

Geschäftspolitik

Auswege aus der Nullzinsfalle

Seit dem Plädoyer von EZB-Chef Mario Draghi für den Null-Prozent-Leitzins und für eine Politik des Helikoptergeldes erscheint alles möglich. Die Folgen dieser Politik: Sparen lohnt sich nicht mehr und die langfristige Altersvorsorge wackelt. Keine einfache Zeit für Banken. Doch man kann gegensteuern.

Bernd Nolte und Gabor Verheyen

Mit der EZB-Geldpolitik erscheint es wie bei einem Schmerzmittel, bei dem der Punkt längst erreicht ist, ab dem es toxisch wirkt – die nächste Krise wird nicht verhindert, sondern eingeleitet. Die Folgen: In den westlichen acht größten Volkswirtschaften (USA, Australien, Kanada, Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien und Deutschland) werden die wirtschaftlichen Per-

spektiven und die Wohstandsentwicklung zwischen den Mahlsternen Schuldenkrise, Geldpolitik, Demografie und Globalisierung aufgegeben.

GuV unter Druck

Egal, welches Szenario man für die zukünftigen Perspektiven wählt – der toxische GuV- oder Ergebniseffekt auf bislang kerngesunde VR-Banken ist unübersehbar (siehe Abbildung 1). Das Dramatische daran: Die Zinserträge sinken dabei schneller als die Zinsaufwendungen. Die Konditionsbeiträge der Passivseite sind aufgrund der geschäftspolitischen und wettbewerblichen Null-Prozent-Zinsuntergrenze immer stärker unter Druck. Die Konditionsbeiträge der Aktivseite wirken hingegen immer noch leicht stabilisierend (siehe Abbildung 2).

Gleichzeitig ist zu erwarten, dass die Personal- und Sachkosten ohne Gegenmaßnahmen Jahr für Jahr um mindestens rund 3 Prozent steigen werden. Oder anders ausgedrückt: Bei starren

Kostenniveaus müssen Regionalbanken in den nächsten fünf Jahren ihre Erträge im Schnitt um über 20 Prozent steigern. Das ist eine Herkulesaufgabe.

Doch die aktuellen Ergebnisse aus dem Provisionsgeschäft werden auf lange Sicht kaum ausreichen, damit sich auch noch gebührenfreie Konten – etwa bei der Commerzbank oder der Postbank – nur ansatzweise rechnen. Bei über drei Viertel der Privatkunden zeigen Untersuchungen, dass teilweise der DB III bereits negativ ist (siehe Abbildung 3). Selbst das Top-Kundensegment ist nach Eigenkapitalkosten und Overhead im Schnitt vieler Genossenschaftsbanken nur knapp im positiven Bereich.

Doch ärgern oder jammern hilft nichts: Regionalbanken mit Filialstrukturen müssen es schnellstens schaffen, ihre Personal- und Infrastruktur ins Verdienen zu bringen. Die Voraussetzungen dafür sind gar nicht schlecht: Nach dem aktuellen 4P-Monitoring bevorzugen über 80 Prozent aller Kun-



Prof. Dr. Bernd Nolte ist Gründer und Vorsitzender der Geschäftsführung der 4P Consulting GmbH Stuttgart. Er berät aktuell 30 Innovationsprojekte, mit denen sich u.a. Genossenschaftsbanken in ganz Europa mit neuen Vorgehensmodellen und Produktinnovationen neu positionieren.

E-Mail: b.nolte@4p-consulting.de



Gabor Verheyen ist Geschäftsführer bei der 4P Consulting GmbH in Stuttgart und betreut Bank- und Versicherungskunden in den Funktionen Strategie sowie Vertrieb, insbesondere beim Omnikanalvertrieb.

E-Mail: g.verheyen@4p-consulting.de

den die persönliche Beratung in einer Filiale. Doch aufgepasst: Über die Hälfte der Kunden ist auf diesem Feld inaktiv und fühlt sich nicht attraktiv genug angesprochen.

Es empfiehlt sich also, einen stärkeren Fokus auf die Beratung und Emotionalisierung dieser „inaktiven Kunden mit Bedarf“ zu legen. Dazu wird es aber kaum ausreichen, die emotionale Rückgewinnung allein über die Filialen zu versuchen. Vielmehr müssen die Filiale und die dort handelnden Personen im Nukleus eines modernen Informations- und Kommunikationssystems über digitale Medien intelligente Emotionalisierungen „den Draht zum Kunden“ wieder aufnehmen.

Eine gelungene Nachhilfe dafür liefern die Digital Natives, die sich alles Wichtige über WhatsApp, Instagram, Facebook oder Xing mitteilen und sich darüber miteinander verabreden. Es ist wahrlich wie im richtigen Leben: Wer nicht kommuniziert, der kann erst gar nicht ins Spiel kommen.

Themen, über die man sich unterhalten kann, gibt es genug. Denn die Bürger haben sich daran gewöhnt, dass immer alles besser wird, der Lebensstandard von Generation zu Generation wie ein Sparbuch mit seinen Zinsen (und einer abbezahlten Immobilie im Alter) Stück für Stück wächst. Doch dieser Automatismus gilt nicht mehr – nicht nur für Banken.

Genossenschaftsbanken im Vorteil

Was zunächst deprimierend klingt, ist auch eine Chance für den Banker. Er kann nach echten Erleichterungen und Hilfen für den Kunden Ausschau halten. Dies ist umso wichtiger in unsicheren Zeiten wie diesen, in denen es eben nicht mehr ausreicht, den Zins um

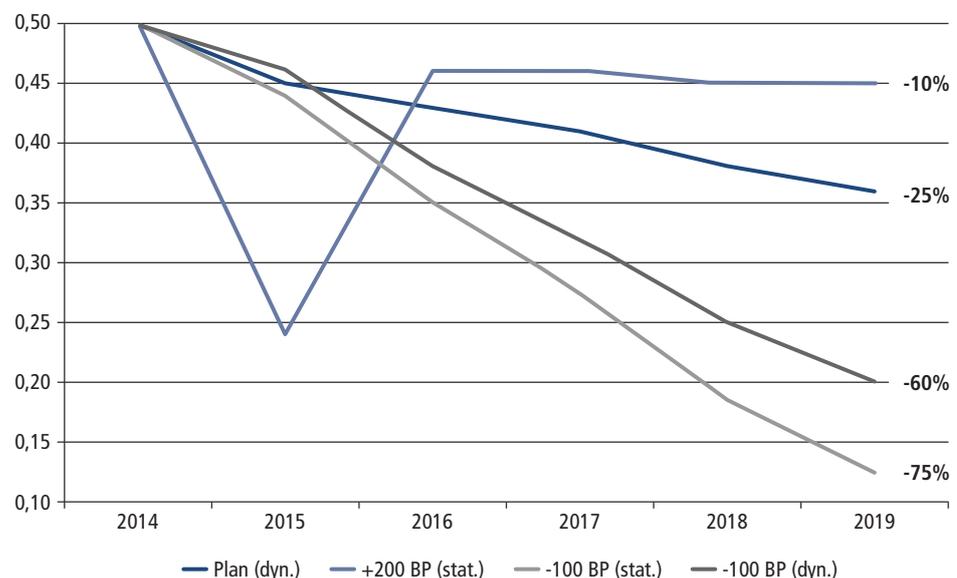
ein paar Zehntel zu erhöhen, damit die Kunden nicht ein Haus weiter kaufen. Jetzt ist strategisches Gespür gepaart mit aktivem Interesse an Finanzthemen gefragt und nicht nur sympathisches Warten in der Filiale um die Ecke. Wer aus den Werten von Kunden und Mitgliedern mehr macht, wer finanzwirtschaftlich, aber auch steuerlich und rechtlich Bescheid weiß, sich eigeninitiativ um die Belange „seiner Kunden“ kümmert, ihnen aktuelle Hinweise und Tipps geben kann, der kann einem App-Finanzroboter auch künftig Paroli bieten. Wer nur ein Konditionentableau vorlesen kann, sicherlich nicht.

