

Banken im Jahr 2020 – Sind wir fit für die Zukunft?

JÜRGEN REBOUILLON

Nein, wir sind noch nicht fit. Der Handlungsdruck nimmt zu. Wir haben unsere Schularbeiten nicht erledigt und die notwendigen Strukturanpassungen gehen nur zäh voran. Geschwindigkeit, Weitsicht und Effizienz der Veränderungsprozesse brauchen mehr Dynamik und Mut.

Das deutsche Bankensystem ruht unverändert im immer wieder kritisierten und vehement verteidigten Drei-Säulen-System. Das bürdet den Sparkassen- bzw. Landesbanken und dem Genossenschaftssystem die Hauptlast der Reformarbeit auf, denn Hilfe aus dem privaten Bankgewerbe ist nicht erwünscht. Die Privatbanken spielen im Retailgeschäft bekanntlich nur eine bescheidene Rolle; in der Betreuung des gewerblichen Mittelstandes sind sie auch nicht führend.

Zersplitterte deutsche Bankenlandschaft

Was sie deutlich besser können, ist in den letzten Jahren des brutalen Kostensparens deutlich geworden. Die Säule der privaten Finanzindustrie folgt den Mechanismen des globalen Wettbewerbs und orientiert sich an den internationalen Entwicklungen. Das Finanzsystem in Deutschland dagegen, mit den dominierenden Sparkassen oder Landesbanken und Genossen im Retail-Geschäft, zersplittert sich in eine große Anzahl von rechtlich selbständigen Instituten. Annähernd 45.000 Niederlassungen von Banken kümmern sich um rund 80 Millionen Einwohner. Danach entfallen auf eine Niederlassung in Deutschland circa 1800 Einwohner, in besser aufgestellten europäischen Ländern werden Werte um 4000 Einwohner erreicht. Wenn man die prognostizierte demografische Entwicklung bis zum Jahre 2050 mit einem Bevölkerungsschwund von bis zu 15 Millionen Einwohnern einbezieht, dann wird es richtig dramatisch. Verändertes Kundenverhalten, moderne Zugangswege und die

sehr erfolgreichen „Nischenbanken“ belegen, dass Deutschlands Banken den Umbau der Strukturen konsequenter vorantreiben müssen.

Das gilt gleichermaßen für das Produktangebot. Das gesamte Finanzsystem bietet zu über 90 Prozent identische oder sehr ähnliche Produkte an, erfindet aber permanent das Rad neu. Das ist sehr teuer, kostet viel Zeit und stützt auch noch die teure und verschachtelte proprietäre IT-Welt der Bankensysteme. Der Grad der institutsübergreifenden Standardisierung muss verbessert werden. Die Versicherungsbranche bietet bei der Produktentwicklung eine erfolgreiche Alternative. Dort hat sich ein Dienstleister etabliert, der auf „Bestellung“ Produkte marktreif entwickelt, selbst aber nicht im direkten Wettbewerb steht. Eine gute und nachahmenswerte Lösung. Das erhöht außerdem die unabdingbare Qualität. Kunde und Kundenberater sind mit dem Produktangebot häufig überfordert. Der Kunde der Zukunft benutzt moderne Zugangsportale, die persönlichen Kundenkontakte nehmen weiter ab. Die Institute werden immer mehr zum „Enabler“. Die Kundenberatung wird verstärkt über Strukturvertriebe wahrgenommen, natürlich mit anderen Arbeitszeiten. Die Loyalität zu einem bestimmten Institut nimmt weiter ab – Mehrfachbindungen sind die Regel.

Ein letztes Wort zu dem so oft postulierten Gegensatz zwischen Retail Bankern und Investment Bankern. Beide sind aufeinander angewiesen und ein respektvollerer Umgang miteinander sollte selbstverständlich sein. Es gibt auch andere Marktsituationen als die aktuelle. Man denke nur einige Jahre zurück.

Das deutsche Bankensystem ruht unverändert im immer wieder kritisierten und vehement verteidigten Drei-Säulen-System. Das bürdet den Sparkassen- bzw. Landesbanken und dem Genossenschaftssystem die Hauptlast der Reformarbeit auf, denn Hilfe aus dem privaten Bankgewerbe ist nicht erwünscht. Die Privatbanken spielen im Retailgeschäft bekanntlich nur eine bescheidene Rolle; in der Betreuung des gewerblichen Mittelstandes sind sie auch nicht führend.

Das deutsche Bankensystem ruht unverändert im immer wieder kritisierten und vehement verteidigten Drei-Säulen-System. Das bürdet den Sparkassen- bzw. Landesbanken und dem Genossenschaftssystem die Hauptlast der Reformarbeit auf, denn Hilfe aus dem privaten Bankgewerbe ist nicht erwünscht. Die Privatbanken spielen im Retailgeschäft bekanntlich nur eine bescheidene Rolle; in der Betreuung des gewerblichen Mittelstandes sind sie auch nicht führend.



Jürgen Rebouillon ist unabhängiger Senior Advisor für Strategien in der Finanzindustrie und Mitglied im International Bankers Forum (IBF).

