

Wegen guter Führung

po ■ Die Welt ist manchmal schon ein wenig verrückt: Amerikanische und britische Zeitschriften küren deutsche Banken für ihre Erfolge und deutsche Medien empfinden meist ausländische Institute und ihre Vorsitzenden als besonders empfehlens- und vorzeigewert. Ist das die hierzulande so ausgeprägte scheue Zurückhaltung, der zu wenig ausgebildete Nationalstolz oder hat es tatsächlich fachliche und sachliche Gründe? Sind deutsche (Bank-)Manager einfach schlechter? Nein, sind sie nicht. Das zeigt nicht zuletzt der Aufholerfolg deutscher Großbanken in der knallharten globalisierten Konkurrenz, der sogar Lob vom Bundesbankpräsidenten einbrachte. Dieser formulierte jüngst mit Blick auf die Ertragslage nämlich, dass die Institute zu ihrer ausländischen Konkurrenz aufgeschlossen haben, das Geschrei nach einem nationalen Champion überflüssig sei, weil Deutschlands Unternehmen und Banken mitunter durchaus Weltmarktniveau haben und lediglich die kleineren Institute angesichts ihrer Abhängigkeit vom Zinsgeschäft noch ein klein wenig mit Sorge zu betrachten seien?

Deutschlands Bankmanager haben es aber ungleich schwerer als mancher ausländische Kollege. Der Wettbewerb in diesem Bankendeutschland ist immer noch ausgesprochen hoch. Aktuell tummeln sich rund 2 100 Institute mit etwa 44 000 Zweigstellen in der Bundesrepublik. Vor 15 Jahren waren es noch rund 4 700 Banken und Sparkassen. Die Zahl der Zweigstellen war damals aber in etwa dieselbe: Das heißt, es gibt immer weniger Banken, die flächendeckende Versorgung änderte sich aber nicht. Die Folge: harter Wettbewerb und (zu?) niedrige Margen. Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern jedenfalls liegen die Nettomargen in Deutschland ganz weit unten. Erst im letzten Jahr sanken die Spannen in Frankreich auf ein vergleichbares Niveau. Aber egal ob Spanien, Italien oder auch UK. Überall verdienen Banker deutlich mehr. Commerzbank-Chef Klaus-Peter Müller ließ denn auch kürzlich bei einer Ehrung von UBS-Chef Peter Wuffli ein neidvolles, aber keineswegs böses „Sie haben´s ja auch gut“ hören.

Das alles ist natürlich vor allem ein Verdienst emsiger und damit meist auch erfolgreicher Sparkassen- sowie Kreditgenossenvorstände. Marktanteile von knapp 50 Prozent für die Öffentlich-Rechtlichen und deutlich über 20 Prozent für die Genossen im Retail und auch im gewerblichen Finanzierungsgeschäft sind in Zeiten stark sinkender Kundenloyalität und erbitterter Preiskriege (darf´s vielleicht noch ein Prozent Guthabenzins und eine kleine Wochenendreise extra sein?) keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern müssen hart erarbeitet werden. Dass die Kunden trotz Telefon und Onlinebanking nicht auf den stationären Vertrieb verzichten mögen, zeigt nicht zuletzt das Beispiel England. Hier gibt es gegenwärtig noch rund 360 Banken. Davon sind allerdings nur knapp 70 Häuser im Retailgeschäft aktiv, höchstens ein halbes Dutzend kümmert sich dabei um alle Facetten des gewöhnlichen Privatkundengeschäfts. Allerdings wird das Murren auf der Insel immer lauter: Unzufriedene Kunden fordern endlich ein Umdenken in den Chefetagen und damit verbunden den Abschied von langen Anfahrtswegen und horrenden Gebühren.

Doch was macht Sparkassen und Kreditgenossen in Deutschland erfolgreich präsent? In erster Linie sicherlich das in den letzten Jahren deutlich ausgeprägtere betriebswirtschaftliche Denken. Es muss sich rechnen. Hinzu kommt: Durch die fortschreitende Arbeitsteilung – dank zunehmender und guter Unterstützung durch Regional- und Zentralverbände sowie immer effizienter und sicherer arbeitender Rechenzentren – können sich die Platzbanken auf das für ihre Existenz Wichtigste konzentrieren. Und das ist Vertrieb, Vertrieb, Vertrieb. Auch an dieser Stelle sind die Köpfe zu loben, die dies ausgedacht haben und es mittragen. Trotz des Drei-Säulen-Systems erwirtschaften deutsche Banken nach dem Abbau hausgemachter Probleme nun wieder ordentliche und vorzeigbare Renditen. Das liegt nicht zuletzt an der guten Führung. Milde mit den deutschen Bankmanagern also – sie sind besser als ihr Ruf. ■

Net Interest Margin

