

Gerd Waschbusch / Gabriela Reinstädler / Marie Sophie Ruffing

Aktuelle Ertragslage von Banken – Belastungsfaktoren und Wege aus der Ertragskrise

„Bei der Ertragskraft der Banken steht die Ampel auf Dunkelgelb mit der Gefahr, auf Rot umzuschalten“. Mit dieser Aussage warnt Andreas Dombret vor der sinkenden Profitabilität der deutschen Institute und verweist damit auf aktuelle Rahmenbedingungen des Bankensektors, die die Geschäftsstruktur der Kreditinstitute enorm belasten. Das Niedrigzinsumfeld drückt auf die Ertragslage und die strengeren aufsichtsrechtlichen Anforderungen führen zu höheren Kosten. Darüber hinaus treten, bedingt durch die Digitalisierung, stetig neue Wettbewerber in den Markt ein, die innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten. Demgegenüber stehen Veränderungen der Demografie, die ebenfalls Herausforderungen für die Kreditinstitute bereithalten und somit Anpassungen erfordern.

Neue Wege erforderlich

Diese Auswahl an Faktoren zeigt, dass der Bankensektor vor einem grundlegenden Wandel steht. Solange in naher Zukunft keine grundlegenden Änderungen der aktuellen Rahmenbedingungen stattfinden, wird ein Ertragsrückgang in vielen Bereichen des Bankgeschäfts unaufhaltsam sein, was die Kreditinstitute dazu zwingt, neue Wege zu beschreiten. Das kann sich einerseits in der Erschließung neuer Ertragsfelder, andererseits in einer Optimierung innerbetrieblicher Abläufe äußern. Die aktuellen Gegebenheiten erfordern jedoch auch eine Anpassung der Kostenstrukturen. Das anhaltende Niedrigzinsumfeld, die voranschreitende Digitalisierung und steigende aufsichtsrechtliche Anforderungen sind maßgebliche Belastungsfaktoren für die Ertragslage

deutscher Kreditinstitute. Seit dem Zinshoch zu Beginn der 1990er Jahre sinkt das Zinsniveau kontinuierlich und ist mittlerweile an einem geschichtsträchtigen Tiefstand angelangt. Besonders in den letzten Jahren war die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank als Reaktion auf die Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise für das Absinken der Zinsen verantwortlich.

Dieses Zinsumfeld stellt eine nachhaltige Belastung für die Ertragslage der Banken dar. Gerade die Geschäftsmodelle und dementsprechend auch die Erträge insbesondere der kleinen und mittelgroßen Kreditinstitute sind stark von den Zins-einkünften abhängig, was einerseits auf die Funktion der Institute im Wirtschaftssystem, andererseits aber auch auf individuelle unternehmerische Entscheidungen zurückzuführen ist. So ist der Zinsüberschuss mit einem Anteil von knapp 73 Prozent an den operativen Erträgen nach wie vor die primäre Ertragsquelle deutscher Kreditinstitute. In einem andauernden Niedrigzinsumfeld bricht jedoch dieser elementare Baustein des Geschäftsmodells mehr und mehr weg.

Schwierige Szenarien

Die Niedrigzinsen üben sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite der Bilanz der Kreditinstitute Druck aus, wobei im Passivgeschäft der Reaktionspielraum begrenzt ist, da es Hemmungen gibt, die niedrigen und teilweise negativen Zinsen vollständig an die Einleger weiterzugeben. Daraus resultiert, dass die Zinsspanne tendenziell kleiner wird. Davon sind besonders die Sparkassen und Kreditge-

nossenschaften betroffen, deren Geschäftsmodelle primär auf das klassische Kreditgeschäft und die Fristentransformation ausgerichtet sind. Als Folge der abflachenden Zinsstrukturkurve kann im Rahmen der Fristentransformation nicht mehr ausreichend Geld verdient werden.

Die aktuelle Niedrigzinsumfrage der Deutschen Bundesbank und der BaFin hat anhand einer Simulation von fünf Zinsszenarien aufgezeigt, dass es zu einer deutlichen Verschlechterung der Ertragskraft der Banken kommen würde, wenn das Niedrigzinsumfeld weiterhin andauert oder sich sogar verschärft. Im Detail würde sich die Gesamtkapitalrentabilität der Institute bei konstanten Zinsen bis zum Jahr 2021 um etwa 40 Prozent und bei einem Zinsrückgang sogar um mehr als die Hälfte reduzieren.

Die Digitalisierung schreitet seit der Einführung von PCs, Internet und E-Mail unaufhörlich voran und macht auch an den Finanzmärkten nicht halt. Auf diesen wirkt sich die Digitalisierung in verschiedener Weise aus: Es kommt einerseits zum Markteintritt von neuen und leistungsfähigen Wettbewerbern, den sogenannten Fintechs, andererseits werden die Produktionsprozesse zusehends angepasst und auch die Kundenbeziehungen und -bedürfnisse stehen vor Veränderungen. Die Veränderung des Kundenverhaltens wird besonders bei der jüngeren Generation deutlich, die ständige Erreichbarkeit und schnelle Transaktionen verlangt und für die mittlerweile das Internet anstatt der Filiale die wichtigste Anlaufstelle in Finanzfragen geworden ist. Die Digitalisierung hat demnach dazu geführt, dass die Kunden über sämtliche

Kanäle vom PC zu Hause bis hin zum Smartphone unterwegs auf ihr Bankkonto oder Wertpapierdepot zugreifen möchten und dass die Bankfiliale in ihrer Funktion an Bedeutung verloren hat.

Chancen zur Effizienzsteigerung

Die Digitalisierung und die damit einhergehenden Kundenwünsche bieten jedoch auch die Chance, Prozesse zu automatisieren und effizienter zu gestalten. Voraussetzung, um diese Chance nutzen zu können und die Kundenbedürfnisse nach einer dauerhaften Erreichbarkeit der wichtigsten Bankfunktionen zu befriedigen, ist eine leistungsfähige und moderne IT-Infrastruktur der Kreditinstitute, die erhebliche Investitionen in diese notwendig macht. Retailbanken können bis zu 30 Prozent ihrer Erträge an digitale Wettbewerber verlieren, wenn sie die eigene Digitalisierung nicht beschleunigen.

Hinsichtlich digitaler Innovationen waren in Deutschland seither die Direktbanken Vorreiter auf dem Markt, der aktuell durch die Fintechs eine weitere Dynamik erfährt. Fintechs dringen durch Ideenreichtum, Umsetzungstärke und einer mitunter reichlichen Kapitalausstattung tief in die Wertschöpfungskette und in das Kerngeschäft, vor allem das Kreditgeschäft, der Kreditinstitute vor. Von Beginn an im Fokus stand der Zahlungsverkehr, in dem rund ein Viertel der Fintechs aktiv ist. Kontinuierliches Wachstum im Bereich der Debit- und Kreditzahlungen via Smartphone oder Tablet und die Fähigkeit, die Gebühren der etablierten Wettbewerber zu unterbieten, stellen für Letztere eine Herausforderung dar.

Bei den traditionellen Kreditinstituten besitzt der Zahlungsverkehr von jeher eine besondere Bedeutung, da er im Zusammenhang mit dem zugehörigen Konto als das Ankerprodukt in der Kundenbeziehung bezeichnet werden kann. Ein Ertragsanteil von 15 bis 20 Prozent vor dem Beginn der Niedrigzinsphase spricht für die Bedeutung, die dem Zahlungsverkehr als Ertragsquelle im zinsunabhängigen Geschäft einer Bank zukommt. Bei der Kreditvergabe profitieren Fintechs

von größeren Skalenvorteilen, und die geringeren Grenzkosten ermöglichen es ihnen, kostendeckend Kleinkredite, beispielsweise unter 5000 Euro, anzubieten, die sich dagegen für ein traditionelles Kreditinstitut weniger rechnen würden.

Nachholbedarf bei den IT-Abteilungen

Auch wenn die neuen Technologien den Kreditinstituten enorme Einsparpotenziale und innovative Möglichkeiten für Produkte und Geschäftsmodelle eröffnen, sind die IT-Abteilungen der Kreditinstitute meist nicht ausreichend auf die Entwicklungen vorbereitet; Kreditinstitute kämpfen stattdessen mit fragmentierten Systemlandschaften und einer hohen Komplexität. Als Reaktion auf die durch die Finanzkrise aufgedeckten Schwächen und Lücken der Bankenaufsicht und der durch die Kreditinstitute verwendeten Methoden und Prozesse wurden eine Reihe wichtiger Reformen beschlossen, die im Wesentlichen unter dem Begriff Basel III subsumiert werden.

Ziel der Regelungen von Basel III ist es unter anderem, durch eine Erhöhung der Qualität und Quantität der Eigenmittel sowie durch die Implementierung einheitlicher Liquiditätsstandards die Widerstandsfähigkeit des Bankensystems zu stärken. Durch höhere finanzielle Aufwendungen für die Beschaffung von hartem Kernkapital und die Notwendigkeit der Erfüllung der Liquiditätskennziffern – kurzfristige Stresstest-Kennziffer (LCR) und Strukturkennziffer (NSFR) – hat das Basel-III-Regelwerk maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle, die Aufbau- und Ablauforganisationen sowie die Methoden und das Ressourcenmanagement von Banken. Vor allem sind kleine Institute von dem beachtlichen zeitlichen und technischen Aufwand betroffen, denn bezogen auf die Bilanzsumme liegen ihre durchschnittlichen Regulierungskosten deutlich höher als die großer Kreditinstitute.

Durch die genannten Liquiditätsvorschriften wird das Ziel verfolgt, bei Banken eine exzessive Fristentransformation zu verhindern und sicherzustellen, dass langfristig gewährte Kredite nicht mehr uneinge-



Foto: G. Waschbusch

Univ.-Professor Dr. Gerd Waschbusch

Universität des Saarlandes, Saarbrücken



Foto: G. Reinstädler

Gabriela Reinstädler

Universität des Saarlandes, Saarbrücken



Foto: M. S. Ruffing

Marie Sophie Ruffing

Universität des Saarlandes, Saarbrücken

Solange sich an den Belastungsfaktoren für die hiesige Kreditwirtschaft nichts ändert, muss die Branche neue Wege gehen, angefangen von der Suche nach neuen Ertragsfeldern mit neuen Serviceleistungen, über die Optimierung innerbetrieblicher Abläufe, weiteren Kostensenkungen, auch beim Personal, Kooperationen und Fusionen bis hin zu Erleichterungen bei der Regulatorik und eine Normalisierung der Geldpolitik. Die Autoren sehen dabei nicht die eine große Lösung, sondern bringen ein ganzes Bündel von Maßnahmen ins Gespräch. Die aktuelle ertragsschwache Phase für die Kreditwirtschaft stufen sie zwar als vermutlich vorübergehendes Problem ein, halten Untätigkeit aber für fahrlässig und im schlimmsten Falle für existenzgefährdend. (Red.)

schränkt durch kurzfristige Einlagen refinanziert werden. Aus regulatorischer Sicht kann dadurch ein wesentlicher Beitrag zur Stabilisierung des Finanzsystems geleistet werden. Aus Sicht der Kreditinstitute bedeutet die strengere Liquiditätsregulierung jedoch, dass hiermit eine Verschiebung der Bedeutung der Ertragsquellen einhergeht und besonders die Fristentransformation an Relevanz verlieren wird. Um die Auswirkungen der steigenden Regulatorik auf die Ertragslage der Banken

festzustellen, ist es sinnvoll, die damit verbundenen Kosten zu betrachten. Zum einen fallen für die Kreditinstitute direkte Kosten an, beispielsweise für die Einarbeitung in die regulatorischen Vorschriften, für die Schulung der Mitarbeiter oder Neueinstellungen sowie für die Adaption und Erweiterung der IT-Systeme. Zum anderen fallen aber auch indirekte Kosten an, die beispielsweise dadurch entstehen, dass sich als Folge der Maßnahmen die Wettbewerbsposition verschlechtert oder das Kreditinstitut aufgrund von regulatorischen Vorgaben bestimmte Geschäftsbereiche aufgeben muss.

Die demografischen Veränderungen als Herausforderung

Der demografische Wandel ist in Deutschland durch eine zunehmende Alterung der Erwerbsbevölkerung geprägt. Hierbei handelt es sich um eine Entwicklung, die langfristige Auswirkungen hat, unumkehrbar ist und daher eine große strategische Bedeutung für Kreditinstitute besitzt. Die Auswirkungen dieser demografischen Entwicklung äußern sich aus Sicht der Kreditinstitute einerseits auf der Kundenseite, aber andererseits auch beim eigenen Personalbestand. Infolge der demografischen Entwicklung wird die Personengruppe der über 55-Jährigen kontinuierlich anwachsen. Diese demografische Bedeutungszunahme der älteren Kunden resultiert aus beispielsweise quantitativen Änderungen bei der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen sowie einem veränderten Kapitalangebot auf den Finanzmärkten.

Herausforderungen können sich aus Unterschieden zwischen den jüngeren und älteren Kunden hinsichtlich des Finanzvolumens, der Zwecksetzung der geplanten Ausgaben und besonders bezüglich der Praxis der Finanzdienstleistungserbringung ergeben. Während es bei den jüngeren Kundengruppen vor allem von Bedeutung ist, eine Beratung in Richtung Ansammlung von Kapital beziehungsweise Aufbau von Versicherungsschutz sicherzustellen (Aufbauberatung), liegt der Fokus bei der Beratung älterer Kundengruppen auf dem Abbau von vorhande-

nem Kapital für bestimmte alterstypische Zwecke und Anliegen (Abbauberatung). Infolgedessen ist zu erwarten, dass eine älter werdende Gesellschaft eine geringere Kreditnachfrage aufweist, da durch das im Laufe des Berufslebens aufgebaute Kapitalpolster der Bedarf nach Konsumtenkrediten sinkt. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass ältere Kunden ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Filiale schätzen, die demografischen Entwicklungen in Verbindung mit der Digitalisierung und dem Kostendruck jedoch tendenziell zu einem Filialabbau führen.

Neben der Kundenseite schlagen sich die demografischen Veränderungen auch im Personalmanagement der Kreditinstitute nieder, wo die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern ein Engpassfaktor bei der strategischen Entwicklung der Institute darstellt. Bereits seit einiger Zeit liegt das Durchschnittsalter der Bankmitarbeiter bei über 40 Jahren, wobei sich in den kommenden Jahren das Altersprofil des derzeitigen Personals weiter verschieben wird. Neben diesem Ansteigen des Durchschnittsalters der Beschäftigten ist auch ein erheblicher Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften zu erwarten, wodurch der Mitarbeiterbindung eine beachtliche Bedeutung zukommt und ein kostenintensiver Wettbewerb um die qualifiziertesten Arbeitnehmer entsteht.

Die aufgezeigte Bevölkerungsentwicklung führt in Verbindung mit Wanderungsbewegungen, insbesondere Land-Stadt-Bewegungen, zu einem erheblichen Anpassungsbedarf in der Personalentwicklung sowie bei der strategischen Ausrichtung des Produkt- und Dienstleistungsangebots und ist daher ein entscheidender Faktor in der Unternehmens- und Personalplanung von Kreditinstituten. Unter Berücksichtigung rückläufiger Erträge in den traditionellen Geschäftsbereichen müssen die Kreditinstitute Ideen entwickeln, um ihr Produkt- und Leistungsangebot an die aktuellen Bedürfnisse von Kunden anzupassen und auf diese Weise ihre bestehenden Ertragsquellen langfristig abzusichern. Auch bei der Erschließung neuer Ertragsquellen ist eine Orien-

tierung an den Kundenbedürfnissen essenziell. Der Ertrag steigert sich vor allem durch Kunden, die zufrieden und loyal sind – um diese zu binden, bietet sich ein passgenaues Portfolio von Mehrwertleistungen an. Insofern empfiehlt sich vor allem eine Bestandskundenpflege, denn das Akquirieren neuer Kunden ist teuer und ressourcenintensiv.

Wege aus der Ertragskrise – Ansätze zwischen Tradition und Innovation

Als Beispiel ist die VR Bank Südpfalz zu nennen, die durch den VR-Privatsekretär, der die Kundenfrequenz in den Filialen erhöhen soll, indem die Mitarbeiter für die Kunden Termine bei Behörden oder Ämtern vereinbaren, deren Schriftverkehr beantworten und ihnen darüber hinaus das Bargeld nach Hause bringen, das Dienstleistungsangebot erweitert. Diese Leistungen können dem Kunden einen über die konventionellen Bankdienstleistungen hinausgehenden Mehrwert bieten und gleichermaßen durch die damit verbundene örtliche Nähe zum Kunden die Verbundenheit zwischen dem Kreditinstitut und dem Kunden stärken.

Bei solchen Serviceleistungen muss unterschieden werden, ob sie automatisch in die Konten integriert (Up-Selling) oder als optionales Zusatzleistungspaket kostenpflichtig und damit Ertrag steigernd (Cross-Selling) angeboten werden. Als Beispiele für Zusatzleistungen können unter anderem Notfall-Bargeldservices weltweit, Reisebuchungsservices, Ticket-Services mit Ticketversicherung oder Garantieverlängerungen genannt werden. Die Kreditinstitute müssen folglich die rationalen und emotionalen Leistungsaspekte gezielter einsetzen, sodass die Kunden mehr kaufen oder für die Leistungen mehr bezahlen. Als eine attraktive Zielgruppe gilt derzeit die Kundengruppe der über 60-Jährigen, der durch die aktuellen demografischen Veränderungen eine besondere Bedeutung zugesprochen werden kann. Um deren individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden, können sogenannte „Seniorenprodukte“ angeboten werden, die überwiegend Varianten bestehender Produkte darstellen, aber flexibel gestaltet sind



und an die personenspezifischen Bedarfslagen angepasst werden können.

Alternative Geschäftsfelder

Neben der Ausweitung der klassischen Produktpalette kann es sich für Kreditinstitute ebenfalls anbieten, alternative Geschäftsfelder zu erschließen. Hier könnten zum Beispiel Bankgeschäfte infolge der Energiewende angeboten werden, so wie es bereits von einigen Instituten initiiert wurde. Im Mittelpunkt stehen dabei einerseits ökologische Aspekte, andererseits aber auch die Diversifizierung der Ertragsquellen der Kreditinstitute. Immer mehr institutionelle Anleger investieren direkt in erneuerbare Energien, denn Wind- oder Solarparkbeteiligungen bieten langfristig planbare Cashflows, ermöglichen eine Diversifikation des Portfolios, aber auch einen Imagegewinn, der für die Akquisition von Neukunden genutzt werden kann. Diese Investments haben folglich einen positiven Effekt auf die Umwelt und die Gesellschaft. Unmittelbar mit dem Erschließen neuer Ertragsquellen ist die Erhöhung der Erträge aus Gebühren und Provisionen verbunden.

Wenn das klassische Bankgeschäft nicht mehr lukrativ für Kreditinstitute ist und diese gleichzeitig hohe Kosten zu tragen haben, bietet es sich zudem an, an der „Gebührenschaube“ zu drehen. Erfahrungsberichten von Banken zufolge führten die vorgenommenen Aufschläge auf die Kontoführungsgebühren und die Einführung neuer Gebühren bisher nicht zu einem signifikanten Verlust an Kunden. Das Provisionsergebnis als zweitwichtigste Ertragsquelle einer Bank hilft somit im aktuellen Niedrigzinsumfeld, die Gewinne zu stabilisieren. Indem die Institute ihre Geschäftsmodelle vermehrt auf Provisionseinnahmen umstellen, kann die Zinsabhängigkeit reduziert werden. Im Fokus stehen die Erträge aus Girokonten und Zahlungsverkehr, dem Wertpapiergeschäft sowie aus der Vermittlung von Bauspar- und Versicherungsverträgen.

Untrennbar mit der Ausweitung und der Stärkung der Ertragsquellen verbunden erscheint bei einer Cost Income Ratio

(CIR) von 73 Prozent eine Veränderung der Kostenstruktur der Kreditinstitute. Eine Cost Income Ratio von 73 Prozent bringt zum Ausdruck, dass die Institute im Schnitt 73 Cent pro Euro aufwenden müssen, um einen Euro zu verdienen – mehr als in jedem anderen Land der Eurozone. Gerade filialstarke Kreditinstitute tendieren dazu, ein schlechtes Aufwand-Ertrag-Verhältnis aufzuweisen.

Veränderung der Kostenstruktur

Die Kostenstruktur der Kreditinstitute setzt sich im Wesentlichen aus den Betriebskosten für die räumliche Infrastruktur, den Personalkosten und den Produktionskosten zusammen. Betriebskosten können reduziert werden, indem die Filialnetze gestrafft und reduziert, die verbleibenden Standorte modernisiert und die Angebote vor Ort ausgebaut und mediale Vertriebs- und Distributionskanäle verstärkt eingesetzt werden. Als Beispiel ist wiederum die VR Bank Südpfalz zu nennen, die mit dem VR-SISy eine zeitgemäße Filialform entwickelt hat, die den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten Rechnung trägt. Ein Mitarbeiter kann bei dieser Filialform zur parallelen Betreuung mehrerer stationärer Filialen eingesetzt werden und somit effizienter arbeiten, denn aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist in kleinen stationären Filialen (aufgrund der geringen Kundenkontakte) eine optimale Personalauslastung meist nicht möglich.

Darüber hinaus haben sich die Bankfilialen in Deutschland zwischen 2004 und 2015 bereits von zirka 48000 auf 34000 reduziert, da insbesondere in ländlichen Regionen immer weniger Kunden die Filialstrukturen nutzen. Als Alternative zu einer kompletten Filialschließung hat beispielsweise die Volksbank Hohenlohe eine fahrbare Bankfiliale eingerichtet und damit auf die geringe Besucherfrequenz und das nicht genutzte Angebot dieser Maßnahme einerseits durch das Zusammenfassen von zwölf Kleinstfilialen flexibel gestaltet werden, andererseits blieben die Kundenbeziehungen erhalten und dennoch wurden die notwendigen Kosteneinsparungen erreicht.

Im Rahmen der gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen und der damit verbundenen Lebensgewohnheiten unterliegen zudem auch die Öffnungszeiten der Filialen einem ständigen Wandel, weshalb heute den klassischen Servicezeiten einer Filiale, unter anderem aufgrund des veränderten Nutzungsverhaltens beim Zahlungsverkehr, eine deutlich geringere Bedeutung zukommt als vor einigen Jahren. Trotzdem besteht bei den Kunden, obwohl diese immer selbstständiger agieren, weiterhin der Wunsch nach Nähe, Kompetenz und menschlicher Interaktion, insbesondere bei komplexen Finanzthemen. Darauf haben bereits einige Kreditinstitute durch eine Trennung von Beratungs- und Servicezeiten reagiert. Eine solche Trennung ermöglicht es, kostenintensive, bisher personenbediente Serviceangebote in den SB-Bereich oder den Bereich digitale Services zu verlegen und die Öffnungszeiten an die Nachfrage vor Ort anzupassen.

Die veränderten Gegebenheiten drängen darüber hinaus die Kreditinstitute dazu, dem Ertragsschwund und dem Kostendruck einen Personalabbau entgegenzusetzen. Die Personalkosten können reduziert werden, indem Mitarbeiter entlassen werden, oder Personal, das infolge der natürlichen Fluktuation ausscheidet, nicht nachbesetzt wird. Dies sollte allerdings in einem ausgewogenen Maß stattfinden, da die steigenden regulatorischen Anforderungen einen erhöhten personellen Aufwand verursachen. Zur Senkung von Produktionskosten bietet sich die Auslagerung von Aktivitäten als ein geeignetes Instrument an. Ein Vorteil des Outsourcings besteht in der Variabilisierung der Kosten, denn gemäß dem Pay-as-you-use-Prinzip werden nur die Dienstleistungen bezahlt, die in Anspruch genommen werden und es existieren kaum mehr fixe Kostenblöcke. Im Detail erscheint es für die Kreditinstitute sinnvoll abzuwägen, auch komplexe Bereiche wie „Finance“ und „Accounting“ oder „Compliance“ auszulagern. Denn insbesondere für kleine und mittelgroße Kreditinstitute führen die regulatorischen Anforderungen zu einem unverhältnismäßig großen Aufwand, weshalb es für diese Institute denkbar wäre, die Prozesse und Aufga-

ben auszulagern, die intern nicht effizient erfüllt werden können.

Skaleneffekte durch Digitalisierung

Um die Kostenstrukturen zu optimieren, sind die traditionellen Kreditinstitute aber auch auf die Digitalisierung angewiesen, wobei diese zunächst einen erheblichen Investitionsbedarf mit sich bringt. Durch die Digitalisierung können jedoch in der Folge insgesamt Skaleneffekte erreicht und Kosten reduziert werden, indem durch eine systematische Prozessoptimierung mithilfe neuer Informationstechnologien Prozesse neu aufgestellt und effizienter gestaltet werden. Im Rahmen der Digitalisierung von Prozessen ist einer der Trends die Robotic Process Automation. Vor allem die Finanzbranche bietet dafür wegen ihrer regelbasierten standardisierten Prozesse und der großen Datenmengen eine optimale Grundlage. Der Einsatz dieser Technik führt dazu, dass die Effizienz gesteigert wird und Banken durch die Übergabe repetitiver Tätigkeiten an die Robotic Process Automation ihren Fokus auf diejenigen Aufgaben legen, die menschliche Fähigkeiten wie Empathie oder Kreativität voraussetzen, also beispielsweise Aufgaben im Kundenservice oder Innovationsmanagement.

Die kommenden Herausforderungen stellen die Kreditinstitute vor die Wahl, diese entweder alleine zu bewältigen oder sich zu Kooperationen zu entschließen. Bezüglich Letzterem gaben im Rahmen einer Studie des BMF 87 Prozent der befragten Kreditinstitute an, dass sie bereits in einer Kooperation mit Fintechs stehen und auch zukünftig mit ihnen kooperieren möchten, denn viele Fintechs können bisherige Bankdienstleistungen ergänzen und bieten die Möglichkeit, die Digitalisierung und Innovationen voranzutreiben. Für die Institute bietet sich dabei die Möglichkeit, neue Ertragspotenziale zu erschließen, aber auch innovative digitale Produkte, Services und Erlebnisse anzubieten, die ansonsten durch die hohen Kosten nicht angeboten werden können. Zukünftig werden eine ergänzende Zusammenarbeit beziehungsweise Beteiligungen zwischen den etablierten Kreditinstituten und den

aufstrebenden Fintechs zunehmen, da diese Unternehmen ihre jeweiligen Kernkompetenzen und Wesensmerkmale komplettieren. Während die etablierten Kreditinstitute ihren Kundenstamm sowie ihre Vertriebs- und Infrastruktur mitbringen, liefern die Fintechs das innovative Digitalangebot inklusive Programmierungskompetenz.

Auch Fusionen gehören zum Heilungsprozess im Bankensektor. Die von der Deutschen Bundesbank und der BaFin durchgeführte Niedrigzinsumfrage 2017 hat ergeben, dass sich von den befragten deutschen Kreditinstituten bereits jedes zehnte Institut in einem Fusionsprozess befindet oder eine Fusion konkret anstrebt. Zum Mehrwert der Fusionen gehören beispielsweise Einsparpotenziale durch die Vereinheitlichung von Strukturen und Prozessen und die Vermeidung von doppelten Investitionen. Allerdings sind sie auch kein Allheilmittel: Fusionieren zwei Kreditinstitute mit ähnlichen Geschäftsmodellen, kann zum Beispiel das Problem einer bei beiden Instituten bestehenden starken Zinsabhängigkeit nicht ohne Weiteres gelöst werden, da zwei gleichermaßen aufgestellte Institute nach dem Vollzug der Fusion nicht automatisch ein Institut mit einem insgesamt stärkeren Geschäftsmodell ergeben.

Entlastungen in der Regulatorik von Kreditinstituten

In den vergangenen Jahren sind die Zahl, der Umfang, die Komplexität und die Veränderungsgeschwindigkeit der an die Kreditinstitute gestellten regulatorischen Anforderungen kontinuierlich angestiegen, was diese vor große Herausforderungen stellt. Diese Komplexität wird durch die Koexistenz von nationalen und europäischen Regeln, die eingehalten werden müssen, deren Beziehung zueinander jedoch meist unübersichtlich ist, gesteigert. Die Regulierung gewinnt aber auch durch das immer diffiziler werdende Bankgeschäft an Umfang.

Im Rahmen der Arbeiten des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht, welche von den Lehren aus der Finanzkrise geprägt

sind, lag der Fokus auf den großen und international agierenden Kreditinstituten, die auch in der Krise eine Hauptrolle gespielt haben. Als Reaktion auf die erkannten Problemfelder wurde ein Single Rule Book aufgesetzt, das einen einheitlichen Aufsichtsrahmen für die gesamte EU darstellt und somit sicherstellen soll, dass durch Vergleichbarkeit, Klarheit und Transparenz der Grundstein für ein Level Playing Field gelegt wird und für alle Marktteilnehmer die gleichen Regularien gelten. Das Single Rule Book differenziert jedoch nicht ausreichend zwischen international agierenden Kreditinstituten mit risikoreichen Geschäften und regional tätigen Kreditinstituten mit risikokonservativer Einstellung.

Bei den kleinen und mittleren Instituten sind die Kosten, beispielsweise für einen zusätzlichen Mitarbeiter in der Compliance-Abteilung, verhältnismäßig größer als bei ihren großen Wettbewerbern, die von Skaleneffekten profitieren können, weshalb die einheitlichen Regeln in gewissem Maße der Idee des Level Playing Field widersprechen. Obwohl bereits ein gewisses Maß an Verhältnismäßigkeit in den Regelungen verankert ist, denn Kreditinstitute verschiedener Größen- und Risikoklassen werden unterschiedlich behandelt und die Kapitalanforderungen sind an die entsprechenden Geschäftsmodelle und Risikoprofile angepasst, erscheint es vor diesem Hintergrund dennoch sinnvoll, den Gedanken der Verhältnismäßigkeit mehr als bisher in die Regulierung der Kreditinstitute zu integrieren.

Zwei Wege zu mehr Verhältnismäßigkeit

Allgemein bestehen zwei Wege zu mehr Verhältnismäßigkeit: Man führt Anpassungen im Detail durch, die sich recht zügig und einfach umsetzen lassen, vor allem da ohnehin Überprüfungen der Bankenregulierung laufen, oder es wird ein separater Regulierungsrahmen für die kleinen Kreditinstitute erstellt. Der separate Regulierungsrahmen für kleine Institute wird als Small Banking Box bezeichnet. Ein Kriterium, um sich für dieses separate Regelwerk zu qualifizieren, ist die Bilanzsumme – im Gespräch ist ein Schwellen-



wert für die Bilanzsumme von 3 Milliarden Euro. Darüber hinaus ist es aufgrund der unterschiedlichen Größenverhältnisse der Mitgliedsstaaten sinnvoll, ein solches absolutes Größenmaß um ein relatives zu ergänzen, indem die Bilanzsumme beispielsweise ins Verhältnis zur Wirtschaftskraft des Landes oder der Größe des heimischen Bankensektors gesetzt wird.

Erleichterungen sind unter anderem dort möglich, wo administrativer Aufwand minimiert werden kann, ohne die Risikotragfähigkeit eines Kreditinstituts zu schädigen, beispielsweise im Rahmen einer Einführung von Bagatellgrenzen bei den Offenlegungs- und Meldepflichten. Infolgedessen könnten die Regeln für Institute, die unterhalb dieser Bagatellgrenze liegen, vereinfacht werden oder sogar komplett entfallen. Grundsätzlich sind bei der Kapital- oder Liquiditätsausstattung jedoch keine Erleichterungen möglich, da sich diese prozentualen Kennzahlen ohnehin mit dem Proportionalitätsprinzip decken und die Verschärfung dieser Vorschriften eine zentrale Antwort auf die Finanzkrise darstellt.

Grundsätzlich stellt sich vor dem beschriebenen Grundgedanken der Verhältnismäßigkeit, der bei der Ausgestaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben Berücksichtigung finden sollte, auch die Frage nach der Angemessenheit beim Thema Fintechs, denn im Wesentlichen gilt: gleiches Geschäft, gleiches Risiko, gleiche Regeln. Wenn also junge Fintechs in regulierte Geschäftsgebiete neu eintreten, muss auch bei diesen Unternehmen die Aufsicht verhältnismäßig angewendet und nicht im Sinne einer Innovationsförderung davon abgesehen werden. Eine fehlende Regulierung von Fintechs darf keinesfalls zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Kreditinstituten führen, weshalb im Sinne der Verhältnismäßigkeit alle Marktteilnehmer den gleichen Pflichten und Chancen gegenüberstehen sollten.

Der Wunsch nach einer weniger expansiven Geldpolitik der EZB wird insbesondere im Bankensektor immer lauter geäußert. Seit dem Ausbruch der Finanzkrise begann die EZB, ihre Geldpolitik kontinuierlich zu lockern, bis zu einem aktuellen

Stand, bei dem der Hauptrefinanzierungszinssatz 0 Prozent und der Zinssatz der Einlagefazilität minus 0,4 Prozent beträgt. Die niedrigen Zinsen haben dazu geführt, dass die Auswirkungen der Finanzkrise abgefedert und die Erholung der Wirtschaft unterstützt wurden. Neben den Auswirkungen auf die Ertragsituation bei den Kreditinstituten birgt solch eine expansive Geldpolitik aber auch Risiken für die Finanzstabilität. So äußert sich die derzeitige Geldpolitik an den Finanzmärkten in Form von steigenden Vermögenspreisen und einer höheren Risikobereitschaft der Investoren, was die Gefahr von spekulativen Übertreibungen oder Überbewertungen an verschiedenen Vermögensmärkten, beispielsweise dem Immobilienmarkt, erhöht.

Bei den Forderungen der Kreditwirtschaft nach einer weniger expansiven Geldpolitik sollte ohnehin beachtet werden, dass die EZB ihrem Mandat der Gewährleistung der Preisstabilität, die einer Inflation von nahe 2 Prozent entspricht, gerecht werden muss. Nachdem dieser Zielwert lange Zeit unterschritten wurde und die EZB mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln versucht hatte, diesen Zielwert zu erreichen, wirkt sich der wirtschaftliche Aufschwung im Euroraum mittlerweile zunehmend auf die Preisentwicklung aus. Aktuell liegt die Inflation bei den angestrebten 2 Prozent.

Einschlagen neuer Wege

Diese Entwicklung bildet eine gute Grundlage für eine Abkehr der EZB von ihrer bisherigen Geldpolitik. Mit der Verkündung des zum Ende des Jahres erfolgenden Ausstiegs aus dem Anleihekaufprogramm beschreitet der EZB-Rat weiter den Weg einer Normalisierung der Geldpolitik und reagiert somit auf die fortschreitende und robuste wirtschaftliche Erholung in der Eurozone.

„Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel anders setzen“. Der Wind, dem die Kreditinstitute ausgesetzt sind, wird maßgeblich beeinflusst durch das Niedrigzinsumfeld, Digitalisierung, regulatorische Anforderungen

und den demografischen Wandel. Diese externen Faktoren können aber nicht oder nur bedingt verändert werden. Maßgeblich für den Fortbestand der deutschen Kreditwirtschaft wird das Setzen und Hisen bestehender und neuer Segel sein. So wird es für die Kreditinstitute immer wichtiger, neue Wege einzuschlagen, denn die Ertragsrückgänge in den traditionellen Geschäftsbereichen werden sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Um sich dieser Entwicklung entgegenzustellen, stehen den Kreditinstituten verschiedene Möglichkeiten offen.

Dazu zählt das Erschließen neuer Ertragsquellen, beispielsweise durch eine stärkere Kundenorientierung im Geschäftsmodell und durch die Erschließung neuer Gebührenmodelle, aber auch, indem ein Fokus auf neuartige und innovative Ertragsquellen wie den Bereich der erneuerbaren Energien gelegt wird. Ebenso wichtig ist es, dass die Kreditinstitute ihre Kostenstruktur überarbeiten und die möglichen Chancen von Kooperationen und Fusionen wahrnehmen. Nicht im direkten Einflussbereich der Kreditinstitute, aber von Bedeutung, wenn es darum geht, die Ertragssituation zu verbessern, sind die Möglichkeiten einer Reduzierung der Regulatorik für kleine und mittlere Kreditinstitute und das Einleiten eines Endes der expansiven Geldpolitik durch die EZB.

Entscheidend ist jedoch letztlich die Bereitschaft der Banken, sich stets den aufkommenden Herausforderungen mit der nötigen Innovation, Kreativität sowie einem gewissen Maß an unternehmerischen Mut zu stellen, denn der Druck, neue Ertragsquellen erschließen zu müssen, steigt, wird aber denjenigen, die den Weg dorthin wagen, vielfältige Möglichkeiten eröffnen. Für Institute, die diese Bereitschaft aufbringen, wird sich die derzeitige ertragsschwache Phase vermutlich als ein vorübergehendes Problem herausstellen, welches sich bei Untätigkeit jedoch auch in eine existenzielle dauerhafte Problematik verwandeln kann.

Den Beitrag mit den dazugehörigen Fußnoten können Sie auf unserer Homepage www.kreditwesen.de unter Eingabe des Titels und/oder des Autorennamens abrufen.