

## LEITARTIKEL

# Die Schlacht am Retailmarkt

VON BERND WITTKOWSKI

Mitunter können sich sogar Repräsentanten altherwürdiger Institutionen in einer Weise artikulieren, die anders als das übliche Amtsdeutsch selbst der gemeine Volksbanker und Sparkässler sofort versteht. „Retailgeschäft ist echt geil“, sagte ein Vorstandsmitglied einer solchen Institution in seiner Rede beim diesjährigen Retail-Bankentag der Börsen-Zeitung. Man kann den Tatbestand natürlich auch distinguiert beschreiben, wie es Edgar Meister, Vorstandsmitglied der Bundesbank und als Vorsitzender des Banking Supervision Committee des Zentralbankensystems sozusagen Europas oberster Bankenaufseher, in seinen offiziellen Ausführungen tat: „Das Retailgeschäft steht bei der Kreditwirtschaft augenblicklich so hoch im Kurs wie seit Jahren nicht mehr.“

Fürwahr. Die Branche ist im Retailrausch. Der Privatkunde, auch derjenige ohne sechsstelliges Jahreseinkommen und siebenstelliges Vermögen, vor ein paar Jahren mancherorts als *Persona non grata* abgeschoben, wird umworben wie nie zuvor. Betrachteten die meisten Institute die Vergabe von Ratenkrediten einst als halbseidenes Gewerbe und hielten entsprechende Angebote gar nicht oder allenfalls unter dem Tresen bereit, stürzt sich mittlerweile fast die komplette Zunft ins Getümmel, um die plötzlich gesellschaftsfähig gewordene Geschäftschance auf keinen Fall zu verpassen.

Die spektakulären Erfolge einiger auf Retailkunden fokussierter Häuser, was Wachstumsraten ebenso wie Renditekennziffern angeht, haben etablierte deutsche Institute und Institutsgruppen aufgeschreckt und obendrein das Interesse auch neuer Anbieter geweckt. Viele Altingesessene mussten aus unterschiedlichen Gründen reagieren: Erstens erwiesen sich die Erträge aus dem Wholesalegeschäft als ärgerlich volatil, während das Retail Banking für stabile Einnahmen be-

kannt ist. Zweitens liefen Privatkunden millionenfach mindestens mit einem Teil ihrer Finanzen auf der Haben- wie auf der Sollseite zu Unruhestiftern der Sorte ING-Diba&Co. über. Drittens ist die Schar der Superreichen wohl doch allzu überschaubar, als dass jede Bank, soweit sie überhaupt über die erforderliche Kompetenz verfügt, allein von dieser Klientel leben könnte.

Die Konsequenz: zurück ins Mengengeschäft und rein in zuvor verschmähte Aktivitäten, bevor der Markt verlaufen ist. Zumal auch jenes Establishment der Kreditwirtschaft, das sich fürs profane Retail Banking zeitweise zu fein war, erkennen musste, dass Herausforderer wie Postbank, Norisbank oder CC-Bank an Standardkunden und mit Standardprodukten teils unverschämt viel Geld verdienen. Das sprach sich auch im Ausland und bei bankfremden Adressen herum: Auf dem angeblich verrammelten und längst verteilten deutschen Bankenmarkt ist ja doch etwas zu holen! Nämlich jede Menge Kunden und reichlich Rendite.

Und das Potenzial ist bei weitem nicht ausgeschöpft. Aus der Notwendigkeit zur privaten Vorsorge, aus dem Wachstum des Geldvermögens und dem Finanzierungsbedarf für Anschaffungen der privaten Haushalte ergeben sich neue Geschäftsmöglichkeiten. Doch beim Retail-Bankentag wurde auch deutlich, dass Bereitschaft und Fähigkeit, Finanzprodukte aktiv zu vertreiben, oft nur kümmerlich entwickelt sind. Wenn die ineffizienten Vertriebsmaschinen aber einmal richtig in Schwung kämen und zudem mit pfliffigen, gleichwohl einfachen Produkten und transparenten Konditionen überzeugen könnten, dann würde gewiss auch dieses Angebot seine Nachfrage finden.

Der Kampf um den privaten Kunden dürfte künftig gerade am ohnehin extrem wettbewerbsintensiven

deutschen Bankenmarkt trotzdem mit noch größerer Härte ausgetragen werden. Denn wie es aussieht, wollen immer mehr Akteure von einem Kuchen essen, der nicht schnell genug wächst, um alle satt werden zu lassen, die sich – ob der Erfolge einiger Emporkömmlinge auf den Geschmack gekommen – am Tisch versammeln. Wenn nun auch noch der Klamottenladen Konto und Kredit im Sortiment hat – so demnächst C&A –, könnte es allmählich eng werden. Schließlich gibt es neben Neueinsteigern aus dem In- und Ausland noch ein paar Großkopfeten der deutschen Geldbranche, die eine Offensive am Retailmarkt nicht nur angekündigt, sondern längst durch Akquisitionen oder andere Taten belegt haben. Die entscheidende Schlacht hat offenbar begonnen, und nicht alle werden sie überleben.

Da hat die Harmonisierungssorgie der EU-Kommission gerade noch gefehlt. Getrieben von der fixen Idee, nationale Traditionen und Vorlieben (wie etwa für die deutsche Festzinshypothek) seien gleichbedeutend mit Abschottung von Märkten und Beschränkung von Wettbewerb, will Brüssel die Banken in eine verschärfte Konsolidierung zwingen und die Retailkunden mit europäischen Einheitsprodukten zwangsbeglücken. Par ordre du mufti sollen die Angebotsvielfalt, der Wettbewerb und nicht zuletzt die Vertragsfreiheit von Banken und Kunden empfindlich beschnitten werden. Auf eine solche Integration der europäischen Retailmärkte können Bürger und Unternehmen gerne verzichten. Man sollte das Zusammenwachsen getrost dem Markt und seinen Akteuren überlassen, denn es kann, um noch einmal Edgar Meister zu zitieren, „nicht politisch erzwungen oder mit Regularien verordnet werden“.

(Börsen-Zeitung, 21.10.2006)