

***Produktivität als Erfolgsfaktor  
bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken***

Eine Studie der:

**CONFIDUM**  
**Financial Management Consultants AG**

Bahnhofplatz 4  
9430 St. Margrethen (SG)  
Schweiz

**Studienautoren:**

Dr. Christof Grabher  
Dr. Edgar Schirl  
Hans Joachim Schettler  
Dr. Eugen Dempfle  
Christian Losert  
Mag. Stefan Obermayr

St. Margrethen (SG), im April / Mai 2017

## **1. Einleitung**

Nachdem die Niedrigzinsphase den Regionalbanken – Sparkassen und Genossenschaftsbanken – in den ersten Jahren Rekordergebnisse beschert hat, wird sie, je länger sie dauert, zu einem noch nie gesehenen Bedrohungspotenzial für die Profitabilität. Die Erosion der Passivmargen und die schwindenden Ergebnisse aus der Fristentransformation zeigen die Unzulänglichkeiten des traditionellen Geschäftsmodells in den veränderten Rahmenbedingungen schonungslos auf. Durch enorme Anstrengungen und auch Erfolge im Finanzierungsgeschäft konnten viele Häuser durch die dort erwirtschafteten Margen die Erosion der Zinsspanne noch aufhalten. In der weiteren Zukunft wird dynamisches Ertragswachstum durch steigende Ausleihungen durch die stark steigenden Eigenkapitalerfordernisse immer mehr ausgebremst. Das ablaufende Geschäft muss durch deutlich niedriger verzinstes Neugeschäft ersetzt werden. Auch im Provisionsbereich sind die Steigerungspotenziale nicht unbegrenzt. Nach den massiven Preiserhöhungen im Zahlungsverkehr in der jüngsten Zeit ist dieses Feld angesichts der intensiven Konkurrenz wohl ausgereizt. Auf der anderen Seite werden Provisionsgeschäfte aus Wertpapieren und Versicherungen im Mengengeschäft durch die starke Konzentration von Einkommen, Sparfähigkeit und Vermögen immer schwieriger und können die wachsende Lücke im Zinsgeschäft niemals abdecken. So bleibt am Ende des Tages als wichtigster Hebel zur Erzielung der erforderlichen Rentabilität die Produktivität der Bank. Diese Studie beleuchtet sowohl die Messung dieses wichtigen Parameters, die aktuelle Situation in Deutschland und in Österreich und zeigt Wege auf, die Produktivität nachhaltig zu steigern.

## **2. Definition und Messung der Produktivität bei Regionalbanken**

Produktivität bezeichnet in der Ökonomie das Verhältnis von produzierten Leistungen („Output“) im Verhältnis zu den dazu eingesetzten Produktionsmitteln („Input“). Vor allem in der Industrie ist die Produktivität neben der Innovation der wichtigste Erfolgsfaktor und

hat im Management seit jeher einen hohen Stellenwert. Aus diesem Grunde gibt es eine Vielzahl von Produktivitätskennzahlen, die auf die unterschiedlichsten Aspekte der Produktivität eingehen. Nachdem sich unterschiedlichste Produktivitätsniveaus zwischen Konkurrenten innerhalb einer Branche stark auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken, hat sich als Vergleichskennzahl vor allem die Umsatzproduktivität etabliert. Diese misst als Output den Umsatz – dadurch können auch unterschiedlich komplexe Produkte in eine Gesamtkennzahl einfließen – und als Input die zu dieser Leistungserstellung erforderlichen Kosten – Personal, Material, Vorleistungen und Abschreibungen auf den Kapitalstock. Damit werden auch unterschiedliche Fertigungstiefen vergleichbar; nicht berücksichtigt werden die Finanzierungskosten, da diese unabhängig von der „physikalischen“ Produktivität zu sehen sind.

Bei Banken – und damit auch bei Regionalbanken – wird zur Beurteilung von „Output/Input“ traditionell die sogenannte Cost-Income Ratio verwendet. Diese Kennzahl ist bei den meisten Banken Bestandteil des Ziel- und Reportingsystems und genießt eine hohe Aufmerksamkeit des Managements. Allerdings weist diese Kennzahl zur Beurteilung der Produktivität in den Leistungsprozessen einer Bank erhebliche Probleme auf und wird von vielen Experten kritisch betrachtet. Im Zentrum der Kritik steht vor allem die Messung des „Outputs“ durch die Betriebserträge einer Bank. Diese umfassen im Gegensatz zu den allermeisten Industrieunternehmen nicht nur das Kundengeschäft, sondern eben auch das sogenannte Eigengeschäft. Während sich die Erträge aus dem Kundengeschäft aus den Zinsmargen von Krediten und Einlagen sowie aus Provisionen für erbrachte Dienstleistungen und Vermittlungen (Zahlungsverkehr, Wertpapiere, Fonds, Versicherungen, Bausparer etc.) zusammensetzen, ergibt sich der Ertrag aus dem Eigengeschäft aus gezielt eingegangenen Risiken außerhalb des Kundengeschäftes. Dazu gehören vor allem Zinsänderungs- und Liquiditätsrisiken (wohl die wichtigste Kategorie) sowie Marktrisiken wie Credit-Spreads oder Aktien und Beteiligungen aus dem Depot A.

Im Wesentlichen schlagen sich diese Geschäfte im Zinsergebnis nieder; konzeptionell lassen sich das Kundengeschäft und das Eigengeschäft im Zinsergebnis mittels der

Marktzinsmethode aufspalten. Diese heute von Wissenschaft und Praxis anerkannte Methode bildet weltweit die Basis von Controllingsystemen von Banken. Allerdings kann diese je nach Wahl der Verrechnungszinssätze („Mapping“) zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Um die Problematik der aktuellen Situation der Regionalbanken richtig zu verstehen, ist eine Analyse der Zinssteuerung in der herrschenden Praxis sinnvoll. Basis der Aufteilung mittels der Marktzinsmethode ist die Messung des Erfolgs eines Zinsgeschäftes mit einem Kunden anhand des Vergleiches mit dem entsprechenden Geschäft am Geld- und Kapitalmarkt. Bei Geschäften mit fixen Zinslaufzeiten ist diese Aufgabe leicht zu lösen – man muss nur die entsprechende Verzinsung einer laufzeitkonformen Bundesanleihe einstellen. Mehr Fragen werfen Geschäfte mit variablen Zinsen auf – dort hat sich in Deutschland im Gegensatz zu Österreich die Praxis durchgesetzt, ein Portfolio aus einem Mix unterschiedlicher Laufzeiten der Kundenkondition entgegenzustellen. Basis dieser Überlegung ist die sogenannte Bodensatztheorie, die davon ausgeht, dass auch bei formal kurzen Produktbindungen wesentliche Teile der Mittel durch die Trägheit der Kunden langfristig zur Verfügung stehen. So werden die heute verbreiteten Tagesgeldkonten intern mit einem Mix von unterschiedlichen Referenzsätzen verrechnet – z.B. 20% Geldmarkt 6 Monate, 30% Kapitalmarkt 3 Jahre, 30% Kapitalmarkt 5 Jahre und 20% Kapitalmarkt 10 Jahre. Die dazu verwendeten Sätze werden jeweils rollierend, d.h. periodisch angepasst. Aus Sicht von CONFIDUM, aber auch anderer Experten, werden in diesem Konzept Zinsbindung und Liquiditätsbindung vermengt und es können am Ende des Tages falsche Schlüsse über Rentabilitäten und Risiken gezogen. Allerdings waren diese in der lange anhaltenden Phase von sinkenden Zinsen seit den 1990er Jahren nicht wirklich relevant.

Ein kleines Gedankenexperiment zeigt aber die aktuelle Brisanz dieser Situation auf: Eine Bank bekommt 10 Mio. EUR an Tagesgeldern und veranlagt diese entsprechend den Referenzsätzen zu 20% Geldmarkt 6 Monate, 30% Kapitalmarkt 3 Jahre, 30% Kapitalmarkt 5 Jahre und 20% Kapitalmarkt 10 Jahre. Die dabei erzielten Zinsen unterscheiden sich nun deutlich von den rollierenden Zinsen der Verrechnungssätze – die rechnerischen Erträge können durch das Treasury gar nicht erzielt werden. Steigen nun die Zinsen rasch an, so ist zu erwarten, dass die Direktbanken zeitnah attraktive Angebote in

den Markt stellen, die für die Kunden zur neuen Benchmark werden. 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, dass der Kunde völlig konditionenunempfindlich sei. Das mag ja für Lohnkonten noch stimmen, aber nicht für Anlagekonten und eben für die Tagesgeldkonten. Angesichts der „Geiz ist Geil“-Mentalität 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.

Die Wirkungen dieses Zinskonzeptes sind in doppelter Hinsicht sehr problematisch: Auf der einen Seite wird das Kundengeschäft deutlich rentabler dargestellt, als es in Wirklichkeit ist. Eine Steigerung der Rentabilität durch Restrukturierung der Kostenbasis erscheint nicht wirklich notwendig. Gerade im Spannungsfeld mit der Corporate Governance der meisten Regionalbanken („Stakeholder-Orientierung“), wird dieser doch eher unangenehmen Aufgabe von den meisten Geschäftsleitungen wenn möglich aus dem Weg gegangen. Auf der anderen Seite erfolgt eine falsche Steuerung des Treasurys – Zinsänderungs- und Liquiditätsrisiken werden ins Kundengeschäft transferiert und damit nicht mehr einem aktiven Management unterzogen. Einer raschen Zinswende mit stark ansteigenden Zinsen kann nicht wirklich begegnet werden und die verborgenen Risiken werden schlagend.

Damit wird klar, dass der in die Betriebserträge einbezogene Zinsüberschuss sehr stark von der Risikopolitik einer Bank abhängt; diese wiederum induziert nicht wirklich spürbare Belastungen der Ressourcen der Bank. Ob ein hohes Zinsänderungsrisiko gefahren wird, oder dieses komplett abgesichert wird, schlägt sich nicht in den Betriebskosten der Bank nieder. Um einen wirklichen Vergleich zu haben, dürfte nur das Kundenergebnis – also die sogenannten Konditionsbeiträge – einbezogen werden. Aber auch wenn das so

möglich wäre, sind die verwendeten Konzeptionen zu den Verrechnungszinsen zu unterschiedlich, um aussagekräftige Vergleiche zu ziehen.

Um diesem Dilemma zu entgehen, verwendet CONFIDUM schon seit mehreren Jahren als alternative Kennzahl die sogenannte „Kosteneffizienz-Ratio“ (kurz KER); diese misst das Verhältnis von Betriebsaufwendungen zum Kundengeschäftsvolumen. Dabei sind die Betriebsaufwendungen als Summe von betrieblich eingesetzten Personal-, Sachkosten und Abschreibungen auf Immobilien und Mobilien definiert; das Kundengeschäftsvolumen setzt sich aus Kundenforderungen, Kundenverbindlichkeiten, Kundenwertpapieren in eigener und fremder Verwahrung, Bauspareinlagen und Krediten, an Dritte vermittelte Kredite, sowie Rückkaufswerten der vermittelten Lebens- und Kapitalversicherungen zusammen. Der Vorteil dieser Kennzahl ist, dass sie ausschließlich aus Größen in direktem Zusammenhang mit dem Kundengeschäft aufbaut und unterschiedliche Risikopositionen neutralisiert. Insofern liefert sie klare Aussagen zur Produktivität von Banken mit vergleichbaren Geschäftsmodellen. Davon kann bei den meisten Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken ausgegangen werden.

Allerdings ist zu beachten, dass die Zusammensetzung des Geschäftsvolumens in der aktuellen Situation der Geld- und Kapitalmärkte auch wesentlichen Einfluss auf die Ertragsseite des Kundengeschäftes hat. Insbesondere das Verhältnis von Kundenaktiva zu Kundenpassiva – die sogenannte LDR (Loan-Deposit-Ratio) – beeinflusst die Zinserträge aus dem Kundengeschäft sehr stark. Vor allem Banken mit einem großen Passivüberhang leiden derzeit stark an den Niedrig- bzw. Negativzinsen und können im Kundengeschäft nur ein geringes Zinsergebnis ausweisen. Aus demselben Grund wirkt sich derzeit auch eine hohe Quote an Kundenwertpapieren sehr positiv auf den Betriebsertrag aus. Wenn man aber von Ausreißern absieht, so sind die Schwankungen in der Zusammensetzung des Geschäftsvolumens in Bandbreiten, die an der Aussagekraft der KER festhalten lassen. Vor allem ist der Wirkungszusammenhang gleichgerichtet: Hat eine Bank eine ungünstige Zusammensetzung des Geschäftsvolumens, muss sie, um überlebensfähig zu sein, erst recht eine gute KER aufweisen.

### **3. Untersuchung der aktuellen Produktivität der Regionalbanken**

Eine breite Untersuchung der Produktivität, gemessen mit der KER, weist in der Praxis einige Schwierigkeiten auf; vor allem können nur Kennzahlen berechnet werden, die auf veröffentlichten Daten aufbauen. Leider sind durch die Publizitätsvorschriften der Behörden in Deutschland und auch Österreich – unverständlicherweise – wesentliche Bestandteile des Kundengeschäftsvolumens nicht veröffentlichungspflichtig. Das betrifft alle Positionen, die nicht in der Bilanz abgebildet werden – vor allem aber das Kundenwertpapiervolumen. Um trotzdem hinreichende Aussagen in einem externen Vergleich treffen zu können, hat CONFIDUM das bilanzielle Kundengeschäft als Vergleichsbasis herangezogen: dieses setzt sich aus Kundenforderungen und Kundenverbindlichkeiten inklusive der eigenen Emissionen zusammen. Die folgenden Aussagen beziehen sich daher auf die KER des bilanziellen Kundengeschäfts (in weitere Folge „bilanzielle bKER“) und sind zwar im Einzelfall schwieriger zu interpretieren, das Gesamtbild ist aber dennoch von hoher Validität. Eine bilanzielle bKER von 100 bedeutet dabei, dass die Betriebsaufwendungen 100 Basispunkte oder 1,0 % der Bemessungsgrundlage Kundenkredite und Kundeneinlagen inklusive eigener Emissionen betragen. Je tiefer der Wert der bKER, desto besser ist die Produktivität der Bank.

Basis des Vergleichs für das zuletzt verfügbare Geschäftsjahr 2015 sind die Bilanzen und Erfolgsrechnungen, die für Deutschland im Bundesanzeiger veröffentlicht sind; für Österreich wurde auf die CONFIDUM-Bankdatenbank (Jahresabschlüsse österreichischer Banken) zurückgegriffen. Erfasst wurden ca. 1.600 regional tätige Banken aus Deutschland und Österreich – mehrheitlich Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt trotz der vergleichbaren Geschäftsmodelle spürbare Unterschiede in der bilanziellen bKER zwischen den Sektoren; den schlechtesten Wert weist mit 153 BP der österreichische Volksbankensektor aus; dort sind allerdings die richtigen strategischen Schlüsse gezogen worden und es findet gerade eine ganzheitliche Konsolidierung und Restrukturierung statt. Die Sparkassen weisen sowohl in Deutschland (129 BP) wie auch in Österreich (124 BP) bessere Werte auf als die Volks-

banken und Raiffeisenbanken in D (142 BP) und der österreichische Raiffeisensektor (136 BP), der aber trotz der Kleinheit der Institute produktiver als das Pendant der VR Banken in Deutschland ist. Allerdings zeigen die Verteilungen aller Sektoren in einzelnen bilanziellen bKER-Bandbreiten, dass es sehr große Unterschiede zwischen den Häusern gibt und viele im kritischen Bereich liegen. Liegen die produktivsten Häuser erkennbar unter 110 BP, so sind bei den deutschen VR-Banken nahezu 50% des Geschäftsvolumens im Bereich einer bilanziellen bKER über 140 BP, bei den österreichischen Raiffeisenbanken 42%, bei den deutschen Sparkassen 22% und bei den österreichischen Sparkassen 13%. Interessant ist auch, dass die Größe des Geschäftsvolumens wenig statistische Signifikanz besitzt. Mit einem Korrelationskoeffizient von  $-0,25$  hat Größe zwar einen positiven Einfluss auf die bilanzielle bKER, aber keinen maßgeblichen. In der Realität ist es wohl das Management und die von diesem eingeschlagene Kostenstrategie, die den wesentlichen Unterschied in den jeweiligen Produktivitätsverhältnissen erklärt.

#### **4. Zielsetzungen für die Produktivität**

Wenn man die Produktivität von Banken mit einem ähnlichen Geschäftsmodell untersucht, kommt man immanent zur Frage nach einer indikativen Zielgröße. CONFIDUM hat an dieser Stelle den Versuch unternommen, eine solche Bandbreite zu berechnen. Ausgangspunkt waren dabei die Ertragspotenziale des Geschäftsvolumens. Dabei wurden die aktuell erzielten Margen auf das durchschnittliche bilanzielle Kundengeschäftsvolumen bezogen und zusammengezählt. Zudem wurde in der Provisionsmarge der deutschen Institute eine Erhöhung von 5 BP eingerechnet – im Wesentlichen eine Antizipation der Steigerung der Zahlungsverkehrsentgelte. Die Zinsmargen wurden für die wichtigsten Produktparten auf Basis von Erfahrungswerten eingestellt; auf der Passivseite wurden auf länger laufende Produkte leicht positive Margen eingestellt, auf die größte Position der Tagesgelder eine 0-Marge (tatsächlich ist diese aktuell aufgrund der negativen Zinsen der EZB negativ). Die Gesamtmarge des bilanziellen Kundenvolumens be-

trägt nach unseren Berechnungen bei den betrachteten Banken in Deutschland 118 BP und in Österreich 138 BP. Der Unterschied ergibt sich vor allem durch höhere Kreditmargen im österreichischen Markt, was aus Sicht von CONFIDUM vor allem ein Ergebnis der unterschiedlich kalkulierten Liquiditätskosten ist.

Um auch die regulatorischen Anforderungen – insbesondere die Dotierung des Eigenkapitals – zu erfüllen, ist ein Mindestgewinn erforderlich. Diesen haben wir aus der Unterlegung eines Kreditwachstums von 3%, einer kalkulatorischen Risikokostenbelastung von 30 BP des Kreditvolumens, einem Puffer für unerwartete und operative Risiken von 15 BP des bilanziellen Geschäftsvolumens und einem entsprechenden Steuereffekt berechnet. In Summe beträgt der Gewinnbedarf ca. 48 BP des bilanziellen Geschäftsvolumens. Wenn man das in die traditionelle Bezugsgröße „durchschnittliche Bilanzsumme“ umrechnet, so ergibt sich ein Betriebsergebnis vor Risiko von ca. 60 BP – ein Wert, mit dem auch in der Praxis kalkuliert wird. Zieht man den Gewinnbedarf bei der erzielbaren Kundenmarge ab, so landet man bei indikativen 70 BP bilanzieller bKER (Österreich: 90) – ein Wert, der heute von den wenigsten Regionalbanken erzielt wird. An dieser Stelle empfiehlt es sich, den Begriff einer nachhaltigen Profitabilität in die Diskussion einzubringen. Aus Sicht von CONFIDUM ist die Profitabilität umso nachhaltiger, je mehr sie aus dem Kundengeschäft erzielt wird. Damit wird eine Regionalbank unabhängig von Risikopositionen am Geld- und Kapitalmarkt. Das bedeutet nicht, dass man auf solche Geschäfte verzichtet, man ist aber aus Ertragsdruck nicht mehr gezwungen, diese Risiken einzugehen - eine komfortable Situation für Management und auch Eigentümerversorger. Geht man im Weiteren davon aus, dass das Treasuryergebnis jedenfalls in den nächsten Jahren stark erodieren wird, so ist zum Erhalten des erforderlichen Profitabilitätsniveaus eine bilanzielle bKER von zumindest 110 BP erforderlich. Daraus ergibt sich die folgende Indikation: 110 BP bilanzielle bKER ist wohl der obere Orientierungswert, um robust in der Zukunft zu agieren – die besten Banken werden wohl ihre Zielsetzung bei Werten um 100 BP oder darunter setzen. Wir empfehlen jedenfalls jeder Bank, sich in den Top-Gremien mit dieser Themenstellung im Detail zu beschäftigen und entsprechende Strategien einzuleiten. Dabei kann man mittels der internen Zahlen zielgerichtet eine auf die

individuelle Situation (Geschäftsmix, Wachstumspotenziale etc.) ausgerichtete Projektion tätigen.

Wenn man nun diese Indikation als Messlatte verwendet, so schaffen es von den über 1.400 analysierten Regionalbanken gerade 119, unter einer bilanziellen bKER von 110 zu liegen. Sondert man dort Institute mit speziellen Geschäftsmodellen (Kirchenbanken, Sparda, PSD etc.) aus, so verbleiben unter den traditionellen Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken 80 Häuser, die eine hinreichende Produktivität besitzen. Damit zeigt sich, dass die Steigerung der Produktivität zur wichtigsten Managementaufgabe in den nächsten 36 Monaten wird. Betrachtet man die vielfältigen strategischen Initiativen in den betrachteten Sektoren, so sind immer noch eine Vielzahl auf Wachstum und Kundenbindung ausgerichtet. So sinnvoll diese Ansätze in ihrem Kern auch sind, lenken sie aus Sicht von CONFIDUM die Aufmerksamkeit vom Schlüsselthema ab und sind eher dazu geeignet, die Komplexität und auch die Kosten weiter zu treiben.

## **5. Strategische Konsequenzen aus der bKER-Analyse**

Ein Blick auf die bKER-Rankingliste liefert zwar keine Musterrezepte, aber sehr wohl wertvolle Hinweise zur Gestaltung eines produktiven Geschäftsmodells; aus Sicht von CONFIDUM ergeben sich die folgenden wichtigen Rückschlüsse:

- Eine bilanzielle bKER sichtbar unter 110 BP ist auch als regionale Bank umsetzbar. Betrachtet man alle traditionellen Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland und Österreich, so schaffen es doch 80 Banken, diesen Wert zu schlagen – diese repräsentieren 11% des gesamten Geschäftsvolumens. Die Größe der Bank ist zwar tendenziell ein Vorteil, aber es gibt keinen Automatismus zwischen Größe und Kosteneffizienz. Unter den besten Banken finden sich alle Größenordnungen und auch die unterschiedlichsten Marktgebiete – die Reihe umfasst sehr große Regionalbanken wie die HaSpa, die KSK Köln und die Sparda-Bank Baden Württem-

berg, kleine Häuser wie die Volksbank Rhede, die Sparkasse Reichenau und die Raiffeisenbank Waldviertel Mitte, aber auch Mittelstand wie die Volksbank Schwarzwald-Baar-Hegau, die Sparkasse Niederbayern-Mitte oder die Sparkasse Dornbirn. Das zeigt klar auf, dass die Managementleistung der entscheidende Faktor für die Produktivität ist und dass diese auch gestaltbar ist.

- Auffällig ist im Gesamtranking der Produktivität die gute Platzierung der PSD-Banken und Sparda Banken wie auch der Kirchenbanken. Diesen ist allen gemeinsam, dass sie im Retailgeschäft sehr stark auf den medialen Vertrieb und die Produktivitätspotenziale der Digitalisierung setzen. Das umfasst neben dem Online Banking vor allem auch Service und Beratung durch die Mediale-Filiale. Stationär werden nur wenige, dafür aber sehr leistungsfähige Filialen, insbesondere für Beratungsangebote zur Verfügung gestellt. Das führt zu einem höchst effizienten Geschäftsmodell im Retail-Banking – dem wohl wichtigsten Erfolgsfaktor einer hohen Produktivität. Allerdings zeigen einige dieser Beispiele auch, dass bei einem Geschäftsmodell mit ungünstiger LDR (Kreditauslastung) eine gute bKER alleine nicht ausreicht, um langfristig genügend Gewinne zu erzielen. Trotzdem gilt auch hier, dass eine gute bKER hilft, auch schwierige Marktphasen besser durchzustehen.
- Diese Erfolgsbeispiele zeigen aber auch auf, dass die regionalen Banken schon heute über die Instrumente und Technik verfügen, den medialen Vertrieb wirksam und vor allem produktiv einzusetzen. Damit wird auch der Hype um Fin-Techs und ihre Überlegenheit doch relativiert – das Grundproblem ist, dass die vorhandenen Potenziale seitens des lokalen Bank-Managements zu selten genutzt werden. In allen Sektoren wird und wurde in Electronic-Banking, in Automatisierung, Smart-Phone-Apps und Servicecenters investiert – aber gleichzeitig die alten Vertriebsstrukturen weitgehend unverändert gelassen.
- Die in letzter Zeit wieder gehäuft auftretenden Fusionen können zur Steigerung der Produktivität sehr nützlich sein; allerdings zeigt sich auch hier, dass die Fähigkeit des Managements, die Potenziale zu heben, entscheidend ist. Das kann nur gelingen, wenn im Fusionsvorhaben der Bauplan der neuen Bank im Dialog mit den Gremien neu gestaltet wird und klare Ziele für die künftige Ressourcen-Ausstattung verabschiedet werden.

