



## Nachhaltige Geschäftsmodelle für Regionalbanken – Umbruch als Chance

Digitalisierung, Negativzinsen, Fragmentierung der Wertschöpfung, neue Wettbewerber, BGH-Urteil und veränderte Kundenerwartungen – seit Anfang des Jahrzehnts braut sich für Regionalbanken ein veritabler „perfekter Sturm“ zusammen. Die CORONA-Krise hat den Umbruch am Markt weiter befeuert und setzt Bankentscheider nunmehr seit 2 Jahren unter Druck. Doch allen pessimistischen Vorhersagen zum Trotz scheint es, dass unsere Regionalbanken im Jahr 2021 ein recht ordentliches Ergebnis abgeliefert haben. Dank Immobilienboom, der wiederentdeckten Lust am Wertpapier-geschäft und dank der Refinanzierungsmaßnahmen der EZB sprudelten die Erträge. Die Stützungs- und Stabilitätsmaßnahmen der Regierung hielten den Risikovorsorgebedarf in Grenzen.

Ist damit das Ende der „mageren Jahre“ in Sicht? Wir glauben: nein. Aber die trotz aller Herausforderungen insgesamt günstige wirtschaftliche Lage verschafft den Regionalinstituten etwas mehr Zeit, um ihre Geschäftsmodelle konsequent nachhaltig neu auszurichten. Noch vor fünf Jahren schien das Ende des Geschäftsmodells Regionalbank besiegelt, es galt als Auslaufmodell. Heute hat sich das gründlich geändert: die Eckpunkte des erfolgreichen Wirtschaftens unter den neuen Rahmenbedingungen sind klar, die ersten Erfolgsgeschichten der Neuausrichtung sind sichtbar.

Die Transformation der Regionalbanken kann und wird gelingen – allerdings ist sie kein Selbstläufer. Gewinner werden diejenigen Banken und Sparkassen sein, die jetzt die Gunst der Stunde für die überfällige Erneuerung ihrer Geschäftsmodelle und Strategien nutzen.

### Die Erträge sichern

Die Profitabilität der Geschäftsbanken ist bereits unter Druck. Es ist davon auszugehen, dass dieser Druck nach der Krise bestehen bleibt und noch stärker wird. In diesem Umfeld ist die Erhaltung bzw. Steigerung der Ertragskraft der Bank besonders wichtig. Um es in ein Bild zu fassen: das zukünftige Geschäftsmodell muss von der Bilanz und die GuV gedacht werden – die Ertragsposten der GuV müssen die künftige Kostenstruktur decken, und jeder Bilanzposten sollte einen angemessenen Erfolgsbeitrag liefern. Der Fokus liegt dabei auf den Posten, die für die Bank einen echten Hebel darstellen. In dieser Betrachtung werden für den langfristigen Ausbau der Ertragskraft drei Handlungsfelder entscheidend sein.



Als Erstes kommt die Sicherung eines auskömmlichen „Grundeinkommens“ aus Kontogebühren, Karten und Zahlungsverkehr. Die Leistungen der Bank müssen adäquat vergütet werden, und der Markt gibt eine solche Vergütung auch (wieder) her. Kostenlose Girokonten spiegeln den Wert der Bankleistung nicht mehr wider, und sind allenfalls als Marketing-Instrument geeignet. Ertragsstarke Regionalbanken erzielen im Privatkundengeschäft bereits heute ca. 100.000 € pro 1.000 Kunden aus Kontoführungs-Karten- und Zahlungsverkehrsgebühren. Im Geschäft mit Firmenkunden liegt diese Zahl bei 300.000€ Erträge in dieser Größenordnung werden künftig für die nachhaltige Sicherung der Handlungsfähigkeit unerlässlich sein.

Zweitens muss mindestens eine klassische Bankprodukt-Kategorie als besonderer Ertragsbringer aufgebaut werden. Da das Internet die Transparenz und Vergleichbarkeit der Angebote erhöht, wird der ertragreiche Betrieb „klassischer“ Bankprodukte wie z.B. die Baufinanzierung, das Wertpapiergeschäft, die Konsumfinanzierung etc. künftig eine tiefe, mindestens im regionalen wenn nicht auch im überregionalen Vergleich herausragende Expertise erfordern. Diese Expertise können die wenigsten Institute sofort über alle Produkte hinweg aufbauen - daher empfiehlt sich zunächst die Konzentration auf das Produkt, welches der Bank bereits heute den größten Erfolgsbeitrag liefert, beziehungsweise wo heute schon besondere Expertise im Hause vorhanden ist.

Der dritte Ertragshebel liegt jenseits des klassischen Bankgeschäfts, in der GuV-Position „sonstige betriebliche Erträge“. Der Kundenstamm, die Kenntnis der Kunden und die Kenntnis der Region sind besonders wertvolle Schätze der Regionalbanken. Diese Schätze sollten künftig systematischer in zusätzliche Ertragsquellen umgewandelt werden, indem die Bank mit ihren Kunden über das klassische Banking hinausgehend auch anderweitige Geschäftsverbindungen aufbaut. Es gibt bereits heute zahlreiche Beispiele für Banken, die ihren Kunden in banknahen Produktfeldern wie z.B. die private oder gewerbliche Vermietung oder die erneuerbare Energie erfolgreich Angebote zur Verfügung stellen. Andere Banken nutzen ihre starke Eigenkapitalbasis, um Geschäftspartnern über den klassischen Kredit hinaus auch mit Direktinvestitionen und Beteiligungen zur Seite zu stehen. Da die Anforderungen an die Prüfung vor einer Kreditvergabe in der Zwischenzeit so aufwändig wie die Prüfung einer Beteiligung ist.... kann das eine echte Alternative sein.

Auch die Bilanzposition „Erträge aus Warengeschäft“ bietet bei einer zeitgemäßen Definition von „Warengeschäft“ für die VR Banken eine weitere Chance... Beispiele gibt es auch dafür.



Die systematische Nutzung und Weiterentwicklung von Ertragsquellen mit Bestandskunden über das klassische Banking hinaus wird für die Herstellung einer nachhaltigen Ertragskraft dringend notwendig sein. Und bei all der Ertragssteigerung nicht zu vergessen: der wichtigste Erfolgsfaktor für die Profitabilität einer Bank ist ihre Fähigkeit, Kunden zu interessieren, zu begeistern und zu binden.

Übrigens... neben dem Geschäft mit und für die Kunden halten wir es für unumgänglich, dass die Banken und Sparkassen im Rahmen einer Neuausrichtung die Treasury-Strategie untersuchen und ggfs. neu aufsetzen. Auch hier muss der Anspruch bestehen, dass im Rahmen der definierten Risikobudgets eine starke zinsunabhängige Strategie implementiert wird. Mit dieser Maßnahme wird die Bank in die Lage versetzt, den von uns vorgeschlagenen Weg und den erweiterten Einsatz von alternativen Ertragsquellen, auch im Management der Eigenanlagen konsequent umzusetzen. Dabei gilt der Anspruch die regulatorischen Rahmenbedingungen als Pflicht zu verstehen und umzusetzen, um in der Kür dann den nötigen Mehrertrag aus der Strategie heben zu können. Dies gilt unabhängig von aktuellen Ereignissen am Kapitalmarkt, sondern ist ein langfristiger Prozess, der aufgrund der aus unserer Sicht dauerhaft fehlenden klassischen und risikolosen Zinseinkünfte entscheidend für den künftigen Ertrag ist.

### **Regionalbanken sind schon lange „Digitalbanken“**

Auf der Kostenseite ist der wesentlichste Hebel das Filialnetz. Die Filiale gilt in der Branche vielerorts nach wie vor als Dreh- und Angelpunkt einer Regionalbank. Aber das Brot- und Buttergeschäft der Bank wird die Kosten eines Filialnetzes schlicht nicht mehr tragen. Zudem sind Kunden ihren Banken in der Digitalisierung enteilt – Corona hat diese Entwicklung nochmal beschleunigt.

Es ist an die Zeit, die Filiale als das zu erkennen, was sie tatsächlich ist: die wertvollste und teuerste Ressource der Bank. Dort werden besonders wertvolle Geschäfte gemacht, dort finden stets besonders wertvolle und prägende Kundeninteraktionen statt, welche im Ergebnis die hohen Kosten der Filiale rechtfertigen. Einfachste Transaktionen, Auskünfte und Tagesgeschäft gehören aber in den digitalen Kanal, wo sie Kunden bequem und einfach erledigen wollen und können. Wie viele solche besonders wertvollen Geschäfte und Interaktionen hat die Bank mit ihren Kunden in Zukunft? Heute haben Kundenberater pro Tag im Schnitt oft lediglich 1-2 qualifizierte Beratungsgespräche. Diese Frequenz wird Filialen nicht mehr tragen. Investition in den Aufbau der zentralen Marktbearbeitung ist notwendig,



um genügend Kunden ansprechen zu können und die Auslastung der Berater mit qualifizierten und werthaltigen Kundengesprächen sicherzustellen. Institute, die über zentrale Ansprache systematisch qualifizierte Kunden in die Filialen leiten, kommen auf bis zu 8 Gespräche pro Tag und Berater. Auf den ersten Blick erscheint es paradox, aber der Weg zur Erhaltung der Filialen führt über den Ausbau der zentralen Marktbearbeitung.

Banken sind im Kern seit mindestens 20 Jahren digitale Unternehmen – für Regionalbanken, die diese Realität akzeptieren, bieten sich zahlreiche Chancen. Der Wandel beginnt in den Köpfen der Menschen – diese Veränderung bei den Mitarbeitern einzuleiten ist die erste Vorstandsaufgabe in der Digitalisierung. Dafür braucht es zunächst keine ausgefeilte Technik – mittelfristig werden aber Veränderungen und Investitionen notwendig, denn eine Digitalbank ist auf entscheidende Weise anders aufgebaut als eine klassische Regionalbank.

Im Übrigen vertragen sich „Digital“ und „Regional“ bestens – es kommt auf eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Interessen und Themen an - das lässt sich über digitale Kanäle ausgezeichnet transportieren.

### **Die Regionalbank der Zukunft**

Die Zukunft der Regionalbanken ist gesichert. Aber welche Form sie künftig annehmen werden, ist weit weniger klar. Krisen können zweierlei bewirken: für die einen ist es die Beschäftigung mit den Ursachen und der Frage „warum schon wieder wir? Reicht es nicht langsam?“ und bei den anderen schärft sie den Blick für die Zukunft - und gerade jetzt zeichnet sich die Zukunft der Regionalbanken vielleicht klarer ab als je zuvor.

- - Sie werden digital sein.
- - Sie werden gute Leistungen verkaufen und diese nicht zu billig anbieten.
- - Sie werden ihre Kunden begeistern.
- - Sie werden viel mehr als nur eine Bank sein.



Und Sie werden nachhaltig werden. Das muss nicht nur unbedingt im Sinne von Ökologie verstanden sein, sondern eher im Sinne der Frage „was tun wir, damit es uns in 30 Jahren noch gibt und wir für weitere Pandemien, Krisen und Katastrophen gerüstet sind“.

Sind Sie mit dabei?

Heidelberg/Göppingen/Bad Homburg v .d. H. im Januar 2022

Stephan Vomhoff

[stephan.vomhoff@heidelberger-erfolgsimpulse.de](mailto:stephan.vomhoff@heidelberger-erfolgsimpulse.de)

Georg Strich

[g.strich@minds.management](mailto:g.strich@minds.management)