

***Regionalität und Fairness:
Wettbewerbsvorteile für Sparkassen
und Genossenschaftsbanken nutzen***

Verfasser:

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Städeliweg 17
CH-9404 Rorschacherberg (SG)
Tel.: +41-71-858 289 -0
E-Mail: info@confidum.com
www.confidum.com

Rorschacherberg (SG), im Mai 2013

Zusammenfassung

Die anhaltende Finanzkrise und auch stetige Skandale in der Lebensmittelindustrie haben die Wertediskussion in der Wirtschaft neu angefacht. Zu den wichtigsten als nützlich und sinnvoll erkannten Werten gehört dabei die wieder entdeckte Regionalität in all ihren Facetten. Das belebt auch die Positionierung von regional tätigen Banken, wobei sich in der Praxis vor allem im Privatkundengeschäft zeigt, dass die daraus entspringenden Vorteile für den Kunden nicht einfach zu definieren und zu vermitteln sind. Im Gegenteil gewinnen Direktbanken wie die Ing-DiBa oder ComDirect immer mehr Kunden und Marktanteile. Aus Sicht von CONFIDUM macht es mehr Sinn, ganz bewusst im Gegensatz zur negativ empfundenen Globalisierung, auf den Wertekomplex Fairness zu setzen. Wird das ernst genommen, so ergeben sich weitreichende Konsequenzen auf das gesamte Geschäftsmodell der Banken. Fairness ist weit mehr als ein Marketingkonzept, kann aber richtig interpretiert und dann auch intensiv vermittelt, zu einem wirklichen Differenzierungsfaktor werden.

1. Megatrend Regionalität – zu wenig wirksamer Erfolgsfaktor für Banken

Vielfältige Studien der letzten Zeit zeigen Regionalität als einen der zentralen Werte der Bevölkerung und der Konsumenten. Viele Industrien und Branchen, allen voran die Lebensmittelindustrie und der Einzelhandel, profitieren vielfach von dieser Entwicklung. Kein Wunder also, dass auch die Regionalbanken, an vorderster Front die Sparkassen und Genossenschaftsbanken, das Thema neu entdeckt haben und in ihren Marketingkonzepten einen hohen Stellenwert einräumen. Kaum ein Leitbild, das nicht die regionale Verankerung als entsprechenden Kundennutzen betont. Versucht man dann aber, diesen Nutzen mit konkreten Vorteilen der Kunden zu verbinden, so findet man in der Praxis einen breiten Fächer von Reflexionen, die auf sehr abstrakter Ebene bleiben oder in erster Linie eine Vielzahl von Bankstellen oder die Förderung von Projekten und Vereinen erwähnen. Ein konkreter und vor allem auch allgemein individualisierbarer Nutzen – sofern der Kunde nicht Vereinsmitglied ist, oder direkt von einem Regionalprojekt profitiert – ist unter der Oberfläche der Regionalität oft nicht zu erkennen. Und auch das Argument von vielen Bankstellen zählt in der Zeit von Internet und Smartphones und angesichts der geringen Frequenz in den Bankfilialen für immer weniger Menschen. In der Realität zeigt es sich, dass entgegen diesen Anmutungen die regionalen Institute in den letzten Jahren keine Marktanteile gewonnen haben und Banken mit keinerlei regionalem Bezug, wie die Ing-DiBa oder die ComDirect, stark gewachsen sind. Um vom Megatrend Regionalität als Finanzdienstleister wirklich zu profitieren, bedarf es einer detaillierten und vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema.

