

Univ.-Prof. Dr. Andreas Oehler
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Finanzwirtschaft



Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Kirschäckerstr. 39
D-96045 Bamberg
Tel.: +49 (0)951 863 2536
Fax: +49 (0)951 863 2538
E-Mail: finanz@sowi.uni-bamberg.de
Internet: <http://www.uni-bamberg.de/bwl-finanz/>

Retail Banking – Status quo vadis?

Aktuelle Schlagzeilen wie „Kampf um Kunden“, „Wenn der Samstag Banktag wird“, „Geldhäuser entdecken das Geschäft mit der privaten Klientel neu“ oder „Persona grata. Der Kunde ist wieder König“ sind ein äußeres Anzeichen dafür, dass in der Finanzdienstleistungsindustrie, insbesondere in Banken und Sparkassen heftig miteinander und gegeneinander gerungen wird, Strategien im Finanzdienstleistungsgeschäft der Gegenwart und Zukunft zu erarbeiten und im Wettbewerb durchzusetzen.ⁱ Oft gewinnt man allerdings bei der Lektüre diverser Zeitungs- und Zeitschriftenartikel den Eindruck, dass einerseits eine gewisse Unklarheit besteht, wer denn als Kunde genau anvisiert werden soll. Andererseits scheinen die dann „gefundenen“ Kunden gar nicht mehr so sehr Beachtung hinsichtlich ihrer Zufriedenheit zu finden. Ähnlich dem Auftreten von Konjunkturzyklen scheinen im Abstand von mehreren Jahren die Themen Privatkundengeschäft, Kundenorientierung, Beratungsqualität und Kundenzufriedenheit so auch jetzt wieder en vogue zu sein. Die Hintergründe sind dabei sicherlich jeweils sehr unterschiedlich. Der folgende Beitrag fokussiert auf Kunden im Retail-Geschäft.

Grundsätzlich umfasst das Banking und hier insbesondere das Retail Banking im Spannungsfeld von Kundenwünschen und Rentabilitätsanforderungen ein professionalisiertes und rationalisiertes Kerngeschäft der Banken und Sparkassen sowie weiterer Finanzdienstleister in der erfolgreichen Erfüllung der vier volkswirtschaftlichen Basisleistungen des finanziellen Sektors (Finanzintermediation): der Informationsbedarfs-, der Betrags-, der Fristen- und der Risikotransformation.ⁱⁱ

Das Retail Banking bezieht sich dabei auf Kunden, die als natürliche Personen in hoher Zahl ähnliche Bedarfe artikulieren und daraus eine entsprechende Finanzdienstleistungsnachfrage über verschiedene Zugangswege entwickeln. Das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot weist demgemäß einen hohen Standardisierungsgrad auf, ohne dass dies für die Kunden direkt erkennbar sein muss. Demgegenüber bezieht sich das meist als Private Banking (i.e.S.) gekennzeichnete Geschäftsfeld grundsätzlich auf individualistische, exklusive Nachfrage-Angebots-Relationen, die den Wholesale-Charakter des Firmenkundengeschäftes oder des institutionellen Bankgeschäfts aufweisen.

Das Retail Banking als dem volumen- und ertragsmäßig maßgeblichen Teil der meisten deutschen Kreditinstitute und anderer Finanzdienstleister steht aufgrund einiger sich abzeichnender oder schon begonnener Entwicklungen, sogenannter Mega-Trends, vor einer neuen Ära. Hierzu zählen sowohl gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Prozesse (z.B. Ageing und Sozialsysteme) als auch deutlich verändertes Nachfrageverhalten (z.B. Risikobewusstsein, Informationszugang, Selbstbewusstsein) sowie technologisch forcierte Entwicklungen auf der Angebotsseite (Multikanal-Strategien, Sourcing).ⁱⁱⁱ

Trotz der mit dem Aktien-Hype und der HighTech-Euphorie verbundenen Vermögensvernichtung um den Jahrtausendwechsel sind die Geld- und Immobilienvermögen langfristig erheblich gewachsen. Die demographische Entwicklung führte und führt zu einer weiter steigenden Zahl an Vermögensübertragungen (Erben/Vererben). Ebenfalls aufgrund der Ageing-Problematik ist eine zunehmende Veränderung der Vorsorgesysteme zu beachten, die sich weiter beschleunigen wird. Umlagefinanzierte Systeme werden durch kapitalgedeckte und marktorientierte Varianten sowohl teilweise substituiert als auch ergänzt, bei gleichzeitiger Erosion traditioneller Systeme.

Die Justierungen und Erosionen traditioneller Vorsorgesysteme rückt zunehmend die systematische private Vorsorgeentwicklung in den Vordergrund. Der leichtere Zugang zu relevanten Informationen der Finanzsphäre und deren besseres Verständnis durch regulatorische Leitlinien und die Aufbereitung durch (neutrale) Dritte begünstigt eine größere Eigenständigkeit in der Produktauswahl über alle Anbieter.

Hieraus ließe sich zunächst ableiten, Banken und Sparkassen wären mehr denn je als kompetente Partner ihrer Kunden gefragt, um diese bei der Lösung der nicht wenig komplexen Probleme zu unterstützen und um ihnen Perspektiven über kurzfristige Einzelgeschäfte hinaus aufzuzeigen. Neuere empirische Ergebnisse deuten jedoch grundsätzlich auf eine abnehmende Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, eine steigende Wechselbereitschaft, zunehmende Mehrfachverbindungen und steigende Preissensitivität hin.

Darüber hinaus lässt sich das Kundenverhalten zunehmend nicht mehr mit traditionellen soziodemographischen Indikatoren wie Alter, Einkommen, Ausbildung oder Beruf einordnen. Stattdessen leiten sich die individuellen Bedürfnisse der Kunden in der Folge einer fortschreitenden Individualisierung aus der jeweiligen Lebenssituation und -planung sowie den individuellen Einstellungen zu Medien, Geld und Technik ab. Ferner sind die Kunden durch den Rückgriff auf Vergleichstests, Fachjournale oder das Internet häufig besser informiert und treten selbstbewusster auf.^{iv}

Solche Befunde legen es nahe, vom wissenschaftlichen Standort universitärer Forschung im Finanzdienstleistungsbereich dieses Kunden- und Beratungsphänomen systematisch aufzuarbeiten, sowohl theoretisch als auch empirisch. In diesem Sinne ist diese kurze Abhandlung als Teil eines größeren Forschungsprojektes zu verstehen, welches sich in mehreren Teilprojekten mit der Finanzdienstleistungsindustrie, der Anlageberatung und dem Retail Banking beschäftigt.

ⁱ Vgl. zu einer Wettbewerbsanalyse Oehler 2000, 2002 und 2005a.

ⁱⁱ Oehler 2006.

ⁱⁱⁱ Vgl. Oehler 2004c und 2005a.

^{iv} Vgl. Oehler 2005b; vgl. auch Oehler 2005c, 2006b und Micklitz/Oehler 2007.