

## PSD Banken – stabil und nachhaltig durch das Zinstal

Die bundesweit tätige PSD Bankengruppe, die älteste Direktbankengruppe Deutschlands, besteht aus 15 selbstständigen Instituten mit einer aggregierten Bilanzsumme von rund 23 Milliarden Euro, einer zentralen Servicegesellschaft sowie dem Verband der PSD Banken e.V. mit Sitz in Bonn. Die PSD Banken blicken auf eine Historie von mittlerweile 142 Jahren zurück. Ehemals „Bank für alle Mitarbeiter bei der Post“ entstand im Zuge der Privatisierung der Deutschen Bundespost sukzessive die heute der genossenschaftlichen Finanzgruppe angehörende PSD Bankengruppe, die ihre Bankdienstleistungen ausschließlich Privatkunden anbietet. Als Mitglied dieser starken Finanzgruppe (Langfrating Standard & Poor's: AA-) können die PSD Banken sowohl im bankinternen Bereich als auch im Kundengeschäft auf die Leistungspalette der genossenschaftlichen Solidargemeinschaft zurückgreifen.

### Zinsrisikomanagement gefragt

Das Geschäftsmodell der PSD Banken stellt nicht die Erzielung hoher Unternehmensgewinne in den Vordergrund, sondern die partnerschaftliche Beratung und Betreuung der rund 1,23 Millionen Mitglieder und Privatkunden. Mit knapp 2000 Mitarbeitern im gesamten PSD Verbund setzen die PSD Banken auf den Direktvertrieb ihrer einfachen und transparenten Bankprodukte mittels Internet, Telefon, Brief, Vermittler und lediglich 60 Bankstellen. Bei ihrem relativ homogenen Geschäftsantritt werden sie durch den größten genossenschaftlichen IT-Dienstleister, die Fiducia-IT AG, unterstützt.

Die anhaltende Niedrigzinsphase stellt zusammen mit den zunehmenden Belastungen aus der Überregulierung und dem steigenden Wettbewerb für die Kreditwirtschaft eine ernst zu nehmende Heraus-

forderung dar. Deswegen aber auf eine grundsätzliche Gefährdung der Geschäftsmodelle der mittelständisch geprägten Lokal- und Regionalbanken zu schließen, greift allerdings zu kurz. Dies gilt insbesondere für die PSD Banken, die in ihrer langen Historie schon viele Krisenzeiten gemeistert haben. Dabei konnten sie stets auf einen stabilen Mitglieder- und Kundenstamm bauen. Auch die Herausforderungen der jüngsten Finanzmarktkrise mit extremen Verwerfungen an den Geld- und Kapitalmärkten wurden erfolgreich gemanagt.

In dieser Zeit hat sich auch ein professionelles Zinsrisikomanagement bewährt. Die Simulation von Risiken aus unterschiedlichsten Zinsentwicklungen auf das Bankergebnis ist bei den PSD Banken nicht erst seit Bestehen der MaRisk ein Kernbestandteil der Banksteuerung. Mehrjährige Eckwertplanungen, Kapitalplanungen, Risikotragfähigkeitskonzepte oder Marktpreisrisikosteuerungsprozesse sind ständig nicht nur im Bewusstsein der Controller in den PSD Banken, sondern auch im Fokus einer zunehmend evaluierenden Bankenaufsicht.

*Rudolf Conrads, Vorsitzender des Vorstands, Verband der PSD Banken e.V., Bonn*

*Ein möglichst ausgefeiltes Management der Zinsrisiken, eine überschaubare Produkt- und Dienstleistungspalette, die Kostenkontrolle durch schlanke Prozesse und eine kluge Kombination von Filialen und den modernen Möglichkeiten des Onlinevertriebs sind für den Autor wichtige Stellschrauben zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der PSD Banken. Zur Hebung von Effizienzgewinnen und weiteren Absatzsteigerungen setzt er eher auf gemeinsame Projektarbeit in der Gruppe denn auf Fusionen. In puncto IT vertraut er auf einen der beiden genossenschaftlichen Dienstleister. (Red.)*

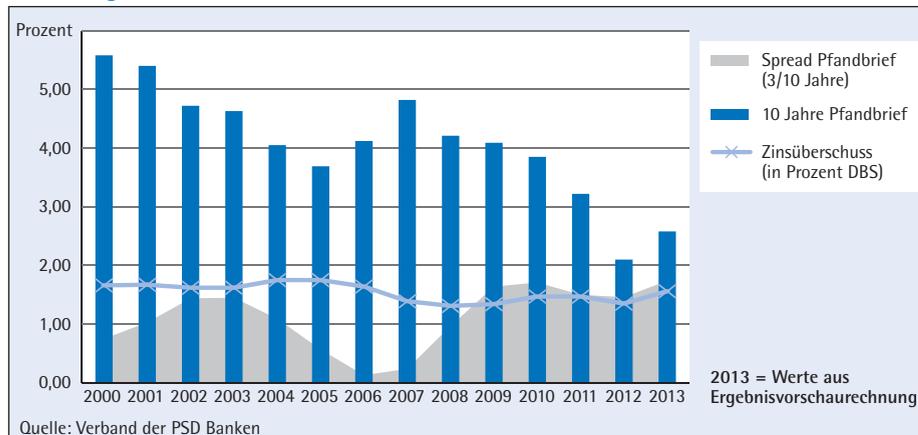
Im Zentrum des geschäftspolitischen Handelns stehen die Kunden, die sich bei einzelnen PSD Banken bis zu 40 Prozent aus dem Umfeld der Postnachfolgeunternehmen Deutsche Post und Deutsche Telekom rekrutieren. Neukunden werden heute eher aus dem Kreis der anspruchsvollen und Direktbank-affinen Privatkundschaft gewonnen. Die Produkt- und Preispolitik wird geprägt durch faire und wettbewerbsfähige Konditionen für verständliche und einfache Produkte. Zu den wichtigsten Produkten zählen die Baufinanzierung, die klassische Spareinlage und das Girokonto. Überdurchschnittliche Vertriebsfolge im Aktivgeschäft sowie zahlreiche Auszeichnungen, die regelmäßig an die PSD Banken verliehen werden, spiegeln die starke Wettbewerbsposition wider.

### Auskömmliches Betriebsergebnis erreichbar

Neben der konsequenten Kunden- und Mitgliederorientierung prägen kosteneffiziente Geschäftsprozesse das Geschäftsmodell der PSD Banken. Eine im langjährigen Durchschnitt vergleichsweise niedrige Bedarfsspanne (Sach- und Personalkosten) in Höhe von 0,95 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme ist hierbei ein wesentlicher Indikator und Erfolgsfaktor. Hierin zeigt sich die Ausrichtung des Geschäftsmodells in Richtung einer beratenden Direktbank ohne teure Filialstruktur.

Ein weiterer wesentlicher Ertragsfaktor ist der Zinsüberschuss, der maßgeblich durch das Baufinanzierungsgeschäft mit Privatkunden gespeist wird. Um Kostenvorteile an die Mitglieder und Kunden weiterzugeben, werden die Margen im Baufinanzierungsgeschäft knapp kalkuliert, dies war auch schon vor der Niedrigzinsphase der Fall. Hierbei werden die für eine nachhaltige Entwicklung der Bank erforderlichen

Abbildung: PSD Banken – stabiler Zinsüberschuss bei fallenden Zinsen



Mindestmargen (zum Beispiel zur Deckung der Kosten, zur Stärkung der Eigenmittel) nicht unterschritten. Unter Berücksichtigung der Kundeneinlagen als Hauptfinanzierungsquelle der PSD Banken zeigt die stabile Entwicklung des Betriebsergebnisses vor Bewertung der letzten zehn Jahre, dass für die Höhe des Zinsüberschusses nicht alleine die Höhe des Zinsniveaus maßgeblich ist. Entscheidend sind vielmehr die Durchsetzbarkeit der für die Kundenprodukte erforderlichen Margen in Verbindung mit der Steilheit der Zinskurve am Kapitalmarkt zur Generierung einer nachhaltigen Fristentransformation (Abbildung).

### Depot-A im Blick

Überdurchschnittliche Betriebsergebnisse lassen sich mit dem Geschäftsmodell der PSD Banken sicherlich nicht realisieren. Diese werden im Hinblick auf die strategische Ausrichtung auch nicht angestrebt. Im Durchschnitt der letzten zehn Jahre hat sich ein Betriebsergebnis vor Bewertung von gut 0,6 Prozent als auskömmliche und erreichbare Benchmark etabliert. Dies reicht für eine entsprechende Dotierung der Rücklagen sowie eine angemessene Risikovorsorge aus. Letztere hält sich aufgrund der guten Bonitäten und Sicherheiten im Kundenportfolio seit Jahrzehnten auf sehr niedrigem Niveau. Das Adressausfallrisiko im Kundengeschäft ist im Vergleich zu anderen Wettbewerbern sehr niedrig, da das Aktivgeschäft geprägt ist durch granulare, über Grundschulden besicherte Baufinanzierungen für Privatkunden mit guter Bonität. Das Provisionsgeschäft könnte vor dem Hintergrund der Entwicklungen zum Thema Honorarberatung für manchen Wettbewerber an Ergebnissicherheit verlieren. Für die

PSD Banken spielt das Provisionsgeschäft traditionell eine untergeordnete Rolle. Insofern halten sich die Risiken aus einem künftigen Abschmelzen der Provisionserträge in überschaubaren Grenzen.

Die Niedrigzinsphase wirkt sich seit dem Beginn der Finanzmarktkrise bei den PSD Banken, wie auch bei allen anderen Instituten, stark auf die Erträge im Depot-A aus. Es fällt zunehmend schwerer, in den Wiederanlagen attraktive Nominalzinssätze zu realisieren, ohne dass deutlich höhere Adressrisiken eingegangen werden. Diese Entwicklung ist alleine mit breiterer Diversifikation der Eigenanlagen nicht zu kompensieren. Behalten die PSD Banken jedoch die Risiken der Fristentransformation und die Adressausfallrisiken des Eigengeschäftes im Blick, kann auch diese schwierige Phase gut überstanden werden. Gegensteuern lässt sich derzeit insbesondere mit einem profitablen Kundengeschäft, dessen Erfolg aufgrund des hohen Markt- und Konditionsdrucks eher auf der Kostenseite entschieden wird.

Hier bietet das Geschäftsmodell eine sehr gute Ausgangsbasis. Umfangreiche und kostenintensive Geschäftsstellennetze wurden und werden nicht benötigt, da die Banken schon aus ihrer Tradition heraus Direktvertriebswege bevorzugen. Dieses spiegelt sich auch in den Verhältniskennzahlen „Kunden je Mitarbeiter“ (= 615 Kunden/Mitarbeiter) und „Volumen je Mitarbeiter“ (= 17,2 Millionen Euro/Mitarbeiter) wider. Damit liegen die PSD Banken um mehr als das Doppelte über den Vergleichswerten der Sparkassen. Der Abstand zu den großen Direktbanken signalisiert allerdings noch Effizienzpotenziale.

Fusionen werden hierbei nicht als Allheilmittel gesehen. Vielmehr werden Effizienzgewinne und Absatzsteigerungen häufig über gemeinschaftliche Aktivitäten in der PSD Bankengruppe generiert. Zentrale „Beschleuniger“ dieser Entwicklungen im PSD Verbund sind der Verband der PSD Banken e.V. und die Servicegesellschaft der PSD Banken mbH. In zentralen Verbundprojektgruppen, die aus Mitarbeitern der Banken, der Servicegesellschaft und dem Verband bestehen, werden Entwicklungsprojekte vorangetrieben, auf deren Grundlage Einsparungen in den Prozessen mit hoher Verbindlichkeit und Umsetzungsbereitschaft seitens der Banken identifiziert und ermöglicht werden.

### Gemeinsame Projektarbeit mit hoher Umsetzungsverbindlichkeit

Auch bei der Umsetzung aufsichtsrechtlicher Anforderungen (zum Beispiel Sepa, MaRisk, Basel III) wird nach Feldern der Zusammenarbeit gesucht, um die zu bewältigenden Zusatzkosten möglichst gering zu halten. Der Rückgriff auf zentrale Umsetzungsempfehlungen spart bares Geld. Gemeinsame Entwicklung und Kooperation werden in Zukunft immer wichtiger, ebenso wie verlässliche und in flachen Hierarchien organisierte zentrale Dienstleister. So führt der seit nunmehr über 75 Jahren bestehende Verband der PSD Banken e.V. neben seiner Prüfungs- und Beratungstätigkeit beispielsweise die Gehaltsabrechnung für die knapp 2000 Mitarbeiter der Bankengruppe durch. Die Servicegesellschaft betreibt das zentrale Call-Center und unterstützt die Internetaktivitäten der einzelnen Institute. Die hohe Transparenz in der PSD Gruppe verbunden mit vielfältigen, direkten Kontakten zwischen allen Akteuren sorgt für eine bemerkenswerte Umsetzungseffizienz bei gemeinsamen Entwicklungen.

Dass eine fokussierte Kernproduktpalette mit schlanken Prozessen nicht im Widerspruch zur Beliebtheit einer Bankengruppe stehen müssen, beweist die wiederholte Auszeichnung „Beliebteste Regionalbank“ des Wirtschafts magazins Euro (zum Beispiel Ausgabe 5/2013, Seite 152 ff.). Langzeitanalysen der Service-Barometer AG bestätigen darüber hinaus dauerhaft das überdurchschnittlich hohe Vertrauen der PSD-Bank-Kunden in ihre Institute. Die PSD Banken sind gut gerüstet, um das Zinstal zu durchschreiten.