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder reicht von einer Erweiterung des Angebots um ganz neuartige Bankprodukte und Services bis hin zur Erschließung vollkommen neuer Märkte und Marktsegmente. Zum Beispiel mit innovativen Assistancediensten und -produkten, die den Kunden

– vor allem älteren, ungeübten oder beruflich voll ausgelasteten Kunden – lästige Verwaltungs- und Abrechnungsaufgaben abnehmen. Das reicht von Krankenkassenabrechnungen über Mieterabrechnungen bei vermieteten Immobilien bis zum kompletten Management von Bio-, Erdgas- oder Windkraftanlagen für Landwirte und Anleger. Und was ein Landwirt zu schätzen weiß, kann auch gewerblichen KMU helfen – ein funktionsfähiges Rechnungswesen und Finanzwesen.

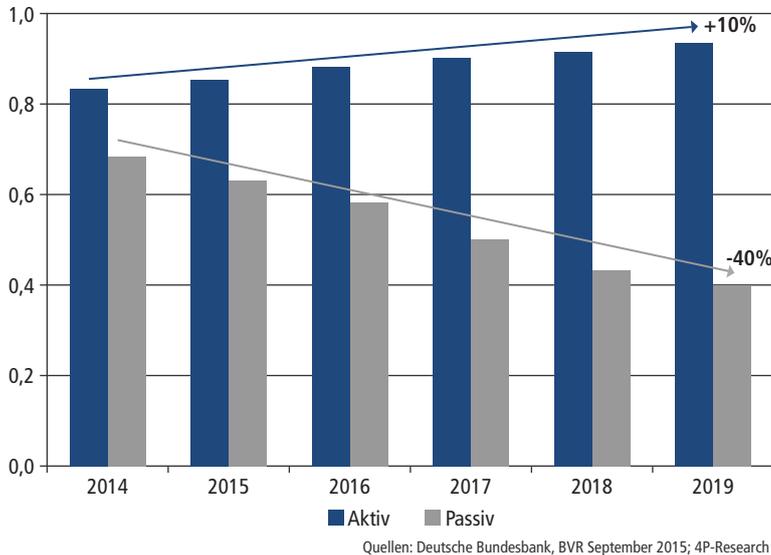
Dies alles sind mögliche neue Produkte und Services, die gut zum Image und Portfolio einer Genossenschaftsbank passen. Und sie besitzen noch weitere Vorzüge: Sie sind mit relativ geringen Implementierungskosten und -risiken verbunden, lassen sich schnell erlernen und anwenden. Und sprechen gerade bei Bestandskunden nicht ausgeschöpfte Potenziale an und sichern sie vor Abwanderungen zu Konkurrenz ab.

Abb. 1: Verschiedene Szenarien zum Ergebnis vor Steuern in Prozent der Bilanzsumme



Quellen: Deutsche Bundesbank, BVR September 2015; 4P-Research

Abb. 2: Entwicklung der Konditionsbeiträge (Schätzung) in Prozent der Bilanzsumme



In diesem innovativen Kontext werden auch innovative Preismodelle durchaus positiv aufgenommen: Die für Kunden intransparenten und schwer planbaren Zinskosten durch klare, vorhersehbare Fixkosten zu ersetzen, kann sich schnell rentieren, da die Kunden bereit sind, die für sie gewonnene Sicherheit mit einer „Das-ist-es-mir-wert-Prämie“ zu vergüten. Zum Beispiel über einen Mitgliedsbeitrag, im Grunde urtypisch für einen Verein oder eine Genossenschaft. Der Mitgliedsbeitrag ist ursächlich mit dem Geschäftsmodell verbunden und jedes Mitglied entscheidet unmittelbar, ob ihm das Geschäftsmodell und die damit verbundenen Leistungen dies wert sind.

Ist es einem Mitglied wert, für beispielsweise 100 Euro im Jahr Mitglied einer ihm helfenden und Werte erhaltenden oder schaffenden Genossenschaft zu sein? Die Antwort auf diese Frage sorgt zudem für eine klare Schärfung des Profils des genossenschaftlichen Instituts, insbesondere in Abgrenzung zu einer Sparkasse. Sie bieten dadurch wirklich mehr als Geld und Zinsen.

Neue Ertragschancen auch im Zahlungsverkehr

Der Zahlungsverkehr bringt schon seit Jahren wichtige Provisionserträge. Da geht noch mehr: auf Basis einer deutlichen Weiterentwicklung der Zahlungsverkehrstrategie in Richtung E-Commerce-Beratung. Damit einher geht jedoch eine echte Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern. Denn

oftmals wird noch nicht einmal der Zahlungsverkehr selbst als tatsächliche Kernleistung einer Volksbank und Raiffeisenbank angesehen. Vielmehr läuft er noch viel zu oft als „Kann-Geschäft“ nebenher. Dabei ist der Zahlungsverkehr ein bedeutender Anker für alle weiteren Bankdienstleistungen. Eine klare strategische Vorgabe und Identifizierung des Zahlungsverkehrs als Kernleistung kann hier wirksam Abhilfe schaffen.

Die Erweiterung zur echten E-Commerce-Beratung bietet weitere Chancen, sich bei Kunden und Mitgliedern zu profilieren. Die Leistungen des Zahlungsverkehrsberaters sollten daher über den reinen Zahlungsverkehr deutlich hinaus erweitert werden. So können lokal ansässige Händler beispielsweise gegen Bezahlung beraten werden, die optimalen Zahlungsverkehrssysteme im eigenen Onlineshop zu aktivieren. Dies ist natürlich stark abhängig vom Produktangebot und dem Wettbewerbsverhalten des jeweiligen Händlers oder der örtlichen Kaufleute.

Abb. 3: Profitabilität verschiedener Kundensegmente

Kosten/Erlöse in Euro	Privatkundensegmente		
	A-Kunde	B-Kunde	C-Kunde
Konditionsbeitrag	850	475	128
Provisionsbeitrag	561	241	90
Deckungsbeitrag I	1.411	716	218
Risikokosten	70	33	15
Deckungsbeitrag II	1.341	683	203
Personalaufwand	521	334	155
Sachaufwand	213	158	102
Deckungsbeitrag III	607	191	-54
Eigenkapitalkosten	300	120	50
Overhead	291	171	99
Deckungsbeitrag IV	16	-100	-203

Auswahl von VR-Banken (n = 25) im Jahr 2015

Quelle: 4P Research

Viele von ihnen sind nicht nur beim Neuaufbau eines Online-shops, sondern auch bei der Modernisierung ihrer Bezahlssysteme sichtbar überfordert. Die E-Commerce-Berater „seiner Genossenschaft“ profilieren sich nicht über ihr Wissen und ihre Empfehlungen, welches Shop-System anhand bestimmter Kriterien für den Händler geeignet sein könnte. Darüber hinaus beraten sie ihre Kunden auch darin, welche der vielen Onlinezahlungsmittel oder Logistikangebote sie in ihr System integrieren sollen. In diesem Kontext ist eine enge Verzahnung mit dem Branchenwissen der Firmenkundenberater zielführend. Eine Genossenschaftsbank kann sich in diesen Themenfeldern als moderner Gesprächspartner auf Augenhöhe positionieren und dabei die bezahlte Beratungsleistung entlang der Wertschöpfungskette Zahlungsverkehr ausbauen.

Ein weiteres Beispiel: IT-Sicherheitsberatung. Hier wird die hohe Kompetenzvermutung einer Bank beim Thema „Mehr Sicherheit für Geld und Daten“ genutzt. Dabei kann eine Kooperation mit lokalen Anbietern neue Leistungsfelder erschließen. Im weitesten Ausbaustadium kann der Zahlungsverkehrsberater sogar als eine Art Unternehmensberater auftreten. Er fokussiert sich dabei auf die Prozesse von der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang. Auf diese Weise hilft die Bank dabei, Zahlungsfristen und Unternehmensliquidität optimal zu steuern. Und diese Mehrwerte sind den Kunden durchaus etwas wert.

Preisstrategien verbesserungswürdig

Bei der Neukonzeption von Kontomodellen verändert sich durch die voranschreitende Digitalisie-

rung und die auf den Markt drängenden Fintechs fast jede Woche das Spielfeld. In der Vergangenheit konnten die meisten Banken noch darauf setzen, dass die so genannte „träge Masse“ – ein Großteil der Kundschaft – aufgrund des mit einem Kontowechsel verbundenen Aufwands die neuen, teureren Preismodelle nahezu klaglos akzeptieren würde. Kündigungen oder Wechsel zu einem anderen Institut waren meist die Ausnahme.

Dies hat sich mit den Kontowechselservices vieler Konkurrenten geändert. Mittlerweile ist es mit nur wenigen Mausklicks möglich, das alte Konto mit allen Daueraufträgen und sonstigen Zahlungsvorgängen auf ein neues Konto bei einer anderen Bank umzuleiten. Das Gesetz der trägen Masse wird also auch hier an Bedeutung verlieren. Und gewinnen wird derjenige, der mit neuen, beispielsweise mehrwertorientierten Stufenpreismodellen und pfiffigen Kombiprodukt- und Staffelangeboten immer wieder Preis- und Kaufsignale setzen kann.

Werterhalt und Wachstums- garantien sprechen an

„Wo kann man noch, ohne Kopf und Kragen zu riskieren, anständige Renditen verdienen?“ Das ist doch zurzeit eine der Königsfragen, die gerade einen Banker, den man kennt, bestens in Szene setzen können. Schluss mit dem Basarverhalten um Laufzeiten und Zinsen. Endlich kann man sich als Kenner mit interessanten Produkten und kompetenter Anlageberatung von anderen unterscheiden.

Dies kann mit einer individuell zusammengestellten Mischung aus klassischen Fonds und Indexfonds, Immobilien und Sofortrenten, mit Kombinationen aus

Sparplänen und Darlehen für die mietfreien eigenen vier Wände bzw. vermietbare Objekte (mit der Chance auf ein Zusatzeinkommen) gelingen. Genossenschaftliche Beratungskompetenz und pfiffige Innovationen sind auch hier gewinn- und ertragbringend für die Mitglieder agiler Banken – beispielsweise durch Genussscheine an genossenschaftlichen Windparks oder regionalen Firmenkunden. Oder durch einen Depot-Mix aus Direktbeteiligungen und Aktien, die in punkto Bonität, Historie, Unternehmenspotenzial und Nachhaltigkeit zu überzeugen wussten. Denkbar wäre auch eine Anlage in von der Genossenschaft gemanagte Projekte oder Anteile an grundsoliden Wohnungsbaugenossenschaften mit Spareinrichtung.

Hierfür sind aber keineswegs nur Kompetenz und Agilität notwendig, sondern auch eine auf die Herausforderungen der Zeit abgestimmte Informations- und Kommunikationspolitik der Bank und ihrer Mitarbeiter. Regelmäßige Workshops und Vorträge „rund ums Geld“ in kompakten Fokusgruppen mit Experten aus dem Haus und dem Verbund (und nicht nur Großveranstaltungen für jedermann) schaffen viel besser Neugier, vermitteln persönliche Kompetenz und schaffen ein Vertrauen mit der Wiederkomm-Garantie.

Wer eine „neue Nähe“ schafft, die auch in Zeiten virtueller Netzwerke und konkurrierender Fintechs Menschen und Potenziale aktivieren kann, ist im Vorteil. Die modernen „virtuellen Drähte“ zum Kunden lassen sich hervorragend zum persönlichen Dialog und für die Vermarktung nutzen. Dafür muss man nicht einmal auf die perfekte Geno-App oder den selbstverkaufenden VR-Web-Finanzshop warten. BI