

## Privatkundengeschäft – es wird enger im deutschen Markt

**Seit nunmehr 50 Jahren betreiben die hiesigen Großbanken das Privatkundengeschäft – freilich immer im Wettbewerb mit Sparkassen und Genossenschaftsinstituten. Eine „diskriminierungsfreie“ Konsolidierung, wie Manfred Weber sie im Privatkundengeschäft für dringend notwendig hält, sei so heute nicht möglich. Weil gleichzeitig die Zahl der Anbieter im deutschen Markt ansteigt, sollen dank Action Plan der EU (FSAP) und Sepa strategische Kooperationen Europa als Markt der Zukunft eröffnen. Red.**

Ende der fünfziger Jahre sind die privaten Banken in das Geschäft mit den Privatkunden eingestiegen. Dieses sehr erfolgreiche Marktsegment war seit seiner Erschließung einem stetigen Wandel unterworfen. Auch heute verlangt der Markt von den Banken wieder, sich im Privatkundengeschäft neu zu positionieren:

- Die Globalisierung der Märkte stellt hohe Renditeanforderungen an das stark umkämpfte Mengengeschäft mit der privaten Kundschaft.
- Mit der Integration der europäischen Finanzmärkte nimmt der Wettbewerb auch und gerade in Deutschland, dem mit 83 Millionen Einwohnern größten Land in der EU, zu.
- Steigende Mobilität und die veränderte Altersstruktur unserer Gesellschaft erfordern bedarfsgerechte Produkte und Vertriebskanäle.
- Technologische Errungenschaften wie das Internet eröffnen neue Geschäftsmöglichkeiten. Gleichzeitig führen sie zu einem intensiveren Wettbewerb: Klassische Bankprodukte werden durch Angebote

neuer, zum Teil branchenfremder Wettbewerber verdrängt.

■ Nationale und internationale Regulierung bedeutet zusätzliche Belastungen und setzt so die Margen der Banken unter Druck.

All diesen Veränderungen müssen sich die Banken stellen, wenn sie ihre Erfolge im Privatkundengeschäft der letzten Jahrzehnte fortsetzen wollen.

### Standardisierung im Privatkundengeschäft

Seit seinen Anfängen vor nahezu einem halben Jahrhundert erweist sich das standardisierte Mengengeschäft mit den privaten Kunden als Erfolgsgeschichte. Bedeutenden Anteil daran hatten vorausschauende Banker der privaten Institute, die die Veränderungen der Einkommens- und Sozialstrukturen der Bevölkerung im Nachkriegsdeutschland als Chance für das Bankgeschäft erkannten. Mit der Einführung des persönlichen Kleinkredits im Jahr 1959 legten die privaten Banken den Grundstein für das standardisierte Privatkundengeschäft – ein Wendepunkt in ihrer bis dahin stark durch die Industriefinanzierung geprägten geschäftspolitischen Ausrichtung.

Zielstrebig nutzten die Banken die Möglichkeiten, die der technische Fortschritt bot

#### Zum Autor

**Prof. Dr. Manfred Weber** ist Geschäftsführender Vorstand des Bundesverband deutscher Banken (BdB), Berlin.

und setzten sie in innovative Geschäftsmodelle um. So trieben sie den Ausbau des Privatkundengeschäfts in den folgenden drei Jahrzehnten in großen Schritten voran. Dabei wurden grundlegende Weichenstellungen vollzogen, ohne die der Erfolg der privaten Banken in diesem für sie noch jungen Geschäftsfeld nicht denkbar gewesen wäre.

Richtungweisend war beispielsweise die Entscheidung, das neue Ratenkreditgeschäft nicht in Teilzahlungsinstitute auszugliedern, sondern in das Universalbankgeschäft zu integrieren und dem Kunden damit einen umfassenden Service aus einer Hand zu bieten. Auch bei der Baufinanzierung, einem der Pfeiler des privaten Kreditgeschäfts, wurde der Vorzug des Filialnetzes – nämlich der enge Kontakt zum Kunden – erkannt. Als Konsequenz führten die Geschäftsbanken den persönlichen Kredit ein, bei dem das Einkommen des Kreditnehmers stärker in den Vordergrund trat. Damit vollzogen sie einen Paradigmenwechsel zum traditionellen Realkredit und profilierten sich gegenüber den zentral organisierten Hypothekenbanken.

