

LEITARTIKEL

Knochenarbeit Retail Banking

VON CARSTEN STEEVENS

Gäbe es eine Verlaufskurve für Bedeutung und Erfolg einzelner Unternehmenssparten, das Privatkundengeschäft der Banken hätte in den vergangenen drei Jahren auf breiter Front Anlass zu Spaß und Freude gegeben. Mit Abflauen des Booms an den Kapitalmärkten Anfang des Jahrzehnts blühte das lange als unscheinbar und langweilig geltende Retail Banking auf, es reihte sich eine Erfolgsstory an die nächste. Konsumentenfinanzierer und andere Spezialisten wie Auto- und Direktbanken sorgten mit zum Teil hohen zweistelligen Kapitalrenditen und außergewöhnlichen Effizienzquoten für Furore. Aber auch Universalbanken, die sich lange an Rekorderträgen im Kapitalmarktgeschäft berauschten, besannen sich in Anbetracht exorbitanter Wertberichtigungen und Verluste ernüchert auf den Wert stabiler Erlösströme. Kurzum: Das Retail Banking erlebte eine Renaissance. Doch sind die international wichtigsten Börsenbarometer längst wieder auf Kletterkurs, seit Anfang 2003 hat sich der deutsche Leitindex Dax auf runde 5 000 Punkte mehr als verdoppelt. Inzwischen laufen viele jener Geschäfte wieder besser, die manche Banken noch vor wenigen Jahren fast zur Abkehr vom breiten Privatkundengeschäft veranlasst hätten. Beginnen damit auch die Erträge aus den Geschäften mit Fusionen, Übernahmen und Börsengängen wieder den Blick auf den Wert des wenig schwankungsanfälligen Retail Banking zu vernebeln?

Es ist davon auszugehen, dass die Finanzbranche im In- und Ausland das Geschäft mit Privatkunden weiterhin ernst nimmt. Eine einseitige Ausrichtung auf Kapitalmarktgeschäfte mit höchst volatilen Erträgen oder auch auf risikoreiches Großkundengeschäft werden sich Institute im nachhaltigen Interesse ihrer Anteilseigner und Beschäftig-

ten kaum leisten wollen, die Lektionen der Vergangenheit sollten schon noch in guter Erinnerung sein. Erst recht dürften die Bekenntnisse jener Finanzdienstleister, die zuletzt im Privatkundengeschäft hunderttausende neuer Kunden pro Jahr gewinnen konnten, glaubwürdig sein. Ihr Erfolg hat sie nicht nur wahrnehmbar werden lassen, ihr gestiegenes Selbstbewusstsein tragen die Retail-Spezialisten mittlerweile auch gern zur Schau, wenn sie das Ende von auf Dauer chancenlosen Universalinstituten prophezeien.

Doch so weit ist es noch nicht. Auch eine Deutsche Bank bekennt sich nach wie vor zum Retailgeschäft. Gerade auch zu dem in ihrem Heimatmarkt, obwohl sie große Marktanteilsgewinne hierzulande sicherlich zu Recht vorerst für unrealistisch hält. Dass sich das Institut wieder mehr als Investmentbank mit weltweitem Führungsanspruch versteht und das bisher geltende Ziel eines Ertragsmix zulaute des Privatkundengeschäfts aufgegeben hat, sollte nicht als Korrektur der grundsätzlichen Einschätzung des Retail Banking verstanden werden. Welche Vorteile es hat, diese Sparte nicht zu vernachlässigen, dürfte gerade die Deutsche Bank verstanden haben.

Doch ist profitables Wachstum gerade im deutschen Retail Banking mitnichten ein Selbstläufer. Der Neukundenmarkt gilt als so hart umkämpft wie in keinem anderen Geschäft der Branche. Davon zeugt nicht zuletzt die momentane Dünnhäutigkeit des Marktführers. Die Sparkassenorganisation muss noch unter Beweis stellen, dass sie der Herausforderung durch aggressive Preisbrecher wie Auto- und Direktbanken sowie durch Finanzdienstleister mit intensiver Beratung durch mobilen Außendienst adäquat begegnen und die beträchtlichen Kundenabwanderungen und

Einbußen im Einlagen- und Finanzierungsgeschäft stoppen kann. Allerdings ist auch noch keineswegs belegt, ob die Herausforderer über das einmalige Fremdgehen von Sparkassenkunden hinaus tatsächlich auch im großen Stil Kernbank dieser Klientel werden. Eher sei vom Gegenteil auszugehen, merkte selbst Commerzbank-Vorstand Achim Kassow in der abgelaufenen Woche beim von der Börsen-Zeitung und Wincor Nixdorf veranstalteten 3. Internationalen Retail-Bankentag an.

Freilich hat auch der „Elefant“ im deutschen Retail Banking, wie Christopher Pleister, Präsident des genossenschaftlichen Dachverbandes BVR, die Sparkassengruppe bei der gleichen Veranstaltung nannte, erkannt, dass er sich verstärkt um seine Kunden bemühen muss nach der Devise: Der Wettbewerb wird im Vertrieb entschieden. In der Praxis dürften sich die Bedingungen absehbar verschärfen. Retail Banking sei jeden Tag Knochenarbeit, so Thierry Schuman vom belgisch-niederländischen Allfinanzdienstleister Fortis. Umso mehr müssten die Mitarbeiter begeistert und davon überzeugt werden, dass das Geschäftsmodell des eigenen Hauses nachhaltig funktioniere.

Und genau hier liegt die Crux. Erfolg verspricht im Privatkundengeschäft die Unterscheidbarkeit, das eigenständige Profil. Geschäftsmodelle zu imitieren, wäre insofern fatal, als der Wettbewerb schließlich über den Preis ausgetragen wird. Noch sind die Retailbanken mit markanten Modellen rar, die Suche nach dem Unique-Selling-Point steht also allenfalls am Anfang. Doch werden sich die Institute im Wettbewerb um (gute) Kunden mehr einfallen lassen müssen als bisher.

(Börsen-Zeitung, 8.10.2005)