Strukturwandel und Zukunft des regionalen Bankings

Von Ralf W. Barkey

In den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der Genossenschaftsbanken in Deutschland um ein Drittel zurückgegangen. Diese Strukturveränderung durch Fusionen spiegelt die insgesamt schwierigen Rahmenbedingungen zwischen Regulierung und Markt wider. Dabei sind es vor allem marktfremde Faktoren, die das Fusionskarussell antreiben, so Ralf W. Barkey. Aus der Digitalisierung hingegen lasse sich nicht per sie die Notwendigkeit von Fusionen ableiten. Regionalität kann im Banking 2030 sogar zum Anker für die Kundenbeziehung werden, wenn es Banken gelingt, Partner ihrer Kunden für regionales Verhalten zu sein. Ein Schema F dafür gibt es jedoch nicht. Red.

1990, nach der Wiedervereinigung, gab es in Deutschland 3344 Volks- und Raiffeisenbanken. Zum Ende des Jahrzehnts diskutierte die genossenschaftliche Organisation kontrovers das Thema „Bündelung der Kräfte". Zu diesem Zeitpunkt existierten noch 2034 Institute und es stand die für viele unvorstellbare Prognose einer BVR-Studie im Raum, dass davon 800 übrig bleiben würden. Zeitsprung: Im Laufe des Jahres 2018 wurde die Schwelle von 900 Häusern unterschritten und es dürfte nur noch eine Frage der Zeit sein, bis tatsächlich die 800er-Grenze erreicht wird.

Interessant ist auch, das Geschehen seit dem Ausbruch der Finanzkrise zu betrachten: Ende 2007 lag die Zahl bei 1232, zehn Jahre danach bei 915, das ist ein Rückgang um ein Viertel. Im 10-Jahreszeitraum davor hatte sich die Zahl sogar halbiert und betrug noch 1255.

Insofern lässt sich feststellen, dass der Strukturwandel ein der genossenschaftlichen Organisation immanenter Prozess ist – erst recht, wenn man auf das Jahr 1970 zurückblickt mit 7096 Kreditgenossenschaften allein in den alten Bundesländern.

Keine Belege für weniger Nähe nach Fusionen

Aufschlussreich ist, parallel zum Strukturwandel die Entwicklung der Geschäfte zu betrachten: Zwischen 1996 und 2006 stieg die Bilanzsumme um 27 Prozent auf rund 608 Milliarden Euro, die Mitgliederzahl legte von 13,8 Millionen auf 15,9 Millionen zu. Von 2007 bis 2017 nahm die Bilanzsumme sogar um 41 Prozent auf über 891 Milliarden Euro zu – parallel dazu stieg die Zahl der Mitglieder von 16,1 Millionen auf 18,5 Millionen.

Diese Relationen, besonders die Entwicklung bei den Eigentümern, spiegeln einen außerordentlichen Vertrauensbeweis in das genossenschaftliche Geschäftsmodell. Dass gerade in Zeiten der Finanzkrise 2,4 Millionen neue Mitglieder gewonnen werden konnten, noch dazu ausgehend von einer bereits hohen Marktdurchdringung, kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Das in diesem Zehnjahreszeitraum deutlich beschleunigte Bilanzsummenwachstum zeigt, dass gleichzeitig die Intensität der Geschäftsbeziehung zu den Banken zugenommen hat.

Deutlich wird damit vor allem eins: Der Strukturwandel in der genossenschaftlichen Organisation war erfolgreich, für das dagegen vorgebrachte Argument eines Verlusts an Nähe durch immer größere Einheiten findet sich kein Beleg.

Damit könnte man sich zufriedengeben, sollte es aber nicht tun – denn die Erkenntnisse aus vielen Gesprächen und Umfragen bei den Mitgliedsbanken des Genossenschaftsverbandes – Verband

Ralf W. Barkey, Vorsitzender des Vorstands, Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V., Neu-Isenburg

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

der Regionen lassen nur ein Fazit zu: Die von der Finanzkrise hervorgebrachten Einflusskräfte waren der dominierende Fusionstreiber der letzten zehn Jahre, also die Nullzinspolitik der EZB und die bis heute anhaltende Regulierungswelle. Lediglich die Digitalisierung erreicht als Einflussfaktor auf die Unternehmenspolitik einen annähernd ähnlichen Stellenwert.

Dass die politisch administrierten Faktoren als Fusionstreiber vor Aspekten wie „Wettbewerber", „Veränderte Kundenbedürfnisse" oder „Demografie" rangieren, ist Spiegelbild einer bedenklichen Entwicklung. Mit Marktwirtschaft hat das wenig zu tun. Auf den Markt kommt es aber eigentlich an: Deshalb muss die Strukturveränderung durch Fusionen mit dem Umbau der Infrastruktur entsprechend der Kundenbedürfnisse im digitalen Zeitalter einhergehen.

Kein Schema F für Bankengrößen und Geschäftsgebiete

Dass es hierfür kein Schema F gibt, zeigt der Blick auf die Mitgliedsbanken in den 14 Bundesländern und Stadtstaaten im Genossenschaftsverband – Verband der Regionen. Dessen Name hat programmatischen Charakter, denn das Gebiet spiegelt den föderalen Aufbau unseres Staates wider mit einer Fülle von Wirtschaftsregionen unterschiedlichen Zuschnitts sowie lokalen, kulturellen und sozialen Besonderheiten. Es erstreckt sich von West nach Ost, vom Saarland mit der Grenze zu Luxemburg und Frankreich, bis Sachsen, mit der Grenze zu Tschechien und Polen. Und von Nord nach Süd, also zum Beispiel vom Rügener Kreidefelsen bis zum Dahner Felsenland in der Südpfalz. Es umfasst Großstädte wie Berlin und Frankfurt ebenso wie landwirtschaftlich geprägte Regionen und traditionell strukturstarke Ballungsräume wie etwa das Rhein-Main-Gebiet.

Daraus resultieren unterschiedliche soziodemografische Bedarfsstrukturen. Marktkonforme örtliche Strukturen auf der Primärstufe sind da eine entscheidende Grundlage für die notwendige Individualität in der Marktbearbeitung.

Jede Kreditgenossenschaft agiert daher in eigener unternehmerischer Verantwortung vor dem Hintergrund ihrer in vielen Jahrzehnten gewachsenen Kenntnis der Kunden und örtlichen Gegebenheiten. So erfüllen die Kreditgenossenschaften eine wichtige Rolle als Garanten funktionierender regionaler Wertschöpfungskreisläufe: Das Einkommen, das vor Ort geschöpft und bei den Kreditgenossenschaften angelegt wird, fließt über die Finanzierung von Investitionen der Wirtschaft vor Ort zu. Das Marktverständnis orientiert sich nicht primär an den Gebietskörperschaften. Alle Volks- und Raiffeisenbanken sind seit jeher geschäftspolitisch unabhängig. Damit können sie sich auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder sowie der Wirtschaft in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet ausrichten.

> »Das Marktverständnis orientiert sich nicht primär an den Gebietskörperschaften.«

Für die Kunden sind die Kreditgenossenschaften Heimatbanken – nicht umsonst gehört der Name der Region zur Marke. Der Förderauftrag und die demokratische Unternehmensverfassung garantieren die Bindung an den Mitgliederwillen und die Region. Daraus resultiert unter anderem eine große Vielfalt an Betriebsgrößen.

Ertragsdruck durch marktfremde Faktoren

Dagegen forciert der Gesetzgeber mit seinen immer detaillierteren Vorgaben für die Finanzwirtschaft unverkennbar einen Trend zu größeren Einheiten. Unsere soziale Marktwirtschaft braucht stattdessen eine klare und transparente Ordnungspolitik, keine planwirtschaftlich anmutende Verordnungspolitik bis ins kleinste Detail. Die Regulierung nach der Finanzkrise unterscheidet bislang nicht genügend zwischen systemrelevanten Großbanken und risikoarmen regionalen Instituten. Beispiele sind das Beauftragtenwesen, das ausufernde Meldewesen wie bei der Kreditdatenbank Anacredit oder die Umsetzung von MiFID II im Verbraucherschutz.

