

Herausforderungen und Strategien in der Niedrigzinsphase

- Thesenpapier -

Verfasser:

CONFIDUM Financial Management Consultants AG

Städeliweg 17 CH-9404 Rorschacherberg (SG) Tel.: +41-71-858 289 -0

E-Mail: <u>info@confidum.com</u> <u>www.confidum.com</u>

Rorschacherberg (SG), im November 2013



Vorbemerkungen

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise haben die internationalen Zentralbanken das Zinsniveau auf ein rekordtiefes Niveau gesenkt. Damit werden Staaten und Banken mit günstiger Liquidität versorgt und sollen Konsumenten und Unternehmen zu Investitionen angeregt werden. Vor allem auch wird so Zeit gewonnen, um die Staatshaushalte zu konsolidieren und das europäische Bankensystem zu stabilisieren. Eine Bilanz nach fünf Jahren Tiefzinspolitik fällt allerdings ernüchternd aus: Zwar konnten die Credit Spreads von Staaten und Banken durch direkte Zentralbankrefinanzierung zwischenzeitlich wieder beruhigt werden, trotzdem sind die Ursachen der Krise weder in den Staatshaushalten der meisten EU-Staaten und dadurch noch in vielen Bankbilanzen nur annähernd gelöst. Damit kann die Krise jederzeit und unvermutet aufflackern und neue Turbulenzen verursachen.

Seit Jahren anhaltende tiefe Zinsen

Ursachen der Krise nicht beseitigt

Diese Situation hat auch auf jene Teile der Kreditwirtschaft, die nicht unmittelbar von der Finanzkrise betroffen sind – nämlich die regionalen Banken und Sparkassen – erhebliche Auswirkungen. Ein weiterhin tiefes Zinsniveau wird die Ertragskraft deutlich vermindern und verlangt eine konsequente strategische Ausrichtung auf diese Situation. Noch sind die Gewinne der Banken auf hohem Niveau und sollten neben der Stärkung der Eigenmittel auch in ein robusteres und effizienteres Geschäftsmodell im Kundengeschäft investiert werden. Im folgenden Thesenpapier beleuchtet die CONFIDUM die kommenden Rahmenbedingungen und zeigt strategische Konsequenzen für das Management von Regionalbanken auf.

Künftig starke Erosion der Ertragskraft

1. Zinsniveau, Fristentransformation und Liquiditätskosten

Eine Analyse der Auswirkungen des Zinsniveaus muss die wichtigsten Ertragsquellen einer Regionalbank umfassen: Die Margen im Kundengeschäft, den Strukturbeitrag aus der Fristentransformation sowie die Liquiditätskosten, die für die Refinanzierung aufzuwenden sind; daneben ist auch das Kundenverhalten, dass durch die Situation der "finanziellen Repression" indiziert ist, ins Kalkül zu ziehen.

Kundenmargen und Fristentransformation getrennt betrachten



Die Entwicklung der Kundenmargen ist sehr unterschiedlich und durchaus komplex. Im Firmenkundengeschäft sind die Margen tendenziell gestiegen, auch wenn momentan der Wettbewerb unter den Regionalbanken wieder einen Druck auf die Margen erzeugt. Hier spielt es eine Rolle, dass das absolute Zinsniveau auch bei gestiegenen Margen immer noch sehr niedrig ist. Zusätzlich sind die Risikokosten aufgrund der guten Wirtschaftslage der deutschen Unternehmen auch auf einem Rekordtief. In der Baufinanzierung ist der Wettbewerb intensiv wie noch nie. Verstärkt durch eine Vielzahl von Webportalen und Finanzvertrieben haben die Schnäppchenjäger Hochkonjunktur. Als Folge haben sich die Margen nicht so schnell erhöht wie die Zinsen gesunken sind und bewegen sich derzeit wieder auf tieferem Niveau. Wenig ins Gewicht fallen die Konsumkredite: diese haben zwar gestiegene Margen zu verzeichnen, sind aber vom Volumen bei den meisten Regionalbanken von geringer Bedeutung.

Gute Ertragslage im Firmenkundengeschäft

Intensiver Wettbewerb bei Barfinanzierungen

Auf der Passivseite der Bilanz bietet sich ein anderes Bild: Die tiefen Zinsen haben die Konsumenten dazu bewogen, die allermeisten Einlagen auf kurzfristig verfügbaren Konten – meist Tagesgeldkonten – anzulegen. Gemessen am EURIBOR verzeichnen diese einen negativen Konditionenbeitrag für die Banken. Selbst bei einer Null-Verzinsung wäre die Marge nur hauchdünn. Traditionelle Margen von 50 BP aufwärts würden Zinslasten statt Zinsgutschriften auslösen trotzdem weisen die meisten Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland in ihrem Berichtswesen positive Einlagenmargen auf. An dieser Stelle ist ein Exkurs in die Margenberechnung erforderlich, der dieses Paradoxon beleuchtet. Das Konzept der Marktzinssteuerung zerlegt das Zinsergebnis in einen auf Zinsveränderungen neutralen Konditionenbeitrag, der gleichzeitig der Beitrag des Kundengeschäftes zum Zinsergebnis ist, und in einen sogenannten Strukturbeitrag, der das Ungleichgewicht der Zinsbindungen abbildet, und damit auf Änderungen der Marktzinsen reagiert. Damit ist es eindeutig, dass die einem Produkt zugeordneten Referenzzinsen der Zinsbindung entsprechen. Bei Tagesgeldkonten ist das eindeutig der EONIA-Satz für täglich fälliges Geld. Nun ist eine Eigenart der Zinssteuerungskonzepte bei deutschen Regionalbanken, dass hier Zinsbindung mit Kapitalbindung vermischt wird. Aufgrund von sogenann-

Einlagen mit negativem Zinskonditionenbeitrag

Vermischung von Zins- und Kapitalbindung



ten Bodensatztheorien wird davon ausgegangen, dass Teile der Kundengelder länger als vertraglich vereinbart zur Verfügung stehen. Die Referenzzinsen setzen sich dann aus Mischsätzen zusammen, die selbst bei Tagesgeldkonten zu mehr als der Hälfte aus langfristigen Zinsen jenseits der 5 Jahre bestehen. Hier kommt es zu einer sowohl theoretisch wie auch praktisch unzulänglichen Vermischung von Zinskonditionsbeiträgen und Liquiditätsprämien, die höchst unterschiedliche Marktverläufe haben können, und somit zu eklatanten Fehlsteuerungen führen können. So macht es nur dann einen Sinn, hohe Liquiditätsprämien zu bezahlen, wenn diese auch auf der Aktivseite in den Margen untergebracht werden können.

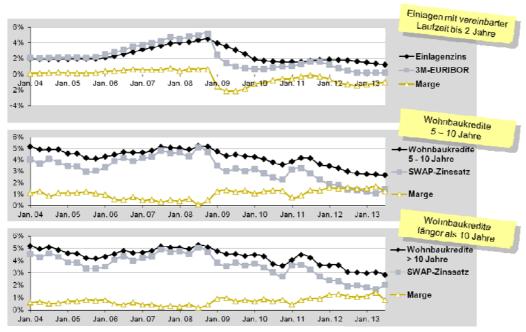
Kein Ausweis von Liquiditätsprämien

Ein kleines Gedankenexperiment zeigt die Brisanz dieser Situation auf: Eine Bank bekommt 10 Mio. EUR an Taggeldern und veranlagt diese entsprechend den Referenzsätzen zu 1/3 zum EONIA-Satz, zu 1/3 auf 24 Monate, zu 1/3 auf 5 Jahre. Steigen nun die Zinsen rasch an, so ist zu erwarten, dass die Internetbanken zeitnah attraktive Angebote in den Markt stellen, die für die Kunden zur neuen Benchmark werden. In unserem Fall ist 2/3 der Anlage längerfristig angelegt. Wenn die Bank mit dem geforderten Zins mitgeht, wird eine negative Marge realisiert; wenn auf der Kondition bestanden wird, wechselt der Kunde und zieht seine Einlage ab. Die fehlende Liquidität muss dann zu den neuen Preisen am Markt beschafft werden, was wiederum in einer negativen Zinsmarge resultiert. Die einzige Chance – und mit dieser wird argumentiert – ist es, dass der Kunde völlig konditionenunempfindlich ist. Das mag ja für Lohnkonten stimmen, aber nicht für Anlagekonten. Angesichts der "Geiz ist Geil" Generation fällt es einem schwer, das zu glauben; zudem sind die Kundeneinlagen entgegen verbreiteter Meinungen stark schief verteilt, wobei ca. 20% der Kunden mehr als 60% der Einlagen halten.

Rascher Zinsanstieg als gefährliches Szenario

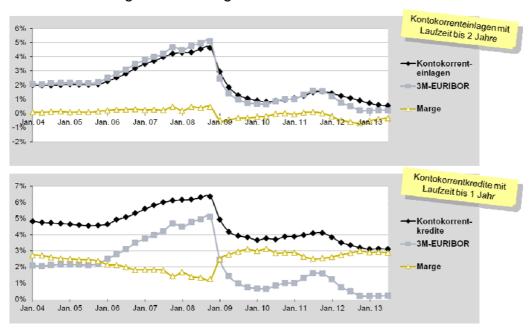


Abb. Entwicklung der Zinsmargen im Bereich der privaten Haushalte



Quelle: Deutsche Bundesbank, CONFIDUM-Berechnungen

Abb. Entwicklung der Zinsmargen im Bereich der Unternehmen



Quelle: Deutsche Bundesbank, CONFIDUM-Berechnungen



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Zinsmarge aus dem Kundengeschäft bei den deutschen Sparkassen und Genossenschaftsbanken sich in der Tiefzinsphase massiv verschlechtert hat. Bezogen auf das Gesamtergebnis des Kundengeschäftes bewegt sich vor allem das Privatkundengeschäft soweit in der Verlustzone, dass es durch das Firmenkundengeschäft nur bei einem Teil der Banken aufgefangen werden kann.

Kundenmarge auf Rekordtief

Ganz im Gegenteil stellt sich die Situation beim Strukturbeitrag dar. Dieser ist traditionell eine wichtige Ertragsquelle bei den Regionalbanken. Gerade in Deutschland bringt die kundengeschäftsspezifische Bilanzstruktur mit langfristig fixen Baufinanzierungskrediten und beträchtlichen Anleihenportfolios im Depot A gegenüber den kurzfristigen Kundeneinlagen einen bedeutenden Ertrag aus der Fristentransformation. Dieser wurde durch das starke Absenken der Geldmarktzinsen auf ein nahezu Null-Niveau und damit auch stark abgenommenen Einlagenzinsen nochmals deutlich erhöht und hat Rekordhöhen erreicht. Das ist auch die Ursache, dass die regionalen Banken seit Ausbruch der Krise derart gute Jahresergebnisse ausweisen. In der Realität hat das nichts mit dem Geschäftsmodell im Kundengeschäft zu tun, sondern mit "Windfall-Erträgen", die sich aus der traditionellen Bilanzstruktur und der Kapitalmarktsituation eben so ergeben haben. Etwas nüchterner betrachtet, handelt es sich bei den harmlosen Begriffen "Fristentransformation" und "Strukturbeitrag" um eine gigantische Wette der Regionalbanken, dass die Zentralbanken auch weiterhin mit allen Mitteln die Zinsen auf niedrigstem Niveau halten. Kein Wunder, dass die Aufsichtsbehörden angesichts der eingegangenen Risiken in Aufregung sind. So steigt die Zahl der Banken, die sich aufgrund der Simulation des "Basel-Zinsschocks" im roten Bereich sind, ständig an – und dies sogar unter Anwendung der Mischsätze bei den Referenzzinsen. Das hat die Bundesbank im September veranlasst, noch genauere Informationen zum Zinsänderungsrisiko einzuholen und falls erforderlich, entsprechende Maßnahmen zur Risikoreduktion zu treffen. Eine Analyse von CONFIDUM zeigt die Bedeutung der Fristentransformation bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den letzten Jahren. Ergänzend dazu sind von der CONFIDUM Berechnungen angestellt

Bilanzstruktur beinhaltet systemimmanenten Strukturbeitrag

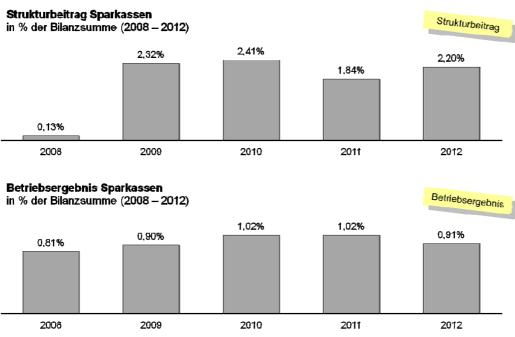
Rekordergebnisse als Resultat von "Windfall-Profits"

Zinsänderungsrisiko auf historischem Hoch



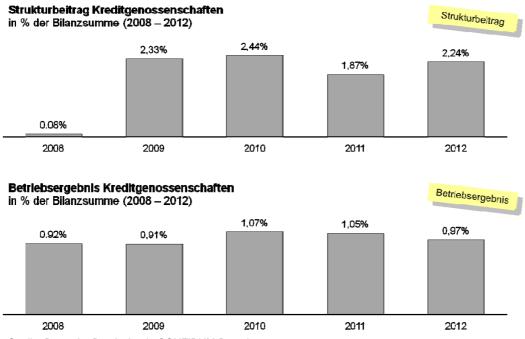
worden, die den Strukturbeitrag unter Anwendung von konsistenten Referenzzinsen darstellen.

Abb.: Entwicklung des Strukturbeitrags und des Betriebsergebnisses bei Sparkassen D



Quelle: Deutsche Bundesbank, CONFIDUM-Berechnungen

Abb.: Entwicklung des Strukturbeitrags und des Betriebsergebnisses bei Kreditgenossenschaften D

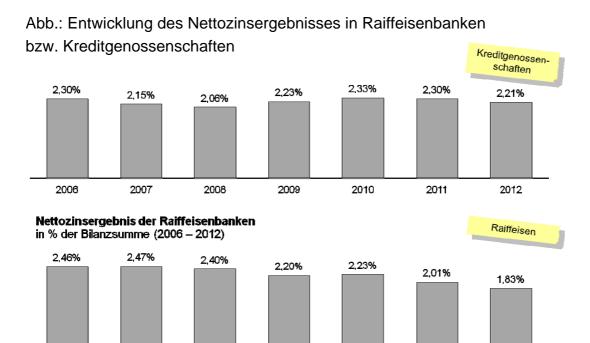


Quelle: Deutsche Bundesbank, CONFIDUM-Berechnungen



Interessant ist auch ein Vergleich mit Österreich, dessen Regionalbanken aufgrund anderem Kundenverhalten eine variable Zinsstruktur sowohl bei Krediten und Einlagen aufweisen. Fristentransformation kann dabei nur aus dem Depot A und aus synthetischen Swap-Positionen betrieben werden. Diese allerdings sind bei den Aufsichtsgremien als "Spekulationen" verpönt und wären kaum zu genehmigen. Dadurch sind die Nettozinserträge vor allem bei den Sparkassen deutlich geringer wie jene in Deutschland. Bei den Genossenschaftsbanken sind die Unterschiede geringer, da diese auch in Österreich hohe Passivüberschüsse aufweisen und diese im Depot A langfristig anlegen.

Vergleich mit Österreich



2009

Quelle: Deutsche Bundesbank, OeNB, CONFIDUM-Berechnungen

2008

2007

2006

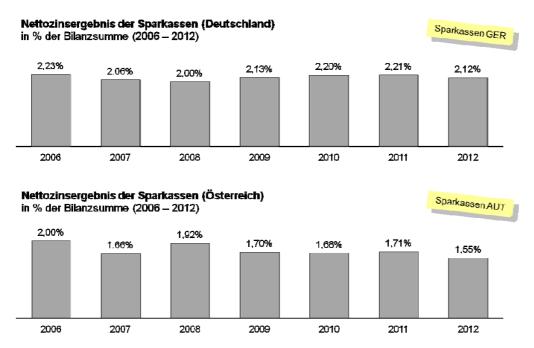
2011

2012

2010



Abb.: Entwicklung des Nettozinsergebnisses der Sparkassen



Quelle: Deutsche Bundesbank, OeNB, CONFIDUM-Berechnungen

Soweit zur aktuellen Situation, die aufgrund rekordhoher Strukturbeiträge eine Zinsspanne von deutlich über 200 BP ermöglicht und dadurch auch eine sehr gute Ergebnissituation generiert. Entscheidend für die strategische Ausrichtung ist es aber, welche Szenarien sich für die Zukunft abzeichnen. Ausgehend von einer weiter anhaltenden Tiefzinspolitik der Zentralbanken, kann folgendes Bild gezeichnet werden:

Szenarien für die nächsten Jahre

Der Strukturbeitrag wird sich aufgrund der deutlich tieferen Zinsen im Neugeschäft bei den Wohnbaufinanzierungen und Investitionsfinanzierungen und in der Wiederveranlagung im Depot A erheblich reduzieren. Simulationsrechnungen der CONFIDUM zeigen eine jährliche Reduktion um ca. 10 bis 20 BP in der Gesamtzinsspanne. Aufgrund des intensiven Wettbewerbs der Regionalbanken auch mit Wettbewerbern mit signifikant günstigeren Kostenstrukturen (Direktbanken, Spezialbanken) können diese Rückgänge aus einer Erhöhung der Kundenmarge nicht kompensiert werden. Damit dürfte sich die Zinsspanne binnen der nächsten 36 Monate auf ca. 160 bis 170 BP im Schnitt der Regionalbanken senken.

Abschmelzen durch notwendige Wiederveranlagungen



Weiteres Ungemach könnte durch ein Wiederaufflackern der EURO-Krise drohen. Durch die Beruhigungsmaßnahmen der EZB ist diese derzeit aus den Märkten so gut wie verschwunden. Das zeigt sich vor allem an den Spreads zwischen besicherter **ECB-Repos** (Pfandbriefe, Covered Bonds. etc.) und unbesicherter Kapitalmarktrefinanzierung (IHS, Geldmarkt). Diese bewegen sich fast auf dem Niveau vor Ausbruch der Finanzkrise und sind so gering wie seit sieben Jahren nicht mehr. Das führt dazu, dass sich viele Großbanken wieder vermehrt über die Kapitalmärkte refinanzieren und auf das aggressive Einwerben von Einlagen verzichten. Als Folge ist die Verzinsung auf den Taggeldkonten auch massiv zurückgegangen. Neue Turbulenzen werden aber noch heftigere Folgen auf die Einlagenzinsen haben. Die Ursache dafür ist das Phänomen der "Encumbrance"; dieser Begriff umschreibt die Entwicklung, dass sich die kapitalmarktrefinanzierten Banken in den letzten Jahren vor allem über besicherte Refinanzierungen günstigere Liquidität beschafft haben. Als Folge davon sind die werthaltigeren Teile der Aktivseite (Hochwertige Wertpapiere, Hypotheken, Kommunaldarlehen etc.) als Sicherheiten verpfändet, sodass im Falle eines Insolvenzverfahrens für die Inhaber von "normalen" IHS und Einlagen kaum mehr verwertbare Aktiven zur Verfügung stehen. Diese nähern sich wirtschaftlich immer mehr den nachrangigen Verpflichtungen an. Das führt zu einer generellen Verteuerung der gedeckten Refinanzierung und im Falle von Turbulenzen zu bisher noch nicht gesehen Credit Spreads bei Bankrefinanzierungen. Vielen Banken bleibt dann kaum eine Alternative, als mit Höchstkonditionen im Einlagenmarkt tätig zu werden. Das wiederum führt zu einer deutlichen Verteuerung der Passivseite auch der Sparkassen und Genossenschaftsbanken durch die gestiegenen Liquiditätskosten. Kein Wunder, wenn die EZB jetzt schon von der "Dicken Berta" spricht, die für alle Fälle bereitsteht. Diese Geheimwaffe muss dann ein entsprechendes LTRO Geschäft sein - diesmal wohl aber auf unbesicherter Basis; in Wirklichkeit also eine geldpolitische Atombombe.

Kapitalmärkte im "off-risk"-Modus

Encumbrance als Risikofaktor

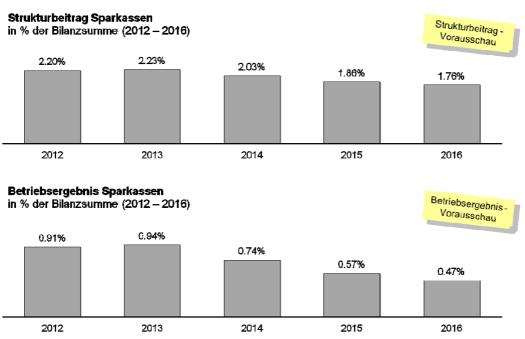
Deutliche Verteuerung der Refinanzierung wahrscheinlich



Die negativen Realzinsen und die enorme Ausweitung der Geldmenge hat auch Einfluss auf die Anlagepolitik der Privatkunden. Insbesondere die vermögende Kundschaft schichtet immer mehr Vermögenswerte von Einlagen in Realwerte – vor allem Immobilien und Aktien – um. Das führt zu einem Rückgang der Kundengelder und auch tendenziell zu teurer Liquidität, insbesondere bei Problemen im Kapitalmarkt.

Investitionen in Realwerte

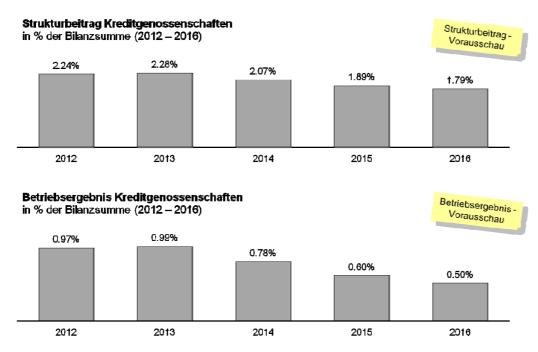
Abb.: Entwicklung des Strukturbeitrags und des Betriebsergebnisses bei Sparkassen



Quelle: Deutsche Bundesbank, CONFIDUM-Berechnungen



Abb.: Entwicklung des Strukturbeitrags und des Betriebsergebnisses bei Kreditgenossenschaften



Quelle: Deutsche Bundesbank, CONFIDUM-Berechnungen

Auf Basis dieser Faktoren ist man gut beraten, von einer Verteuerung der Liquidität auszugehen, was die Zinsspanne auch passivisch unter Druck bringt. Letztendlich zeigen die Entwicklungen ganz deutlich, dass eine Erfolgsstrategie in den nächsten Jahren nicht auf volatilen Transformationserträgen bestehen kann, sondern auf einem robusten Kundengeschäft aufzubauen hat. Dazu hat CONFIDUM ein Szenario simuliert, welches das Abschmelzen der Verzinsung auf der Aktivseite im Status Quo berücksichtigt. Nach diesen Berechnungen sinkt das Betriebsergebnis vor Bewertung in Richtung von 50 BP der DBS. Tritt das Szenario von verteuerter Liquidität auf, so kann das noch weiter in Richtung der Null-Linie zurückgehen. Aus unserer Sicht stellt diese Entwicklung historisch eine erstmalige Situation dar: Noch nie befanden wir uns zinstechnisch auf einem derart niedrigen Niveau und noch nie waren Wettbewerber am Markt, die zumindest im Privatkundengeschäft Kostenstrukturen aufweisen, die es ermöglichen, auch in solchen Situationen Gewinne zu erzielen.

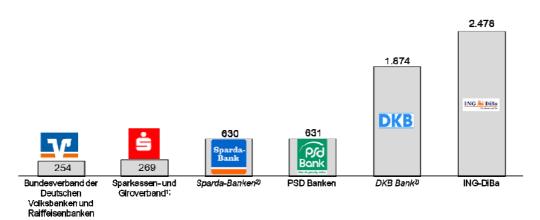
Strategie des "robusten" Kundengeschäftes

Neuartige Wettbewerber



Abb.: Die Kunden je Mitarbeiter im Mitbewerber-Vergleich

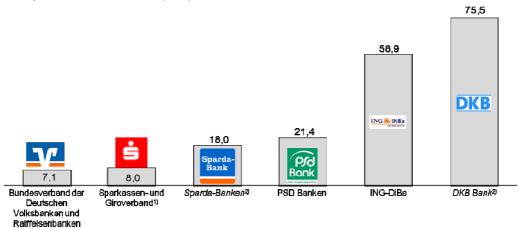
Kunden je Mitarbeiter Retailbanken Abs. (2012)



¹⁾ 426 Sparkassen; exklusive Landesbank-Konzerne, Deka Bank etc.; nur Privatkundengeschäft ²⁾Nur Kundeneinlagen und Kundenforderungen – keine Kundendepot-Volumen veröffentlicht Quelle: CONFIDUM-Berechnungen

Abb.: Die durchschnittlichen Volumen je Mitarbeiter im Mitbewerber-Vergleich

Ø Volumen je Mitarbeiter Retailbanken MuM je Mitarbeiter in Mio. EUR (2012)



 $^{^{\}circ}$ 426 Sparkassen; exklusive Landesbark-Konzerne, DekaBank etc.; nur Privatkundengeschäft $^{\circ}$ Nur Kundeneinlagen und Kundenforderungen – keine Kundendepct-Volumen veröffentlicht Quelle: CONFIDUM-Berechnungen



Ein Vergleich von wichtigen Produktivitätskennziffern wie Kunden pro Mitarbeiter oder Geschäftsvolumen (Einlagen, Kredite, Depotwerte – "Money under Management") zeigt ganz deutlich, dass die traditionell ausgerichteten Sparkassen und Genossenschaftsbanken ihre Strukturen auf Dauer nur mit Quersubventionen erhalten können. Gehen die Erträge aus dem Strukturbeitrag zurück, wird das immer schwieriger und geht zu Lasten der Substanz.

Traditionelle Banken mit Produktivitätsproblemen

2. Eckpfeiler einer Erfolgsstrategie

Eine Erfolgsstrategie für Regionalbanken setzt beim Universalbankenprinzip an. Das bedeutet, dass aus Diversifikationsgründen möglichst viele Geschäftsfelder bedient werden und jedes dieser Geschäftsfelder – auf Vollkostenbasis - für sich eine positive Rendite erwirtschaftet. Die Ausgangslage ist dabei sehr unterschiedlich:

Diversifikation als Grundprinzip

Das größte Problemkind der Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist das breite Privatkundengeschäft; dieses produziert aufgrund der enormen Kosten in der aktuellen Margensituation erhebliche Verluste. Aufgrund der in der Realität nur bescheidenen Cross-Selling Möglichkeiten und der immer massiveren Konkurrenz durch Direktbanken ist eine erhebliche Kostensenkung die einzige Strategie, die zum Erfolg führt. Der Ressourceneinsatz von Personal und Standorten steht in keiner Relation zu den erzielbaren Erträgen aber auch zum veränderten Kundenverhalten. Allerdings bedingt das eine verstärkte Fokussierung auf den integrierten Multikanalvertrieb mit einer Vielzahl von Detailfragen zum Geschäftsmodell (Vergleiche unser Thesenpapier zum Privatkundengeschäft der Zukunft

Massive Kostenanpassung im Privatkunden/ Retailgeschäft

http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP _04_2012_Privatkundengeschäft_2025.pdf).

Anders ist die Lage im Geschäft mit den Vermögenden Privatkunden. Im Gegensatz zum Breitengeschäft weist dieses Wachstumspotenziale auf, die von den Sparkassen und Genossenschaftsbanken bisher nur wenig genutzt wurden. Die erheblichen Marktanteilsverluste der Großbanken im Private Banking seit dem Ausbruch der Finanzkrise haben in erster Linie den Direktbrokern,

Wachstumspotenziale im Private Banking



Spezialbanken und unabhängigen Vermögensverwaltern Zuwächse gebracht. Ursächlich ist das wenig differenzierte Geschäftsmodell, das eben im Wesentlichen von den Großbanken kopiert wurde. Hier ist es dringend erforderlich, vor allem das Leistungsprofil und die Preismodelle zu überarbeiten. Gleichzeitig sind die Strategien der Kundenakquisition neu zu gestalten und die dafür eingesetzten Ressourcen zu fokussieren. Ganz wesentlich ist dabei eine enge Verzahnung mit dem Firmenkundengeschäft (Weitere Details dazu in unserem Thesenpapier zum Private Banking

Differenzierte Geschäftsmodelle als Erfolgsfaktor

http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP __05__2012_Private_Banking_-

Wachstumsmotor_für_Regionale_Banken_01.pdf).

Ähnlich wie das Breitengeschäft mit Privatkunden ist auch das Geschäft mit gewerblichen Kunden effizienter zu gestalten. Aufgrund der Kleinteiligkeit sind die Bruttoerträge pro Kunde zu gering, um die klassischen Prozesse des Firmenkundengeschäfts finanziell abdecken zu können. Analysen von CONFIDUM zeigen, dass die Prozesskosten in diesem Geschäftsfeld deutlich höher sind, als mögliche Risikokosten. Das bedeutet, dass die Betreuungsspannen deutlich zu erhöhen sind und die Kreditprozesse ähnlich wie im Konsumentenkreditgeschäft so zu gestalten sind, dass aufgrund eines einfachen Bonitätsmodells die entsprechenden Konditionen ermittelt werden. Standardisierung ist das Gebot der Stunde, für individuelle Lösungen sind die Deckungsbeiträge viel zu gering.

Prozessredesign im Gewerbekundensegment

Ergebnismäßig am bedeutendsten ist in der aktuellen Marktsituation das Firmenkundengeschäft; hier lassen sich sowohl im Finanzierungsgeschäft wie auch im Dienstleistungsgeschäft entsprechende Bruttoerträge erwirtschaften. Allerdings ist es notwendig, eine hervorragende Beratung, ausgezeichnete Prozesse und ein professionelles Risikomanagement zu bieten. So wird es auch Regionalbanken ermöglicht, Credit Spreads in größerem Umfang innerhalb des regionalen Auftrags zu erwirtschaften. Die Alternative sind massive Käufe von Corporate Bonds: Investitionen, die sicher nicht dem regionalen Förderauftrag entsprechen, und auch Investitionen, deren Qualität man niemals in dem Maß

Ausbau des Firmenkundengeschäftes als Ertragssäule



- beurteilen kann, wie bei mittelständischen Unternehmen vor Ort. Die wesentlichen Eckpfeiler einer erfolgreichen Strategie sind ein hochwertiges Risikomanagement, der Ausbau der Sicherheiten zur weiteren Verwendung in der Refinanzierung sowie ein gesundes Wachstum vor allem zu Lasten der eigenkapitalschwachen Großbanken. In diesem Geschäftsfeld droht auch keine Gefahr durch neue Wettbewerber wie Direktbanken oder bankfremde Konkurrenten.

Risiken vor Ort besser beurteilber

Neben diesen geschäftsstrategischen Zielsetzungen ist auch das Thema Produktivität in zentralen Bereichen enorm wichtig. Eine systematische Steigerung von Effektivität und Effizienz ist ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung von Regionalbanken. Dabei genügt es nicht, sich mit anderen Genossenschaftsbanken und Sparkassen zu benchmarken und dann genügend Plausibilitäten für die Unterschiede zu finden. Eine systematische Überprüfung aller Funktionen und Prozesse auf "Zero-Base" Basis ist methodisch überlegen und in der Praxis viel wirksamer.

Effektivität und Effizienz in zentralen Bereichen

Nicht jede der Regionalbanken kann aufgrund ihrer Größe und ihres Marktgebietes all diese Geschäftsfelder intensiv und professionell betreiben. Vor allem im Private Banking und im Firmenkundengeschäft können sich erhebliche Limitationen ergeben. Diese sind bei den Genossenschaftsbanken weit häufiger als bei den Sparkassen, die deutlich grösser strukturiert sind. Um langfristig im Kundengeschäft in einer robusten Erfolgsposition zu stehen, ist es erforderlich, von der Größe und vom Marktgebiet alle Geschäftsfelder abdecken zu können – damit sind auch regionale Konsolidierungsoptionen sinnvoll und im Sinne der Eigentümer zu prüfen. Bisher wurde die Frage der Betriebsgrösse in erster Linie im Zusammenhang mit dem Thema Kostendegression diskutiert; nun zeigt sich, dass der Aspekt der Diversifikationsmöglichkeit das entscheidende Thema ist. Hier ist die Antwort eindeutig: ein kraftvolles Firmenkundengeschäft und Private Banking kann nur im Rahmen einer kritischen Grösse betrieben werden - damit wird Grösse von Bank und Markt am Ende doch die Grundlage der Überlebensfähigkeit; wie gut dieses Potenzial genutzt wird, hängt dann aber letztendlich von der Managementqualität der Vorstände ab.

Neue Bedeutung der Betriebsgrösse

Kritische Grösse als Grundlage der Diversifikation



3. Anforderungen an das Steuerungskonzept

Um mehr Transparenz in die Geschäftsstruktur zu erhalten und um Auswirkungen vonTurbulenzen in den Geld- und Kapitalmärkten besser beurteilen zu können, empfiehlt es sich, die Zinsrisikosteuerung neu zu gestalten. Im Mittelpunkt steht eine getrennte Betrachtung von Zinsänderungs- und Liquiditätsrisiken wie sie auch von der MaRisk 10/2012 gefordert wird. Zu diesem Zweck sind die Verrechnungspreise in der Zinsrisikosteuerung auf die rechtliche Zinsbindung abzustellen und zusätzlich Liquiditätsprämien (diese entsprechen den "Bodensätzen") auf der Einlagenseite und Liquiditätskosten auf der Kreditseite zu verrechnen. Im Gegensatz zu verbreiteten Meinungen wird damit das Kundengeschäft nicht "kaputt" gerechnet, sondern realistisch ohne Einflüsse der Geld- und Kapitalmarktsituation dargestellt. Damit wird klar aufgezeigt, in welchen Geschäftsfeldern und Produkten die Übernahme von Risiken in einem Missverhältnis zu den erzielten Erträgen steht und welche Stellhebel strategisch zu bewegen sind, damit das Kundengeschäft die notwendige Robustheit erhält. Entgegen herrschenden Meinungen sind diese Stellhebel nicht nur auf der Konditionenseite zu suchen, sondern auch auf der Kostenseite. Diesen Hebel hat das Management selbst in der Hand, während bei der Konditionenseite auch der Wettbewerb eine bestimmende Rolle spielt. Aber auch dort bringt eine gesteigerte Transparenz in der Kalkulation Bewegung in den Markt. Das beste Beispiel ist hier Österreich, wo die Margen im Firmenkundengeschäft durch die Verrechnung von Liquiditätskosten auf breiter Ebene kräftig angezogen haben.

Ausbau der Geschäftssteuerung um Liquiditätskostenkonzept

Gesteigerte Transparenz in den Managemententscheidungen

4. Zusammenwirken von Management und Aufsichtsgremien

Eine solche Strategie kann von Sparkassen und Genossenschaftsbanken nur umgesetzt werden, wenn sowohl das Management, die Gremien und letztendlich die Eigentümer überzeugt sind, das richtige und notwendige zu tun. Das ist insoweit nicht ganz einfach, weil die bisherige Kommunikationslage eine ganz andere ist. Wenn man die Geschäftsberichte und Bilanzpressekonferenzen der letzten Jahre betrachtet, so werden die Rekordergebnisse mit Schlagworten wie

Unrealistische Kommunikationspolitik



"konservatives Geschäftsmodell", "Nachhaltigkeit", "Regionale Verankerung", "Kundennähe" begründet; ganz wenige Banken zeigen auf, dass die Superlativen aus dem Treasury und nicht aus dem Kundengeschäft stammen und angesichts möglicher Veränderungen durchaus volatil sind. Hier muss als erstes angesetzt werden und hier liegen auch die größten Hindernisse. Am einfachsten ist es noch, wenn das Top Management neu zusammengesetzt wird, und im Sinne eines "Kassensturzes" agiert wird. Auch in diesem Fall ist die Kommunikationsaufgabe aber nicht zu unterschätzen, da die zentralen Kommunikationsleitlinien suggerieren, dass "Spekulation" und "Kapitalmärkte" in den Geschäftsstrategien der Regionalbanken keine Rolle spielen und ausschliesslich die Angelegenheit der Grossund Investmentbanken sind. Trotzdem führt an einer Auseinandersetzung mit den Realitäten kein Weg vorbei; eine Strategie, die nicht nur auf Wachstum und Cross-Selling aufbaut, sondern auch dringend erforderliche Kostenreduktionen enthält, kann nur im Einklang von Management und Gremien erfolgreich umgesetzt werden. Bevor hier kein Commitment besteht, macht es keinen Sinn, Mitarbeiter und Kunden mit solchen Vorhaben zu beschäftigen oder gar zu belasten.

"Kassensturz" und Aufräumen mit Illusionen und falschen Traditionen

In diesem Sinne bedingt eine Erfolgsstrategie in der Niedrigzinsphase doch Weichenstellungen, die viele Regionalbanken so noch nicht vollzogen haben. Die zwei wichtigsten Erfolgsfaktoren für die praktische Umsetzung ist die notwendige Zeit zur Auseinandersetzung mit der Zukunft und auch die Bereitschaft, offen neue Wege für die Zukunft anzudenken. Vor diesem Hintergrund war das Top-Management einer Regionalbank noch nie so wichtig wie heute.

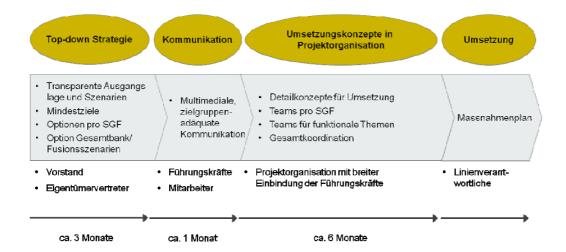
Grosse Herausforderungen an das Top-Management



5. Praktische Aspekte einer Neuausrichtung

Nach den Erfahrungen der CONFIDUM in den vergangenen Jahren hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

Abb.: Vorgehen strategische Neupositionierung



Besonders von Bedeutung ist dabei die erste Phase, in der Top-Down seitens des Vorstandes die strategischen Leitlinien entwickelt werden und gemeinsam mit den Spitzen der Eigentümervertreter abgestimmt werden. Dabei sind folgende Themen zu bearbeiten: Projektlogik und Chronologie in der Praxis

- Transparenz über die strategische Ausgangslage in den jeweiligen Geschäftsfeldern (Retailkunden, Vermögende Kunden/Private Banking, Firmenkunden und Institutionelle) und Erarbeitung von Entwicklungsszenarien auf den bestehenden Geschäftsmodellen
- Bestimmung von abgestimmten strategischen Zielen für den Strategiezeitraum bezüglich Marktstellung (Marktanteile und Kundenanteile), Rentabilität (Eigenkapitalaufbau und Gewinnerfordernis) und Produktivität (Ressourceneinsatz und Kostenoptimierung) im Lichte des zu erwartenden regulatorischen Umfelds (Liquidität, Eigenkapital, etc.)

Top-down Festlegung von strategischen Leitlinien



- Erarbeitung von strategischen Optionen in den Geschäftsfeldern zur Erreichung dieser strategischen Ziele und insbesondere der Folgen auf das Leistungsangebot und die Vertriebskonzeption (Direkt Banking/Internet Filiale, Stationäre Vertriebsformen, Kompetenzcenter und zentrale Marktservicecenter, Mitarbeiterprofile etc.)
- Diskussion der Notwendigkeit von bankübergreifenden Optionen, insbesondere Fusionsszenarien und deren Realisierungschancen und Strategien

Erst auf dieser Basis kann die künftige Strategie kommuniziert werden. Diese Aufgabe ist für den Umsetzungserfolg sehr bedeutend. Nichts ist für Menschen schwieriger zu akzeptieren, als Veränderungen verordnet zu bekommen, ohne dass sich dafür ein Grund ergibt. Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung – an dieser simplen Gesetzmäßigkeit lässt sich auch durch Druck und autoritäre Entscheidungen nichts ändern. Solche Veränderungsnotwendigkeiten lassen sich in Krisen schnell und schlüssig begründen, in Zeiten ohne akute wirtschaftliche Bedrohung ist die Kommunikationsaufgabe deutlich herausfordernder. Viele Banken nehmen sich zu wenig Zeit, um den Mitarbeitern schlüssig zu begründen, warum Veränderungen notwendig sind und was die Konsequenzen sind, wenn jetzt nicht gehandelt wird.

Kommunikation als Basis von akzeptierten Veränderungen

Ist die Kommunikation intensiv erfolgt, so ist es einfach, die Führungskräfte in einem umfassenden Projekt mit der detaillierten Gestaltung der Neupositionierung motivierend einzubinden. In diesem zeitlich umfangreichsten Abschnitt des Change-Prozesses ist professionelles Projektmanagement und Qualitätssicherung der Teilprojekte der wichtigste Erfolgsfaktor. Am Ende dieser Projektphase ist dann seit Initiierung der Neupositionierung nahezu ein Jahr vergangen und die effektive Umsetzung kann beginnen. Soviel Zeit wird auch benötigt, um die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht zu überfordern und die Bank nachhaltig auf die neuen Realitäten einzustellen.

Umfassende Einbindung der Führungskräfte in Umsetzungsprojekten



"Die Schwierigkeit liegt nicht so sehr darin neue Ideen zu entwickeln als den alten zu entsagen."

John Maynard Keynes

Verfasser:

Dr. Christof Grabher

Hans Joachim Schettler

Dr. Edgar Schirl

Dr. Eugen Dempfle

Alle:

CONFIDUM Financial Management Consultants AG

Städeliweg 17, CH 9404 Rorschacherberg

www.confidum.com