

## RETAIL BANKING

# Auf Wachstum ausrichten

Die Akquisitions- und Expansionsaktivitäten der Banken zeugen weltweit von der wiedergewonnenen Attraktivität des Privatkundengeschäfts. Dennoch tun sich viele Finanzdienstleister schwer, neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen. Oft stellt sich die Organisation als ein Hindernis heraus. Ralf Baldeweg | Andreas Pratz



Keywords: Privatkunden, Unternehmenspolitik, Reorganisation

Es gibt vielfältige Beispiele im Privatkundengeschäft der Banken und Versicherer, wie die Organisationsstruktur Wachstum beschleunigen – oder aber auch verlangsamen kann. Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit belegen, wie Allfinanzkonzerne in ihren traditionellen Ausschließlichkeits- oder Agenturvertrieben Marktanteile verloren haben. Durch Konzentration war man lange Zeit sehr erfolgreich auf diesem Vertriebsweg. Mit dem Entstehen von unabhän-

**„Die Dominanz des Filialnetzes führte meist dazu, anderen Vertriebswegen eine reine Unterstützerrolle und keine echte Vertriebsaufgabe zuzuweisen. Dadurch gingen Marktchancen verloren.“**

gigen Finanzvermittlern stellte sich jedoch heraus, dass es gerade die Ausschließlichkeitsorganisation war, die eine Kooperation mit diesen wachsenden Vertriebsnetzen verhinderte. Eine Reorganisation war unvermeidlich, um offen für neue Vertriebswege zu werden und die Marktanteilsverluste zu stoppen.

Auch europäische Privatkundenbanken, die sich während der Multikanal-Welle in den 90er Jahren zum Teil „neu definiert“ hatten, waren von Wachstumsproblemen betroffen, insbesondere dann, wenn Geschäftsmodell, Vertriebswegestruktur und Organisation auf den Kopf gestellt wurden, ohne dass ein klares Konzept erkennbar gewesen wäre, das lang-

fristig eine hohe Rentabilität versprochen hätte. Wie aber kann ein gesundes Gleichgewicht zwischen Stabilität und Freiheitsgraden für neue Wachstumsmöglichkeiten gestaltet werden?

### Effizientes Wachstum

Banken suchen heute nach „effizientem Wachstum“. Sie wollen marktorientiert aufgestellt sein und neue Wachstumfelder in Produkten, Kundensegmenten und Vertriebswegen erschließen. Gleichzeitig sind sie sehr darauf bedacht, keine übermäßigen Stabsfunktionen aufzubauen, die häufig auf Widerstand in der Fläche stoßen, einen bemerkenswerten „Selbsterhaltungstrieb“ entwickeln und darüber hinaus das Risiko von Wettbewerbsvergleichen und Kostensenkungsmaßnahmen für ihre Verantwortlichen vergrößern. Insofern ist eine gewisse Strukturierung erforderlich, um die Effizienz – aber auch die Flexibilität – zu wahren, um neue Wachstumsmöglichkeiten unternehmerisch zu nutzen. Wie haben Banken bis dato dieses Spannungsfeld ausgestaltet?

In den letzten 15 Jahre ließen sich verschiedene Organisationsformen im Privatkundengeschäft beobachten. Traditionell waren die meisten Privatkundenorganisationen – Banken gleichermaßen wie Versicherer – sehr stark rund um einen Hauptvertriebsweg aufgestellt: Banken um ihr Filialnetz und Versicherer um ihr Agenturnetz. Neue Vertriebswege wurden um diesen Hauptvertriebsweg herum angefügt. Die Dominanz des Filialnetzes führte meist dazu, anderen Vertriebswegen eine reine Unterstützerrolle und keine echte Vertriebsaufgabe zuzuweisen. Dies führte zur ersten großen verlorenen Marktchance für Ban-



## ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM PRIVATKUNDENGESCHÄFT

► 1

(Beispiele indikativ)



Quelle: A. T. Kearney-Analyse



ken und Versicherer, die beide Marktanteile an Direktbanken und Direktversicherer verloren. Daraufhin wurden zwei unterschiedliche Wege verfolgt, um solche Situationen zukünftig zu vermeiden:

- **Kundenfokussierung:** Ausrichtung auf bestimmte Kundengruppen durch divisionalisierte Strukturen.
- **Aktivitätsorientierung:** Höhere Effizienz und Flexibilität in Vertriebswegen und Produkten durch eine funktionale Trennung von Marketing, Vertrieb und Abwicklung.

