

Wie bedrohlich sind die **neuen Wettbewerber** der Kreditwirtschaft aus Sicht der Sparkassenorganisation?

Nicht zuletzt seit dem Ausbruch der Finanzmarktkrise wird unter dem Stichwort „Banking is necessary, banks are not“ intensiv die Zukunft etablierter Banken diskutiert. In Verbindung von neuem Kundenverhalten – das heißt Informations-, Beratungs- und Online-Affinität –, Entwicklung von technischer Infrastruktur und neuen Wettbewerbern im Kerngeschäft, aber auch im Randgeschäft stellt sich die Frage nach der Zukunft der Banken generell, aber auch der Sparkassen als Wettbewerber auf dem Markt für Bankdienstleistungen.

Gewachsene Marktstellung

Wie ist die Ausgangssituation? Trotz des schwierigen Wettbewerbsumfeldes verfügen die Sparkassen unverändert über sehr hohe Marktanteile im Einlagengeschäft. Sie sind Marktführer bei Privatgirokonten und im Geschäft mit mittelständischen Unternehmenskunden in Deutschland. Sie sind Europas größter Kartenherausgeber, die Institutgruppe mit dem größten Zahlungsverkehrsvolumen in Europa und der größte Arbeitgeber in der deutschen Kreditwirtschaft. Diese Marktstellung basiert auf einer langjährigen Vertrauensbeziehung zu ihren Kunden als Leitlinie des Handelns. Das Dienstleistungsangebot der Sparkassen ist die Lösung für Finanzierungsfragen unter Beachtung und in Kenntnis der individuellen Gesamtsituation des Kunden. In der Funktion als Hausbank des Privatkunden, des gewerblichen Kunden und der Kommune verfügt die Sparkasse über umfassende Informationen – neudeutsch Big Data –, für die lokale Präsenz und persönlicher Eindruck wesentlich sind.

Diesen Vorteil der lokalen Kundenkenntnis können die Sparkassen durch den Zugriff auf bundesweite Datenbanken der S-Finanzgruppe kombinieren, zum Beispiel beim Management von Adressenausfallrisi-

ken mit Rückgriff auf zentrale Datenpools zur professionellen Risikosteuerung. Die Sparkasse ist qua Geschäftsmodell mit ihrem Filialnetz, aber auch mit ihren digitalen Kanälen nicht nur nah an der Realwirtschaft, sie ist Teil der lokalen Realwirtschaft. Am Beispiel der Sparkasse Krefeld wird im Folgenden aufgezeigt, wie Sparkassen sich im Wettbewerb positionieren. Letztlich geht es dabei um die Frage, ob andere Marktteilnehmer aus Sicht der Kunden einen dauerhaften Vorsprung beim Angebot der Dienstleistung „Banking“ gewinnen können und/oder ob die bisher typischerweise von Banken und Sparkassen in Gänze angebotene Wertschöpfungskette in Einzelteilen für den Kunden unter Würdigung des Preis-/Leistungsverhältnisses attraktiver ist.

Im Kontext der strategischen Ausrichtung der S-Finanzgruppe positioniert sich die

Dr. Birgit Roos, Vorsitzende des Vorstands, und Gerald Reindl, Leiter Strategiemangement, beide Sparkasse Krefeld

Neue Wettbewerber der traditionellen Banken können aus Sicht der Autoren mit der Konzentration auf wenige Produkte und dem Aufbau neuer Prozesse durchaus effizienter und flexibler produzieren. Und sie räumen auch ein, dass bei der Nachfrage einzelner Produkte bei verschiedenen Anbietern die bisherige Wertschöpfungskette aufgelöst wird. Als Folge sehen sie bei den Kunden von Bankdienstleistern aber auch höhere Informations- und Koordinationskosten und ein steigendes Risiko einer Fehlentscheidung. Und genau diese Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Kundenbetrachtung werten sie als Asset der etablierten Kreditwirtschaft gegenüber neuen Anbietern. Als Grundbedingung für einen sportlichen Wettbewerb mahnen sie vergleichbare Regularien für vergleichbare Geschäfte an. (Red.)

Sparkasse Krefeld als lokal vernetzter Qualitätsanbieter. Als Primärinstitut ist sie direkter Ansprechpartner der Kunden mit einem wettbewerbsfähigen Dienstleistungsangebot einer Universalbank unter Einbindung der Verbundpartner (zum Beispiel Dekabank, LBS) als Produktlieferanten. Die Vorteile für den Kunden ergeben sich aus der Arbeitsteilung eines selbstständig agierenden Anbieters mit lokaler und digitaler Nähe zum Kunden und der Nutzung von erheblichen Skaleneffekten und Spezialisierungseffekten (Economies of scale and scope) der Verbundpartner.

