



Wachstum, Konsolidierung oder Bankrott?

Was deutsche Banken von amerikanischen Airlines lernen können

Artikelnummer: 2012010
Erscheinungsdatum: Jul-2012
Themen: Strategie

Viele Unternehmen unterschiedlichster Industrien suchen ihr Heil in einer „Low Cost“-Strategie. Deren Kennzeichen: eine Spur zu knallige Farben in der Kundenkommunikation, minimalistische Filialen im „Low Cost“-Stil, Kosten des Vertriebs- oder Dienstleistungspersonals auf Minimalniveau gesenkt, stark reduzierter Service, poppige Werbung und schon soll es wieder brummen. Soweit die Theorie, oder sollte man sagen, soweit die PowerPoint Folien?

Herbst 1978. Jimmy Carter entlässt mit dem Deregulation Act den kommerziellen Flugverkehr der USA aus dem sicheren Schoß des Zivilluftfahrtsamtes in die Freiheit des deregulierten Marktes. Nach 40 Jahren Preis- und Routenregulierung übernimmt von nun an die unsichtbare Hand des Marktes das Steuer. Die bequeme Position der Fluggesellschaften, mit quasi garantierten Einnahmen und Subventionen, ist dahin. Nischen- und „Low Cost“-Anbieter drängen auf den Markt. Die Passagiere freuen sich über gesunkene Preise und höhere Qualität.

Über eine ähnliche Situation dürfen sich derzeit die Kunden deutscher Banken freuen. Mit minimalen Ansprüchen sehen sie sich breitgefächerten Angeboten gegenüber. Nicht nur die Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Privatbanken konkurrieren mittlerweile in allen Geschäftsbereichen. Unzählige Spezial- und Direktbanken sowie Finanzdienstleistungsunternehmen ausländischer und branchenfremder Anbieter verschärfen den Kunden- und Konditionenwettbewerb. Die früher einmal fest abgesteckten Hoheitsgebiete sind, dank intensiviertem Wettbewerb, aufgehoben.

Dies hatte sich Jimmy Carter auch von der Deregulierung versprochen. Doch der Airline-Markt reagierte trotzig auf die neue Freiheit. Der hohe Konkurrenzdruck führte zu enormen finanziellen Verlusten. Bis 2001 verschwanden neben neun der größten auch über 100 der kleineren Fluggesellschaften vom Markt. Liquidation, Bankrott, Konsolidierung. Statt florierendem Wettbewerb durch Liberalisierung herrschte Totengräberstimmung durch ruinöse Konkurrenz und harte Konsolidierungsmaßnahmen. Die überlebenden sechs großen Fluggesellschaften bildeten einen oligopolartigen Markt. Doch auch diesen „Big Six“ geht es heute - aufgrund neuer und preislich aggressiver Wettbewerber - mehr schlecht als recht.

Die Fehler der Fluggesellschaften sind schnell aufgedeckt: Verpasste Differenzierung, vernachlässigte Kundennähe, keine spezielle Markt- und Vertriebslogik, hohe Komplexität und Heterogenität der Operations und der internen Abläufe sowie historische Lasten (meist Personal). Hinzu kommt die verspätete Reaktion auf die sich dramatisch ändernde Marktsituation. Der ökonomische Wandel kommt oft schwer erkennbar und scheinbar wenig zielstrebig in kleinen Schritten daher. Viele Marktteilnehmer nehmen große tektonische Verschiebungen und Trends viel zu spät wahr. Wettbewerber erreichen mit einem fokussierten Geschäftsmodell aufsatz inzwischen nicht nur hohe, sondern führende Marktstellungen. Die größte Fluglinie in Europa sowohl nach Passagieraufkommen als auch nach Marktkapitalisierung heißt nicht etwa Lufthansa oder Air France, sondern Ryanair. Der Markterfolg von Ryanair ist allerdings Resultat eines harten Verdrängungswettbewerbs, mit einer hohen Zahl an Verlieren. Dies war kein Spaziergang. Nur sehr wenige „Low Cost“-Wettbewerber haben diesen Verdrängungskampf ökonomisch überstanden.

Auf einem vergleichbar fragmentierten und sich neu strukturierenden Markt - wie seinerzeit die Luftfahrtindustrie - befinden sich derzeit die deutschen Banken: Diese versäumen es ebenfalls, sich dem stark verändernden Markt anzupassen. Wenig spürbar ist die Fokussierung auf wesentliche Kundenbedürfnisse. Hauptfokus der großen Geschäftsbanken bleibt die Sicherung der bestehenden Kundschaft, zumeist der „Have-Money-Clients“. Wie eine Henne ihr Ei, verteidigen Banken ihr Terrain, um Kundenabwanderung zu verhindern. Mit überschaubarem Erfolg. Technologische Innovationen, die Omni-

präsenz von Bankprodukten und eine höhere Bereitschaft der Kunden zum Umstieg – beispielsweise der Kontowechsel - getriggert durch immer neue Kampfkonditionen, zehren an den Beständen der Banken.

Wenn aber kaum mehr differenzierte Geschäftsmodelle aufgebaut werden, wenn echte Beratungstiefe zwar gewünscht aber nicht bezahlt werden will, wenn mehr und mehr Online-Transaktionen ausgeführt werden, zeitgleich aber höhere Regulierungsanforderungen gestellt werden, dann führt dies eher früher als später zu größeren Transformationsbewegungen im Markt. Die klassische Kundenberatung verändert sich, schnelle Abschlussgespräche überwiegen. Wer wird heute noch ernsthaft umfassend von Banken beraten? Der stetige Wandel zum Onlinegeschäft verlagert die Arbeit zum Kunden, folglich muss die Rolle und Ankerfunktion des klassischen Filialgeschäfts neu überdacht werden. Die Möglichkeiten, Geld zu verdienen, ändern sich und die Erlösströme der Banken setzen sich neu zusammen. Dieser Umbruch im Bankenmarkt muss gestaltet werden. Lassen sich Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem wettbewerbsintensiven amerikanischen Airline Markt in den deutschen Bankenmarkt übertragen?

Wenn sich die deutschen Banken ein Schicksal wie jenes der amerikanischen Airline Industrie ersparen wollen, gilt es, die neuen Spielregeln und Marktbewegungen zu erkennen und eine teilweise grundsätzliche Neuadjustierung der Geschäftsmodelle anzugehen. Nur wie?

Auf der einen Seite ist eine klare Ausrichtung unabdingbar: Differenzierung und Fokussierung sind hier die Stichworte. Wofür stehen wir in den Augen der Kunden? Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden im Vergleich zum Wettbewerb? Was ist unsere Kernbotschaft, das Destillat unserer Strategie?

Zudem gilt es, Hausaufgaben zu bewältigen. Überbordende Komplexität, Regulierungsanforderungen und historisch gewachsene Prozess- und Operationsstrukturen müssen in ein zukunftsweisendes Operating Model überführt werden. Entscheidend ist, dass die Prozessqualität nicht nur technisch stimmt; vor allem muss die intuitive und einfache Bedienbarkeit als Grundpfeiler eines erfolgreichen Service-Geschäftsmodells erkannt werden. In Anlehnung an Strategien aus der Fertigungsindustrie

muss die Qualitätsanmutung stimmen, ein Vertrauen in die Marke muss etabliert werden. Voreilige Kopien (z.B. nur flippiger Werbe- und Internetauftritte) der schnelllebigen „Low Cost-Airline“-Strategien und Übertragung ins eigene Bankgeschäftsmodell sind zum Scheitern verurteilt.

Möchte man sich diesem harten Wettbewerb dennoch ohne Differenzierungsmerkmale stellen, muss einem bewusst sein, in welche neue Risikoklasse man sein Geschäftsmodell bewegt. Kundentreue, Schnelllebigkeit und Aggressivität der Wettbewerber zehren stark an den Margen.

Doch auch in der stark zyklischen amerikanischen Airline Industrie gibt es positive Ausnahmen und Erfolgsmodelle. Southwestern Airlines erwirtschaftet z.B. seit 39 Jahren überdurchschnittliche Gewinne. Seit Herb Kelleher - Anfang der Siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts - mit seinem Geschäftspartner Rollin King das neuartige Geschäftsmodell seiner Airline auf einer Serviette in einem Restaurant in St. Antonio skizzierte, ging es stetig bergauf. Angesprochen auf den Erfolg seiner Geschäftsidee lieferte er folgende Antwort:

„Ich kann Dir in 30 Sekunden beibringen, was das Geheimnis ist, diese Airline erfolgreich zu führen. Es ist Folgendes: Wir sind DIE „Low Fare“-Airline (günstige Tarife). Hast Du diese Tatsache einmal verstanden, wirst Du alle Entscheidungen über die Zukunft der Firma so fällen können wie ich dies täte.“

Im übrigen hat „Low Fare“ nicht notwendigerweise etwas mit „Low Cost“ zu tun. Vielmehr geht es um Einfachheit und gleichzeitig hohen Kundenservice. Nicht umsonst zählt Southwestern Airlines regelmäßig zu den Top 5 der angesehensten Firmen in den USA. Zudem ist sie ein sehr begehrter Arbeitgeber. Der Fokus auf „Low Fare“ wird in der operativen Arbeit nicht gleichgesetzt mit „kein Spaß bei der Arbeit zu haben“ oder ständigen konzernweiten Kostensenkungsprogrammen. Im Gegenteil: Spaß, Innovationen und Weiterentwicklung werden groß geschrieben.

Die Kunst von Southwestern Airlines bestand darin, die neue Strategie auf den Punkt zu bringen. Wie unter einem Brennglas. Nur der wesentlichste Teil der Strategie blieb als Kernbotschaft übrig („DIE Low Fare-Airline“) Mitarbeiter und Kunden wissen woran sie sind und in welche

Richtung sich Southwestern weiterentwickeln wird. Alle Bereiche können ihre Themen danach ausrichten. Fokussierung auf höchstem Niveau.

Vor allem aber ein Kontrastprogramm zu „Wir machen alles“. Die klassische Airline Strategie sieht oft so aus: wir betreuen First und Business Class Kunden außer gewöhnlich, wir bieten guten Service für alle Kunden, wir haben einen tollen Internet Service und wir bieten den „Low Cost“-Airlines die Stirn.

Entsprechend richten sich alle Unternehmensbereiche auf genau die Erfüllung dieser vielen Themen ein. Nur welches Modell wird im Markt gewinnen? Der Fokussierte und Differenzierende, der sein Geschäftsmodell einem klaren „guiding principle“ unterwirft? Oder der Klassische, der eine Art Breitband-/Universalstrategie verfolgt, bei der viele Ziele parallel ausgelobt werden.

Die Kunden haben die Antwort geliefert. Fokus ist „Schneller und näher am Kunden“. Zudem kostengünstiger. Der Universelle hat Schwierigkeiten, sein Geschäftsmodell anzupassen und entscheidend zu verschlanken. Bei fokussierten Unternehmen werden Entscheidungen rascher getroffen und ein gemeinsames Ziel wird verfolgt.

Die Fokussierten und Differenzierten haben ihre unternehmerischen Basisfragen besser beantwortet. Wofür stehen wir? Was ist der Kern unseres Geschäftsmodells? Was macht uns speziell, differenziert uns vom Wettbewerb? Mit welchem Produkt- und Serviceangebot bedienen wir unsere Kunden? Sind wir deutlich attraktiver für Kunden als unsere Wettbewerber? Wie verdienen wir damit Geld?

Wer diese Herausforderungen bewältigt und eine differenzierende und fokussierte Marktpositionierung des Unternehmens entwickelt und lebt, ist in der Lage sein Unternehmen erfolgreich in eine Zukunft mit immer stärker werdendem Wettbewerb zu steuern. Dies gilt gleichermaßen für die Airline Industrie und Retail Banken.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC
ADVISORY PARTNERS

MOONROC Advisory Partners GmbH

Ludwigstraße 8

80593 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)

Internet: www.moonroc.de