

## **Für Innovationen haben Banken weder Zeit noch Geld**

Costcutting, Regulatorik und rechtliche Themen lähmen die Ressourcen

Es ist schade. Anstatt zukunftsichernde kundenbezogene Strategien umzusetzen, müssen sich die meisten Banken heute der Not gehorchend fast ausschließlich mit Costcutting-Maßnahmen beschäftigen. Eine immer stärkere Ertragsschwäche - hervorgerufen auch durch die Negativzins-Politik der Europäischen Zentralbank (EZB) - lässt ihnen hierzu gar keine andere Wahl.

Die Erfolge der Kostensenkung, mögen sie noch so gut sein, werden aber meist wieder aufgezehrt durch die dünner werdenden Zinsmargen und dem zusätzlichen Ressourcen-Verbrauch für regulatorische und Verbraucherschutz-Themen. Die Institute kämpfen hier gegen Windmühlenflügel. Langfristig droht vielen von ihnen daher eine Niederlage.

Vor diesem Hintergrund haben heute die meisten Banken weder Zeit noch Geld für notwendige, zukunftsichernde Innovationsmaßnahmen. Kundennutzen-fördernde neue Geschäftsmodelle, insbesondere disruptive, können wegen entstehender Kosten und dem damit verbundenen Investitionsrisiko meist nicht erkundet und umgesetzt werden. Und wenn ein kleines Innovations-Budget bereitsteht, sind Fehlritte bei der Strategie-Entwicklung nicht erlaubt. Jeder Schuss muss sitzen, die Banken werden ansonsten von den Kosten und vor dem Hintergrund fehlender Erträge erdrückt. Das kurzfristige, überlebenssichernde Denken überwiegt zwangsläufig in diesem Umfeld. Strategische, überlebenswichtige Innovationen treten in den Hintergrund.

Welche strategischen Optionen stehen den Banken dennoch zur Verfügung?

- Zunächst erfolgt eine "Eigenoptimierung" aller Prozesse in der eigenen Bank. Die ist notwendig, reicht aber bei dem zinspolitischen Umfeld meist nicht aus, das Überleben langfristig abzusichern. Den Verbänden von Sparkassen und Genossenschaftsbanken wächst jetzt neue Verantwortung zu. Alle Prozesse und Abteilungen, die nicht unmittelbar mit dem Vertrieb oder der Steuerung des Bankbetriebs zu tun haben, sollten ausgegliedert werden. Eine zentrale Stelle, die nicht Verband heißen müsste, würde dann die Steuerung des gesamten Systems von vielen oder allen Banken einer Gruppe vornehmen. Die Mitarbeiter bleiben räumlich an ihren angestammten Arbeitsplätzen in den einzelnen Instituten. Dies nach dem Motto: Nicht die Mitarbeiter sollen zur neuen Arbeitsstelle "flitzen", sondern die Daten werden über elektronische, durchsatzstarke Netze hin- und hergeschickt. Damit kann ein bankübergreifender Beschäftigungsausgleich vorgenommen werden. Die Personalkapazitäten bräuchten nicht mehr an der Spitzenbelastung des Einzelinstituts ausgerichtet zu werden. Die gruppenbezogene Verschwendung wird reduziert. Die betroffenen Banken gäben zwar ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit auf, Fusionen größeren Ausmaßes würden aber verhindert.

- Kooperationsverträge mit Branchenfremden sollten auch über die Verbände geschlossen werden. Wenn das geschieht, hat auch das Regionalprinzip in elektronischen Märkten eine gute Zukunft. Beispielsweise beginnt der Prozess des Bezahlvorgangs beim Handel. Kooperationen mit großen Retailern sind aber heute für eine einzelne Bank wegen des Regionalprinzips nicht möglich, weil die Retailer die Kunden von Hunderten von Banken bedienen. Soweit die Verbände gruppenbezogene Kooperationsverträge abschließen,

hätten die Retailer auf einen Schlag ein deutschlandweites Kundenpotenzial und nur einen Ansprechpartner. Und auch regional tätige Kreditinstitute hätten einen potenten Partner im Handelsbereich. Dies würde im E-Payment-Bereich die Prozesskette verlängern, was sich positiv auf Ertrag, Kundengewinnung und insbesondere der Kundenbindung auswirkte.

