

Branchenausblick

# „2012 wird das Jahr der Entscheidung“



**Gesprächspartner (v.l.):** Thomas Grosse, Mitglied des Vorstands der Wüstenrot Bank, Hanns-Jörg Neumann, Marktbereichsleiter Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute bei Abit, Dr. Ralph Jakob, Wissenschaftlicher Direktor am PFI Private Finance Institut der EBS Business School, Mathias Walter, Leiter Competence Center Financial Services bei Trivadis.

**Vor zwölf Monaten war die Hoffnung groß, dass die Weltwirtschaft und die Bankenbranche im Jahr 2011, die seit 2007 herrschenden Krisenzeiten endgültig hinter sich lassen würde. Diese Hoffnung hat getrogen. Vor welchen Herausforderungen steht die Kreditwirtschaft jetzt, Ende 2012?**

**Walter:** Die Banken und Sparkassen stehen nach wie vor vor großen Herausforderungen. Sie müssen den Einklang finden zwischen ihren Aktivitäten am Markt und der Umsetzung von Regularien. Denn der regulatorische Druck hat nochmals extrem zugenommen. Weil das Ganze auch noch mit den neuen Risiken der Entwicklung an den Finanzmärkten verbunden ist, setzen sich viele Institute inzwischen bescheidenere Ziele.

**Grosse:** Der wichtigste Punkt, der die Kreditinstitute derzeit beschäftigt, ist sicherlich die Umsetzung von Regularien wie Basel III, Fatca oder die verschiedenen Maßnahmen zum Verbraucherschutz. Als Bank ist man im Grunde mit diesen Projekten komplett ausgelastet. Man kann sich fast nicht mehr um die Entwicklung neuer Produkte und den Markt kümmern. Daran wird sich auch in absehbarer Zeit nichts ändern. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kapitalmarktentwicklung. Niedrige Zinsen und volatile Märkte erschweren die Anlage-

Das vergangene Jahr war geprägt von großer Verunsicherung. Die Verschuldung in Griechenland und anderen Südeuropäischen EU-Staaten, die sich zu einer Krise des Euro auswuchs hat Politik und Finanzmärkte in Atem gehalten – mit massiven Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft. Wie es in den kommenden Monaten weitergehen wird, diskutierte der Beirat von Banken+Partner gemeinsam mit der Chefredaktion.

beratung. Hier stellt sich die Frage, wie man diese schwierigen Konstellationen den Kunden durch gute Beratung und gute Produkte nahe bringt. Ein dritter Punkt, der die Banken noch immer beschäftigt, ist die Vertrauenskrise. Die Kreditinstitute stehen weiterhin unter dem Generalverdacht, dass sie die Kunden schlecht beraten und für die krisenhaften Entwicklungen der vergangenen Jahre verantwortlich sind. Man muss daher nach wie vor proaktiv in die Kundenansprache gehen, um das Vertrauen wieder aufzubauen.

**Neumann:** Neben den bisher genannten Punkten sehe ich noch die Frage der Risikotragfähigkeit der verschiedenen Institute. Die Ermittlung der Risiken ist nach wie vor ein großes Problem. Hier haben gerade die Sparkassen noch viel zu tun. In der S-Finanzgruppe wird es wohl weitere Fusionen geben – und das nicht nur bei den Landesbanken, die sich sicherlich noch konsolidieren – sondern auch bei den Primärinstituten. Sie müssen die kritische Größe erreichen um weiterhin erfolgreich sein zu können. Die Grenze liegt bei vier bis fünf Milliarden Euro Bilanzsumme. Kleinere Häuser wird es auf Dauer nicht mehr geben. Und die aktuelle wirtschaftliche Situation wird diesen Trend beschleunigen.

**Jakob:** Zusätzlich wird auch MiFID II zu einer großen Herausforderung für die Kreditinstitute. Neben vielen anderen Aspekten gewinnt insbesondere die Frage, welche Beratung wirklich als „unabhängig“ bezeichnet werden darf und wie diese vergütet wird, eine große Bedeutung. Wenn sich tatsächlich nur noch

jener Berater nennen darf, der keine Provisionen vereinnahmt, werden Honorarmodelle wichtiger werden. In dieser Entwicklung gibt es große Parallelen zu dem im Rahmen des „Retail Distribution Review“ in Großbritannien entwickelten Provisionsverbot und dem vom Bundesverbraucherschutzministerium veröffentlichten Eckpunktepapier für eine gesetzliche Regelung der Honorarberatung. Auf eine solche massive Veränderung muss die Branche reagieren. Es kann also zu einer völligen Neuausrichtung der Anlageberatung kommen.

**Wie muss sich die Anlageberatung verändern, damit das Vertrauen der Kunden wiedergewonnen werden kann?**

**Jakob:** Im Augenblick sind Kunden und Berater in einer Schockstarre. Deshalb werden auch häufig „beratungsferne“ Produkte angeboten, die der Kunde ohne große Erklärung verstehen kann und für die unter Umständen auch kein Beratungsprotokoll erforderlich ist. Die Mitarbeiter leben häufig in einem Spannungsfeld zwischen Bank- und Kundenanforderung. Die Berater geraten dadurch – und wegen des geplanten Registers bei der BaFin – immer stärker unter Druck. Dabei ist gerade jetzt die Zeit um Kundenbindung aufzubauen und zu pflegen. Auch wenn die erzielbaren Erträge sicherlich niedriger sind als früher.

**Neumann:** Genau, heute ist der Zeitpunkt ideal, um auf die Kunden zuzugehen. Denn auch derzeit haben die Kunden Beratungsbedarf. Und wer es schafft, sich jetzt als Partner für seine Kunden zu profilieren, kann nur gewinnen. Dafür ist allerdings eine aktive, nachhaltige und auf Langfristigkeit angelegte Kundenansprache notwendig. Das war lange kein Thema mehr bei den Kreditinstituten. Doch seit 2008 gab es eine Trendwende zurück zu den traditionellen Werten.

**Grosse:** Das sehe ich ähnlich. Man braucht keine großen, neuen Konzepte. Was früher richtig war ist heute auch nicht falsch. Man muss in der Beratung transparent bleiben und dem Kunden die Produkte anbieten, die er tatsächlich braucht. Wer die richtigen Produkte hat und eine gute Beratung anbieten kann, wird langfristig erfolgreich sein.

**Walter:** Ganz richtig. Gute Vertriebler hatten schon immer ein Interesse daran, die Kunden gut zu beraten, denn sie wissen, dass man damit Kundenbindung erreicht. Dadurch gewinnt man auf Dauer viel mehr, als bei einem reinen Produktverkauf. Vertriebsdruck führt nur zum Erreichen kurzfristiger Ziele. Doch Kurzfristigkeit ist nicht mehr gefragt. Mittel- und langfristige Beziehungen zum Kunden aufzubauen und zu pflegen ist das Gebot der Stunde.

**Jakob:** Ein Beispiel für eine Bank mit anhaltend gutem Vertriebs Erfolg ist die ING DiBa. Ihr Angebot ist einfach, schnell und günstig. Dagegen ist von den Instituten, die vor der Krise wegen ihrer Vertriebsstärke bewundert wurden, nicht mehr viel zu hören.

**Grosse:** Das stimmt. Von der Krise profitieren nur die Institute, die eine nachhaltige und kundenorientierte Kultur hatten.

**Walter:** Nicht umsonst hatten die Genossenschaftsbanken, aber auch die Sparkassen, im Jahr 2009 einen solchen Zulauf.

**Was bedeuten diese Veränderungen ganz konkret für die Organisation der Bank oder Sparkasse?**

**Jakob:** Die Banken stehen im Retail-Geschäft vor der Entscheidung entweder gar keine Anlageberatung mehr zu erbringen oder diese deutlich zu verschlanken. Wer als Kunde dann mehr will, wird hierfür auch einen entsprechend höheren Preis zahlen müssen. Eine hierfür sehr attraktive Zielgruppe ist die sogenannte Affluent-Banking-Klientel. Nicht so extrem umworben wie Private-Banking-Kunden, wissen diese Kunden den Mehrwert guter Beratung zu schätzen und weisen hierfür auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft auf.

**Walter:** Die Institute sollten insgesamt versuchen sich neu aufzustellen. Dazu gehört es das Back-Office gut zu organisieren und die Mitarbeiter zu schulen, damit sie sehen, wie sie die Chancen, die sich ihnen noch immer bieten, wirklich nut-

*Diskussionsrunde: Die Finanzbranche muss derzeit auf massive Veränderungen reagieren.*



zen können. Die Banken und Sparkassen müssen auch in der Organisation flexibler werden. Denn die regulatorischen Vorschriften werden ja nicht weniger werden. Also muss man sich möglichst flexibel aufstellen um darauf schnell und angemessen reagieren zu können. Wenn man hier gute Vorarbeit leistet, dann kann man die Chancen, die sich einem bieten, optimal nutzen.

### **Um das zu erreichen müsste man doch auch die IT-Systeme grundlegend ändern. Geht das überhaupt?**

**Walter:** Natürlich wäre es ideal, wenn man von heute auf morgen eine vollständig neue IT aufbauen könnte. Doch das ist leider nicht möglich. Die IT-Landschaft der meisten Kreditinstitute in Deutschland ist ein Patchwork. Oft weiß man gar nicht mehr, wie die Systeme verbunden sind. Man muss zuerst die Zusammenhänge erkennen und kann dann eine Strategie entwickeln, wie man die Systeme nach und nach ablöst. Gerade wenn viele Anforderungen von außen kommen, sollte man einen grundsätzlichen Umbau in Betracht ziehen. Nur wer auf eine flexible IT-Landschaft setzen kann, kann auf die neuen Regelungen schnell und adäquat reagieren.

**Neumann:** Nicht nur die vielen unterschiedlichen Systeme sind ein Problem, sondern auch die teilweise sehr alten Datenbestände. Beispielsweise sind viele Verträge für Immobilienfinanzie-

rungen mehrere Jahrzehnte alt. Deren Daten auf neue Systeme zu übertragen ist mit einem hohen Aufwand verbunden. Das ist extrem schwierig und teuer. Deshalb können viele Systeme nur sehr langsam angepasst werden, weil die Ressourcen fehlen. Man wächst also sukzessive in eine neue IT hinein.

**Grosse:** Das ist genau das, was wir auch erleben. Wir haben sehr viele unterschiedliche Systeme in Betrieb und es ist schwierig, die alle zusammenzufassen. Man muss die Notwendigkeiten im Fokus haben, um hier die richtige Strategie entwickeln zu können.

**Jakob:** Die Banken und Sparkassen sind extrem damit beschäftigt, die regulatorischen Vorschriften umzusetzen und auf die Markerfordernisse zu reagieren. Das lässt sich nicht von heute auf morgen umsetzen und muss auch nach der Implementierung häufig noch in den Details angepasst werden. Früher wurde geplante regulatorische Schritte am Ende häufig doch nicht umgesetzt oder nur in abgeschwächter Form. Das hat sich inzwischen geändert. Daher sind die Institute heute sehr viel schneller bei der Umsetzung neuer Vorschriften.

**Nach zwei Jahren Finanzmarktkrise, einer kurzen wirtschaftlichen Erholung und einer anhaltenden Unsicherheit über die wirtschaftliche Zukunft, sehen sich die Menschen, aber auch die Unternehmen nach Klarheit. Werden**

### **wir diese in den kommenden zwölf Monaten bekommen?**

**Grosse:** Das lässt sich heute noch nicht sagen. Denn wir werden auch 2012 ein nachhaltig schwieriges Umfeld haben. Die strukturellen Probleme wie niedrige Zinsen und ein unsicheres weltwirtschaftliches Umfeld, werden sich nicht plötzlich auflösen. Damit wird man leben und arbeiten müssen.

**Walter:** In diesen Schwierigkeiten stecken aber auch immer wieder gute Chancen. Die muss man nur erkennen und nutzen. Dafür ist es aber notwendig, dass sich ein Institut organisatorisch gut aufstellt. So sollte man Back-Office-Leistungen zentralisieren und überlegen, was man selbst machen muss und was man auslagern kann.

**Jakob:** Das ist angesichts neuer regulatorischer Regelungen wie MiFid II und einem verstärkten Verbraucherschutz sicherlich richtig. Nach außen müssen die Banken sich für den Dialog mit ihren Kritikern öffnen. Ein Beispiel dafür ist das Angebot eines Gedanken- und Informationsaustausches des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes an die deutsche Occupy-Bewegung.

**Neumann:** 2012 wird das Jahr der Entscheidungen. Die Euro-Probleme werden sicherlich weiterhin bestehen; aber wir denken, dass das politische Umfeld stabil bleiben wird und wir von einer Rezession verschont bleiben.

*Margaretha Hamm*



# Der Beirat zu...



## Eurokrise

**Grosse:** In der Subprime-Krise haben die Banken viele Fehler gemacht. Heute ist das anders. Denn die Banken konnten mit Fug und Recht erwarten, dass EU-Länder ihre Schulden zurückzahlen.

**Jakob:** Die Banken haben Anleihen der Randländer Europas gekauft um die besseren Zinsen mitzunehmen, ohne auf das höhere Risiko dieser Papiere zu achten.

**Neumann:** Die Politiker folgen in erster Linie den gesellschaftlichen Trends anstatt selbst aktiv die Politik zu gestalten. Dabei wäre genau das notwendig.

**Walter:** Wir haben nur scheinbar ein Bankenproblem, wir haben ein Politikproblem. Jahrzehntlang haben die Staaten Schulden gemacht, als würde es kein Morgen geben. Dabei haben die Politiker vergessen dass die Anleihen wieder zurück gezahlt werden müssen.

## Anlegerkultur

**Neumann:** Die meisten Menschen verstehen nicht was derzeit an den Finanzmärkten passiert, sie sehen die Wertschöpfungskette der Finanzdienstleister nicht. Zumal die Informationen über die Branche und ihre Produkte von vielen Menschen nicht verstanden werden.

**Walter:** Bei den Anlegern gibt es kulturelle Unterschiede zwischen den USA und Europa. In den USA müssen sich die Menschen viel stärker selbst um ihre finanzielle Absicherung kümmern. In Europa können sich die Menschen auf die sozialen Netze verlassen und müssen sich mit finanziellen Themen nicht so intensiv beschäftigen.

**Grosse:** Dienstleistungen sind in Deutschland per se schwer zu verkaufen. Zudem wird die Wertschöpfung der Kreditinstitute häufig nicht erkannt.



## Bankenkritik

**Jakob:** Man hat das Gefühl, dass die Banken häufig proaktiv erst einmal beschimpft werden. Wenn die Politik darauf mit neuen Regulierungen reagiert macht sie den Eindruck dass sie arbeitet. Die Bürger protestieren weil sie Angst haben, und die großen Zusammenhänge oft nicht erkennen. Man braucht eigentlich einen großen ordnenden Rahmen an dem man sich orientieren kann. Dann ist es nicht mehr notwendig einen Brandherd nach dem anderen zu löschen.

**Neumann:** In den Medien ist die Berichterstattung oft von vornherein gegen die Banken gerichtet. Zudem sind die Bürger einfacher gegen etwas zu mobilisieren als für etwas. Das ist ein grundsätzliches gesellschaftliches Problem und betrifft nicht nur die Banken.

**Walter:** Es ist Mode geworden, die Banken zu prügeln. Denn es ist einfach, den Banken die Schuld an der aktuellen Krise zu geben. Dabei haben sie mit den Staatsschulden nicht viel zu tun.

**Grosse:** Die Politiker haben derzeit nichts dagegen, wenn die Banken in die Kritik kommen. Dadurch können sie sich aus der Schusslinie bringen. Und die Banken lassen sich im Augenblick sehr einfach in eine defensive Rolle zwingen