

## Branchentrends

# „2013 wird das Jahr der Konsolidierung, der Kontrolle und der Kommunikation“

Der anhaltende Regulationsdruck, das weiterhin geringe Vertrauen der Kunden und die nach wie vor niedrigen Margen werden die Kreditwirtschaft auch im neuen Jahr vor große Aufgaben stellen. Welche Auswirkungen diese Rahmenbedingungen auf die Geschäftspolitik der Banken haben werden, diskutierten die Mitglieder des Beirats von Banken+Partner.

**Nach mehr als fünf Jahren Krise wünscht sich die Finanzwirtschaft für 2013 sicherlich nichts so sehr wie Ruhe und Entspannung. Kann sie darauf hoffen?**

**Jakob:** Eher nicht. Auch 2013 wird es für Banken und Sparkassen nicht einfacher werden als in den vergangenen Jahren. Eine Herausforderung sind beispielsweise die nach wie vor geringen Erträge, die im Passivgeschäft erzielt werden können. Privatanleger halten trotz des geringen Zinsniveaus sehr viel Geld in Sichteinlagen, an denen die Banken nicht viel verdienen. Und dann wandern die Kunden auch wieder verstärkt an Institute ab, die höhere Zinsen zahlen, also an Auslands- und Direktbanken. Filialbasierte Banken und Sparkassen tun sich in diesem Umfeld eher schwer. Aber auch Privatbanken, die von der Finanz- und Vertrauenskrise teilweise im Wettbewerb profitiert haben, können sich hierauf nicht ausruhen.

**Neumann:** Das gilt nicht nur für das Passivgeschäft, auch auf der Aktivseite gibt es für die Banken noch keine Entwarnung. Denn trotz der positiven Wirtschaftsentwicklung steigen die Kreditausfälle doch weiterhin an. Daher sind die Institute bei der Kreditvergabe nach wie vor sehr vorsichtig. Der Trend geht dahin, die Bonität der Kunden immer genauer zu prüfen und einen Kreditantrag im Zweifel eher abzulehnen.

**Faßbender:** Man kann sich für die Finanzbranche nur wünschen, dass es trotz aller politischen und wirtschaftlichen Turbulenzen wieder zu einer größeren Stabilität kommt. Denn die Branche steht vor vielen Aufgaben, für deren Bewältigung sie eine Investitionssicherheit benötigt. Es geht um die Umsetzung von Social-Media-Projekten, die Analyse großer Mengen von Kundendaten – Stichwort Big Data – und die Virtualisierung der IT-Infrastruktur. Das Problem ist, dass die Änderungen an den Märkten oder im politischen Umfeld auch Auswirkungen auf solche Projekte haben. Die Banken sind inzwischen so sensibel geworden, dass sich Veränderungen in ihrem Umfeld sofort auf ihre Geschäftspolitik auswirken.

**Walter:** Das alles zusammen genommen wird zu einer starken Veränderung in der Finanzwirtschaft führen. Es wird, davon bin ich überzeugt, sowohl im klassischen Bankenumfeld als auch bei den Depotbanken zu einer Konsolidierung kommen. Zwei weitere Themen, die die Kreditinstitute 2013 beschäftigen werden, hängen mit der steigenden Regulierung zusammen. Zum einen sind es die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und andere Aufsichtsbehörden wohl inzwischen leid, sich von den Banken verträsten zu lassen, wenn neue Vorschriften nicht rechtzeitig umgesetzt wurden. Ich glaube, hier werden die Behörden künftig sehr viel härter durchgreifen. Zum anderen müssen die Banken und Sparkasse die interne und externe Kommunikation zu den regulatorischen Veränderungen verbessern. Denn viele Initiativen befinden sich derzeit in einer Endphase und bringen Neuerungen für Mitarbeiter und Kunden mit sich.

**Müller:** Kommunikation ist allerdings nicht nur als Informationsvermittlung notwendig. Die Kreditinstitute müssen daneben auch weiterhin daran arbeiten, ihr Image zu verbessern und das Vertrauen ihrer Kunden wieder zu gewinnen. Denn es vergeht ja fast kein Tag ohne negative Schlagzeilen über irgendeine Bank. Dadurch entsteht auch ein großes Misstrauen bei vielen Privatkunden gegenüber ihrer eigenen Bank. Früher war das Wort „Banker“ ein Qualitätsbegriff. Im Augenblick entwickelt es sich eher zu einem Schimpfwort und das ist sehr bedenklich.

2013 gibt es für die Banken und Sparkassen noch keine Entwarnung.

## Die Gesprächsteilnehmer



**Michael Faßbender**  
Senior Account Manager,  
Compuware



**Dr. Ralph Jakob**  
Wissenschaftlicher Direktor am  
PFI Private Finance Institute der  
EBS Business School



**Wolfgang Müller,**  
Fonds- und Medienexperte



**Hanns-Jörg Neumann**  
Marktbereichsleiter Öffentlich-  
rechtliche Kreditinstitute, Abit



**Mathias Walter**  
Leiter Competence Center Finan-  
cial Services, Trivadis

### Was können die Banken und Sparkassen denn tun, um das verlorene Vertrauen wieder zu gewinnen?

**Walter:** Wenn sie es überhaupt wieder zurückgewinnen können. Ich glaube, dass der Vertrauensvorsprung, den die Banken über Jahrzehnte genossen haben, für immer verloren ist. Die Kunden haben erkannt, dass ihnen die Bank etwas verkaufen will. Deshalb sind sie bei den Empfehlungen ihres Bankberaters inzwischen ebenso skeptisch wie bei den Tipps der Verkäuferin einer Modeboutique.

**Müller:** Es ist tatsächlich das böse Erwachen für viele Kunden, wenn sie erkennen, dass auch die Banken Geld verdienen wollen. Sie merken jetzt – nicht zuletzt auf Grund der neuen Transparenzvorschriften – dass auch ein Finanzdienstleistungsprodukt Geld kostet. Damit entsteht jedoch eine Chance für Honorarberater. Sie gewinnen einen neuen Status, wenn der Kunde die Honorare mit den Provisionen vergleicht, die bei einer scheinbar kostenlosen Beratung anfallen.

**Jakob:** Honorarberatung ist sicherlich ein Thema, das stark an Bedeutung gewinnt. Gleichmaßen für Anbieter und Nachfrager interessant ist sie jedoch primär im Affluent und Private Banking. Auch eine Quirin Bank fokussiert klar auf Private Banking-Klientel. Im Retail-Geschäft wird sich Honorarberatung hingegen nur schwerlich durchsetzen, es sei denn es kommt zu umfassenden regulatorischen Eingriffen wie in Großbritannien.



**Bedeutet das, dass Retail-Kunden künftig noch stärker als bisher Standardprodukte und -leistungen angeboten werden und die individuelle Beratung vermögenden Privatkunden vorbehalten bleibt?**

**Neumann:** Individuelle Lösungen wird es nicht unbedingt nur für eine vermögende Klientel geben, aber individuelle Lösungen werden künftig ihren Preis haben. Im Kreditgeschäft wird ja bereits jetzt immer mehr Technik eingesetzt statt Fachpersonal. Gerade in Kreditfabriken bearbeiten die Mitarbeiter nur noch Teilprozesse nach ganz klaren Vorgaben. Dadurch wird die Produktion preiswerter, was angesichts des hohen Kostendrucks, der auf den Banken lastet, immer wichtiger wird. Hinzu kommt, dass eine maschinelle Produktion immer funktioniert, Kredite also auch jederzeit über das Internet angefragt und genehmigt werden können. Natürlich sind diese Produkte dadurch komplett standardisiert, individuelle Entscheidungen sind in diesem Fall nicht mehr möglich.

**Faßbender:** Die Frage ist ja auch, ob standardisierte Lösungen nicht in vielen Fällen ausreichen. Denn die Bedürfnisse der Kunden haben sich geändert. Gera-

de jüngere Menschen erledigen ihre Bankgeschäfte überwiegend online, genauso wie viele Kunden, die in den vergangenen Jahren schlechte Erfahrungen mit ihrer Bank gemacht haben. Dieser Trend wird durch die sozialen Netzwerke im übrigen noch verstärkt. Und wenn dann doch einmal eine individuelle Beratung notwendig ist, dann wären viele Kunden sicherlich bereit, dafür ein Honorar zu bezahlen.

**Sind die Banken denn überhaupt auf alle diese Veränderungen, die Sie bisher angesprochen haben, vorbereitet?**

**Walter:** Nein, das sind sie nicht. Ein gutes Beispiel dafür ist die mangelhafte Umsetzung regulatorischer Anforderungen. Seit Jahren wissen die Banken, welche Aufgaben auf sie zukommen, alle Anforderungen können nachgelesen werden und sind transparent. Doch viele Institute ignorieren sie weiterhin. Man hat den Eindruck, dass manche Bankvorstände hoffen, dass sie nicht mehr im Amt sind, wenn die ganzen Vorhaben umgesetzt sein müssen, oder dass sie nicht in der Art und Weise realisiert werden, wie sie angekündigt wurden. Doch diese Hoffnung könnte trügen.



**Neumann:** An dieser Haltung ist allerdings auch die Politik nicht ganz unschuldig. Wenn den Banken vom Staat immer wieder versichert wird, dass sie auf jeden Fall gerettet werden, dann wird der Veränderungsprozess nicht vorangetrieben. Im Augenblick haben die Banken einen Freibrief durch die Politik. Sie müssen für ihre Geschäftspolitik deshalb nicht wirklich einstehen. Ich persönlich glaube nicht an die Systemrelevanz bestimmter Häuser. Doch erst dann, wenn eine Bank vom Staat nicht mehr gerettet wurde, wird sich das Bewusstsein durchsetzen, dass sich im operativen Geschäft etwas ändern muss. Daneben ist es notwendig, dass auch die Manager in die per-



**Diskussionsrunde:** Der Handlungsspielraum der Kreditinstitute hat sich weiter verringert.



sönliche Haftung genommen werden. Solange sie für ihre Fehler keine persönlichen Konsequenzen tragen müssen und im schlimmsten Fall mit einer hohen Abfindung aus ihrem Vertrag entlassen werden, wird es nicht zu einem Umdenken kommen.

**Müller:** Das ist zwar alles richtig, ich möchte aber dennoch auch eine Lanze für die Banken brechen. An einer Fehlentwicklung an den Märkten sind immer zwei beteiligt: die Anbieter und die Nachfrager. Es hat genügend Menschen gegeben, die die heute so kritisierten Finanzinstrumente gekauft haben – Privatanleger ebenso wie institutionelle Investoren. Die Kunden haben eine

bestimmte Performance erwartet und sind dafür ein Risiko eingegangen. An den Krisen, die daraus entstanden sind, trägt deshalb nicht nur die Finanzwirtschaft schuld.

**Die Folgen müssen nun aber auch die Institute tragen, die nur wenig zu den Fehlentwicklungen beigetragen haben, nämlich die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Haben diese angesichts der sich immer mehr verschärfenden Rahmenbedingungen überhaupt noch die Möglichkeit eine eigene Geschäftsstrategie zu entwickeln?**

**Neumann:** Nein, im Grunde nicht. Und das liegt nicht nur an den zunehmenden Regularien. Die Sparkassen und Genossenschaftsinstitute sind inzwischen in vielen Bereichen von ihren Verbänden und den Rechenzentren abhängig. Dort wird die Geschäftsstrategie für den jeweiligen Verbund entwickelt. Die Institute selbst haben nur noch einen schmalen Grad, an dem sie ihre Individualität ausleben können. Sie sind zwar wirtschaftlich unabhängig, operativ gilt das allerdings schon lange nicht mehr.

**Walter:** Das führt sogar dazu, dass sich die Ortsbanken mit den neuen

Regularien deutlich weniger beschäftigen als andere Banken. Denn sie sind überzeugt davon, dass die Verbände und Rechenzentren schon wissen, was gemacht werden muss.

**Jakob:** In den Verbänden wurde inzwischen tatsächlich die Dreiteilung in Produktionsbank, Abwicklungsbank und Vertriebsbank schon sehr weit umgesetzt, wo sich die Sparkassen und Genossenschaftsbanken vor Ort bei ihren Kundenbeziehungen primär auf Beratung, Vertrieb, Betreuung und Kundenpflege konzentrieren.

**Müller:** Ganz richtig. Durch ihre Verwurzelung in der jeweiligen Region werden die Sparkassen und Genossenschaftsbanken für ihre Kunden erlebbar und begreifbar. Sie haben daher gerade im ländlichen Raum einen deutlichen Vorsprung gegenüber den Großbanken.

**Faßbender:** Allerdings erlebt man, anders als auf dem Land, in der Stadt die besondere Kundenorientierung der Primärinstitute nicht mehr so stark. Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken müssen daher aufpassen, dass sie – zumindest in den Ballungsräumen – ihre gute Ausgangsposition nicht verspielen.

*Margaretha Hamm*