- Bank-Kooperationen mit Fintechs sind der Königsweg. Größere, bundesweit tätige Banken können sie aus sich heraus begründen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken wieder über Verbände oder Rechenzentralen. Dabei wird die Gefahr, die von Fintechs für den Bankenbereich ausgeht, häufig überschätzt. Sie arbeiten aber weit überwiegend kundennutzen-bezogener. Aber sie bedienen derzeit nur Ausschnitte aus dem gesamten Bankgeschäft und haben noch wenig Kunden. "Sleeping with the enemies" könnte hier zu einer win-win-Situation zwischen Banken und Fintechs führen.

- Bei allen Maßnahmen sollten Banken aber auch an die soziale Gerechtigkeit denken. Pauschale Kontoführungsgebühren sind unsozial, sie belasten Arm und Reich, Jung und Alt gleichermaßen. Eine Bestands- (Vermögen) und Postengebühr (Inanspruchnahme der Leistung) wäre wesentlich sozial ausgewogener.

[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=newssearch&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwjW2t685OTOAhXF1ywKHeDHCW4QgQIIKygAMAE&url=http%3A%2F%2Funternehmen-heute.de%2Fnews.php%3Fnewsid%3D375815&usq=AFQjCNGA3iqP4kTiny\\_1xyGCbEoyP5fzbQ&sig2=zqwja-HM2cNfCBje16dztA&bvm=bv.131286987.d.bGg](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=newssearch&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwjW2t685OTOAhXF1ywKHeDHCW4QgQIIKygAMAE&url=http%3A%2F%2Funternehmen-heute.de%2Fnews.php%3Fnewsid%3D375815&usq=AFQjCNGA3iqP4kTiny_1xyGCbEoyP5fzbQ&sig2=zqwja-HM2cNfCBje16dztA&bvm=bv.131286987.d.bGg)

Wo könnten EZB und Politik helfen?

Die Baufinanzierungs-Zinsen müssen wieder steigen. Nur über auskömmliche Margen im Baufinanzierungsbereich werden Retail-Banken dauerhaft in diesem Umfeld überleben. Von alleine kommen Banken aber aus der Zinsfalle nicht mehr heraus. Eine konzertierte Aktion von EZB und Politik sollte Abhilfe schaffen. Die EZB könnte durch Verkäufe langfristiger laufender Anleihen den Langfrist-Zins wieder nach oben bringen. Dann würden im Gleichschritt die Margen im Baufinanzierungsgeschäft wieder steigen. Das hätte markant-positiven Einfluss auf die Ertragssituation der Banken. Und wenn Geld wieder was "kostet", würde das auch dazu beitragen, Fehlinvestitionen der Bankkunden vermindern. Mit der Zinssteigerung für langfristige Gelder wären aber auch hohe Abschreibungen verbunden, die viele Banken nicht verkraften könnten. Der Gesetzgeber sollte daher temporär Bilanzierungshilfen beschließen für an sich vitale Banken.

[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=newssearch&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjvtcmP5OTOAhUrKMAKHbT3DiUQqQIIGygAMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.presseschleuder.com%2Ftag%2Fdr-heinz-wings%2F&usq=AFQjCNHwnui5ITDr4QXyrFvyDo0ZoBz0AQ&sig2=K1ackeWSzw\\_leoPTVJTg9g&bvm=bv.131286987.d.bGg](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=newssearch&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjvtcmP5OTOAhUrKMAKHbT3DiUQqQIIGygAMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.presseschleuder.com%2Ftag%2Fdr-heinz-wings%2F&usq=AFQjCNHwnui5ITDr4QXyrFvyDo0ZoBz0AQ&sig2=K1ackeWSzw_leoPTVJTg9g&bvm=bv.131286987.d.bGg)

Nur die Banken, die nicht nur Costcutting-Maßnahmen einleiten, sondern sich auch - soweit es Sparkassen und Genossenschaften betrifft - auf die Stärken der Gruppe besinnen und entsprechende zukunftssichernde Strategien einleiten, werden überleben. Ein "weiter so wie immer" oder "Alleingänge" einzelner gruppenbezogener Banken führen langfristig

zwangsläufig ins Aus. Insbesondere der Finanzdienstleistungs-Bereich schreitet als Folge der Digitalisierung in eine neue Ära, das muss jedem Bankvorstand bewusst sein. Innovative Strategien sind gefragter denn je. Nichtstun kann tödlich sein.

Literatur:

[Wings / Friedrich 2016], "Lean Banking: Weichenstellung für die Zukunft", in: Hansjörg Künzel, Erfolgsfaktor Lean Management 2.0, Frankfurt am Main 2016, S. 209-225.