Mit dieser Aufstellung der S-Finanzgruppe ist eine wesentliche Voraussetzung dafür geschaffen, dass der Anspruch, den Kundenbedarf ganzheitlich zu identifizieren und zu befriedigen, in der nachgefragten Qualität und zu einem wettbewerbsfähigen Preis realisiert werden kann. Der Verkauf einer Dienstleistungs- und Produktpalette, die sich am Bedarf der Kern-Kundengruppen Privatkunden, Mittelstand und Kommunen orientiert und nicht an Produktzielen, ist ein wesentliches Element des Selbstverständnisses. Beschrieben wird die Wertschöpfungskette im Angebot der Sparkasse am Beispiel der zentralen Kundengruppen Privatkunden und gewerblicher Mittelstand. Abgerundet wird diese Betrachtung mit der Erläuterung der verfügbaren Basisinfrastruktur und der Bedeutung der Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit.

Zielgruppe Privatkunde

Aus der direkten Kommunikation mit den Kunden und letztlich aus ihrer Abschlussbereitschaft ergibt sich für die Sparkasse die aktuelle Erwartung des Privatkunden an einen umfassenden Dienstleister. Ergänzt wird dies um regelmäßige und systematische Erhebungen des künftigen Konsumentenverhaltens und der Anforderungen der Konsu-

menten an Bankdienstleistungen. Als größte Erwartungen werden nach aktueller Einschätzung die kontinuierliche Erreichbarkeit auf allen Kanälen und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit genannt. Wichtig ist dabei sowohl die regionale wie auch digitale Nähe. Der Kunde wünscht sich Transparenz über alle finanziellen Angelegenheiten, individuell zugeschnittene und preisgünstige Produkte und vor allem Sicherheit.

Aktuellen Umfragen zufolge bevorzugen auch die unter 25-jährigen Kunden Sicherheit statt Stress. Familie ist ihnen wichtiger als beruflicher Erfolg. Bei ihrer Geldanlage spielt mit einer Nennung von 65 Prozent das Sparbuch die wichtigste Rolle. Die Sparkasse Krefeld hat auf diese Erkenntnisse reagiert und richtet das Privatkundengeschäft dementsprechend neu aus. Zielsetzungen sind dabei:

- regionale Nähe zum Kunden erhöhen, indem deutlich mehr Kunden als bisher einen festen Ansprechpartner erhalten,
- nachhaltige und bedürfnisoptimierte Ausschöpfung der Kundenpotenziale durch verfeinerte Segmentierung,
- Sicherstellung der Kosteneffizienz,
- Sicherstellung der Beratungsqualität und zugleich der regulatorischen Anforderungen insbesondere in der Wertpapierberatung – auch durch Einbindung von Spezialisten bei komplexen Themen.

Klare Marktverantwortung

Das Zielbild der Sparkasse im Kundengeschäft fokussiert auf Regionalmärkte mit klarer regionaler Marktverantwortung und den hierfür notwendigen Kompetenzen in einer Hand. In den Regionalmärkten stehen Filialtypen mit differenziertem Leistungsspektrum zur Verfügung. Neben der besseren Steuerbarkeit des Vertriebs werden Karriere- und Entwicklungswege für Mitarbeiter in der Fläche sichergestellt. Dies unterstützt gleichzeitig die für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtige Kontinuität in der Kunden-Bank-Beziehung.

Ein neuer Beratertyp konzentriert sich auf jüngere Einkommenskunden und besonders vermögende Kunden mit hohem, ganzheitlichem Beratungsbedarf, speziell in Wertpapierfragen. Abgerundet wird dieses Angebot um angepasste Öffnungszeiten der

Filialen und Beratungszeiten, die stärker am Tagesablauf Berufstätiger orientiert sind. Parallel kann der Kunde jederzeit auf ein umfassendes Online-Banking-Angebot im Medialen Service zurückgreifen. Dieser unterstützt den Kunden auf allen bekannten medialen Kanälen und wird – anders als bei vielen Wettbewerbern – von Mitarbeitern mit bankfachlicher Ausbildung erbracht.

Zielgruppe Mittelstand

Die Grundidee der ganzheitlichen Beratung nach Bedarfsfeldern wird auch beim Mittelstandskunden verfolgt. Dieser ist in der Regel zugleich Privatkunde und erfährt in dieser Gesamtbetrachtung seiner „zwei Rollen“ einen weiteren Nutzen. Auch hier ist die umfassende Begleitung der Firmen- und Gewerbekunden als Hausbank ihren Bedarfsfeldern entsprechend in allen Finanzierungsfragen Zielsetzung der Sparkasse. Insbesondere beim kleinen und mittleren Mittelstand ist der Kundenbetreuer ein fachlich versierter Diskussionspartner und Ratgeber über die isolierte Produktberatung hinaus. Er schafft nicht nur Perspektiven für Investitionen über alle relevanten Kernprodukte von Betriebsmittelkredit über Factoring, Leasing und Bürgschaften, sondern vermittelt hier auch Spezialprodukte Dritter wie Förderkredite im Falle von Existenzgründungen und Energiesparmaßnahmen. Die Sparkasse bindet – wenn sinnvoll – auch Beteiligungskapital entweder über die eigene Beteiligungsgesellschaft oder über Gesellschaften, die im Seed- und Venture-Bereich aktiv sind, immer unter Beachtung der schlüssigen Gesamtfinanzierung.

Die Sparkasse trägt der zunehmenden internationalen Verflechtung ihrer Kunden über den Euroraum hinaus Rechnung mit einer eigenen Auslandsabteilung. Sie ist Partner der Unternehmen im Auslandszahlungsverkehr, bei Akkreditiven, Inkasso und Garantien. Über den Rückgriff auf kompetente Verbundpartner bei komplexen Produkten, die Spezialwissen erfordern, wird das komplette Produktangebot auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzierung abgedeckt. Gerade auch in schwierigen Unternehmensphasen bringt sich die Sparkasse als verlässlicher Partner ein und begleitet Sanierungen, wenn dies verantwortbar ist. Die Sparkasse Krefeld hat auch in diesem Segment den Anforderungen an räumliche Nähe und schnelle Entscheidungen vor Ort mehr Rechnung getragen, indem sie neue Gewerbecenter in der Fläche mit mehr

Kompetenz eröffnet und bestehende Center personell verstärkt hat.

Infrastruktur der S-Finanzgruppe

Die Infrastruktur als wesentliche Basis für das Erbringen von Bankdienstleistungen wird differenziert nach Service- und Beratungsleistungen und der Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Das Service- und Beratungsangebot in der Filiale vor Ort ist ein signifikantes Differenzierungsmerkmal im Bankenwettbewerb. Dieses stationäre Angebot wird ergänzt durch Online- und Mobilangebote im Rahmen des Medialen Service, der Kontakt- und Transaktionsmöglichkeiten unabhängig von „Raum und Zeit“ eröffnet. Produktabschlüsse erfolgen bisher überwiegend stationär, bei „einfachen“ Produkten jedoch zunehmend auch auf dem Online-Kanal.

Unverzichtbare Elemente des modernen Bankgeschäfts sind die Prozesse für die Durchführung von Zahlungsvorgängen und Abwicklung von Zahlungen. Die Filialen und die flächendeckend aufgestellten SB-Geräte der Sparkassen sind das Angebot an Kunden für den stationären Zahlungsverkehr und Garant für die Bargeldversorgung. Daneben existieren mit zunehmend größerer Bedeutung die kartenbasierte Abwicklung von Zahlungen sowie Electronic-Banking-Verfahren insbesondere für gewerbliche Kunden und der Internet-Zahlungsverkehr.

Das Girokonto bildet dabei den Ausgangs- und Endpunkt aller Zahlungsverkehrstransaktionen; Kontoführung und Zahlungsverkehr sind untrennbar miteinander verbunden. Daher ist für die Sparkasse Krefeld – wie für alle Banken – das Konto von strategischer Bedeutung für die Kundenbeziehung und Hauptangriffspunkt vieler neuer Wettbewerber aus dem Non-Banking-Segment. Die eigentliche Abwicklung der Zahlung findet nach wie vor über die kreditwirtschaftliche Infrastruktur statt. Zahlungsdienstleistungen werden durch digitale Technologien immer individueller, kleinteiliger und in Real-Time nutzbar. Aber auch in der digitalen Welt müssen Services und Produkte bezahlt werden.

Sensibler Umgang mit Daten

Der Sparkassenkunde erwartet zu Recht, dass mit allen ihn betreffenden Daten sensibel umgegangen und Missbrauch durch ein hohes Maß an technischer Sicherheit

verhindert wird. Die S-Finanzgruppe ist ein vehementer Vertreter für einen sensiblen Umgang mit Daten, für ein hohes Maß an technischer Sicherheit – auch in Zeiten des „gläsernen Kunden“ von Google, Pay-Pal und Co. – im Umgang mit den Kundendaten und bei der Unterstützung des Kunden im Handling seiner sensiblen Daten. In der Sparkassen-Finanzgruppe wurde eine Vielzahl von neuen Nutzungsmöglichkeiten rund um die Zahlungsabwicklung, Kontoführung und Finanzverwaltung angestoßen. So wurde beispielsweise die Sparkassen-App aufgrund ihrer hohen Beliebtheit frühzeitig als eine der ersten europäischen Banken-Apps in den Apple-Store aufgenommen. Aber auch das kontaktlose Bezahlen mit „Giro-Go“ wird von der S-Finanzgruppe erfolgreich vorangetrieben: Somit können auch Zahlungen von Beträgen unter 20 Euro schnell kostengünstig mit Karten abgewickelt werden.

Die Sparkassenkunden nehmen mehr oder weniger unbewusst wahr, dass das Leistungsversprechen – hohe Zuverlässigkeit in der stationären und medialen Verfügbarkeit in Verbindung mit Sicherheit – eingehalten wird. Einer aktuellen Befragung zufolge vertraut die junge Zielgruppe zwischen 18 und 34 Jahren bei Bezahlssystemen den Sparkassen mehr als der Ebay-Tochter PayPal. Die Ausführungen machen deutlich, dass eine derartige Infrastruktur unter Know-how- und unter Kostengesichtspunkten nicht mehr von einer einzelnen Sparkasse betrieben werden kann. Daher nutzt die Sparkasse Krefeld auch hier mit der Finanzinformatik einen etablierten Banken-IT-Spezialisten für die S-Finanzgruppe.

Mitarbeiter

Dem Grundprinzip des Bankgeschäfts als Vertrauensgeschäft trägt die Sparkassenorganisation mit der zuvor beschriebenen Struktur des stationären Vertriebs als erste Anlaufstelle Rechnung. In der Geschäftsstelle werden tragfähige Kundenbeziehungen durch direkte, persönlich erlebbare Mensch-zu-Mensch-Beziehungen begründet und auf allen medialen Wegen fortgesetzt.

Diese anspruchsvolle Positionierung der Sparkassen kann auf Dauer nur mit zufriedenen und engagierten Mitarbeitern, die eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen aufweisen, gehalten und ausgebaut werden. Qualifizierte Mitarbeiter mit entsprechender Kompetenz und damit aus-

reichend Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeit unter souveränem Einsatz moderner Technik sind dabei die wesentliche Voraussetzung für den Wettbewerbserfolg der Sparkassen. Kunden wählen mit den Sparkassen ein Unternehmen mit einem spezifischen Wertesystem, das durch die Mitarbeiter unmittelbar erfahrbar wird – nicht zuletzt, weil sie meist in ihrer Region wohnen. Diesem Qualitätsanspruch der Sparkasse entsprechend steht die gezielte Auswahl und im weiteren Verlauf die Qualifikation über Ausbildung und Fortbildung im Fokus. Vertriebliche Fähigkeiten der Berater hinsichtlich der cross-medialen Kundenbetreuung, stärkere Kundenorientierung und zeitliche Flexibilität hinsichtlich der Beratungszeiten sind neue Elemente, die stärker als bisher ergänzend zum Anforderungsprofil zählen.

Um dieser zentralen Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter für den vertrieblischen Erfolg Rechnung zu tragen, hat die Sparkasse Krefeld in 2012 einen umfassenden Veränderungsprozess angestoßen, der alle Bereiche der Sparkasse umfasst, vom Vertrieb bis hin zu den Fach- und Unterstützungsbereichen. Wichtigste Themen sind hier stärkere Kundenorientierung durch Wertevermittlung, Identifikation durch Sinnstiftung, Transparenz und offene Kommunikation. In den Teilprojekten Strategie und Kommunikation, Struktur, Vertrieb, Prozesse und Führung und Zusammenarbeit werden hierarchie- und bereichsübergreifend Themen adressiert und bearbeitet.

Mit einer der ersten Umsetzungsschritte haben die Mitarbeiter in der Fläche wieder mehr Kompetenzen erhalten. Dem Kundenwunsch nach dauerhafter Betreuungssituation wird zudem durch veränderte Filialstrukturen Rechnung getragen. Der Mitarbeiter kann sich vor Ort in der Filiale weiterentwickeln, da alle Kompetenzen wieder in der Filiale vereinigt sind. Damit kann der Anspruch des Kunden an einen festen Ansprechpartner eingelöst werden, der ihn durch alle Lebensphasen und über alle Altersklassen hinweg begleitet. Auch wenn zunehmend mehr Kunden zunächst über Internet und Smartphones Informationen suchen, führt gerade bei beratungssintensiven Produkten wie (Baufinanzierung) der Weg nach wie vor in die Geschäftsstelle vor Ort. Daher ist die intelligente Verzahnung der Online- und der stationären Kanäle eine weitere Herausforderung an die oben beschriebene Infrastruktur.

Die Sparkasse konzentriert sich dabei auf den multikanal-affinen Kunden. Die alljährlich neue Einbindung junger Menschen über die Auszubildenden bietet speziell Sparkassen einen besonderen Vorteil bei der Adaption neuen Kundenverhaltens. Die Sparkasse Krefeld fördert junge, engagierte Mitarbeiter, indem sie ihnen neben einer hochwertigen theoretischen Ausbildung frühzeitig Verantwortung überträgt und Kundenkontakt ermöglicht. Verbesserungsvorschläge und Erwartungen junger Mitarbeiter auch aus ihrer Kundensicht werden zurzeit systematisch erhoben und in die beschriebene Projektarbeit eingebunden.

Angebot von Wettbewerbern

Die Beantwortung der Frage, wie bedrohlich die neuen Wettbewerber sind, folgt aus dem Abgleich des Banking-Leistungsspektrums mit den bereits vorhandenen beziehungsweise den neuen Marktteilnehmern. Wettbewerber sind etablierte Bankspezialisten, hier insbesondere Direktbanken, mit differenzierten Geschäftsmodellen, angefangen von Anbietern weniger Kernprodukte bis hin zu solchen auf dem Übergangspfad zum Vollsortimenter. Direktbanken sind dabei zunehmend mit Vollbanklizenzen ausgestattet. Ein weiterer Trend im Direct-Banking-Segment ist die systematische Ausweitung der Zielkunden von Privat- auf Mittelstandskunden. Wettbewerber sind aber auch neue Marktteilnehmer (noch) ohne Banklizenz aus dem „Near Banking“ Umfeld wie Google und Apple. Je standardisierter ein Produkt ist, desto stärker ist der Wettbewerb. Insbesondere über neue technische Plattformen werden Anbieter und Nachfrager von Kapital außerhalb des Bankenmarktes koordiniert, um in der direkten Interaktion Projekte zu ermöglichen oder Renditen zu erzielen.

Offensichtlich ist, dass keiner dieser Wettbewerber das gesamte Leistungsspektrum beziehungsweise die gesamte Wertschöpfungskette einer Universalbank anbietet. Zudem konzentrieren sich insbesondere die Finanzintermediäre oft auf einzelne Produkte und einzelne Kanäle und haben nicht alle Bedarfsebenen des Kunden im Sinne eines ganzheitlichen Beratungsansatzes im Blick. Sie sind mit der Konzentration auf wenige Produkte und Aufbau neuer Prozesse in der Regel effizienter und flexibler. Mit dieser Unterscheidung wird aber auch deutlich, dass bei der Nachfrage einzelner Produkte bei verschiedenen Anbietern die bis-

herige Wertschöpfungskette aufgelöst wird. Folge ist, dass beim Nachfrager von Bankdienstleistungen höhere Informations- und Koordinationskosten verbleiben und das Risiko einer Fehlentscheidung steigt.

Der kleine exportorientierte Mittelständler, der seine neue Maschine zum Beispiel über Crowdfunding finanziert, benötigt mindestens noch eine Bank für die Kontobeziehung und den Auslandszahlungsverkehr. Er wird sich in dieser Situation selbst oder durch das Hinzuziehen weiterer Experten ein Urteil verschaffen müssen, ob in seiner speziellen Situation gegebenenfalls eine Leasingfinanzierung einer Kreditfinanzierung vorzuziehen gewesen wäre. Die Beantwortung der Frage, wie Finanzintermediäre und Direktbanken sich in schwierigen Unternehmensphasen bei erfolgversprechenden Sanierungen verhalten, steht noch aus. Der Investor wiederum, der sein Kapital einer Plattform anvertraut, wird etwa im Vergleich zu einer Spareinlage selbst analysieren müssen, wie risikoreich seine Anlage im Nichtbankenumfeld im Vergleich zu einer Einlage ist, die unter die Einlagensicherung fällt. Der Bankkunde erhält somit ein deutlich fragmentiertes Angebot von unterschiedlichen, meist anonymen Anbietern.

Wettbewerbsfaktor Preis

Neben der Leistung ist der Preis entscheidend für den Wettbewerb um den Kunden. Auch die Kosten der Anbieter ohne Banklizenz wie die Betreiber von Internetplattformen müssen gedeckt werden, und sei es über Gebühren von Kapitalnehmern und Kapitalgebern. Bei der Plausibilisierung des Preis-/Leistungsverhältnisses macht es Sinn, die Komponenten einzeln zu betrachten. Die Leistungspalette der S-Finanzgruppe ist bezogen auf ihre Kernklientel wettbewerbsfähig. Langjährige Produkterfahrung und profunde Marktexpertise in Verbindung mit Anpassungsfähigkeit an neuen Kundenbedarf sind vorhanden. Bezogen auf die Kostenkomponente lohnt eine Differenzierung zwischen Risiko- und Produktionskosten.

Aktuelle Zahlen zeigen, dass Sparkassen dank der in der Gruppe entwickelten Risikomanagementverfahren ihre Risikokosten auch im Wettbewerbsvergleich gut beherrschen. Bezogen auf die Adressenausfallrisiken verfügen sie über den entscheidenden Vorteil der lokalen Marktkennntnis und der handelnden Personen im Unterschied zu

Kreditgebern, die nur auf abstrakte Algorithmen zurückgreifen. Bei Betrachtung der Produktionskosten fallen der Aufwand der Filialstruktur und der dezentralen Entscheidungsstruktur einerseits, aber auch die Skaleneffekte des Marktführers andererseits auf. Bei Letzterem hat die Sparkassenorganisation noch erhebliches Potenzial zur Effizienzsteigerung, ohne die Spezifika einer dezentralen Struktur infrage stellen zu müssen. Die Kostenvorteile aus der IT-Konsolidierung der letzten Jahre können hier Maßstab sein. Alles in allem ist der Wettbewerb mit Blick auf die Effizienz ernst zu nehmen, mit schnellem Heben von Potenzialen der Skaleneffekte aber beherrschbar. Immerhin hat die S-Finanzgruppe in der Vergangenheit steigende Geschäftsvolumina mit sinkenden Sachkosten und konstanten Personalkosten bewältigt.

Zuletzt sei noch auf einen wesentlichen Unterschied zu Wettbewerbern aus dem Bankenumfeld hingewiesen. Die neuen Zahlungsverkehrsspezialisten konzentrieren sich neben der Abwicklung des Zahlungsverkehrs auf die systematische Auswertung von Daten, um diese für andere Akquisitionszwecke – insbesondere anderer dem Kunden unbekannter Marktteilnehmer – verfügbar zu machen. Aufgrund langjähriger Erfahrung im Umgang mit Datenschutz und Bankgeheimnis garantieren Sparkassen einen deutlich sensibleren Umgang mit ihren Kundendaten – eben weil es nicht zu ihrem Geschäftsmodell gehört, Kundendaten für Akquisitionsaktivitäten Dritter verfügbar zu machen. Vielen Nutzern von Bezahlfverfahren außerhalb der Bankinfrastruktur ist zudem nicht bewusst, welche Risiken sie eingehen. So erfolgt die Eingabe der Anmeldeinformationen zum Online-Banking von „Sofortüberweisung.de“ anstatt auf der Banken-Website mit gesicherter Umgebung auf der Webpräsenz von Sofortüberweisung.de. Auch hier bietet die S-Finanzgruppe in Zusammenarbeit mit den anderen Bankengruppen eine sichere Alternative.

Konsequenzen der regulatorischen Rahmenbedingungen

Der Markt für Bankdienstleistungen ist wie kein anderer geprägt von regulatorischen Eingriffen bis hin zum außer Kraft setzen des Mechanismus der wesentlichen Preise wie Zins und Provision. Die Frage nach der Bedrohung durch neue Wettbewerber hat daher auch zu klären, ob und in welchem

Ausmaß Regulatorik und Niedrigzinspolitik die Sparkassen aufgrund ihres Geschäftsmodells systematisch mehr treffen als andere Akteure. Alle Banken und nicht nur Sparkassen sind aktuell erheblich gefordert bei der Umsetzung permanenter sich ändernder regulatorischer Anforderungen. Dies verteuert den Wertschöpfungsprozess merklich und bindet Mitarbeiterressourcen in Konkurrenz zu Vertriebsaktivitäten.

Primärinstitute als vergleichsweise kleine, selbstständig agierende Banken sind hiervon relativ stärker betroffen als große Universalbanken. Ihre Wettbewerbsfähigkeit kann hier erhalten bleiben mit Umsetzung der in den Regelwerken vorgesehenen Proportionalität einerseits und der intelligenten Nutzung der Verbundpotenziale andererseits. Aktuell ist die Proportionalität nicht spürbar. Es besteht daher dringender Handlungsbedarf, dass die erkennbaren Fehlentwicklungen wie beispielsweise aktuell erfahrbar im Meldewesen, zur Umsteuerung führen. Noch gravierender ist die Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit in Konkurrenz zu Nichtbanken. Unterliegen diese den gleichen regulatorischen Rahmenbedingungen, haben Sparkassen und Banken inzwischen einen deutlichen Informationsvorsprung im Umgang mit Regulatorik. Wenn diese Akteure zwar Bankdienstleistungen anbieten, aber aufgrund ihres Status nicht reguliert werden und sich den Kosten der Regelung somit nicht in ihrer Preisbildung niederschlagen, ist dies anders zu werten. Eklatante Wettbewerbsverzerrung gibt es hier bei Beratungsleistungen, etwa unterschiedlich eingefordertem Umgang mit Protokollen bei der Wertpapierberatung zwischen Banken und anderen Finanzintermediären. Regulierung wirkt offensichtlich auch als Markteintrittshemmung.

Für das Kreditgeschäft der Banken hat Crowd-Lending dabei zum Beispiel vorerst offensichtlich nur eingeschränkter Substitutionscharakter. Es wird auf diesem Gebiet ein durchschnittlich geringer Kreditbetrag angestrebt, um durch diese Kleinteiligkeit den regulatorischen Aufwand gering zu halten. Die Wahrnehmung der Transaktionsfunktionen wie Losgrößen-, Fristen- und Risikotransformation scheitert an der fehlenden Banklizenz. Da ein erklärtes Ziel der Regulierung die Vermeidung von Arbitragemöglichkeiten ist, kann ein möglicher Vorsprung neuer Akteure in vergleichbaren Marktsegmenten allenfalls unter diesem Aspekt vorübergehender Natur sein.

Deutlich wettbewerbsverzerrend wirkt die Regulatorik, wenn diese den Zugriff auf Bankinfrastrukturen erzwingt, ohne die Eigentumsrechte bis hin zur Möglichkeit von „Eintrittsgebühren“ der etablierten Marktteilnehmer ausreichend zu berücksichtigen. Bekanntes Beispiel ist die Diskussion über den Zugang zur Automateninfrastruktur der Sparkassen, ohne hierfür kostendeckende Provisionen erheben zu dürfen. Neu ist die Diskussion über den Zugriff auf Konten und Zahlungsverkehr – quasi als öffentliches Gut. Dies deutet sich an im Zusammenhang mit dem Grünbuch der EU-Kommission zu „einem integrierten Markt für Karten-, Internet- und mobile Zahlungen“ und dem Entwurf einer neuen Zahlungsverkehrsrichtlinie und einer Richtlinie für Zahlungskonten. Treiber für neue Marktteilnehmer sind dann die attraktiven Rahmenbedingungen mit dem Zugang zur bestehenden Infrastruktur durch Drittanbieter. Internet-Zahlungsanbieter werden in vielen Ländern weniger streng reguliert und erfüllen in Haftungs- und Sicherheitsfragen oftmals auch nicht den Standard der Kreditwirtschaft. Bestimmte Anbieter werden durch die Möglichkeit der kostenlosen, unbeschränkten Nutzung fremder Infrastruktur bevorteilt, ohne ein entsprechendes Entgelt für die Bereitstellung.

Diskussion über den Zugriff auf Konten und Zahlungsverkehr

Es wird darüber hinaus Produkte geben, die durch neue regulatorische Anforderungen so betroffen sind, wie möglicherweise die langfristige Infrastrukturfinanzierung infolge einer Net Stable Funding Ratio (NSFR), dass sie überhaupt nicht mehr von Banken im Wettbewerb angeboten werden können. Stattdessen wird die Frage nach der staatlichen Bereitstellung diskutiert. Für solche Fälle des vermeintlichen Marktversagens hat die EU-Kommission bereits Lösungen konzipiert, indem diese Funktion quasi staatlich erfüllt wird. Entweder werden diese Bankdienstleistungen durch den Staat selbst oder der nationalen und/oder supranationalen Förderbanken mit der Konsequenz der Risikoübernahme durch den jeweiligen staatlichen Gewährträger bereitgestellt. Der Wettbewerber ist in diesem Falle zwar bedrohlich, aber nicht wirklich zu schlagen. Hier ist die Arbeitsteilung zwischen Staat und Markt Folge einer politischen Willensentscheidung und trifft alle Marktteilnehmer.

Zuletzt ist in diesem Zusammenhang zu thematisieren, dass die Preisbildung als ein wesentliches Element von Wettbewerb auf dem Markt für Bankdienstleistungen zunehmend reglementiert wird. Wenn dies dazu führt, dass diese Produkte – wie Langfrist-Festfinanzierung in Verbindung mit Vorfälligkeitsentschädigung oder qualifizierte Wertpapierberatung in Verbindung mit Provisionszahlungen – mit den aktuellen Produktions- und Risikokosten nicht mehr angeboten werden können, ist auch dieses bedrohlich, aber wiederum Folge einer politischen Willensentscheidung. Entweder wird der Staat diese Leistung erbringen müssen oder der Preis für Beratungsleistungen wird sich neu herausbilden unter verbleibenden Marktteilnehmern. Der Weg zu den staatlichen Anbietern scheint hier vorgezeichnet. Die EU-Kommission plant die Einführung staatlich geförderter und mit einer staatlich garantierten Rendite ausgestattete Sparkonten, um Infrastrukturinvestitionen zu finanzieren.

Wenn die Rahmenbedingungen auf dem Markt für Bankdienstleistungen ausreichend Spielraum für marktwirtschaftliches Handeln lassen und zudem Regulatorik nicht stark wettbewerbsverzerrend wirkt, ist für die Marktpositionierung der Sparkassen die Souveränität des Bankkunden und seine Entscheidung für das Modell Sparkasse entscheidend. Da Bankgeschäft immanent mit Risiko verbunden ist, ist das Vertrauen zwischen Kunde und Bank elementarer Bestandteil eines funktionierenden Bankwesens. Die Kernfrage lautet: Werden Kunden ihren „intelligenten Geräten“ mehr vertrauen als anderen Menschen, technologische Filter gegenüber menschlichen Filtern bevorzugen? Menschen sind soziale Wesen, die Kontakt zu anderen Menschen suchen. Die Marktführerschaft der Sparkassen bestätigt bisher den Ansatz der Gruppe als Finanzdienstleister mit persönlichem Beziehungsmanagement. Dieses muss allerdings auf das künftige Käuferverhalten angepasst und modernisiert werden. Das Sparkassenmodell hat insofern auch künftig das richtige Leistungsangebot und wird für das richtige Preis-/Leistungsangebot Zahlungsbereitschaft wecken. Im Wettbewerb der verschiedenen Anbieter werden Strukturen zu optimieren und insbesondere Ineffizienzen abzubauen sein.

Bei anhaltender Niedrigzinsphase und zunehmenden Kosten der Regulierung wird der Ertrag von Banken und damit auch der

der Sparkassen in den nächsten Jahren weiter unter Druck bleiben. Der bisherige Erfolg der Sparkassen als Marktführer in wichtigen Teilmärkten spricht dafür, dass Sparkassen grundsätzlich am Kern ihres Geschäftsmodells festhalten und dort modernisieren, wo der Kunde einer regional agierenden Universalbank Qualität neu definiert.

Gleiche Aktivitäten – gleiche Regularien

Gegen die negativen Folgen der Niedrigzinspolitik steuern die Sparkassen aktiv gegen, unter anderem durch ertragsstabilisierende höhere Eigenkapitalquoten und erkennbare Effizienzsteigerungen in jedem einzelnen Institut, aber auch im Verbund. Unter der Voraussetzung, dass gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle, das heißt auch Nischenanbieter müssen für gleiche Aktivitäten gleicher Regulatorik unterliegen, wird die S-Finanzgruppe auch künftig eine starke Marktpositionierung bei Privatkunden und dem Mittelstand haben. Wenn sich die Annahmen über das Kundenverhalten der Sparkassen als valide erweisen, wird es auch durch Konkurrenten aus dem Near-Bankbereich keine existenzbedrohende Verdrängung aus dem Finanzkreislauf als Vermittler zwischen Kapitalangebot- und -nachfrage, also eine Verdrängung aus dem Finanzkreislauf geben.

Der Zins als Preis der Banken für Verleihen und Einlagen von Geld ist inzwischen so niedrig, dass die Marge zur Deckung der Kosten beispiellos geringe Werte erreicht hat. Die Leistung wird am Ende zu zahlen sein. Der Anbieter mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis wird in einem womöglich überbesetzten Markt überleben. Die S-Finanzgruppe wird auch im digitalen Zeitalter Marktteilnehmern zu wettbewerbsfähigen Preis-/Leistungsverhältnissen die nach wie vor notwendigen Bankfunktionen im Paket verlässlich auf allen Kanälen bieten:

– Losgrößentransformation von Spareinlagen zu Krediten in unterschiedlichen Zeithorizonten,

– Fristentransformation unterschiedliche Laufzeitinteressen von Schuldner und Gläubigern

– und zuletzt Risikotransformation, also die Koordination unterschiedlicher Risikobereitschaften von Schuldner und Sparern.