

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

SPAREN UND INVESTIEREN

In dieser Ausgabe

KARTEN

cards | cartes

NEWS

„Die Logik des Einlagengeschäfts verändert
sich fundamental“

Interview mit Steven Kiefer

„Die Logik des Einlagengeschäfts verändert sich fundamental“

Interview mit Steven Kiefer



Foto: AdobeStock/Franklin

Das Zinshopping ist zurück – wenn auch anders als früher, sagt Steven Kiefer. Regionalbanken stellt das vor Herausforderungen. Das Prinzip, lokales Kreditgeschäft durch lokale Einlagen zu refinanzieren, wird künftig größere Anstrengungen erfordern. Regionale Institute müssen nicht bei jedem Wettbewerbsangebot mitgehen. Anstelle von Standardkonditionen gilt es jedoch, den richtigen Zins für das richtige Kundensegment, das richtige Volumen und das richtige Ziel einzusetzen. Zudem müssen Vermögensaufbau für den Kunden und eine wirtschaftlich tragfähige Einlagenbasis für die Bank in eine gute Balance gebracht werden.

Red.

bm Mit dem Markteintritt ausländischer Banken, aber auch der Neobroker in den Einlagenwettbewerb in Deutschland werden Sparer umworben wie lange nicht mehr. Was heißt das für die Wettbewerbssituation von Regionalbanken?

Regionalbanken sind im Einlagengeschäft traditionell sehr stark. Sparkassen und Genossenschaftsbanken verwalten zusammen einen erheblichen Teil der Kundeneinlagen in Deutschland. Dieser Erfolg beruht historisch aber nicht primär darauf, dass sie dauerhaft die höchsten Zinsen geboten hätten. Sondern er beruht vor allem auf der Stärke der Kundenbeziehung: Wer das Gehaltskonto, den Zahlungsverkehr und die Alltagsbankverbindung des Kunden besetzt, profitiert automa-

tisch auch von stabilen Einlagenbeständen. Genau deshalb sind Regionalbanken für neue Wettbewerber so interessant. Dort liegen große Volumina und gleichzeitig sind die Zinsdifferenzen zwischen klassischen Bestandskonditionen und aggressiven Neukundenangeboten teilweise erheblich. Hinzu kommt: Die Wechselbarrieren sinken. Multibanking, digitale Legitimation, Echtzeitüberweisungen und sehr einfache Kontoeröffnungsprozesse machen es Kunden heute deutlich leichter, Liquidität zwischen Anbietern zu verschieben.

bm Ist das Zinshopping zurück?

Ja, aber anders als früher. Es ist digitaler, transparenter und selektiver ge-

worden. Nicht jeder Kunde wird wegen 30 oder 50 Basispunkten seine Hausbankverbindung infrage stellen. Aber ein wachsender Teil der Kunden erkennt sehr genau, wo Liquidität besser verzinst wird – und kann diese Erkenntnis mit wenigen Klicks umsetzen.

Ich verwende in Gesprächen mit Regionalbanken manchmal bewusst gespickt das Bild, dass das Einlagengeschäft für viele Institute über Jahrzehnte eine Art „Grundeinkommen“ war: stabile Bestände, hohe Konditionsbeiträge, vergleichsweise wenig vertrieblicher Aufwand. Diese Zeit geht nicht komplett zu Ende, aber sie verändert sich deutlich. Profitables Einlagenwachstum wird für Regionalbanken künftig stärker zur aktiven Management- und Vertriebsaufgabe. Die entscheidende Frage lautet nicht mehr nur: „Welchen Zins bieten wir an?“ Sondern: „Für welche Kunden, welche Volumina und welches Verhalten lohnt sich welcher Zins?“ Genau daran wird sich zeigen, welche Institute ihre Einlagenbasis wirklich strategisch steuern.

bm Wie reagieren Sparer auf Zinsveränderungen? Gibt es Zinsschwellen, die die Reaktionen der Sparer beeinflussen? Ist mit der jüngsten EZB-Leitzinsanhebung eine solche Zinsschwelle erreicht?



Foto: Simon Kucher



Dr. Steven Kiefer, Partner,
Simon Kucher & Partner Strategy &
Marketing Consultants GmbH, Köln

Ja, solche Zinsschwellen gibt es – und sie sind in der Praxis deutlich relevanter, als viele Institute glauben. Sparer reagieren nicht linear auf Zinsveränderungen. Es ist also nicht so, dass jeder zusätzliche Basispunkt automatisch dieselbe Wirkung entfaltet. Vielmehr sehen wir typischerweise drei Zinszonen.

Unterhalb eines wahrgenommenen Zinsniveaus von etwa 1,5 Prozent ist der absolute Anreiz für viele Kunden noch zu gering. Dann wird der Zinsunterschied zwar registriert, aber er führt häufig noch nicht zu echter Aktivität. Viele Kunden denken dann: „Dafür mache ich mir jetzt nicht die Mühe.“ Entscheidend ist dabei das Wort wahrgenommen. Es reicht nicht, dass irgendwo im Markt ein zeitlich begrenztes Aktionsangebot diese Verzinsung erreicht. Der Effekt entsteht erst dann, wenn sich bei Sparern der Eindruck verfestigt: Solche Zinssätze sind heute seriös, erreichbar und auch für einfache Produkte wie Tagesgeld realistisch. Erst dann verändert sich der mentale Vergleichsmaßstab.

Eine besondere Rolle spielen dabei die von der Notenbank kommunizierten Zinssätze. Sie wirken für viele Kunden wie eine Art Referenzpreis. Natürlich erwartet kaum jemand, dass die eigene Bank den EZB-Einlagensatz eins zu eins weitergibt. Aber nach unseren regelmäßigen Marktforschungen liegt das gefühlte, als erreichbar wahrgenommene Zinsniveau je nach Zinssensitivität des Kunden häufig etwa 50 bis 100 Basispunkte unterhalb der Einlagenfazilität. Genau deshalb ist die jüngste EZB-Entscheidung relevant: Mit der Anhebung des Einlagensatzes von 2,00 auf 2,25 Prozent rücken die ersten Kundengruppen wieder in den reagiblen Bereich. Mit jedem weiteren Zinsschritt würde dieser Kreis größer.

Zwischen etwa 1,5 und 3 Prozent wird der Zinsunterschied für viele Kunden wirtschaftlich spürbar. Dann sprechen wir nicht mehr über ein abstraktes Prozentniveau, sondern über relevante Euro-Beträge auf dem Konto. Genau in dieser Zone steigt die Bereitschaft, Liquidität umzuschichten oder auch eine zusätzliche Bankverbindung einzugehen.

Oberhalb von etwa 3 Prozent nimmt die zusätzliche Reaktionsintensität

nach unserer Beobachtung tendenziell wieder ab. Einerseits sinkt der gefühlte Zusatznutzen jedes weiteren Zinsschritts. Andererseits beginnen manche Kunden bei sehr hohen Angeboten auch stärker zu fragen: Ist das seriös? Wie lange gilt das? Und was passiert danach?

Für Regionalbanken ist das nicht nur eine vertriebliche, sondern auch eine steuerungsrelevante Erkenntnis. Viele Institute modellieren variable Einlagenprodukte in der Gesamtbanksteuerung noch immer stark aus der Perspektive möglichst stabiler Margen im Zeitablauf, etwa über Ansätze wie gleitende Durchschnitte. Das ist aus Steuerungssicht nachvollziehbar, trifft aber das tatsächliche Kundenverhalten nur begrenzt.

Wenn Kunden in bestimmten Zinskorridoren deutlich reagibler werden, dann sind innerhalb dieser Zone eher Margeneinengungen realistisch. In weniger reagiblen Phasen können Margen dagegen gezielter ausgeweitet werden. Mit anderen Worten: Nicht die konstante Marge sollte der alleinige Zielpunkt sein, sondern die ökonomisch richtige Marge je Zinsumfeld, Kundensegment und Wechselrisiko.

Für Entscheider lautet die zentrale Frage daher nicht: „Müssen wir jeden Zinswettbewerb mitgehen?“ Die bessere Frage lautet: „Wissen wir genau, bei welchen Kundengruppen ein höherer Zins notwendig ist – und bei welchen wir Marge verschenken würden?“ Wer diese Frage nicht beantworten kann, steuert Einlagen möglicherweise zu wenig aus dem tatsächlichen Kundenverhalten heraus.

bm Regionalbanken sind in besonderem Maße auf Einlagen zur Refinanzierung des Kreditgeschäfts angewiesen. Wie wirkt sich hier die Wettbewerbssituation im Einlagenmarkt aus? Und welche Bedeutung hat die Forcierung des Wertpapiersparens anstelle des Einlagengeschäfts in den vergangenen Jahren?

Für Regionalbanken ist die Fähigkeit, geplantes Kreditwachstum aus vorhandenen und ebenfalls wachsenden Kundeneinlagen refinanzieren zu können, im strategischen Sinne überlebensnotwendig. Viele Sparkassen und

Genossenschaftsbanken finanzieren ihr Kreditgeschäft traditionell in hohem Maße aus Kundeneinlagen. Genau das macht ihr Modell robust, regional verankert und vergleichsweise unabhängig von Kapitalmarktrefinanzierung.

Wenn diese Einlagenbasis unter Druck gerät, hat das daher unmittelbare Folgen. Dann geht es um die Fähigkeit, Wachstum aus der eigenen Kundenbasis heraus zu finanzieren. Für große Banken ist Kapitalmarktrefinanzierung strukturell leichter zugänglich, weil Größe, Rating, Emissionsvolumen und Investorenbasis eine andere Rolle spielen. Für viele Regionalbanken wäre eine dauerhaft stärkere Abhängigkeit vom Kapitalmarkt dagegen ein klarer strategischer Nachteil.

Der Einlagenwettbewerb ist deshalb nicht nur ein Ertragsthema, sondern auch ein Wachstumsthema. Wer Einlagen verliert oder nur noch über deutlich höhere Konditionen gewinnt, bekommt früher oder später Druck auf Kreditmargen, Bilanzstruktur und Wachstumsambitionen. Das gilt besonders dann, wenn die Kreditnachfrage wieder anzieht oder wenn Institute in bestimmten Kundensegmenten wachsen wollen.

bm Wie ist in diesem Kontext die Forcierung des Wertpapiersparens in den vergangenen Jahren zu bewerten?

Die Forcierung des Wertpapiersparens in den vergangenen Jahren ist in diesem Zusammenhang ambivalent. Strategisch war sie vielfach richtig: Viele Kunden mussten aus der reinen Einlagenlogik herausgeführt werden und für Banken waren Wertpapiergeschäft, Fondssparen und Vermögensaufbau wichtige Ertrags- und Beratungsthemen. Aber man darf die Nebenwirkung nicht unterschätzen: Wertpapiervermögen bleibt zwar idealerweise in der Kundenbeziehung, es steht der Bank aber nicht mehr als bilanzielle Refinanzierungsquelle zur Verfügung.

Frühere Generationen haben Vermögen oft über Jahrzehnte in Sparbüchern, Sparplänen oder Termineinlagen aufgebaut. Das hat Regionalbanken eine sehr stabile Einlagenbasis verschafft.

Bei jüngeren Kundengruppen ist das deutlich weniger selbstverständlich. Sie sind digitaler, vergleichsfreudiger und kapitalmarktnäher. Das ist nicht per se schlecht – aber es verändert die Logik des Einlagengeschäfts fundamental.

Die entscheidende Frage für Regionalbanken lautet daher: Haben wir Einlagen in den vergangenen Jahren zu sehr als Nebenprodukt der Kundenbeziehung betrachtet? Und haben wir Wertpapierwachstum und Einlagenstabilität ausreichend gemeinsam gesteuert? Denn die Zukunft wird nicht darin liegen, Wertpapiersparen gegen Einlagen auszuspielen. Erfolgreiche Institute werden beides beherrschen müssen: Vermögensaufbau für den Kunden und eine wirtschaftlich tragfähige Einlagenbasis für die Bank.

bm Regionalbanken leiden unter dem Liquiditätsabbau des Mittelstands bei gleichzeitigem Abwandern von Privatkundeneinlagen. Ist das traditionelle Geschäftsmodell „lokale Einlagen refinanzieren lokales Kreditgeschäft“ unter diesen makroökonomischen Bedingungen langfristig überhaupt noch tragfähig?

Die Fähigkeit mancher Regionalbanken, ihr Kreditwachstum aus Einlagen zu refinanzieren, bekommt erste Risse. Dafür ist unter anderem das veränderte Sparverhalten von Kunden verantwortlich. Noch relevanter sind aber einige strukturelle Veränderungen. Diese Wechselwirkungen werden in

le Institute heute faktisch über ein größeres Geschäftsgebiet als auf der Passivseite. Gerade in der Baufinanzierung ist es durch Plattformgeschäft deutlich einfacher geworden, Kreditgeschäft auch in Regionen zu betreiben, in denen ein Institut nicht mit einer Filiale präsent ist. Die Einlagen hingegen stammen meist weiterhin vor allem von Kunden aus dem direkten Geschäftsgebiet. Schon daraus kann eine Unwucht zwischen Aktiv- und Passivgeschäft entstehen.

Hinzu kommt ein weiterer Wettbewerbsfaktor: Produkte auf der Aktivseite sind im Allgemeinen erklärungsbedürftiger und beratungsintensiver als klassische Einlagenprodukte. Eine Baufinanzierung kaufen auch viele Direktbankkunden weiterhin gerne bei einer Regionalbank, weil sie dort Beratung, Vertrauen und persönliche Begleitung erwarten und dies bei einer so weitreichenden finanziellen Entscheidung auch schätzen. Umgekehrt schauen Kunden von Regionalbanken bei einfachen Produkten wie Tagesgeld oder Festgeld aus Preisgründen durchaus auch einmal zu einer Direktbank oder einem ausländischen Anbieter. Positiv formuliert können Regionalbanken ihre Marktstellung auf der Aktivseite aktuell häufig noch sehr gut verteidigen. Kritischer formuliert entsteht daraus aber eine weitere mögliche Unwucht in der Bilanzstruktur.

Ein dritter Punkt ist die Demografie. Viele der heute besonders stabilen und trägen Einlagenbestände liegen bei älteren Kunden. In den kommenden

und gleichzeitig bereits in wenigen Jahren überwiegend in die Rente gehen werden. Diese Kunden werden dann tendenziell eher vorhandenes Einlagenvermögen aufzehren als neues zu bilden. Und zu all dem kommt nun noch die Situation einer schwachen Konjunktur beziehungsweise Rezession mit ihren Wirkungen auf die Liquidität des Mittelstands.

Diese Entwicklung lässt sich bereits in den Zahlen erkennen. Aus Veröffentlichungen der Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken wird deutlich, dass im Jahr 2025 nur etwa jede dritte Regionalbank im Einlagengeschäft ähnlich stark wachsen konnte wie im Aktivgeschäft. Das ist für viele Institute noch kein akutes Problem, weil ein Passivüberhang weiterhin die Normal-situation darstellt. Allerdings ist der Anteil der Institute mit einem auskömmlichen Überhang der Kundeneinlagen gegenüber dem Kundenkreditgeschäft seit Beginn der Zinswende spürbar zurückgegangen. Weitere Institute bewegen sich bereits in Richtung der Schwelle von der Passiv- zur Aktivlastigkeit.

Deshalb würde ich das traditionelle Modell zwar nicht pauschal für überholt erklären. Aber es wird größere Anstrengungen erfordern, dieses erfolgreich zu bespielen. Lokale Einlagen werden auch künftig eine zentrale Grundlage für lokales Kreditgeschäft sein. Regionalbanken müssen diese Grundlage aber aktiver sichern als in der Vergangenheit. Einlagen entstehen künftig weniger automatisch aus der Kundenbeziehung heraus, sondern müssen sehr viel bewusster über Konditionen, Kundensegmente, Zahlungsverkehrsbindung, Vermögenssituation und Wechselrisiken gesteuert werden.

bm Wie können Genossenschaftsbanken und Sparkassen im Wettbewerb reagieren, um einen Einlagenabfluss zu stoppen, ohne die eigene Zinsmarge komplett zu zerstören?

Eine einfache Frage, auf die es leider keine pauschale Antwort gibt. Dafür unterscheiden sich die einzelnen Geschäftsgebiete, Kundenstrukturen und Wettbewerbssituationen weiterhin zu stark. Als kleinster gemeinsamer Nenner lässt sich aber sagen: Der wesentliche Schlüssel liegt in einer stärkeren

»Die Fähigkeit mancher Regionalbanken, ihr Kreditwachstum aus Einlagen zu refinanzieren, bekommt erste Risse.«

der Praxis noch nicht immer ausreichend thematisiert.

Im Kern geht es um einen sehr einfachen Zusammenhang: Sparen und Kreditaufnahme sind volkswirtschaftlich gesprochen zwei Seiten derselben Medaille. Was auf Ebene einer gesamten Volkswirtschaft gilt, lässt sich zumindest näherungsweise auch auf ein einzelnes Geschäftsgebiet übertragen. Genau hier entsteht für Regionalbanken zunehmend eine Herausforderung. Auf der Aktivseite verfügen vie-

Jahren werden erhebliche Vermögen vererbt. Diese Mittel gehen dann auf eine Generation über, die vielfach wertpapieraffiner, digitaler und vergleichsbereiter ist. Es ist keineswegs selbstverständlich, dass diese Einlagen automatisch in gleicher Höhe bei derselben Regionalbank verbleiben. Ebenfalls wirkt demografisch, dass die Regionalbanken einen besonders hohen Marktanteil bei Kunden der sogenannten Generation der Babyboomer aufweisen, welche gegenwärtig noch überwiegend im Berufsleben stehen

Differenzierung der Marktbearbeitung. Viele Institute versuchen noch immer, mit einem Standardprodukt und einer Standardkondition mehrere Ziele gleichzeitig zu erreichen: Einlagen halten, Neugeld gewinnen, Kunden binden, neue Kundengruppen erschließen und zugleich die Marge stabilisieren. Das funktioniert in einem intensiveren Wettbewerb nur noch begrenzt.

Wer Einlagenabflüsse stoppen will, ohne die eigene Zinsmarge unnötig zu beschädigen, braucht für unterschiedliche Ziele auch unterschiedliche Instrumente im Regal. Für Wachstum braucht es andere Produkte und Konditionen als für reine Bestandssicherung. Für sehr preissensible Kunden braucht es andere Angebote als für Kunden mit hoher Zahlungsverkehrsbindung. Und für junge, digitale Kundengruppen kann ein anderes Angebot sinnvoll sein als für vermögende Bestandskunden mit langjähriger Beziehung zum Institut. Die Kunst besteht also darin, Produkte mit unterschiedlichen Zinsniveaus gleichzeitig anzubieten und sauber voneinander abzugrenzen. Das kann etwa über Laufzeiten, Volumengrenzen, Neugeldlogiken, Segmentansprachen oder Kombinationen mit anderen Leistungsbestandteilen geschehen. Entscheidend ist, Wachstumschancen zu nutzen, ohne bestehende Einlagenbestände flüchtig und unnötig zu verteuern.

Am Ende geht es nicht darum, den höchsten Zins im Markt zu zahlen. Es geht darum, den richtigen Zins für das richtige Kundensegment, das richtige Volumen und das richtige Ziel einzusetzen. Institute, die Einlagen weiterhin überwiegend über einheitliche Standardkonditionen steuern, werden es schwerer haben, Wachstum, Kundenbindung und Marge gleichzeitig auszubalancieren.

bm Wie lässt sich ein Zinsangebot so steuern, dass es primär neue Gelder anzieht, statt nur den eigenen Bestand über Umschichtungen zu verteuern? Müssen Sparkassen und Genossenschaftsbanken stärker als bisher auf „Lockangebote“ setzen, die nur für wenige Monate gelten?

Ich würde zunächst mit dem Begriff „Lockangebote“ vorsichtig sein. Befristete Aktionsangebote können ein sinnvolles

Instrument sein, aber sie sind nur ein Teil der Antwort. Entscheidend ist, wie ein Institut die Balance zwischen Wachstum und Kannibalisierung steuert.

Entscheider in Regionalbanken betonen regelmäßig und völlig zu Recht, dass sich ihr Geschäftsmodell deutlich von dem einer Direktbank unterscheidet. Gleichzeitig lassen sich inzwischen aber auch bei Regionalbanken Aktionsangebote beobachten, die nahezu wie eine Kopie typischer Direktbankangebote wirken. Wenn Regionalbanken sich in ihren Voraussetzungen und Zielen tatsächlich so deutlich von Direktbanken unterscheiden, wäre es schon ein außerordentlicher Zufall, wenn ausgerechnet die Strategie einer Direktbank auch die optimale Strategie für eine Regionalbank wäre. Besser ist es deshalb, die Balance zwischen Wachstum einerseits und Kan-

nibalisierung andererseits breiter zu denken. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Ansatzpunkte: das Produkt, die Marktbearbeitung und den Vertrieb.

Der erste Hebel ist das Produkt selbst. Ein Institut kann sehr hart definieren, dass ein Angebot nur für Neukunden oder nur für echtes Neugeld gilt. Es kann aber auch weicher steuern, etwa über Mindestanlagebeträge, Höchstbeträge, Laufzeiten oder bestimmte Kombinationsbedingungen. Über solche Produktmerkmale lässt sich beeinflussen, ob ein Angebot tatsächlich neue Gelder anzieht oder vor allem dazu führt, dass bestehende Gelder innerhalb der Bank umgeschichtet und damit verteuert werden. Gerade sehr granulare und stabile Einlagenbestände sollte man nicht ohne Not flüchtig höher verzinsen.

Der zweite Hebel ist die Marktbearbeitung. Hier geht es um die Frage, wer überhaupt von einem Angebot erfährt. Ein Neugeldangebot muss nicht zwangsläufig maximal breit kommuniziert werden. Wenn die falschen Kanäle gewählt werden, erhöht das nicht unbedingt die Wachstumschance, sondern möglicherweise vor allem das Risiko der Kannibalisierung.

Ein Beispiel, das ich in der Praxis häufiger beobachtet habe: Wenn eine Regionalbank ein für Neukunden oder Neugeld gedachtes Aktionsangebot am eigenen Geldautomaten bewirbt, ist das denkbar unglücklich. Die Wahrscheinlichkeit, dort einen Neukunden zu erreichen, ist sehr gering. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Bestandskunde das Angebot sieht und anschließend die Verzinsung seiner bestehenden Einlagen hinterfragt, ist dagegen hoch.

Der dritte Hebel ist der Vertrieb. Gerade hier haben Sparkassen und Genossenschaftsbanken einen Vorteil gegenüber Direktbanken. Ein gut geschulter stationärer oder hybrider Vertrieb kann differenziert agieren: an den richtigen Stellen aktiv auf Kunden zugehen, an anderen Stellen bewusst zurückhalten, der bleiben und im Gespräch erklären,

»Wenn eine Regionalbank ein für Neugeld gedachtes Angebot am Geldautomaten bewirbt, ist das denkbar unglücklich.«

wann Tagesgeld, Festgeld, Wertpapierlösungen oder Liquiditätsreserven sinnvoll sind. Das ist etwas anderes als eine rein digitale Zinskampagne. Direktbanken haben bei Marktbearbeitung und Vertrieb deutlich weniger Differenzierungsmöglichkeiten. Sie verfügen über keinen stationären Vertrieb und auch nicht über die gleiche regionale Multikanalstruktur. Deshalb müssen sie stärker über das Produkt und eine einfache, reichweitenstarke Botschaft kommen: „x Prozent für y Monate“. Wenn man Kannibalisierung weniger fein steuern kann, muss man Wachstumspotenziale umso offensiver ausschöpfen.

Aber selbst, wenn Direktbanken und Regionalbanken auf allen drei Ebenen die gleichen Möglichkeiten hätten, müssten Regionalbanken zu einer anderen Balance kommen. Ihr strategischer Anspruch ist ein anderer. Sparkassen und Genossenschaftsbanken wollen langfristige Vertrauensbeziehungen aufbauen und Kunden über viele Lebensphasen begleiten. Eine harte Differenzierung zwischen Neu- und Bestandskunden kann deshalb wirtschaftlich sinnvoll sein, muss aber sehr sorgfältig gestaltet und erklärt werden, weil sie sonst das Vertrauen langjähriger Kunden belastet.

Hinzu kommt das Verhältnis von Bestandskunden zu potenziellen Neukunden. Viele Regionalbanken haben in ihrem Geschäftsgebiet bereits hohe Marktanteile. Wer schon sehr stark im Markt verankert ist, hat im Bestand oft mehr zu riskieren, als durch eine breit angelegte Zinsaktion kurzfristig neu zu gewinnen ist. Genau deshalb sollten Regionalbanken Aktionsangebote nicht einfach aus der Direktbankenlogik übernehmen.

Ein gutes Zinsangebot ist für Regionalbanken also nicht nur ein hoher Zinssatz. Es ist ein sauber konstruiertes Zusammenspiel aus Produktbedingungen, Zielkundenauswahl, Kommunikationskanal und Vertriebsverhalten. Wer das beherrscht, kann neue Gelder gewinnen, ohne den eigenen Bestand flüchtig und unnötig zu verteuern – und ohne die langfristige Vertrauensbeziehung zum Kunden zu beschädigen.

bm Haben Regionalbanken über emotionale Kundenbindung und das Filialnetz überhaupt noch ein rationales Gegenargument oder müssen sie den Preiskampf zwingend mitgehen?

Regionalbanken haben weiterhin ein rationales Gegenargument zum reinen Preiskampf. Dieses Gegenargument ist aber nicht einfach „Emotion“ oder „Filialnetz“, sondern Vertrauen, Beziehungstärke und wahrgenommene Sicherheit. Wir haben in den vergangenen viereinhalb Jahren eine ganze Reihe bundesweiter Marktstudien durchgeführt und dabei regelmäßig ein signifikantes Mar-

können oder einen persönlichen Ansprechpartner zu haben. Das sieht man auch bei beratungsintensiven Produkten. Selbst Kunden, die ihre Hauptbankverbindung bei einer Direktbank sehen, schließen eine Baufinanzierung häufig nicht im reinen Online-Selbstabschluss ab, sondern suchen dann doch die Beratung einer Bank vor Ort.

Gleichzeitig wäre es gefährlich, dieses Markenpremium zu überschätzen. In Zeiten hoher Transparenz, geringer technischer Wechselbarrieren und neuer Wettbewerber muss man sehr kritisch hinterfragen, wie hoch es tatsächlich noch ist. Regionalbanken können sich nicht dauerhaft darauf verlassen, im Breitengeschäft – etwa beim Tagesgeld – mehrere hundert Basispunkte unterhalb aggressiver Aktionsangebote der Konkurrenz zu liegen.

Hinzu kommt: Einige Argumente, die früher stark für Regionalbanken gesprochen haben, verlieren an Gewicht. Wenn notwendige Infrastruktur wie Bargeldversorgung oder die Filiale im Alltag seltener genutzt wird, wird sie auch weniger stark als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen. Gleichzeitig wird die Eröffnung einer zusätzlichen Bankverbindung immer einfacher. Regionalbanken müssen daher sehr bewusst daran arbeiten, wodurch sie diese nachlassenden Bindungsfaktoren ersetzen.

Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Produktdurchdringung. Das Markenpremium – also der Zinsnachteil, den ein Kunde einem vertrauten Anbieter bei

gen im Girokonto regelmäßig, dass die Kündigungsquote mit zunehmender Anzahl aktiv genutzter Produkte sinkt. Auch die Zustimmungsgeschwindigkeit zu Anpassungen, etwa bei AGB- oder Konditionsänderungen, ist bei Kunden mit guter Produktdurchdringung erheblich höher als bei Kunden, die nur ein einzelnes oder wenige Produkte nutzen. Eine höhere Produktdurchdringung ist deshalb nicht nur aus Ertragssicht relevant, sondern auch aus Bindungssicht. Kunden mit mehreren aktiv genutzten Produkten haben häufiger Kontaktpunkte mit ihrer Bank, erleben im Idealfall mehr Nutzen und überlegen sich einen Wechsel genauer als Kunden, die nur ein einzelnes, austauschbares Produkt nutzen. Hier besteht bei vielen Regionalbanken noch deutliches Aufholpotenzial. Aktuell weisen nur etwa 20 Prozent aller Kunden von Regionalbanken eine nennenswerte Produktdurchdringung auf.

Regionalbanken müssen den Preiskampf also nicht blind mitgehen. Aber sie müssen ihr Markenpremium aktiv verdienen. Wer Vertrauen, Beratung und regionale Nähe nicht regelmäßig in konkrete positive Kundenerlebnisse übersetzt, wird es schwer haben, größere Zinsabstände dauerhaft zu rechtfertigen.

bm Wie stark dürfen sich Regionalbanken noch an lokalen Wettbewerbern orientieren, wenn die digitale Konkurrenz bundesweit agiert?

Diese Frage kann tatsächlich nur lokal beziehungsweise institutsindividuell beantwortet werden. Es gibt weiterhin Regionen in Deutschland, in denen etwa die örtliche Sparkasse im Zahlungsverkehr auf sehr hohe Marktanteile kommt und gemeinsam mit der jeweiligen Volks- oder Raiffeisenbank faktisch ein sehr stark regional geprägter Wettbewerb besteht. In solchen Märkten wäre es falsch, den lokalen Wettbewerb zu ignorieren.

Genauso gibt es aber Regionen und Kundensegmente, in denen Direktbanken, Neobroker oder ausländische Anbieter bereits sehr viel stärker als relevante Wettbewerber wahrgenommen werden. Gerade bei einfachen Einlagenprodukten ist der Markt aus Kundensicht heute nicht mehr automatisch lokal. Ein Tagesgeldkonto bei einem bundesweit agierenden digitalen An-

»Regionalbanken sollten Aktionsangebote nicht einfach aus der Direktbankenlogik übernehmen.«

kenpremium von Regionalbanken gemessen. Dieses Premium ist natürlich nicht in jeder Altersgruppe und nicht in jedem Kundensegment gleich hoch. Im Durchschnitt ist es aber weiterhin vorhanden.

Das bedeutet: Regionalbanken müssen definitiv nicht die absolut höchsten Zinssätze zahlen, um bestehende Kundenbeziehungen zu verteidigen oder neue Kunden zu gewinnen. Viele Kunden schätzen weiterhin die Möglichkeit, im Bedarfsfall eine Filiale erreichen zu

einem vergleichbaren Produkt zugesteht – hängt stark von der Verbundenheit zum Anbieter ab. Diese Verbundenheit entsteht nicht abstrakt, sondern durch wiederholte positive Erfahrungen. Und wie häufig solche positiven Erfahrungen entstehen können, hängt wiederum stark davon ab, wie viele Produkte ein Kunde aktiv bei seiner Bank nutzt.

Diesen Zusammenhang zwischen Produktnutzungsquote und Kundenbindung konnten wir in konkreten Projekten messen. So zeigt sich bei Preiserhöhun-

bieter ist für viele Kunden nur wenige Klicks entfernt.

Deshalb rate ich Regionalbanken, diese Frage nicht aus dem Bauch heraus und auch nicht nur anhand von Konditionentabellen des lokalen Wettbewerbs zu beantworten. Entscheidend sind die tatsächlich im eigenen Bestand beobachtbaren Zu- und Abflüsse: Von welchen Kundengruppen kommen neue Gelder? Welche Volumina wandern ab? Zu welchen Zeitpunkten geschieht das? Und lassen sich diese Bewegungen bestimmten Wettbewerbsangeboten oder Zinsniveaus zuordnen? Gerade in einer volatilen Zinsphase reicht es nicht mehr, einmal im Monat die Konditionen der Sparkasse oder Volksbank nebeneinander zu vergleichen. Das bleibt wichtig, aber es ist nur ein Teil des Bildes. Der relevante Wettbewerb entsteht heute aus der Kombination von lokalem Markt, digitaler Verfügbarkeit, Kundensegment und Zinsumfeld.

Für manche Institute kann daraus folgen, sich weiterhin stark am regionalen Wettbewerb zu orientieren. Für andere kann es bedeuten, dass der eigentliche Referenzmarkt längst bundesweit ist. Entscheidend ist, dass Regionalbanken diese Frage datenbasiert aus ihrem eigenen Kundenverhalten ableiten. Wer nur auf den Wettbewerber vor Ort schaut, kann digitale Abflüsse übersehen. Wer nur auf bundesweite Spitzenzinsen schaut, kann wiederum unnötig Marge im stabilen lokalen Bestand verschenken.

bm Können Banken KI einsetzen, um das Abwanderungsrisiko einzelner Kundensegmente in Echtzeit vorherzusagen und individuelle Zinsangebote auszuspielen?

Noch würde ich diese Frage überwiegend mit „überhaupt nicht“ beantworten – jedenfalls dann, wenn damit gemeint ist, dass eine Bank heute einfach ein KI-System auf ihre Kundendaten setzt und dieses dann in Echtzeit individuelle Zinsangebote ausspielt. Um Missverständnisse zu vermeiden: Das Potenzial von künstlicher Intelligenz für genau solche Anwendungsfälle ist riesig. Aktuell liegt es aber vielerorts noch stärker in der Theorie als in der belastbaren Praxis.

Selbst wenn man juristische und regulatorische Fragen wie Datenschutz,

Transparenz oder Diskriminierungsrisiken für einen Moment ausklammert, gibt es eine Reihe fachlicher Voraussetzungen. KI-Systeme lernen Strukturen aus Daten. Diese Aussage klingt trivial, ist aber folgenreich. Denn die erkannten Zusammenhänge sind zunächst einmal vergangenheitsbasiert. Das ist nicht automatisch ein Problem – solange sich die Struktur des Marktes nicht grundlegend verändert hat.

Genau solche Strukturbrüche sehen wir im Einlagengeschäft aber gerade. Der Markteintritt neuer digitaler Anbieter, etwa von Chase in Deutschland, verändert das Wettbewerbsumfeld. In den empirischen Daten zu Kundenreaktionen auf Zinsveränderungen aus den Jahren 2023 und 2024 war ein solcher neuer, sehr finanzstarker Wettbewerber

noch gar nicht enthalten. Ein KI-System, das allein aus diesen historischen Daten lernt, kann solche neuen Marktstrukturen also nur begrenzt antizipieren.

Hinzu kommt: KI-Systeme schaffen keine saubere Markt- und Segmentierungslogik, wenn diese vorher nicht vorhanden ist. Wenn eine Bank ihre Kundensegmente beispielsweise vor allem nach Einkommen und Vermögen bildet, diese Merkmale aber nur eingeschränkt etwas über tatsächliche Zinsensitivität, Wechselbereitschaft oder Produktpräferenz aussagen, dann wird auch ein darauf aufsetzendes KI-System Empfehlungen liefern, die an der eigentlichen Verhaltenslogik der Kunden vorbeigehen können.

Auch die besten Handwerker können nur dann ein gutes Haus bauen, wenn es vorher einen durchdachten Entwurf des Architekten gibt. Ähnlich ist es bei KI im Einlagenpricing. Bevor KI operativ bei individueller Ansprache, Abwanderungsprognosen oder Angebotsaussteuerung unterstützen kann, braucht es eine konzeptionell saubere Preis-, Produkt- und Segmentierungslogik. Das Management muss die Richtung vorgeben. Erst dann wird KI wirklich wertvoll. Sie kann helfen, Muster im Kundenverhalten schneller zu erkennen, Abwanderungsrisiken früher zu

identifizieren, Zielgruppen präziser anzusprechen und Vertriebsimpulse besser zu priorisieren. Aber sie ersetzt nicht die strategische Entscheidung, welche Kundensegmente ein Institut gewinnen, halten oder bewusst nicht über den Preis verteidigen will.

Gerade bei individuellen Zinsangeboten wäre ich zudem sehr vorsichtig. Hier lohnt sich ein Blick auf andere Branchen. Uber passt seine Preise dynamisch an die Nachfrage an. Wenn es regnet, ist das aus ökonomischer Sicht zunächst nachvollziehbar: Die Alternative, zu Fuß zu gehen, wird deutlich unattraktiver. Damit steigt die Zahlungsbereitschaft für eine Fahrt, und ein höherer Preis lässt sich begründen. Gleichzeitig zeigt dieses Beispiel aber auch die reputationsseitige Grenze von Dynamic Pricing. Kunden

»Wer nur auf bundesweite Spitzenzinsen schaut, kann unnötig Marge im lokalen Bestand verschenken.«

können eine solche Preisdifferenzierung als Ausnutzen einer Situation empfinden – selbst dann, wenn sie ökonomisch erklärbar ist. Das kann dazu führen, dass sie sich nicht nur über den konkreten Preis ärgern, sondern sich aus Prinzip vom Anbieter abwenden.

Für eine transaktionsorientierte Dienstleistung mag der wirtschaftliche Vorteil einer solchen Preisdifferenzierung die Reputationsrisiken teilweise überwiegen. Für eine Bank gilt das nicht automatisch. Sparkassen und Genossenschaftsbanken stehen für Vertrauen, Fairness und langfristige Kundenbeziehungen. Wenn zwei Kunden mit ähnlicher Beziehung zur Bank unterschiedliche Zinsangebote erhalten, muss ein Institut sehr gut erklären können, warum das so ist. Sonst entsteht schnell der Eindruck von Intransparenz oder Ungleichbehandlung.

Deshalb sollte nicht nur geprüft werden, ob KI personalisierte Zinssätze technisch aussteuern kann. Genauso wichtig ist, ob eine Bank das mit Blick auf Vertrauen, Marke und Kundenbeziehung tatsächlich tun sollte. KI kann ein sehr starkes Instrument werden – aber nur, wenn Preislogik, Datenbasis, Governance, Kommunikation und Vertriebssteuerung vorher sauber aufgesetzt sind. ■