

Der Privatkunde oder Im Fadenkreuz der Strategien

Von ANDREAS OEHLER

Das Bankgeschäft mit der privaten Kundschaft ist in der Bundesrepublik Deutschland durch einen intensiven Wettbewerb vor allem zwischen den drei Universalbankgruppen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und privaten Kreditbanken geprägt. Die wesentlichen Wettbewerbsimpulse im deutschen Bankwesen nach dem Zweiten Weltkrieg gingen bis in die siebziger Jahre vor allem von der Aufweichung traditionell bedingter Unterschiede in den Geschäftsstrukturen der drei Instanzgruppen aus.

Begünstigt durch den Wegfall staatlicher Restriktionen waren die Kreditbanken und besonders die heutigen Großbanken bestrebt, in das Privatkunden-Mengengeschäft einzusteigen, während die Genossenschaftsbanken und vor allem die Sparkassen verstärkt bemüht waren, im Firmenkunden- und Auslandsgeschäft Fuß zu fassen. Begleitet wurden diese Veränderungen durch starke Konzentrations- beziehungsweise Fusionsprozesse im Sparkassen- und im Genossenschaftsbankbereich, die bis heute anhalten.

Der zentrale Faktor für die Entwicklung des Privatkundengeschäftes, den die Kreditbanken und vor allem die Großbanken frühzeitig erkannten, lag und liegt in den Veränderungen der Nachfrage nach Bankleistungen. Breite Bevölkerungsschichten erlebten in den letzten 30 Jahren einen enormen Anstieg ihrer Einkommen.

Die sogenannten Masseneinkommen stiegen in den 30 Jahren von 1959 bis 1989 von 210 Milliarden Mark

auf 1700 Milliarden Mark. Ihr Anteil am Volkseinkommen stieg von 60 auf 67 Prozent. Gleichzeitig nahm der Anteil der Vermögenseinkommen von zwei auf sieben Prozent im gleichen Zeitraum zu. Die jährliche Geldvermögensbildung stieg durch den zunehmenden Wohlstand vieler Bundesbürger überproportional an.

Über 50 Prozent der bundesdeutschen Haushalte verfügen heute über ein Nettogeldvermögen von 10 000 Mark und mehr, die privaten Haushalte besitzen ein Geldvermögen von insgesamt über 2,6 Billionen Mark. Als neue Anlagemittel standen den Privaten in der Bundesrepublik 1988 circa 190 Milliarden Mark Verfügung.

Das Spareinlagengeschäft, in dem auch die Kreditbanken und besonders die Großbanken seit 30 Jahren stark involviert sind, ist auch heute noch die zinsgünstigste Refinanzierungsquelle der meisten Banken und Sparkassen. In den letzten 20 Jahren hatten die Großbanken in diesem Geschäftsbereich einen Rückgang ihres Marktanteils von zehn Prozent 1970 auf unter neun Prozent 1988 zu verzeichnen, während die Kreditgenossenschaften ihre Position von 20 Prozent 1970 auf über 30 Prozent 1988 ausbauen konnten. Der Marktanteil der Sparkassen ging von 63 Prozent 1970 auf unter 55 Prozent 1988 zurück.

Im Kleinkreditgeschäft mit „wirtschaftlich Unselbständigen“ konnten die Sparkassen dagegen ihre Position von 41 Prozent 1970 auf fast 49 Prozent 1988 ausbauen. Die Kreditgenossenschaften behaupteten ihren Marktanteil von 26 Prozent 1970 mit 25 Prozent 1988 knapp, während die Kreditbanken einen Rückgang von

circa 33 Prozent 1970 auf unter 27 Prozent 1988 hinzunehmen hatten.

Diese Verschiebungen von Marktanteilen in zwei „klassischen“ Sparten des Privatkundengeschäfts waren von einem langsamen Wandel begleitet: Die Kunden sind heute zunehmend besser ökonomisch gestellt, verfügen über größere Anlagenomina und treten selbstbewußter auf. Die 45 Jahre anhaltende Friedens- und Wohlstandszeit hat dazu geführt, daß bis zum Ablauf dieses Jahrtausends mit einem Vermögenstransfer aus gestörten Erbgängen von rund 800 Milliarden Mark an Geldvermögen und rund 640 Milliarden Mark an Immobilien zu rechnen ist. Dazu werden 360 Milliarden Mark aus auslaufenden Lebensversicherungen erwartet.

Diese Transfers begünstigen eine „Generation der Erben, die insgesamt deutlich wirtschafts- und bankmündiger sowie anspruchsvoller sind als ihre „Elterngeneration“. Hier liegt eine zentrale Herausforderung für die Kreditinstitute im Wettbewerb um den Privatkunden in der letzten Dekade dieses Jahrtausends. Eine wichtige Ausgangsbasis für die Bewältigung der nachfragebedingten strukturellen Veränderungen im Privatkundengeschäft stellt das traditionelle Anlage- beziehungsweise Wertpapiergeschäft der Institute dar.

Eine überragend starke Ausgangsposition können die Kreditbanken und hier vor allem die Großbanken vorweisen. Dies gilt besonders für die Anlage in inländische und ausländische Aktien und Investmentzertifikate, letztere erfreuen sich in den vergangenen Jahren einer überproportional steigenden Beliebtheit



Privatkunden sind besser ökonomisch gebildet, verfügen über größere Anlagenvolumina, treten konditionalkritischer auf. FOTO: WERNER SCHÜRING

beim privaten Anlagepublikum. Den Kreditgenossenschaften gelang es in den letzten 20 Jahren, ihre traditionell bedingt schwache Marktposition in diesem Geschäftsbereich deutlich zu verbessern. Die Sparkassen lassen insgesamt betrachtet hier noch einen erheblichen Nachholbedarf erkennen.

Ein weiteres Merkmal der „neuen“ Privatkunden ist das Streben zu verstärkter Vorsorge, besonders für die Zeit nach der Berufstätigkeit. Die Entwicklung zu einem ausgeprägten Vorsorgesparen läßt sich nicht nur mit dem gestiegenen Wohlstand und den damit befriedigten primären Bedürfnissen, sondern auch mit wachsender Unsicherheit der Privatkun-

den bezüglich der öffentlichen beziehungsweise staatlichen Altersvorsorge erklären, die immer mehr Bundesbürger an einer Fortsetzung ihres Wohlstandes im Alter zweifeln läßt.

Solche Einstellungs- und Werteveränderungen schlagen sich unter anderem in einem stark gestiegenen Versicherungssparen nieder. Lag der Anteil der Anlage bei Lebensversicherungen an der gesamten jährlichen Geldvermögensbildung 1980 noch bei circa 15 Prozent, so hat sich dieser Anteil auf rund 22 Prozent erhöht.

Die einzelnen Institute müssen bemüht sein, der steigenden wirtschaftlichen Freizügigkeit und Informiertheit der Privatkunden, was sich unter

anderem in der steigenden Zahl der Mehrfachbankverbindungen ausdrückt, durch entsprechende Angebote gerecht zu werden. Es sollten weniger Leistungsbündel geschnürt werden, die allein aus der Sicht der Bank oder Sparkasse (Standardisierungs-)Vorteile haben, sondern Finanzdienstleistungen angeboten werden, die gemäß dem jeweiligen Lebensabschnitt eines Kunden für diesen eine umfassende individuelle Problemlösung in seinem finanziellen Bereich darstellt.

Mit der Kundenorientierung der Produkte geht eine Kundenorientierung im Vertriebssystem einher. Kundensegmente, die preisbewußt und gut informiert Finanzdienstleistungen kaufen, werden eher mit Direktvertrieb und Selbstbedienungseinrichtungen zufrieden sein, als stark servicebewußte Kunden, die weniger preisbewußt alle Angebote aus der Hand des qualifizierten Beraters ihrer Hausbank wünschen und die Nutzung eines (auszubauenden) Bankaußendienstes bevorzugen.

Der überwiegende Teil der Privatkunden beginnt jedoch erst allmählich ein Preis-Leistung-Bewußtsein zu entwickeln. Bei vielen dieser Kunden führen „persönliche“ Präferenzen (Bankmitarbeiter, Bankverbindungen in der Familie), Bequemlichkeit oder ähnliches zu einer relativ starken Bindung an die traditionellen Vertriebswege. In den nächsten Jahren ist dennoch zu erwarten, daß sich der Anteil dieser Gruppe von Privatkunden verringern wird (von heute 70 bis 75 Prozent auf 55 bis 65 Prozent) und daß sich der Anteil der konditionenkritischen und gut informierten Kunden von heute fünf bis sieben Prozent auf zehn bis 15 Prozent sowie der Anteil der serviceorientierten Kunden von heute 15 bis 18 Prozent auf 25 bis 30 Prozent erhöhen wird (Cresap-Studie).

Dementsprechend werden sich die Allfinanzangebote im obigen Sinne weiter verbreiten. Während der stär-



ker serviceorientierte Kundenkreis das „One-Shop-Stopping“ bevorzugen dürfte, wird das preisbewußte und gut informierte Kundensegment eher dem „More-Shop-Stopping“ zu neigen.

Die gewählten Strategien der bundesdeutschen Universalbanken zur Erweiterung ihres Angebotes unterscheiden sich deutlich: Während Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf den Ausbau des jeweiligen Verbundes setzen, verfolgt die Deutsche Bank im Privatkundengeschäft eine Strategie der Gründung von Töchtern. Die traditionellen Vertriebswege der Bank werden mit den eigenen komplementären Produkten besser ausgelastet.

Die Dresdner Bank strebt vor allem Kooperationen und nur teilweise Gründungen eigener Töchter an, die Commerzbank präferiert eine mehrgleisige Strategie (Kooperationen, Beteiligungen). Die Entwicklung ist zu neu, um heute schon über die Effizienz der verschiedenen Strategien aus der Sicht der Privatkunden und der Institute Aussagen treffen zu können. Eine wesentliche Rolle wird dabei spielen, in welchem Ausmaß es den einzelnen Instituten gelingt, dem offensichtlichen Vertrauensbonus ihrer Klientel gerecht zu werden.

Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Bankbetriebslehre an der Universität Mannheim