
Strategieüberlegungen für die Bank der Zukunft – einfach, aber nicht 08/15!

Impulsvortrag



- 1 Steht der Kunde im Mittelpunkt – oder wir selbst?**
- 2 Warum sollten wir „einfach“ werden?
- 3 Sind wir Dank Niedrigzinsphase schon „einfach“?
- 4 Prinzipien der Einfachen Bank
- 5 Und die Aufsicht?

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Woher kommt die Idee?

Frisch nach Studium und Assistententätigkeit war ich in der Abteilung „Planung und Kontrolle“ in der PWA tätig (5 Kollegen inkl. Chef). Wir hatten durchgehend **viel zu tun**.

Nach eineinhalb Jahren gingen in den Sommerferien 3 Kollegen gleichzeitig in Urlaub. Ich musste dableiben. Ich hatte große Angst, meine Arbeit nicht zu schaffen.

Es waren die **ruhigsten Tage** meiner dreijährigen Tätigkeit dort!

Warum?

Weil die Abteilung nur interne Aufgaben hatte und mit Kunden im Endeffekt nichts zu tun hatte. Wir hatten nur andere Abteilungen und Produktbereiche als Ansprechpartner – und die waren auch in Urlaub!

Vieles war aus heutiger Sicht überflüssig, damals war ich hoch engagiert, alles Mögliche durchzusetzen!

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Warum der Kunde?

Weil Genossenschaftsbanken ihren Erfolg primär im Kundengeschäft suchen sollten = nachhaltiges Geschäftsmodell.

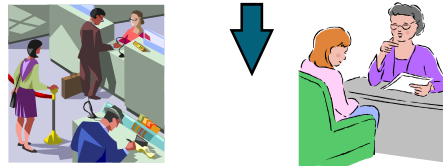
Weil im Kundengeschäft durch eigene Anstrengung weitgehend konstante Margen erzielbar sind.

Weil die effiziente Anlage des Vermögens zwar unerlässlich ist, aber alleine dauerhaft nicht ausreicht und eventuell zu risikoreich ist.

Leider haben viele Primärbanken im Kundengeschäft nur eine schwarze oder rote Null.

Genossenschaftsbank als

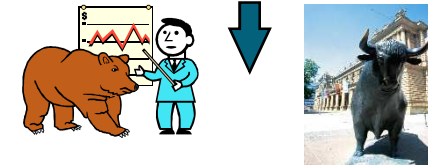
Unternehmer



Erfolgsquelle = Kundenbeziehungen.

- Abhängigkeiten: Kundenverhalten, Sicherheiten, demografische Entwicklungen, Technologie, regionaler Markt
- Gestaltungsmöglichkeiten: viele über Beratung, Produktgestaltung, ...
- Eigenkapital mehren durch Generierung von Margen

Investor



Erfolgsquelle = Anlage des Vermögens und Fristentransformation.

- Abhängigkeiten: Kapitalmarktschwankungen
- Gestaltungsmöglichkeiten: nur Allokation, keinen Einfluss auf das Ergebnis von Einzeltiteln bzw. Fonds
- Immer mehr aufsichtsrechtliche Restriktionen zu erwarten

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Was halten Sie von folgender Untersuchung?

Interne Arbeiten versus Arbeit zum Kundennutzen: Analyse des Zeitanteils

Untersuchung des Anteils an Arbeitszeit für

- Kunden: Vorbereitung von Kundengesprächen/ Kontakten, direkter Kontakt mit Kunden, Nacharbeit von Kundenaufträgen, Akquisition
- Weiterbildung und Schulung
- Weiterentwicklung von Produkten / Prozessen
- Verwaltung/ Statistik für interne Zwecke und Steuerung
- Externe Aufgaben (Buchhaltung, Rechnungswesen Aufsicht etc.)
- Sachfremde / hemmende Probleme (Personalquerelen, interne Formalismen etc.)

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Was halten Sie von folgender Untersuchung?

Interne Arbeiten versus Arbeit zum Kundennutzen:
Analyse des Zeitanteils

**Die Untersuchung ist ein Beispiel dafür, dass
viele aufwändig behandelt wird, was auch
direkt durch Tun lösbar ist.**

Die Untersuchung ist überflüssig!

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Beispiele für unnötige interne Tätigkeiten

- Erstellung von Listen, Statistiken, die nicht gelesen werden
- Diverse Abteilungen/Personen als „Bremsen“
- Viele interne Sitzungen und Besprechungen
- Zu geringe Kompetenzen, zu häufiges Nachfragen
- Abstimmungen mit Hinz und Kunz verschlechtern das Ergebnis!
- Tätigkeitsnachweise

- Händler, der mit interessanten Produkten „Spaß“ haben will
- Diverse Prognosen über Zinsen, Aktien etc.
- GuV-Planung der nächsten fünf Jahre statt strategischer GuV-Planung

Kundennutzen sollte immer im Vordergrund stehen!

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Hier ist Sparen problematisch

- **Unzureichender Internetauftritt: Kunde muss in die Filiale kommen**
- Automaten statt Menschen, auch wenn Menschen bereit sind, für Bedienung zu bezahlen
- Reduktion Service und Information
- Einschränkung von Service und Beratung für diejenigen, die beraten werden wollen
- Auswahl der Mitarbeiter: „Zweite“ Qualifikation
- Weiterbildung und Training der Mitarbeiter

Leider nicht immer vermeidbar sind

- Verkürzung der Öffnungszeiten / oder selektive Verlängerung?
- Abbau von Filialen

Steht der Kunde im Mittelpunkt?

Fazit:

- **Immer die primäre Frage:
Was hat der Kunde von dem, was wir gerade tun?**
- Klare Prozesse, klare Verantwortung!
- Mehr Vertrauen!
- Direkte Kontrolle durch Führung und Vorbild!
- Nutzung der modernen Technologie („Digitalisierung 4.0“):
Wir gehen voran und bremsen nicht!
- **Geringere Kosten im Overhead!**

- 1 Steht der Kunde im Mittelpunkt / oder wir selbst?
- 2 **Warum sollten wir „einfach“ werden?**
- 3 Sind wir Dank Niedrigzinsphase schon „einfach“?
- 4 Prinzipien der Einfachen Bank
- 5 Und die Aufsicht?

Warum sollten wir „einfach“ werden?

Zwei **gegensätzliche Meinungen** zum Angebot der Genossenschaftsbank:

(1) **Angebot verschiedener Produkte für ein Kundenbedürfnis**

- Kunde hat breite Auswahl an Produkten
 - **Oft komplexe implizite Optionen, um verschiedene Wünsche abzudecken (z. B. Zuwachssparen)**
 - Aufgabe des Beraters: Gemeinsam mit dem Kunden das beste Angebot aus der Vielzahl der Möglichkeiten auszuwählen
 - Kunde ist nach erfolgter ausführlicher Beratung über alle Produkte der festen Überzeugung, ein gutes und attraktives Produkt zu besitzen!?
 - Je mehr Produkte, umso besser!
- Wird eher von Marketingabteilungen / Verbundpartnern vertreten, die etwas „Neues“ wünschen
 - Im Vordergrund stehen Volumenziele, Verbundziele, Provision / Ziele des Beraters, Cross-Selling

Warum sollten wir „einfach“ werden?

(2) Angebot *eines* Produktes für *ein* Kundenbedürfnis

- Beratungsprozess reduziert sich stark, Kunde hat keine Wahl, außer er definiert sein Bedürfnis um:
 - z.B. von jederzeitiger Verfügbarkeit mit variablem Zins
 - zum Festzins mit mindestens 2 Jahren
- Alle Produkte unterscheiden sich deutlich in Ausstattungsmerkmalen
- Keine „Zwitterprodukte“
- Argumentation: „Wir haben genau das Richtige für Sie!“

Wir haben nicht alles und decken Sonderwünsche nicht ab!

Bedürfnisorientierung statt Produktorientierung als Leitlinie!

Individueller Zuschnitt:

Kombinationen von Produkten bieten weites Angebotsfeld

Warum sollten wir „einfach“ werden?

Kernthese der Psychologie der Zufriedenheit:

Ist glücklich, wem viele Alternativen offen stehen? Studien* zeigen, dass ein Überangebot an Wahlmöglichkeiten unglücklich macht.

Warum?

- Informationsauswahl und Bewertung ist harte Arbeit
- Entscheidungs- und Beratungsprozess dauert lang
- „Post- Decisional Regret“: Ärger darüber, ex post falsch gewählt zu haben, obwohl man ex ante richtig entschieden hat
- Je mehr Menschen „optimieren“, umso unglücklicher sind sie!

Also möglichst wenige Produkte!

* Quelle: Spektrum der Wissenschaft Spezial (01/2013), „Wie entscheiden wir?“, „Die Qual der Wahl“ (Barry Schwarz)

Warum sollten wir „einfach“ werden?

Der Kunde will Problemlösungen bzw. Bedürfnisorientierung, um seine Ziele zu erreichen.

Einfache Produkte sind das Mittel dazu. Kombinationen sind notwendig!

Beispiel: Geldanlage für Kinder / Enkel

- Einmalbetrag + laufendes Sparen = Sparbrief + Sparplan
(Kombination in einem Produkt gefährlich!)

Oder bei Risikobereitschaft:

- Fondslösung

Angebot unter dem richtigen Namen als **Paket**; vorbereitete Dokumente, passende Bilder!

Warum sollten wir „einfach“ werden?



Jetzt noch im Hintergrund zu jedem Ziel bzw. Bedürfnis ein im Verbund einheitliches Produkt bzw. eine Produktkombination und alles ist fertig!

Quelle: <https://www.vr.de/privatkunden.html>

Warum sollten wir „einfach“ werden?

So beraten wir | Girokonto & Kreditkarten | **Sparen & Geldanlage** | Kredit & Baufinanzierung | Immobilien | Versicherungen | Altersvorsorge

Sparen & Geldanlage

- Sparen**
 - > Bonussparen
 - > Flexibel sparen
 - > Gewinnsparen
 - > Fondssparplan
- Geldanlage**
 - > Tagesgeld
 - > Edelmetalle
- Bausparen**
 - > Bausparvertrag
 - > Bausparen für junge Leute
- Wertpapiere**
 - > Investmentfonds
 - > Aktien
 - > Anleihen
 - > Zertifikate
- Depot & Brokerage**
 - > Brokerage mit VR-ProfiBroker
 - > Mobile-Brokerage
 - > UnionDepot
- Alternative Investments**
 - > Geschlossene Fonds
- Service**
 - > dzbank-derivate.de
 - > FATCA

Börseninformationen

Oder verkaufen wir doch eine Vielzahl von Produkten?

- Wie finde ich vom Ziel zum Produkt?
- Kann ich alle Konditionen und Bedingungen im Internet sehen?
- Kann alles im Internet final abgeschlossen werden?
- Oder **muss** ich mich beraten lassen?

Quelle: [https://www.\(Weser-Ems\).de/privatkunden.html](https://www.(Weser-Ems).de/privatkunden.html)

Warum sollten wir „einfach“ werden?

Vor allem: Brauchen wir das alles wirklich oder können wir getrost vieles weglassen, ohne Kundschaft und Ertrag zu verlieren?

Sparen & Geldanlage

- Sparen
 - > Bonussparen
 - > Flexibel sparen
 - > Gewinnsparen
 - > Fondssparplan
- Geldanlage
 - > Tagesgeld
 - ~~> Edelmetalle~~
- Bausparen
 - > Bausparvertrag
 - > Bausparen für junge Leute
- Wertpapiere
 - > Investmentfonds
 - ~~> Aktien~~
 - ~~> Anleihen~~
 - ~~> Zertifikate~~
- Depot & Brokerage
 - > Brokerage mit VR-ProfiBroker
 - > Mobile-Brokerage
 - > UnionDepot
- Alternative Investments
 - > Geschlossene Fonds
- Service
 - > ~~dzbank-derivate.de~~
 - > ~~FATCA~~

Börseninformationen

Werte	Veränderung	Werte	Veränderung
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%
1.000,00	+0,00%	1.000,00	+0,00%

Börse aktuell >

Quelle: [https://www.\(Weser-Ems\).de/privatkunden.html](https://www.(Weser-Ems).de/privatkunden.html)

Warum sollten wir „einfach“ werden?

Warum Weglassen? – Die Chance der Einfachheit für Genossenschaftsbanken

- Weil wir uns auf Standardfälle konzentrieren und dort schnell, sicher und zielgerichtet beraten können.
- Weil Wiederholung den Meister macht und wir bei Einzelfällen nichts lernen.
- Weil der Kunde oft bei Spezialisten besser bedient ist und wir deshalb keinen einzigen Kunden im Kerngeschäft verlieren.
- Weil die gesetzlichen Anforderungen bei Wertpapierberatung einen immensen Aufwand erfordern.
- Weil die Mehrzahl der Kunden finanziell gar nicht in der Lage ist, Risiken zu tragen und wir eventuell in Fehlberatungen laufen.
- Weil wir als Genossenschaftsbank **bodenständig** sind und nicht den „besonderen“ Kunden mit „schicken“ Produkten hinterherlaufen, sondern die Ziele unserer Stammkunden pflegen.
- **Weil wir Beratung und Abschluss im Internet mit der Beratung vor Ort verbinden.**
- **Weil wir durch all dies enorm Kosten sparen und dadurch bessere Konditionen bieten können und wettbewerbsfähig bleiben.**

Sind wir schon einfach?

Produktfinder ist notwendig!

Produktfinder erstellt bedürfnisorientiert sinnvolle Kombinationen aus einfachen Standardprodukten.

Beratungsprozess ist im Internet und in der Bank identisch (Berater benutzt Internet gemeinsam mit dem Kunden).

Begründungslogik:

Wir haben diese Kombination für Sie ausgewählt, **weil...**

Führt zu:

- Deutlich mehr Sicherheit im Beratungsprozess
- Höheren Abschlussquoten
- Markenqualität
- Kürzerer Beratungszeit / **mehr Zeit für Persönliches**

- 1 Steht der Kunde im Mittelpunkt / oder wir selbst?
- 2 Warum sollten wir „einfach“ werden?
- 3 Sind wir Dank Niedrigzinsphase schon „einfach“?**
- 4 Prinzipien der Einfachen Bank
- 5 Und die Aufsicht?

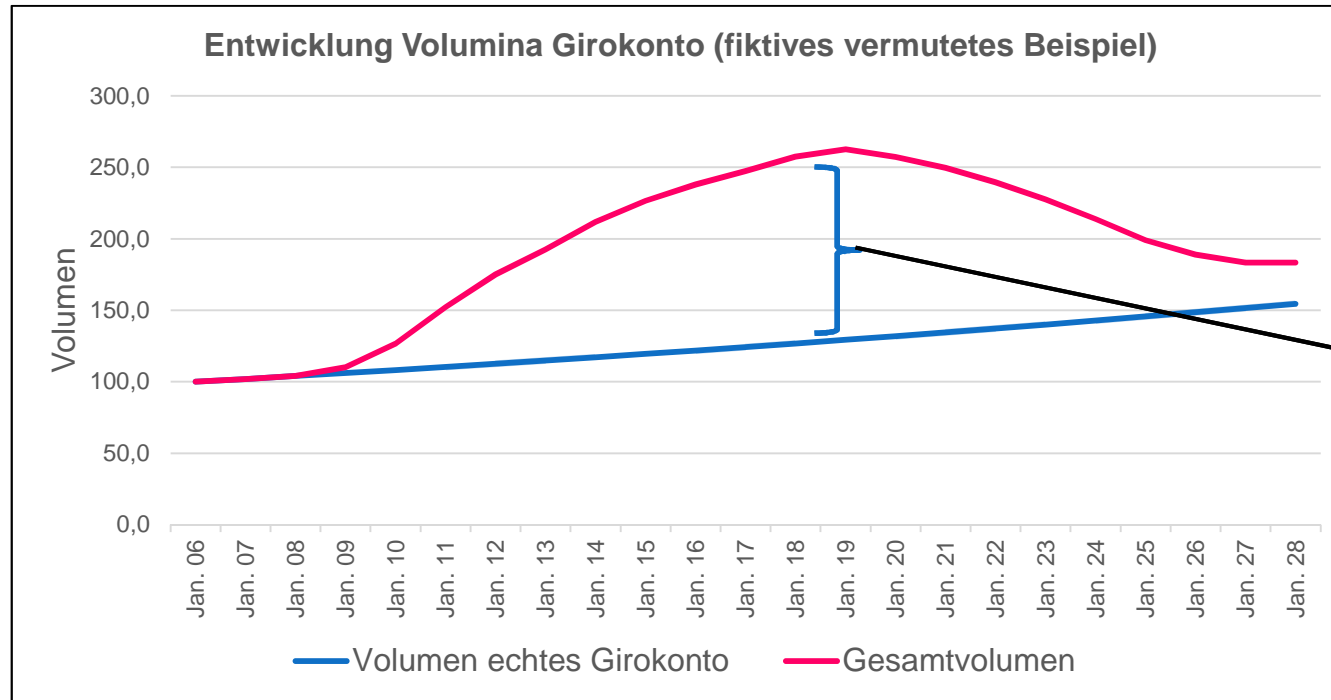
Sind wir schon einfach? Girokonto

Von der genannten Produktvielfalt ersetzt aktuell wegen des „Null-Zinses“ das Girokonto viele Produkte – insbesondere Festzinsgeschäft, Zuwachssparen, Cash-Konto, Sparpläne, Sparbuch etc. Ist also die Produktpalette „von alleine“ einfach geworden?

Nein, weil:

- Bei steigenden Zinsen die „Rückkehr“ in die klassischen Produkte sehr wahrscheinlich ist.
- Deshalb das Girokonto nach „Schichten“ neu bewertet werden muss.
- **Wir einen Plan für die Zukunft brauchen, wie dann unser Angebot aussieht!**

Sind wir schon einfach? Girokonto



Bewertung mit Gleitzinsen gemäß künftiger Rückumschichtung in andere Sparprodukte!

Dazu notwendig: Planung der künftigen Produkte und deren Volumenentwicklung bei steigenden Zinsen!

Girokonto derzeit eines der komplexesten Produkte – wird es auch so gesehen?

1 Steht der Kunde im Mittelpunkt / oder wir selbst?

2 Warum sollten wir „einfach“ werden?

3 Sind wir Dank Niedrigzinsphase schon „einfach“?

4 **Prinzipien der Einfachen Bank**

5 Und die Aufsicht?

Bedürfnisorientierung:

- Die Ziele und Wünsche der Kunden stehen im Mittelpunkt. Wir haben dazu standardisierte Angebote und Produktbündel.

Transparenz:

- Wir informieren im Internet vollständig und klar über unsere Produkte inkl. der Konditionen. Risiken werden nicht heruntergespielt. Wer sich informieren will, muss nicht erst Namen und Adresse eingeben.

Einfachheit und Verständnis:

- Wir bieten nur an, was einfach zu verstehen ist. Wir erklären immer anhand des Produktinformationsblatts, das wir mit dem Kunden gemeinsam durchgehen. Die Beratung muss schnell möglich sein. Dann kann man sich gerne noch über anderes unterhalten.

Selbstbedienung und Beratung Hand in Hand:

- (Fast) alle Produkte kann der Kunde direkt online abschließen. Er wird auch gerne direkt beraten. Der Berater nutzt die Intelligenz des Online-Angebots.

In der Vermögensanlage der Bank selbst gilt:

- Keine strukturierten Produkte und andere „Zaubereien“
- Keine aktiv gemanagten Fonds (nur Indexfonds bzw. ETF)
- 5 % bis 10 % Aktien sind Pflicht
- Zinsbuchhebel zwischen 1 und 1,5 (=mäßige Fristentransformation)
- Wer auf hohes Risiko im Treasury angewiesen ist, um kurzfristig angemessene Ergebnisse zu erzeugen, ist Glücksspieler.
- Wir betreiben keinen „Handel“ und halten alles, was wir einkaufen, langfristig.
- **Wir achten auf gut diversifizierte Kreditstrukturen und meinen nicht, überall dabei sein zu müssen.**

1 Steht der Kunde im Mittelpunkt / oder wir selbst?

2 Warum sollten wir „einfach“ werden?

3 Sind wir Dank Niedrigzinsphase schon „einfach“?

4 Prinzipien der Einfachen Bank

5 Und die Aufsicht?

Und die Aufsicht?

Aufsichtliche Vorgaben müssen eingehalten werden. Das verursacht viel Arbeit.

Wir steuern aber unsere Bank nicht nach Aufsicht, sondern nach betriebswirtschaftlichen Kennziffern!

Die Einhaltung des aufsichtlichen Rahmens ist zu wenig für den Erfolg!

Es gilt aber immer:

Wer einfach strukturiert ist und klare Prozesse hat, bei dem gibt es für die Aufsicht nichts zu finden!



Die Einfache Bank – Beratungsgesellschaft mbH
Herderstraße 6
83071 Stephanskirchen

Kontakt Dr. Christian Sievi:

info@dr-sievi.de

www.dr-sievi.de

0160 90 30 80 79