

Banken

Geschäftsmodell gesucht

Als die Banken, die sich einst als Großbanken fühlten, mehr oder weniger mit ihren entsprechenden Geschäften die eigene Existenzkrise ausprobierten, haben die Sparkassen und die Genossenschaften durchaus die Fingerchen gehoben: „Seht, seht diese Gierschlünde mit ihren grenzenlosen Spekulationen fern der Heimat und fern der angestammten Klientel. So etwas passiert bei uns nicht. Wir sind die Anständigen, die Besseren überhaupt.“ Wer und was sollte dem Geschäftsmodell Platzbank denn überhaupt etwas anhaben können?!

Die spitzen Zeigefinger sind nun eingerollt. Denn der schlichte Zinsüberschuss, der doch fast landauf, landab die Grundlage des Verbundbankglücks war, der liefert nicht mehr so richtig. Gewiss, gewiss, die schöne Differenz zwischen Soll und Haben, die gibt es zwar noch. Aber die Margen sind übel gesunken. Denn der Kredit an Klein bis Mittel als (letzter) Tragpfeiler des gesamten Betriebsgebäudes steht im erbitterten Wettbewerb des schrumpfenden Bankwesens, ohne dass die Nachfrage dem Angebot folgt. Und die Strafen für nach Amtsmeinung zu hohe Risiken sind einfach schrecklich.

Ein paar lächerliche Jahrzehnte hindurch hat die Branche sich wohl selbst vor zu großer Zinsabhängigkeit gewarnt und auf einen unbedingt nötigen höheren Provisionsüberschuss verwiesen. Und mancherorts ist dies auch gelungen. Die Wertpapierleute produzierten wachsende Umsätze, vor allem aber die Vermittlung von Versicherungen und Bausparverträgen brachte Geld ins Haus. Just diese beiden Provisionsbringer hat die Vernichtung des Kapitalmarktzinses durch die Südstaaten-Geldpolitik der Europäischen Zentralbank aber gemeinhin ziemlich unattraktiv werden lassen, das Wertpapiergeschäft leidet fortgesetzt unter der Börsenunsicherheit und die Fondsprogramme strotzen auch nicht gerade vor Prosperität. Die Platzbank in Gestalt von Sparkasse und Genossenschaft kann also das eigene (Erfolgs-)Modell auch nicht „schnell mal wechseln“ – genauso wenig wie Deutsche Bank und Commerzbank ihre etablierten Grundstrukturen.

Was sie alle jetzt dagegen tun, zeugt von Ratlosigkeit: Sie streichen sozusagen den freundlichen Service und schreiben das Bedienungsgeld gleich mit auf die Kundenrechnung. „Gebühren“ für alles nur Mögliche werden alsbald genauso Branchenstandard sein wie vor noch gar nicht langer Zeit die Kontoführung als unsinniges Werbegeschenk. Ordentliche Preise für alle nur fassbaren Bankdienstleistungen werden den Provisionsüberschuss nicht

explodieren lassen. Aber die Verfügbarkeit von Geld, von Zahlungsmitteln überall und jederzeit für den Bankkunden zu einer Preisfrage zu machen, wenn das Geld allein dank EZB schon fast gar nichts mehr kostet, hat schon längst eine neue Konkurrenzebene eröffnet. Denn wenn Geld nur noch ein „Transportproblem“ darstellt, ein eigenwertloses Mittel zum Zahlungszweck, dann braucht es auch dafür keine Kreditinstitute mehr.

Aber vielleicht können die Banken tatsächlich in der so rasend fortschreitenden Digitalisierung noch darstellen, dass sie im puren Umgang mit Geld und Vermögen und Finanzierung auch ohne Zins über die besten Verkehrswege verfügen. Transaction Banking pur – wenigstens als Versuch?

Deutsche Bank

Was bin ich?

