigen Zeiten eine stabile Stütze für Kreditinstitute bilden.<sup>2</sup>

*Retail-Banking als Stütze in schwierigen Zeiten*

In Deutschland zeigt ein Blick auf das Geschäftsjahr 2002, dass die Citibank Privatkunden AG mit ihrem Geschäftsmodell eine profitable Ausnahmeposition errungen hat. Von den Großbanken konnte bisher nur die Deutsche Bank das Potenzial des Retail-Banking nutzen. Auch im Sparkassen- und Genossenschaftssektor gibt es Beispiele guter Performance im Retail Banking. Viele Institute zeigen jedoch im internationalen Vergleich deutliches Aufholpotenzial (vgl. Abbildung 2).<sup>3</sup>

*Ungenutztes Potenzial in Deutschland*



**Abbildung 2: Eigenkapitalrendite im Retail-Banking im internationalen Vergleich**

<sup>2</sup> Vgl. auch: Booz Allen Hamilton: Paradigmawechsel im Privatkundengeschäft erforderlich – Von kollektiver Wachstumseuphorie zu konsequentem Kosten- und Komplexitätsmanagement. Frankfurt, Juni 2002.

<sup>3</sup> Vgl. auch: Booz Allen Hamilton: Kurswechsel. Von der traditionellen Hausbankphilosophie zum wertorientierten Management der Bank. Ein Fitnessprogramm für Banken, um zum internationalen Spitzenfeld aufzuschließen. Frankfurt, Juni 2003.

### 3 Kosten- oder Ertragsorientierung?

#### **Ergebnisse der Studie**

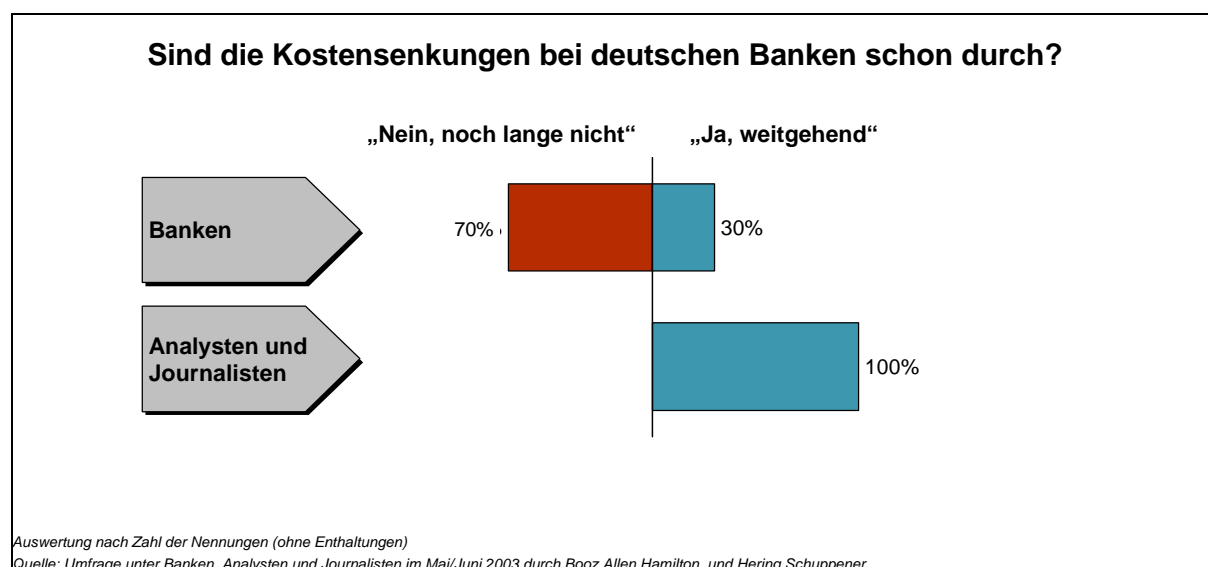
Dass Kostensenkungen allein nicht ausreichen, darin sind sich alle Befragten der Studie einig. Konsens besteht ebenfalls darüber, dass der Fokus mehr als bisher auf der Ertragssteigerung liegen sollte.

*Fokus auf Ertragssteigerung*

Innen- und Außensicht unterscheiden sich jedoch bei der Einschätzung, ob die Kostensenkungen bei den deutschen Banken schon abgearbeitet sind. Während Analysten und Journalisten einhellig die Kostensenkungen als bereits weitgehend „durch“ einschätzen, zeichnen die Banken selbst ein differenzierteres Bild. 70 Prozent der befragten Bankenvertreter vertreten die Meinung, dass die Kostensenkungen noch lange nicht beendet seien (vgl. Abbildung 3).

*Außensicht: Kostensenkungen sind durch*

*Innensicht: Es wird noch länger weitergehen*



**Abbildung 3: Sind die Kostensenkungen bei deutschen Banken schon durch?**

#### **Ansatzpunkte aus der Diskussion**

Der Widerspruch lässt sich bei näherer Betrachtung teilweise auflösen. Die Banken selbst betonen – gerade auch im Licht der Erfahrungen der letzten Jahre – die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen Kosten- und Ertragsmaßnahmen zu erreichen und keine Seite zu Lasten der anderen völlig zu vernachlässigen. Unter Banken und Marktbeobachtern besteht Einigkeit, dass ertragsorientierte Maßnahmen nach zwei Jahren strikten Cost-Cuttings wieder in den Vordergrund treten müssen.

*Ziel: Ausgewogenheit zwischen Kostensenkung und Ertragssteigerung*

„Der Boden in bezug auf Profitabilität wird noch in diesem Jahr bei allen Großen erreicht.“

-----

„Die Banken müssen weiterhin auf die Kostenbremse treten.“

Die Einschätzung des Jahres 2003 als eines Wendejahres bestätigt sich. Kostensenkung allein ist nicht ausreichend für den Geschäftserfolg und birgt die Gefahr, eine Downsizing-Spirale auszulösen, wenn nicht verstärkt ertragssteigernde Maßnahmen eingeleitet werden. Die schwierigen Zeiten werden jedoch voraussichtlich noch zwei bis drei Jahre andauern.

*2003 als entscheidendes Wendejahr*

*Gefahr einer Downsizing-Spirale*

#### 4 Fünf Hebel zur Ertragssteigerung

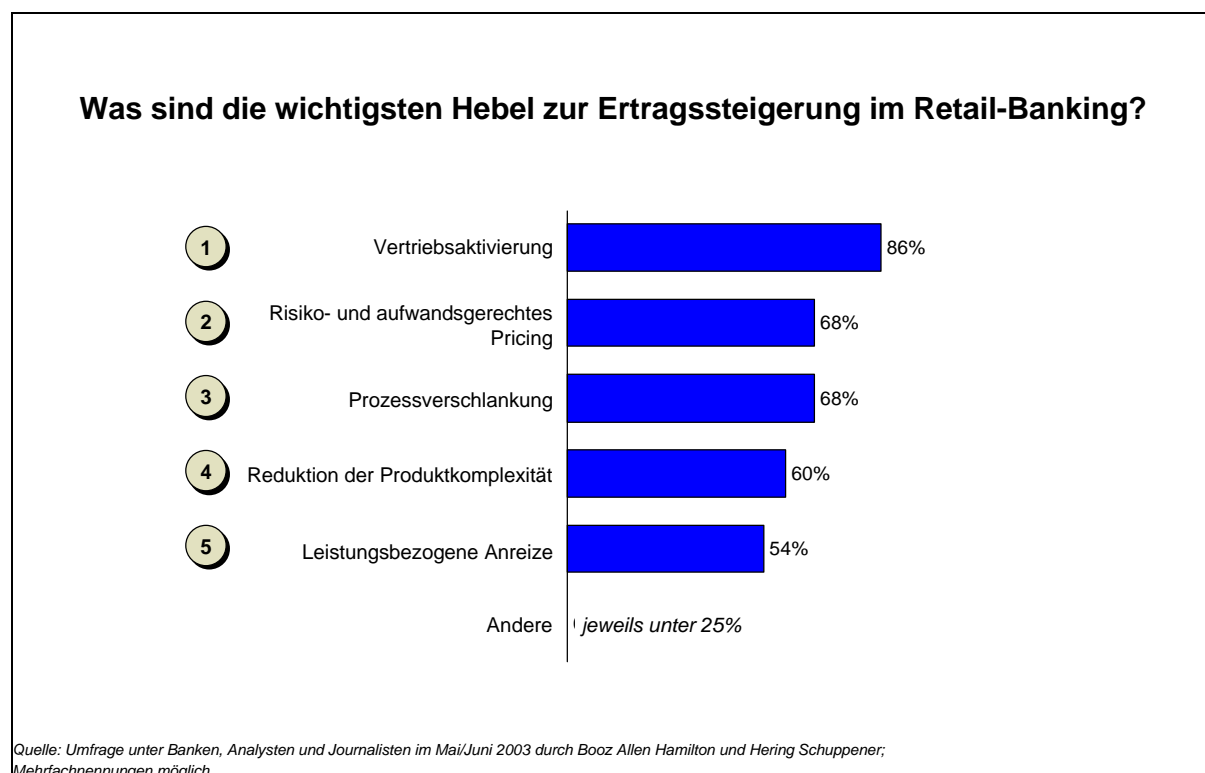
Wer auf dem deutschen Markt langfristig als unabhängiger Player überleben will, muss im zweiten Halbjahr 2003 Maßnahmen zur langfristigen Ertragssteigerung einleiten. Über die Hausaufgaben der deutschen Retail-Banken herrscht weit gehende Einigkeit am Markt – sowohl bei den Banken selbst als auch in der Financial Community.

*Ertragssteigerung als Überlebensstrategie*

Wir haben mit der vorliegenden Studie fünf Schlüsselfaktoren identifiziert (vgl. dazu auch Abbildung 4).

*Fünf Erfolgsfaktoren für die deutschen Retail-Banken*

- Vertriebsaktivierung
- Risiko- und aufwandsgerechtes Pricing
- Prozessverschlanung
- Reduktion der Produktkomplexität
- Leistungsbezogene Anreize



**Abbildung 4: Fünf wichtigste Hebel zur Ertragssteigerung im Retail-Banking**

Alle fünf Erfolgsfaktoren dienen einem übergeordneten Ziel, das immer wieder genannt wird: die Verkaufskultur im Retail-Banking zu stärken.

*Verkaufskultur als übergeordnetes Ziel*

Institute, denen es gelingt, in den fünf genannten Disziplinen zu bestehen, werden die anstehenden Konsolidierungen der deutschen Bankenlandschaft aktiv mitgestalten.

„Der mit Abstand wichtigste Grund für die Schwierigkeiten der deutschen Banken ist mangelnde Kundennähe.“

## 4.1 Vertriebsaktivierung

### ***Ergebnisse der Studie***

Unter dem Oberbegriff der Vertriebsaktivierung fassen wir Cross-Selling, Kundenfokus und Abschlussorientierung zusammen. Die Vertriebsaktivierung wird von 86 Prozent der Befragten als wichtigster Hebel zur Ertragssteigerung genannt.

*86 Prozent sehen Vertriebsaktivierung als wichtigsten Hebel*

In unseren Gesprächen stießen wir regelmäßig auf drei Grundprinzipien einer wirksamen Vertriebsaktivierung:

*Ertragsorientierung als Maßstab für den Vertrieb*

- ▶ Maßstab für den Erfolg des Kundenbetreuers ist der erwirtschaftete Ertrag im Kundengeschäft
- ▶ Der Kundenbetreuer erhält durch Schulungen und Systemunterstützung das Rüstzeug, um Kundenbedarf erkennen zu können
- ▶ Der Kundenbetreuer verfügt über den notwendigen Bewegungsspielraum, um erkannte Bedürfnisse eigenverantwortlich und individuell ansprechen zu können

### ***Ansatzpunkte aus der Diskussion***

Die Steuerung nach ökonomischem Mehrwert (Economic Value Added – EVA) unter Berücksichtigung von Betriebs-, Risiko- und Kapitalkosten ist idealtypisch zwar auch auf der Einzelkundenebene eine optimale Lösung. Pragmatisch kann sich im Privatkundengeschäft die EVA-Steuerung bei auskömmlich kalkulierten Margen und entsprechender Risikoprüfung auf die Geschäftsfeldebene beschränken. Der einzelne Betreuer (bzw. der Einzelkunde) wird an seinen Erträgen pro Kunde gemessen.

*Steuerung nach Economic Value Added (EVA) auf Geschäftsfeldebene*

Die klare Zuordnung der Kunden zu einzelnen Betreuern oder Teams als Voraussetzung für eine aussagefähige Erfolgsmessung ist in vielen Fällen unproblematisch möglich. Lediglich im stark standardisierten und z.B. über Call Center abgewickelten Geschäft kann zur Erfolgsmessung im Einzelfall der Rekurs auf stärker transaktionsorientierte Messgrößen wie z.B. Zahl der Anrufe notwendig sein.

*Klare Zuordnung der Kunden*

Die ertragsorientierte Steuerung ermöglicht es dem Kundenbetreuer, flexibel auf erkannte Kundenbedürfnisse zu reagieren. Das Spannungsverhältnis zu traditionell eher produktorientierten Kampagnen und Steuerungssystemen lässt sich entschärfen, indem Produktkampagnen von Stückzahlvorgaben („50 Sparpläne“) auf Preismechanismen umgestellt werden („50% Bonus auf den gutgeschriebenen Ertrag für Sparpläne“). Die gleichzeitige Vorgabe von Ertrags- und Stückzielen sollte vermieden werden, da sie nach unserer Erfahrung die Steuerungswirkung beider Ansätze schwächt.

*Weg von Stückzahlvorgaben hin zu Ertragszielen*

„Der Begriff des Bankbeamten wird immer noch von vielen Menschen verwendet.“

## **4.2 Risiko- und aufwandsgerechtes Pricing**

### ***Ergebnisse der Studie***

Der mit 68 Prozent am zweithäufigsten genannte Hebel zur Ertragssteigerung ist die Preispolitik. Die meisten Befragten verstehen darunter in erster Linie risikoadjustierte Preise für Kredite und Sonderkonditionen. Einige Befragte fordern auch für andere Produkte der Bank – etwa Sparprodukte – ein differenziertes Pricing, das den administrativen Aufwand der Bank widerspiegelt.

*Angemessene Preise nach Risiko und Aufwand*

### ***Ansatzpunkte aus der Diskussion***

Im Firmenkundengeschäft orientiert sich die Preisgestaltung seit zwei bis drei Jahren zunehmend am tatsächlichen Risiko und Aufwand. Im Ergebnis unterscheiden sich z.B. im Kreditgeschäft die Konditionen für gute und für schlechte Risiken immer stärker. Auch ist das Preisniveau insgesamt gestiegen.

*Firmenkundengeschäft mit Vorsprung*

„Die deutschen Banken verkaufen sich im Retail-Geschäft zu billig.“

Im Retail-Geschäft besteht Nachholbedarf. Die wenigsten Banken verfügen über differenzierte Preismodelle, und die Konditionen werden übereinstimmend von Banken, Analysten und Journalisten als nicht risiko- und aufwandsgerecht eingestuft. Beispielsweise wurden die Zinssenkungen der EZB im Retail-Banking weitgehend an Kreditkunden weitergegeben.

*Retail-Geschäft mit Nachholbedarf*

Voraussetzung, um im Retail-Geschäft Preisspielräume identifizieren und nutzen zu können, sind drei Schritte:

- ▶ Der Vertrieb muss seine eigenen Kostenstrukturen kennen, neben den Betriebs- und Vertriebskosten insbesondere auch die Kosten für Risiko und Kapitalbindung im Kreditgeschäft
- ▶ Der Vertrieb sollte Instrumente zur intelligenten Strukturierung von Transaktionen an der Hand haben, beispielsweise hinsichtlich Laufzeiten, Sicherheiten und Margen- bzw. Gebührenstrukturen. Im Retail-Banking darf die Strukturierung nur im Ausnahmefall zur Einzelfertigung von Transaktionen führen. Im standardisierten Massenkundengeschäft lassen sich wirksame Preisdifferenzierungen über einen modularen Aufbau erzielen (z.B. Konditionsstaffelung nach zwei bis drei groben Bonitätskategorien)
- ▶ Die Steuerungssysteme der Bank müssen die Nutzung von Preisspielräumen ermöglichen (Kompetenzen, Tools und Training) und belohnen (Anreizsysteme)

*Voraussetzungen zur Nutzung von Preisspielräumen im Retail-Banking*

„Wir haben zwar eine Kundenkalkulation, aber mit der Bezeichnung ‚archaisch‘ wäre ihr noch geschmeichelt.“

Nicht zuletzt ist risiko- und aufwandsgerechtes Pricing eine Voraussetzung, um Fehlsteuerung im Vertrieb zu vermeiden. Ertragsorientierte Steuerungsmodelle setzen voraus, dass der ausgewiesene Ertrag auch nach Berücksichtigung aller Belastungen für die Bank einen positiven Beitrag darstellt.

*Vermeidung von Fehlsteuerungen im Vertrieb*

### **4.3 Prozessverschlangung**

#### ***Ergebnisse der Studie***

68 Prozent der Befragten nannten die Verschlangung der Prozesse als einen wesentlichen Hebel zur Ertragssteigerung. Abgesehen von der direkten Kostenentlastung besteht das oberste Ziel der Prozessverschlangung darin, den Vertrieb zu entlasten und Freiräume für die Kundenbetreuung und Akquise zu schaffen. Als leuchtendes Vorbild wird von zahlreichen Befragten die Citibank genannt, deren Berater nach eigenen Angaben mehr als 50 Prozent ihrer Zeit für Kundenberatung auf-

*Prozessverschlangung*

wenden. Der Branchendurchschnitt wird von einem Großteil der Befragten eher bei 20 Prozent gesehen.

### ***Ansatzpunkte aus der Diskussion***

Die Banken verfolgen zur Zeit zwei Stoßrichtungen:

- ▶ Im ersten Schritt werden so viele Aufgaben wie möglich eliminiert. Eine Großbank geht hier z.B. so vor, dass im Retail-Banking jeden Monat fünf Prozesse abgeschafft werden. Die Mitarbeiter reichen dafür Vorschläge ein, die von einem Gremium bewertet werden.
- ▶ Verbleibende Prozesse werden verschlankt und so weit wie möglich über Shared-Services-Organisationen oder Outsourcing abgedeckt. In den letzten Monaten wurden im deutschen Markt wichtige Meilensteine erreicht wie z.B. das Outsourcing der IT-Infrastruktur der Deutschen Bank an IBM oder die sektorübergreifende Kooperation zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Wertpapiergeschäft.

*Abschaffung überflüssiger Prozesse*

*Outsourcing verbleibender Prozesse*

„Die Zusammenlegung einzelner Elemente des Transaction Banking von Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist ein epochaler Durchbruch.“

Operativ greifen die Institute bei der Prozessverschlinkung im ersten Schritt gerne auf externe Benchmarks zurück. Die Neu-dimensionierung der Bereiche erfolgt dann konsequent über „zero-based-budgeting“-Ansätze. Das bedeutet, dass Prozesse unabhängig von den bestehenden Vorgehensweisen neu geplant werden, als würden sie „auf der grünen Wiese“ neu aufgesetzt.

*„Grüne-Wiese“-Ansatz*

„Die letzte konsequente Prozessuntersuchung in unserem Hause ist schon 14 Jahre her. Es wird Zeit, dass wir das mal wieder angehen.“

## 4.4 Reduktion der Produktkomplexität

### ***Ergebnisse der Studie***

Ähnlich wie eine Vereinfachung der Prozesse wird auch eine Vereinfachung des Produktangebots als Hebel zur Ertragssteigerung betrachtet. 60 Prozent der Befragten nennen diesen Punkt als einen der fünf wichtigsten Ansatzpunkte.

*Vereinfachung des  
Produktangebots*

### ***Ansatzpunkte aus der Diskussion***

Unter Reduktion der Produktkomplexität wird zweierlei verstanden:

- ▶ Die Zahl der angebotenen Produkte und auch deren Varianten wird verringert. Als „Best Practice“-Beispiel für ein überschaubares Produktangebot wird von einigen Befragten die Postbank genannt, die hier selbst ihre Stärke sieht. Das Institut bietet nach eigenen Aussagen im Retail-Geschäft (ohne Investmentfonds) nur knapp ein Dutzend Produkte an. Im Gegensatz dazu haben sogar kleinere Banken oft etwa 80 Produkte im Angebot. Eine solche Produktvielfalt erscheint nicht notwendig, da ein Großteil der Bedürfnisse auch modular durch die Kombination vorhandener Angebote abgedeckt werden kann.
- ▶ Retail-Produkte weisen eine einfache „Benutzeroberfläche“ auf. Zugleich unterstreicht eine griffige Bezeichnung den Hauptvorteil des Produkts, wie z.B. beim Dax-Sparbuch der Postbank oder dem EasyCredit der Norisbank.

*Geringe Produktzahl*

*Einfache „Benutzer-  
oberfläche“*

„Wir müssen heute neue Produkte durch Bündelung schaffen – ähnlich wie das früher die Japaner mit den Autos gemacht haben.“

Die Verringerung der Produktzahl entlastet sowohl das Front Office als auch das Back Office:

- ▶ Der Vertrieb behält den Überblick über das eigene Angebot. Kombinationen aus übersichtlichen Bausteinen lassen sich leichter schulen als Verständnis und Übersicht über eine breite Palette von Produkten und Varianten.
- ▶ Im Back Office reduziert eine Verringerung der Produktvarianten die Komplexität der Abwicklung und Verwaltung. Die Systemlandschaft lässt sich vereinfachen, was zu überproportionalen Kosteneinsparungen führt.

*Besserer Überblick für  
Vertrieb und Kunde*

*Entlastung des Back  
Office*

Auch wenn sich im Inneren nicht alle Produkte in ihrer Komplexität reduzieren lassen, ist eine nach außen klar verständliche Darstellung wichtig. Zugleich verbirgt sich hinter der Reduktion der Komplexität eine Abkehr vom „Wettrüsten“ auf der Produktseite. Für die meisten Institute ist das treffsichere Erkennen und Ansprechen von Kundenbedürfnissen der Schlüssel zum Erfolg. Nur wenige große oder spezialisierte Anbieter können sich durch das Anbieten komplexer Spezialprodukte einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wie z.B. große Fondsgesellschaften über Garantieprodukte oder große Banken über Optionsscheine.

*Abkehr vom produktpolitischen „Wettrüsten“*

#### **4.5 Leistungsbezogene Anreize**

##### ***Ergebnisse der Studie***

54 Prozent der Befragten sehen einen wesentlichen Hebel zur Ertragssteigerung in leistungsbezogenen Anreiz- und Vergütungssystemen. Besonders häufig werden auch Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation sowie eine Anpassung der typischen Karrierewege genannt.

*Geeignete Anreiz- und Vergütungssysteme schaffen*

Den Unterschied zwischen Theorie und gelebter Praxis illustriert das folgende Zitat:

„Bei manchen Banken sind selbst auf der obersten Führungsebene nur 10 Prozent des Gehalts variabel – und das wird noch an der Bilanzsumme gemessen.“

Die Vergütungssysteme im Retail-Banking erlauben nicht nur zu wenig Differenzierung für Top-Performer, sondern sind überdies nicht immer auf aussagefähige Leistungs-Kennzahlen ausgerichtet.

##### ***Ansatzpunkte aus der Diskussion***

„Es sollte nicht der Vorstandsassistent die steilste Karriere machen, sondern der besonders erfolgreiche Verkäufer.“

Den meisten Gesprächspartnern scheint die Orientierung an den Vergütungssystemen von Finanzdienstleistern wie MLP oder auch an den Modellen der Versicherungswirtschaft (mit Abschlussprovisionen, Bestandsprovisionen und zusätzlichen Anreizen für Top-Verkäufer) empfehlenswert. Im Einzelnen

*Vier Grundsätze für die Gestaltung erfolgreicher Anreizsysteme*

konnten wir vier Grundsätze für die Gestaltung erfolgversprechender Anreizsysteme identifizieren:

- ▶ Die Anreizsysteme müssen verkäuferisches Talent belohnen und sich am erwirtschafteten Ertrag orientieren
- ▶ Die Vergütung für Spitzen-Performer muss nach oben elastisch bzw. sogar nach oben offen sein. Als Untergrenze gelten zumindest 25 Prozent ertragsabhängige Gehaltsbestandteile in Form von Boni, Ertragsbeteiligung oder Prämien
- ▶ Die bestbezahlten Mitarbeiter sollten im Vertrieb und nicht in Stabsfunktionen tätig sein (eine Regel, die bei Investmentbanken praktiziert wird)
- ▶ Tarifschemen, die erfolgsabhängige Entlohnung verhindern, müssen überwunden werden.

*Vergütung nach erwirtschaftetem Ertrag*

*Nach oben elastische Vergütung*

*Beste Bezahlung im Vertrieb*

*Überwindung starrer Tarifschemen*

Insbesondere der letzte Punkt erweist sich bei der Umgestaltung der Anreizsysteme oft als Stolperstein. Noch in letzter Zeit sind innovative, flexible Vergütungssysteme wiederholt am Widerstand der Belegschaft bzw. des Betriebsrats gescheitert. So wurde berichtet, der Betriebsrat sei einem Plan gegenüber wenig aufgeschlossen, nach dem die Filialmitarbeiter vorübergehend nur vier Tage die Woche arbeiten und am fünften Tag eine vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildung wahrnehmen sollten.

*Widerstand von Belegschaft und Betriebsrat*

Alle Gesprächspartner der Studie sind der Überzeugung, dass die Durchsetzung flexibler, leistungsgerechter Schemen mittelfristig eine Überlebensfrage für alle Retail-Institute sein wird und insofern nicht verhandelbar sein kann und darf.

*Leistungsgerechtigkeit als Überlebensfrage*

Eine konsequente Umsetzung leistungsbezogener Vergütungssysteme bedeutet für das klassische Retail-Banking einen Paradigmenwechsel. Die Mitarbeiter müssen schrittweise an die Veränderungen herangeführt und über einen Change Management-Prozess begleitet werden. Ohne diese begleitenden Maßnahmen gilt das Zitat eines Bankers:

*Paradigmenwechsel im Retail-Banking*

„Von 400 Leuten, die wir im Retail-Geschäft nicht mehr brauchen, ist ein guter Teil intern nicht vermittelbar – geschweige denn extern.“

## 5 Orientierung an ausländischen Vorbildern

### Ergebnisse der Studie

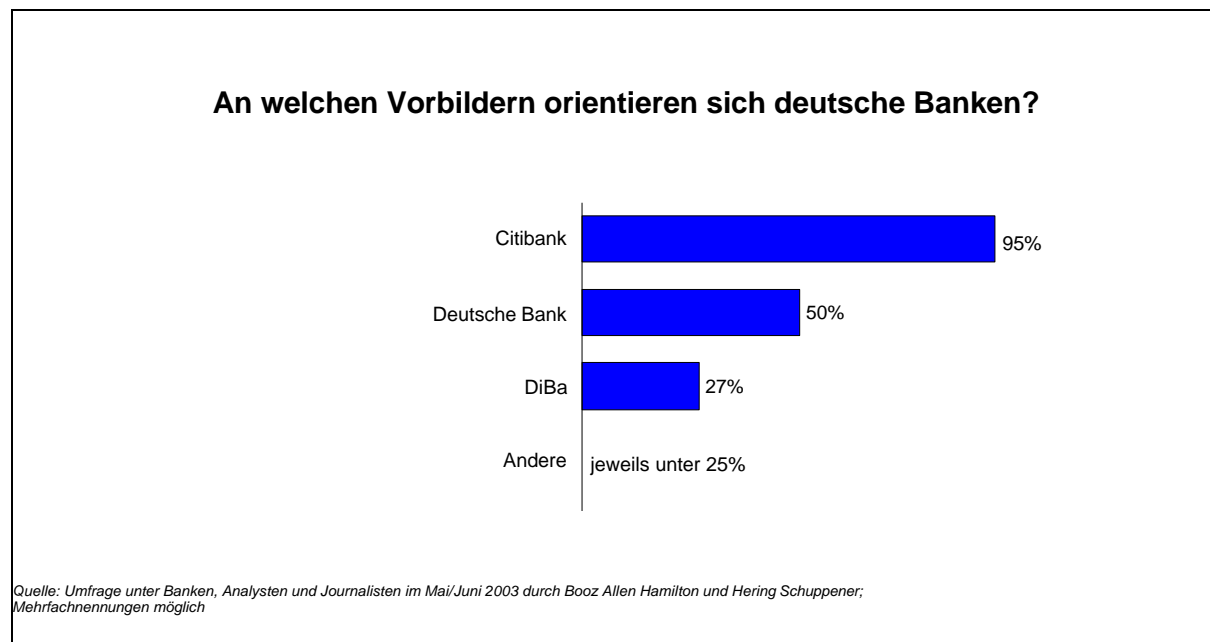
Jeder Gesprächspartner wurde befragt, welche Bank bei den oben dargestellten fünf Punkten in Deutschland eine Vorbildfunktion einnimmt. Dabei wurde deutlich, dass sich die deutschen Banken an ausländischen Vorbildern orientieren.

*Orientierung an ausländischen Vorbildern*

„Von den deutschen Banken kann man nichts lernen.“

Abbildung 5 zeigt, dass die Citibank das prägende Leitbild der deutschen Banken im Retail-Geschäft darstellt: Beeindruckende 95 Prozent der Befragten nannten die Citibank als Vorbild in mindestens einem der oben genannten Ansätze zur Ertragssteigerung. In unseren Expertengesprächen wurde die Citibank immer wieder mehrfach als positives Beispiel angeführt – so etwa für die Vertriebsaktivierung, die schlanken Prozesse und das überschaubare Produktportfolio. Beim letzten Punkt konzidierten allerdings auch einige Gesprächspartner, dass dies historisch so gewachsen und gar nicht unbedingt vom Management beabsichtigt sei.

*Citibank hat für 95 Prozent der Befragten Vorbildcharakter*



**Abbildung 5: Vorbilder für deutsche Banken**

Auf den Plätzen zwei und drei folgen mit großem Abstand die Deutsche Bank (50%) und die DiBA als Tochterunternehmen der niederländischen ING (27%). Während die DiBa hauptsächlich in Fragen der Produktpolitik und des Marketings als Vorbild gilt, wird die Deutsche Bank von den Befragten für verschiedene Aspekte als beispielhaft bezeichnet – so etwa für die ertragsorientierten Anreizstrukturen oder die Vertriebsaktivierung.

*Auf den Plätzen:  
Deutsche Bank und  
DiBa*

Andere Institute, die als Vorbild genannt werden, sind: MLP (23%), Commerzbank, Postbank und Norisbank (jeweils 18%), einzelne Sparkassen (z. B. Haspa, Kölner Sparkassen, zusammen 14%), die Volks- und Raiffeisenbanken sowie die Dresdner Bank (jeweils 10 Prozent). Weitere Institute wurden nur ein einziges Mal genannt und sind daher nicht aufgeführt.

*Weitere Nennungen*

### ***Ansatzpunkte aus der Diskussion***

Entscheidend für den wahrgenommenen Vorsprung der ausländischen Banken sind zwei Aspekte:

- ▶ Die streng ertragsorientierte Ausrichtung am Kunden und damit am Verkaufserfolg
- ▶ Das als konsequenter wahrgenommene interne Management mit klaren Zuständigkeiten und raschen Rückmeldungen sowohl bei Erfolg als auch bei Misserfolg

*Vorsprung der ausländischen Banken durch strenge Ertragsorientierung und konsequentes Management*

„Unter den deutschen Banken gibt es keine Champions.“

„Die Großbanken nehmen sich nicht viel.“

Ein Einblick noch am Rande: Wie sich aus den Umfrageergebnissen und Zitaten ergibt, sehen unsere Gesprächspartner die Vorbilder überwiegend im Ausland. Eine Ausnahme zog sich durch fast alle Gespräche: Das eigene Institut wurde von fast allen Bankenvertretern als Vorbild für die anderen betrachtet, und sei es nur in Teilbereichen.

*Viele Banken halten sich selbst zumindest in Einzelthemen für vorbildlich*

## 6 Spezifisch deutsche Rahmenbedingungen?

### *Ergebnisse der Studie*

Die Banken selbst führen die aktuelle Krise der deutschen Banken ebenso wie Analysten und Journalisten maßgeblich auf eigene Versäumnisse zurück. Die oftmals als unspektakulär empfundenen Themen des Retail-Banking mussten zurücktreten, als sich die Banken nach der Wiedervereinigung zunächst der Ausdehnung in die neuen Bundesländer und dann in den späteren 90-er Jahren dem weltweiten Aktien-Boom widmeten.

*Wiedervereinigung  
und Aktienboom  
überdecken Probleme*

In unseren Gesprächen haben wir fünf Gründe abgetestet, die im internationalen Vergleich als spezifisch deutsche Herausforderungen gelten und die Profitorientierung im Retail-Banking erschweren.

*Spezifisch deutsche  
Probleme:*

▶ **Aufgeschobene Marktkonsolidierung:**

Die Aufteilung des deutschen Bankenmarktes auf drei getrennte Säulen (privatrechtlich, öffentlich-rechtlich und genossenschaftlich) sowie fehlende Konsolidierung auch innerhalb der drei Säulen.

*Aufgeschobene  
Marktkonsolidierung*

▶ **Unflexible Kostenblöcke:**

Die starke Stellung der Gewerkschaften, die verpflichtende Mitbestimmung im Aufsichtsrat sowie die restriktive Gesetzgebung von Arbeitszeiten über Versetzungsschutz bis zur Regelung für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

*Unflexible  
Kostenblöcke*

▶ **Volkswirtschaftliche Wachstumsschwäche:**

Das seit Mitte der 90-er Jahre langsamste volkswirtschaftliche Wachstum Deutschlands innerhalb der Europäischen Union.

*Volkswirtschaftliche  
Wachstumsschwäche*

▶ **Wegfall des DM-Heimvorteils:**

Der Verlust des Refinanzierungsvorteils einerseits sowie des DM-Produkt-Monopols andererseits.

*Wegfall des DM-  
Heimvorteils*

▶ **Fehlende Tiefe der Kapitalmärkte:**

Die gemessen an Volumen, Umsatz und Transaktionshäufigkeit fehlende Tiefe der deutschen Kapitalmärkte, die es den Banken nicht ermöglicht, ein modernes Kapitalmarktgeschäft zu unterhalten. Ambitionierte Banken sind gezwungen, Know-how und Auslastung über Auslandsaktivitäten oder Zukauf sicherzustellen.

*Fehlende Tiefe der  
Kapitalmärkte*

Die ersten drei Gründe – aufgeschobene Marktkonsolidierung, unflexible Kostenblöcke und volkswirtschaftliche Wachstumsschwäche – wurden von den meisten Befragten bejaht. Die anderen beiden Punkte wurden von der Mehrzahl der Befragten als weniger relevant eingestuft.

### **Ansatzpunkte aus der Diskussion**

Viel wichtiger aber erscheint den Befragten ein anderer Grund für die aktuellen Schwierigkeiten, den wir nicht explizit abgefragt haben: Unzureichend gemachte Hausaufgaben in der Vergangenheit. Unter den Banken selbst vertreten 78 Prozent der Befragten die Meinung, die spezifisch deutschen Randbedingung würden profitorientiertes Management zwar erschweren, aber nicht unmöglich machen. Auch 50 Prozent der professionellen Marktbeobachter (Analysten und Journalisten) sehen hausgemachte Managementfehler in der Vergangenheit als wichtigsten Grund für aktuelle Probleme.

„Das Betriebsverfassungsgesetz darf nicht vorgeschoben werden. Länder wie Italien haben noch stärkere Gewerkschaften, und ihre Banken stehen trotzdem besser da.“

Allerdings besteht eine gewisse Skepsis, ob die Banken den erforderlichen Weg konsequent zu Ende gehen werden, um zum internationalen Spitzenfeld aufzuholen. Viele Befragte äußerten die Befürchtung, die Banken könnten ihre Anstrengungen wieder zurückfahren, sobald sich erste spürbare Verbesserungen einstellen. Insbesondere zu den Aussichten in bezug auf Ertragsteigerung gibt es gelegentlich Bedenken bei den Befragten. Diese liegen weniger im Marktumfeld als vielmehr im Bereich der institutionellen Konsequenz und Ambition der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Für die meisten der von uns Befragten besteht das Ziel darin, den in den neunziger Jahren verlorenen Anschluss an die internationale Spitze wieder herzustellen. Für die an verschiedenen Stellen immer wieder einmal aufflammende Diskussion, ob sich deutsche Banken nicht mit bescheideneren Profitabilitätsanforderungen begnügen sollten oder müssten, bringen sie kein Verständnis auf. Das Erreichen international vorzeigbarer Eigenkapitalrentabilitäten sehen viele Befragte als strategische Überlebensfrage für selbstständige deutsche Institute.

*Unzureichend gemachte Hausaufgaben in der Vergangenheit*

*Nachlassende Anstrengung bei erster Besserung?*

*Anschluss an die internationale Spitze erforderlich*

*Absage an falsche Genügsamkeit*

## 7 Ausblick

Für die weitere Entwicklung des deutschen Finanzsektors lassen sich als Ergebnis unserer Studie drei Thesen aufstellen:

- ▶ Die rechtzeitige Einleitung ertragsorientierter Maßnahmen für die Zeit nach der Wende ist entscheidend für den mittel- und langfristigen Erfolg im Retail-Banking. Das zweite Halbjahr 2003 stellt nach mehrheitlicher Einschätzung von Banken, Analysten und Journalisten den kritischen Zeitraum dar.
  - Bereits begonnene Kostensenkungsmaßnahmen müssen parallel zu Ende geführt und gegebenenfalls auch konsequent nachgebessert werden. Die Kostenbasis muss mittelfristig systematisch weiter verschlankt werden.
  
- ▶ Die „Pflicht“ der Ertragsmaßnahmen, wie in dieser Studie beschrieben, umfasst vielfach Themen, die seit Jahren diskutiert werden. Vorreiter und Nachzügler unterscheiden sich weniger im Erkennen von Handlungsnotwendigkeiten, sondern durch die Konsequenz und Geschwindigkeit der Umsetzung.
  - Kernpunkte der kurzfristig einzuleitenden Ertragsmaßnahmen sind die in dieser Studie dargelegten fünf Ansatzpunkte: Vertriebsaktivierung, risiko- und aufwandsgerechtes Pricing, Prozessverschlankeung, leistungsbezogene Anreize und Reduktion der Produktkomplexität.
  
- ▶ Die Banken, die als erste die „Pflicht“ erfolgreich absolvieren, werden anschließend in der „Kür“ die anstehende Marktberreinigung im deutschen Retail-Banking aktiv gestalten.
  - Verglichen mit ausländischen Instituten stehen gerade die deutschen Banken kurzfristig unter hohem Handlungsdruck, wenn sie sich nicht auf eine passive Rolle beschränken wollen.

*Jetzt Maßnahmen zur Ertragssteigerung einleiten*

*Begonnene Kostensenkungen konsequent zu Ende führen*

*Umsetzung zählt*

*Weichenstellung für die Marktkonsolidierung*

„In den nächsten Jahren wird sich der Markt in Deutschland stark konsolidieren. Wir werden viel mehr internationale Banken hier sehen. Von den vier Großbanken wird es in zehn Jahren wohl nicht mehr alle geben.“

Der bevorstehende Anpassungs- und Ausleseprozess wird für viele Banken einschneidende Änderungen der gewachsenen Geschäftsmodelle, Strukturen und Kulturen nach sich ziehen. Das Management kann diese Entwicklung gezielt beschleunigen. Gute Führung kann aber mit einem bewusst gesteuerten Change Management-Prozess dazu beitragen, die Chancen zu nutzen und die Risiken im Griff zu behalten. Organisationsstrukturen, Mitarbeiter und Kommunikationsstrategien müssen simultan in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Eine Weiterentwicklung des gelebten Verhaltens der Mitarbeiter („soft facts“) erfordert parallel die zielgerichtete Anpassungen der Strukturen („hard facts“).

*Anpassungs- und  
Ausleseprozesse*

*Change Management  
erforderlich*

„Wir reden seit vielen Jahren über die gleichen Themen. Jetzt muss endlich etwas passieren!“

\* \* \* \* \*

### **Booz Allen Hamilton**

Booz Allen Hamilton zählt mit rund 12.250 Mitarbeitern und Büros in mehr als 50 Ländern zu den weltweit führenden Management- und Technologieberatungen. Sechs Büros sind im deutschsprachigen Raum: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, München, Wien und Zürich.

Mit umfassender Erfahrung in den Bereichen Strategie, Turnaround, Restrukturierung, Organisation, Operations, Systems und Technologie berät Booz Allen Hamilton weltweit führende Industrieunternehmen, staatliche Institutionen und Regierungen.

### **Hering Schuppener Consulting**

Hering Schuppener Consulting ist ein Tochterunternehmen der Hering Schuppener Gruppe, einer der in Deutschland führenden Kommunikationsgruppen mit Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt und Hamburg. Hering Schuppener Consulting ist auf das Management von Kommunikation in erfolgskritischen Situationen spezialisiert: bei Finanz- und Kapitalmarkt-Transaktionen wie Mergers & Acquisitions, bei Restrukturierungen, Markteinführungen und Neupositionierungen sowie in Krisen- und Change-Situationen.

### **ANSPRECHPARTNER**

#### **Reiner Hoock**

Partner/Geschäftsführer  
Head Financial Services  
Deutschland, Österreich, Schweiz  
Booz Allen Hamilton  
Lenbachplatz 3  
80333 München  
Tel.: (089) 545 25-0  
Fax: (089) 545 25-500  
E-Mail: [Hoock\\_Reinhard@bah.com](mailto:Hoock_Reinhard@bah.com)  
Internet: [www.boozallen.de](http://www.boozallen.de)

#### **Dr. Markus Lammer**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Financial Services  
Booz Allen Hamilton  
Grüneburgweg 102  
60323 Frankfurt  
Tel.: (069) 971 67-0  
Fax: (069) 971 67-400  
E-Mail: [Lammer\\_Markus@bah.com](mailto:Lammer_Markus@bah.com)  
Internet: [www.boozallen.de](http://www.boozallen.de)

#### **Alexander Geiser**

Managing Partner  
Hering Schuppener Consulting  
Kreuzstr. 60  
40210 Düsseldorf  
Tel.: (0211) 43079-44  
Fax: (0211) 49079-79  
E-Mail: [ageiser@heringschuppener.com](mailto:ageiser@heringschuppener.com)  
Internet: [www.heringschuppener.com](http://www.heringschuppener.com)

#### **Dr. Phoebe Kebbel**

Associate Director  
Hering Schuppener Consulting  
Grüneburgweg 64  
6322 Frankfurt  
Tel.: (069) 959328-16  
Fax: (069) 959328-10  
E-Mail: [pkebbel@heringschuppener.com](mailto:pkebbel@heringschuppener.com)  
Internet: [www.heringschuppener.com](http://www.heringschuppener.com)