

Banken-Symposium

Wissenschaft und Praxis im Gespräch an der Universität Münster

– von Dr. Eric Meyer, Institut für Genossenschaftswesen,
Westfälische Wilhelms-Universität Münster –

Digitalisierung, Niedrigzinsphase und Regulierung: Drei zentrale Herausforderungen, die die Bankbranche unter starken Druck setzen. Auch für die **Genossenschaftliche FinanzGruppe** stellt sich die Frage, wie sie diese Entwicklungen gemeinsam meistern will und welche strukturellen Konsequenzen dieses haben kann. *"Zwischen Größe und lokalen Märkten – Was hält den Verbund zusammen?"* lautete daher das Thema der Veranstaltungsreihe *"Wissenschaft und Praxis im Gespräch"* am 18. Januar 2016, zu der über 300 interessierte Teilnehmer der Einladung des **Instituts für Genossenschaftswesen** unter der Leitung von Frau Prof. Dr. **Theresia Theurl** gefolgt waren, um diese Aufgabenteilung innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu diskutieren.

Für die Genossenschaftsbanken ist der mit der Regulierung verbundene bürokratische Aufwand eine der wesentlichen Herausforderungen. Dr. **Andreas Dombret**, Vorstand der **Deutschen Bundesbank**, griff genau diese Sorgen der Genossenschaftsbanken auf. Er hob hervor, dass ihm die Genossenschaftsbanken aktuell wenig Sorgen bereiten würden. Mittelpunkt seiner Erörterungen war die Frage der Proportionalität, also der Verhältnismäßigkeit der Regulierungsanforderungen und ob diese Anforderungen für kleine Banken reduziert werden könnten. Ein möglicher Grund für eine überproportionale Belastung liege nach allgemeiner Ansicht in der stetig gestiegenen Komplexität von Regulierung und Aufsicht, entlang aller Säulen des Baseler Regulierungsregimes. Diese Komplexität beruht jedoch auch darauf, dass global tätige Banken (*"too big to fail"*) im Mittelpunkt der Krise standen und dass eine regulatorische Lösung eine globale sein muss und damit nicht notwendig den Risikoanforderungen kleiner Banken nachkommen. Das Verhältnis der bei kleinen Banken entstehenden Regulierungskosten zu den Risiken, die von ihnen ausgehen, könnte auch aus Sicht von Dombret grundsätzlich der Grund für eventuelle Anpassungen sein. Er forderte alle Bankenvertreter auf, konkrete Vorschläge zu machen und Lösungsvorschläge aufzuzeigen, am besten auf der Grundlage von empirischen Studien, wie dieses gerade durch den **BVR** geschehen ist. Dombret wies jedoch auf darauf hin, dass Regulierung und Aufsicht bereits heute Ansätze einer Proportionalität enthalten würden. Falls die Proportionalität weiter entwickelt werden soll, gelten dafür zwei Bedingungen: Erstens müssten systemrelevante Banken weiterhin einer stringenten Regulierung unterliegen. Zweitens dürften für kleinere Banken keine Anreize entstehen, Lücken im Regelwerk auszunutzen. Regulatorische Arbitrage muss vermieden werden. Falls diese Voraussetzungen erfüllt werden, sind verschiedene Ansatzpunkte verfügbar, um die Proportionalität der Regulierung zu stärken. Neben der Verringerung unverhältnismäßig hoher, regulatorisch bedingter Kosten stellt auch die risikoorientierte, proportionale Aufsicht durch den neuen europäischen Aufsichtsmechanismus einen zentralen Ansatzpunkt dar. Ein standardisiertes Vorgehen zur Berücksichtigung von Proportionalität im europäischen Regelsetzungsprozess ist ebenfalls denkbar. Für Andreas Dombret war die Vielfalt der Geschäftsansätze der Genossenschaftsbanken, also deren Diversität, ein stabilisierender Faktor. Umgekehrt könnte auch von einer Vielzahl an Instituten mit gleichartigem Geschäftsmodell ein Risiko für das gesamte System ausgehen (*"too many to fail"*). Insofern dürften auch

Ihr direkter Draht ... (Mo. - Do. 15 - 18 Uhr, Fr. 9 - 12 Uhr)



02 11 / 66 98 - 321

Fax: 02 11 / 69 12 - 440

e-mail: bank@kmi-verlag.de

... für den vertraulichen Kontakt

Impressum

markt intern Verlagsgruppe – **kapital-markt intern** Verlag GmbH, Grafenberger Allee 30, D-40237 Düsseldorf. Tel.: +49 (0)211 6698 199, Fax: +49 (0)211 6912 440. www.kmi-verlag.de. Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Rechtsanwalt Gerrit Weber, Dipl.-Ing. Günter Weber. Gerichtsstand Düsseldorf. Handelsregister HRB 71651. Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Verlages.

Bank intern Herausgeber: Dipl.-Ing. Günter Weber. Redaktionsdirektoren: Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Rechtsanwalt Gerrit Weber. Chefredakteur: Rechtsanwalt Dr. Axel J. Prümm. Redaktionsbeirat: Dipl.-Ing. Dipl.-Oen. Erwin Hausen, Christoph Morisse M.A., Christian Prüßing M.A. Druck: Theodor Gruda, www.gruda.de. ISSN 1615-522X

vor dem Hintergrund der Verhältnismäßigkeit die regulatorischen Anforderungen nicht so weit reduziert werden, dass diese Risiken schlagend werden.

Der Präsident des **Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR)**, **Uwe Fröhlich**, griff die bemerkenswerten Ausführungen von Dr. Andreas Dombret auf und machte deutlich, dass die Regulierungswelle nun endgültig die bankwirtschaftliche Praxis erreicht hat. Die kürzlich veröffentlichte BVR-Studie zu den "Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken" belegt erstmals wissenschaftlich, dass eine Vielzahl der regulatorischen Maßnahmen das Proportionalitätsprinzip deutlich verletzt und insbesondere kleinere Institute spürbar belastet werden. In Bezug auf die Geldpolitik sollte die **EZB** einen Kurswechsel vorbereiten, da eine weitere Lockerung nicht dem Bild entspräche, welches die Konjunkturindikatoren derzeit zeichnen. Seitens der genossenschaftlichen Zentralbanken sei es bislang zwar gelungen, die Nullzinsuntergrenze für Einlagen der Genossenschaftsbanken zu halten, allerdings nur unter Inkaufnahme von kalkulatorischen Verlusten. Zusätzlich zu den steigenden regulatorischen Anforderungen und der Niedrigzinspolitik der EZB drückt auch der zunehmende Wettbewerb auf die Margen im Kreditgeschäft, insbesondere im Privatkundenbereich. Für die Genossenschaftsbanken gilt es daher, die wachsende Ergebnislücke bspw. durch weitere Volumensteigerungen aufzufangen. Durch den Eintritt neuer aufstrebender Wettbewerber aus der **FinTech**-Branche stellt sich mittlerweile auch das Firmenkundengeschäft als hart umkämpfter Ertragsbringer heraus. Trotz dieser Herausforderungen hat sich das genossenschaftliche Geschäftsmodell auch in der jüngsten Vergangenheit als außerordentlich erfolgreich erwiesen und auch im Jahr 2015 das Kreditvolumen um 4 % erhöht. Für Fröhlich stellt der menschliche Faktor einer genossenschaftlichen Beratung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar und lässt sich im Gegensatz zu einem reinen Technikansatz, wie es bspw. bei den FinTechs der Fall ist, nicht so einfach kopieren. Die Digitalisierung sieht er jedoch auch als eine Chance für die Genossenschaftliche FinanzGruppe, für die durch die beiden Strategieprojekte 'Beratungsqualität' und 'webErfolg' erfolgreich die Weichen gestellt wurden.

Dr. Veit Luxem, Vorstandsvorsitzender der **Volksbank Erkelenz eG** und im Mai gewählter Vorsitzender des BVR-Verbandsrates, griff diese Herausforderungen zwischen stationärem Vertrieb und Digitalisierung für die Genossenschaftsbanken auf. Eine moderne und kompetente Bank muss heute dort sein, wo es darauf ankommt: im Internet und vor Ort in einer Filiale. Vor allem die Bedeutung des Online-Kanals habe in den letzten Jahren rasant zugenommen. Der Teil der Kunden, welche mit dem Internet aufgewachsen sind und entsprechende Erwartungen an ihre Bank haben, die sog. 'Digital Natives' wächst ständig weiter an. Da alle Bereiche der Gesellschaft digitalisiert werden, können sich auch Banken diesem Trend nicht entziehen. Wichtig ist dabei, dass der Kunde entscheidet, über welchen Kanal er seine Bank erreichen will, weshalb auch die Filiale in Zukunft nicht vernachlässigt werden sollte. Luxem berichtete über Ergebnisse aus Workshops der Volksbank Erkelenz, an der auch Volksbank-Kunden beteiligt waren, in deren Vordergrund die Frage stand, inwieweit die Bank dem skizzierten Veränderungsprozess gewachsen ist. Konkret sollte hierbei geprüft werden, wie die Mitarbeiter mitgenommen werden können, ob die Führungskräfte über die erforderlichen Fähigkeiten für den Veränderungsprozess verfügen und wie das Geschäftsmodell in das digitale Zeitalter transformiert werden kann. Wichtige Erkenntnisse aus einem intensiven Dialog mit Kunden und Nicht-Kunden waren erstens, dass die Face-to-Face-Kommunikation ebenso bedeutsam ist wie die schnelle Online-Erreichbarkeit der Bank über Apps bzw. mobile Endgeräte. Zweitens bilden Kompetenz und Vertrauen weiterhin die Grundlage für eine erfolgreiche Kundenberatung. Der Fokus bei dieser soll auf beratungsintensiven Produkten wie Baufinanzierung oder Geldanlagen liegen. Drittens müsse das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmen, d. h. es besteht durchaus eine Zahlungsbereitschaft für Bankleistungen, aber es sollten ein komplettes Produktbündel damit abgedeckt werden. Viertens müssten Konto und Zahlungsverkehr online wie offline einwandfrei funktionieren. Auch Luxem betonte die wichtige Unterstützung durch die BVR-Projekte 'Beratungsqualität' und 'webErfolg'. Hiermit soll einerseits die Filiale gestärkt werden, die ein zentraler Kontaktpunkt zum Kunden bleibt. Andererseits sollen die Omnikanalstrategien kontinuierlich verbessert werden. Beides sei erforderlich, um die Verzahnung von 'Digital' und 'Local' zu 'Digital' erfolgreich zu meistern.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder.

In Europas größter Informationsdienst-Verlagsgruppe...

...erscheinen die wöchentlichen Branchenbriefe:

steuerberater intern
immobilien intern
umsatzsteuer intern
für Steuerberater
steuerTIP GmbH intern
EXZELSERV (Schweiz)

Augenoptik
Auto
Taubstühle
Möbel
Schmuck
Unterhaltungselektronik
Apotheken
Installation
Sanitär
Werbung
Damenmode
Mode
Fachhandel
Spielzeug
Metallbau
Basel
Büro
Fachhandel
Sport
Fachhandel
Elektro
Fachhandel
Häute
Fachhandel
Häute
Fachhandel
Wolle
Seife
Wandarbeiten
Kosmetik
Parfümerie
Kosmetik
Mittelstand

Bank intern
capital-market intern
finanzTIP
versicherungTIP
investment intern
inside track (USA)