Detlef Hellenkamp
Kai Fürderer *Hrsg.*

Handbuch Bankvertrieb

Theorie und Praxis im Zukunftsdialog

Springer Gabler

Handbuch Bankvertrieb

Detlef Hellenkamp • Kai Fürderer
(Hrsg.)

Handbuch Bankvertrieb

Theorie und Praxis im Zukunftsdialog

Springer Gabler

Herausgeber
Detlef Hellenkamp
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Stuttgart
Deutschland
E-Mail: detlef.hellenkamp@dhbw-stuttgart.de

Kai Fürderer
Institut für Vermögensaufbau AG
München
Deutschland
E-Mail: kai.fuerderer@institut-va.de

ISBN 978-3-658-06446-4
ISBN 978-3-658-06447-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-06447-1

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

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Der Vertrieb eines Unternehmens bietet Kunden in einer Marktwirtschaft grundsätzlich eigene oder fremde spezifische Produkte und Dienstleistungen gegen Entgelt an. Aus dieser Sicht könnten in einer arbeitsteiligen Gesellschaft die meisten entgeltlich angebotenen Produkte und Dienstleistungen als Vertriebsleistungen interpretiert werden, so beispielsweise bei Anwälten, Ärzten und Ingenieuren, die juristische, medizinische oder technische Dienstleistungen anbieten, ebenso wie Kreditinstitute, die finanzwirtschaftliche Dienstleistungen und Produkte beraten. Der Gestaltungsrahmen des unternehmerischen Handelns im Vertrieb bestimmt dabei wesentlich das (unmittelbare) wirtschaftliche Ergebnis.

Wie in jeder anderen Branche, wird die Ausgestaltung des Bankvertriebs in der Praxis durch zahlreiche rechtliche, technische und wirtschaftliche Rahmenfaktoren bestimmt. Aufgrund der hohen volkswirtschaftlichen Relevanz obliegt die Finanzbranche, im Hinblick auf deren dauerhafte Funktionsfähigkeit, aber besonderen gesetzgeberischen Kontrollen. letzten globalen Finanz- und Wirtschaftskrise stehen insbesondere Kreditinstitute und deren Vertriebsverhalten inmitten einer intensiven öffentlichen Diskussion und fokussierten Wahrnehmung.

So hat das Kundenvertrauen in die Beratungsqualität der Finanzindustrie im Allgemeinen gelitten – andererseits führten umfassende gesetzliche Regelungen, beispielsweise zu Verhaltensregeln und Organisationspflichten, bereits zu Verhaltensänderungen und Neuausrichtungen im Bankvertrieb.

Diese Veränderungen stehen aber erst am Anfang einer historischen Neuausrichtung des Bankvertriebs in den nächsten Jahren, der über (finanzmarkt-)regulatorische Maßnahmen hinaus, insbesondere durch eine weiterhin rasant fortschreitende Entwicklung der Digitalisierung, Demografieveränderungen und eine zunehmende Wettbewerbsintensität beispielsweise durch Non- und Near-Banks sowie FinTech-Unternehmen geprägt sein wird. Hiervon berührt sind inzwischen eine Vielzahl von Kreditinstituten, die entweder Adjustierungen im bestehenden Geschäftsmodell vornehmen oder gar eine umfassende Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle initiieren.

Das Konzept zum vorliegenden Handbuch Bankvertrieb entstand bei den Herausgebern durch zahlreiche Gespräche mit Kreditinstituten und Kunden über Entwicklungen im „Bankvertrieb von Heute und Morgen“. Dabei wurden die Facetten des Bankvertriebs aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und bewertet. Das Gesamtwerk reflektiert diese Perspektiven und ist deshalb in 11 Teile eingeteilt:

Teil I bezieht allgemeine Sichtweisen der Marktteilnehmer als Anbieter und Nachfrager aus genossenschaftlicher, öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Sicht ein. Im Weiteren werden unterschiedliche Möglichkeiten diskutiert, das Vertriebsmanagement auszugestalten (Teil II). Teil III zeigt zukünftige Omnikanal-Ansätze der Kreditinstitute auf. Teil IV erläutert ergänzend die mögliche Ausgestaltung bankbetrieblicher Produktportfolios. Welche Beratungsmodelle Kreditinstitute fokussieren (können), wird in Teil V dargestellt, zum Beispiel Antworten auf die Frage, ob Banken und Family Offices ein Geschäftsmodell mit Zukunft sind. Die rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmen die Ausgestaltung des Bankvertriebs in der Praxis inzwischen signifikant. Insofern fokussiert Teil VI juristisch zunächst die Rechtsberatung für Bankkunden. Überdies werden strafrechtliche Risiken im Bankvertrieb erörtert. Da die Messung und Steuerung der Vertriebsergebnisse eine wesentliche Managementaufgabe ist, behandelt Teil VII das Finanzmanagement ausgewählter Kreditinstitute. Die Teile VIII, IX und X bilden wesentliche und unabdingbare Rahmenbedingungen für die Funktionsfähigkeit der Kreditinstitute, das heißt im Personalmanagement die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter unter Berücksichtigung des Personalmanagements in die Gesamtbankstrategie (Kap. 8), Anforderungen an Technologien/Prozesse (Kap. 9), zum Beispiel vor dem Hintergrund einer weiter fortschreitenden Digitalisierung, einem veränderten Kundenverhalten wie der Generation Y und neuen Technologien (Hard- und Software). Darüber hinaus wird die in- und externe Kommunikation immer mehr zu einem Erfolgsfaktor im Bankvertrieb (Teil X).

Teil XI widmet sich letztlich dem Aspekt der Ethik und Nachhaltigkeit im Bankvertrieb. Ausgehend von theoretischen Grundpositionen werden anschließend Anforderungen eines ethischen Bankvertriebs in der Praxis diskutiert.

Für den Leser bilden die Kapitel zunächst einen möglichen Rahmen, um das Thema Bankvertrieb ganzheitlich einzugrenzen – im Weiteren werden in den einzelnen Kapiteln Schwerpunktthemen von unterschiedlichen Autoren erläutert, die hierdurch einen roten Faden bilden.

Dieses Handbuch will mit seinen Beiträgen fachliche Impulse geben und Diskussionen anregen. Wir freuen uns, in diesem Buch zahlreiche namhafte Autor(Inn)en gewonnen zu haben, um einen anwendungsorientierten Fachdiskurs zwischen Theorie und Praxis zu führen. Ihnen gilt zuvorderst unser herzlicher Dank für die Mitarbeit. Ein besonderer Dank zum Gelingen dieses Werkes geht im Institut für Vermögensaufbau (IVA) AG an Herrn Ludwig Heinz.

Die Konzeption des Gesamtwerkes erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aufgrund der Dynamik neuer Entwicklungen im Bankwesen ist eine abschließende Fertigstellung deshalb auch nahezu ausgeschlossen. Wir möchten unsere Leser deshalb gerne zu Anregungen und Rückmeldungen auffordern unter:

detlef.hellenkamp@dhbw-stuttgart.de

kai.fuerderer@institut-va.de

In diesem Sinne wünschen wir eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp
Kai Fürderer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Marktteilnehmer als Anbieter und Nachfrager

Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter 3
Stephan Götzl

Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich wandelnden Bankgeschäftes 25
Jürgen Lieberknecht

Nicht Bank, sondern Sparkasse – Vertrieb neu denken und erkennbar bleiben 39
Stephan Scholl und Susanne Guigas

Aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus genossenschaftlicher Bankensicht 57
Heinz Fohrer

Teil II Vertriebsmanagement

Qualitatives Vertriebsmanagement stellt Kunden in den Mittelpunkt 77
Werner Braun

Vertriebsmanagement – Aus Sicht des Kunden denken! 99
Helmut Gottschalk

Kundensicht bestimmt Ausrichtung im Vertriebsmanagement 111
Andreas Hahn

Teil III Vertriebswege

Filialzentrierter Multikanalansatz als Erfolgsmodell im Privatkundengeschäft von Morgen 129
Frank Dierolf

Kunden online und offline erfolgreich ansprechen 137
Kai Fürderer

Herausforderungen im Multikanalvertrieb kleiner Kreditinstitute 147
Hans-Jürgen Lembicz

Teil IV Produktportfolio

Bausparen im deutschen Retail-Markt 161
Bernd Hertweck

Möglichkeiten der Ausgestaltung eines bankbetrieblichen Produktportfolios aus Sicht einer Universalbank 189
Karsten Zerfaß

Teil V Beratung(-smodelle)

Banken und Family Offices: Geschäftsmodelle mit Zukunft 211
Yvonne Brückner

Ohne Beratungsqualität kein nachhaltiger Erfolg 227
Kai Fürderer

Bedarfsorientierte Beratung versus aktiver Bankvertrieb - Ein Widerspruch? 241
Lutz Boden

Teil VI Rechtliche Rahmenbedingungen

Rechtsberatung für Bankkunden – Eine Gratwanderung mit Perspektiven . . . 255
Hans Christian Blum und Michael Schellenberger

Strafrechtliche Risiken im Bankvertrieb 269
Hans Richter

Teil VII Finanzmanagement

Finanzmanagement in einer Genossenschaftsbank 297
Dirk Borgartz und Andreas Schünhof

Langfristige Sicherung des Vertriebserfolgs durch abgestimmtes Produkt- und Risikomanagement 315
Andreas Mitschele und Martin Schmid

Teil VIII Personalmanagement

Relevanz des Personalmanagements als integrativer Bestandteil einer Gesamtbankstrategie 333
Thomas Kahleis

Kompetenzmanagement – Strategische Ausgangsbasis von Personalentwicklungsmaßnahmen 343
Heiko Hartmann

Teil IX Technologie/Prozesse

Banken-Technologie – Anforderungen an die Bank der Zukunft 369
Steffen A. Jentsch

Generation Y: Bankkunden im Zeitalter der Digitalisierung 383
Detlef Hellenkamp

Digitalisierung im Fokus: Vom Mobile Payment zum Mobile Commerce 397
Georg von Waldenfels

Teil X In- und externe Kommunikation

Qualitätsführerschaft mit Multikanalvertrieb und Online-Marketing 409
Wolfgang Kuhn

Kundenkommunikation – In guten wie in schlechten Zeiten! 423
Klaus-J. Fink

Kommunikation als Erfolgsfaktor im Bankvertrieb 433
Martin Limbeck

Empfehlungsmarketing als optimaler Weg zu neuen Bankkunden 441
Roger Rankel

Teil XI Ethik und Nachhaltigkeit

Ethische Grundlagen eines nachhaltigen Bankvertriebs 453
Jürgen Abele

Mitarbeiterverzeichnis

Jürgen Abele Abele Depotverwaltung GmbH, Nördlingen, Deutschland

Hans Christian Blum CMS Hasche Sigle, Berlin, Stuttgart, Deutschland

Lutz Boden Sparkasse Karlsruhe Ettlingen, Karlsruhe, Deutschland

Dirk Borgartz Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG, Speyer, Deutschland

Werner Braun Commerzbank AG, Frankfurt, Berlin, Deutschland

Yvonne Brückner Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart, Deutschland

Frank Dierolf Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, Esslingen, Deutschland

Klaus-J. Fink Klaus-J. Fink Telefontraining und Empfehlungsmarketing, Bad Honnef, Deutschland

Heinz Fohrer Volksbank Esslingen eG, Esslingen, Deutschland

Kai Fürderer Institut für Vermögensaufbau (IVA) AG, München, Deutschland

Helmut Gottschalk Volksbank Herrenberg–Nagold–Rottenburg eG, Herrenberg, Deutschland

Stephan Götzl Bis 31.07.2015 Genossenschaftsverband Bayern e. V., München, Deutschland

Susanne Guigas Sparkasse Pforzheim Calw, Pforzheim, Deutschland

Andreas Hahn ehemals (bis 2015) BBBank eG, Karlsruhe, Deutschland

Heiko Hartmann KSPG AG, Neckarsulm, Deutschland

Detlef Hellenkamp Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart, Deutschland

Bernd Hertweck Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg, Deutschland

Steffen A. Jentsch Fiducia & GAD IT AG, Münster, Deutschland

Thomas Kahleis Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln, Berlin, Deutschland

Wolfgang Kuhn SÜDWESTBANK AG, Stuttgart, Deutschland

Hans-Jürgen Lembicz Volksbank Euskirchen eG, Euskirchen, Deutschland

Jürgen Lieberknecht TARGOBANK AG & Co. KGaA, Düsseldorf, Deutschland

Martin Limbeck Martin Limbeck Training® Group, Königstein im Taunus, Deutschland

Andreas Mitschele Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart, Deutschland

Roger Rankel Feldafing am Starnberger See, Deutschland

Hans Richter Staatsanwaltschaft Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Michael Schellenberger CMS Hasche Sigle, Berlin, Stuttgart, Deutschland

Martin Schmid Kreissparkasse Tübingen, Tübingen, Deutschland

Stephan Scholl Sparkasse Pforzheim Calw, Pforzheim, Deutschland

Andreas Schünhof Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG, Speyer, Deutschland

Georg von Waldenfels Wirecard AG, Aschheim, Deutschland

Karsten Zerfaß Mainzer Volksbank eG, Mainz, Deutschland

Die Herausgeber

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp ist seit 2010 Hochschullehrer und Leiter im Studiengang BWL-Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Stuttgart.

Nach dem Abschluss als Diplom-Kaufmann an der Universität Duisburg-Essen im Jahr 1992 weist er etwa 20 Jahre Erfahrungen in Leitungsfunktionen internationaler Universalbanken und einer genossenschaftlichen Rechenzentrale mit Stationen in Frankfurt, Dortmund, Essen und Münster aus.

Er promovierte zum Dr. rer. oec. am Lehrstuhl Unternehmensfinanzierung und Banken an der Bergischen Universität Wuppertal.

Daneben hat er Erfahrungen in diversen beratenden Funktionen als Aufsichts-, Stiftungs- und Beirat und ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Kai Fürderer ist Mitglied des Vorstands der Institut für Vermögensaufbau (IVA) AG und verantwortet den Bereich Prozessanalyse.

Nach dem Abschluss zum Dipl.-Betriebswirt (BA) und Investment Consultant (ebs/DBG) erfolgte sein Berufsstart in der Fondsadministration der DekaBank in Luxemburg. Danach war er Projektleiter bei der vwd GmbH – einem führenden Anbieter von Portfoliomanagement-Software – und im Anschluss Abteilungsleiter des Risikocontrollings der Wilhelm von Finck AG (heute: Deutsche Oppenheim Family Office AG).

Zuletzt war er Senior Consultant bei der Nielsen+Partner Unternehmensberater GmbH mit Spezialisierung auf Bankprozess-Optimierung.

Teil I

Marktteilnehmer als Anbieter und Nachfrager

Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter

Stephan Götzl

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 4
2 Rahmenbedingungen und deren Charakteristika 5
2.1 Technologischer, insbesondere digitaler Wandel 5
2.2 Regulation aufgrund der Finanz- und Eurokrise 5
2.3 Verändertes ökonomisches Umfeld mit Niedrigzinsen 6
3 Konsequenzen 6
3.1 Auf Kundenebene 6
3.1.1 Erwartung übergreifender Produkte und Services 6
3.1.2 Erwartung vereinfachter Produkte, die transparent dargestellt werden 7
3.1.3 Erwartung von Preistransparenz in Verbindung mit erhöhter Preissensitivität . . 9
3.1.4 Erwartung einer breiteren Palette verbundener Vertriebswege 10
3.1.5 Einsatz mobiler (Vertriebswege-) Lösungen 11
3.2 Auf Bankebene 11
3.2.1 Kontinuierliche Wettbewerbsbeobachtung 11
3.2.2 Verstärkter Bedarf an zielgenauer Kundensegmentierung 13
3.2.3 Unterstützungsleistungen für Berater im Omnikanalvertrieb 13
3.2.4 Flexibilität und Vernetzung bezüglich der Organisationsstrukturen 16
4 Ziele der Volksbanken und Raiffeisenbanken und deren Operationalisierung 16
4.1 Nr. 1 in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit im Omnikanalvertrieb sicherstellen 16
4.2 Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherung 18
4.3 Operationalisierung der Ziele durch KundenFokus-Initiativen 18
4.3.1 Beratungsqualität 19

S. Götzl (✉)
Bis 31.07.2015 Genossenschaftsverband Bayern e. V., München, Deutschland

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

D. Hellenkamp, K. Fürderer (Hrsg.), *Handbuch Bankvertrieb,*
DOI 10.1007/978-3-658-06447-1_1

4.3.2 webErfolg . . . 19
4.3.3 KundenFokus 2020 . . . 19
5 Erste Ergebnisse . . . 20
5.1 Ergebnisse aus dem Projekt Beratungsqualität . . . 20
5.2 Ergebnisse aus dem Projekt webErfolg . . . 20
6 Fazit . . . 22
Literatur . . . 22

1 Einleitung

Die Wurzeln der Volksbanken Raiffeisenbanken reichen zurück bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts. Es war eine herausfordernde Zeit, die gewaltige geistige, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Umbrüche mit sich brachte. Die Gewerbefreiheit führte dazu, dass sich Handwerker, Gewerbetreibende, Bauern und Landwirte als selbstverantwortliche Unternehmer am freien Markt behaupten mussten. Dazu bedurfte es einer angemessenen Finanzierung der Betriebe zu günstigen Konditionen, die in der damaligen Zeit keinesfalls leicht zur erhalten war. Im heutigen Sprachgebrauch könnte man die damalige Situation als Kreditklemme bezeichnen, da weder die wenigen von den Sparkassen noch die von privaten Geldverleihern gewährten Darlehen ausreichten, um den Investitionsbedarf des landwirtschaftlichen und gewerblichen Bürgertums zu decken.

Als Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen in dieser Zeit die ersten Kreditgenossenschaften auf Basis der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung gründeten, war das eine Revolution – deren Erfolgsformel auch mehr als 150 Jahre danach noch Gültigkeit besitzt. Unter dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ schufen Schulze-Delitzsch und Raiffeisen die Vorläufer der heutigen Volksbanken und Raiffeisenbanken, die heute mit bundesweit über 30 Mio. Kunden, 18 Mio. Mitgliedern, 13.000 Filialen und 160.000 Mitarbeitern die größte genossenschaftliche Gruppe in Deutschland bilden (vgl. Götz und Gros 2009).

Nach der Gründung der ersten Kreditgenossenschaften sollte es noch mehr als 100 Jahre dauern, bis der Einsatz von Großrechnern bei der Kontoführung und bei Buchungsvorgängen Ende der 1950er Jahre die erste Phase einer weiteren Revolution einleitete, die den Bankensektor nachhaltig verändern würde – die **technische Revolution**. Was vorerst nur der Entlastung der Backoffice-Bereiche in Banken diente, entwickelte sich in einer zweiten Phase – allerdings sehr zögerlich – auch in Richtung der Kommunikation mit Kunden.

Über Bildschirmtext und Telefonbanking war es Kunden erstmals möglich, Transaktionen ohne Besuch einer Bankfiliale zu tätigen. Erst in den 1990er Jahren startete mit dem „Internet-Banking“ der Siegeszug elektronischer Bankgeschäfte. Heute werden bei Banken und Sparkassen bundesweit mehr als 50 Mio. Konten online geführt – mit steigender Tendenz.

Getragen durch den Technologieschub der letzten Jahre befindet sich die Bankenbranche heute in der dritten Phase der technischen Revolution. Schlagworte wie Web 2.0,

Mobile und Smart Data bilden den Nährboden für die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts in einer nie dagewesenen Form (vgl. DZ BANK AG 2014).

Nachstehend werden, ausgehend von einer fundierten Analyse der Rahmenbedingungen, die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken beleuchtet und auszugsweise Maßnahmen aufgezeigt, wie sich die Genossenschaftliche Finanzgruppe auf die digitale Transformation des Bankgeschäfts im Privatkundensegment einstellt.

2 Rahmenbedingungen und deren Charakteristika

2.1 Technologischer, insbesondere digitaler Wandel

Die Automatisierung und Miniaturisierung schreitet in relativ gleichbleibendem Tempo voran. Weiterhin verdoppelt sich ca. alle 18 bis 24 Monate die Leistungsfähigkeit von IT-Schaltkreisen. Dies wirkt sich in zunehmenden Rechen-, Analyse- und Speicherleistungen aus. Damit ist die Leistungsfähigkeit eines früheren Großrechners inzwischen in Smartphones, in absehbarer Zeit sogar in Uhren oder anderen „Wearables“, also Erweiterungen der Kleidung, abbildbar.

Der rasante Anstieg gilt auch für Geschwindigkeit und Bandbreiten von Kommunikationsleistungen. Damit wird es möglich, dem Nutzer jederzeit sämtliche gewünschte Informationsstrukturen zur Verfügung zu stellen, das heißt Informationsverfügbarkeit und Transparenz jederzeit an jedem Ort, zumindest soweit er über WLAN oder Telefonnetze erreichbar ist.

Diese digitale Revolution hat auch vor den Banken nicht halt gemacht. Weltweit wird bereits mehr als die Hälfte aller Interaktionen zwischen Bank und Kunden digital getätigt. Die zeitlich und räumlich unbegrenzte Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen ist kein Begeisterungsfaktor mehr, sondern wird von Kunden mit großer Selbstverständlichkeit erwartet.

2.2 Regulation aufgrund der Finanz- und Eurokrise

Die Finanzkrise hat zu massiven Eingriffen von Gesetzgeber und Regulatoren geführt. Ein Ende neuer Regulationen ist nicht absehbar. Bestimmte Leistungen wurden verboten bzw. in ihrer Wirkung eingeschränkt. Für andere Leistungen wird der Umbau der Marktstrukturen ins Auge gefasst.

Die umfangreichsten Eingriffe richten sich auf die Verschärfung von Vorgaben und das Einziehen von Grenzen, zum Beispiel für Liquiditäts-, Kredit- und Risikostrukturen durch Basel II und Basel III. Schließlich wurden und werden Vorgaben zu bestimmten Vorgehensweisen gemacht. Dies betrifft sowohl operative Prozesse am Kunden, zum Beispiel das Beratungsprotokoll im Beratungsprozess als auch Reporting-Prozesse.

2.3 Verändertes ökonomisches Umfeld mit Niedrigzinsen

Es ist ein zunehmender Erlös- und Kostendruck zu beobachten, der zum Kippen bisher profitabler Geschäftsmodelle führen kann. Wichtigster Grund ist die Niedrigzinssituation, welche die Margen der Finanzdienstleister deutlich reduziert hat. Diese Entwicklung ist u. a. auf die Staatsfinanzierungskrise zurückzuführen, die durch Wachstumsimpulse der Notenbanken mittels expansiver Geldpolitik, das heißt niedriger Zinsen, überwunden werden soll. Eine deutliche Änderung dieser Politik ist auf absehbare Zeit nicht erkennbar.

Dazu tritt eine Verschärfung des Wettbewerbs durch eine zunehmende Zahl von Akteuren. Bankgeschäft wird global. Selbst für Retail-Banken ist es in hohem Maß europäisch beeinflusst. Neue Wettbewerber – auch aus dem Nicht-Bankenumfeld – dringen ein und entwickeln neue Geschäftsmodelle. Dabei nutzen sie in vielen Fällen deutlich einfachere und kostengünstigere Strukturen, als es den traditionellen Filialbanken mit ihrer verzweigten physischen Infrastruktur möglich ist.

3 Konsequenzen

3.1 Auf Kundenebene

3.1.1 Erwartung übergreifender Produkte und Services

In Zeiten von Google und Co. sind umfassende Informationen zu jedem Thema zu jeder Zeit nur einen Klick entfernt. Damit steigt auch die Erwartungshaltung nach Transparenz, um Einzelentscheidungen auf Basis der Kenntnis über die gesamte Finanzsituation treffen zu können. Neben umfassenden, qualitativ stets gleichbleibend hohen Beratungsleistungen, werden neue, übergreifende Produkte und Services erwartet, die diesem Wunsch Rechnung tragen.

Dies manifestiert sich momentan insbesondere in der Erwartung an Produkte und Services des Personal Finance Management (PFM). In einer von ibi research durchgeführten Befragung unter 3163 Bankkunden wünschen sich 62 % der befragten Kunden eine geordnete Übersicht über alle verschiedenen Bankverbindungen und -produkte. Diese Übersicht soll unabhängig davon bereitgestellt werden, bei welcher Bank oder Sparkasse der Kunde ein Produkt abgeschlossen hat. Die Nachfrage nach Personal Finance Management Systemen wird sowohl von externen Anbietern als auch den meisten Kreditinstituten inzwischen bedient. Dabei ist zu beachten, dass es lediglich für 43 % der Kunden ausreichend ist, wenn sie ausschließlich die Umsätze ihrer Hauptbankverbindung vorfinden (Abb. 1).

Allgemein besteht ein großes Interesse der Kunden daran, einen Überblick über die monatlichen Ausgaben in unterschiedlichen Kategorien zu erhalten. Die überwiegende Mehrzahl der Kunden kann sich dazu die Nutzung eines persönlichen Finanzmanagement-Systems vorstellen und ist an einer langfristigen Nutzung interessiert. Die für das Finanzmanagement automatische Kategorisierung setzt allerdings bargeldlose Zahlungen

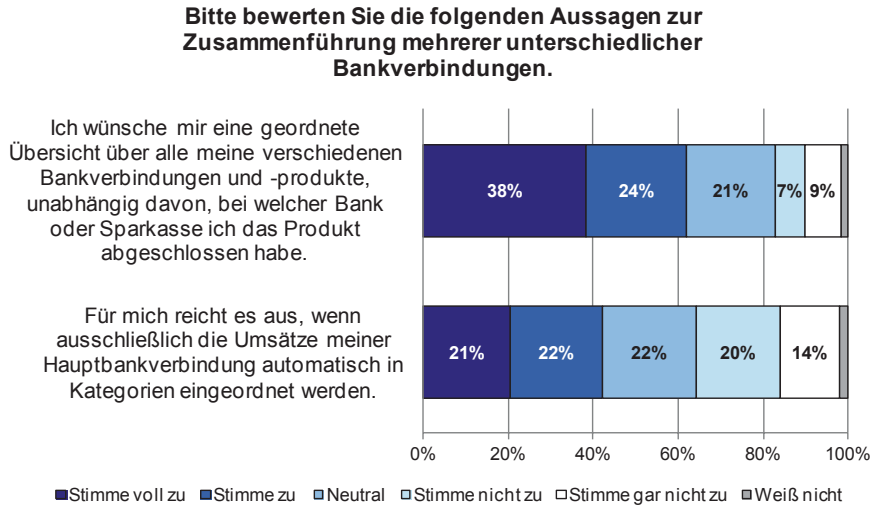

Abb. 1 Kundenerwartungen zur konsolidierten Sicht auf Konten. (vgl. Lößl et al. 2014)

voraus. Mehr als die Hälfte der Befragten kann sich deshalb vorstellen, ihr Zahlungsverhalten zu ändern und öfter mit EC- oder Kreditkarte zu bezahlen, damit die Zahlungen automatisch kategorisiert werden. Darüber hinaus gibt ebenfalls mehr als die Hälfte der befragten Kunden ihre Bereitschaft an, Zahlungen mit Bargeld manuell in das System nachzutragen und eine Kategorisierung vorzunehmen.

Für die Banken bedeutet das neben der Notwendigkeit, entsprechende Systeme bereitzustellen auch einschneidende Veränderungen für Kartenstrategie und Bargeldlogistik.

Gründe für die Nutzung des Personal Finance Managements einer Bank oder Sparkasse sind vor allem die bisherigen guten Erfahrungen mit dem Online-Banking einer Bank oder Sparkasse (89 %), Datenschutz und Sicherheit (63 %) sowie der persönliche Berater, der bei Fragen und Anregungen zur Seite steht (63 %) (Abb. 2).

Aufgrund des Vorsprungs unabhängiger Wettbewerber, die bereits heute entsprechende Plattformen verfügbar halten, müssen Banken und Sparkassen das Angebot von Personal Finance Management kurzfristig bereitstellen. Deren Verfügbarkeit ist über unterschiedliche Endgeräte hinweg mit einem einheitlichen Datenstand zu gewährleisten, damit der Kunde beispielsweise Bargeldzahlungen unterwegs direkt erfassen kann. Durch eine immer stärkere Präferenz mobiler Endgeräte müssen Services und Apps entwickelt und bereitgestellt werden.

3.1.2 Erwartung vereinfachter Produkte, die transparent dargestellt werden

In einer Studie von Bain & Company werden die Erwartungen der Kunden in einem sogenannten Kundenmanifest formuliert. Zusammengefasst lässt sich sagen: Kunden fordern einfache und klare Produkte und Services, die einfach aufzufinden sind und transparent

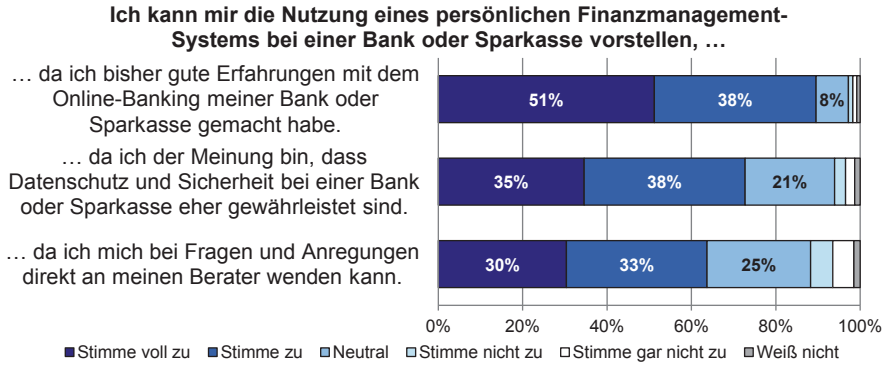

Abb. 2 Gründe für die Nutzung von Personal Finance Management bei einer Bank oder Sparkasse. (vgl. Lößl et al. 2014)

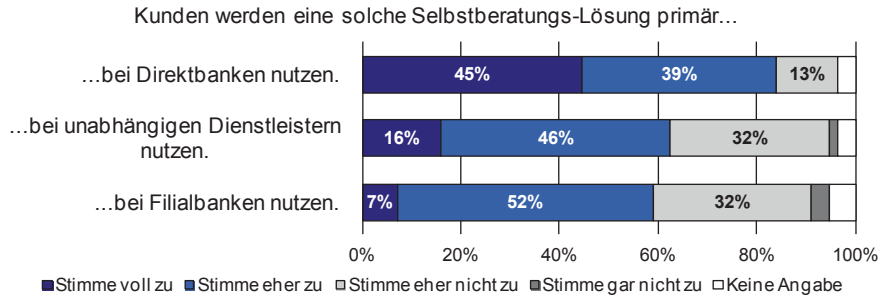

Abb. 3 Vom Kunden gewählte Anbieter für Selbstberatungslösungen. (vgl. ibi research 2013)

dargestellt werden. Das darf nicht nur in der persönlichen Beratung in der Filiale geschehen, sondern muss – dem generellen und branchenübergreifenden Trend zu Selbstberatungslösungen folgend – in allen relevanten Kanälen gewährleistet sein.

Unter Bezugnahme auf den bekannten ROPO-Effekt (research online, purchase offline) ließe sich auch ein ROPA-Effekt formulieren: research online, purchase anywhere. In nahezu allen Branchen haben Kunden in der jüngsten Vergangenheit gelernt, dass sich Produkte über einen Kommunikationskanal recherchieren, bestellen und übergangslos in einem anderen Kanal abschließen lassen (vgl. Bain und Company 2014). Davon sind Banken flächendeckend noch weit entfernt. Gleichzeitig stimmt einer Studie von ibi research und plenum Management Consulting zufolge mehr als die Hälfte der befragten Experten der These zu, dass sich Selbstberatungslösungen von einer Nischen- zu einer Breitenanwendung entwickeln werden (Abb. 3).

Banken und Sparkassen müssen ihren Kunden Selbstberatungslösungen zur Verfügung stellen. Vor allem Filialbanken können diesen Einstieg nutzen und durch die Bereitstellung eines persönlichen Ansprechpartners dem Kunden einen Mehrwert bieten. Der Kunde kann dabei auf unterschiedlichen Wegen zum Berater gelangen: Für eine Beratung in

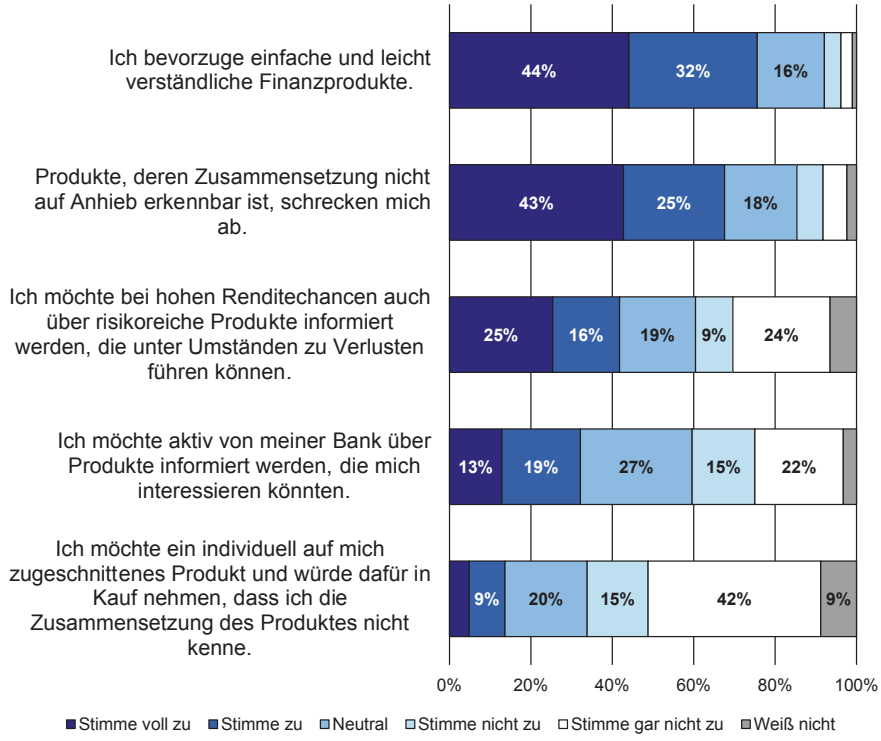

Abb. 4 Kundenanforderungen an die Eigenschaften von Produkten. (vgl. Früchtl und Peters 2012)

der Filiale ist zwingend das Angebot einer Terminvereinbarung erforderlich, bei der zusätzlich die bereits eingegebenen Daten des Kunden in das Tool gespeichert werden und im späteren Beratungsgespräch zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus besteht auch via Internet die Möglichkeit zu einer Interaktion zwischen Kunde und Berater, zum Beispiel über einen telefonischen Kontakt, eine Chat-Funktion oder über das Angebot einer Videoberatung. Die Kernkompetenz der Volks- und Raiffeisenbanken bleibt dabei weiterhin die qualitativ hochwertige und individuelle Beratung im persönlichen Dialog zwischen Berater und Kunde. Dabei stehen beim Kunden – sicher nicht zuletzt als direkte Konsequenz aus der Finanzmarktkrise – die leichte Verständlichkeit und die nachvollziehbare Struktur der Produkte im Vordergrund, selbst wenn das möglicherweise Renditechancen reduziert (Abb. 4).

3.1.3 Erwartung von Preistransparenz in Verbindung mit erhöhter Preissensitivität

Die Forderung nach Transparenz ist in der Vergangenheit immer lauter geworden. Nicht nur der Verbraucherschutz, sondern auch die Kunden selbst fordern eine stärkere Aufklärung insbesondere über versteckte oder schwer erkennbare Preiselemente. Eine große Vielzahl an Vergleichsportalen, die nahezu unbegrenzte Verfügbarkeit von Informationen

und die wachsende Vergleichsbereitschaft der Kunden führen dazu, dass Preistransparenz zu einem wesentlichen Element der Finanzbeziehung werden wird.

Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young hat in einer umfangreichen Studie 33.000 Bankkunden in mehr als 40 Ländern zu ihrer Einstellung gegenüber bepreisten Finanzdienstleistungen befragt. Deutsche Bankkunden verfügen demnach über eine besonders hohe Preissensibilität und eine geringe Bereitschaft, Entgelte für zusätzliche Beratungsleistungen zu entrichten (vgl. Ernst Und Young 2014).

Vor dem Hintergrund eines erheblichen Preiswettbewerbs im deutschen Retail Banking bestehen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die sich traditionell als Qualitäts- und nicht als Preisführer verstehen, besonders hohe Herausforderungen, innovative Lösungen zu erarbeiten, die der Preissensibilität der Kunden Rechnung tragen, ohne den eigenen Anspruch an qualitativ gleichbleibend hohe Beratungsleistungen und Finanzprodukte zu senken.

3.1.4 Erwartung einer breiteren Palette verbundener Vertriebswege

In der Finanzkrise hatte die Finanzdienstleistungsbranche mit enormen Vertrauensverlusten zu kämpfen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken gingen durch ihre traditionellen genossenschaftlichen Werte gestärkt aus der Krise hervor. Generell rückten Werte, Nähe und Emotionen noch weiter in den Vordergrund, um das Kundenvertrauen und eine emotionale Basis für die Kunde-Bank-Beziehung zu fördern. Diese Nähe auch im Internet erlebbar werden zu lassen, wird eine der größten Herausforderungen der Finanzbranche darstellen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken legen in der persönlichen Kundenbeziehung größten Wert auf das Erkennen und Herausarbeiten individueller Kundenbedürfnisse, um darauf aufbauend maßgeschneiderte Angebote bieten zu können. Mit dem Ausbau der Digitalisierung des Leistungsangebots müssen entsprechende Datenanalyse-Verfahren und eine personalisierte Kundenkommunikation online einhergehen.

Diese intensive Kundenkommunikation über alle verfügbaren Kanäle hinweg ist von größter Bedeutung vor dem Hintergrund deutlicher abnehmender Filialnutzung. Die Filiale wird von Kunden im Durchschnitt lediglich ein- bis zweimal pro Jahr zu Beratungs- oder Servicethemen, die SB-Zone dagegen (in erster Linie zur Bargeldversorgung) drei- bis fünfmal pro Monat besucht. Noch eklatanter wird der Unterschied bei den web-basierten Kanälen. Kunden nehmen etwa sieben- bis zehnmal pro Monat Kontakt über die Website der Bank auf, die mobilen Angebote werden sogar 15- bis 20-mal pro Monat aufgerufen (zeb.Research 2013). Diese eindeutige Präferenz der Kunden, für Transaktionen oder zu Informationszwecken Onlinekanäle zu nutzen, muss sich in einer vernetzten Angebotslandschaft der Banken widerspiegeln.

Das veränderte Nutzerverhalten führt zu einem kontinuierlichen Wechseln des Kunden zwischen den Kanälen. Während das Internet im Bankgeschäft in vielen Fällen zur Informationsbeschaffung herangezogen wird, bevorzugt ein Großteil der Kunden für einen Abschluss den Besuch in einer Bankfiliale. Experten sehen eine Zweiteilung in komplexere persönliche Beratung in der Filiale sowie Nutzung anderer Kanäle für standardisierte und wenig erklärungsbedürftige Produkte. Um diese Kundenanforderungen zu erfüllen,

müssen Banken und Sparkassen ein nahtloses Zusammenspiel der Kanäle ermöglichen. Dies erfordert neben einheitlichen Prozessen auch eine konsistente Datenverfügbarkeit über alle Vertriebswege hinweg. Am besten gelingt dieses Zusammenspiel der Kanäle durch deren Integration in ein durchgängiges Omnikanal-System. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben sich gemeinsam mit den Unternehmen der genossenschaftlichen Finanzgruppe bereits vor mehreren Jahren dieser Herausforderung angenommen und mit dem **Projekt KundenFokus 2015** die Weichen für ein konsequentes Omnikanal-Banking gestellt.

3.1.5 Einsatz mobiler (Vertriebswege-) Lösungen

Ein wesentliches Element des Omnikanal-Banking stellt das Angebot mobiler Banking-Lösungen dar. Die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte wird in wenigen Jahren dazu führen, dass das Online-Angebot von Banken und Sparkassen überwiegend über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets bezogen wird. Dabei erwarten Kunden nicht nur Informationen, sondern eine umfassende Bedarfsabdeckung zu ihrem eigenen Finanzdienstleistungsbedarf und dessen Management. Dazu gehören auch Produktangebote im Aktiv- wie im Passivbereich sowie übergreifende Services wie das bereits erwähnte Personal Finance Management. Diese Services müssen jederzeit und überall verfügbar und auf die jeweilige Lebens- bzw. Bedarfssituation des Nutzers individuell anpassbar sein. Häufig genutzte Funktionen müssen über ein „Dashboard“ konfiguriert werden können, um den raschen Zugriff darauf zu ermöglichen, ausgewählte Push-Nachrichtendienste sollen als Favoriten bestimmt werden.

Die Omnikanal-Strategie zieht auch die Notwendigkeit einer Prozessoptimierung für Information und Beratung bis hin zum Abschluss nach sich. Kunden gehen nach ihren Erfahrungen in anderen Branchen davon aus, dass sie intuitiv von ihrem ersten Kontakt bis zum Produkt geleitet und begleitet werden. Zu jedem Zeitpunkt müssen Absprungpunkte in eine persönliche Kommunikation angeboten werden.

3.2 Auf Bankebene

3.2.1 Kontinuierliche Wettbewerbsbeobachtung

Angesichts der massiven Veränderungen ist das Bankmanagement aufgefordert, regelmäßig in einem Rundum-Blick die Wettbewerbssituation zu beobachten und über die eigene Positionierung nachzudenken. Nur beispielhaft sei im Folgenden eine Analyse herausgegriffen, die die Wettbewerbsanalyse nach Porter (Kostenführerschaft versus Differenzierung) um die für Banken besonders wichtige zweite Dimension der Vertriebswegegestaltung ergänzt.

In der heutigen Positionierung sind die Banken in Deutschland noch relativ „mittenzentriert“ positioniert (Abb. 5).

Für reife, verteilte Märkte ist demgegenüber ein Trend „in die Ecken der Matrix“ typisch. Während sich eine Reihe an Instituten hin zu einer sehr stark standardisierten bzw.

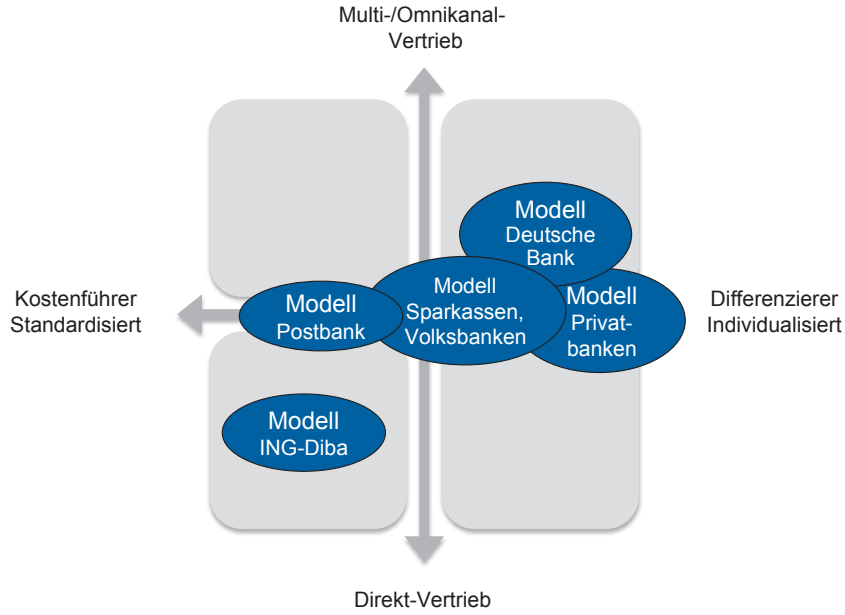

Abb. 5 Priorisierung des Zielbildes – Heutige Muster am Markt. (ibi research 2013)

kostenoptimierten Positionierung über elektronische Vertriebskanäle bewegt, wird für die regional tätigen Banken eine auf Standardisierung beruhende Omnikanalstrategie als wahrscheinlich erachtet.

Bislang hat sich das historisch niedrige Zinsniveau nur moderat auf die Bruttozinsspanne der Banken und Sparkassen ausgewirkt, die Ertragslage der Institute wurde dadurch nur geringfügig beeinflusst. Durch Entlastungen bei den Refinanzierungskosten sowie stabile bzw. steigende Fristentransformationsbeiträge konnten sinkende Aktivzinsen in großen Teilen kompensiert werden.

In den nächsten Jahren werden sinkende Refinanzierungskosten sowie die Ausnutzung von Preisspielräumen im Einlagengeschäft jedoch keine nennenswerte Rolle bei der Entlastung der Ertragslage spielen, da die Spielräume im derzeit historisch niedrigem Zinsniveau nahezu ausgereizt sind.

Neben der bereits skizzierten Kostensenkung durch einen höheren Grad an Standardisierung sowie dem Einsatz von elektronischen Vertriebswegen könnten der Ausbau des Aktivgeschäfts sowie des provisionstragenden Geschäfts realistische Stellhebel für eine Kompensation der Ertragslage von Banken und Sparkassen sein.

Insbesondere im Aktivgeschäft mit Firmenkunden ist schon seit einiger Zeit eine deutliche Dynamik bei den Wettbewerbsinitiativen der Institute festzustellen (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2014).

Eine Wettbewerbsbetrachtung lediglich in Richtung anderer Kreditinstitute würde aber in Zeiten der Digitalisierung zu kurz greifen. Der Einsatz moderner Technologie erlaubt es heute auch branchenfremden Anbietern, Finanzdienstleistungen anzubieten. Solch bran-

chenfremde Anbieter sind einerseits die „neuen Oligarchen“, die zunehmend Lösungen für Finanzbedürfnisse des Kunden anbieten. Aber auch neue Unternehmen, häufig als FinTechs bezeichnet, entwickeln innovative und einfache Lösungen im Finanzdienstleistungsbereich.

Zwar geben in einer von ibi research und plenum Management Consulting durchgeführten Befragung lediglich 18 % der befragten Experten an, dass das heutige Standard-Angebot von Banken und Sparkassen, wie zum Beispiel Girokonto, Tagesgeld oder Autokredit, zu einem wesentlichen Teil von branchenfremden Anbietern bezogen wird. Betrachtet man einzelne Aspekte des Bankgeschäfts, wie beispielsweise den Zahlungsverkehr im Online-Handel, können sich jedoch 61 % der Teilnehmer vorstellen, dass Nonbanks wie zum Beispiel Paypal das Feld beherrschen (vgl. ibi research 2013).

Damit ein schleichender Verlust der Kunden an branchenfremde Anbieter verhindert werden kann, müssen deren Lösungen kontinuierlich beobachtet werden. Aufgrund der Einfachheit für den Kunden lassen sich damit Hinweise auf Verbesserungen von Bankprodukten und -services entdecken, die unter Umständen einfach zu adaptieren sind. Damit kann in vielen Fällen ein Mehrwert für den Kunden geschaffen werden.

3.2.2 Verstärkter Bedarf an zielgenauer Kundensegmentierung

Die gewählte strategische Positionierung der Bank muss durch konkrete Maßnahmen hinterlegt werden, die in Summe die Profitabilität in Richtung Zielniveau steigern. Dabei sind alle „Stellhebel“ systematisch einzusetzen. Ein besonders wichtiger Stellhebel ist die gezielte Allokation der Ressourcen auf die richtigen Kundensegmente und deren zielgruppenkonforme Ansprache. Konsumenten erwarten heute mehr denn je, dass Unternehmen mit passgenauen Lösungen und Angeboten auf ihre Wünsche eingehen.

Als Basisvoraussetzung zur Befriedigung dieser Erwartungshaltung wird es auch zukünftig notwendig sein, den heterogenen Gesamtmarkt im Kundengeschäft in homogene Teilmärkte aufzuspalten, um Zielgruppen mit möglichst ähnlichen Anforderungen, Erwartungen und Potenzialen zu bilden.

Neben den ökonomischen, geografischen und lebensphasenbezogenen Merkmalen muss in den Segmentierungskriterien von Banken zukünftig auch die Absatzwegeaffinität des Kunden eine stärkere Berücksichtigung finden, um eine zielgerichtete Ansprache über den richtigen Kanal sicherzustellen.

Zu beachten ist hierbei, dass die gewählten Segmentierungskriterien auch im dynamischen Zeitalter der Digitalisierung, in dem Trends in immer kürzeren Zeitabständen auftreten und verschwinden, eine zeitliche Stabilität aufweisen. Segmentierungskriterien sollten grundsätzlich von strategischer Natur und somit auf langfristige Sicht ausgelegt sein (vgl. Schleef et al. 2008).

3.2.3 Unterstützungsleistungen für Berater im Omnikanalvertrieb

Die Qualität der Beratung wird trotz oder gerade eben wegen des stärkeren Grades an Standardisierung sowie der Notwendigkeit einer höheren Kosteneffizienz zukünftig ein entscheidender Wettbewerbsfaktor unter Banken und Sparkassen sein. Qualitätsverbesse-

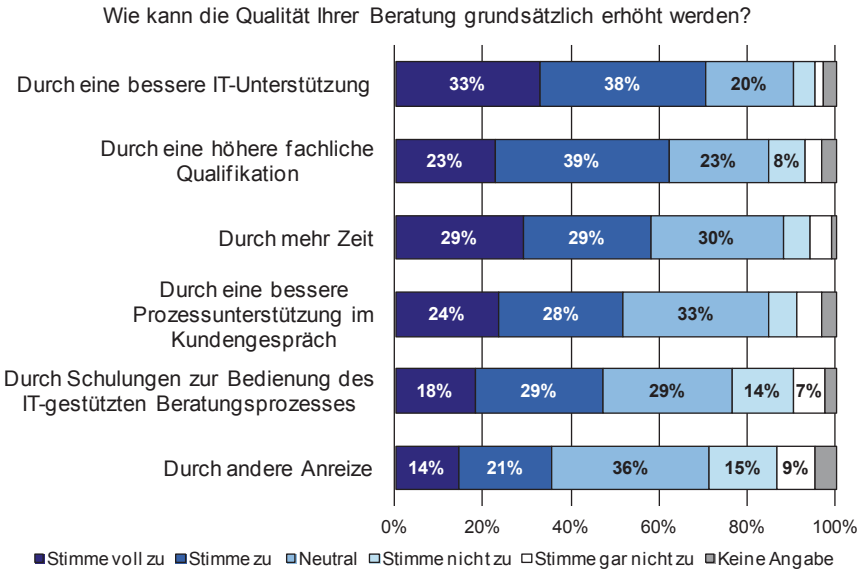

Abb. 6 Verbesserung der Beratungsqualität aus Beratersicht. (vgl. Früchtl und Peters 2012)

rungen und Kosteneffizienz schließen sich per se nicht gegenseitig aus, da höhere Qualität zu verminderten Fehlerkosten und einer erhöhten Kundenbindung führt. Der Einsatz von moderner Technik auch im persönlichen Beratungsgespräch vor Ort in der Bankfiliale wird auf dem Weg der Qualitätsverbesserung eine tragende Rolle spielen.

In einer Befragung von 216 Bankberatern schätzen die Teilnehmer die Qualität ihrer eigenen Beratung im Allgemeinen positiv ein. 24 % der Berater bewerten ihre eigene Beratung mit „sehr gut“, weitere 74 % mit „gut“. Der Großteil der Berater sieht jedoch Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer eigenen Beratungsqualität. Diese kann nach Angabe von 71 % durch eine bessere IT-Unterstützung optimiert werden. Des Weiteren tragen eine höhere fachliche Qualifikation, mehr Zeit, eine bessere Prozessunterstützung im Kundengespräch, Schulungen zur Bedienung eines IT-gestützten Beratungsprozesses sowie andere Anreize zu einer Verbesserung der Beratungsqualität aus Sicht der Berater bei (Abb. 6).

Aus Sicht des Bankmanagements gewährleistet ein standardisierter und IT-gestützter Beratungsprozess die Einhaltung von institutsspezifischen Beratungsstandards und schafft die Voraussetzungen für ein einheitliches Auftreten am Markt.

Untersuchungen über alle Bankengruppen in den letzten Jahren haben gezeigt, dass die Schwankungen in der Beratungsqualität nicht nur von Institut zu Institut auftreten, sondern auch innerhalb der Filialen einer Bank oder Sparkasse eine zu hohe Bandbreite bei der konsequenten Umsetzung der Beratungsstandards festzustellen ist.

In der von ibi research durchgeführten Beraterbefragung bestätigen die Berater selbst, dass ein IT-gestützter Beratungsvorgang insbesondere die konkrete Produktkompetenz (62 %), die Beratungskompetenz (59 %), die Prozesskompetenz (57 %) sowie die generelle Fachkompetenz (55 %) positiv beeinflusst (Abb. 7).

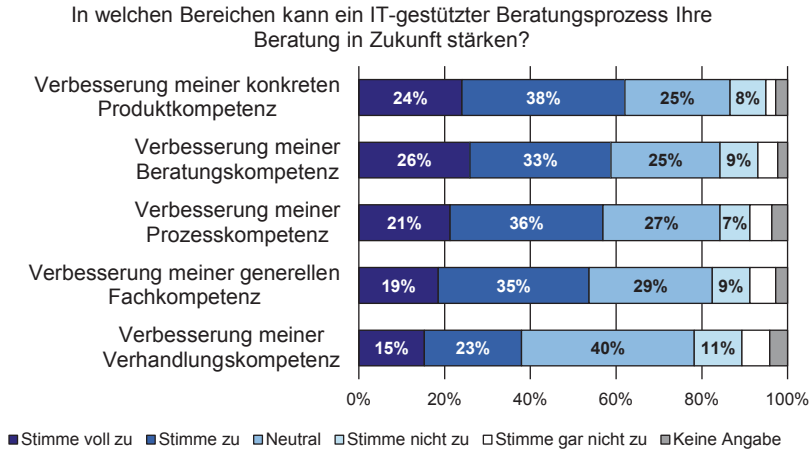

Abb. 7 Stärkung der Kompetenzen durch IT aus Beratersicht. (vgl. Früchtl und Peters 2012)

Die Erfahrungswerte aus den Volksbanken und Raiffeisenbanken zeigen, dass die Einführung eines systemgestützten Beratungsprozess nicht nur ein IT-Projekt ist, sondern tief in die Strukturen eines Instituts eingreift und einen Kulturwandel in der Beratung anstößt. Oberste Priorität muss es deshalb haben, diesen Veränderungsprozess von Seiten der Führungskräfte konsequent zu begleiten. Neben der rein fachlichen Qualifikation zur Anwendung der Technik, sollte den Beratern über das Aufzeigen der Mehrwerte vermittelt werden, dass der IT-gestützte Prozess die persönliche Beratungskompetenz nicht einschränkt, sondern diese unterstützt und zusätzlich Sicherheit bei der Umsetzung verbraucherschutzrechtlicher Anforderungen bietet.

Eine umfangreiche Begleitung und Qualifikation der Berater ist allerdings nur eine Seite der Betrachtung. Eine wesentliche Grundlage für die IT-gestützte Beratung und deren Integration im Omnikanal-Ansatz sind ein ganzheitliches, zentrales Datenmanagement sowie durchgängige Prozesse. So muss es beispielsweise in der Beratung ermöglicht werden, auf Daten bzw. Prozessen aufzubauen, die durch den Kunden über einen nicht-stationären Vertriebs- oder Kommunikationskanal angestoßen wurden.

Als schon heute sehr gut funktionierendes Beispiel aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe kann an dieser Stelle die Handhabung des Konsumentenkredits „easyCredit“ genannt werden.

Eine moderne Anwendung ermöglicht es dem Kunden, einen persönlichen Kreditwunsch online zu konfigurieren. Hat der Kunde zusätzlichen Beratungsbedarf, der einem sofortigen Online-Abschluss entgegensteht, so kann er in einem persönlichen Gesprächstermin in der Filiale einer Volksbank und Raiffeisenbank dem Kundenberater unter Aushändigung einer Vorgangsnummer den Zugriff auf seine bereits erfassten Daten und Modellkalkulationen gewähren. Der Berater wird dadurch in die Lage versetzt, ohne Medienbrüche und zusätzliche Datenbestandsaufnahmen den konkreten Kreditwunsch des Kunden aufzugreifen und gegebenenfalls zu optimieren.

3.2.4 Flexibilität und Vernetzung bezüglich der Organisationsstrukturen

Die wirtschaftliche, informationstechnische sowie demografische Entwicklung wird viele Anbieter von Bankdienstleistungen dazu zwingen, effizientere und flexiblere Organisationsstrukturen zu schaffen oder sich aus Geschäftsfeldern komplett zurückzuziehen. Nachdem die Anzahl von Bank- und Sparkassenfilialen in Deutschland seit Ende der 1990er Jahre bereits um ca. 40 % abgenommen hat, wird sich die Dynamik dieses Trends zukünftig noch weiter erhöhen. Insbesondere im Privatbankenbereich ist davon auszugehen, dass die Dichte des Filialnetzes in der Fläche stark abnimmt und das Standard-Retailgeschäft auf die elektronischen Vertriebswege verlagert wird. Hochwertige Beratungsleistungen werden nur noch in Hauptniederlassungen bzw. größeren Zweigstellen angeboten, während über Selbstbedienungsfilialen sowie über Kommunikationswege wie zum Beispiel der Video-Beratung eine Grundversorgung im Kundenservice und der Kundenberatung angeboten wird.

Wagt man den Blick zu führenden Instituten im Ausland, so kann man dort bereits eine klare Tendenz bei der Effizienzsteigerung der Filialstrukturen beobachten:

Am häufigsten anzutreffen ist hier ein Organisationsmodell mit Flaggschiff- und Satelliten-Filialen. Dieses Modell sieht Beratungsbüros sowie an Einzelhandelskonzepte angelehnte Filialen und Selbstbedienungskioske mit Verbindung zu einer größeren Flaggschiff-Filiale vor. Durch den Einsatz moderner Technik ist in den Satelliten-Filialen häufig keine Kassenfunktion sowie kein klassischer Bankschalter mehr verfügbar (vgl. Bain und Company 2012).

Für Genossenschaftsbanken und Sparkassen, die als regional tätige Banken mit einem hohen Marktanteil (im privaten Einlagengeschäft betrug dieser im Jahr 2014 rund 70 %) tief in der Fläche verwurzelt sind, werden flexiblere Organisationsstrukturen zur Erhaltung der betriebswirtschaftlichen Effizienz von noch höherer Bedeutung sein, da ein verstärkter Rückzug aus der Fläche konträr zum genossenschaftlichen Prinzip bzw. Selbstverständnis der Volks- und Raiffeisenbanken sowie dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen steht.

Bereits heute existierende Modelle, wie zum Beispiel Teilzeit-Filialen, Filial-Sharing und SB-Filialen, müssen parallel mit dem beschleunigten Ausbau von Online-Kommunikations- und Dienstleistungsangeboten weiterentwickelt werden. Dabei sollte man aber nicht 1:1 Konzepte etablieren, die sich bei ausländischen Banken bewährt haben, sondern auf die Besonderheiten und Wünsche der Kunden und Mitglieder am deutschen Bankenmarkt eingehen, der sich zuweilen stark von anderen Märkten unterscheidet.

4 Ziele der Volksbanken und Raiffeisenbanken und deren Operationalisierung

4.1 Nr. 1 in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit im Omnikanalvertrieb sicherstellen

Die Grundlage der Geschäftstätigkeit der mehr als 1000 deutschen Volks- und Raiffeisenbanken bildet im Sinne eines einheitlichen Markenkerns die sogenannte „Zielpyramide“,

in deren Vision die Primärinstitute die Basis für starke Mitglieder, für eine starke genossenschaftliche FinanzGruppe und damit für eine starke Region bilden.

Als Antwort auf die Wettbewerbssituation und mit Blick auf das strategische Ziel „Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit" steht diese Maxime sowohl für den stationären als auch für den digitalen Vertriebsweg. Es gilt also, auf verschiedenen Ebenen Höchstleistung zu bringen, um die Mitglieder und Kunden zu begeistern.

Dank ihrer Rechtsform besitzen Genossenschaftsbanken mit der „Mitgliedschaft" ein einzigartiges Differenzierungsmerkmal, das die Basis für eine starke Marke bildet und auch im Markenversprechen der Volks- und Raiffeisenbanken tief verankert ist: „Wir sind den Lebenszielen und Herzenswünschen unserer Mitglieder vor Ort verpflichtet".

Diese starke Marke sowie das Markenversprechen möchten die Volksbanken und Raiffeisenbanken durch konstante Qualität und eine stringente Markenwahrnehmung an allen Markenkontaktpunkten gewährleisten und erlebbar machen. Dies muss jeden Tag aufs Neue im täglichen Kunden- und Mitgliederkontakt bewiesen werden, egal ob in der On- oder Offlinewelt (Abb. 8).

Abb. 8 Markenkontaktpunkte. (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2014)

4.2 Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherung

Ebenso wie die Zielsetzung der Nr. 1 in der Kunden- und Mitgliederzufriedenheit, sind die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit sowie die Zukunftssicherung als strategische Zielsetzungen in der Zielpyramide der Volksbanken und Raiffeisenbanken verankert.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken stehen vor der Herausforderung, unter Beachtung einer langfristigen und auf die Wünsche ihrer Mitglieder ausgerichteten Geschäftspolitik richtige Antworten auf wirtschaftliche, gesellschaftliche sowie politische Einflussfaktoren und (Mega)-Trends zu finden. Insbesondere, aber nicht abschließend, lassen sich aus heutiger Sicht folgende Faktoren nennen, deren hohem Einfluss ganz besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss:

- Erhöhte Eigenkapitalvorschriften und aufsichtsrechtliche Dokumentationspflichten als Beispiele für eine immer weiterreichende Regulatorik als Antwort der Politik auf die Verwerfungen der Finanzkrise seit 2007.
- Die europäische Integration und die Liberalisierung der Finanzmärkte führen zu einem noch intensiveren Wettbewerb am deutschen Bankenmarkt. Für europäische Institute sowie für Non- und Nearbanks ist der Einstieg trotz des schon jetzt intensiven Wettbewerbs lohnenswert. Insbesondere die Non- und Nearbanks unterliegen nicht denselben regulatorischen Anforderungen wie die deutschen Banken und Sparkassen und haben daher relativ niedrige Markteintrittsbarrieren.
- Auf gesellschaftlicher Seite spiegelt der demografische Wandel seine Auswirkungen nicht nur in einem stetig ansteigenden Durchschnittsalter der Bevölkerung, sondern auch in hohen regionalen Ungleichgewichten. Einer starken Tendenz der Urbanisierung mit hohen Zuzugsraten in Ballungsräumen steht ein teilweise eklatanter Bevölkerungsrückgang in ländlichen und strukturschwachen Regionen gegenüber.
- Der technologische Wandel und die Digitalisierung haben gravierenden Einfluss auf das Informations- und Kommunikationsverhalten und ermöglichen es schon heute, nahezu unabhängig von Ort und Zeit Bankgeschäfte durchzuführen (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2014).

4.3 Operationalisierung der Ziele durch KundenFokus-Initiativen

Um auch zukünftig die erste Wahl für Kunden und Mitglieder zu sein, wurden in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe der Volks- und Raiffeisenbanken bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt die strategischen Weichen gestellt.

Schon bevor konkrete Maßnahmen angestoßen wurden, war allen Beteiligten in der genossenschaftlichen FinanzGruppe klar, dass das strategische Ziel „Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit“ nur dann erreicht werden kann, wenn Optimierungsmaßnahmen konsequent aus Sicht der Kunden und Mitglieder angestoßen werden. Deshalb wurden

in einer umfassenden und repräsentativen Marktforschungsstudie die Erwartungen an die genossenschaftliche FinanzGruppe erfragt.

Nach der Auswertung der Ergebnisse stellten sich zwei Dinge als wesentlich heraus:

Zum einen ist der Bankberater für die Menschen nach wie vor die wichtigste Anlaufstelle und Vertrauensperson in Finanzangelegenheiten. Zum anderen spielt das Internet als Informationsquelle bei Finanzprodukten eine immer größere Rolle. Aus den Ergebnissen ging ebenso deutlich hervor, dass beide Themen untrennbar verbunden sind, denn die Menschen erwarten von der genossenschaftlichen FinanzGruppe, dass sie über beide Zugangswege kommunizieren und Finanzprodukte abschließen können.

Aus diesen zentralen Erwartungen wurden die beiden Projekte „Beratungsqualität" zur Optimierung der Qualität in der stationären Beratung sowie „webErfolg" zur Weiterentwicklung der Internetstrategie geboren, die kommunikativ unter dem gemeinsamen Dach „KundenFokus 2015", der On- und Offline-Offensive der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, gebündelt wurden.

4.3.1 Beratungsqualität

Im Mittelpunkt des Projektes Beratungsqualität steht ein IT-gestützter und medienbruchfreier Beratungsprozess für das Kundengespräch im Privatkundenbereich, der methodisch optimiert, harmonisiert und durch klare Strukturen gestaltet ist. Dieser Prozess unterstützt die Berater in den Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht nur dabei, die hohen Qualitätsstandards der genossenschaftlichen Beratungsphilosophie einheitlich umzusetzen, sondern auch bei der Berücksichtigung der konkreten Anforderungen aus dem Verbraucherschutz in der Kundenberatung.

4.3.2 webErfolg

Das Projekt webErfolg verfolgt die Zielsetzung, die bundesweit mehr als 1000 Volks- und Raiffeisenbanken über den Meilenstein der Erreichung des Marktstandards zur Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit im Onlinekanal zu führen. Dazu bedarf es der strategiekonformen Ausgestaltung des Onlinekanals und der breiten Verankerung der Internetstrategie in der Gruppe.

Ein neuer und durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien definierter Onlineauftritt, umfangreiche Onlineproduktabschluss- und Serviceprozesse, eine integrierte Personal Finance Management-Anwendung sowie der Relaunch des zentralen Portals „vr.de" sind nur einige Komponenten, die den Volks- und Raiffeisenbanken durch das Projekt webErfolg zur Verfügung stehen und für Kunden und Mitglieder ein neues Qualitätserlebnis im Onlinekanal versprechen.

4.3.3 KundenFokus 2020

Nach dem Übergang von Beratungsqualität und webErfolg in den Regelbetrieb hat die genossenschaftliche FinanzGruppe unter der strategischen Klammer von „KundenFokus 2020" die konsequente Weiterführung von KundenFokus 2015 beschlossen. Mit der Zielsetzung, den Filial- und Onlinevertrieb sowie weitere Vertriebs- und Kommunikationswe-