Die Verfügbarkeit von besseren Kundendaten, auch durch die Einführung von Customer Relationship Management (CRM), hat die Mehrzahl der Banken zur ersten Variante bewegt. Sie etablierten Bereiche bzw. Divisionen beispielsweise für das Mengengeschäft, gehobene Privatkunden, Private Banking und Wealth Management sowie selbstständige und kleinere Unternehmen. Vertriebswege wurden diesen Kundendivisionen zugeordnet, und in einigen Fällen wurden sogar separate rechtliche Geschäftseinheiten je Kundendivision gebildet.

Eines der weit reichendsten Beispiele hierfür lässt sich heute noch bei UniCredit in Italien beobachten. In diesem Modell muss der gestärkte Kundenfokus gegen typische Redundanzen z.B. durch mehrere Abwicklungsfabriken oder separate Filialen abgewogen werden. Als Nachteile haben sich insbesondere das erschwerte Cross Selling zwischen der privaten und geschäftlichen Seite bei Unternehmerkunden herausgestellt sowie eine verringerte Durchlässigkeit vom Mengengeschäft in das Private Banking hinein.

Diese Nachteile erscheinen im zweiten Modell leichter überwindbar, wo der Vertrieb unabhängiger von der Produkt- und Kundenseite organisiert werden kann. Das wesentliche Gestaltungsprinzip ist hier eine Spezialisierung auf Vertrieb, Marketing und Abwicklung, um verschiedenste Segmente auf effektive Art zu bedienen. Allerdings können erfahrungsgemäß nur wenige Filial- oder Vertriebsmitarbeiter so qualifiziert werden, dass sie eine breite Abdeckung mehrerer Kundengruppen leisten können. Auch wird der Vertrieb neuer Produkte möglicherweise erschwert, da der Vertrieb relativ frei die Best Sellers auswählen kann – unabhängig von der aktuellen Präferenz der Produktentwickler oder den Kapazitäten des Abwicklungsbereichs.

Interessanterweise sind Banken typischerweise von einer filialnetzcentrierten zu einer kundenzentrierten Organisation übergegangen. Diese wurde später um Elemente der Aktivitätsorientierung ergänzt. Versicherer hingegen entwickeln sich meist vom agenturzentrierten Modell zu einer aktivitätsorientierten Organisationsstruktur und lenken erst dann einen stärkeren Fokus auf bestimmte Kundengruppen. Dies hängt zum Teil damit zusammen, dass Versicherer sich schwerer mit dem Erfassen und Nutzen von Kundendaten tun, die traditionell durch die aufsichtsrechtliche Spartenrennung separiert wurden. Auch beanspruchen die Agenten die Eigentümerschaft und das Nutzungsrecht an kundenbezogenen Informationen, so dass es für Versicherer einfacher erschien, sich zu einem aktivitätsorientierten Modell weiterzuentwickeln. ► 1 zeigt die Modelle und Entwicklungspfade anhand der beiden beschriebenen Dimensionen.

### Schlüssel zum Erfolg

Banken sollten ihre Organisationsstruktur anhand einiger Gestaltungsprinzipien entwickeln, um beide Welten miteinander verbinden zu können:

- Nutzung der besten verfügbaren Vertriebswege in jedem Markt,
- Angebot der besten Produkte und Services an die Kunden,
- Systematische Suche nach Wachstumschancen bei Kunden, Produkten, Vertriebswegen und Regionen,
- Ausrichtung von Anreizsystemen nach Wachstum und Verantwortung.

Diese Gestaltungsprinzipien klingen möglicherweise offensichtlich, haben allerdings einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Organisations-



struktur. Nur eine Organisation, die sowohl mit internen und externen Vertriebswegen und -partnern arbeitet, kann das erste Gestaltungsprinzip für sich beanspruchen. Nur eine offene Plattform (Best Product, Best Choice) kann Kunden glaubhaft das zweite versprechen und Kunden jeweils das beste Produkt anbieten, auch wenn es nicht selbst hergestellt wird. Beide erfordern eine Organisation (Struktur und Prozesse), die mit einem sich verändernden Angebot an Produkten und Vertriebswegen umgehen kann. Wenige Organisationen haben bislang Funktionen eingerichtet, die systematisch Wachstumsmöglichkeiten sondieren und erschließen. Wie sonst ist es zu erklären, dass die größten Marktanteilsgewinne bei ausländischen Anbietern, Nichtbanken und Spezialanbietern liegen – ob bei Konsumentenkrediten, in der Vermögensverwaltung oder im Kartengeschäft, um nur einige Beispiele zu nennen.

Anreizsysteme und Steuerung mit der Verantwortung in Einklang zu bringen, ist wahrscheinlich das offensichtlichste Gestaltungsprinzip. Es ist aber auch das am wenigsten befolgte. So sind in vielen Banken die Kosten einer Filiale überwiegend historisch gewachsen und werden dennoch für die Filialprofitabilität herangezogen, obwohl die Filialleitung eigentlich für Verkauf und Erlössteigerung verantwortlich sein sollte. Auch Stabsbereiche werden selten klar an ihrem nachweislichen Beitrag zum Geschäft gemessen. Dies wird umso deutlicher, wenn man die Bonuszahlungen in vielen Banken ansieht: Neben einem immer noch relativ geringen variablen Anteil ist dieser zudem in vielen Fällen stärker durch Management-Beurteilung als durch die objektive Geschäftsentwicklung beeinflussbar, insbesondere in Stabsfunktionen.

Verinnerlicht eine Bank die obigen Gestaltungsprinzipien, dann lässt sich eine Blaupause der Organisation, wie in ► 2 dargestellt, entwickeln. Durch Separierung von Vertrieb, Marketing und Abwicklung ist diese klar aktivitätenorientiert. Auch in der Steuerung lässt sich eine eindeutige Zuordnung entwickeln: Während der Vertrieb für die Erlöse zuständig ist, ist Abwicklung (und Infrastruktur) gesamthaft für die Kosten verantwortlich. Diese Logik wird nicht dadurch gestört, dass in vielen Fällen ein Deckungsbeitrag die reine Erlössicht abdeckt – sofern er mit Standardkosten arbeitet. Aber wie soll der Beitrag des Marketingbereichs gemessen werden?

Marketing sollte idealerweise im Kern aus zwei Funktionen bestehen: einer Managementfunktion,

durch die neue Zielkundensegmente identifiziert und spezifische Angebotspakete (Produkte, Services, Vertriebswege, Preise) entwickelt werden, und einer Produktinnovationsfunktion, die neue Wachstumfelder aufzeigt, die aussichtsreichsten auswählt und entsprechende Produkte einkauft oder entwickelt und diese dann schließlich vermarktet. Ob dies über eigene Vertriebswege oder Vertriebspartner erfolgt, ist

„Die größten Marktanteilsgewinne liegen bei ausländischen Anbietern, Nichtbanken und Spezialanbietern.“

zweitrangig. Beide Funktionen werden nach Profitabilität gemessen, entweder für ein spezielles Zielkundensegment oder für ein Produktfeld. Diese Messung beteiligt Stabsbereiche direkt am Markterfolg ihrer Angebote und ist dadurch deutlich objektiver als bislang in Privatkundenbanken üblich.

#### Auf die richtige Mischung kommt es an

Banken, die ihre Organisation weiterentwickeln wollen, sollten zunächst Klarheit über ihre Erfolgsparameter schaffen. Diese umfassen beispielsweise:

- ▣ Bedeutung relevanter Wachstumstreiber (Produkte, Segmente, Regionen, Vertriebswege),
- ▣ Dynamik des Marktumfelds (schnelle Veränderung von Nachfragemustern und Wettbewerbsangeboten versus stabiles, reifes Marktumfeld),
- ▣ Wichtigkeit lokaler Marken (insbesondere, wenn Vertriebswege über mehrere Einheiten verteilt sind oder sein sollen),
- ▣ Fähigkeit und Kultur der derzeitigen Organisation und der Führungskräfte im Hinblick auf wünschenswerte Änderungen.

Schaut man sich jüngere Organisationsentwicklungen im Privatkundengeschäft an, so lassen sich einige Gemeinsamkeiten feststellen. Die Aktivitätsorientierung kombiniert mit einer klareren Leistungsmessung setzt sich zunehmend durch. Die meisten Banken haben aber noch kein dauerhaftes Rezept gefunden, wie Wachstum systematisch verankert werden kann. Dies lässt Raum für Verbesserungen – und Möglichkeiten für einen Wettbewerbsvorteil der Vorreiter. ▣

**Autoren:** Ralf Baldeweg ist Manager für Financial Institutions bei A.T. Kearney in Berlin; Andreas Pratz ist Principal für Financial Institutions bei A.T. Kearney in München.