Die wohl wichtigste Konsequenz ist aber, dass neben dem Management auch die Eigentümervertreter ihre Rolle in der strategischen Führung der Bank einnehmen und Lösungen zum Thema Produktivität einfordern. Um in die notwendigen bKER-Dimensionen vorzustoßen, muss die Kostenbasis im Durchschnitt um ca. 25 – 30% reduziert werden. Nachdem die Sachkosten als kleinerer Kostenteil weit weniger gestaltbar sind, bedeutet dies einen massiven Eingriff in die Personalkosten der Bank. Um die bKER von einem Niveau von 135 auf 110 zu verbessern, muss die Bank das bestehende Geschäft mit ca. 27% weniger Personalkosten bewältigen; startet man bei 140, so sind das schon 31%. Damit werden, was die Ambition und die Managementaufgabe betrifft, Dimensionen erreicht, mit denen die meisten Vorstände einer Sparkasse oder VR-Bank bisher kaum konfrontiert waren. Dazu genügt es nicht, einige Filialen zu schließen und Sponsoring und Seminare zu streichen. Ein solcher Quantensprung ist nur mit einem umfassenden und stringenten Programm zu realisieren.

## **6. Stoßrichtungen zur Optimierung der Produktivität**

Von allen Themenbereichen, die sich für die Steigerung der Produktivität in einer Regionalbank anbieten, sind es vor allem drei, die eine ganz besonders starke Wirkung haben: Restrukturierung des Retailgeschäftes bei Privat- und Gewerbekunden, Optimierung der zentralen Produktions- und Stabsbereiche und eine gezielte Fusionspolitik.

Die Restrukturierung des Retailgeschäftes ist insofern von Bedeutung, dass hinter diesem Bereich die größten Kostenblöcke einer Regionalbank stecken. Zudem bieten die schon vorhandenen Digitalisierungstechnologien große Potenziale zur Produktivitätssteigerung. Dazu gehört aber viel mehr als die Schließung von Kleinfilialen – das Geschäft muss grundsätzlich anders organisiert werden. Drehpunkt der gesamten Überlegungen ist die Feststellung, dass ca. 40 – 50% der Retailkunden einer Bank weder über nennenswertes Vermögen oder Sparfähigkeit verfügen – damit können mit diesen neben den

Erträgen aus dem Zahlungsverkehr (Konto) kaum Bruttoerträge erwirtschaftet werden. Vertrieb kann an dieser Stelle produktiv nur medial erfolgen und eine aktive persönliche Beratung macht wenig Sinn. Daneben ist die Beratung über alle Kanäle neu zu organisieren und auch mit deutlich höherer Produktivität zu versehen.

Der zweite sehr wirksame Hebel ist die Optimierung der zentralen Produktions- und Stabsbereiche. Dabei machen Produktabwicklung, zentrale Dienste und Stäbe ca. 40% der Gesamtkosten aus und sind bei Optimierungsvorhaben weit weniger von komplexen strategischen Weichenstellungen abhängig. Auch seitens der Corporate Governance und der öffentlichen Wahrnehmung sind diese lange nicht so sensibel wie das Thema Standorte und Vertrieb. Es liegt daher nahe, sich aus Sicht des Managements mit diesen Kostenblöcken intensiver zu beschäftigen. Aus den Erfahrungen von CONFIDUM lassen sich mittels gezielt eingesetzter Methoden (Funktionanalysen in Verbindung mit Makro- und Mikro-Benchmarking) rasch Kostenpotenziale von 15 – 25% realisieren. Das entspricht immerhin 8 bis 12% der Personalkosten einer Bank – ein wichtiger Beitrag zur Erreichung einer Ziel-Kosteneffizienz.

Die dritte Möglichkeit ist eine aktive Fusionspolitik – der Erfolg in diesem Thema ist allerdings auch von Partnern abhängig und hat weitreichende politische Dimensionen, die weit über das Thema Produktivität hinausgehen. Trotzdem sind die Kosteneffizienzpotenziale vor allem in den Produktions- und Stabsbereichen enorm. Diese können aber nur wirksam gehoben werden, wenn das Management und auch die Eigentümervertreter der Fusionspartner dieses Ziel klar deklarieren und operativ umsetzen. Leider ist das in vielen Fusionsprojekten nur rudimentär ausgeprägt und am Ende des Tages ist die Bank zwar grösser, aber deutlich komplexer und schwerfälliger.

Zu näheren Details zu diesen Themen sei an dieser Stelle auf die folgenden CONFIDUM Publikationen verwiesen:

**Restrukturierung Retailbereich:**

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/download/PP\\_04\\_2012\\_Privatkundengesch%C3%A4ft\\_2025.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP_04_2012_Privatkundengesch%C3%A4ft_2025.pdf)

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/download/PP\\_10\\_2014\\_Polarisierung\\_von\\_Einkommen\\_Verm%C3%B6gen\\_02.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP_10_2014_Polarisierung_von_Einkommen_Verm%C3%B6gen_02.pdf)

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/presse/bum-09\\_25-28\\_Zielgruppenmanagement.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/presse/bum-09_25-28_Zielgruppenmanagement.pdf)

**Optimierung zentrale Kostenbereiche:**

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/download/PP\\_04\\_2015\\_Optimierung\\_von\\_Produktivit%C3%A4t\\_und\\_Kosten\\_01.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP_04_2015_Optimierung_von_Produktivit%C3%A4t_und_Kosten_01.pdf)

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/presse/Amstetten\\_-\\_Verdoppelung\\_des\\_Betriebsergebnisses.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/presse/Amstetten_-_Verdoppelung_des_Betriebsergebnisses.pdf)

**Fusionen:**

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/download/PP\\_04\\_2016\\_Fusionen\\_von\\_Regionalbanken.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP_04_2016_Fusionen_von_Regionalbanken.pdf)

[http://www.confidum.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/presse/Artikel\\_BI\\_01\\_2017.pdf](http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/presse/Artikel_BI_01_2017.pdf)

**7. Konsequenzen für die Sicherungssysteme und Verbundorganisationen**

War in früheren Zeiten eine zu offensive Kreditpolitik die häufigste und nahezu alleinige Gefahr für die Existenzfähigkeit von Regionalbanken, so ist es nun die drohende „operative Ertragslosigkeit“ – eine Entwicklung, vor der die Bundesbank schon seit langem warnt. Diese zu bekämpfen ist auch deutlich schwieriger als vormals die Eigenkapitallö-

cher durch fehlgeschlagene Kredite. Insofern ist es schon aus der Solidarität der Sicherungseinrichtungen eine Notwendigkeit, dass die angeschlossenen Mitglieder über eine robuste und eben nachhaltige Profitabilität verfügen. Um diese zu gewährleisten, ist ein Mindestmaß an Produktivität sicherzustellen. Entsprechende Kennzahlen sind daher unbedingt in den Ziel- und Reportingsystemen zu verankern. Wenn sich eine Bank im kritischen Bereich bewegt, kann folglich im Sinne eines Früherkennungssystems reagiert werden.

Daneben ist es sehr wichtig, die Vorstände und Aufsichtsräte im Produktivitäts- und Fusionsmanagement zu qualifizieren und auch entsprechende Hilfestellungen zu bieten. Diese können von Projektmodulen, begleitender Unterstützung bis zur Bereitstellung von Restrukturierungsteams für schwierige Fälle reichen.

## **8. Ausblick**

Die vorliegende Analyse zeigt klar auf, dass eine Mehrheit der Regionalbanken für das schon jetzt raue Umfeld nicht gerüstet ist und die erforderliche Ertragskraft nur aus Zinswirkungen der Vergangenheit darstellen kann. Die nächsten 24 Monate werden zeigen, ob es den Verantwortlichen in den jeweiligen Sektoren gelingt, eine entsprechende Wende auch bei der Produktivität zu schaffen. Genügend Beispiele zeigen auf, dass dies dann machbar ist, wenn das Management, die Aufsichtsräte und die Eigentümerversorger zur gemeinsamen Überzeugung kommen, dass entsprechende Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich sind. Die heutige Autonomie und Dezentralität ist nur durch entsprechende Performance und eben Rentabilität der Banken zu erhalten. Gerade deswegen ist es wichtiger denn je, diese Freiräume verantwortungsvoll wahr zu nehmen, die Zukunft selbst zu gestalten und nicht auf exogene Hilfen – woher sie auch immer kommen mögen – zu hoffen.