### Einführung des Eurocheque-Systems

Die Nähe zum Kunden war auch das Leitmotiv für innovative Strategien der Banken im Zahlungsverkehr. Auf Initiative der deutschen Banken wurde am 10. Mai 1968 die Einführung des Eurocheque-Systems beschlossen. Damit war es den Kunden möglich, in Geschäften, Hotels und Restaurants auch im europäischen Ausland sicher und bequem bargeldlos zu bezahlen und sich mit Bargeld bei allen Banken zu versorgen. Mittlerweile ist daraus ein elektronischer Service geworden, der aus dem

Alltag nicht mehr wegzudenken ist. Weltweit und rund um die Uhr kann dieses Angebot in Anspruch genommen werden und trägt damit nicht zuletzt der gewachsenen Mobilität der Kunden Rechnung.

Die damalige Entscheidung zugunsten der Einführung einer Scheckgarantiekarte gegenüber der Kreditkarte erwies sich als wegweisend. Mit der engen Anbindung der EC-Karte an das persönliche Konto wurde dieses zum Dreh- und Angelpunkt für viele andere Bankdienstleistungen.

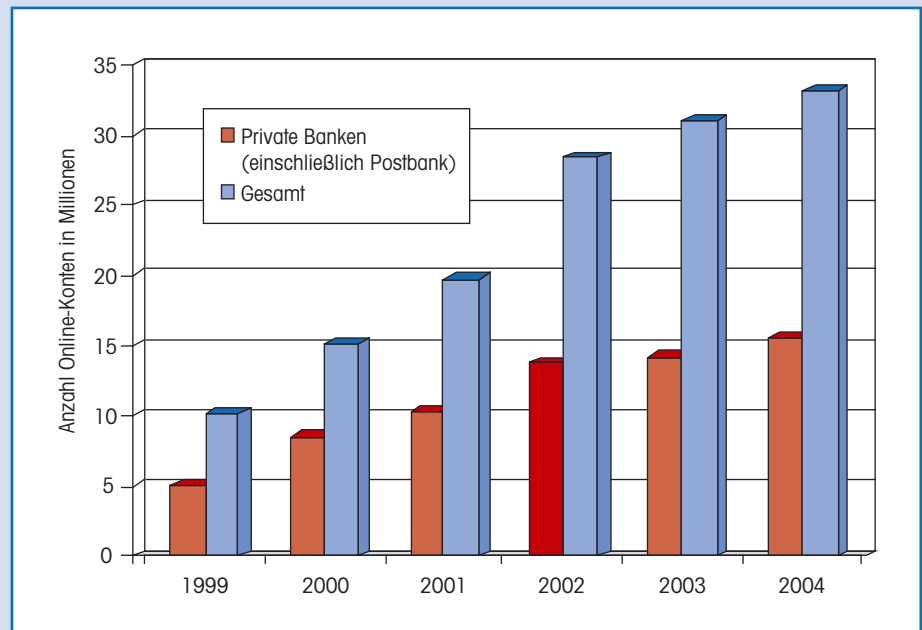
Die EC-Karte war zugleich der Ausgangspunkt für eine weitere Revolution im Bankgeschäft: die Kundenselbstbedienung. Bargeld abheben, Überweisungen tätigen oder Kontoauszüge ausdrucken – all das war von nun an auch ohne Kassierer und außerhalb der Schalteröffnungszeiten möglich. Damit sanken die Kosten im Privatkundengeschäft nachhaltig, für die Kunden und auch für die Banken.

Zudem erweist sich die starke Position des deutschen Debitkartensystems heute beim Aufbau eines einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraums, der Single Euro Payments Area (Sepa), als bedeutender Trumpf und eine echte Alternative zu den internationalen Kartensystemen.

### Vertriebsweg Internet

Eine ähnliche Erfolgsgeschichte nahm mit der Einführung des Online Banking Ende der siebziger Jahre ihren Lauf. Die Bank rückte sehr viel näher an den Verbraucher heran und schuf ihren Kunden einen völlig neuen Zugang zu ihrem Konto. Auch für die Institute erwies sich dies als Vorteil, stellt das Online Banking aus betriebswirt-

### Entwicklung der Online-Konten in Deutschland



schaftlicher Sicht doch eine kostengünstige Ergänzung zum vergleichsweise kostenintensiven Filialbetrieb dar.

Wie sehr die Kunden die Abwicklung ihrer Bankgeschäfte über das Internet schätzen, zeigt eine Umfrage des Bankenverbandes. Danach nutzen mittlerweile 37 Prozent der Deutschen das Online Banking, Tendenz steigend. Allen voran sind dies die Kunden der privaten Banken. Die Entwicklung des Privatkundengeschäfts – von den Lohn- und Gehaltskonten in den sechziger Jahren über die EC-Karte, Selbstbedienungsterminals und elektronische Bezahlssysteme im Handel in den siebziger und achtziger bis zur Gründung der Direktbanken in den neunziger Jahren – hat nicht nur das Geschäft der Banken verändert.

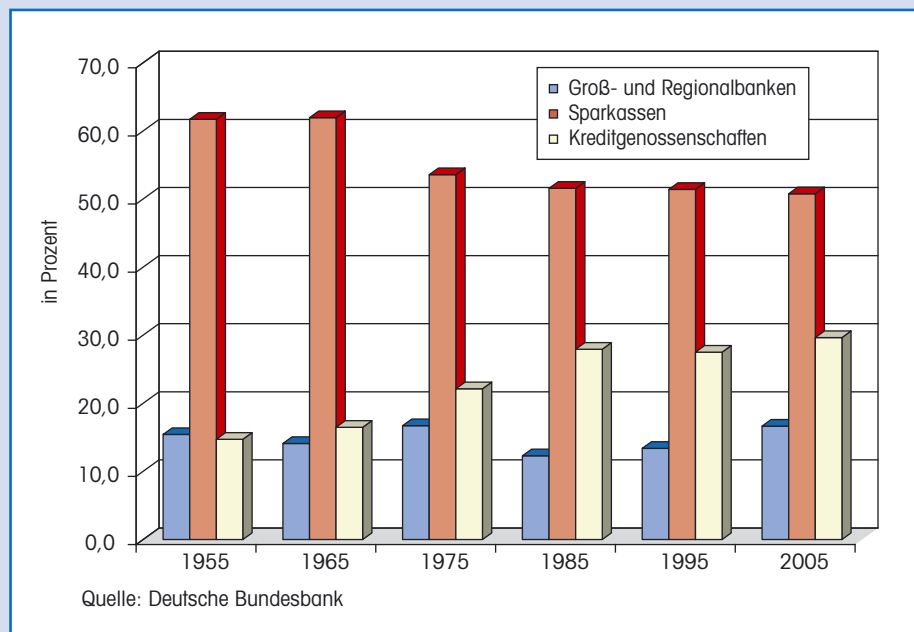
Heute verfügt der Privatkunde über eine nie da gewesene Auswahl an attraktiven Pro-

dukten und Dienstleistungen rund um das Konto. Motor dieser Entwicklung ist der Wettbewerb; im Retailbanking ist er stärker denn je. Die Kunden profitieren davon in Form immer günstigerer Konditionen. Doch Kunden wollen auch gewonnen werden, weshalb die Banken auf den Wettbewerb mit der ständigen Weiterentwicklung ihrer Marketingkonzepte reagieren.

Die Möglichkeit, Bankdienstleistungen über das Internet anzubieten, hat nicht nur einen zusätzlichen Vertriebs- und Transaktionskanal für etablierte Banken geschaffen, sondern auch neuen Wettbewerbern den Markteintritt erleichtert.

Vor allem aber wurde damit die Markttransparenz für die Konsumenten erhöht. Diese wählen heute Bankdienstleistungen wesentlich flexibler aus. Sie nehmen vermehrt Produkte von verschiedenen Anbie-

## Spareinlagen von inländischen Privatpersonen (Anteile)



tern in Anspruch und sind schneller zum Wechsel ihrer Kontoverbindung bereit als früher. In der Summe resultieren aus dieser Entwicklung sinkende Margen der Banken auch im Privatkundengeschäft.

### Rahmenbedingungen erfordern Neupositionierung

Dieser Margenrückgang und höhere Refinanzierungskosten haben in Verbindung mit den gestiegenen Ansprüchen der Kapitalgeber dazu geführt, dass das Privatkundengeschäft der Banken seit den neunziger Jahren einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. Vor diesem Hintergrund legten einige private Institute vorübergehend ein stärkeres Gewicht auf andere Geschäftsfelder, die bessere Ertragschancen versprachen, etwa das Investment Banking, das Unternehmenskreditgeschäft oder das Asset Management.

Es liegt im Wesenskern privater Banken, dass sie sich nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Wettbewerb behaupten und dabei den Renditeerwartungen ihrer Kapitalgeber genügen müssen. Das ist – gerade auch mit Blick auf günstige Konditionen für die Kunden – nur möglich, wenn Banken bestimmte Betriebsgrößen und damit Economies of Scale realisieren können. Gerade im standardisierten Privatkundengeschäft lässt sich eine höhere Rentabilität nur durch steigende Kundenzahlen erreichen. Dies wiederum ist an eine wichtige Grundvoraussetzung gebunden: eine spürbare Konsolidierung im deutschen Bankenmarkt.

Diese Konsolidierung scheitert jedoch zu einem großen Teil an der strikten Trennung des deutschen Bankenmarktes in private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Institute ohne die Möglichkeit der

diskriminierungsfreien „säulenübergreifenden“ Konsolidierung, sprich: ohne die Möglichkeit auch des Erwerbs öffentlich-rechtlicher durch private Institute. Für die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Deutschland insgesamt ist es ein großer Nachteil, dass öffentlich-rechtliche Institute sich – anders als private Banken – von den Renditeerwartungen im Markt abkoppeln, dass die starren Strukturen der deutschen Kreditwirtschaft hier marktgetriebene Lösungen verhindern und im Ergebnis die notwendige Konsolidierung der Branche ausbleibt.

### Diskriminierungsfreie Konsolidierung in Deutschland nicht möglich

Gleichzeitig steigt die Zahl der Anbieter im deutschen Markt. Autobanken oder ausländische Institute, die zunächst mit gezielten Nischenstrategien angetreten waren, weiten ihr Produktangebot stetig aus. Daneben besetzen auch so genannte Non- und Near-Banks, wie Finanzvertriebe oder Zahlungsdienstleister, immer häufiger die klassischen Geschäftsfelder der Banken. Filialbanken bieten demgegenüber die gesamte Produktpalette an und sind auch aufgrund ihres Geschäftsstellennetzes mit anderen Kostenstrukturen konfrontiert. Um die Ertragsituation im deutschen Privatkundengeschäft wieder zu stabilisieren, haben die privaten Banken konsequent Kostensenkungsprogramme aufgelegt und mit Erfolg umgesetzt. Damit wurde die Basis geschaffen, die anstehenden Herausforderungen mit individuellen Strategien zu meistern.

Für den langfristigen Erfolg im Privatkundengeschäft ist es allerdings unverzichtbar, neue Ertragsquellen zu erschließen. Vor dem Hintergrund der durch die bestehen-

den rechtlichen Restriktionen begrenzten Konsolidierungsmöglichkeiten in Deutschland und angesichts der voranschreitenden Marktöffnung in Europa bietet der gemeinsame Binnenmarkt dafür vielfältige Optionen. Mit über 8 000 großen wie kleinen Instituten ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, durch Konsolidierung oder Kooperation am gemeinsamen Markt mit seinen mehr als 450 Millionen Einwohnern zu partizipieren.

### Europa als Markt der Zukunft

Die Europäische Union hat mit dem Financial Services Action Plan (FSAP) die Weichen für einen einheitlichen Finanzdienstleistungsmarkt in Europa gestellt. Mit der Öffnung der nationalen Bankenmärkte soll das grenzüberschreitende Angebot von Bankprodukten selbstverständlich werden. Gleichzeitig sollen auch die Wettbewerbsbedingungen unter den europäischen Retailbanken angeglichen werden.

Die deutschen Institute werden dann von der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit profitieren, die auf vielfältige Restrukturierungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren zurückgeht. Mit Produkten auf der Basis schlanker und effizienter Prozesse können sie neue Marktanteile gewinnen und zusätzliche Erträge generieren. Was in diesem Sinne gut für die Banken ist, ist noch besser für die Kunden: Durch die Marktöffnung wird der verschärfte europäische Wettbewerb im Retailbanking zu neuen, weiterentwickelten Produkten, einer größeren Angebotsvielfalt und günstigen Konditionen führen.

Noch wird der Markteintritt für Dritte oft durch nationale Regelungen erschwert.

Neben politisch motivierten Zugangsbeschränkungen bestehen historisch gewachsene Unterschiede zum Beispiel beim Verbraucherschutz, dem Insolvenzrecht oder der Besteuerung von Zinserträgen. Das behindert den Zugang zu anderen attraktiven Privatkundenmärkten in Europa wie auch das europaweite Angebot von Bankdienstleistungen.

Gerade aus deutscher Sicht sind die Forderungen von EU-Binnenmarktkommissar Charlie McCreevy nach mehr Wettbewerb und einer vereinfachten grenzüberschreitenden Nutzung von Bankprodukten zu befürworten. Dabei ist von der Politik freilich Augenmaß gefragt. Eingriffe, wie etwa Regulierungen zur Marktöffnung, sollten stets eine funktions- und wettbewerbsfähige Ausgestaltung des Marktes zum Ziel haben.

Auch dürfen keine neuen Ungleichbehandlungen unter den Marktteilnehmern herbeigeführt werden. Dies wäre aber beispielsweise dann der Fall, wenn im künftigen Sepa-Raum Anbieter zugelassen würden, die nicht denselben aufsichtsrechtlichen Anforderungen unterliegen wie Kreditinstitute.

### Länderübergreifende Kooperationen

Der gemeinsame europäische Privatkundenmarkt eröffnet vielfältige neue Möglichkeiten. In einigen Marktsegmenten kann schon die schlichte Übertragung erprobter Geschäftsmodelle auf das Ausland zum Erfolg führen. In anderen Bereichen sind völlig neue Strategien gefragt. Eine nahe liegende Option bieten Kooperationen mit Banken und Finanzdienstleistern, die in anderen Ländern etabliert sind. Branchen-

übergreifende strategische Partnerschaften werden dabei zunehmend an Attraktivität gewinnen.

Andererseits können gerade im grenzüberschreitenden Vertrieb Technologien wie das Internet für einfache, keine beziehungsweise kaum Beratung erfordern- de Bankprodukte eine echte Alternative zum eigenen Filialnetz darstellen. Die Einführung von digitalen Personalausweisen und Signaturkarten in Europa schafft die notwendigen Voraussetzungen, um Konten online zu eröffnen und Bankprodukte über das Internet zu vertreiben. Jetzt ist die Politik gefordert, die derzeit noch bestehenden rechtlichen Barrieren zu beseitigen.

### Knackpunkt Online-Bezahlverfahren

Wie in der erfolgreichen Vergangenheit des Privatkundengeschäfts sollten neue technische Entwicklungen als Chance für die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle der Banken, im Interesse größerer Vielfalt für die Kunden betrachtet werden. Eine wichtige strategische Option sind Online-Bezahlverfahren. Hier gilt es, rechtzeitig Kundenbedürfnisse zu erkennen und Erfolg versprechende Konzepte zu entwickeln. Diese werden dann auch zu neuen Ertragsquellen führen, die mit den traditionellen Zahlungsinstrumenten nicht erschlossen werden können.

Aus veränderten Gewohnheiten, Wünschen und Bedürfnissen der Kunden erwächst also großes Geschäftspotenzial für die Banken. Mit neuen Produkten und bedarfsgerechten Vertriebskonzepten haben sie viele Optionen, um ihre Zukunft erfolgreich zu gestalten. ■