2. Regionalität und Globalisierung

Um die gesteigerte Bedeutung der Regionalität in den Lebenswelten der Konsumenten richtig verstehen zu können, muss man sich zunächst mit dem Phänomen beschäftigen, das die Regionalität erst so wichtig gemacht hat. Das Gegenstück zur Regionalisierung ist die Globalisierung der Welt – eine Entwicklung, die von John Naisbitt 1982 im damals vielbeachtenden Buch „Megatrends“ zum ersten Mal detailliert beschrieben wurde. Hat man damals diese zunehmende und mehrdimensionale Verflechtung der Welt zunächst noch durchaus positiv betrachtet, so sind es heute sehr negativ empfundene Effekte, die das Bild der Globalisierung in der Bevölkerung prägen: Umweltkatastrophen wie der Atomunfall in Fukushima, die Ölpest von Deep Water Horizon, der Klimawandel, aber vor allem auch in den letzten Jahren die Finanz und Wirtschaftskrise, die als globales Problem gesehen wird. Die Betroffenheit der Bevölkerung in Deutschland hat durch diese Ereignisse eine besondere Qualität erlangt. War die Globalisierung bisher vor allem medial zu erfahren, so bedroht sie nun die Ersparnisse und die wirtschaftliche Situation der Menschen und ist nun sehr konkret geworden. Hier kommen nun auch an prominenter Stelle die Banken ins Spiel, die im Bild der Öffentlichkeit als Hort der Spekulation und als Epizentrum des Kapitalismus die Krise erst ermöglicht haben. Vor allem die Politiker, aber auch die Medien werden nicht müde, die Banken und ihre gierigen Manager an den Pranger zu stellen. Das betrifft in erster Linie die global agierenden Investmentbanken, die mit ihren Derivaten gegen angeschlagene Staaten wetten, aber zunehmend auch die Retailbanken, die mit Arglist ihren Kunden Produkte verkaufen, die nur dem Profit der Bank dienen und mit allen Arten von versteckten Gebühren die Konsumenten schröpfen.

Im Einzelhandel stehen regionale Produkte für Unverfälschtheit und Ehrlichkeit, was sich durch den Pferdefleischskandal wieder deutlich manifestiert hat. Anders als in anderen Branchen sind die Produkte der Banken aber abstrakt und bis auf wenige Ausnahmen ungeeignet, aus regionalen „Rohstoffen“ zusammengesetzt zu sein. Insofern muss in diesem Kontext das Thema Regionalität mit Eigenschaften angereichert werden, die bewusst im Gegensatz zur Globalisierung stehen, den Kunden aber einen unmittelbaren Nutzen vermitteln. In erster Linie bietet sich an dieser Stelle das Thema „Fairness“ an, eine Eigenschaft, die dem allgemeinen Image der Banken im Jahre 2013 diametral entgegen steht. Fairness in der Beratung, Fairness bei den Leistungen und auch Fairness in der Preisstellung sind Ausprägungen, die der Verantwortung regionaler Banken ideal entsprechen und auch authentisch dargestellt werden können. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist auch der faire Umgang mit den Eigentümern, Mitgliedern und Mitarbeitern. Dazu gehört eine „spekulationsfreie“ Unternehmensstrategie sowie eine Fokussierung auf das regionale Kundengeschäft.

3. Fairness in Beratung, Leistung und Preisstellung

Was bedeutet nun aber Fairness in der täglichen Bankpraxis und wodurch kann sich eine regionale Bank sichtbar vom Wettbewerb unterscheiden? Schlägt man bei Wikipedia nach, so bedeutet Fairness eine angemessene, gerechte und ehrliche Haltung gegenüber den Menschen. Daraus folgt, dass im Zweifel der Weg gewählt werden muss, der diesem Idealbild am nächsten kommt.

Betrachten wir als erste Komponente die Beratungen und die Leistungen, die auch im Mittelpunkt einer Kundenbeziehung stehen. Eine faire Beratung hat sich am Vorbild des „honest brokers“ – also des ehrlichen Maklers zu orientieren. Der Berater analysiert sorgfältig das Kundenbedürfnis und wählt jene Lösung, die sich nach dem neuesten Stand des Expertenwissens als die für den Kunden geeignetste erweist. Der Maßstab hat dabei ausschließlich das Kundeninteresse zu sein. Das aus diesen Abwägungen empfohlene Produkt muss also auch jenes sein, das der Berater in der Situation auch selbst gekauft hätte. Soweit die Theorie, die schlüssig und einfach erscheint und sich in den Werbeaussagen der Finanzbranche vielfältig und omnipräsent auch wiederfindet. Jede Bank dieser Welt, ob regional, international oder global nimmt das für sich in Anspruch. So gesehen scheint Fairness die oberste Tugend der Banken zu sein und daher keinerlei Anknüpfungspunkt für eine Differenzierung.

