

Verschiebungen in der Gesellschaft – die Region entscheidet

Von Bernhard Nietert



Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Kreditinstitute sind ambivalent und unterscheiden sich von Region zu Region. Insofern muss Regionalität in diesem Umfeld kein Nachteil sein, zumal die Wettbewerbsintensität in demografisch benachteiligten Regionen schwächer ausgeprägt ist. Im Gegenteil: Die Kenntnis des regionalen Marktes stellt für Sparkassen und Genossenschaftsbanken sogar einen Wettbewerbsvorteil dar, so der Autor. Denn sie ermöglicht das Erzielen risikoadjustierter Gewinne im Kredit- und Einlagengeschäft. Red.

Die Verknüpfung der Stränge Banken und demografischer Wandel wurde bisher kaum wirtschafts(wissenschaftlich) diskutiert. Zwar existieren wirtschafts(wissenschaftliche) Untersuchungen zur allgemeinen Bevölkerungsentwicklung¹⁾ oder des Fachkräftemangels; Banken spielen bei diesen primär gesamtwirtschaftlichen Diskussionen jedoch keine sichtbare Rolle. Sie stehen allerdings seit der Finanzkrise im Zentrum intensiver wirtschafts(wissenschaftlicher) Diskussionen – Stichwort: Basel III. Dafür fehlt in dieser Diskussion der Bezug zur Demografie. Gegeben dass der demografische Wandel aber massive Auswirkungen auf Bankenmärkte besitzt, ist es sinnvoll, die beiden Stränge Demo-

grafie und Banken miteinander zu verknüpfen.

Gefahr von Fehlsteuerungen

Im Zentrum der Untersuchung muss dabei das Kerngeschäft von Banken, also das Kredit- und Einlagengeschäft, stehen. Andernfalls besteht nämlich die Gefahr von Fehlsteuerungen wie anhand zweier Beispiele illustriert sei:

1. Eine Bank schafft es, durch gezielte Werbekampagnen viele Senioren als Kreditnehmer zu gewinnen und auf diese Weise ihren Marktanteil in der Region zu erhöhen. Dabei vernachlässigt sie aber zu prüfen, ob risikoadäquate Konditionen für Kredite vorliegen. Beispielsweise könnten andere Banken auf Senioren-Kredite verzichtet haben, weil das Kreditrisiko in diesem Marktsegment zu hoch ist.
2. Einer Bank ist es durch eine auf Senioren ausgerichtete Vertriebspolitik gelungen, sehr viele Einlagen von Senioren zu erhalten. Wenn diese Bank bereits passiv-

lastig war, benötigt sie mehr Aktivgeschäft und die Einlagen der Senioren erhöhen die Probleme der Bank.

Vor diesem Hintergrund verfolgt dieser Beitrag zwei Ziele: erstens Wirkungen des demografischen Wandels auf das Kredit- und Einlagengeschäft von Banken aufzuzeigen; zweitens Strategien zur Steuerung des Kredit- und Einlagengeschäftes in Zeiten demografischen Wandels zu entwickeln.

Um beide Ziele zu erreichen, wird der Untersuchungsgegenstand zweifach eingeschränkt. Zum Ersten erfolgt eine Beschränkung auf Genossenschaftsbanken und Sparkassen, weil diese beiden Säulen des deutschen Bankwesens dem Regionalprinzip verpflichtet sind und deswegen besonders dem demografischen Wandel unterliegen. Zum Zweiten werden ausschließlich strategische Maßnahmen von Banken untersucht, hingegen keinerlei Handlungsempfehlung für Funktionsbereiche (zum Beispiel Marketing) entwickelt.

Demografischer Wandel wird in diesem Beitrag definiert als Änderung von Volumen und/oder Struktur der Bevölkerung aufgrund von Alterung und/oder Migration. Sowohl die Gesamtanzahl der Einwohner (Volumen) als auch ihre genaue Zusammensetzung (Struktur, insbesondere Altersstruktur) beeinflussen die Märkte für Banken. Zudem ist das Zusammenspiel

Zum Autor

Prof. Dr. Bernhard Nietert ist Professor für Finanzierung und Banken, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Philipps-Universität Marburg.

von Alterung und Migration zu berücksichtigen: Eine prinzipiell wachsende Bevölkerung in einem Land kann trotzdem problematisch für eine Region werden, wenn viele Einwohner aus dieser Region auswandern.

Um die Auswirkungen auf das Kredit- und Einlagengeschäft herausarbeiten zu können, werden zwei Perspektiven gewählt. Die erste Perspektive, die dynamische Perspektive, beschreibt, wie sich das Kredit- und Einlagengeschäft von Banken durch den demografischen Wandel gegenüber der Situation heute ändern wird. Die zweite Perspektive, die finale Perspektive, wagt eine Prognose der Gesamtsituation von Banken möglichst gegen Ende des demografischen Wandels.

Die Beschreibung der Kredit- und Einlagenentwicklung (dynamische Perspektive) basiert auf der Zusammenfassung des Herausgeberwerkes Juncker/Nietert (2010), indem sie die Aussagen der darin enthaltenden Expertenbeiträge, vor allem der vier Bankenverbände, zu einer Gesamtprognose verdichtet.

Sinkende Kreditnachfrage – stabile Spartätigkeit?

Abnehmende Einwohnerzahl und „Landflucht“ sprechen für eine abnehmende Nachfrage nach Immobilienkrediten. Auf der anderen Seite könnten die Zunahme von Ein- und Zwei-Personenhaushalten, die Nachfrage nach City- und stadtnahen Lagen sowie zunehmende Bestandsinvestitionen, zum Beispiel zur Steigerung der Energieeffizienz, die Nachfrage nach Immobilienkrediten erhöhen.

Das im Berufsleben aufgebaute finanzielle Polster reduziert den Bedarf an Konsumentenkrediten und ein geringeres laufendes Einkommen (Rente) erhöht die Scheu, Kredite aufzunehmen. Beide Argumente stützen die These einer sinkenden Nachfrage nach Konsumentenkrediten. Andererseits mag die Nachfrage nach Konsu-

mentenkredit trotz eines höheren Altersdurchschnitts steigen, da im Alter höherwertige Konsumgüter bevorzugt werden und die steigende Lebenserwartung die Scheu vor der Kreditaufnahme im Alter senkt.

Die Versorgung mit Einlagen könnte sich verschlechtern wegen niedrigerer Sparquoten im Alter oder dort einsetzender Entsparprozesse. Auf der anderen Seite verfügen Senioren über eine niedrigere Mobilität, weswegen die Spartätigkeit in einer Region wenigstens stabil bliebe.

Im Firmenkundenbereich werden der klassische Einzelhandel oder personenbezogene Dienstleistungen (zum Beispiel Friseurhandwerk) negativ vom demografischen Wandel betroffen sein und deswegen ein zurückgehendes Kreditgeschäft nach sich ziehen. Dagegen erleben die Bereiche Gesundheit und Wellness, Kultur und Freizeit, Pflege sowie Marken- und Qualitätsprodukte einen Aufschwung mit positiven Folgen für die Kreditvergabe.

Die Prognose der Gesamtsituation von Banken möglichst gegen Ende des demografischen Wandels (finale Perspektive) wird mittels eines Analogieschlusses zur Untersuchung von Burgstaller (2012) entwickelt: Er analysiert österreichische Banken in benachteiligten Regionen. Seine Beschreibung benachteiligter Regionen als weniger bevölkert und industrialisiert als der Landesdurchschnitt entspricht genau dem Umfeld, unter dem Banken gegen Ende des demografischen Wandels operieren müssen.

Burgstaller findet für Banken in benachteiligten Regionen – jeweils verglichen mit dem Landesdurchschnitt: Sie verfügen über Kreditbestände in geringerer Höhe und haben auch geringere Wachstumsraten. Dafür sind aber die Kreditzinssätze höher. Bei der Refinanzierung spielen Einlagen eine größere Rolle und die gezahlten Einlagenzinssätze sind niedriger. Deswegen fällt die Netto-Zinsmarge höher

aus, und zwar umso höher je weiter die räumliche Distanz zur Konkurrenz ist. Private Banken verlassen nämlich die benachteiligte Region. Schließlich ist die Cost Income Ratio höher wegen höherer Betriebskosten und deutlich geringerer Provisions- und Handelserträge.

Risikoaspekt in die Strategieentwicklung integrieren

Die Erkenntnisse über die Auswirkungen des demografischen Wandels werden nun in strategische Maßnahmen für das Kredit- und Einlagengeschäft übersetzt. Dabei modifiziert dieser Beitrag die sogenannte strategische Option der strategischen Management-Literatur²⁾ für das Bankenumfeld, womit sich drei strategische Ansatzpunkte ergeben: Kernkompetenzen, Portfoliostrategien und Diversifikation.

Darüber hinaus legt dieser Beitrag Wert auf eine Integration des Risikoaspektes in die Strategieentwicklung: Risiken stellen das Kerngeschäft von Banken dar, werden aber in der strategischen Planung eher implizit behandelt.

Ein Beispiel soll die Bedeutung des Risikoaspektes besser illustrieren: Angenommen eine Bank weise eine trotz des geografischen Wandels konstante Zinsmarge – gemessen anhand der Nominalzinssätze – auf. Verlassen nun gute Kunden die Region (Migrationskomponente des demografischen Wandels), verschlechtert sich die Durchschnittsbonität der Gesamtkundschaft und die Zinsmarge hat sich risikoadjustiert, das heißt vor dem Hintergrund des gestiegenen Kreditrisikos, verschlechtert.

Wettbewerbsvorteile durch Kenntnis des regionalen Marktes

Kernkompetenzen sind ein übergeordnetes Fähigkeitspotenzial, strategische Problemlösungen zu finden³⁾. Bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen besteht die

Kernkompetenz in der Kenntnis des regionalen Marktes.

Diese Kernkompetenz Kenntnis des regionalen Marktes sollte allerdings nicht mit einem Weitermachen wie bisher verwechselt werden, da sie durch gezielten Kundenkontakt permanent aktiv erarbeitet werden muss. Sie verschafft Banken in Zeiten demografischen Wandels zwei Wettbewerbsvorteile.

■ Zum Ersten erlaubt sie eine Einschätzung der positiven oder negativen Effekte des demografischen Wandels in der betreffenden Region. Die dynamische Perspektive hat ergeben, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels ambivalent sind und sich insbesondere von Region zu Region unterscheiden.

■ Zum Zweiten führt die Kernkompetenz zu höheren risikoadjustierten Zinsmargen: Kredite werden nun basierend auf harten (statistische Kenngrößen) und weichen (langjährige persönliche Kenntnis des Kreditnehmers) Informationen vergeben. Durch das Verwenden einer weiteren Informationsquelle über harte Informationen hinaus kann das Kreditrisiko besser eingeschätzt und dadurch der Nominal-Zinssatz des Kredites besser auf das Kreditrisiko abgestimmt werden.⁴⁾

Portfoliostrategien: wachsen oder schrumpfen?

Portfoliostrategien legen laut Steinmann/Schreyögg fest, wie Ressourcenaufver-

schiedene Geschäftsbereiche aufzuteilen sind. Grob gesprochen, haben Unternehmen dabei die Möglichkeit, entweder Geschäftsbereiche zu vergrößern (Wachstumsstrategie) oder auch zu verkleinern (Schrumpfungsstrategie).

Banken müssen sich nun fragen, ob sie unter den Bedingungen des demografischen Wandels den Kreditbereich (Einlagenbereich) ausbauen oder Mittel lieber am Geld- beziehungsweise Kapitalmarkt investieren (beschaffen), das heißt ihren Kernbereich (Einlagenbereich) lieber schrumpfen wollen.

Wachstumsstrategien können für sich kontrahierende und sich ausdehnende Märkte formuliert werden. In ersterem Fall besteht die Wachstumsstrategie für Banken darin, ihren Marktanteil im Kredit- und Einlagengeschäft zu erhöhen, um auf diese Weise dem Rückgang des Gesamtmarktes gegenzusteuern. In letzterem Fall bedeutet eine Wachstumsstrategie einfach, mit dem Markt mitzuwachsen.

Wachstumsstrategie in schrumpfendem Markt nicht zu empfehlen

Bei einem sich kontrahierenden regionalen Kredit- und Einlagenmarkt ist eine Wachstumsstrategie nur mittels Konditionenpolitik zu erreichen. Durch niedrigere Kredit- und/oder höhere Einlagenkonditionen gerät aber die risikoadjustierte Zinsmarge unter Druck. Zudem verfügen Genossenschaftsbanken und Sparkassen bereits heute über die höchsten Marktanteile in ihrer Region, teilweise

sogar über mehr als 50 Prozent Marktanteil im Privat- und Firmenkundengeschäft.

Beide Punkte zusammengenommen machen deswegen den Versuch, Marktanteile in sich kontrahierenden Märkten zu erhöhen, das heißt eine Wachstumsstrategie zu verfolgen, kaum empfehlenswert.

Das Mitwachsen auf wachsenden Märkten ist dagegen deutlich positiver zu beurteilen, weil keine Konkurrenten verdrängt werden müssen. Dennoch können Probleme beim Erzielen risikoadjustierten Zinsmargen bestehen: Wachsende Märkte bedeuten nämlich nicht automatisch, dass Banken (Risiko-)kostendeckende Produkte anbieten können.

Ein bekanntes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Kreditvergabe an Unternehmen der Solarbranche. Die Solarindustrie wies ein stürmisches Wachstum und eine damit einhergehende stark ansteigende Kreditnachfrage auf. Gleichzeitig herrschte in der Solarbranche ein erheblicher Konkurrenzdruck, sodass Produzenten von Solaranlagen einem hohen Kreditrisiko unterlagen. Eine zunehmende Kreditvergabe an die Solarbranche war demnach trotz des wachsenden Teilmarktes für Kredite nicht empfehlenswert.

Zweigstellenschließungen mit zwiespältigen Effekten

Schrumpfungsstrategien bei Banken stellen primär auf den Abbau von Zweigstellen ab wegen der hohen Cost Income Ratio, die die finale Perspektive herausgearbeitet hat.

Grundsätzlich ist es richtig, Zweigstellen nicht um jeden Preis zu halten, insbesondere auf sich kontrahierenden Märkten. Aber dieser direkten Kostenersparnis der Schrumpfungsstrategie ist die Verschlechterung des Relationship Banking gegenüberzustellen. Eine Schließung von Zweigstellen bedeutet nämlich einen weniger engen Kontakt zu Kunden und damit

Unser Termin 2013 für Sie



34. bank und markt Privatkundenforum

am 25. September 2013
DZ Bank AG, Frankfurt am Main



ein geringes Ausmaß an weichen Informationen.

Bankfremde Produkte

Diversifikation bedeutet laut Steinman/Schreyögg, bisher noch nicht bearbeitete Geschäftsfelder mit für das Unternehmen neuen Produkte zu bearbeiten. Die hohe Cost Income Ratio (finale Perspektive), die zumindest teilweise auf fehlende Provisionserträge zurückzuführen ist, und das möglicherweise abnehmende Marktvolumen für Bankprodukte (dynamische Perspektive) legen es nahe, durch den Vertrieb bankfremder Produkte zusätzliche Einnahmen zu schaffen. Generell bieten sich dabei drei Klassen von Produkten an:

- Versicherungsleistungen,
- Beratungsleistungen (zum Beispiel integrierte Gestaltung der Unternehmensnachfolge) und
- Entsparleistungen (zum Beispiel reverse mortgages).

Da aber Beratungs- und Entsparleistungen erst im Entstehen begriffen sind, für Versicherungsleistungen dagegen schon langjährige Erfahrungen vorliegen, konzentriert sich dieser Beitrag auf die Diskussion von Versicherungsleistungen.

Versicherungsleistungen stehen für klassisches Cross-Selling und bedeuten damit ein neues Produkt und einen neuen Markt aus Sicht der Bank.

Versicherungsvertrieb: langfristig problematisch?

Sowohl bei Genossenschaftsbanken als auch bei Sparkassen wurde das Einrichten einer Versicherungsgesellschaft auf übergeordneter Ebene beschlossen und kann von der einzelnen Bank nicht mehr beeinflusst werden. Zudem liefert der Verkauf von Versicherungsverträgen des

eigenen Verbundes positive Provisionserträge. Kurzfristig ist deswegen das Cross-Selling von Versicherungen empfehlenswert.

Langfristig kann sich dagegen das Versicherungsgeschäft für die einzelnen Banken als problematisch erweisen. Es sei in diesem Zusammenhang an Probleme mit Special-Purpose-Vehikeln erinnert, die ursprünglich zentral aufgesetzt, letztendlich aber von den einzelnen Banken finanziell zu tragen waren. Bei Verbandsversicherungsunternehmen könnte Ähnliches passieren: Versicherungsleistungen werden von der Regionalbank in ihrer (demografisch schwachen) Region verkauft und zusätzlich im Wettbewerb zu bestehenden, regionalen Dienstleistern. Dadurch könnte ein systematisches Defizit an risikoadjustierten Prämien entstehen, das wiederum das ganze Versicherungsunternehmen unter Druck setzt.

Verbundinterner Markt für Kredite und Einlagen

Regionalbanken sind definitionsgemäß geografisch schlecht diversifiziert, wobei eine überregionale Diversifikation, zum Beispiel mittels Direktbank, wegen der Verletzung des Regionalprinzips nicht durchführbar ist.

Als Ausweg bietet sich die Schaffung eines Genossenschafts- beziehungsweise Sparkassensektor-internen Marktes für Kredite und Einlagen an. Dieser Markt stellt einen Markt für Investitionsprodukte (Kredite) dar und dient nicht nur dem Liquiditätsausgleich (Einlagen).

Ein solcher interner Markt ist sehr gut geeignet zum Ausgleich temporärer – eine Fusion ist permanent – Kredit- und Einlagenungleichgewichte. Beispielsweise können Banken in wachstumsstarken Regionen Kredite, die sie zwar attrahieren, aber aufgrund von Kapital- und/oder Finanzierungsbeschränkungen nicht oder nur teilweise selbst vergeben können, mit

Banken in demografisch benachteiligten Regionen teilen. Beide Seiten können damit Geschäfte abschließen, die sie alleine nicht hätten tätigen können. Die mit dem teilweisen Kreditverkauf (Einlagen sind diesbezüglich unkritisch) einhergehenden Agency-Probleme (gute Kredite behalten, schlechte abgeben) werden beherrschbar, wenn die verkaufende Bank Teile des Kredites selbst behält.

Regionalität ist keine Schwäche

Ausgangspunkt dieses Beitrags war die Frage, wie der demografische Wandel auf das Kerngeschäft von Banken wirke und welche Maßnahmen auf strategischer Ebene diesbezüglich ergriffen werden können. Dynamische und finale Perspektive des demografischen Wandels haben gezeigt, dass der Regionalbezug nicht unbedingt eine Schwäche darstellt, weil in demografisch benachteiligten Regionen die Wettbewerbsintensität geringer ist.

Strategische Maßnahmen zur Steuerung des Kredit- und Einlagengeschäftes in Zeiten demografischen Wandels sind immer ausgehend vom Kerngeschäft (Kredite und Einlagen) zu entwickeln und müssen den risikoadjustierten Gewinn als Beurteilungsmaßstab heranziehen. Die Kernkompetenz Kenntnis der Region erweist sich dabei als zentral für das Erzielen risikoadjustierter Gewinne.

Anmerkungen

¹⁾ siehe zum Beispiel . Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011, S. 24)

²⁾ siehe zum Beispiel Steinmann/Schreyögg (2005, S. 236 ff.)

³⁾ vergleiche zum Beispiel Steinmann/Schreyögg (2005, S. 236 ff.)

⁴⁾ Theoretischer Hintergrund ist das sogenannte Relationship Banking von Diamond (1984).

Literatur

Burgstaller J. (2012): „Banks in Disadvantaged Areas“, Kredit und Kapital 45 (2012), S. 51-78.

Diamond, D. W. (1984): „Financial Intermediation and Delegated Monitoring“, Review of Economic Studies 51 (1984), S. 393-414.

Juncker, K. und Nietert, B. (2010): „Demographic Banking“, Knapp-Verlag, Frankfurt 2010.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011): „Demografischer Wandel in Deutschland“, Heft 1 Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Ausgabe 2011.

Steinmann, H. und Schreyögg, G. (2005): „Management“, Gabler Verlag, 6. Auflage 2005.