

## STANDPUNKT NR. 62 – 10/2019

### Erfolgreich in der Krise - Was kann man tun?

„Wer nicht jeden Tag etwas für seine Gesundheit aufbringt,  
muss eines Tages sehr viel Zeit für die Krankheit opfern“  
(Sebastian Kneipp)

Lassen Sie uns offen reden. Wir haben seit der großen Finanzkrise eine Strukturkrise in der deutschen Finanzwirtschaft. Damit meine ich ausdrücklich nicht die Beschwerden der Großbanken und ihrer Lobbyisten, dass wegen der Sparkassen und Volksbanken ihre Marktanteile zu gering seien, um profitables Geschäft zu machen, so, wie das bspw. in Großbritannien (wie lange noch?), Frankreich, Spanien oder Italien der Fall ist. Es stimmt, dass die durchschnittliche Rendite der Banken in diesen Ländern höher ist, was an den fast Oligopol-artigen Wettbewerbsstrukturen liegt, die es den Anbietern erlauben, den Kunden höhere Gebühren etc. abzuverlangen. Und es gehört zu den Mysterien der Brüsseler Bürokratie, partout nicht anerkennen zu wollen, dass niedrigere Preise im Sinne der Kunden sind, was seitens der gleichen Administration immer als zentrales Ziel propagiert und angegangen wird, wie z.B. bei den Gebühren für mobiles Telefonieren.

Wir haben eine nicht hausgemachte Ergebnisstruktur-Krise insofern, als das künstlich herbeigeführte Niedrig- bzw. Nullzins-Niveau das an sich intakte Geschäftsmodell der Verbundbanken nachhaltig bedroht. Und es ist folgerichtig, dass sich die Branche bei der Politik darüber beklagt und mit Minus-Zinsen für Einlagen reagiert, was wiederum die Politik auf den Plan ruft, die flächendeckende Minus-Zinsen im Privatkunden-Bereich aus wahltechnischen Gründen überhaupt nicht brauchen kann. Viele Bankmanager kennen dieses Verhalten der Politik, wenn es um die Schließung von Filialen geht. In den Gremien wird zugestimmt, in der Öffentlichkeit dagegen geschimpft. So ist das nun einmal. Es gehört mittlerweile zum festen und ersten Agendapunkt jedes Gesprächs mit Bankmanagern, die „Umstände“ zu bejammern, die Politik zu beschimpfen und den eigenen Verbandsvertretern fehlendes Durchsetzungsvermögen bzw. mangelnden Durchsetzungswillen gegenüber der Politik vorzuwerfen, so als könnte der Bundesfinanzminister mal eben per Beschluss die Zinspolitik der EZB verändern.

Es gehört aber auch zur festen Erkenntnis, dass sich diese Rahmenbedingungen in den kommenden Jahren kaum nennenswert ändern werden. Ich glaube auch nicht, dass es den Banken gelingen wird, Minus-Zinsen flächendeckend durchzusetzen, denn das würde für große Unruhe in der Bevölkerung sorgen, so dass zumindest im Sparkassen-Sektor die Politik so etwas kaum akzeptieren wird (bspw. Verbot für Minus-Zinsen bis 100 TEuro Einlage).



Man tut also gut daran, erst gar nicht zu große Hoffnungen in dieses Instrument zu setzen, denn in diesem Feld „mahlen größere Räder“ als die Interessen der Banken und Sparkassen in Deutschland. Ich könnte mir sogar vorstellen, dass manch „verqueres Hirn“ sogar darauf hofft, dass sich die aus seiner Sicht dringende benötigte Strukturreform im deutschen Finanzwesen durch flächendeckende Existenzkrisen von Regionalbanken sogar befördern ließe. Das mag sogar sein, aber ich möchte nicht darüber nachdenken, welche Kollateralschäden entstehen würden. Das wäre ja fast Boris Johnson-Stil.

Lassen Sie uns also, wie gesagt, offen reden. Die Ergebnisstrukturkrise wird bleiben und die Banken und ihre Manager müssen sich darauf einstellen. Was also wird getan?

Es wird zunächst getan, was immer getan wird, wenn es kriselt: Man senkt die Kosten!

Im Retailgeschäft bedeutet das vor allem, Filialen zu schließen (obwohl das eigentlich nicht viel bringt) und Stellen abzubauen.

Die zweite Maßnahme ist die Preiserhöhung, d.h. es werden die Preise für Girokonten erhöht, im PK- und im FK-Bereich (gemäß einer mir vorliegenden Studie sind die Provisionen der Sparkassen um durchschnittlich 8,6% gestiegen, wovon Gebührenerhöhungen den größten Teil ausmachen).

Jetzt stehen die Banken am Ende des zweiten Schritts und viele Bankmanager fragen sich, was der dritte Schritt sein könnte, vor allem deshalb, weil die beiden ersten Schritte in Wirkung und Dauer begrenzt sind. Natürlich könnte man als Geno-Bank oder Sparkasse die meisten Filialen schließen, sich nur noch auf die „besten Kunden“ konzentrieren und alles andere digital erledigen, aber erstens empfehle ich allen Bankmanagern, die von diesem Ansatz träumen, einmal bei der Deutschen Bank unter dem Stichwort „Bank24“ nachzufragen, und zweitens sollte man dann sehr sorgfältig die GuV-Auswirkungen auf längere Sicht kalkulieren und die Auswirkungen von Marktanteilsverlusten und schlechten Kundenzufriedenheits- und Vertrauenswerten einbeziehen.

Was mir immer wieder auffällt, ist die Korrelation zwischen Umfang und Intensität der Beschwerden über die Umstände und das Betriebsergebnis. Ich meine zu erkennen, dass insbesondere in denjenigen Instituten gejammert wird, deren Ergebnisse schon jetzt unterdurchschnittlich sind.

Ich habe auch eine Erklärung. Wer niemals gewohnt war, aktiv um Marktanteile zu kämpfen, wer nie gelernt hat, Mitarbeiter zu begeistern und voran zu gehen, wenn es um Veränderung geht, wer sich niemals mit konsequenter Marktbearbeitung beschäftigt hat, weil es bislang immer gelungen war, mit Hilfe einer exzellenten Kapitalausstattung, Sondereffekten in der Bilanz oder dem Hinweis auf Fusions-bedingte Sondersituationen von der eigenen Management-Unfähigkeit abzulenken, der ruft jetzt auch wieder besonders stark nach Sonder-Maßnahmen wie den Negativ-Zinsen.



Man könnte sogar soweit gehen, zu behaupten, dass die sich abzeichnende Existenzkrise vieler Regionalbanken weniger durch die Rahmenbedingungen getrieben wird als durch die dadurch deutlich werdenden Management-Defizite.

Wie komme ich zu dieser despektierlichen Vermutung? Nun, einfach deshalb, weil in allen Verbundorganisationen Institute unterwegs sind, die deutlich besser als andere mit dieser Krise umgehen. Die Cost-Income-Ratio bspw. der deutschen Sparkassen betrug im Retailgeschäft durchschnittlich etwa gut 80%, wobei die Bandbreite von über 90% bis etwa 60% reicht.

Manch ein Bankmanager wird bei diesen Zahlen sofort wieder denken, dass Sparkassen mit niedriger CIR wohl konsequenter und radikaler im Kostenmanagement unterwegs seien. Es darf aber daran erinnert werden, dass die CIR ein Quotient aus Ertrag und Kosten darstellt, d.h. je höher der Ertrag, umso tendenziell geringer auch die CIR. Damit stellt die CIR einen wichtigen Qualitätsausweis für die erreichte Balance zwischen Kosten und Erträgen dar.

Aber zurück zu den aufgeführten Bandbreiten. Die Betriebsergebnisse (vor Bewertung) liegen inzwischen Deutschland-weit zwischen 0,30% und noch weit über 1,00% (wenn man Sondereffekte positiver und negativer Art ausklammert). Wie ist das möglich?

Das liegt vor allem daran, dass manche Institute einfach gut geführt sind und andere einfach schlecht. Was bedeutet „gut“ und „schlecht“?

Unter einem gut geführten Institut verstehe ich zunächst einmal, dass das Management über eine ausbalancierte und für das eigene Institut maßgeschneiderte und ambitionierte Strategie verfügt, der mit großer Entschlossenheit und Leidenschaft gefolgt wird. Demgegenüber hat ein schlecht geführtes Institut zwar eine Mittelfristplanung, die aber vor allem die Sorgen reflektiert und weniger die Chancen.

Außerdem erkennt man schlecht geführte Institute daran, dass sie bemüht sind, möglichst standardisiert die Empfehlungen der Verbände umzusetzen, um im Fall des Misserfolgs auch die Frage der Schuld bereits beantwortet zu haben („Lemming-Effekt“).

Gut geführte Institute legen alle ihre Kraft in die Ausweitung von Marktanteilen, die Intensivierung der Marktbearbeitung (Termine, Beratungsgespräche) und den aktiven Kampf mit den Wettbewerbern, wozu Begeisterung für die eigenen Produkte sowie die Bereitschaft gehört, den Mitarbeitern möglichst viel Eigen- und Mitverantwortung zu übertragen.

Demgegenüber sind schlecht geführte Institute durch Misstrauen in die eigene Belegschaft gekennzeichnet, was sich in ausufernden Planungs- und Kontroll-Instrumenten, strengen Vorgaben und geringen Kompetenzen in der Fläche ausdrückt. Diese Institute sind dann idR. die „Weltmeister“ im Einhalten der regulatorischen Vorschriften, aber damit verdient man leider kein Geld. Balance ist die Kunst.



Gemäß einer internen Studie von Eurogroup Consulting kann durch eine leidenschaftliche und damit intensive Marktbearbeitung der durchschnittliche Ertrag je Kunde über alle Kunden (!) um 10-20% gesteigert werden, was natürlich voraussetzt, dass die Intensität des Kundenkontaktmanagements deutlich gegenüber den heutigen Werten (Termine, Beratungsgespräche) gesteigert wird, auch unter Zuhilfenahme der digitalen Medien. Jeder Chefcontroller einer Sparkasse oder Geno-Bank möge berechnen, was das an Zusatzerträgen und Effekten auf die CIR bedeuten würde.

Und das ist noch nicht das „Ende der Fahnenstange“, denn wenn man bedenkt, dass die Regionalinstitute derzeit mit nur 20% ihrer Kunden über 80% ihres Ertrages machen, dann sieht man sofort, was noch möglich ist, wenn man nur den eigenen Kundenbestand berücksichtigt.

Es fehlt daher vor allem an Managern, die diese Dinge verstehen und konsequent zu Ende denken. Die meisten Manager haben einfach nur Angst, weil sie nie gelernt haben, Krisen zu managen und weil sie nie die Erfahrung gemacht haben, dass das Durchstehen von Krisen die eigene Organisation stärker macht. Das wird sich jetzt ändern, denn jetzt wird es wirklich ernst.

Ein gutes Beispiel ist der Umgang mit dem Wertpapiergeschäft. Viele Institute berichten, dass der seit Jahren boomende Wertpapierabsatz jetzt zum Erliegen käme, weil „der Markt“ mittlerweile gesättigt sei (insbesondere die Fondsgesellschaften haben von diesem Boom ja profitiert). Es ist angesichts der nach wie vor anhaltenden Zuflüsse von Einlagen allerdings nicht verständlich, warum der Wertpapier-Boom zu Ende sein sollte, denn die Kunden wissen offensichtlich nicht, wohin mit ihrer Liquidität.

Um alle diese Kunden davon zu überzeugen, dass die Wertpapier-Anlage eine grundsätzlich sinnvolle Alternative zum Spargbuch oder Tagesgeld ist, müsste man mit diesen Kunden reden. Es ist aber völlig logisch, dass sich das Gefühl des Endes des Wertpapier-Booms einstellt, wenn man alle seine Kunden, mit denen man auch üblicherweise spricht, vom Wertpapiergeschäft überzeugt hat, denn mit den Kunden, mit denen man auch sonst nicht spricht (ca. 80% der Kunden), wird man ja tendenziell auch jetzt nicht sprechen.

Mit anderen Worten: Der anhaltende Liquiditätszufluss ist ein Indiz für die anhaltende Beratungsnotwendigkeit für weite Teile der Kundschaft in Richtung alternative Anlageformen; „der Markt“ ist also nicht gesättigt. Es ist vielmehr so, dass der sich abflachende Wertpapierabsatz Ausdruck der „abgearbeiteten“ Stammkunden ist, nicht aber Ausdruck des befriedigten Bedarfs im Markt.

Was bedeutet das? Man kann die Risiken sehen oder die Chancen. Man kann so handeln, dass man sich verbarrikadiert und auf fremde Hilfe hofft oder man kann mutig und entschlossen vorangehen, indem man vor allem die Marktbearbeitung intensiviert, denn die Marktbearbeitung bleibt auch auf Dauer das einzige Feld, in dem das Management wirkungsvoll gestalten kann.



Die Regionalbank-Organisationen brauchen intelligente Konzepte, aber vor allem brauchen sie Unternehmer vor Ort, die sich den Herausforderungen stellen, anstatt in weichen Sesseln vor ihrem Espresso zu sitzen und den Lauf der Dinge zu beklagen.

Der Krieg ist noch lange nicht verloren, wenn man sich konsequent um die Hebung der vielen Potenziale kümmert.

Sind Sie sicher, dass Sie alles tun, was möglich ist?

Herzliche Grüße

Hans-Dieter Krönung