

***Privatkundengeschäft 2025:
„Die Zukunft der Regionalbanken“***

- Thesenpapier -

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 April 2012

Verehrte Leser,

das Thesenpapier zum Privatkundengeschäft 2025 „Die Zukunft der Regionalbanken“ richtet sich an das Management regional tätiger Banken, deren Verbundpartner, sowie die Interessenvertreter in Verbänden und Gremien.

Ein Wort zum Verfasser: Die CONFIDUM AG ist ein auf die Finanzdienstleistungsbranche spezialisiertes, international tätiges Schweizer Beratungsunternehmen. Ein ausgeprägter Beratungsschwerpunkt beschäftigt sich mit der Positionierung regional tätiger Banken und Versicherungen. Dieses Thesenpapier ist aus vielen Gesprächen mit Managern der Banken, dem Dialog mit unserem Unternehmensbeirat und aus unserer praktischen Tätigkeit in den Regionalbanken entstanden. Wir danken allen Mitwirkenden für die offenen und konstruktiven Gespräche und unseren Mandanten für das Vertrauen zur CONFIDUM AG.

Wir wünschen unseren Lesern eine interessante und diskussionsanregende Lektüre. Nehmen Sie sich bitte Zeit, das Thesenpapier in Ruhe aufzunehmen. Die Thematik verlangt eine hohe Konzentration - wir glauben, es lohnt sich. Für Fragen und Anregungen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

CONFIDUM Financial Management Consultants AG

Inhalt:

	Seite
Management Summary	3
1. Vorbemerkungen	5
2. Ausgangslage und strategische Leitlinien	5
3. Soziodemografische Entwicklungen	6
4. Digitale Gesellschaft	7
5. Globalisierung und Regionalisierung	9
6. Wettbewerbslandschaft	9
7. Vertrieb in der Zukunft: Beziehung Kunde-Bank	10
8. Private Banking und Regionalbanken	12
9. Sektorales Wertschöpfungsmanagement	12
10. Positionierung und Differenzierung: Fairness und Regionalität	14
11. Management und Corporate Governance	15

Management Summary

Das Privatkundengeschäft der regionalen Kreditinstitute steht vor gravierenden Herausforderungen:

- Überalterung der Gesellschaft
- Zunehmende Konzentration von Einkommen und Geldvermögen, verbunden mit schwindenden Cross-Selling-Potenzialen in breiten Teilen der Bevölkerung
- Immer stärkere Digitalisierung und abnehmende Bedeutung von stationären Standorten
- Klar positionierte Wettbewerber mit Preis- und Leistungsdifferenzierungen
- Vermehrt negativ empfundene Globalisierung mit Trend zu regionaler Nähe

Verbunden mit der derzeit unbefriedigenden Rentabilität im Privatkundengeschäft und der Abhängigkeit von Treasury und Kapitalmarktgeschäften ist eine Restrukturierung unumgänglich. Mit dem heute schon verwendeten Multikanalsystem besitzen die Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken heute schon das Erfolgsmodell für die Zukunft. Allerdings ist das schärfer auf die Vermögenden Kunden (Wachstums- und Differenzierungsstrategie) und die Mengenkunden (Produktivitäts- und Kostenstrategie) auszurichten. Das bringt weitreichende Konsequenzen in den Geschäftsmodellen und den operativen Strukturen:

- Aufbau von „virtuellen“ Filialen im Internet, die von Information, Transaktion bis zu persönlicher Beratung alle Möglichkeiten beinhalten
- Weitreichender Umbau und Rückbau des stationären Vertriebsnetzes
- Deutliche Erhöhung der Beratungsproduktivität
- Sichtbare Differenzierung im Private Banking von den Geschäftsmodellen der Grossbanken, vor allem durch die Preismodelle und Leistungspakete
- Neuinterpretation von Regionalität und Kundennutzen im Kontext zunehmender Globalisierung

Auch die Wertschöpfungsstruktur muss nach den Anforderungen von wettbewerbsfähigen Konditionen und betriebswirtschaftlich notwendiger Rentabilitäten auf ein höchstes Produktivitätsniveau gebracht werden. Davon abgeleitet ergeben sich zwei große Maßnahmenbereiche:

- Höchstmögliche Konzentration von zentralen Wertschöpfungen (Zahlungsverkehr, Kreditabwicklung, Verbundprodukte etc.) zur Erzielung möglichst günstiger Stückkosten
- Standardisierung und damit verbunden auch Zentralisierung von Management- und Steuerungsprozessen

Die konsequente Umsetzung dieser Strategien in den dezentralen Sektoren wird bis 2025 in Deutschland zu einer massiven Standortreduktion um mindestens > 40% führen, verbunden mit einer Reduktion der Mitarbeiterstände um ca. 25%. In absoluten Zahlen bedeutet das ca. 12.000 Standorte und 100.000 Mitarbeiter weniger. Diese massive Restrukturierung ist angesichts der Gesamtergebnissituation nur leistbar, wenn auch die Corporate Governance neu gestaltet wird. Dabei wird Dezentralität in der Marktbearbeitung und in der konkreten Ausgestaltung der Regionalität weiterhin wichtig bleiben, die heute aber bestimmende regionale Autonomie sollte von demokratisch legitimierten Organen abgelöst werden, die vor allem systemische Fragen und auch Wertschöpfungsstrukturen verbindlich festlegen können. Nur so kann diese Neuausrichtung im Sinne eines auf Jahre zielgerichtet angelegten Prozesses sozialverträglich gestaltet werden.

1. Vorbemerkungen

Die Bankenwelt befindet sich vor den größten Herausforderungen der jüngeren Geschichte. Diese werden aktuell vor allem mit der Finanz- und Staatschuldenkrise in Verbindung gebracht. Tatsächlich bringt diese vor allem für international tätige Großbanken enorme Stresssituationen und für alle Banken eine Flut neuer Regularien. Dabei wird oft übersehen, dass auch die durchaus krisenresistenten Regionalbanken mitten in einem strategischen Paradigmenwechsel stehen, der eine klare Neupositionierung verlangt. Im folgenden Thesenpapier werden die Konturen einer erfolgreichen Strategie im besonders schwierigen Privatkundengeschäft aufgezeigt.

Um ein valides Szenario über eine erfolgreiche Positionierung einer Regionalbank – Volksbank / Raiffeisenbank oder Sparkasse - für einen so langen Zeitraum zu erarbeiten, sind mehrere Schritte erforderlich. Erstens ist ein Blick auf die Situation im Jahr 2011 notwendig. Daraus erklärt sich die Messlatte für nachhaltigen Erfolg sowie wesentliche Eckpfeiler eines künftigen Geschäftsmodells. Zweitens ist die Auswirkung von jenen Megatrends zu berücksichtigen, die heute schon klar zu identifizieren und auch zu quantifizieren sind. Dabei handelt es sich in erster Linie um soziodemografische und wettbewerbspolitische Faktoren. Drittens sind Annahmen und Entwicklungstrends in den Bereichen Technologie und Kundenverhalten zu treffen. Das ist sicherlich die schwierigste Aufgabe, insbesondere wenn man den Blick über viele Jahre zurück wirft. Ein heute 50 Jahre alter Betriebswirt hat in seiner Jugend noch über ein Postspargbuch verfügt, damit er bei der Sommerreise an mehreren Orten Bargeld beheben konnte. Mit Karten zu bedienende Bankomaten gab es damals nicht. Die Diplomarbeit wurde – im besten Fall – auf einer IBM Kugelkopfschreibmaschine mit Korrekturband geschrieben. Personal Computer gab es erst in den 80er Jahren. In den ersten Berufsjahren wurden während Geschäftsreisen in den Hotels Telefonrechnungen produziert, die rasch an den Zimmerpreis heran gereicht haben. Mobiltelefone gab es noch nicht. In den 90ern tauchte dann das Internet auf und hat in der Folge massiv die Arbeits-, Konsum- und Freizeitwelt verändert. Diese, wenn auch nur fragmentarische Zeitreise zeigt die Veränderungsdimensionen auf, die in der Zeitspanne von 2 Generationen passieren.

2. Ausgangslage und strategische Leitlinien

Eine paradoxe Situation prägt das Privatkundengeschäft der meisten Regionalbanken drei Jahre nach dem Lehmann-Zusammenbruch. Auf der einen Seite werden wieder Rekordgewinne bekannt gegeben, auf der anderen Seite ist bei den allermeisten Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken das Privatkundengeschäft wenig rentabel. Gestützt wird das Kundengeschäft vor allem vom Strukturbeitrag und vom Kapitalmarktgeschäft. Diese

heute so wichtigen Ergebniskomponenten werden durch die Volatilität der Kapitalmärkte und von schärferen regulatorischen Kapital- und Liquiditätsbestimmungen auf immer unsichereren Boden gestellt. Dazu kommt noch das immer problematischer werdende Spannungsfeld zwischen Gründungsauftrag und zunehmender Abhängigkeit vom Treasury. Am nachhaltigsten ist in diesem Zusammenhang ein Geschäftsmodell, in dem das Kundengeschäft als Gesamtes und auch jedes einzelne Segment ein ökonomisch auskömmliches Ergebnis erzielt. Unabhängigkeit - kein Verzicht - von Treasury und Kapitalmarktentwicklungen ist die wesentliche Leitlinie für erfolgreiche Regionalbanken.

Die unbefriedigende Ergebnissituation im gesamten Privatkundengeschäft wird durch die Vermögens- und Einkommensverteilung noch dramatisch verschärft. Ein Blick auf die Verteilung des Bruttovermögens in Deutschland zeigt, dass weniger als 20% der Haushalte ca. 85% des gesamten Geldvermögens besitzen. Die reichsten 5% der Haushalte vereinen ca. 50% des Geldvermögens in Deutschland auf sich. Weite Teile der Bevölkerung sind nicht in der Lage, nennenswerte Beträge anzusparen. Die Sparquote als wichtigster Bestimmungsfaktor des Wachstums für Banken wird im Verhältnis von nur wenigen Haushalten getragen. Banken mit großen Marktanteilen in der breiten Bevölkerung können trotz großer Anstrengungen im Cross-Selling kaum mehr wachsen. Im Gegenteil haben die Kosten solcher Aktivitäten das Ergebnis noch verschlechtert. Damit ergibt sich eine klare strategische Leitlinie für ein Geschäftsmodell der Zukunft: Wachstum und Investition im Bereich der vermögenden Haushalte, Produktivitätssteigerung und Kostenabbau im Mengengeschäft.

3. Soziodemografische Entwicklungen

Soziodemografische Trends haben den Vorteil, dass sie relativ einfach bestimmbar sind und nur durch massive exogene Einflüsse geändert werden. Auf solche Trendbrüche und Verwerfungen soll nur am Rande eingegangen werden. Zwei wesentliche Trends beeinflussen das Bankgeschäft in den nächsten Jahren sehr stark: Die Überalterung der Gesellschaft und die schon angesprochene, weiter zunehmende Konzentration des Vermögens.

Die Überalterung unserer Gesellschaft wird in den nächsten Jahren stark an Dynamik gewinnen. Schon seit über drei Jahrzehnten wird die Elterngeneration nur zu 2/3 reproduziert und gleichzeitig steigt die Lebenserwartung kontinuierlich an. Das führt zu einer merklichen Verschiebung im Altersaufbau. 2025 wird ca. 1/3 der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein, davon wiederum 1/4 über 80 Jahre. Diese Dynamik wird sich auch nach 2025 weiter verschärfen, ab dann allerdings verbunden mit einer rückläufigen Gesamteinwohnerzahl. Aus der Bankensicht am relevantesten sind die Auswirkungen auf das Erwerbspersonen-

potenzial und das daraus erzielte Einkommen sowie die Auswirkungen auf das Rentensystem und die Geldvermögensbestände.

Bis 2025 wird das Erwerbspersonenpotenzial um ca. 10% abnehmen, bis 2050 sogar um 20%. Berechnungen der deutschen Bank belegen, dass sich durch diesen Effekt das Wachstumspotenzial des BIP halbiert. Genauso wird sich der Gesamlastquotient der umlagefinanzierten Sozialsysteme verdoppeln. Wie stark diesen Effekten durch Erhöhung des Rentenalters, durch eine Anhebung der Wochenarbeitszeit, durch zusätzliche Einwanderung und Kürzungen im Sozialsystem sowie erhöhten Abgaben entgegengesteuert wird, ist angesichts der politischen Realitäten und des verbreiteten Populismus in Europa schwer vorauszusagen. Jedenfalls werden breite Bevölkerungsschichten ihre Ersparnisse als Ergänzung der Rente angreifen müssen und gleichzeitig wird die Anzahl der sparenden und vorsorgenden Erwerbstätigen abnehmen. Das führt zu einer spürbaren Verringerung der gesamtwirtschaftlichen Nettosparquote und noch zu einer weiteren Konzentration des Geldvermögens auf die reichsten Haushalte.

Diese ist heute schon enorm. Nach Angaben der Bundesbank und Berechnungen der CONFIDUM verfügen ca. 20% der Haushalte über mehr als 80% des Bruttogeldvermögens. Ähnlich sieht auch die Verteilung der Sparquote aus. Über 60% der Haushalte wird bei gleichbleibendem Konsumverhalten 2025 über keine nennenswerte Sparquote verfügen. Wirksame private Vorsorge kann nur durch massiven Konsumverzicht erreicht werden - ein Verhaltensmuster, das aufgrund der bisherigen Lebenserfahrungen der jetzt lebenden Europäer kaum zu erwarten ist. Das bringt zusätzlichen Druck auf die Bilanzen und Erfolgsrechnungen der Regionalbanken. Das heute schon in Konturen erkennbare Bild mit einer Vielzahl von Kunden, die einen negativen Deckungsbeitrag abliefern, wird sich deutlich verschärfen. Somit kann zukünftig ein solides Wachstum über Primärmittel nur über entsprechende Marktanteile im Private Banking erzielt werden.

4. Die digitale Gesellschaft

Der weiter zunehmende Einsatz von modernen Kommunikations- und Netzwerktechnologien verändert den sozialen und wirtschaftlichen Alltag der Menschen. Das hat für die Banken vor allem zwei Auswirkungen: Immer mehr Dienstleistungen werden unabhängig von Standorten und auch unabhängig von Bankberatern in Anspruch genommen und auch immer mehr Bankberater werden unabhängig von den Standorten zum Einsatz kommen. Und: Jedermann kann sich heute an digitalen Netzwerken und Räumen beteiligen. Das schafft neue Wertschöpfungsmuster, die eine Machtverschiebung hin zu den Konsumenten bedeutet. Banken und ihre Dienstleistungen werden viel transparenter und in ihrer Qualität vergleichbarer.

Schon heute tätigen 60% der Deutschen Einkäufe über das Internet. Der Anteil am Gesamteinzelhandelsumsatz beträgt zwar erst 6%, allerdings mit stark wachsender Tendenz. Drei Faktoren bestimmen die Attraktivität des Einkaufs über das Internet: Der Kunde muss mit dem Produkt sehr gut vertraut sein - ein Online-Kauf darf kein Risiko bezüglich des erworbenen Produktes sein; die Einkaufslogistik mit ihren zeitlichen und räumlichen Eigenschaften muss zum Konsumwunsch adäquat sein; mit der Transaktion darf kein hervorragendes Käuferlebnis verbunden sein. Appliziert man das auf Bankdienstleistungen, so gibt es kaum ein Produkt, das für den Online-Vertrieb besser geeignet ist: Transaktionsorientierte Bankdienstleistungen sind wenig emotionell und vor allem Geldanlagen und Finanzierungen werden als eher problembehaftet verspürt und sind als Käuferlebnis eher negativ besetzt. Nachdem Bankdienstleistungen abstrakt sind, ist die internettypische Logistik geradezu ideal. Vor allem zeitkritische Transaktionen wie Zahlungen, Wertpapierkäufe und -verkäufe sind geradezu prädestiniert. Bleibt noch die Vertrautheit mit den Produkten: Beim Zahlungsverkehr kann diese vorausgesetzt werden, genauso wie bei Zinsanlagen, Bausparen, Standardfonds und einfachen Finanzierungen. Schon heute nutzen 72% der Bevölkerung das Internet als Produktinformationskanal, bevor ein Einkauf getätigt wird.

Betrachtet man das Internet von 2012 in Verbindung mit der raschen Verbreitung von Multimediageräten wie Tablet-Computern und Smart-Phones sowie die Entwicklung von Apps, die Möglichkeiten von weltweitem Teleconferencing via Skype oder Google, so erscheint es nur logisch, dass auch der Bankberater künftig über solche Medien zum Kunden kommt. Möglicherweise wird 2025 der Bankberater holografisch in der Wohnung des Kunden zugegen sein. Damit wird die Convenience für den Kunden im Bankvertrieb noch weiter zunehmen. Der wichtigste Standort einer Bank wird damit die Internet-Filiale, in der von Produktinformation, expertensystemgestütztem Online-Kauf wie auch persönlicher Beratung alles möglich wird.

Neben der weiteren Perfektionierung der Multimedia-Technologien sind soziale Netzwerke und Kommunikationsräume ein wichtiger Beeinflussungsfaktor der Banken in der Zukunft. Allerdings werden Twitter, Facebook, Tripadvisor und Co. ganz andere Auswirkungen haben, als sich die Marketingstrategen heute vorstellen. Diese Netzwerke werden kein zusätzlicher Kommunikationskanal für Banken, sondern zu einer unabhängigen und von den Konsumenten selbst organisierten Plattform zur Beurteilung der Leistungsqualität der Banken. Verschärft wird dieses Phänomen von der anhaltenden Finanzkrise, die auf Menschen trifft, die sich bisher wenig für Finanzthemen interessiert haben und bisher ihren Banken und deren Vorschlägen blind vertraut haben bzw. blind vertrauen mussten. Damit wird die Beratung von Banken transparent, öffentlich und auch vergleichbar. Das hat großen Einfluss auf die Art der Beratung – echtes Kundeninteresse, Ehrlichkeit und Fairness

stehen dann im Mittelpunkt – und auch auf die eingesetzten Preismodelle. Die aufgeklärten Konsumenten werden lieber in unabhängige Beratung investieren, als in die Provisionen und Kick-Backs der Produkthanbieter. Die Zeiten von Ausgabeaufschlägen und hohen Managementgebühren bei Standardprodukten werden dann rasch der Vergangenheit angehören. Auch die Kommunikation wird zunehmend den Banken aus der Hand genommen und nichts wird mehr bestraft werden, als Werbebotschaften, die den Echtttest nicht bestehen und sich als groß angelegter Täuschungsversuch herausstellen. Ehrlichkeit und Fairness werden damit zu den ethischen Leitsätzen – mit dem Unterschied, dass sie künftig auch sanktioniert werden. Solche Bewegungen können rasch an Dynamik gewinnen und Banken in der Öffentlichkeit desavouieren – bestes Beispiel sind die diversen „Occupy“-Kampagnen in Twitter und anderen Medien.

5. Globalisierung und Regionalisierung

Die Globalisierung der Welt hat mit dem Ausbruch der Finanzkrise eine neue Bedeutung bekommen. Wurde diese bisher von den meisten Europäern mit Reisefreiheit, günstigen Produkten aus dem asiatischen Raum und dem Internet in Verbindung gebracht, so merken wir heute schmerzlich, dass wirtschaftliche Probleme in anderen Ländern sofort auch unsere eigenen Probleme werden. So hat uns der Zusammenbruch einer amerikanischen Investmentbank in Windeseile eine Rezession mit Entlassungen und Kurzarbeit beschert und auch das periphere Griechenland bringt unsere Währung ins Schwanken. Auch die Probleme an der ökologischen Front sind mit der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko und dem schrecklichen Unglück von Fukushima sichtbar über die Bildschirme in unsere Wohnzimmer vorgedrungen. Die Globalisierung ist zwar irreversibel, wird aber immer mehr als Bedrohung und Gefahr verspürt.

In dem Gefühl, diesen abstrakten Entwicklungen ausgeliefert zu sein, suchen die Menschen nach Orientierung und Identität. Damit bekommt die Regionalisierung eine neue Bedeutung. Regionalität ist sympathisch und positiv besetzt. Im Zweifel werden regionale Produkte und Anbieter bevorzugt. Das eröffnet den Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken auch neue Chancen im Bankenwettbewerb. Allerdings ist der Begriff der regionalen Nähe neu zu interpretieren und zu kommunizieren.

6. Die Wettbewerbslandschaft

Die schon seit Jahren beobachtbare Veränderung in der Wettbewerbslandschaft wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen und verschärfen. Den auf alle Kunden mit allen Produktgruppen ausgerichteten und über Multivertriebswege – mit Schwerpunkt stationärer Vertrieb – tätigen Regionalbanken stehen Spezialisten gegenüber, die sich entweder

auf Vertriebswege, Zielgruppen oder Produkte konzentrieren. Diese Wettbewerber befinden sich bisher klar auf dem Vormarsch, während die Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken, aber vor allem auch die Großbanken seit Jahren Marktanteile im Anlagegeschäft verlieren. Die neuen Konkurrenten bieten vor allem Preisvorteile oder Leistungsvorteile, in manchen Fällen beides. Der neue Wettbewerb ist vielfältig und innovativ: ING-DiBa, Interhyp, comdirect, Ebase, Santander, Postbank, Berenberg, Quirin, Jens Erhardt – um nur einige Beispiele mit unterschiedlichsten Positionierungen zu nennen. Bisher konnten die großen Einbrüche vor allem im Mengengeschäft mit massiven Quersubventionierungen verhindert werden. Je schwieriger diese werden, desto überlegener zeigen sich die kostengünstigen Direktvertriebswege, die Kostenvorteile auch 1:1 weitergeben. Würden die Banken mit traditionellen Geschäftsmodellen ihren Kunden die Kosten mit einem entsprechenden Gewinnbedarf tatsächlich verrechnen, so würde dies eine noch nie gesehene Kundenbewegung zu den Direktbanken nach sich ziehen. Zukunftsfähig sind nur Geschäftsmodelle, die Kundennutzen und Rentabilität ohne Dauerzuschuss ermöglichen.

7. Vertrieb in der Zukunft: Die Beziehung Kunde - Bank

Das schon seit Jahren entwickelte und von allen Regionalbanken erfolgreich eingesetzte Multikanal-Vertriebsmodell wird auch in der Zukunft das Maß der Dinge sein. Im breiten Spektrum der unterschiedlich komplexen Finanzdienstleistungen und im Kontext des sehr ungleichen Finanzwissens der Kunden entstehen eine Vielzahl von Bedarfssituationen, die von reiner Information über Direct-Banking bis zu persönlicher Beratung alle Vertriebsformen umfasst. Insoweit sind die Regionalbanken heute schon auf Erfolgsspur.

Was sich aber angesichts der digitalen Gesellschaft und der erwarteten Entwicklungen dramatisch ändern wird, ist der Ort der Kommunikation. Wesentliche Teile des Bankgeschäfts werden in der virtuellen Filiale im Internet erfolgen und sind über Smart-phone-Technologien jederzeit an jedem Ort verfügbar. Von dort aus kann jederzeit auf jeden Vertriebsweg geschaltet werden und das unmittelbare Bedürfnis des Kunden erfüllt werden. So kann innerhalb eines Besuches der Internet-Filiale die Bezahlung eines Handwerkers erfolgen, im Anschluss noch rasch ein Blick ins Depot und aufgrund des automatisch erstellten Optimierungsvorschlages eine rasche Telekonferenz mit einem Geldanlagespezialisten, der nach kurzer Diskussion die Transaktion auslöst. Für den Kunden stellt das eine enorme Erhöhung der Convenience dar und wird wahrscheinlich als sehr praktisch, aber wenig revolutionär empfunden. Für die Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken aber werden große Auswirkungen ausgelöst. Das betrifft vor allem drei Bereiche: Preisgestaltung und Preismodelle, Standorte und Produktivität der Bankberater.

Um den Strategien des Wettbewerbs begegnen zu können und Kunden wieder zurückzugewinnen, werden auch Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken eine Preisdifferenzierung nach Vertriebswegen beziehungsweise Kombinationen von Vertriebswegen durchführen müssen. Die Preise des ausschließlichen Online-Angebots haben sich klar an den Preisen der Direkt-Anbieter zu orientieren. Wollen Kunden Beratung und persönlichen Service, so ist dieser in den angebotenen Preismodellen entsprechend zu berücksichtigen. Der Vorteil für den Kunden ist klar: Alle Vorteile eines spezifischen Vertriebskanals können bei einem Anbieter benutzt werden, mehrere Bankverbindungen bringen keinen Vorteil mehr. Im Gegenteil kann der Kunde innerhalb einer Session flexibel auf seine Bedürfnisse reagieren und die für ihn sinnvollste Vertriebsform wählen.

Die sichtbarsten Auswirkungen werden im Standortnetz erfolgen. Neben der Zentrale werden die erfolgreichen Regionalbanken der Zukunft nur mehr über ganz wenige Standorte verfügen. Diese werden ausschließlich für Beratungen im Private Banking und weiteren komplexen Themen wie größeren Finanzierungen und Vorsorgelösungen dienen. Die Bankdienstleistungen des Alltags werden sich überwiegend in der virtuellen Filiale abspielen. Verfolgt man die Entwicklung im bargeldlosen Zahlungsverkehr, verbunden mit modernsten Karten- und Smartphone-Technologien, so liegt der Schluss nahe, dass in der Bankwelt 2025 Bargeld nur mehr eine Randerscheinung ist. Damit werden auch die meisten teuren Bankautomaten nicht mehr benötigt. Heute noch entfallen auf die Geschäftsstellen der Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken im Durchschnitt ca. 2.800 Einwohner. In einem ungewöhnlichen Vergleich wird deutlich, wie stark die Veränderungen wohl werden. Vergleicht man die Bankstellendichte der Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken mit der Dichte an Krankenhäusern, so kommen heute auf ca. 40.000 Einwohner ein Krankenhaus, das von den Patienten in nützlicher Zeit und Entfernung erreicht werden kann. Selbst im so sensiblen Bereich der akuten Gesundheitsversorgung gibt es keine Diskussion um die Versorgungsdichte. Wird die Relation auf 5.000 Einwohner pro stationärer Beratungseinheit erhöht, sind > 12.000 Standorte obsolet. Dabei ist es auch wichtig ins Kalkül zu ziehen, dass Beratungsdienstleistungen von den Kunden im Durchschnitt nur einmal pro Jahr in Anspruch genommen werden.

Die virtuelle Filiale im Netz ermöglicht auch einen Quantensprung in der Produktivität der Bankberater. Werden heute von qualifizierten und bestausgebildeten Beratern im Schnitt ca. 1½ – 2 Beratungen pro Arbeitstag durchgeführt und ein großer Teil der Arbeitszeit mit Leerzeiten und Fülladministration verbracht, so wird durch die Steuerungsmöglichkeiten einer virtuellen Filiale die Produktivität mindestens um das 4-fache gesteigert. Standortunabhängig werden sophistizierte Routingprogramme die persönlichen Beratungsbedürfnisse auf die geeigneten Berater bringen. Wartezeiten und Administration werden auf ein Minimum reduziert. Dabei werden sowohl kundeninduzierte wie auch durch eine neue Gene-

ration von CRM-Systemen initiierte Beratungssituationen auftreten. Dabei wird gezielt und kostengünstig auf Cross Selling-Möglichkeiten eingegangen. Mit der kostengünstigen Möglichkeit, sofort auch auf Spezialisten zu routen, wird auch das Allfinanzgeschäft einen neuen Schub bekommen.

8. Private Banking und Regionalbanken

Um ein notwendiges Wachstum zu erzielen, ist es für Sparkassen und Volksbanken essentiell, im Geschäft mit den Vermögenden signifikante Marktanteile zu gewinnen. Die bisher im Einsatz befindlichen Strategien sind sehr stark auf die bestehende Kundenstruktur ausgerichtet und bieten vor allem im Affluent-Kundenbereich ein Geschäftsmodell, das den etablierten Playern abgeschaut wurde. Damit kann sicher verhindert werden, dass die Kunden zu anderen Anbietern abwandern. Neue Kunden, insbesondere im für das Wachstum wichtigen Segment der Kunden mit Geldvermögen über 1 Mio. EUR und bei Unternehmern können damit kaum gewonnen werden. Dazu ist das Angebot im Vergleich zu den bisherigen Banken dieser Kunden zu ähnlich und die Kompetenzanmutung zu gering. Gerade bei diesen Kunden aber bietet die sonst so leidige Finanzkrise neue Chancen. Um zu reüssieren, sind Innovationen unumgänglich.

Nur mit innovativen Produktangeboten, Preismodellen, Beratungsansätzen und Marketingstrategien können diese Kunden interessiert und auch gewonnen werden. Im Mittelpunkt steht dabei ein im Vergleich günstiges Preismodell, welches völlig auf Provisionen und Kick-Backs verzichtet. Damit kann die für den Kunden passende Asset-Allocation einerseits mittels kostengünstigster Produkte (z. B. ETFs) und andererseits mit höchst performanten Strategien umgesetzt werden. Der Zwang, ständig im Depot zu drehen und neue Produktvariationen zu ersinnen, fällt damit weg und die gewonnene Zeit kann durch die Berater auf die aus Kundensicht strategisch wichtigen Themen verwendet werden. Das hat auch Konsequenzen auf die Asset-Manager der Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken. Beide grossen Finanzverbände verfügen nicht über solche Produktangebote im Privatkundengeschäft und haben Kostenstrukturen, die margenintensive Standardprodukte benötigen. Auch hier ist eine Strategiewende dringend erforderlich.

9. Sektorales Wertschöpfungsmanagement

Um im Privatkundengeschäft der Zukunft rentabel und wettbewerbsfähig tätig zu sein, ist eine hervorragende Kostenstruktur eine Grundbedingung. Das gilt nicht nur wie zuvor beschrieben für den Vertrieb, sondern auch für Produkterstellung, Steuerung und Marketing.

In der Produkterstellung sind die Stückkosten der entscheidende Faktor. Dieser wird in erster Linie durch economies of scale determiniert. Es sind vor allem Fixkosten durch Entwicklung, Programmierung und Pflege, die den größten Bestandteil der Produktkosten ausmachen. Neben einer hohen Produktivität im Management solcher Großprojekte ist es die Kundenanzahl, welche für die Höhe der tatsächlichen Stückkosten verantwortlich sind. Strategisch ist es unbedingt erforderlich, Wertschöpfung so zentral wie nur möglich für so viel Kunden wie nur möglich zu erstellen. Damit haben die Sparkassen mit ihren ca. 50 Mio. Kundenverbindungen und die BVR-Banken mit ca. 30 Mio. Kundenverbindungen gegenüber ihren Konkurrenten enorme Potenziale. Gerade aber die Sparkassen haben in weiten Bereichen eine vollkommen zersplitterte Wertschöpfungsstruktur: 8 Landesbanken und Deka-Bank, 7 Kapitalanlagegesellschaften der Landesbanken, 10 LBS, 11 öffentliche Erstversicherer, um nur einige der über 180 zentralen Gesellschaften zu nennen. Ein gutes Beispiel dieser Problematik ist das Bauspargeschäft. Alle LBS der Sparkassen betreuen ca. 10 Mio. Verträge mit einem Kostenblock von ca. 1.000 Mio. EUR. Im Geno-Lager wird dieser Produktbereich nur durch einen Anbieter, der Bausparkasse Schwäbisch Hall, abgedeckt. Diese wiederum betreut 7,2 Mio. Verträge mit einem Kostenblock von 350 Mio. EUR. Die Stückkosten im VR-Sektor sind damit trotz des deutlich geringeren Marktanteils nahezu nur halb so groß wie bei den Sparkassen.

Wenn man davon ausgeht, dass in 15 Jahren die europäische Integration in der Finanzdienstleistungsindustrie die gesetzlichen und meldetechnischen Rahmenbedingungen gänzlich vereinheitlicht hat, so wird die Wertschöpfung nicht mehr in nationalen „Fabriken“, sondern in europäischen Fabriken bzw. Werkverbänden erbracht. Banken und Bankgruppen in kleineren Ländern müssen sich rechtzeitig um strategische Partnerschaften bemühen, um in ihrer Wertschöpfung wettbewerbsfähig zu bleiben und nicht dritten Zulieferern ausgeliefert zu sein. Um künftig im europäischen Konzert der Bankdienstleister mitzuspielen und interessant für strategische Partner zu sein, müssen die Kostenstrukturen rasch auf das höchste Leistungsniveau gebracht werden. Hinzu kommen noch spezifische Herausforderungen durch neue Technologien (Smart Phones) und Zahlungsarten (Pay-Pal) im Zahlungsverkehr, denen nur mit einer Bündelung aller Kräfte begegnet werden kann.

Das gilt aber nicht nur für die zentralen Produktbereiche im Zahlungsverkehr, Kreditgeschäft, Wertpapiergeschäft und Verbundprodukte, sondern auch für die Bereiche Steuerung und Marketing. Die Produktivitätspotenziale in diesen Bereichen sind enorm. Durch ihre dezentrale und autonome Struktur beschäftigen allein die über 400 Sparkassen und über 1.100 Volksbanken nach CONFIDUM-Berechnungen ca. 80.000 Mitarbeiter, die sich mit Controlling, Treasury, Marketing, Werbung, interner Organisation, Personalentwicklung und Administration befassen. Das sind viel mehr Mitarbeiter als zum Beispiel die Commerzbank in Summe beschäftigt. Viele dieser Aufgaben können zentral auf Bundesebene

oder zumindest auf der Ebene der Regionalverbände erfolgen, ohne dass den Kunden vor Ort ein Nachteil erfolgt. Das verlangt aber gleichgeschaltete Systeme innerhalb der regionalen Bankengruppen. Für die Piloten einer Bank – eben den Vorständen – muss es egal sein, ob sie eine Bank in Oberbayern, im Ruhrgebiet oder in Sachsen steuern, alle Instrumente, Verfahrensweisen, Organisationsstrukturen sind sinnvollerweise gleich zu gestalten. Auch mit einer derartigen internen Standardisierung kann wie heute auf unterschiedliche Dimensionierungen in den Kundensegmenten und auf regionale Besonderheiten reagiert werden. Im Kontext des Beispiels befassen sich die Piloten mit dem Fliegen eines Flugzeuges und nicht gleichzeitig mit der Konstruktion dieses Flugzeuges.

10. Positionierung und Differenzierung: Fairness und Regionalität

In einer Bankenwelt, in der digital zwischen unzähligen Anbietern mit vergleichbaren Produkten und knapp kalkulierten Margen gewählt werden kann, stellt sich die Frage nach einer erfolgreichen Positionierung und Differenzierung. Hier haben die Regionalbanken in einer zunehmend globalisierten Welt unschätzbare Potentiale. Im Zweifel werden die Konsumenten der Zukunft Produkte und Dienstleistungen mit Bezug zu ihrer Region favorisieren. Das betrifft ganz besonders die Finanzdienstleistungsindustrie. Gerade die Ereignisse rund um die Finanzkrise und die Staatsschuldenkrise haben Großbanken und international tätige Investmenthäuser belastet. Ihre Macht, Größe, aber auch ihr Gewinnhunger und Anonymität sind bei den Bürgern in Ungnade gefallen. Das ist der Punkt, an dem die Regionalbanken ansetzen müssen: Auf der einen Seite ein nachhaltiges Geschäftsmodell ohne Spekulation und überbordende Gewinnvorstellungen, auf der anderen Seite Verantwortung für die Region, die regionale Bevölkerung und Wirtschaft in einer von Fairness geprägten Partnerschaft. Das bedingt ein Überdenken und eine Neuinterpretation des Begriffes Regionalität und auch Fairness.

Fairness beinhaltet vor allem zwei Eckpfeiler, nämlich Transparenz und Ehrlichkeit. Die Transparenz betrifft vor allem Produkte und Preise: Den Kunden ist klar zu machen, was sie wirklich bezahlen, welche Provisionen und versteckte Gebühren hinter den Produkten stehen und wie Produkte tatsächlich funktionieren und welche Risiken sie beinhalten. Damit ist keineswegs der staatlich verordnete Bürokratiezirkus der Anlageberatung gemeint, sondern ein bewusstes Abwägen von Kundennutzen und Produkteigenschaften. Damit kommt auch der zweite Eckpfeiler zum Tragen: Ehrlichkeit in der Beratung. Kundenberater sollen im Zweifel nur jene Empfehlungen abgeben, denen Sie selbst folgen würden. Nur das Kundeninteresse darf die Beratung leiten – nicht Provisionen oder das mögliche Erreichen von Gold- oder Silberstandards von Produktlieferanten. Solange das nicht der Fall ist, bleibt die Anmutung von Fairness letztendlich ein Betrug an dem Kunden.

Regionale Banken sind in der Region und bleiben in der Region – die Verantwortung bleibt bestehen und ist in den Organen, dem Management und den Mitarbeitern personalisiert. Förderung von Initiativen in der Wirtschaft, in Kultur und Sport bleiben wichtige Themen. Regionale Nähe wird nicht mehr durch Standorte um jede Ecke interpretiert, sondern durch Präsenz in regionalen Netzwerken auch und vor allem im Internet. Dieser Positionierung können Großbanken nichts entgegensetzen – bei Leistungs- und Preisgleichheit werden sich die Konsumenten in hohem Ausmaß für ihre regionalen Banken entscheiden.

Bleibt noch die Frage nach der Definition einer Region. Eine Region muss für die Menschen unmittelbaren Bezug haben und eine kulturelle und mentale Identität besitzen. Damit ist die Größe einer Regionalbank nach oben limitiert. In Zeiten einer globalen Verunsicherung ist eine greifbare Region, in der sich die Menschen aufhalten und bewegen, gefragt – die konkrete Antwort müssen die regionalen Bankengruppen in diesem Kontext festlegen.

11. Management und Corporate Governance

Wenn es die regionalen Banken in das beschriebene Endziel schaffen, haben sie durch ihre Identität und ihr Differenzierungspotenzial alle Chancen und werden definitiv zu den Gewinnern gehören. Eines muss aber klar sein: Das wirkt bei einem wettbewerbsfähigen Leistungsangebot und bei wettbewerbsfähigen Preisen. Regionalitätsprieszuschläge werden auch künftig nicht bezahlt werden. Weiters müssen auch Regionalbanken Gewinne erzielen: Wachstum muss finanziert werden, Puffer müssen für schwierige Zeiten gebildet werden und regionale Initiativen müssen finanziert werden.

Wenn das alles ohne Quersubventionierung erfolgen soll, so liegt eine gewaltige Managementaufgabe vor den verantwortlichen Führungskräften. Diese liegt bei näherer Betrachtung nicht so sehr auf der Ebene des Geschäftsmodells. Viele Elemente des Zukunftsmodells sind heute schon ausgeprägt und müssen nur optimiert und entlang den technischen Möglichkeiten weiterentwickelt werden: Multikanalstrategie, Preismodelle, CRM-Systeme, Private Banking-Einheiten, Immobiliencenter, Ressourcensteuerung, zentrale Produktlieferanten. Die größten Hürden in der Praxis stellen die enormen Ressourcen an Standorten, Beratern, Servicekräften und Stabsmitarbeitern dar, die vom traditionellen Geschäftssystem aus dem letzten Jahrhundert noch immer hier stehen und in der Zukunft keine produktive Verwendung mehr finden. Dasselbe gilt auch für die zentralen Ebenen, die entsprechend strukturiert und ausgerichtet gehören. Um einen Sozialkollaps zu vermeiden ist es unbedingt erforderlich, eine Restrukturierung anhand eines Masterplanes so rasch wie möglich zu beginnen und über einen entsprechenden Zeitraum auszudehnen.

So kann die natürliche Fluktuation zu einem erheblichen Teil zu den notwendigen Reduktionen beitragen.

Hier liegt auch die größte Gefahr für den Erfolg der Regionalbanken in der Zukunft. Werden diese oft als unangenehm empfundenen Aufgaben nicht oder nur halbherzig erledigt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Endspiel nicht erreicht wird. So gesehen ist es nicht eine Frage des „entweder oder“ bezüglich Betriebswirtschaft und regionaler Positionierung. Das eine kann ohne das andere nicht bestehen. Damit stellt sich auch die Frage, was passiert, wenn das Problem zwar erkannt, aber nicht gehandelt bzw. anders gehandelt wird. Die Corporate Governance spielt dabei die Schlüsselrolle. Die Regionalbanken der Vergangenheit haben nach den Prinzipien Dezentralität und Autonomie funktioniert. Dezentralität ist auch in der Zukunft ein wesentlicher Erfolgsfaktor, vor allem in der Marktbearbeitung und regionalen Förderung. Ob das die Autonomie ist, scheint im Lichte der Erfahrungen der letzten Jahre fraglich. Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen, Leistungsfähigkeit am Markt, einheitliche Risikopolitik, abgestimmte Liquiditäts- und Eigenkapitalsteuerung, hochproduktive zentrale Dienstleister und auch das Verhindern von Free Riders funktioniert schlecht auf der Basis von Freiwilligkeit. Das liegt zumeist nicht am guten Willen, sondern in der Interpretation, wie richtig erkannte strategische Ziele umgesetzt werden. „AGABU“ – alles ganz anders bei uns – ist die häufigste Antwort auf gemeinsame Initiativen. Dem kann nur begegnet werden, wenn regionale Autonomien durch legitimierte Organe beschränkt werden, die auch die Kompetenz haben, verbindliche Leitlinien zu erlassen und konsequent umzusetzen. Damit wird echte Verantwortung etabliert und die strategische Falle zwischen Empfehlungskompetenz und Umsetzungsautonomie überwunden. Damit wird auch gewährleistet, dass regionale Banken ohne Größendruck und Fusionen nachhaltig erfolgreich für ihre Kunden tätig werden.
