

STANDPUNKT NR. 43 – 08/2016

„Over-Banked“ oder „Over-Branched“? – das ist hier die Frage

„Glaube keiner Statistik, die Du nicht selbst gefälscht hast“ (Lebensweisheit)

Deutschland und Österreich sind hoffnungslos „overbanked“. Diese Aussage ist mittlerweile allgemein anerkannt. Es gibt keine Statistik und keine Analyse, die nicht von der dringenden überfälligen Flurbereinigung im Bankenumfeld spricht. Der Satz ist so oft gesprochen und geschrieben worden, dass es sich eigentlich erübrigt, dazu noch einmal ein paar Sätze zu verlieren.

In allen höherentwickelten Märkten Europas gehen die Bankstellenzahlen zurück, nur in Polen, in Tschechien und anderen osteuropäischen Ländern wächst die Zahl der Filialen noch, was natürlich dem Umstand des Nachholeffekts zu verdanken ist. Insofern stirbt also das Banking an sich nicht, sondern muss nur dort „konsolidiert“ werden, wo es ein Überangebot gibt.

Der Treiber dieser Entwicklung ist auch ausgemacht, die „Digitalisierung“. Die Kunden erledigen ihre Bankgeschäfte nicht mehr in der Filiale, sondern bequem von zu Hause aus, weshalb sie auch keine teuren Standorte mehr über Gebühren und Konditionen bezahlen wollen. Der Weg zur virtuellen und damit zur Direktbank ist vorgezeichnet.

Wenn man versucht, Fakten sprechen zu lassen, um daraus klare Erkenntnisse abzuleiten, stellt man schnell fest, dass dies nicht so einfach ist. Ein Beispiel: In Deutschland kommen etwa 45 Bankfilialen auf 100.000 Einwohner, in Österreich etwa 50, in den Niederlanden sind es dagegen nur etwa 15, in Spanien aber etwa 80. Mir war nicht klar, dass Spanien so hoffnungslos „overbanked“ ist.

Umgekehrt bedeutet das, dass sich etwa 2000 Menschen in Deutschland und Österreich eine Bankfiliale „teilen“ müssen, wohingegen in den Niederlanden rund die doppelte Anzahl Menschen eine Filiale „nutzen“. Damit liegen Deutschland und Österreich aber im Mittelfeld, denn in den USA, Großbritannien und Japan sind es zwar mehr Menschen je Filiale, aber in Frankreich, der Schweiz und Italien sind es weniger.

Wenn man zudem sich vor Augen führt, dass in den Niederlanden rund 400 Einwohner je qkm leben, in Deutschland mit 230 noch annähernd doppelt so viele wie in Österreich (105), in Spanien aber nur rund 90, dann ergibt sich das Bild, dass Filialdichte von vielen Faktoren abhängt, von denen einer aber mindestens in der regionalen Beschaffenheit eines Landes begründet liegt.



In den Niederlanden mit sehr hoher Bevölkerungsdichte braucht es eben weniger Filialen, um eine Region auch wirklich versorgen und abdecken zu können, in Spanien dagegen mit seinen großen Flächen und vielen dünn besiedelten Regionen ist der „Versorgungsaufwand“ nun einmal höher. Insgesamt aber ist die angebliche Überversorgung mit Bankfilialen in Deutschland nicht so einfach nachzuweisen.

Damit kein Missverständnis entsteht: Ich bin auch davon überzeugt, dass wir insgesamt in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Ausdünnung der Filialnetze brauchen und auch realisieren werden, weil die Entwicklung hin zum digitalen Bankverkehr dies erfordert. Wir müssen aber sehr aufpassen, dass wir hier nicht das Kind mit dem Bade ausgießen, vor allem, was die Strategien der Finanzverbände angeht.

Finanzverbände, also Sparkassen, Volksbanken, Raiffeisenbanken, sind aus europäischem Blickwinkel heraus Sonderstrukturen, die man in Brüssel argwöhnisch beäugt. Es liegt daher nah, diese „Sonderlinge“ mit ihrem Nahversorgeranspruch auch für die angebliche Ineffizienz des Bankensystems und dessen anhaltende Ertragschwäche verantwortlich zu machen. Man „vergisst“ dabei gerne, dass alleine die Postbank, die kein Verbundunternehmen ist, mit ihren ca. 1.100 Filialen sowie ca. 900 Beratungszentren die Statistik nicht unwesentlich beeinflusst.

Eine weitere Statistik hilft da vielleicht auch weiter. Der Marktanteil an allen Erträgen aus dem kundenbezogenen Bankgeschäft, den die jeweils 5 größten Banken auf sich vereinigen, beträgt in Deutschland nur etwa 30%, eben, weil die Finanzverbände sich einen großen Teil des Kuchens holen. In Frankreich, Italien und Großbritannien beträgt der Marktanteil der Top 5-Banken dagegen zwischen 55 und 70%, in Griechenland sogar mehr als 90%. Da liegt der Verdacht nahe, dass es „interessierte Kreise“ gibt, die das Argument des „Overbanked“ nutzen wollen, um ihre Profitabilität im Heimatmarkt zu steigern.

Das ist ein logisch nachvollziehbarer Ansatz, denn die Konditionen für Bankkunden sind in Deutschland und Österreich so niedrig wie nirgends sonst in Europa. Allerdings sind auch in Spanien, das ja eindeutig noch mehr „overbanked“ ist als Deutschland, die Konditionen spürbar höher. Wer in Frankreich, Italien oder Großbritannien als Bankkunde unterwegs ist, zahlt zwischen 2 und 5mal höhere Gebühren für Dienstleistungen der Bank. Wie kann das alles sein, denn zwischen „overbanked“-Status und Konditionen/Profitabilität der Banken besteht offensichtlich kein direkter Zusammenhang?

Die Lösung liegt in der Semantik. Wer von „overbanked“ spricht, kann die Anzahl der Banken oder aber auch die Anzahl der Bankfilialen meinen. Das ist aber ein wesentlicher Unterschied. Allein Banco Santander unterhält in Spanien ca. 3.500 Filialen, d.h. 5-fach mehr als die Deutsche Bank in Deutschland.



Damit ist klar, dass sich „Bankendichte“ und „Bankstellendichte“ von Land zu Land deutlich unterscheiden können und diese Unterscheidung wahrscheinlich auch von entscheidender Bedeutung bei der Analyse von Ursachen und Wirkungen der Bankstrukturen in den einzelnen Ländern ist.

Es ist also daher auch nicht einfach so, dass man als Privat- bzw. Großbank in Deutschland und Österreich deshalb strukturell benachteiligt wäre, weil die Finanzverbände den Markt mit Filialen überziehen. In Spanien bspw. sehen wir eine deutlich höhere Bankstellendichte und gleichzeitig höhere Konditionsniveaus.

Es hängt also mit der Bankenstruktur zusammen. In denjenigen Ländern, in denen die Bankenkonzentration hoch ist, trifft dies auch für das Konditionenniveau zu. Das ist wirtschaftstheoretisch ein alter Hut, denn Oligopole behindern den Wettbewerb und behinderter Wettbewerb erhöht die Verkäufermacht und dadurch die Preise. Und natürlich wünscht man sich als Top Manager der Deutschen Bank, der Commerzbank oder der Bank Austria Oligopol-Strukturen, aber ob das für einen Wirtschaftsraum zwangsläufig die bessere Lösung ist, kann bezweifelt werden. Man denke nur in einer ruhigen Minute mal darüber nach, wie viele Milliarden an Steuergeldern während der Finanzkrise in die Verbände und wie viel in Groß- und Privatbanken geflossen sind.

Natürlich ist unbestreitbar, dass ein starker Wettbewerb für die Profitabilität der Marktteilnehmer grundsätzlich herausfordernd ist. Höhere Preisniveaus in einem Markt können der GuV einer Bank nicht schaden, wie man an den derzeitigen Entwicklungen der Konditionen für Girokonten etc. sehen kann.

Ich kann mir aber nicht vorstellen, dass höhere Konditionen im Retailgeschäft den Niedergang der Deutschen Bank verhindert hätten. Oder ist die Commerzbank während der Finanzkrise wegen zu geringer Konditionen im deutschen Heimatmarkt ins Schlingern geraten? Vielleicht habe ich da aber auch etwas missverstanden.

Insofern ergibt sich für mich ein durchaus klares Bild. Die Herausforderungen im Bankgeschäft sind gewaltig, weil gleich mehrere Einflussfaktoren das Geschäftsmodell herausfordern.

Die Niedrigzinsphase, die sicher noch eine Weile anhalten wird, die Digitalisierung mit ihren Marktveränderungen und Investitionsnotwendigkeiten, die aufsichtsrechtlichen Aufwendungen und auch die öffentliche Meinung zu Banken insgesamt schaffen ein schwieriger werdendes Umfeld.

Dies führt dazu, die Kostenseite zu überprüfen und Reserven zu heben, wozu die Ausdünnung der Filialnetzwerke zählt. Daher ist klar, dass das Filialsterben anhalten wird, auch muss, denn wir sind in Deutschland und Österreich „over-branched“, wenn wir alle relevanten Entwicklungen einbeziehen.



Die Frage ist daher auch, inwieweit eine mögliche weitergehende Konsolidierung der Bankenstruktur notwendig wäre. Eine deutliche Steigerung der Bankenkonzentration würde wahrscheinlich tendenziell zu einer Erhöhung der Profitabilität führen, aber nicht durch mehr Qualität am Kunden, sondern durch das Ausnutzen von Marktmacht. Wenn also Banken in oligopolen Strukturen höhere Verkäufermacht ausüben können, bezahlt der Kunde den Gewinnanstieg, aber nicht dadurch, dass er mehr für sein Geld bekommt, sondern, indem er mehr für die gleiche Leistung zahlen muss. Genau das ist die Situation in Frankreich, Italien, Spanien oder Großbritannien. Die Kunden in diesen Ländern werden nicht besser beraten oder betreut; sie müssen nur z.T. deutlich mehr bezahlen, weil es weniger Alternativen gibt.

Ich muss sagen, dass mir das als Bankkunde nicht besonders attraktiv erscheint. Ich wünsche mir, dass ich mehr Leistung, Kreativität und Empathie bekomme, wenn ich auch mehr dafür zahlen soll.

Viele Banken in Deutschland und Österreich, insbesondere in den Finanzverbänden, haben das verstanden und auch umgesetzt. Denn nur dadurch sind die enormen Unterschiede in der Profitabilität einzelner Verbundbanken zu erklären. „Gewinn ist Belohnung für geschaffenen Wert“, sage ich oft, denn das impliziert das „Schaffen“, die Anstrengung zum Wohl des Kunden. Man kann also auch in Märkten, die „overbanked“ sind, erfolgreich wirtschaften; man muss sich nur mehr anstrengen.

Wenn Gewinn dagegen die Belohnung für ausgenutzte Marktmacht ist, habe ich wenig Respekt für das Ergebnis.

Insofern stehen wir vor herausfordernden und spannenden Zeiten, in denen die unternehmerische Fähigkeit besonders gefordert ist. Es gibt viele Beispiele, die Hoffnung machen, dass das Bankgeschäft, insbesondere das regionale, nicht dem Tode geweiht ist. Das Management ist gefordert, in ihren Organisationen die Energiereserven zu aktivieren, die vorhanden sind. Und Wettbewerb ist in diesem Sinn vor allem Ansporn.

Man sollte auch als Großbanken-Manager nicht lamentieren, denn in einem intakten Wettbewerbsumfeld kann man dennoch erfolgreich sein, auch wenn die Wettbewerber zahlreich sind.

Es gibt immer noch die weit verbreitete Denkhaltung im Bankgeschäft, sich mit den vermeintlich Schuldigen für die eigene Misere zu beschäftigen, anstatt sich an die Arbeit zu machen. An dieser Stelle sind Privat- und Großbanker nicht anders als Verbundbanker. Ich verbuche diese Meinungsäußerungen immer unter der Rubrik „Welcome to reality“, denn wer glaubt denn ernsthaft, dass im Maschinenbau, in der Nahrungsmittelindustrie, im Tourismus, in der Arzneimittelindustrie oder im Einzelhandel die Welt viel gerechter sei? Sogar in der lange verwöhnten Automobilindustrie sind ganz neue Zeiten angebrochen.



Wir brauchen mehr Unternehmer und weniger Manager, die auf günstige Winde hoffen, denn wir müssen uns den Herausforderungen stellen oder kapitulieren. Und wie hätte Winston Churchill gesagt: „We will never surrender!“

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen viel Entschlusskraft und Tatendrang. Vertrauen Sie auf Ihre Stärken.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung