

# Richtungsweisende Gesetzesänderungen

Neben den Umweltfeldern Technologie, Nachfrage und Wettbewerb bestimmen die rechtlichen Rahmenbedingungen die Zukunft der Bankenwelt entscheidend mit.

HEINZ BENÖLKEN / HEINZ WINGS

**F**ür den Sparkassensektor stehen ab Januar 2005 weit reichende rechtliche Änderungen ins Haus: Für alle Institute mit öffentlicher Anstaltslast und Gewährträgerhaftung werden diese beiden konstitutiven Elemente wegfallen. Damit gelten dann für die Sparkassen dieselben haftungsrechtlichen Rahmenbedingungen wie für die anderen Gruppen des Kreditgewerbes.

Aufgrund der Haftungsbeschränkung erwartet man bei den betroffenen Instituten eine Verschlechterung des Ratings und somit höhere Refinanzierungskosten. Das kann im Sparkassenbereich zu folgenden Entwicklungen führen:

■ **Trend zur vertikalen Integration:** Vor allem Regionalverbände werden sich bemühen, durch eine Konzentration der Institute und Ressourcen (Stichwort „regionale Kreditfabriken“) unter Kosten- und Haftungsaspekten die Verbände zu stärken und zu festigen. Beispiele sind die im Entstehen begriffenen S-Finanzverbände in Hessen-Thüringen und in Sachsen.

■ **Schaffung von Risikoausgleichsverbänden:** Im Zusammenhang mit den Bestimmungen zu „Basel II“ ist geplant, über die gemeinsame Anwendung gleicher interner Rating-Systeme und Risiko-Pricing-Modelle die Voraussetzungen für einen Risikostrukturausgleich der angeschlossenen Institute zu schaffen und so deren haftungsrechtliche Situation deutlich zu verbessern.

Beide Tendenzen wirken in Richtung einer Konzernbildung der derzeitigen regionalen Verbände, instrumentell gesteuert über den Zentralverband, der erheblich an Einfluss gewinnt. Gestärkt

wird aber auch die Position der Regionalverbände als Integratoren, während die Autonomie der Primärinstitute eher beschnitten und auf ihre Verkaufsfunktionen im regionalen Markt begrenzt wird.

## Institutsübergreifende rechtliche Änderungen

Basel II wird für die Anbieter erst ab 2007 relevant. Da jedoch für mindestens zwei Jahre Migrationen dargestellt und historische Datenbanken aufgebaut werden müssen, sind 2004 die Weichen für ein effizientes Kreditrating zu stellen. Das mit Basel II verbundene Risiko-

Pricing wird vor allem Anbietern mit gewerblichem Kreditgeschäft die Chance bieten, Wertleistungserträge zu steigern.

Die Umsetzung der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) durch Trennung der Funktionen Markt, Marktfolge und Risikosteuerung bietet für die Banken auch Chancen. Der Zwang zu erhöhter Sicherheit kann zwar kurzfristige Absatzrisiken beinhalten, dient aber langfristig der Unternehmenssicherung durch höhere Produktivität im Marktfolgebereich und Konzentration auf mehr Cross-Selling im Marktbereich durch die Umsetzung Rating-basierter Geschäftsprozesse. Für Anbieter mit gewerblichem Kreditgeschäft könnte die Umsetzung der MaK jedoch mit einer erhöhten Managementbelastung verbunden sein, was folglich vom Markt ablenkt.

## Gesetzliche Bestimmungen für die Altersvorsorge

Die Ergänzung der umlagefinanzierten Rente durch eine kapitalgedeckte Altersvorsorge wie Riester-Produkte und betriebliche Altersversorgung (bAV) bietet die Chance der Profilierung als „Partner für optimale Altersvorsorge“ und

### S E R V I C E

#### Buch zum Thema

Bestellkupon auf Seite 53

Heinz Benölkens:

Neue Strategien für das Firmenkundengeschäft von Banken und Sparkassen, ISBN 3-409-12021-1, Gabler Verlag, 49,90 Euro

Mit dem Wegfall der Anstaltslast und Gewährträgerhaftung kommen rechtliche Änderungen auf Sparkassen zu.



Stärkung der Kundenbindung. Die Tragweite einer flächendeckenden bAV-Umsetzung über Unternehmens- und Arbeitnehmerverbände wird noch erheblich unterschätzt.

■ Aufgrund der weiterreichenden steuerlichen Begünstigung schlägt die bAV steuerlich weniger begünstigte Vorsorgeprodukte wie Direktzusagen, Riester-Produkte, Vermögensbildung und Bau-sparförderung.

■ Alle steuerlich begünstigten Formen der Altersvorsorge schlagen andere Vorsorgeprodukte, also langfristige Sparprodukte sowie Kapitallebensversicherungen. Denn viele Privatkunden können heute schon mangels ausreichender Liquidität vorhandene steuerbegünstigte Vorsorgeformen nicht ausschöpfen, geschweige denn nicht steuerbegünstigte Anlageformen. Ein Blick in die Schweiz, in die USA und nach Schweden, wo die private Kollektivvorsorge die Privatvorsorge weit übertrifft, zeigt die neue Richtung. Auch Versicherer stellen sich darauf ein, zunehmend nicht geförderte Lebensversicherungen beitragsfrei zu stellen.

Die Kreditwirtschaft verliert so nach und nach langfristige Passiva und bekommt neue Fristentransformations-Probleme. Chancen liegen im frühzeitigen Angebot von wettbewerbsstarken bAV-Produkten. Die Vision für Universalbanken heißt daher: bAV ist nicht alles, aber ohne bAV ist alles nichts.

### Gruppenwettbewerb der Zukunft

Das skizzierte Umweltszenario zeigt unmissverständlich den Zwang zur Fokussierung. Entsprechend den im Szenario der bankwirtschaftlichen Strukturveränderungen vorgestellten Modellvarianten haben Banken die Wahl, sich auf ausgewählte Zielsegmente oder auf produktbezogene Professionalität zu konzentrieren. Die für die Finanzinstitute besonders interessanten Zielgruppen sind in oben stehendem Kasten zusammengefasst.

Vor diesem Hintergrund, so die These, wird es künftig folgende Gewinner und Verlierer im Bankenmarkt geben:

■ Zielgruppen-Problemlöser gewinnen: Wer Zielgruppen mit bedarfsgerechten Lösungen anspricht – primär

## Zielgruppen im Fokus der Banken

Im Fokus der Banken stehen folgende Zielgruppen:

- Jüngere Vorsorgekunden, die ihre Existenz aufbauen und parallel die Basis für einen Vorsorgelevel absichern wollen. bAV ist für sie Vorsorgeeinstieg, aufstockbar zur Direktzusage. Interessant ist das Potenzial hinsichtlich der Finanzierung von Edelkonsum.
- Reife Vorsorgekunden, die einen signifikanten Bedarf an gehobener Altersvorsorge haben. Die Chancen für die Direktzusagen-Akquisition stehen gut.
- Vermögenskunden. Vermögenserhaltung steht bei dem heiß umkämpften Segment im Vordergrund. Die Kunden suchen Image-starke Topanbieter und wählen oft denjenigen Anbieter,

der bei der vorgelagerten Vorsorgeberatung ein guter Partner war.

- Singles. Sie sind primär Informations-Selbstversorger, wägen Konsum und Anlage fallweise ab. Es besteht erhebliches Abschlusspotenzial für Edelkonsum mit hoher bAV-Priorität. Sie gelten oft als Rosinenpicker.
- Ausländer mit häufig starker Bankloyalität. Jüngere Ausländer nähern sich deutschem Konsumentenverhalten an.
- Mengengeschäftskunden. Sie können profitabel bedient werden, wenn die Produktpalette weitestgehend standardisiert ist, Vertrieb und Back-office stark technisiert sind und eingesparte Kosten zum Teil über günstige Konditionen an Kunden weitergegeben werden.

Spezialität von Finanzdienstleistungs-vertrieben und Substitutionskonkurrenten der Banken – schwimmt mit dem Strom der Konsumentenwünsche.

■ Processing-Spezialisten gewinnen: Kostengünstige Anbieter kombinierter Güter- und Dienstleistungspakete finden in der alternden schnäppchenorientierten Freizeit- und Konsumgesellschaft ihren Markt.

■ Beratungs- und Galerie-Virtuosen gewinnen: Die Kernkompetenz Beratung bringt Banken gute Kundenbindung und Provisionserträge. Das erfordert ein Netzwerk von leistungsfähigen Kooperationspartnern, die ihre Produkte unter der Regie des Anbieters in dessen Galerie „ausstellen“.

■ Variable Zinsfreibeuter gewinnen: Finanzdienstleister mit einem großen Anteil variabel verzinslicher Produkte auf beiden Bilanzseiten können ihre Konditionenbeiträge optimieren.

■ Festzins-Gefangene verlieren: Umgekehrt kommen Anbieter mit hohen Festzinsblöcken primär im Aktivbereich aus der Zinsgefangenschaft des Grenzanbieters kaum heraus. Sie sind

strukturell margenschwach und daher extrem anfällig für Zinsänderungsrisiken.

■ Verbund-Gefangene verlieren: Wer neben Hausmannskost-Angeboten für Verbundprodukte nicht Spezialitäten für Feinschmecker bereit hält, wird Gourmets von Produktratings nicht erreichen.

■ Niedrigprovisions-Spezialisten verlieren: Die „Saison“ der kostengünstigen Provisionsanbieter ist vorbei, weil nahezu alle Anbieter inzwischen günstige Direktangebote ohne Beratung offerieren. Dies zeigt etwa die drastisch reduzierte Zahl der Discount-Broker.

Welche strategischen Optionen im Rahmen des skizzierten Szenarios für die unterschiedlichen Akteure in den verschiedensten Geschäftsfeldern entstehen und welche Konsequenzen sich für die Drei-Säulen-Struktur ergeben, zeigt der letzte Teil der Beitragsserie. ■

Dr. Heinz Benölken ist Geschäftsführer der Inno Consult GmbH in Dresden,

Dr. Heinz Wings ist Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg.