

Das Fundament bricht weg

Sparkassen und Genossenschaftsbanken kämpfen gegen sinkende Erträge. Trotzdem wollen sie an ihren teuren Filialen festhalten. Damit das gelingt, müssen sie die Kosten kappen und ihre Eigenmittel aufstocken.

Christian Kemper



Zu den Verlierern der europäischen Zinspolitik wollen die deutschen Sparkassen nicht gehören. Allerdings, räumt Peter Schneider, Landtagsabgeordneter der CDU in Baden-Württemberg und Präsident des dortigen Sparkassenverbands, ein: „Die nächsten Jahre werden für uns deutlich schwieriger, als es die vergangenen Jahre waren.“ Herausforderungen „nie gekanntes Ausmaßes“ sollen auf die öffentlich-rechtlichen Geldinstitute zurollen, warnte Schneider auf dem Sparkassentag im Mai 2015. Die sinkenden Zinsüberschüsse und die stagnierenden Provisionen führen bei den gleichzeitig hohen Kosten zu mageren Erträgen bei den Sparkassen ebenso wie bei den Volks- und Raiffeisenbanken. Erschwerend kommen die strengeren Vorschriften, unter anderem durch Basel III, hinzu. Um die zu erfüllen, müssen die Geldhäuser mehr Eigenkapital vorhalten (siehe Grafik Seite 17). Während deutsche Genossenschaftsbanken mit Kapitalerhöhungen oder durch die Einwerbung neuer Mitglieder frisches Geld einsammeln können, stecken die Sparkassen in einer Zwickmühle: Von ihren öffentlich-rechtlichen Eigentümern dürfen sie aufgrund von Beschränkungen durch das europäische Beihilferecht keine Zuschüsse erwarten.

Einzelne Sparkassen wollen nun ihre Kapitaldecke stärken, indem sie Gewinne vollständig einbehalten. Doch damit sind die Eigentümer der Institute nicht einverstanden. Die oftmals klammen Kommunen brauchen selbst dringend Geld und fordern die Beiträge der Institute zum Gemeindehaushalt unerbittlich ein. Ein Streit im Westen der Bundesrepublik könnte nun zum Präzedenzfall werden: Die Stadtsparkasse Düsseldorf will ihren gesamten Gewinn des Jahres 2014 einbehalten und nichts an die nordrhein-westfälische Landeshauptstadt ausschütten.

Laut einem „Handelsblatt“-Bericht fordert der Düsseldorfer Oberbürgermeister Thomas Geisel aktuell rund 26 Millionen Euro von der Sparkasse, die im vergangenen Jahr unter anderem durch den Verkauf einer Beteiligung insgesamt knapp 140 Millionen Euro verdient hat. „Ich finde es nur fair, wenn man sich die Hälfte des überplanmäßigen Gewinns teilt“, sagte Geisel der „Westdeutschen Zeitung“. Die Stadt Düsseldorf ist wieder schuldenfrei und will es mit den Ausschüttungen ihrer Sparkasse auch möglichst bleiben. Ihr Oberbürgermeister glaubt nicht, dass Sparkassenchef Arndt Hallmann über die Verwendung des Ertrags nach freiem Ermessen entscheiden kann. Die Mehrheit im Verwaltungsrat der Sparkasse Düsseldorf, dem der Oberbürgermeister vorsitzt, folgt jedoch der Empfehlung des Vorstands. Laut einem Bericht der „Rheinischen Post“ stimmten neun der 15 Mitglieder zu, dass der Gewinn ins Eigenkapital eingestellt wird. Und auch Wolfgang Gerke, emeritierter Professor für Bank- und Börsenwesen, verteidigt die Strategie der Sparkasse: Für

eine Ausschüttung sei es der falsche Zeitpunkt, sagte Gerke der „Rheinischen Post“.

Magere Jahre stehen bevor

Auf lange Frist werden die Institute das Zinstief nicht ausgleichen können, darin sind sich Bankexperten und Repräsentanten der Geldhäuser einig. „Wenn der Zins praktisch abgeschafft ist, kann das mittelfristig nicht ohne Auswirkungen auf die Zinsüberschüsse der Sparkassen bleiben“, sagte

„Die kommenden Jahre werden bankwirtschaftlich schwierig.“



Georg Fahrenschon,
Präsident des Deutschen
Sparkassen- und Giroverbands

Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), auf der Bilanzpressekonferenz Mitte März 2015 in Frankfurt am Main. Die Sparkassen müssten damit rechnen, dass die Erlöse aus der Fristentransformation ebenso sinken wie die Verzinsung des Eigenkapitals. Die 416 Institute im Verband konnten dank einer zuletzt guten Ertragslage erneut Substanz in Milliardenhöhe aufbauen. „Die kommenden Jahre werden bankwirtschaftlich schwierig“, mahnte Fahrenschon. Zwar stieg der Zinsüberschuss 2014 noch um 0,5 Prozent auf 23,1 Milliarden Euro. Im gleichen Zeitraum konnte der Provisionsüberschuss um 2,8 Prozent auf 6,6 Milliarden Euro gesteigert werden. Damit macht er aber noch nicht einmal ein Drittel des Zinsüberschusses aus. Dazu kommt, dass der Zinsüberschuss noch deutlich zurückgehen werde, prognostizierte der DSGV-Präsident. Ein Minus von 15 Prozent erscheint aktuell realistisch. In dem Fall würden den deutschen Sparkas-

Kompakt

- Flächenbanken mit starkem Privatkundengeschäft brauchen dringend neue Kapitalquellen.
- Der Wettbewerb um Kunden und ertragreiche Geschäftsfelder steigt.
- Auf Kostenseite wird mit Filialschließungen reagiert, doch damit allein können die Institute nicht alle Probleme lösen.



sen bis 2020 rund 3,5 Milliarden Euro fehlen. „Wir nutzen die guten Jahre jetzt, um präventiv Substanz aufzubauen“, betonte Fahrenschn. Der Substanzzuwachs werde dringend benötigt, um „die zu erwartende Durststrecke gut und kräftig überstehen zu können“.

Auch das Teilbetriebsergebnis der 1.047 Volks- und Raiffeisenbanken stieg 2014 kaum noch. Es legte gerade einmal um 0,94 Prozent auf rund 7,3 Milliarden Euro zu. Der Zinsüberschuss stieg um 2,23 Prozent auf 17,2 Milliarden Euro – immerhin ein stärkerer Zuwachs als bei den Sparkassen. Der Provisionsüberschuss schaffte hingegen nur ein Plus von 0,57 Prozent auf 4,4 Milliarden Euro. Auch Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), sieht daher die Gefahr einer anhaltenden Niedrigzinsphase in Europa auf die Institute zukommen. „Wir sind aufgerufen, unternehmerisch damit umzugehen“, sagte der BVR-Präsident im BANKMAGAZIN-Interview zum Jahresanfang 2015.

Neue Kunden dank starker Präsenz

Zur Beruhigung der Lage im genossenschaftlichen Sektor trägt bei, dass die Mitgliederzahlen auf einen neuen Rekord gestiegen sind. Mittlerweile sind 18 Millionen Bundesbürger Anteilseigner einer Genossenschaftsbank. Das sei ein Zeichen, so der BVR, dass die Kunden den Mix aus Vor-Ort-Präsenz, persönlicher Beratung und Onlineangebot schätzten.

„Untersuchungen zeigen, dass es nach wie vor der dem Kunden persönlich bekannte Berater ist, dem in Geldangelegenheiten das größte Vertrauen entgegengebracht wird“, erläutert ein Verbandssprecher. „Daher spielt die Filiale nach wie vor eine entscheidende Rolle. An ihre Stelle treten aber mehr digitale Angebote sowie eine intelligente Vernetzung aller Kundenkontaktpunkte zur Bank.“ Es gehe nun darum, die On- und Offlinewelt besser miteinander zu vernetzen. Weitere Marktanteile erobern wollen die an den BVR angeschlossenen Institute im margenarmen Privatkundengeschäft und bei den hart umkämpften Firmenkunden. Der Rückzug großer privater Banken aus dem Filialgeschäft sei für die Genossen eine Chance. „Wir werden weiter eine starke Präsenz vor Ort anbieten“, versprach Fröhlich im Interview mit dem BANKMAGAZIN.

„Insgesamt wird der Markt für filialgestütztes Retail Banking zu eng für die derzeit aktiven Anbieter“, glaubt jedoch Michael Stappel, Senior Economist bei der DZ Bank. In dem Dilemma stecken die Sparkassen genauso wie die genossenschaftlichen Kreditinstitute. Und zusätzlich zum Niedrigzinsniveau rolle eine gewaltige Kostenwelle durch die zahlreichen Regulierungsmaßnahmen auf die Institute zu. „Beides belastet das Ergebnis und damit die Rentabilität“, hat Stappel errechnet. Noch können die Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland von der Spanne zwischen Einlagen- und Kreditzinsen leben. Doch diese Differenz schrumpft. Branchenexperten schätzen, dass Institute, die weniger als die Bruttobedarfsspanne von 1,5 bis zwei Prozent pro Jahr verdienen, automatisch ins Minus rutschen werden.

„Die kippen nicht gleich um wie die Fliegen. Aber von 2018 an wird es ganz massive Probleme geben.“



Hans-Peter Burghof,
Professor für Bankwirtschaft an
der Universität Hohenheim

Die Kostenwelle jedenfalls werde die Institute auch in zehn Jahren noch beschäftigen. „Selbst wenn sich bis dahin die Zinserträge wieder normalisieren, bleibt der Anpassungsdruck für die Branche bestehen“, sagt Stappel voraus.

„Die kippen nicht gleich um wie die Fliegen. Aber von 2018 an wird es ganz massive Probleme geben“, warnt Hans-Peter Burghof, Professor für Bankwirtschaft an der Universität Hohenheim, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“.

Der Anteil des Zinsüberschusses, der wichtigsten Ertragsgröße der Institute, an den Gesamterträgen ist bereits seit vielen Jahren rückläufig. Ein Trend, der unumkehrbar scheint. „Daher sollten die Banken die Zinsabhängigkeit ihrer Geschäfte reduzieren, indem sie innovative Ideen entwickeln und ihr Geschäftsmodell stärker auf Provisionseinnahmen umstellen“, rät Andreas Dombret, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank, in einem Interview mit dem „Handelsblatt“. Außerdem sollten die betroffenen Banken ihre Kosten senken, beispielsweise durch den Abbau weiterer Filialen. Dombret rät dem gesamten Bankenmarkt in Deutschland zu weiteren Konsolidierungen, um die Ertragskraft zu stärken. Geht es nach dem Bankenprofessor Burghof, bleibt den Instituten nicht viel anderes übrig. Je länger die Zinsen niedrig bleiben, desto dringlicher werde es, auf die Kostenbremse zu treten.

Verlustprognose geht nicht weit genug

Eine aktuelle Hochrechnung der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) zur Geschäftsentwicklung aller Retailbanken in Deutschland zeigt, wie dringend der Handlungsbedarf ist. Im besten Fall sollen die Erträge bis 2019 um weitere fünf Prozent sinken, hat BCG kalkuliert. Schlimmstenfalls könnten der Niedrigzins, der Verlust von Marktanteilen durch die Digitalisierung und die erhöhten regulatorischen Kosten den Ertragspool um weitere 20 bis 25 Prozent einbrechen lassen. Für die Sparkassen wäre im Worst-Case-Szenario damit nicht ein Minus von 3,5 Milliarden Euro verbunden, wie es der DSGV-Präsident prognostiziert, sondern ein Minus von knapp sechs Milliarden Euro. Gegensteuern lasse sich nach Ansicht der BCG-Experten nur, wenn die gesamte Wertschöpfungskette der Institute effizienter werde.

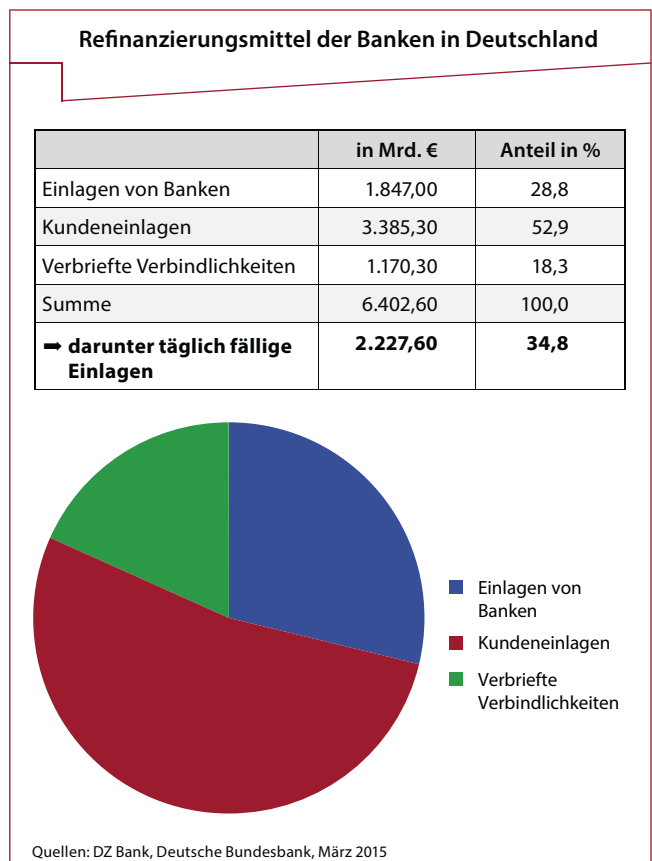
Laut der Analyse der DZ Bank werden die wegen des Zinstiefs vergleichsweise unattraktiven Spareinlagen und die schnellen Kreditrückzahlungen von Kunden das Geschäftspotenzial der deutschen Flächenbanken weiter schmälern. Der Fristenspagat zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz wird für die Institute immer schwieriger. Während die Refinanzierung unter dem Eindruck der niedrigen Zinsen immer kurzfristiger wird, erweist sich die von langen Laufzeiten geprägte Struktur der Kundenkredite als relativ starr, erläutert der Analyst Stappel. Seine Berechnungen zeigen, dass für das laufende Jahr 2015 der Anteil der Sichteinlagen und anderer täglich fälliger Mittel in der gesamten deutschen Bankenbranche auf einen neuen Rekordwert von 34,8 Prozent an den gesamten Refinanzierungsmitteln gestiegen ist (siehe Tabelle und Diagramm rechts). Dem stehe ein hoher Anteil langfristiger Kredite gegenüber. In einem Dauer-

niedrigszenario, das über einen langen Zeitraum hinweg das geschäftliche Wachstum stark abbremst, müsse unweigerlich die Eigenkapitalrentabilität unter Druck geraten, sagt Stappel voraus.

Weil nur langsam neue Ertragsquellen erschlossen werden können, müssten die Banken dem Anpassungsdruck eben auf der Kostenseite begegnen. Als Sparmaßnahmen empfiehlt der Analyst:

- Zweigstellenschließungen,
- Fusionen,
- Neuordnungen von Geschäftsteilen oder
- stärkere Fokussierung auf Regionen, Geschäftsfelder und Kunden, mit denen dauerhaft profitables Geschäft gemacht werden kann.

„Die beschriebenen Entwicklungen zwingen alle wichtigen Anbietergruppen, ihr Filialnetz weiter auszudünnen“, sagt Stappel. Der wachsende Kostendruck und neue technische Möglichkeiten sollen den seit 25 Jahren beobachtbaren Filialabbau bei den Flächenbanken weiter beschleunigen. Mit den Zweigstellenschließungen gehe meist auch ein Personalabbau einher. „Eine Entlastung ist daher sowohl für die Sachkosten als auch für die Personalkosten zu erwarten“, folgert der Analyst (siehe auch Praxistipps Seite 17). Dabei sollte das engmaschige Netz der Sparkassen und Genossenschaftsban-



ken in Deutschland laut der DZ Bank-Analyse weitere Filialschließungen vergleichsweise gut verkraften können. „Für deren Kunden bedeutet eine Filialschließung meist nur einen etwas weiteren, aber akzeptablen Weg zur nächsten Filiale“, meint der Analyst Stappel. Jungen, technik-affinen Kunden müssten in Zukunft unterschiedliche Zugangswege zu ihrem Geldhaus angeboten werden. Dazu sei ein weiterer Ausbau der Onlineaktivitäten ebenso nötig wie die Aufwertung einzelner Filialen, denn Großbanken und andere private Kreditinstitute zögen sich zunehmend in die Ballungsgebiete der Bundesrepublik zurück. „Für Sparkassen und Genossenschaftsbanken eröffnen sich dadurch Chancen, in einem schrumpfenden Markt die Kunden zu gewinnen, die Wert auf eine Beratung vor Ort legen, deren bisherige Banken sich jedoch aus der Fläche zurückziehen“, resümiert Stappel.

„Die bisherigen Geschäftsmodelle tragen nicht mehr, es gibt kein ‚weiter so‘.“



Rüdiger Filbry,
Managing Director und
Bankenexperte der Boston Consulting Group

Filialbanken müssen handeln

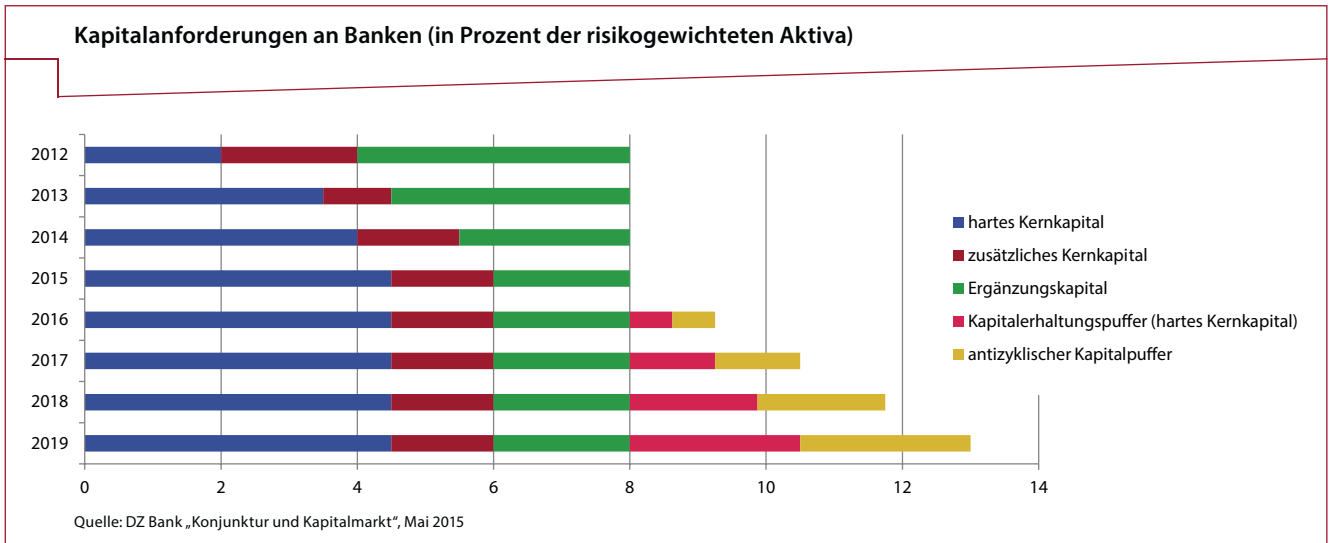
„Wer ein strukturell niedrigeres Kostenniveau anstrebt, kommt an einer tiefgreifenden Transformation nicht vorbei“, sagt auch Rüdiger Filbry, Managing Director bei BCG. „Die bisherigen Geschäftsmodelle tragen nicht mehr, es gibt kein ‚weiter so‘.“ Besonders die Institute mit starker Abhängigkeit vom Filialgeschäft müssen handeln, denn die so genannten Flächenkosten wiegen laut BCG mit einem Anteil von 45 Prozent am gesamten Kostenblock schwer. Gleichzeitig gehen immer weniger Deutsche für Finanzgeschäfte in eine Bankfiliale (siehe BANKMAGAZIN 6/2015). In den vergangenen acht Jahren nahm die Filialnutzung um ein Viertel ab, hat BCG beobachtet. Dennoch sei die Anzahl der Niederlassungen nur um zehn Prozent und die Mitarbeiterzahl um fünf Prozent reduziert worden. „Vor allem die filialgetriebenen Institute befinden sich in einer Zwickmühle, denn die Margen erodieren und die Kosten steigen“, erläutert Filbry die Untersuchungsergebnisse.

Speziell Sparkassen und genossenschaftliche Institute mit ihrem bundesweiten Netz und Geschäftsstellen bis weit in

ländliche Regionen erzielen zu wenig Gewinn, um tatsächlich wertschaffend zu sein. „Auf der Ertragsseite sind die Lösungsmöglichkeiten für die Institute oftmals begrenzt, denn sie sind an ihren Verbund und an eine Region gebunden“, weiß Stefan Kuball, Geschäftsführer bei der Schweizer Strategieberatung Business-Partner. „Flächenbanken müssen also ebenfalls bei den Kosten aktiv werden.“ Dabei sollten die Lösungsansätze individuell an die jeweiligen Regionen und Kundengruppen angepasst sein. Speziell was Veränderungen im Filialnetz angeht, seien die Sparkassen und Genossenschaftsbanken aber an politische Interessengruppen gebunden. Das erschwere eine rein betriebswirtschaftlich orientierte Entscheidungsfindung. Filialschließungen würden leider vielfach als ein Zeichen für Schwäche gewertet, was aber ungerechtfertigt erscheint angesichts der demografischen Entwicklung in Deutschland und eines veränderten Kundenverhaltens. Der Strategieberater Kuball rät zu einer Mischform aus einer reduzierten Flächenabdeckung und effizienteren Arbeitsabläufen, zum Beispiel in der IT. Bei der Einführung effizienterer IT-Prozesse müssten Sparkassen und Genossenschaftsbanken selbst aktiv werden, können sich aber auch an ihre jeweiligen Verbände halten, „womit dann eine weitreichende Releaseplanung mit entsprechenden Vorlaufzeiten verbunden ist“, schränkt Kuball ein.

Personalkosten sollen runter

Erste Sparkassen haben bereits begonnen, Strukturprogramme vorzubereiten. Dabei werden die Größe des Filialnetzes, die Effizienz des Verwaltungsapparats und die Höhe der Personal- und Sachkosten überprüft. In der Regel ist das Ergebnis ein Bündel von Kostensenkungsmaßnahmen. „Die Personalkosten stellen den höchsten Kostenblock dar, den müssen die Sparkassen dauerhaft in den Griff bekommen“, erläutert Oliver Mihm, Vorstandsvorsitzender der Unternehmensberatung Investors Marketing. Die spezielle Herausforderung der Sparkassen sei es, das Privatkundengeschäft in der Fläche ertragsoptimal zu bereinigen, ohne an wahrgekommener Präsenz gegenüber den Kunden zu verlieren. Denn noch liefen 99 Prozent der Neukundengewinnung über die Filialen. „Zumindest darf es keinen weiteren Kostenanstieg beim Personal geben“, sagt Mihm. Das Sparpotenzial könne im Rahmen einer natürlichen Fluktuation gehoben werden, schätzt der Unternehmensberater. Davon betroffen wären die Mitarbeiter in den Sparkassenfilialen, aber auch im Betrieb. „Im Vergleich zu den Vorjahren konnten in beiden Verbänden die Personalkosten bereits gesenkt werden“, weiß der Experte. Weiteres Einsparpotenzial gebe es noch, wenn durch neue IT-Prozesse künftig immer mehr Arbeitsabläufe automatisiert ablaufen könnten. „Dazu muss aber die



Umsetzungsgeschwindigkeit noch deutlich schneller werden“, fordert er.

Sollten die Aufwände anschließend immer noch höher als die Erlöse im dauerhaften Niedrigzinsszenario sein, bleibt nur die Fusion mit dem Nachbarinstitut, um die Kosten weiter zu drücken. Die Folge: Die Zahl der Sparkassen, aber auch die der Genossenschaftsbanken dürfte in den kommenden Jahren weiter sinken.

Wegen zu hoher Kosten die Reißleine gezogen hat zum Beispiel die Sparkasse Duisburg: Bis 2020 will sie die Hälfte ihrer Filialen schließen. Erst im März 2015 blickte das Institut auf ein „gutes Geschäftsjahr 2014“ zurück. Allerdings mit der Einschränkung, dass es „immer schwerer fällt, im originären Bankgeschäft noch auskömmliche Erträge zu erwirtschaften“. Ende Mai kündigte Joachim Bonn, Vorstandschef der Sparkasse Duisburg, die Schließungen an. Sieben Jahre soll der Abbau dauern, zugleich ist er mit dem Aufbau von acht Flagship-Filialen verbunden, der wiederum Millionen Euro kosten wird. Sparkassenchef Bonn rechnet fest damit, dass seinem Beispiel noch weitere Mitglieder aus der Gruppe folgen werden. Laut einer Schätzung des Unternehmensberaters Mihm werden bis zum Jahr 2020 weitere 19 Prozent der Sparkassenfilialen in Deutschland von der Landkarte verschwinden. Andere Branchenexperten rechnen mit bis zu einem Drittel weniger Geschäftsstellen in den kommenden fünf Jahren.

Durch Filialabbau Effizienz steigern

Seit dem Jahr 2000 sank die Zahl der mit Mitarbeitern besetzten Sparkassenstellen um rund ein Drittel auf 12.048. Die Entwicklung soll sich weiter fortsetzen. „Die Sparkassen werden auf die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder ei-

nerseits und durch die Optimierung ihrer Kostenstruktur reagieren müssen“, bestätigt ein Sprecher des DSGV. Der demografische Wandel und das veränderte Kundenverhalten führten dazu, dass kleinere Filialen zusammengelegt und größere aufgewertet werden. „Diese Entscheidung liegt aber in der eigenen Verantwortung einer jeden Sparkasse“, betont der DSGV-Sprecher. „Die notwendigen finanziellen Mittel zur Aufrechterhaltung ihres Geschäftsbetriebs müssen sie aus eigener Kraft erwirtschaften. Eine kostenseitig angemessene Filialstruktur ist hierfür eine angemessene Größe.“

Praxistipps

1. Um Kosten zu sparen, sollten auch die Flächenbanken ihr Filialnetz weiter ausdünnen.
2. Filialschließungen und ein damit verbundener Abbau von Mitarbeitern vor Ort entlasten sowohl die Sach- als auch die Personalkosten.
3. In den Regionen, in denen der Bedarf an persönlicher Betreuung gering ist, können Selbstbedienungsfilialen eingerichtet werden mit Geldautomat, Kontoauszugsdrucker und Serviceterminal.
4. Dem Filialabbau in der Fläche sollte ein Ausbau der Onlineaktivitäten gegenüberstehen, auch um junge, technik-affine Kundengruppen anzuziehen.
5. Bei den Kundengruppen, die Wert auf eine Beratung vor Ort legen, können Sparkassen und Genossenschaftsbanken vom Rückzug privater Geldhäuser aus der Fläche profitieren.

Quelle: DZ Bank „Konjunktur und Kapitalmarkt“, Mai 2015

Der Entwicklung kann sich auch der genossenschaftliche Sektor nicht entziehen: Die Zahl der Bankstellen im BVR sank im gleichen Zeitraum um rund 27 Prozent auf aktuell 12.770. In den kommenden drei bis fünf Jahren erwartet der Verband einen weiteren Rückgang der Filialen um zehn Prozent. Dennoch wollen die Geldhäuser nah am Kunden bleiben und in Filialen vor Ort Bankdienstleistungen vermitteln.

„Neben der bereits gegebenen physischen Nähe müssen die Sparkassen wieder eine emotionale Nähe zu ihren Kunden herstellen.“



Oliver Mihm,
Vorstandsvorsitzender
von Investors Marketing

Für die Genossenschaftsbanken ist eine breite Verankerung in der Gesellschaft eine zentrale Voraussetzung für den Geschäftserfolg, wie Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ Bank, in einer Sonderveröffentlichung der „Börsen-Zeitung“ resümiert. Unwiderruflich sei sie mit der dezentralen Aufstellung der Institute verknüpft. „Wir tun gut daran, diese erprobte Struktur zu bewahren, immer wieder zu erneuern und uns auf die bevorstehenden Herausforderungen einzustellen“, sagte Kirsch. Neben dem Kostenmanagement gehe es nun vordringlich um eine Verbreiterung der Ertragsbasis. Die Finanzgruppe soll vor allem durch den Ausbau und die Zusammenarbeit mit den zahlreichen Mitgliedern und Bestandskunden wachsen, im Firmen- und ge-

hobenen Privatkundengeschäft ist ihr das auch schon gelungen. „Und das, ohne in den Preiswettbewerb einiger Marktteilnehmer einzusteigen“, freut sich der DZ Bank-Chef. In Zukunft würden von der genossenschaftlichen Finanzgruppe aber noch mehr Elastizität, Effizienz, Resonanz und Geschwindigkeit gefordert.

Inaktive Kunden ansprechen

„Filialschließungen allein führen jedenfalls nicht automatisch zu mehr Gewinn“, weiß Rüdiger Filbry von BCG. Vielmehr sollten sich die verschiedenen Bankengruppen stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Für die beiden Verbände sagt der Experte voraus, dass sie ihren breiten Marktauftritt beibehalten werden, während sich andere Institute weiter aus der Fläche zurückziehen. „Speziell die Sparkassen verfügen mit vielen Tausenden inaktiven Privatkunden über ein großes Potenzial für ertragreiche Neugeschäfte“, verrät Mihm, Chef der Unternehmensberatung Investors Marketing. Knapp 50 Prozent der Sparkassenkunden gelte es zu aktivieren. „Neben der bereits gegebenen physischen Nähe müssen die Sparkassen wieder eine emotionale Nähe zu ihren Kunden herstellen“, rät Mihm. Doch bislang schafften es die Institute nicht, diese Kunden zurückzugewinnen. Zu schnell würden Produkte oder ganzheitliche Beratungsgespräche angeboten, die nicht zur Zielgruppe passen und in denen die Sparkassen im Vergleich zu anderen Anbietern am deutschen Markt oftmals nicht mehr die erste Wahl sind. ■



Autor: Christian Kemper ist Redakteur bei BANKMAGAZIN, BANKFACHKLASSE und Anlage Praxis. Als ehemaliger Tageszeitungskorrespondent in Frankfurt am Main und Finanzredakteur begleitet er die Branche bereits seit vielen Jahren.

Service für Abonnenten von „Springer für Professionals | Banken & FDL“

Zum Thema

Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 127 Beiträge

Stand: Juni 2015

Medium

- Artikel (13)
- Zeitschriftenartikel (59)
- Buch (1)
- Buchkapitel (54)

Sprache

- Deutsch (127)

Von der Redaktion empfohlen

Stefanie Auge-Dickhut, Bernhard Koye, Axel Liebetrau: Geschäftsmodelle von Banken, in: Client Value Generation, Wiesbaden 2014, Seite 95-114
www.springerprofessional.de/5344324

Harald Vogelsang: Zielgruppenspezifische Kundenansprache – Die Strategie der Haspa, in: Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden, Wiesbaden 2011, Seite 89-96
www.springerprofessional.de/1815506