Die Deutsche Bank ist auf der mühsamen Suche nach sich selbst. Bin ich eine Investmentbank? Bin ich eine Universalbank? Bin ich eine Retailbank? Bin ich global? Bin ich regional? Es wird munter geforscht und geraten. Doch anders als bei dem legendären Ratespiel mit Robert Lembke gibt es für falsche Antworten leider kein 5-Mark-Stück in eines der berühmten „Schweinderl“, die Ertragslage wäre dann bestimmt rosiger. Sondern die Suche kostet zum einen Geld, zum anderen wird kostbare Zeit verloren, die die internationale Konkurrenz derzeit sehr viel geschickter zu nutzen weiß. Die Folge: Die Investoren der Deutschen Bank werden unruhig. Aber auch über ein Jahr nach dem Amtsantritt des amtierenden Vorstandschefs John Cryan und gut ein Jahr nach der Ankündigung einer neuen Strategie oder gar einer neuen Deutschen Bank ist nicht viel passiert. Weder trägt die damals verkündete Neuaufstellung zählbare Früchte – für das dritte Quartal erwarten Analysten einen Verlust von rund 600 Millionen Euro –, noch tritt der Vorstand, geschweige denn die Bank heute geschlossener und entschlossener auf als unter den Vorgängern Jain und Fitschen, die den Managern vor allem mehr Moral einhauchen wollten. Wie weit es damit ist, belegt das jüngste Gerichtsurteil zu den Dispozinsen leider eindeutig. Verbraucher hatten gegen die Deutsche Bank und die Targobank wegen hoher Pauschalen bei Überziehungen des Girokontos über den vereinbarten Dispokredit hinaus verklagt. Mit Erfolg: Die höchsten Bundesrichter untersagten diese Praxis. Da die Sollzinsen für geduldete Überziehungen weit über dem marktüblichen Satz lägen, sei bei dem geforderten Entgelt von einer unangemessenen Benachteiligung des Kunden auszugehen. Bei einer geduldeten Überzie-

hung von zehn Euro für einen Tag würde bei der Pauschale von 6,90 Euro ein „Zinssatz von 25 185 Prozent im Jahr“ anfallen, erklärte der BGH. Auch wenn es diesmal keinswegs die sonst gerne schuldigen Investmentbanker waren, sondern das deutsche Privatkundengeschäft, es war wieder einmal die Deutsche Bank. Kein Wunder, dass viele allmählich die Geduld verlieren. Auch weil dem dahinsiechenden Branchenprimus das Gesicht fehlt, das ihn aus der schwersten Krise seiner Geschichte führen kann – John Cryan wirkt, wenn er denn wirkt, vor allem nach innen.

Jüngste Überlegung: Die Postbank soll nun statt verkauft doch voll integriert werden. Klingt zunächst vernünftig. Zum einen ist derzeit mit Sicherheit kein Verkaufserlös zu erzielen, der auch nur annähernd an den bereits reduzierten, weil abgeschriebenen Buchwert der Postbank herankommt – Abschreibungen würden drohen, die das Ergebnis weiter belasten. Zweitens sind die Einlagen der Postbank in Zeiten, in denen die Aufsicht ihren regulatorischen Aufgaben vor allem über eine Eigenkapitalsteuerung nachkommt, ein teures und wichtiges Gut. Einlagen sind aus Sicht der Institute günstig, unbesichert und – obwohl kurzfristig abziehbar – besonders in Deutschland sehr stabil. Die regulatorische Bewertung, beispielsweise im Zusammenhang mit der Liquiditätsregulierung, geht in dieselbe Richtung und trägt daher zur zunehmenden Attraktivität dieser Finanzierungsquelle bei. Der Einlagenbestand der Postbank belief sich per 30. Juni 2016 auf gut 102 Milliarden Euro, darauf will die Deutsche Bank endlich voll zugreifen können, Ob damit vielleicht sogar die an den Kapitalmärkten so unbeliebte Kapitalerhöhung in weite Ferne rücken würde? Drittens ließen sich damit langfristig sicherlich Kosten einsparen, denn ein integrierter Betrieb verursacht natürlich geringere Aufwendungen als zwei parallel betriebene Vollbanken.

Aber: Der Weg dahin ist ausgesprochen steinig. Die notwendigen Personalmaßnahmen, man könnte auch von einem Blutbad sprechen, kosten zunächst erheblich Geld, binden Managementkapazitäten und verunsichern die Belegschaft. Die Postbank ist ein flächendeckend agierendes Institut für Privatkunden der Mittelschicht. Wie passt das in die Vorstellungen einer global tätigen, schlank aufgestellten Universalbank? Gerade wurde von der Deutschen Bank angekündigt, ein Drittel aller Filialen zu schließen. Und schon Josef Ackermann scheute beim Kauf 2008 den endgültigen, letzten Schritt der Vollintegration. Zweitens würden sicherlich viele der Postbank-Kunden einer Deutschen Bank den Rücken kehren. Ein Stück Ertragskraft und Solidität der Bonner Tochter ginge verloren. Drittens stellt sich die Frage nach Auftritt, Kundenansprache, Produkten einer Deutschen (Post)Bank. Die Bonner sind sowohl im standardisierten als auch