Neben den Aufwendungen für die Bearbeitung und Spezialisierung besteht auch ein enorm erhöhtes Haftungsrisiko für den Vorstand. Die Sorge, bei einer Meldung an die Aufsicht etwas falsch zu machen, ist manchmal größer, als dass ein Kredit ausfällt. Wenn zugleich die EZB-Zinspolitik das Betriebsergebnis unter Druck setzt, sodass es über mehrere Jahre unter einem Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme liegt, fällt ein weiterer marktfremder Faktor erheblich ins Gewicht. Diese Schwelle bedeutet unter dem Strich in etwa ein Ergebnis, mit dem dauerhaft regulatorische Anforderungen, Risikotrag- und Dividendenfähigkeit, die Steuerlast sowie Investitionen in die Digitalisierung abgedeckt werden können. Gerade in der genossenschaftlichen Organisation gibt es noch viele kleinere Banken, diese werden überproportional belastet.

Erfreulich ist daher, dass sich Anfang Dezember 2018 die EU-Finanzminister geeinigt haben, kleine und mittlere Kreditinstitute mit einem Bilanzschwellenwert von 5 Milliarden Euro bürokratisch deutlich zu entlasten. So sollen künftig die Offenlegungspflichten vereinfacht und die Meldeanforderungen reduziert werden. Damit bleibt den Banken viel Aufwand erspart, der unter Stabilitätsgesichtspunkten keinen Mehrwert gebracht hat. Damit hat Brüssel die Bedeutung der Regionalbanken bei der Mittelstandsfinanzierung und der Versorgung der privaten Kunden anerkannt. Positiv ist auch zu bewerten, dass im Rahmen der Reformen der KMU-Unterstützungsfaktor bestätigt sowie die Beitragsschwelle auf 2,5 Millionen Euro pro Kreditnehmer angehoben worden sind. Dies erleichtert es Banken erheblich, die mittelständischen Unternehmen mit Krediten zu versorgen. Jetzt kommt es darauf an, wie schnell alles in geltendes Recht umgesetzt werden kann.

Die beschlossenen Entlastungen werden auch die erforderlichen hohen Investitionen in die Digitalisierung erleichtern. Der Bedarf resultiert sowohl aus dem Kundenverhalten als auch aus neuen Wettbewerbern, insbesondere den Internet-Giganten Google, Apple, Facebook und Amazon. Auch Paypal oder die Bank N26, die sich auf die mobile Kontoführung per Smartphone spezialisiert hat, sind hier zu nennen.

Mit den Fintechs verhält es sich anders, da die Finanzgruppe bereits an vielen

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Stellen erfolgreich mit jungen Akteuren in der Finanzszene kooperiert. Die Volks- und Raiffeisenbanken sind bodenständig und innovativ zugleich: Mit den auf der letzten BVR-Mitgliederversammlung beschlossenen zusätzlichen Investitionen von circa 500 Millionen Euro wollen sie für ihre Mitglieder und Kunden alle Zugangswege – von der Filiale über das Servicecenter bis zum Smartphone – stärker integriert anbieten. Services, genossenschaftliche Beratung und Produktabschluss sollen auf allen Kanälen medienbruchfrei möglich werden.

Zur Mitfinanzierung dieser zentralen Investitionen durch die Primärstufe kommen die vor Ort benötigten Mittel für digitale Angebote und Prozesse inklusive der erforderlichen Qualifizierung der Mitarbeiter hinzu.

Der kontinuierliche Fortgang der Strukturveränderung durch Fusionen spiegelt die insgesamt schwierigen Rahmenbedingungen zwischen Regulierung und Markt wider, unter denen die Volks- und Raiffeisenbanken sich behaupten müssen. Hinter den Zahlen steckt eine Fülle unterschiedlicher Fusionskonzepte, mit denen es den Banken ausweislich der Geschäftszahlen offenkundig sehr gut gelingt, den bodenständigen Charakter einer Kreditgenossenschaft zu wahren und dabei die Verankerung in den Regionen des Marktgebietes aufrechtzuerhalten. Das reicht von „Bank in der Bank"-Konzepten und Dachmarkenstrategien über holdingähnliche Organisationsstrukturen mit Zentral- sowie eigenen Regionalvorständen bis hin zu spezifischen dezentralen Angeboten für Kunden, Mitglieder und Vertreter.

Die neue Größe wird genutzt, um das Kleinsein vor Ort weiter zu pflegen: Durch verschlankte Prozesse, Synergieeffekte und Spezialisierung können die Banken Kosten sparen, Leistungsfelder aus- oder überhaupt erst aufbauen sowie zusätzliche Zeit für die Beratung gewinnen. Mitglieder und Kunden begegnen weiter „ihrer" Volksbank oder Raiffeisenbank, wobei fast immer auch die gewohnten Ansprechpartner erhalten bleiben.

Erfolgreiche Fusionen erfordern, die Mentalität der Menschen zu berücksichtigen und über Berater sowie den persönlichen Kontakt Zugang zu den Mitgliedern beziehungsweise Kunden zu haben. Das unverzichtbare lokale und persönliche Know-how (über den Kunden) bleibt erhalten, hinzu kommen neue Möglichkeiten für fachliche Spezialisierung in komplexen Bedarfsfeldern wie Altersvorsorge oder Immobilienfinanzierung.

Metropolbanken – Ortsbanken – Flächenbanken

Letztlich bleibt für die Entscheider im Vorstand einer Genossenschaftsbank immer der Abwägungsprozess, welche Größe für sie passt – abhängig vom Potenzial des Marktes, seiner Ausdehnung in der Fläche und dem von den Kunden nachgefragten Leistungsspektrum. Auch psychologische Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle, denn für viele Menschen ist es in einer globalisierten Weltwirtschaft von Bedeutung, in ihrem überschaubaren Lebensraum eine eigenständige Bank zu haben.

Die Einbindung der Primärbanken in die genossenschaftliche Finanzgruppe ermöglicht auch ihnen den gemeinsamen Marktauftritt und die notwendigen Skaleneffekte für den Wettbewerb. Sie sichert das Know-how für hochwertige Allfinanz-Angebote im Bereich Finanzen, Immobilien und Versicherungen.

allzu ferner Zukunft regionales Banking von den überregional agierenden Wettbewerbern unterscheiden wird. Und welchen Einfluss dies für den Strukturwandel auf der Primärstufe haben wird.

Eine Trendstudie des Genossenschaftsverbandes zum regionalen Banking 2030 in Kooperation mit dem Trendforschungsinstitut 2b AHEAD hat dies beleuchtet. Im Ergebnis werden die Volks- und Raiffeisenbanken als regionale Netzwerkpartner ihre Bedeutung behalten oder sogar noch ausbauen können. Entscheidender Ankerpunkt für die Positionierung dürfte weniger das Banking selbst, sondern die den Kunden umgebende Region sein. Sie stellt als zusammenhängendes Gebiet, Raum des Vertrauten und Ort der Zusammengehörigkeit den stabilen Rahmen für sein Alltagsleben dar. Die Bank könnte dem Kunden als Plattform und Impulsgeber zum unentbehrlichen Partner für regional orientiertes Verhalten werden.

Durch starkes Engagement für ihre Region bleiben die Kreditgenossenschaften in diesem Szenario unverzichtbarer Bestandteil eines regionalen Ökosystems mit Ertragschancen über das Bankgeschäft hinaus. Die Aktivierung der Mitgliederbasis ist ihr größter

»Die Digitalisierung ist der stärkste Treiber für Entgrenzung.«

Klar ist aber auch: Die kleineren Ortsbanken geraten zunehmend unter den Druck der Regulierung. Bezeichnend ist, dass Vertreter von Bundesbank und Bankenaufsicht sich immer wieder öffentlich für Fusionen aussprechen. Zunehmend entstehen neben den Banken in den Metropolen Flächenbanken mit hoher räumlicher Ausdehnung – in Zeiten des demografischen Wandels insbesondere in den ländlichen Räumen. Die Kreditgenossenschaften sind mit ihrer dezentralen Ausrichtung ein wichtiger Faktor für den Erhalt leistungsfähiger Wirtschaftsstrukturen. Mit Entscheidungszentren und persönlicher Beratung vor Ort unterscheiden sie sich auch von den neuen digitalen Konkurrenten.

Gleichwohl ist die Digitalisierung der stärkste Treiber für Entgrenzung – insofern stellt sich die Frage, wie sich in nicht

Hebel für die Mitgestaltung der Region – durch die hohe Eigentümerzahl und als Partner für Finanzangelegenheiten quer durch alle Branchen und Bevölkerungsschichten haben sie eine Alleinstellung gegenüber sämtlichen Wettbewerbern.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich nicht ableiten, dass die Digitalisierung aus strategischer Marktperspektive per se die Notwendigkeit von Fusionen begründet. Vielmehr bietet sie die Chance, durch Schärfung der klassischen Stärken die Erfolgsgeschichte der VR-Banken fortzuschreiben. Denkbar ist, dass die Finanzgruppe gemeinsam digitale Plattformen entwickelt, die Banken unterschiedlichster Größenordnung für ihren jeweiligen Markt adaptieren.

Denn überall in den Regionen können die Kreditgenossenschaften punkten,

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

indem sie ihr Wissen über und ihre Netzwerke für Selbsthilfestrukturen einbringen. So könnten sich Bürger, Unternehmen und Kommunen zum Beispiel in Breitbandgenossenschaften zusammenschließen, um gemeinschaftlich den Ausbau voranzutreiben und von einer kostengünstigen Versorgung zu profitieren. Erste Breitbandgenossenschaften beziehungsweise Richtfunkgenossenschaften wurden in der Region Paderborn und in Hagen gegründet.

Auch für weitere zentrale Herausforderungen der ländlichen Räume bietet die genossenschaftliche Rechtsform innovative Lösungsansätze: vom demografischen Wandel über die medizinische Versorgung und die Energiewende bis hin zu Schulen. Wirtschaft und Gesellschaft – das sind wir alle. Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Unternehmer, Freiberufler, Handwerker, Verbraucher, Sparer, Rentner, sogar Kinder und Jugendliche. Wirtschaft bedeutet immer Vielfalt und besonders in Deutschland auch Mittelstand, beides Stärken von Europas größter Volkswirtschaft. Das Genossenschaftswesen spiegelt nicht nur den Facettenreichtum an Branchen wider, sondern es integriert über das Instrument der Mitgliedschaft mehr als 20 Millionen Menschen ganz konkret in unternehmerische Gestaltungsprozesse. Genossenschaften stehen für die Vielfalt an Branchen, Betriebsgrößen und Regionen.

Mittelstandsbankengruppe braucht Vielfalt

Für Fusionen werden Dreiviertelmehrheiten der Mitglieder oder Vertreter einer Kreditgenossenschaft gebraucht. Diese Bindung an die demokratische Entscheidung der Eigentümer bietet die bestmögliche Gewähr dafür, dass Strukturveränderungen mit den jeweiligen Mitgliederbedürfnissen einhergehen. Die historische Entwicklung der Genossenschaftsorganisation hat dies gezeigt.

Der Genossenschaftsverband arbeitet dafür, dass Banken jeder Größenordnung erfolgreich sein können. Besonderes Gewicht erhält dabei die Entlastung von Verwaltungsaufgaben im Allgemeinen und bei Regulierungsthemen im Besonderen. Ziel muss sein, den Kreditgenossenschaften die Konzentration auf das Kundengeschäft zu ermöglichen. Denn die Zeit und Energie, die die Banken für regulatorische Aufgaben aufbringen, fehlt ihnen am Ende in der Marktbearbeitung.

Die Diversität der Betriebsgrößen spiegelt die Unterschiedlichkeit von Branchen, Marktpotenzialen, Bedarfsprofilen et cetera. wider. Die Spreizung zwischen Groß und Klein nimmt sogar noch ständig zu. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken werden als Mittelstands- und Heimatbanken auch im digitalen Zeitalter erfolgreich sein. Denn sie bieten persönliche Nähe und digitale Zukunft. ■

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH