

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

38. Symposium des Instituts für Bankhistorische Forschung e.V.:
Verbund versus Konzernierung im Bankenbereich. Historische Erfahrungen und
Zukunftsperspektiven

München, 21. April 2016

Prof. Dr. Stephan Paul

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

0



Diskussion über Struktur der Verbände ist ein Dauerbrenner, ...

Zwei Beispiele

- „Infolge der Emanzipation der öffentlich-rechtlichen Landesbanken einerseits, der Geldmarktaktivitäten besonders der Großsparkassen andererseits ist der Liquiditätsverbund immer wieder durch Auflösungserscheinungen bedroht.“
(L. Trippen, WestLB, Mai 1979: „Arbeitsteilung und Wettbewerb im Verbund der Sparkassen und Landesbanken“)
- „Hitzige Diskussion“ über die richtige organisatorische Aufstellung des genossenschaftlichen Verbunds: „Der Konzeptionsstreit kulminierte gegen Ende der 1980er Jahre in einer Studien- und Gutachterschlacht von Experten und Beratern.“
(T. Theurl, Geschichte der DZ Bank, 2013, S. 479)

..., der sich jedoch aktuell wieder erhitzt „Droht der Kollaps des Systems?“

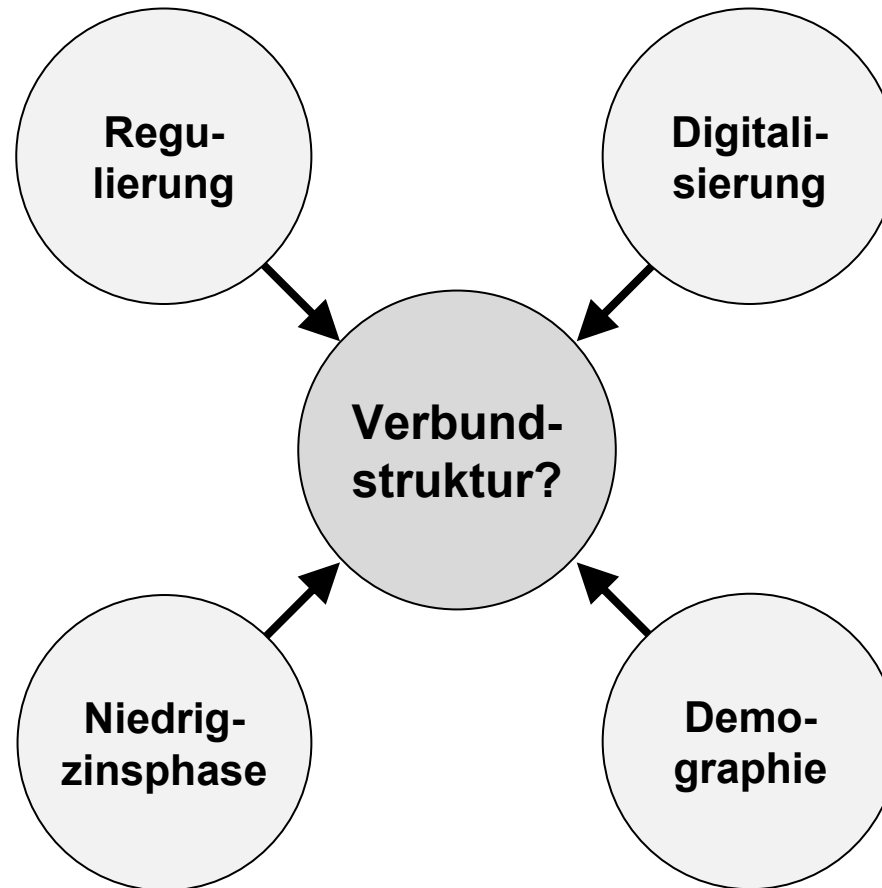


Quelle: Süddeutsche Zeitung, 30.3.2016.

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

Veränderte Rahmenbedingungen verschärfen die Strukturdiskussion in den Verbänden I



Veränderte Rahmenbedingungen verschärfen die Strukturdiskussion in den Verbänden II

Bankfiliale für die Hosentasche

Fintech-Firmen ermöglichen mit Banking-Apps einen schnellen Überblick über die eigenen Finanzen. Dadurch verlieren die Banken den Kontakt zum Kunden. Handelsblatt, 25.08.2015, S. 30.

Die Sparkasse, Ihr neuer Scout

Verband sucht mehr Tempo im Digitalgeschäft. Handelsblatt, 22.07.2015, S. 29.

Kampf um Eigenständigkeit

Viele Fusionen bei Sparkassen und Volksbanken erwartet. Handelsblatt, 25.02.2016, S. 5.

Wenn's um Streit geht, Sparkasse

„[...] Die 416 Einzelinstitute müssen sich endlich zu einem wirklich einheitlichen Verbund zusammenraufen. [...]“ Handelsblatt, 13.03.2015, S. 28.

DZ Bank mit „Fintech-Lab“

thwi. FRANKFURT. In das Werben um die Gunst junger Unternehmen und Ideen aus der Finanztechnologie schaltet sich nun auch die DZ Bank ein. „Wir werden ein Innovation-Lab in Frankfurt auf den Weg bringen“, kündigte Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender des genossenschaftlichen Zentralinstituts, gestern an. Wie er sagte, wird diese Einrichtung ein Team beherbergen, das aus Bankern und Programmierern besteht. Den Fintechs, wie Firmen aus der Finanztechnologie genannt werden, billigt der Vorstandschef eine „Riesen-Bedeutung“ zu. FAZ, 02, 02.03.2016, S. 33.

Umarmen oder erdrücken?

Bankenverband macht Herausforderern aus der Start-up-Szene Avancen. Handelsblatt, 29.09.2015, S. 24.

Wieder ein Kreditinstitut weniger

Regulierung und Niedrigzinsen führen zur Fusion zweier Volksbanken FAZ, 10.07.2015, S. 29.



Handelsblatt, 12.03.2015, S. 30.

Digitale Genossenschaft

Die Online-Plattform Zencap und die Sparda-Bank Berlin bieten gemeinsam Firmenkredite an. Handelsblatt, 12.05.2015, S. 34.

Das Geld des Dorfes.

Angriff aus Brüssel. Die Regulierungswut der EU gefährdet das Erfolgsmodell Volksbank. WirtschaftsWoche, 29.07.2013, S. 40.

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

Agenda

- > Einleitung: Strukturdiskussion als Konstante der Verbände
- > **Theorie der Netzwerkökonomie**
- > Empirie: Konzentration als dominante Entwicklungslinie in den Verbänden
- > Der Einfluss von Regulierung und Digitalisierung
- > Zukunftsperspektiven der Verbände

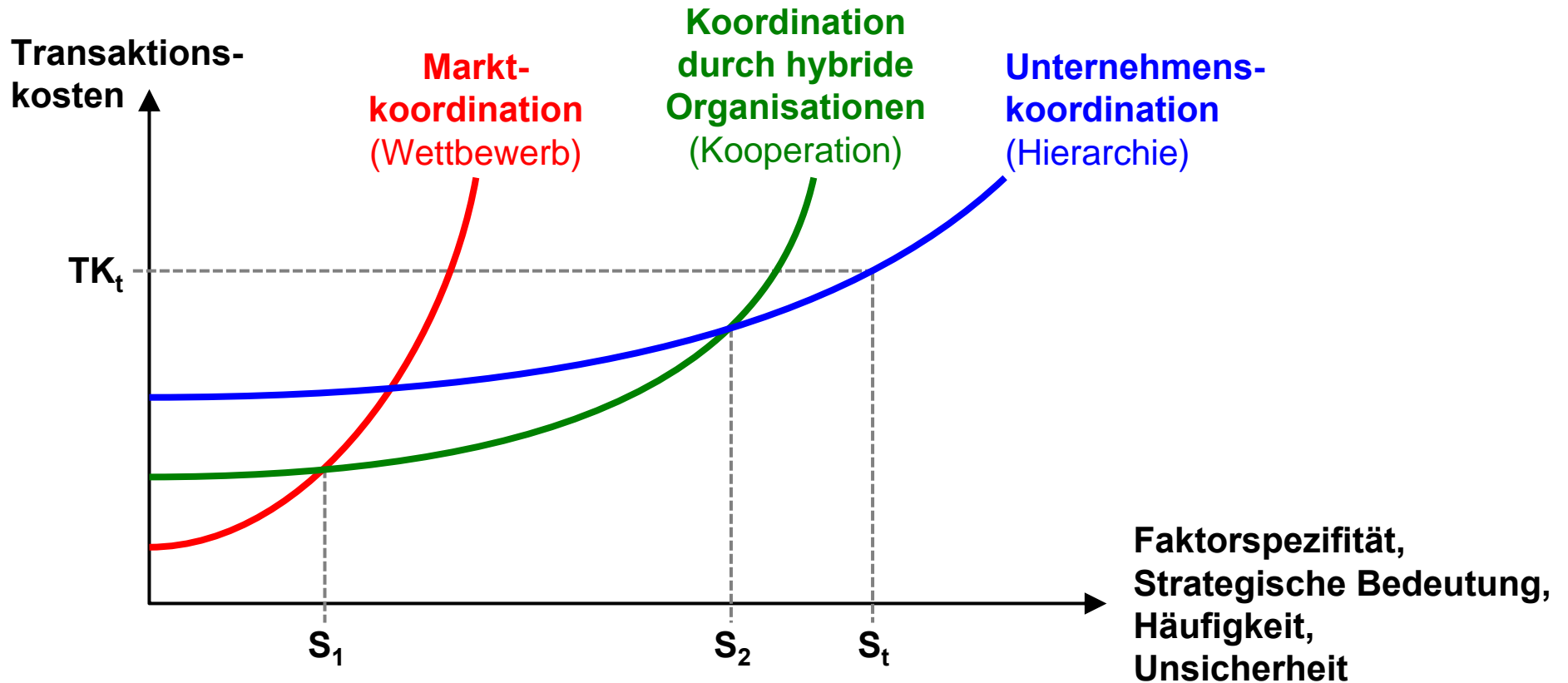
Theorie der Netzwerkökonomie I

„Ein Unternehmungsnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivität dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“
(Sydow, 1992, S. 79)

- Strategische Netzwerke sind eine *hybride Organisationsform*,
- die auf einem *Kontinuum unterschiedlicher Koordinationsformen*
- *zwischen den beiden Polen Markt* (als Beschreibung „ungebundener“ Transaktionen) *und Hierarchie* (als einziges Unternehmen) liegen.
- Träger des Netzwerkmanagements ist die „*fokale Organisation*“.

Theorie der Netzwerkökonomie II

Transaktionskostentheorie nach Williamson (1985)



Quelle: Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 189.

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

Chancen und Risiken von Netzwerken

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">▪Spezialisierungsvorteile der Partner durch Konzentration auf Kernkompetenzen▪Kombination der Vorzüge von Zentralität und Dezentralität▪Kostenvorteile durch Skalen- und Synergieeffekte▪Risikoreduktion und -verteilung durch gegenseitige Haftungsübernahme▪Interorganisationales Lernen durch Know-how- und Informationsdiffusion▪Flexibilität des Reagierens auf dynamische Umweltveränderungen im Rahmen der Gesamtstrategie	<ul style="list-style-type: none">▪ Abstimmungs-, Entscheidungs- und Kommunikationskosten höher als im Konzern▪ Langsame Entscheidungsfindungsprozesse und ineffiziente strategische Steuerung▪ Negative wie positive Übertragungseffekte durch Abhängigkeit von Partnern (z.B. Reputation)▪ Mangelndes Commitment der Mitarbeiter und unkontrollierter Wissensabfluss in großen Netzwerkstrukturen▪ Barrieren gegen Prozessstandardisierung

Kriterien zur Festlegung von Netzwerkstrukturen

➤ Information und Wissen der Entscheidungsträger

- Transport des externen Markt-Know-hows an die relevanten Entscheidungsträger
- Intern kreativer Wettbewerb um die besten Ideen, um Innovation und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Effektivität)
- Schaffen von Anpassungsflexibilität

➤ Motivation der Entscheidungsträger

- Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume als Anreize zu unternehmerischem Handeln: „Unternehmer-Kultur“

➤ Koordination der Entscheidungsträger

- Möglichkeiten der Steuerung
- Komplexitätsreduktion
- Transaktionskosten und Reaktionszeit (Effizienz)

Agenda

- > Einleitung: Strukturdiskussion als Konstante der Verbände
- > Theorie der Netzwerkökonomie
- > **Empirie: Konzentration als dominante Entwicklungslinie in den Verbänden**
- > Der Einfluss von Regulierung und Digitalisierung
- > Zukunftsperspektiven der Verbände

Fusionstrend in der deutschen Kreditwirtschaft

Zahl der Institute und Zweigstellen

	Zahl der Institute								Zahl der inländischen Zweigstellen							
	1990		2000		2010		2015		1990		2000		2010		2014	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Großbanken	5	0,1%	4	0,1%	4	0,2%	4	0,2%	3.234	7,4%	2.873	6,6%	8.136	20,2%	7.443	21,1%
Sparkassen	763	16,7%	547	20,1%	429	22,3%	414	23,4%	19.036	43,7%	16.892	39,0%	13.454	33,4%	11.951	33,9%
Kreditgenossenschaften	3.373	73,9%	1.792	66,0%	1.138	59,2%	1.023	57,7%	17.402	40,0%	15.332	35,4%	13.187	32,7%	11.072	31,4%
Alle Institutsgruppen	4.565	100%	2.717	100%	1.921	100%	1.773	100%	43.553	100%	43.307	100%	40.276	100%	35.302	100%

Quelle: Deutsche Bundesbank.

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen



Fusionstrend bei den Genossenschaftsbanken

Zahl der Institute nach Größenklasse

In EUR	2000		2010		2014	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
25 bis < 50 Mio.	217	12,6%	66	5,8%	41	3,9%
50 bis < 100 Mio.	368	21,3%	127	11,2%	100	9,6%
100 bis < 250 Mio.	559	32,4%	307	27,0%	260	24,8%
250 bis < 500 Mio.	346	20,1%	261	22,9%	233	22,3%
500 Mio. bis < 1 Mrd.	151	8,8%	211	18,5%	218	20,8%
1 bis < 5 Mrd.	79	4,6%	152	13,4%	178	17,0%
5 bis < 10 Mrd.	3	0,2%	12	1,1%	14	1,3%
> 10 Mrd.	2	0,1%	2	0,2%	3	0,3%
Gesamt	1.725	100%	1.138	100%	1.047	100%

Quelle: Deutsche Bundesbank.

Prof. Dr. Stephan Paul

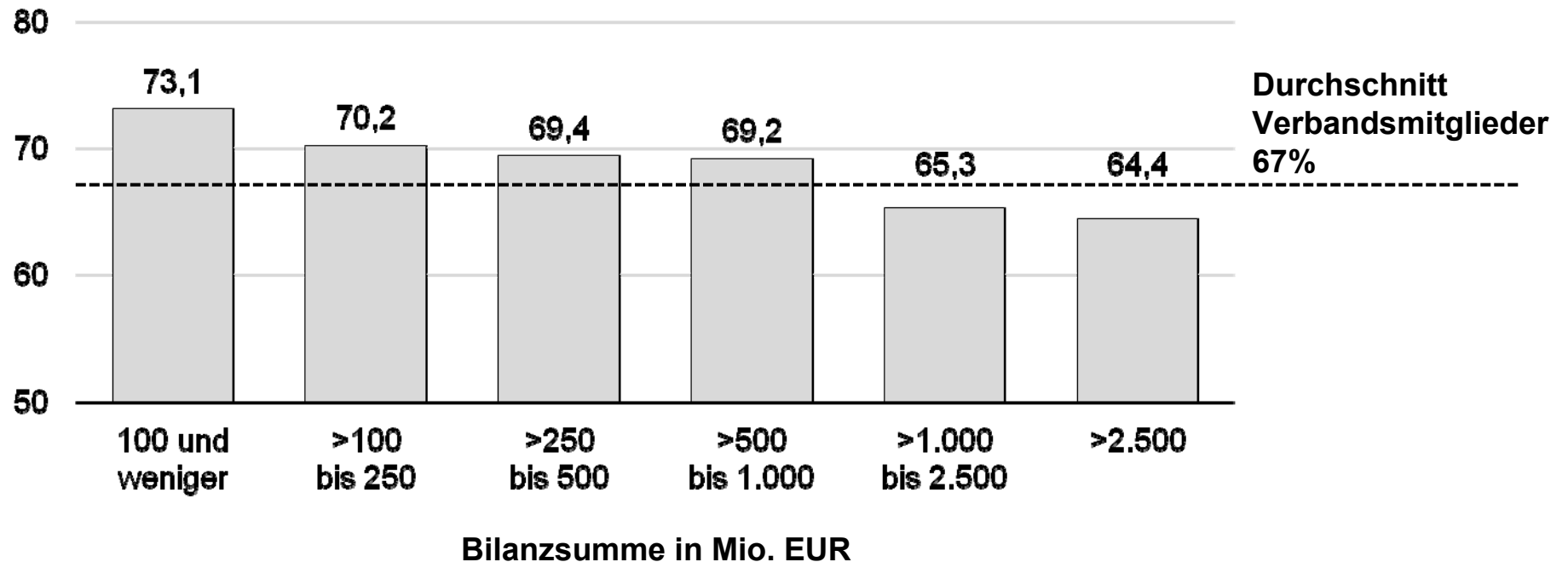
Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

12



Größer = Erfolgreicher? I

Aufwand-Ertrags-Relation der Banken des Genossenschaftsverbands* in Prozent



* Prüfungsverband in Hessen, Thüringen, Sachsen, Rheinland-Pfalz, Saarland. Quelle: Börsen-Zeitung Nr. 44 vom 04.03.16.

Prof. Dr. Stephan Paul

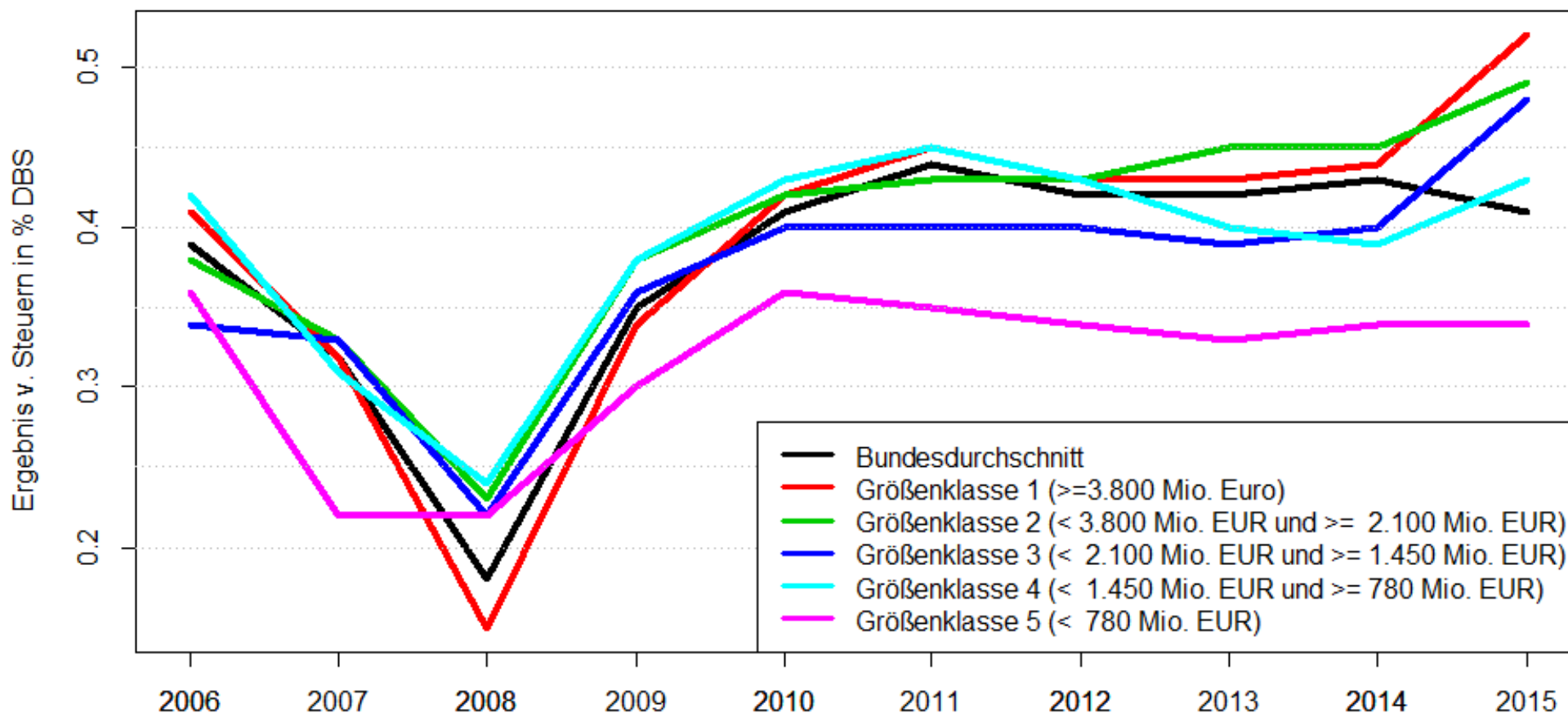
Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

13



Größer = Erfolgreicher? II

Entwicklung der Profitabilität der Sparkassen nach Größenklassen



Datenquelle: DSGV.

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

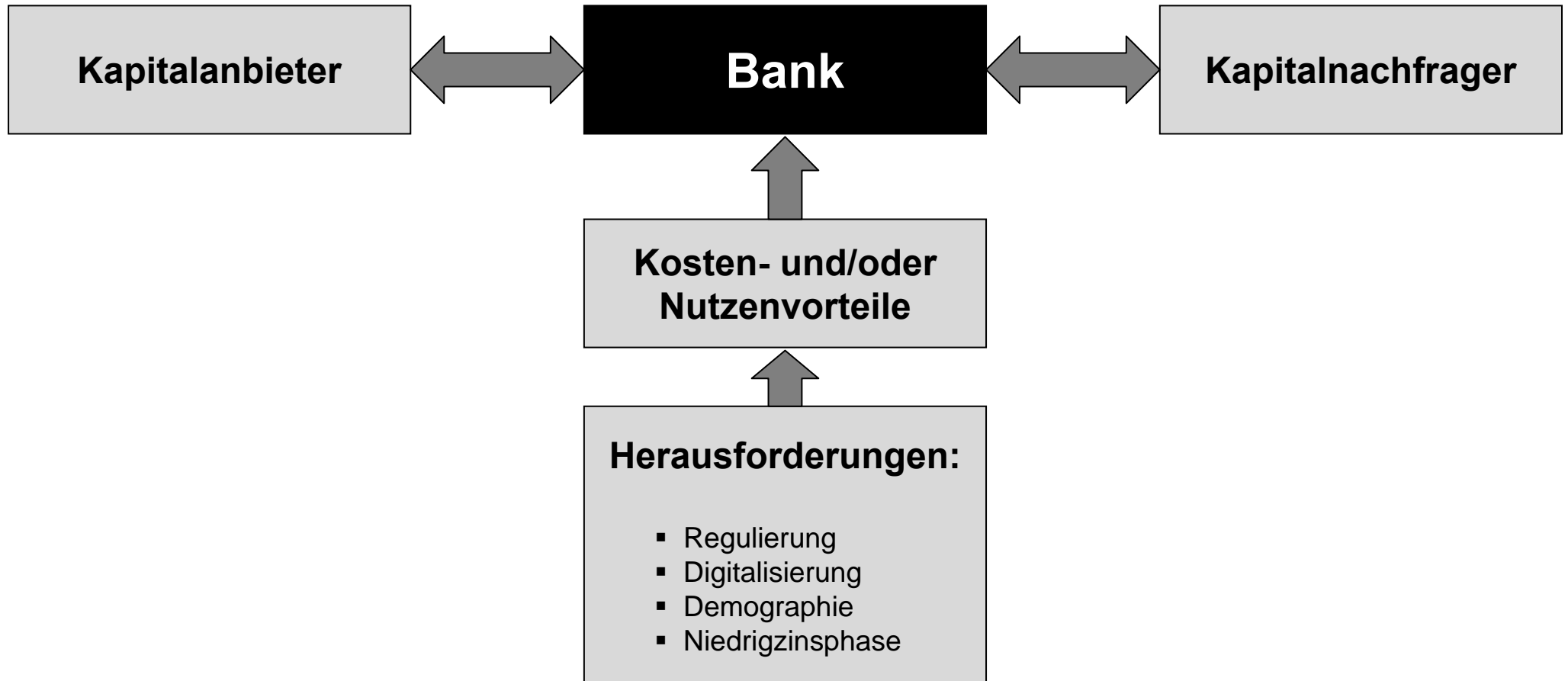
14



Agenda

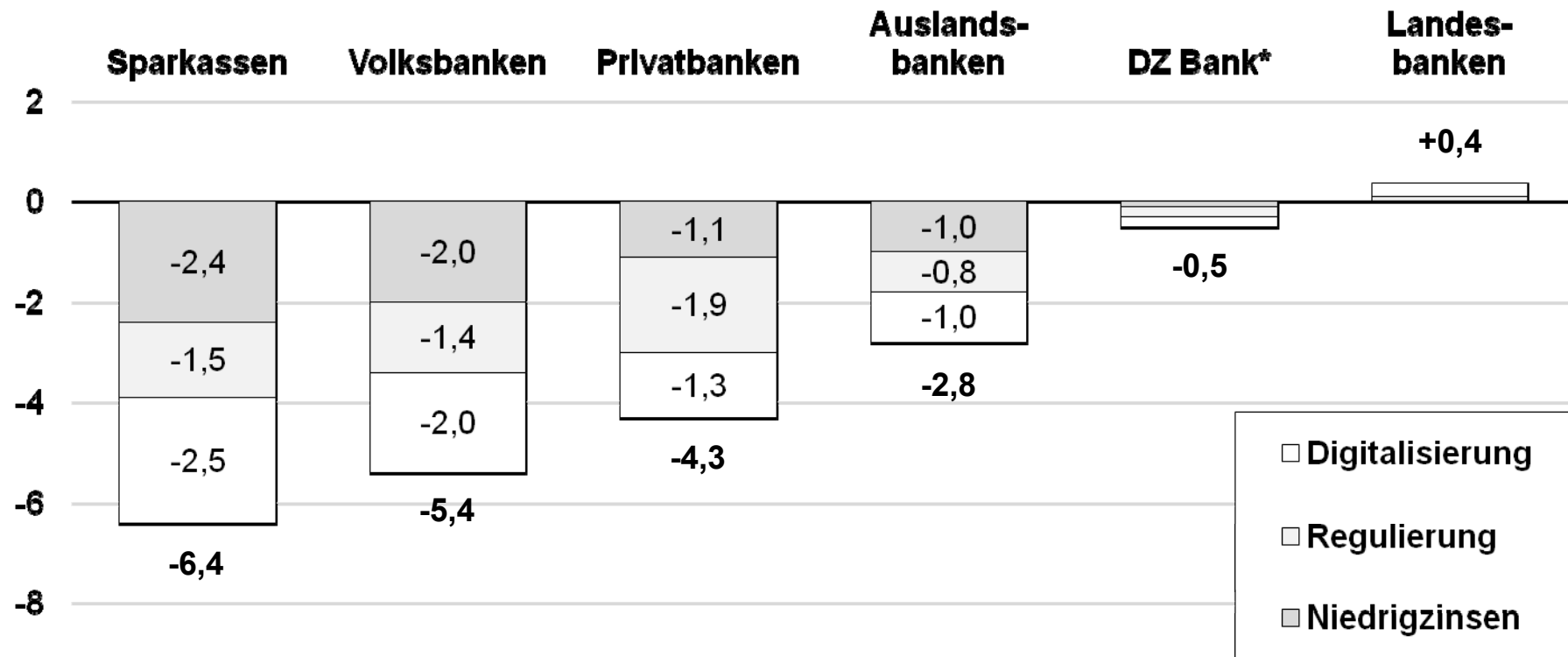
- > Einleitung: Strukturdiskussion als Konstante der Verbände
- > Theorie der Netzwerkökonomie
- > Empirie: Konzentration als dominante Entwicklungslinie in den Verbänden
- > **Der Einfluss von Regulierung und Digitalisierung**
- > Zukunftsperspektiven der Verbände

Finanzintermediär „Bank“ unter Handlungsdruck I



Finanzintermediär „Bank“ unter Handlungsdruck II

Geschätzte Gewinneinbußen in Milliarden Euro im Jahr



* Einschließlich WGZ Bank.

Quelle: F.A.Z., 6. April 2016, S. 21.

Prof. Dr. Stephan Paul

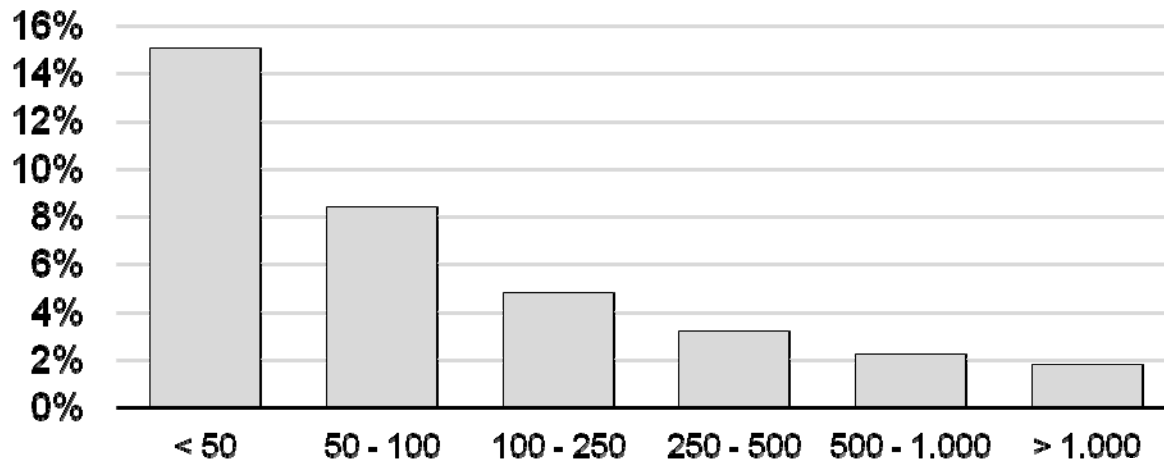
Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

17



Herausforderung Regulierung I

Verhältnis der Gesamtkosten für die Einhaltung der Regulatorik bei den erfassten Maßnahmen zum Rohertrag im Jahr 2014 (Bilanzsummenklassen in Mio. EUR)



Quelle: Hackethal/Inderst (2015), S. 83.

- Gerade kleinere Banken von Regulierungsmaßnahmen in stark administrativen Bereichen betroffen (Hackethal/Inderst (2015)).
- Bei größeren Banken zeigen sich deutlich höhere Opportunitätskosten und Kosten der strategischen Veränderung aufgrund der Regulatorik (Paul/Lange (2016))

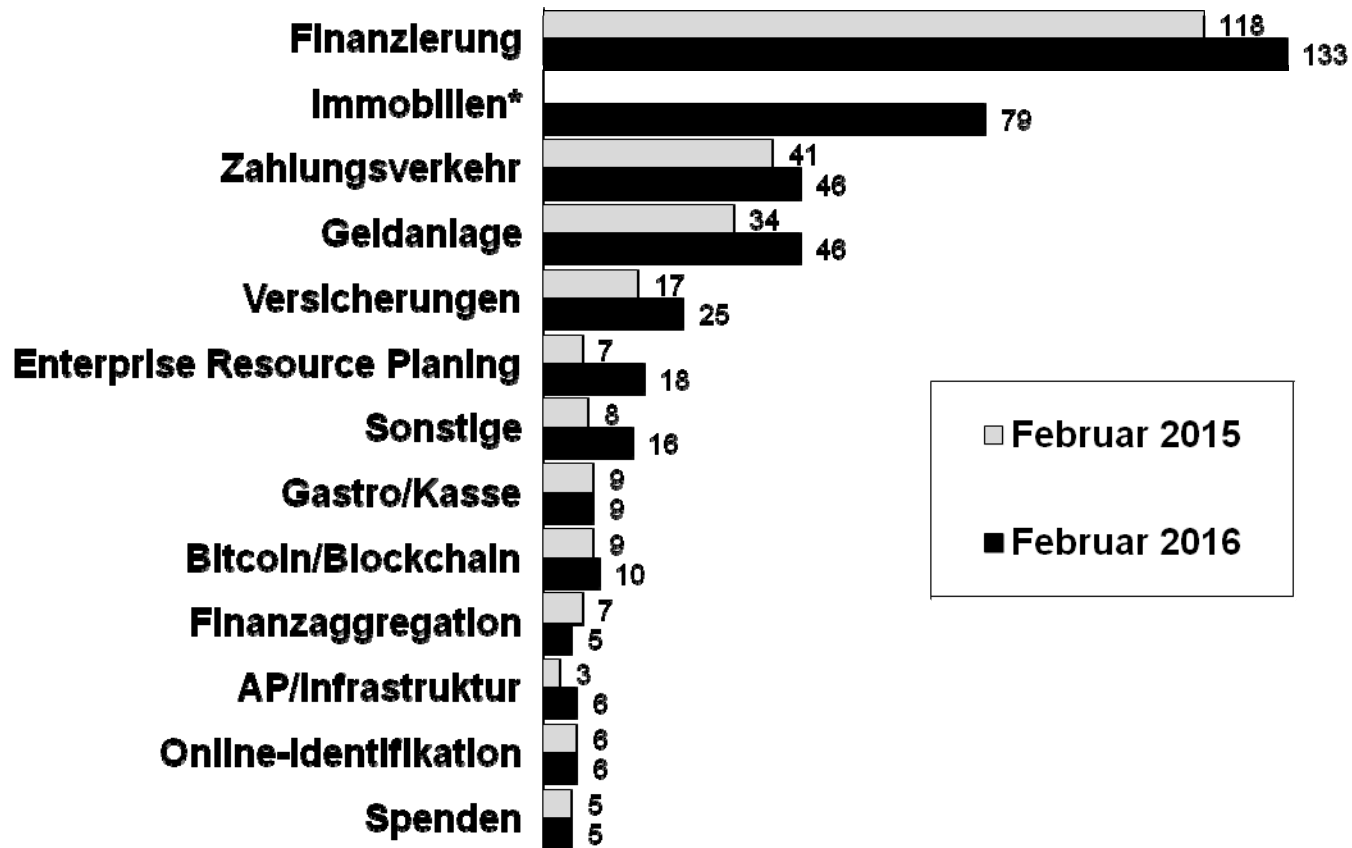
Herausforderung Regulierung II

- Regulierung schafft Anreize für stärkere Zusammenarbeit in den Verbänden (Beispiel: Liquidity Coverage Ratio)
- Regulierung hat aufgrund der stärkeren Beachtung systemischer Risiken einen intensiveren Blick auf die Verbände insgesamt (Beispiel: SREP)
- Regulierung treibt Standardisierung und Digitalisierung, die Agieren in den Verbänden erleichtern (Beispiel: Meldewesen, Verbraucherschutz)
- Regulierung setzt Verbände durch neue Haftungsregeln unter Druck (Beispiel: Einlagensicherung)

➤ **Per Saldo: Anreize zum stärkeren Handeln im Verbund!**

Herausforderung Digitalisierung I: Zunehmende Konkurrenz durch FinTechs

Anzahl deutscher FinTech-Unternehmen nach Geschäftsfeld (Vorjahresvergleich)



*Daten für das Jahr 2015 sind nicht verfügbar.

Quelle: Handelsblatt / Barkow Consulting „FinTech Money Map“.

Herausforderung Digitalisierung II: Gefahren für die etablierten Banken

- Direkter Verlust von Erträgen, besonders prägnant im Zahlungsverkehr, perspektivisch auch im Kreditgeschäft
 - Verringerung des persönlichen Kundenkontakts
 - Verlust von Kundeninformationen
 - Druck auf Konditionen
- **Standardisierung zur Kostensenkung – gerade in Niedrigzinsphase als *eine* der Gegenmaßnahmen unerlässlich. Auch dies spricht für stärkeres Handeln im Verbund!**

Agenda

- > Einleitung: Strukturdiskussion als Konstante der Verbände
- > Theorie der Netzwerkökonomie
- > Empirie: Konzentration als dominante Entwicklungslinie in den Verbänden
- > Der Einfluss von Regulierung und Digitalisierung
- > **Zukunftsperspektiven der Verbände**

(Weitere) Fusionen als Patentrezept?

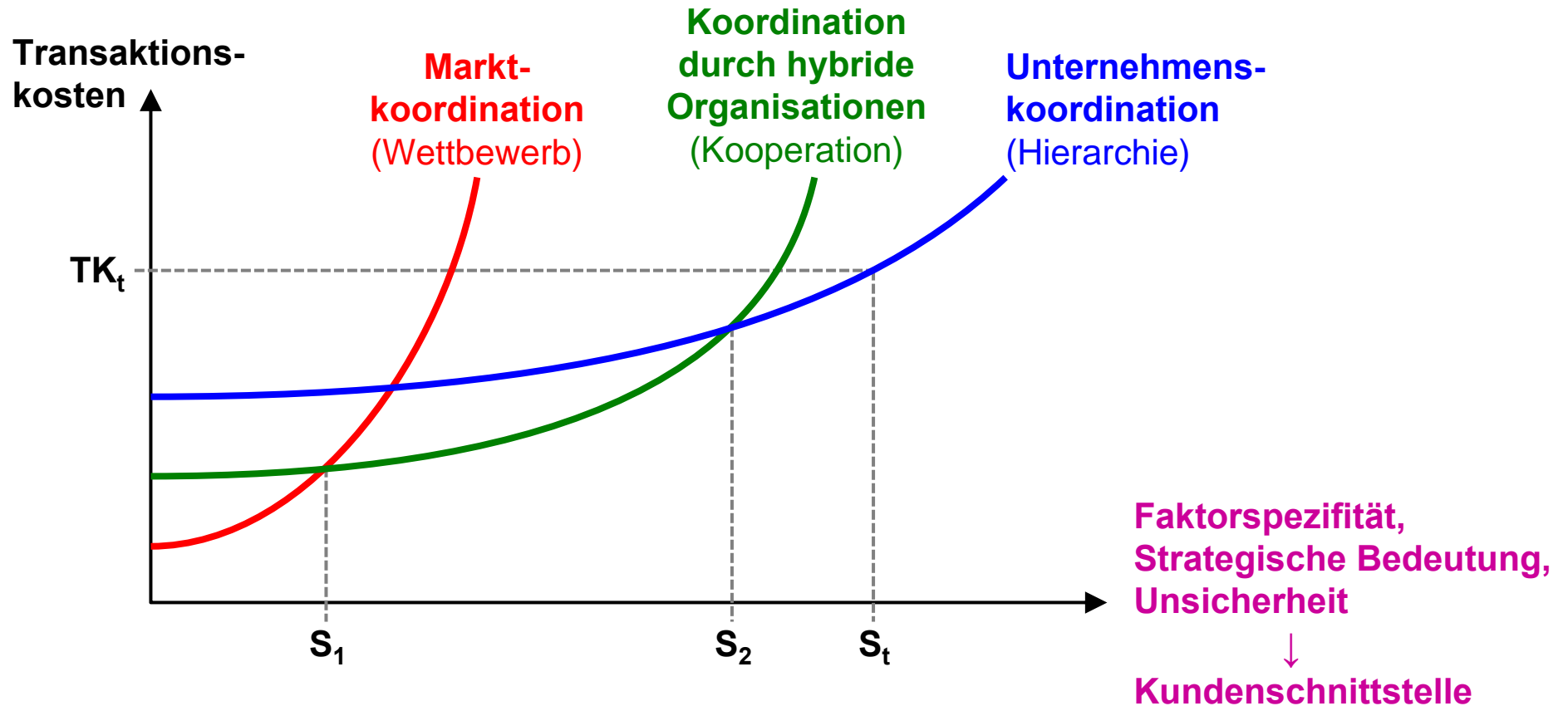
Empirie zu den Erfolgswirkungen von Fusionen unter deutschen Banken uneinheitlich*

- Effizienzeffekte stark zeit- und einzelfallabhängig
- Entfernung vom lokalen Markt: Informations- und Bindungseinbußen
- Steigende Komplexität, Steuerungs- und Anpassungsprobleme
- Wenige Große: Mehr Emanzipationsversuche
- Marke schwerer zu pflegen

* Tebroke (1993), Lang/Welzel (1999), Elsas (2004), Koetter (2005), Beitel/Schiereck (2006), Kondova/Burghof (2007), Auerbach (2009).

Noch einmal: Theorie der Netzwerkökonomie

Transaktionskostentheorie nach Williamson (1985)



Quelle: Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 189.

Prof. Dr. Stephan Paul

Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der Verbundorganisationen

24



Sozio-demographische Einflussfaktoren auf das Privatkundengeschäft

Entwicklung der Bevölkerungszahl

- In bestimmten Gebieten Deutschlands zwar Rückgang und Alterung der Bevölkerung
- Aber auch: Steigerung des Geschäftsvolumens als „Alterungsrente“

(Berlemann/Oestmann/Thum 2010)

Entwicklung der Einstellungen junger Menschen

- Hohes Maß an hybridem Denken
- Weniger technik-, eher lösungsorientiert
- Wunsch nach Beratung in Finanzdingen durch authentischen Ansprechpartner, der sie kennt und lange begleitet
- Zahlungsbereitschaft für Service
- Marke gewinnt stark an Bedeutung

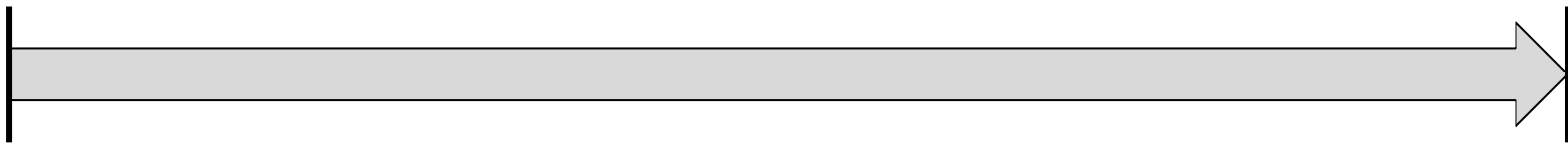
(GfK 2016)

Kontinuum von Strukturalternativen für die Verbände

Entscheidungskriterien: Information, Motivation, Koordination

**Vollständige
Dezentralisierung**

**Vollständige
Zentralisierung**



- Zentralisierung einzelner Back-office-Bereiche
- Beispiel: Rechenzentralen

- Zentralisierung der Ressourcen- und Risikosteuerung
- Beispiele: Liquiditäts- und Kapitalmanagement, Kredithandel

- Konzernartige Struktur
- Sparkassen/VR-Banken als „Filialen“

Perspektiven

- Markt und Staat erzwingen bis zu einem gewissen Grad weitere Zentralisierung, setzen ihr aber zugleich Grenzen
- Notwendig: Weiteres Abgeben von Souveränität, um Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen
- Flexibilität in Zeiten technologischer Umbrüche von besonderer Bedeutung
- Verbände: Clubs der Großen oder große Clubs?