Ganz anders sieht die Realität und die Wahrnehmung der Konsumenten aus. Die Beschwerden aber auch die Klagen über Fehlberatungen haben in den letzten Jahren dramatisch zugenommen. Die Testkampagnen unterschiedlichster Institutionen zeigen ein erschreckendes Bild über die Qualität der Finanzberatung. Das Erstaunliche dabei ist, dass sich dabei keine signifikanten Unterschiede zwischen den Banktypen ergeben. Kein Wunder also, dass immer mehr Kunden sich auf sich selbst verlassen und zu Direktbanken abwandern, die inzwischen zu Vollanbietern mutiert sind und nicht nur Einlagen und Zahlungsverkehr zu günstigen Konditionen anbieten.

Auch die Preisstellung ist vom Idealbild des Fairnessgebotes weit entfernt. Dieses beinhaltet zwei Komponenten, nämlich Transparenz und Angemessenheit. Vor allem im Thema Transparenz haben die Banken ein echtes Problem. Komplizierte Gebührenmodelle, Versteckte Spesen, Provisionen von Vertriebspartnern, hohe Überziehungszinsen und Mahngebühren stellen für die meisten Konsumenten einen nicht zu durchdringenden Dschungel dar. Auch die zugunsten der Banken zeitversetzten Zinsanpassungen sind kein Beitrag zu sichtbarer Fairness. Kein Wunder, dass die allermeisten Kunden glauben, dass sie für ihre Dienstleistungen viel zu viel zahlen. Betrachtet man nun die Komponente Angemessenheit objektiv, so generieren ca. 60% der Kunden einen Bruttoertrag von unter 100.- EUR. Damit können die Aufwendungen für Kontoführung und Technik, Bankstellen und Bera-

tern, Service und Back-Office keinerlei abgegolten werden. Aus Sicht der Bank ist also keine Kostendeckung vorhanden. Also ein Paradoxon: Der Kunde glaubt, die Bank verdient an ihm eine goldene Nase, die Bank sieht einen negativen Deckungsbeitrag und setzt alle Bemühungen dahin, zusätzliche Produkte zu lancieren und neue Erträge zu generieren. Das führt dann wieder dazu, dass die Kunden denken, dass sie nicht gut beraten sind und ihnen Produkte eingeredet werden, die sie nicht wirklich brauchen. Auf der anderen Seite generieren die anderen 40% der Kunden über 80% der Betriebserträge im Privatkundengeschäft und subventionieren so das unrentable Geschäftssystem im Retail-Banking.

An diesem Punkt zeigt sich das ganze strategische Dilemma der Regionalbanken: Die Cross-Selling Bemühungen, ausgelöst durch zu geringe Bruttoerträge, führen zu Produktverkäufen, die objektiv als Fehlberatungen bezeichnet werden müssen und letztendlich zu Frustrationen bei Kunden und Bankberatern führen. Eine genaue Analyse der aktuellen Einkommens- und Vermögensverhältnisse zeigt, dass ca. 40 Millionen Deutsche im Schnitt ein Geldvermögen von EUR 2.500.- besitzen und die künftige Sparfähigkeit gegen Null tendiert. Neben dem Konto benötigen die Kunden maximal einen Sparplan – sofern sie einen Kredit haben, nicht einmal das. Individuelle Finanzberatung brauchen diese Kunden nicht – und sie kann sich auch nicht rechnen.

Auf der anderen Seite verfügen ca. 20% der Haushalte über 80% des deutschen Geldvermögens. Den dort gestellten Ansprüchen an die Kundenberatung werden die Regionalbanken flächendeckend zu wenig gerecht. Empirisch zeigt sich das daran, dass weder die Sparkassen noch die VR-Banken vom krisenbedingtem Exodus der vermögenden Kunden weg von den Grossbanken profitieren konnten. Offensichtlich waren die Angebote der Direktbroker, der Privatbanken und der unabhängigen Vermögensverwalter für die Kunden überzeugender als die der regionalen Banken. Das Hauptaugenmerk dieser Kunden widmet sich der Frage, wie sie in der grassierenden Finanzkrise ihr Vermögen erhalten können. Hier müssen Konzepte gefunden werden, die auch Szenarien wie Entwertung durch Inflation oder Auseinanderbrechen der EURO-Zone genügen. Gerade dieser Umgang mit Stress-Szenarien ist für die Regionalbanken im Spannungsfeld ihrer Stakeholder sehr schwierig und kann in der Praxis ohne Konflikte nicht proaktiv stattfinden. Erschwert wird die Situation noch zusätzlich mit den typischen Verbundstrukturen und ihren Verrechnungssystemen. Gerade im Veranlagungsgeschäft werden die allermeisten Produkte von Verbundpartnern zugeliefert. Das vorherrschende Geschäftsmodell baut auf Provisionen und Superprovisionen auf, aus denen wiederum der Vertrieb bezahlt wird. Damit ist es systemimmanent, dass nicht das Kundeninteresse allein die Beratung bestimmt. Den besten Beweis dafür zeigen die Anteile von ETF-Produkten in den Kundendepots von Direkt-Brokern und Regionalbanken. Dort, wo ausschließlich die Kunden in ihrem eigenen Inte-

resse agieren, sind diese weit höher. Fairness in der Beratung kann glaubhaft nur mit neuen Preis- und Produktkonzepten dargestellt werden (siehe auch Perspektiven und Positionen 05 2012: Private Banking – Wachstumsmotor für Regionale Banken).

Damit zeigt sich, dass Fairness als Basis der Geschäftsbeziehung weit mehr ist als ein Marketingkonzept. Um nachhaltig den Kunden eine faire Leistung zu bieten, ist das traditionelle Geschäftsmodell kundensegmentspezifisch neu zu positionieren. Das betrifft in erster Linie das Mengengeschäft: Dieses ist so zu gestalten, dass sowohl die Bank wie auch der Kunde in einem fairen Verhältnis bezüglich Beratung und Leistung, aber auch von Kosten und Rentabilität zu einander stehen. Das bedeutet, dass sich die Banken den Realitäten des Mengengeschäftes im Jahr 2013 stellen müssen: Hohe Konzentration des Geldvermögens, geringste Sparfähigkeit in weiten Teilen der Bevölkerung, hohe Akzeptanz und immer weitere Verbreiterung von Direct-Banking-Applikationen. Damit verbunden ist die Abkehr von der Cross-Selling-Illusion als zentraler Strategiepfiler der Retailstrategie und eine deutliche Anpassung der stationären Kapazitäten sowie ein Ausbau der virtuellen Filiale im Web (siehe auch Perspektiven und Positionen 04 2012: Privatkundengeschäft 2025: „Die Zukunft der Regionalbanken“).

4. Fairness zu Eigentümern und Mitgliedern

Sparkassen und Geno-Banken stellen im Gegensatz zu börsennotierten Grossbanken eine Stakeholder-orientierte Geschäftspolitik in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Handelns. Bei beiden Sektoren stehen die Interessen der Region des Geschäftsgebietes gleichbedeutend mit den Interessen der Eigentümer. Auch hier steht der Wunsch nach Fairness ganz oben auf der Werteskala der Eigentümer bzw. ihrer Vertreter. Damit verbinden diese eine auf das regionale Kundengeschäft fokussierte Strategie ohne Spekulation an den Kapitalmärkten sowie eine Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur.

Dieser Identifikationskern einer regionalen Bank ist den Eigentümern, Mitgliedern, aber auch Kunden intensiv zu kommunizieren. Damit können sich eine Sparkasse und eine Volksbank wirksam von ihren internationalen und nationalen Wettbewerbern differenzieren. Wichtig dabei ist es, im Thema regionales Kundengeschäft und regionale Wirtschaftsförderung möglichst konkret zu werden; das geht soweit, dass Projekte im Detail vorgestellt werden und auch Kunden der Bank zu Wort kommen. Selbstverständlich sind hier auch sämtliche modernen Kommunikationskanäle, insbesondere auch die Möglichkeiten des Internets und der damit verbundenen sozialen Netzwerke zu nützen.

Eine besondere Problematik ergibt sich bei Banken, die eine extreme Fristentransformation betreiben, vor allem auch, wenn das eigene Depot der Bank im Verhältnis zu den Kundenverbindlichkeiten erheblich ist. An dieser Stelle ist die Aussage, eine Strategie ohne Spekulation zu betreiben, ein wohl arges Täuschungsmanöver. Selbstverständlich gehört Fristentransformation zum Geschäft einer Regionalbank – die Frage ist wie immer die nach einem vernünftigen Ausmaß. Das wird sicherlich in diesem Augenblick verlassen, wo eine Regionalbank ohne entsprechende Ergebnisse aus der Fristentransformation kein rentables Kundengeschäft mehr darstellen kann. Aus diesem Grund ist es ein Gebot der Fairness, den Stakeholdern der Bank – insbesondere den Eigentümern und ihren Vertretern – transparent darzustellen, was die Bank aus ihrem regionalen Kundengeschäft verdient und wie hoch das Ergebnis aus Fristentransformation und Eigenveranlagungen ist.

5. Fairness gegenüber den Mitarbeitern

Eine Bank ist letztendlich ein Dienstleistungsunternehmen, dessen Qualität durch seine Mitarbeiter erbracht wird. Vor allem Banken, die ihren Kunden auch die Möglichkeit der persönlichen Beratung bieten, sind hier besonders gefordert. Als erstes hat sich eine Unternehmenskultur der Fairness an einer hohen Qualität im Führungsverhalten und auch in der gerechten Beurteilung der Leistungen der Mitarbeiter auszurichten. Dazu gehört ein Managementkonzept, das sich an bewährten Grundsätzen und nicht an kurzfristigen Modekonzepten orientiert: Leistungs- und Resultatsbezogenheit, vernünftige und realistische Zielsetzungen, auf Stärken der Menschen aufbauend und vor allem auf Vertrauen basierend. Die Chance der Sparkassen und Volksbanken ist es, sich an dieser Stelle ganz bewusst von den Grossbanken zu unterscheiden. Deren Unternehmenskultur ist auch in Europa und Deutschland immer mehr durch den Personenkult der amerikanischen Großfirmen – vor allem auch der Wall-Street – geprägt, deren Top-Management Macht und Bezahlung als oberste Prinzipien ansehen. Erstklassige Mitarbeiter werden sich entweder, wenn sie genügend Einblick haben, von vornherein für eine konstruktive, leistungsorientierte Kultur entscheiden, oder sie werden früher oder später abwandern und sich ein Umfeld suchen, in dem sie ihre Talente entfalten können, statt sich in internen Machtkämpfen und Ränkespielen zu verzehren.

6. Fazit

Fairness und Regionalität sind bei sich annähernden Leistungs- und Vertriebsmodellen am Ende des Tages die einzigen – aber durchaus wirksamen – Differenzierungsmerkmale der Sparkassen und Genossenschaftsbanken gegenüber ihren nationalen und globalen Wettbewerbern. Allerdings greifen ein Betonen der bloßen Rechtsform und ein darauf aufbauendes Marketingkonzept zu kurz. Insbesondere Fairness verlangt weitgehende Umgestaltungen und Anpassungen in den traditionellen Geschäftssystemen dieser Banken, ermöglicht aber eine robuste Strategie gegenüber dem Wettbewerb und bedeutet nach Jahren der Defensive und des Anpassungsdruckes neues Wachstum. Allerdings erfordert dieser Weg von Management und auch Eigentümervertretern Initiative und Mut zur Veränderung.