
Vorwort der Autoren

Wie Sie das Buch nutzen können

Die Bankbranche durchläuft also einen Veränderungsprozess, das haben wir mittlerweile alle akzeptiert. Aber die bestehende Denkhaltung ist die Hoffnung, dass es bald wieder weitergehen wird wie in den letzten Dekaden und man zur „Normalität“ zurückkehren kann. Es ist schon mühsam, seit einigen Jahren mit stets sinkenden Margen und kritischen Kunden – wobei dies zum Glück noch nicht alle sind – konfrontiert zu sein und gelegentlich auch die Frage nach den Werten der Bankbranche beantworten zu müssen – einer Branche, die lange eine Traumbranche für Studienabsolventen war, die die Grundlage für den Wohlstand Europas seit Beginn der Industrialisierung mit gelegt hat – und die gleichzeitig den Bogen in den Augen vieler Bürger weltweit in den letzten 20 Jahren überspannt hat.¹ Warum sollten Sie dieses Buch lesen? Es gibt – als interessierte Privatperson oder als Bankmanager oder -mitarbeitenden – drei Gründe für Sie: Dieses Buch ermöglicht Ihnen das Verständnis für die zugrundeliegenden Logiken des 21. Jahrhunderts und ihrer Auswirkungen auf die Bankbranche. Es legt darüber hinaus die aktuellen Denkfallen im Hinblick auf das Kundenverhalten und das moderne betriebswirtschaftliche Instrumentarium dar und ermöglicht Ihnen damit, die Logiken des 21. Jahrhunderts erfolgreich zu nutzen. Und es beantwortet schließlich die Frage, wie die notwendigen Veränderungen in Unternehmen auch nachhaltig umgesetzt werden können.

Teil I: Alles Google oder was? – Denkfallen aus der Vergangenheit und wer schon von diesen profitiert (Kapitel 1–2)

Dies ist der Teil für den Blick aus der vermeintlichen Zukunft, die schon begonnen hat. Sie haben auch schon viel von den vermeintlich neuen Geschäftsmodellen gehört, die das

¹ Dazu zählt auch der Strom der nicht enden wollenden schlechten Nachrichten, wie die Buße von 725 Mio. € für die Deutsche Bank wegen Libor-Kursmanipulationen oder die im Dezember 2013 durchgeführte Razzia in den Räumen der Commerzbank, bei der es zunächst „nur“ um unseriöse Geschäfte eines Versicherungsanbieters ging, dessen Produkte im Depot der Commerzbank lagen (Manager Magazin 2013). Auch die UBS (NZZ 2012) und die Credit Suisse (Tagesanzeiger 2013) stehen verschiedentlich mit Milliardenbußen in den Schlagzeilen. Gleiches gilt auch für andere Schweizer Institute wie die Basler Kantonalbank (NZZ 2014) oder die Zürcher Kantonalbank (Tagesanzeiger 2013).

Bankwesen nachhaltig bedrohen. Google hat eine Banklizenz gelöst. PayPal hat dies ebenfalls getan. Zalando tut das, was Quelle hätte schaffen können – naja. Oder doch nicht naja, sondern Zeit für „oha“? Möchten Sie prüfen, ob diese Veränderungsprophezeiungen nur gutes Marketing der Beratungsfirmen sind und sich seit der Dotcom-Blase eben doch noch nichts getan hat? Werden sich die Voraussagen daher nicht bewahrheiten oder ist wirklich etwas dran an den bahnbrechenden Veränderungen der Geschäftsmodelle? Was ist dran an den Best Practices auf der Basis der neuen Erfolgsfaktoren? Verschaffen Sie sich einen strukturierten Überblick zu diesen beiden Fragen.

Teil II: Die Logiken des 21. Jahrhunderts und die Instrumente zur Geschäftsmodelltransformation (Kapitel 3–7)

Dies ist der Teil für die am relevanten und passgenauen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium interessierten Leser. Sie möchten verstehen, was denn die grundsätzlichen Logiken hinter diesem Veränderungsdruck sind, in welche Richtung sich die Geschäftsmodelle der Banken in den nächsten zehn Jahren verändern müssen und welches die wirksamen betriebswirtschaftlichen Instrumente zur erfolgreichen Bewältigung dieser Veränderungen sind? Sie sind der Auffassung, dass sich die klassischen Instrumentarien weiterhin gut eignen? Sie sind überzeugt, die Kundenbedürfnisse immer schon in den Mittelpunkt Ihres Denkens und Handelns gestellt zu haben? Und – mal ganz ehrlich – dennoch merken Sie, dass die Kunden immer kritischer werden und dass Sie nach der gelungenen Industrialisierung des Geschäftsmodells Ihrer Bank eventuell doch noch nicht alle zukünftigen Herausforderungen so angegangen sind, dass Ihre Bank auch in zehn Jahren noch erfolgreich ist? Dann lohnt sich dieser Teil für Sie – die Industrialisierung so angehen, dass Sie auch in zwei bis drei Jahren noch den entscheidenden Vorsprung gegenüber der Konkurrenz haben – das ist die Value Proposition dieses Teils.

Teil III: Die Brücken konkret bauen und auch begehbar machen (Kapitel 8–9)

Dies ist der Teil für den an echter Umsetzung interessierten Leser. Schreiben kann man ja viel – aber umgesetzt ist dabei noch nichts. Viele Konzepte bleiben Schubladentiger – 75 % der bisherigen Veränderungsprojekte sind in den letzten zehn Jahren gescheitert. Dieses Buch bleibt nicht hier stehen, sondern zeigt auf, wie Veränderung von innen heraus effektiv gelingt – wenn man die Betroffenen zu Beteiligten macht, wenn man sich von der Idee löst, dass Umsetzung befehlbar ist. Das Netzwerkzeitalter lädt zum Dialog über Argumente ein – das will gelernt sein. Denn Firmen, die dies schaffen, gewinnen auch die Kunden der Zukunft.

Teil IV: Connecting the Dots – wie die Bausteine zusammen passen (Kapitel 10)

Dies ist der Teil für den schnellen Leser. Er verbindet die Erkenntnisse der Teile I bis III zum Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur. Viele Bücher geben gute Denkanstöße, lassen dann aber die Frage, wie diese in das Hier und Jetzt integriert werden können, unbeantwortet. Dieses Buch geht einen Schritt weiter. Mit dem Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur bietet es einen Orientierungsrahmen an, der die klassische Begriffswelt und die Herausforderungen der Modernität in einem Modell vereint. Das Zürcher Modell ist das Analysetool zur passgenauen Transformation der Ge-

schäftsmodelle. Es setzt die Leitplanken für die konkrete Transformationsarbeit. Sie haben die Wahl – gestalten Sie die Zukunft mit!

Appell für ein neues Banking

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, die Notwendigkeit der Evolution der Geschäftsmodelle in Richtung kundenzentrierter Bankarchitektur zu verstehen und die anstehenden Veränderungen zu meistern. Es ist zum einen ein Aufruf, die Kunden als Dreh- und Angelpunkt der Geschäftstätigkeit im digitalen Zeitalter zu sehen. Die wahre Differenzierung gelingt Ihnen aber darüber hinaus erst dann, wenn Sie dem Mehrwert für die Kunden den gleichen Stellenwert geben wie dem Mehrwert für die Bank – so die Kernhypothese dieses Buchs. Der folgende Appell ist klischeehaft, einseitig und lückenhaft. Aber sehr wahrscheinlich wahr, wenn wir in zehn Jahren zurückblicken.

Die Zeiten des Verkäufermarktes sind lange vorbei (Geyer 2009). Im Verkäufermarkt wurden Dienstleistungen im stillen Kämmerchen entwickelt und über den Vertrieb an die Kunden gebracht. Die Prozesse waren klar und technokratisch organisiert und in Produktion und Vertrieb getrennt. Für die Kunden war in der „genormten“ Wertschöpfungskette kein Platz. Das Cluetrain Manifest (1999), eine Sammlung von 95 Thesen über das Verhältnis von Unternehmen und ihren Kunden im Zeitalter des sozialen und mobilen Internets, welche bereits im Jahr 1999 veröffentlicht wurde, beginnt mit dem folgenden Intro:

„Wenn Du heute nur Zeit hast für eine Einsicht, dann sollte es diese sein. Wir sind keine Zuschauer oder Empfänger oder Endverbraucher oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich eurem Zugriff. Kommt damit klar.“

Vernetzte Märkte beginnen sich schneller selbst zu organisieren als die Unternehmen, die sie traditionell beliefert haben. Mit Hilfe des Webs werden Märkte besser informiert, intelligenter und fordernder hinsichtlich der Charaktereigenschaften, die den meisten Organisationen noch fehlen.“

Bereits damals – zu den Hochzeiten des Dotcom-Booms – wurde eine pragmatische Sicht auf Menschen, Märkte und neue Kommunikationstechnologien formuliert. Seit 1998 haben sich die Branchenstrukturen in vielen Branchen verändert. Physische Musikgeschäfte sind aus dem Stadtbild verschwunden, Buchhandel und Elektronikgeschäfte dünnen in Folge des neuen Vertriebswege des Internet drastisch aus (KPMG 2013). Dieses Buch zeigt, warum das veränderte Kundenverhalten auch im Banking in den nächsten Jahren Folgen haben wird.

Die Thesen beschreiben, welchen Einfluss die neuen Technologien auf die Beziehung zwischen Dienstleistern und Kunden haben werden. Das Cluetrain Manifest skizziert das Ende der einseitigen Kommunikation und des einseitigen Vertriebs. Die Märkte und der Vertrieb der Zukunft basiert auf netzwerkartigen Beziehungen zwischen Menschen untereinander, zwischen Unternehmen und Menschen und zwischen Unternehmen als Teil eines Netzwerks.

Heute hat diese Machtverschiebung auch im Banking begonnen. Die rein einseitige Kommunikation und der einseitige Vertrieb funktionieren – ohne die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kunden – immer weniger. Der Käufermarkt im sozialen und mobilen Web und in der realen Welt steht für

- Gespräche auf Augenhöhe,
- Menschen und nicht für Zielgruppen,
- Kooperation und Gleichrangigkeit sowie
- Offenheit und Transparenz.

Je internetbasierter das Geschäftsmodell und das Kundenverhalten sind, desto weiter scheint die Machtverschiebung fortgeschritten zu sein. Die historisch selbstverständliche Kundenorientierung einer jeden Bank – Retailbanken wie die Volks- und Raiffeisenbanken, Kantonalbanken und Sparkassen als Partner für Landwirtschaft und Mittelstand; Großbanken als Partner der Industrie – erlebte teilweise und zumindest in der Kommunikation nach außen in den letzten Jahren eine ungeahnte Renaissance.

Die primäre Ausrichtung der Aktivitäten auf die Schaffung eines hohen Shareholder Values ist zumindest in der Außenkommunikation etwas in den Hintergrund geraten. Es wurden Investitionen in ein besseres Verständnis der Kunden, ihres Lebensstils und ihrer Bedürfnisse getätigt.² Customer Relationship Management (CRM) entwickelte sich von einer reinen Sammelstelle von Kundendaten hin zu einer unternehmensweiten und prozessintegrierten Unterstützung im kompletten Kundenbeziehungsprozess. Die CRM-Systeme wurden durch IT-basierte Kundenbewertungen und durch Aussagen zu den zukünftigen Potenzialen der Kunden ergänzt. Zum Teil wurden auch Kundendeckungsbeitragsrechnungen eingeführt, auch wenn die Steuerung momentan noch häufig über die Anzahl der Kundenkontakte erfolgt. Konzepte wie Customer Lifetime Value (CLV), ABC-Analysen, Programmstrukturanalysen und IT-gestützten Kunden-Scoring-Modelle werden heute ergänzend eingesetzt.

Kundenorientierung wurde bei Banken vielfach auf den „goldenen Weg“ zu mehr Profitabilität reduziert und war ein anderes Wort Shareholder Value- und Gewinnmaximierung. Anstelle der eigentlich wichtigen Frage der Kundenorientierung; – welchen Mehrwert liefert die Bank ihren Kunden – wurde nach dem betriebswirtschaftlichen Wert der Kunden für die Bank gefragt. Die einseitige Optimierung des „Win“ funktionierte unter anderem aufgrund der durch die lange steigenden Kurse und Portfoliorenditen zufriedenen Kunden. Echte Win-win-Beratung im Sinne des ehrbaren Kaufmanns wurde von den Kunden nicht immer erwartet und von der Finanzdienstleistungsindustrie häufig- und in unterschiedlicher Konsequenz je nach Institutskultur – vernachlässigt. Die heute bekannten Kundenbindungsprogramme sind aus dieser Sicht eher ein Aufbäumen gegen die immer stärker werdende Macht der Kunden, die die „gute alte Zeit“ konservieren und fortführen wollen. Die nächste Entwicklungsstufe ist die Schaffung von effektiven Win-win-Situationen. Das Anstreben von Win-win – im Sinne von gleicher Wichtigkeit von Nutzen der Geschäftsbeziehung für die Kunden und die Bank – ist das wesentliche Kriterium echter Kundenzentrierung und langfristig erfolgreicher Geschäftsmodelle – so die Hypothese dieses Buches. Dies widerspricht nicht dem weiterhin gültigen unternehmeri-

² So greifen beispielsweise die Private-Banking-Berater der Credit Suisse auf einen bedürfnisorientierten Beratungsansatz zurück (Handelszeitung 2013).

schen Grundsatz, Gewinne zu erzielen, sondern erweitert diesen um die langfristige und nachhaltige Perspektive des Mehrwerts für beide Seiten.

Die Autoren definieren Win-win als das Ergebnis einer Austauschbeziehung, bei der alle Beteiligten einen erkennbaren Nutzen erzielen, welcher ohne diese Beziehung nicht realisiert werden würde. Es wird unter gleichwertigen Partnern an einem beiden Seiten zusagendem Ausgleich gearbeitet. Dieser Ansatz ist auf langfristigen Erfolg und an langfristiger Zusammenarbeit ausgerichtet und nicht auf kurzfristigen Gewinn.

Die Herausforderung für Banken ist es nun, sich auf die effektiven zukünftigen Mehrwertfaktoren aus Sicht der Kunden im digitalen Zeitalter auszurichten. Dies ist einfach geschrieben, aber der Weg ist steinig. Dieses Buch ermöglicht Ihnen den notwendigen Orientierungsrahmen – als Privatperson und als Gestalter von Veränderungen.

Literatur

- Cluetrain Manifest (1999) Cluetrain Manifest. <http://www.cluetrain.com>. Zugriffen: 29. Sept. 2013
- Geyer G (2009) Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken: Mehr Erfolg durch Aktiven Verkauf. Heidelberg
- Handelszeitung (2013) Bedürfnisanalyse: Nach Maß geschnittene Finanzpläne. <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/beduerfnisanalyse-nach-mass-geschnittene-finanzplaene>. Zugriffen: 3. Dez. 2013
- KPMG (2013) Die Zukunft des Einkaufens. http://www.kpmg.at/uploads/media/Studie_Die_Zukunft_des_Einkaufens_01.pdf. Zugriffen: 5. Dez. 2013
- Manager Magazin (2013) Razzia: Steuerfahnder filzen Commerzbank. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/razzia-bei-der-commerzbank-a-936950.html>. Zugriffen: 4. Dez. 2013
- NZZ (2012) UBS bezahlt 1,4 Milliarden Franken. 29.12.2012. <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/ubs-bezahlt-14-milliarden-franken-busse-1.17897647>. Zugriffen: 3. Feb. 2014
- NZZ (2014) Basler Kantonalbank – 100 Millionen Franken für Busse zurückgestellt. 3.2.2014. <http://www.nzz.ch/aktuell/newsticker/basler-kantonalbank-100-millionen-franken-fuer-busse-zurueckgestellt-1.18207763>. Zugriffen: 3. Feb. 2014
- Tagesanzeiger (2013) Hornung: Credit Suisse droht Milliardenbusse. <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Hornung-Credit-Suisse-droht-Milliardenbusse-story/27443723>. Zugriffen: 3. Feb. 2014
- Tagesanzeiger (2013) ZKB fürchtet hohe Busse. <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/ZKB-fuerchtet-hohe-Busse/story/29827359>. Zugriffen: 3. Feb. 2014

Client Value Generation

Das Zürcher Modell der kundenzentrierten
Bankarchitektur

Auge-Dickhut, S.; Koye, B.; Liebetrau, A.

2014, XXII, 204 S. 60 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-01523-7