dem digitalen Geschäft – Stichwort Omnikanal – sehr viel weiter als die Mutter. Kann das so übertragen werden, oder drohen auch hier Reibungs- und Identitätsverluste? Es muss gute Arbeit geleistet werden und es müssen gute Antworten gefunden werden. In beidem hat sich die Deutsche Bank in jüngerer Vergangenheit nicht gerade mit Ruhm bekleckert. Und wer sie dann ist, weiß man immer noch nicht.

ING Group

Von Töchtern lernen

Es ist schön, wenn man Töchter hat, von denen man etwas lernen kann. Die Commerzbank hat in diesem Sinne kürzlich auf den Erfolg der polnischen Tochter M-Bank verwiesen. Sie will möglichst viele von deren erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen auf die hiesige Privatkundenstrategie übertragen, die künftig zudem die kleinen und mittleren Unternehmerkunden umfassen soll. Bei der Suche nach Impulsen für die Zukunftsgestaltung hat die niederländische ING Group im eigenen Haus eine noch viel größere Auswahl. Sie kann nicht nur auf den Ableger in Deutschland schauen, sondern auch nach Spanien, nach Australien und in einige Schwellenländer, in denen sie mit ihren Einheiten gut positioniert ist. Überall findet, betreibt oder sucht sie nach innovativen Lösungen, die den Anforderungen der Kunden an ein modernes Banking möglichst nahekommen. In den im eigenen Haus definierten Tätigkeitsfeldern wie etwa Zahlungsdienstleistungen, Robo Advisor oder auch Wholesale Banking zeigt sie sich betont offen für die Zusammenarbeit mit Fintechs. Mit rund 60 arbeitet sie bereits zusammen.

Vor dem Internationalen Club Frankfurter Wirtschaftsjournalisten hat der CEO Ralph Hamers in diesem Sinne kürzlich mit einem gewissen Anflug von Euphorie zum Ausdruck gebracht, dass sein Haus in puncto Digitalisierung des Bankgeschäftes nicht hinter den anderen Kreditinstituten hinterherzulaufen gedenkt, sondern unbedingt mit an der Spitze der Entwicklung stehen will. Allem Eindruck nach hält er derzeit nicht die Lösungen der diversen Wettbewerber aus der Bankenbranche für die größte Bedrohung für den Erfolg dieser Geschäftsausrichtung seines eigenen Hauses, sondern eher andere große Technikanbieter und/oder Servicedienstleister mit ihren diversen Angeboten und Kundenbindungskonzepten. Als Treiber dieser Entwicklung sieht man bei der ING insbesondere den unerwartet großen Zuspruch für das Mobile Banking, das in einigen Ländern dem Online-Banking schon den Rang abgelaufen hat. An dieser Stelle mitzuhalten und den eigenen Kunden eine

größtmögliche Bequemlichkeit bei ihren Bankgeschäften zu bieten, ist seinem Haus ein Investitionsvolumen von 800 Millionen Euro in die digitale Transformation wert.

Mit dem erklärten Ziel des weiteren Kunden- und Mengenwachstums soll zunächst für Spanien, Italien, Frankreich, Tschechien und Österreich eine skalierbare Geschäftsplattform aufgebaut werden. Bei Bedarf soll diese möglichst auf weitere Länder, Produkte und Dienstleistungen erweitert werden. Ein agiles, zentrales IT-Service-Center entwickelt, pflegt und betreibt alle benötigten digitalen Anforderungen. Was nach vergleichbaren Bedingungen und einer unaufhaltsamen Angleichung der Bedingungen für das globale oder zumindest das Bankgeschäft klingt, will Hamers freilich längst noch nicht als Signal für grenzüberschreitende Bankfusionen verstanden wissen. Solange die Umsetzung von Basel III noch Unsicherheit verbreitet und viel mehr noch die Usancen der nationalen Aufsichtspraxis den freien Austausch von Kapital und Liquidität über die nationalen Ländergrenzen hinweg behindert, sieht er den Start einer Konsolidierungswelle der europäischen Bankenszene noch nicht eingeläutet beziehungsweise auf die jeweilige nationale Ebene beschränkt.

Bei allem Bekenntnis zur Schaffung von möglichst globalen Plattformen hat es der niederländische Mutterkonzern bei der ING Diba deshalb auch nicht sonderlich eilig, in deren gut laufende Digitalbankplattform einzugreifen, sondern will sie erweitern, einen Multikanal-Ansatz einführen und in die Skalierbarkeit investieren, um Raum für weiteres Wachstum zu schaffen und die operative Effizienz zu verbessern. In Frankfurt darf man gleichwohl die strategische Grundausrichtung der Muttergesellschaft zufrieden registrieren. Amsterdam weiß offenbar um die Qualitäten des gewachsenen Geschäftsmodells und ist voll von der Marschrichtung überzeugt, solange diese dem Gesamtkonzept des Konzerns nicht zuwiderläuft.

dem Frühjahr 2016 vorgelegt, darunter bei 2000 Verbrauchern in Deutschland. Wesentlicher Untersuchungsgegenstand war in diesen Zeiten natürlich das digitale Konsumentenverhalten und das digitale Leistungsangebot der Banken.

Besonders hervorgehoben wird ein weltweit zu beobachtender Vertrauensverlust der Bankkunden, der in Deutschland der Tendenz nach noch stärker ausgeprägt ist als im Durchschnitt der befragten Länder. Mehr als jeder Dritte sagt, dass sein Vertrauen in die Banken insgesamt in den vergangenen zwölf Monaten gesunken sei. Interessant ist dabei allerdings, dass der Vertrauensverlust der hiesigen Kunden sich nur auf die Branche allgemein bezieht, während das Grundvertrauen in die eigene Hausbank nur in der Schweiz höher ausfällt. Zu verdanken ist die Verbundenheit der deutschen Kunden mit ihrer Hausbank vor allem dem Sicherheitsaspekt in seinen Ausprägungen Datenschutz, Schutz vor betrügerischen Transaktionen sowie Gebühren- und Kostentransparenz. Viel stärker als in anderen Ländern (45 gegenüber 27 Prozent weltweit) wissen die hiesigen Kunden auch eine zuverlässige Beratung zu würdigen – dem Geschrei der Verbraucherschützer zum Trotz. Und genau das ist ein Aspekt, den die deutsche Bankenszene, bei aller Notwendigkeit mit den Anforderungen der digitalisierten Welt Schritt zu halten, bei ihrer strategischen Ausrichtung im Auge behalten sollte.

Es ist zweifellos ein großes Verdienst von weltweit agierenden Beratungsunternehmen oder auch Finanzdienstleistern, durch einschlägige Befragungen und eigenes Know-how die Märkte und das Kundenverhalten in vielen Weltregionen zu analysieren. Sie mögen damit die großen Trends erkennen und frühzeitig nützliche Hinweise geben, in welche Richtungen das Bankgeschäft entwickelt werden könnte. Aber all diese Erhebungen bergen ebenso wie die für alle Banken gültigen regulatorischen Vorschriften immer stärker die Gefahr, dass sich weltweit immer ähnlicher werdende Finanzdienstleister entwickeln. Soweit die Banken in einer Welt der Digitalisierung stark von Technik dominiert werden, besteht dabei im Übrigen die Gefahr einer drastischen Margenverengung. Bei solchen Aussichten dürften sich für kleine Häuser mit einem Schwerpunkt auf hohem Sachverstand und persönlicher Beratungskompetenz auch in Zukunft Nischen ergeben, die ein sehr auskömmliches Geschäft erlauben. Das passt zumindest zu dem erwähnten typisch deutschen Akzent der Studienergebnisse. Bei vielen der befragten Kunden gibt es hierzulande eine gewisse Sehnsucht nach individueller Behandlung. Wieso sollte diese nicht eine bessere Chance auf gute Geschäfte bieten als eine allzu einseitig forcierte Technisierung? Die Kunst besteht in der richtigen Mischung.

Privatkundengeschäft

Suche nach individueller Behandlung

Wenn hierzulande von Digitalisierung des Bankgeschäfts die Rede ist, haben viele Banker und auch Beobachter in erster Linie das Geschäft mit Privatkunden im Blick. Alle zwei Jahre ist genau das auch der Fokus einer weltweit durchgeführten Studie. Die Beratungs- und WP-Gesellschaft Ernst & Young hat gerade wieder die Ergebnisse einer Befragung von 55000 Personen in 32 Ländern aus