

Warum fusionieren immer mehr Banken in Deutschland?

Betrachtung des deutschen Fusionstrends



WWW.CONSILEON.DE

Banking

Dem Wandel
begegnen und fit in
die Zukunft gehen.
Mehr dazu online.



INHALT

Das Fusionsumfeld der Banken in Deutschland	3
Niedrigzinsphase im Euroraum – das Zinsmargen-Problem	4
Auswirkungen der Finanzmarktregulatorik im deutschen Bankenumfeld	9
Übersicht: Die wichtigsten Fusionstreiber.....	15
Sichern Fusionen und Digitalisierung die Wettbewerbsfähigkeit?.....	19
Robotic Process Automation (RPA)	20
Vorteile von Fusionen auf einen Blick.....	21
Consileon: Ihr Experte für Bankfusionen	22





Das Fusionsumfeld der Banken in Deutschland

Im deutschen Bankenumfeld mehren sich die avisierten Fusionsvorhaben, im Besonderen für kleinere und mittlere Finanzinstitute. So liest man in den Nachrichten immer häufiger von geplanten Fusionssondierungen, geplatzten Fusionsvorhaben und Bekanntgaben von konkreten Fusionsplänen für 2023.

Für das Jahr 2022 sind allein für die Genossenschaftsbanken 37 Bankenfusionen in Deutschland konzipiert bzw. durchgeführt worden.¹ Außerdem haben 2022 neun Sparkassen Fusionen bis Ende des Jahres angekündigt oder bereits durchgezogen.

Fusionieren bedeutet ein Verschmelzen zweier oder mehrerer unabhängiger Unternehmungen (Bankhäuser) zu einem größeren Institut. Dabei gibt es eine Menge rechtlicher Besonderheiten, die berücksichtigt werden müssen, und einen hohen, oft langwierigen Abstimmungsbedarf, angefangen bei der Einigung der beiden Institute über die LEI (*Legal Entity Identification*), über die Entscheidung, wo der Hauptsitz des neuen Instituts sein soll, bis zu einer Vereinbarung, ob in dem Zeitraum zwischen der juristischen und technischen Fusion eine gemeinsame oder getrennte Meldung der Millionenkredite an die Bundesbank erfolgen soll.

So kann man sich gut vorstellen, dass eine maßgeschneiderte technische Umsetzung für alle Beteiligten von Vorteil ist. Sämtliche IT-Anwendungen, die sich an unterschiedlichen Datenquellen bedienen, müssen mit all ihren unterschiedlichen Abhängigkeiten zusammengeführt werden. Selbstverständlich müssen dabei die sich stetig wandelnden rechtlichen Anforderungen in die technische Umsetzung mit einfließen.

Die Gegebenheiten des Fusionsumfelds oder eines Fusionsprojektes werden von vielen Faktoren beeinflusst. Zu diesen zählen interne Faktoren z. B. die Harmonisierung bzw. Angleichung von Preisen und Produkten der Fusionspartner, etwa die Höhe der Portokosten für die postalische Zustellung von Kontoauszügen. Zu den externen Faktoren zählen z. B. die EZB-Zinssatzung und die Mehrbelastung durch Regulatorik, um zwei der wichtigsten zu nennen, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

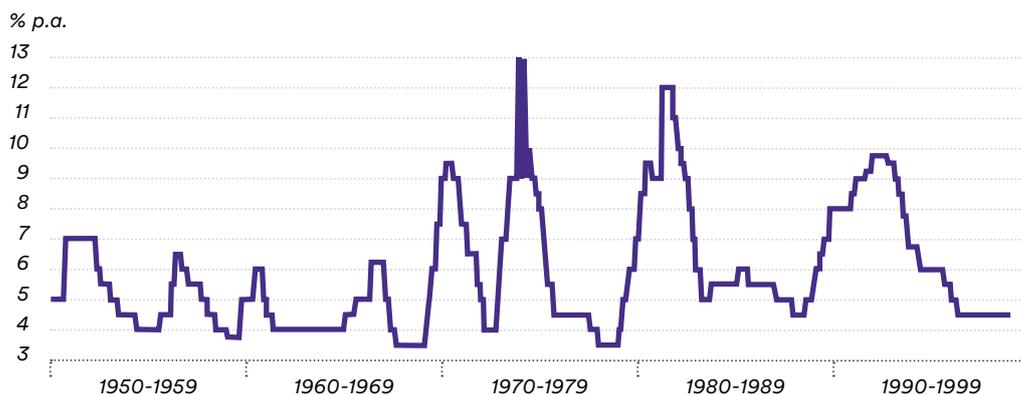
¹ Quelle: <https://www.fusion-raiffeisenbank.de/>

Niedrigzinsphase im Euroraum – Das Zinsmargen-Problem

Genossenschaftsbanken und Sparkassen kreieren die Mehrheit ihrer Fiatgeld-Gewinne über die Vergabe von Krediten (Aktivgeschäft). Diese Kredite werden größtenteils über die Europäische Zentralbank (EZB) bedient, wobei die Bank diese Leihgabe mit den jeweiligen Leitzinsen an die EZB zurückführen muss. Die Höhe der EZB-Zinsen ist somit der entscheidende Faktor, der die Zinsen des Passivgeschäfts der Bank beeinflusst. Die Zinsen des Passivgeschäfts schlagen sich unter anderem in den Tagesgeldzinsen oder in den Zinsen auf Spareinlagen nieder. Das heißt, je höher die Differenz zwischen den Zinsen beim Kundenkredit (Aktivgeschäft) und den Zinsen beim Passivgeschäft der Bank, desto mehr rentiert es sich für ein Bankinstitut.

Seit mehreren Jahren befindet sich der deutsche Markt nun in einem Niedrigzinsumfeld. Ab wieviel Prozent man von einem Niedrigzinsumfeld spricht, ist nicht genau definiert und kontextabhängig. Doch sieht man sich die untenstehenden Graphiken über den Zinsverlauf des Lombardsatzes der Deutschen Bundesbank sowie die Spitzenrefinanzierungsfazilität der EZB an, die den Lombardsatz seit 1999 geradezu ersetzt hat, lässt sich folgende Aussage treffen: Der Markt betritt mit Unterschreiten der 3-Prozent-Zinssatzmarke der Spitzenrefinanzierungsfazilität im Jahr 2009 das Niedrigzinsumfeld – und hat es seitdem nicht mehr verlassen.

Lombardsatz der Deutschen Bundesbank / Stand am Monatsende



Quelle: Bundesbank

Zinssatz der EZB für die Spitzenrefinanzierungsfazilität / Stand am Monatsende



Quelle: Bundesbank



Der ehemalige Lombardsatz der Deutschen Bundesbank wurde hier als Vergleichswert gewählt, da er vergleichbar ist mit der Spitzenrefinanzierungsfazilität der EZB. So lässt sich der Zeitraum von 1950 bis 2022 für die Zentralbankzinssatz betrachten.

Die **Spitzenrefinanzierungsfazilität** der EZB ist der Zinssatz, zu dem sich Banken bei der EZB kurzfristig Geld leihen. Daneben existiert noch der **EZB-Zinssatz für Hauptrefinanzierungsgeschäfte**, mit dem sich die Finanzinstitute ebenfalls mit Liquidität versorgen, und die **Einlagefazilität**, bei der Banken Liquidität bei der Zentralbank anlegen.²

Der EZB-Rat hat am 21. Juli 2022 beschlossen, dass am 27. Juli 2022 alle drei EZB-Leitzinsen erhöht werden. Auszug aus der offiziellen Pressemitteilung der EZB:

„[Es wurde festgelegt,...] die drei Leitzinssätze der EZB um jeweils 50 Basispunkte anzuheben. Dementsprechend werden der Zinssatz für die Hauptrefinanzierungsgeschäfte sowie die Zinssätze für die Spitzenrefinanzierungsfazilität und die Einlagefazilität mit Wirkung zum 27. Juli 2022 auf 0,50 %, 0,75 % bzw. 0,00 % erhöht.“³

Die Erhöhung um 0,50 Prozent der Leitzinssätze ändert an der oben definierten Ausgangslage mit der antizipierten 3-Prozent-Marke nichts, somit befindet sich der Markt immer noch in einem Niedrigzinsumfeld.

² Quelle: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Glossareintraege/L/002_Leitzinsen.html?view=renderHelp
[Zinssatz für das Hauptrefinanzierungsgeschäft: Dieser Zinssatz ist der wichtigste Leitzins der Europäischen Zentralbank und wird häufig als „der“ Leitzins bezeichnet. Zu diesem Zinssatz wird den Geschäftsbanken Zentralbankgeld gegen notenbankfähige Sicherheiten ab einer Woche Laufzeit (Wochentender) zur Verfügung gestellt.

Zinssatz für die Spitzenrefinanzierungsfazilität: Zu diesem Zinssatz können sich Banken kurzfristig (über Nacht) gegen notenbankfähige Sicherheiten Geld von der Europäischen Zentralbank beschaffen. Da eine Geschäftsbank bei kurzfristigem Liquiditätsbedarf nicht bereit sein wird, mehr als den Satz für die Spitzenrefinanzierungsfazilität zu zahlen, stellt dieser Zins faktisch die obere Zinsgrenze für das Tagesgeld dar.

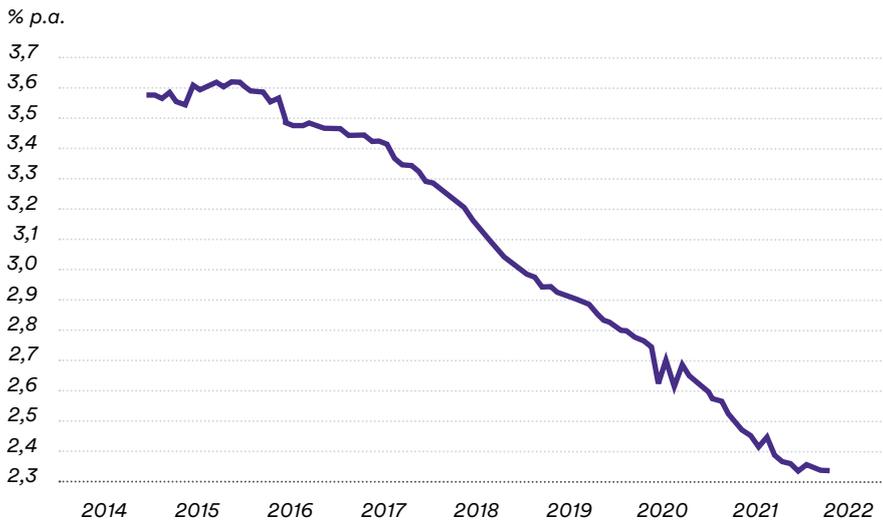
Zinssatz für die Einlagefazilität: Zu diesem Zinssatz können Banken überschüssiges Zentralbankguthaben bis zum nächsten Geschäftstag im Eurosystem anlegen. Da sich beim Geldleihen keine Bank mit einem niedrigeren Zins begnügen wird, ist die Einlagefazilität faktisch die Untergrenze des Zinses für das Tagesgeld am Geldmarkt.]

³ Quelle: EZB 2022: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.mp220721-53e5bdd317.de.html>

Mit den EZB-Zinssätzen wurden die Sollzinskosten für die Finanzinstitute betrachtet. Um herauszufinden, wie hoch die Zinsmargen sind, müssen auch die Einnahmen beachtet werden. Der Effektivzinssatz stellt quasi den Brutto-Verkaufspreis für einen Kredit einer Bank dar – und gehört somit zur Einnahmenseite eines Finanzinstitutes.

Mit Fokus auf den deutschen Markt lässt sich anhand einer beliebigen Zeitreihe des Effektivzinssatzes, der sich aus dem Sollzinssatz und den Gebühren/Aufwendungen der Bank zusammensetzt, die vorherrschende Marktsituation in Deutschland ablesen.

Effektivzinssätze Banken DE / Bestände / Kredite an private Haushalte, Ursprungslaufzeit über 2 Jahre und Restlaufzeit über 2 Jahre und Zinsanpassung innerhalb der nächsten 24 Monate



© Deutsche Bundesbank, Stand: 02.06.2022



Der Verlauf des Effektivzinssatz verdeutlicht den fallenden Brutto-Verkaufspreis für Kredite.

Mit den beiden Grafiken des Lombardsatzes und des Effektivzinssatzes vor Augen zeigt dies grafisch die schrumpfende Zinsmarge der Banken über die Jahre hinweg.

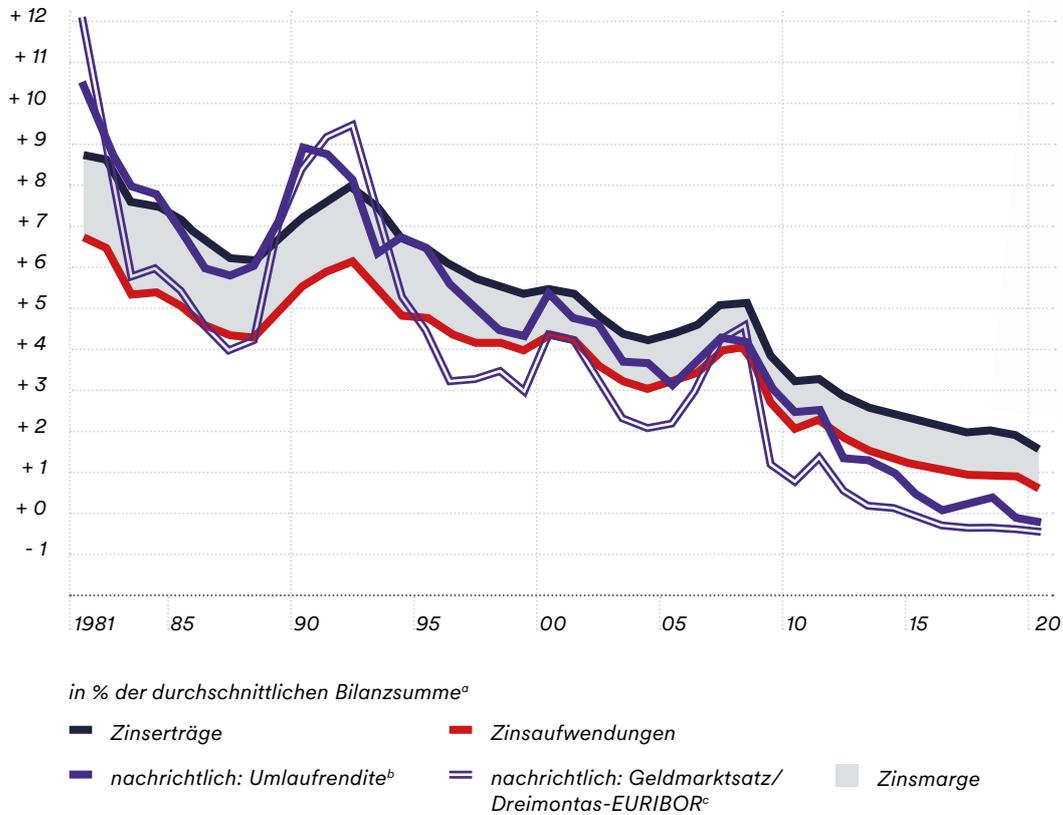
Rechenbeispiel: Zinsmarge

Jahr	EZB-Zinssätze (Ausgaben der Bank)	Differenz (Zinsmarge)	Endkunden (Einnahmen der Bank)
	Spitzenrefinanzierungsfazilität: 0,25% Hauptrefinanzierungsgeschäft: 0,00%		Effektivzinssatz 2,3%
2022	10.000 EUR x 0,0025 = 25	205,-€	10.000 x 0,023 = 230
2015	10.000 EUR x 0,0030 = 30	330,-€	10.000 x 0,036 = 360

An diesem Rechenbeispiel lässt sich ablesen, dass ein Finanzinstitut einen relativen Umsatzrückgang (205/330) von ca. 40 Prozent in einem Zeitraum von sieben Jahren zu verzeichnen hat.

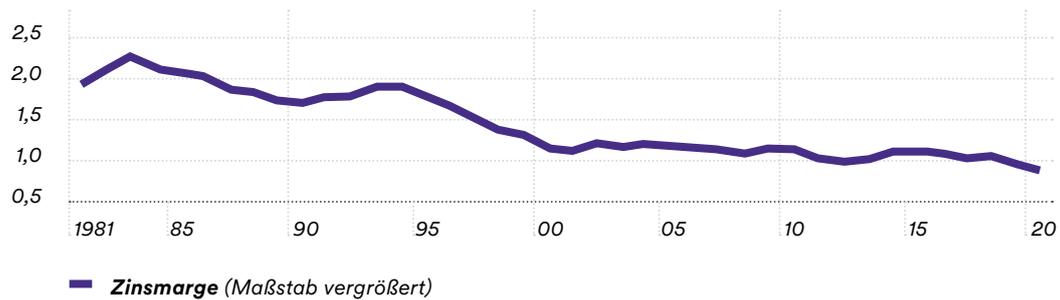
In dem folgenden Schaubild der Deutschen Bundesbank kann man den oben beschriebenen Zinsmargenverlauf verfolgen. Die Margen in den 80er Jahren waren fast doppelt so hoch wie heutzutage.

Zinserträge und Zinsaufwendungen der Kreditinstitute⁴



© Deutsche Bundesbank

Zinsmarge



© Deutsche Bundesbank

⁴ Quelle: Deutsche Bundesbank (2021), Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2021, Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020, Seite 114

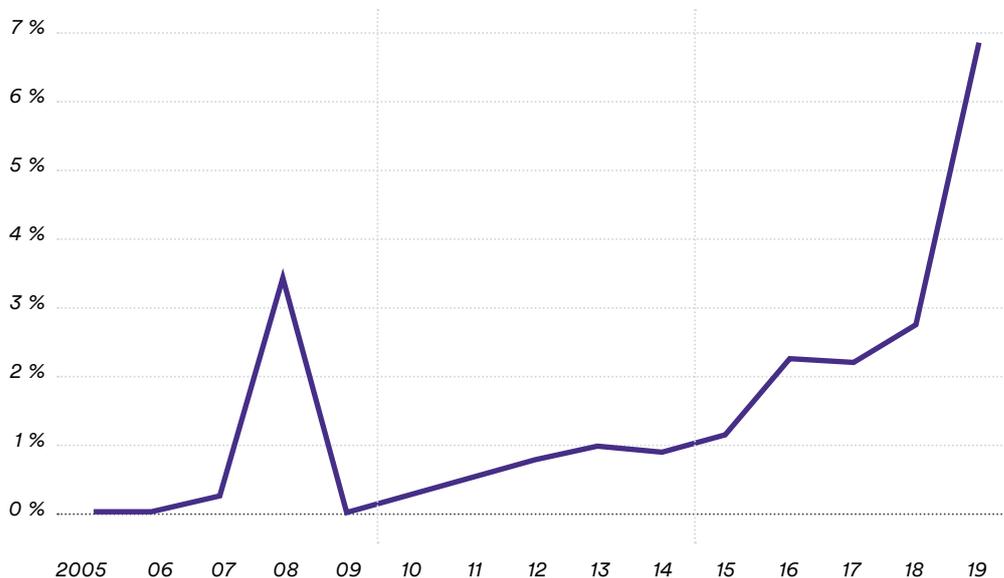
^a Bis einschl. 1998 in % des durchschnittlichen Geschäftsvolumens

^b Durchschnittliche Rendite Inhaberschuldverschreibungen

^c Bis einschließlich 1998 Geldmarktsatz für Dreimonatsgeld in Frankfurt am Main

Diese Umsatzreduktion bei der Zinsmarge hatte und hat im Bankenumfeld merklich negative Auswirkungen auf die Betriebsergebnisse bzw. die Rohgewinne der Finanzinstitute. Die Bundesbank hat in einen Research-Brief von Oktober 2021 dazu folgende Grafik veröffentlicht.

Anteil der Beobachtungen unter der Gewinnschwelle – Sparkassen und Kreditgenossenschaften



© Deutsche Bundesbank



Die Graphik zeigt, dass im Basisjahr 2005 die Peergroup, bestehend aus Sparkassen und Genossenschaftsbanken, nicht-defizitär war. 2019 arbeiteten bereits sieben Prozent der Finanzinstitute aus der Peergroup defizitär.

Es handelt sich hierbei um eine Schätzung der Gewinnschwelle für Kreditgenossenschaften und Sparkassen, basierend auf den approximierten Rohgewinnen anhand der Betriebsergebnisse aus den Jahren 2005 bis 2019. Gemäß dieser Angaben der Deutschen Bundesbank haben im Jahr 2019 etwa sieben Prozent der Peergroup (Sparkassen und Genossenschaftsbanken) kein positives Betriebsergebnis erwirtschaftet.

Hieraus lässt sich evident erkennen, dass die Institute einer Herausforderung im Bereich der Einnahmen aus dem klassischen Kreditvergabegeschäft gegenüberstehen und es nicht mit dem Provisionsgeschäft ausgleichen konnten.

Zusammenfassend muss man festhalten, dass die Entwicklung der Zinsen in den vergangenen Jahren ein gewichtiges Motiv für Fusionen ist. Die immer schwächer werdenden Einnahmen der Finanzinstitute treiben den Fusionstrend weiter an.

Im folgenden Kapitel wird ein anderer externer Faktor betrachtet, der Auswirkungen auf die Ausgabenseite der Bank hat.



Auswirkungen der Finanzmarktregulatorik im deutschen Bankenumfeld

Der zweite maßgebliche, externe Faktor neben der Zinsentwicklung ist die zunehmende Regulatorik in der Finanzindustrie. Die Subprime-Krise löste 2008 eine weltweite Wirtschaftskrise aus, die zu einem Mehr an Regularien für Finanzinstitute führte.

Die wesentlich bestimmenden Akteure für Deutschland, die die Meldepflichtenbeträge sowie die Anforderungen für meldepflichtige Statistiken bestimmen, sind

- die Bundesbank
- die Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht),
- die EBA (Europäische Bankenaufsichtsbehörde) und
- die EZB (Europäische Zentralbank).

Auszug der Meldeanforderungen der Aufsichtsbehörden an Banken in Deutschland



Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (2015) Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Seite 89

Ohne auf einzelne Aufgaben eingehen zu wollen, die in der Tabelle oben aufgeführt werden, lässt sich erkennen, dass die Vielzahl der Finanzregulatorik-Themen etliche Mitarbeitende in Bankhäusern beschäftigt, was steigende Personalkosten zur Folge hat.

Die finanzielle Belastung, die dadurch entsteht, ist abhängig von der Größe eines Bankhauses. Kleinere Institute stehen gleich mehreren Herausforderungen bei verschiedenen Schlüsselfaktoren gegenüber. Großbanken hingegen können die Aktivitäten wirtschaftlicher abarbeiten. In der nachfolgenden Übersicht werden einige Erfolgsfaktoren genannt.

Kritische Erfolgsfaktoren

I. Zugang zu internem Fachwissen/Fachpersonal

Kleine und mittlere Banken

- nur begrenzt vorhanden
- erhöhtes Schlüsselpersonenrisiko: Abhängigkeit von Einzelpersonen (Auslastung und begrenzte Vertretungsregelungen)

Großbanken

- in der Regel durch dezidierte Fachabteilungen vorhanden

II. Zugang zu externem Fachwissen (Berater)

Kleine und mittlere Banken

- meist ausschließlich über die Verbundleistungen
- kaum Inanspruchnahme von externen Consultants
- aufwendige (fehleranfällige) Wissensvermittlung

Großbanken

- prinzipiell vorhanden
- in der Regel bereits vorhanden bzw. aufgrund der vorhandenen Fachabteilungen nur begrenzt notwendig

III. Aufstockung von zusätzlichem Fachpersonal

Kleine und mittlere Banken

- nicht lohnend
- Abwicklung erfolgt durch Reallokation von vorhandenem Personal (häufig aus marktnahen Bereichen)

Großbanken

- erfolgt bei Bedarf
- höhere Flexibilität und „Wiederverwendungsmöglichkeiten“ des Fachpersonals innerhalb der Organisation

IV. Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf die technische Umsetzung

Kleine und mittlere Banken

- begrenzt vorhanden
- kaum Berücksichtigung von hausindividuellen Spezialfällen
- aufwendige, manuelle Nachbearbeitungen der automatisierten Meldungen erforderlich

Großbanken

- genauere Inhouse-Kennntnisstand und Möglichkeit zur Einflussnahme auf die technische Umsetzung erlauben strukturierteren Planungsprozess

V. Strukturierte Prozesse (inkl. Kontroll- und Revisionsstrukturen)

Kleine und mittlere Banken

- fallbezogen
- keine dezidierte Fachabteilung
- Entscheidungsfindung z. T. durch Einzelpersonen

Großbanken

- in Fachabteilung vorhanden

Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (2015) Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Seite 94

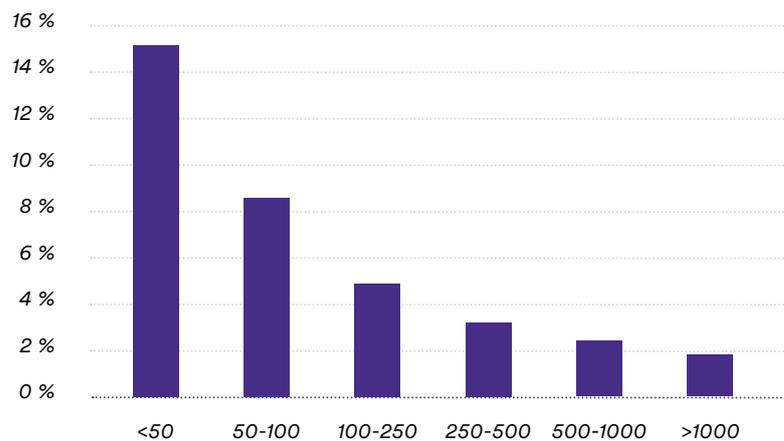
Um die dezidierten Anforderungen der Aufsicht zu erfüllen, ist Fachpersonal mit speziellem Wissen notwendig. Die Umsetzung der Meldewesen-Aufgaben verursacht per se Kosten, aber im besonderen Maße für kleinere und mittlere Banken, durch:

- Überstunden für interne Mitarbeitende
- Beratersätze für externes Wissen
- Aufbau einer Fachabteilung

Diese Kosten wurden 2015 für Genossenschaftsbanken in einem Gutachten für den BVR von den Universitätsprofessoren Dr. Andreas Hackethal und Dr. Roman Inderst von der Goethe Universität Frankfurt am Main untersucht. Die Ergebnisse des Gutachtens über die Kostenlast lassen sich auch auf das Jahr 2022 anwenden und können auf Sparkassen übertragen werden, da die Geschäftsmodelle und die nahezu unveränderten Marktgegebenheiten seit 2015 vergleichbar sind.



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



Ergebnisse einer Umfrage unter Genossenschaftsbanken

Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (2015) Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Seite 83



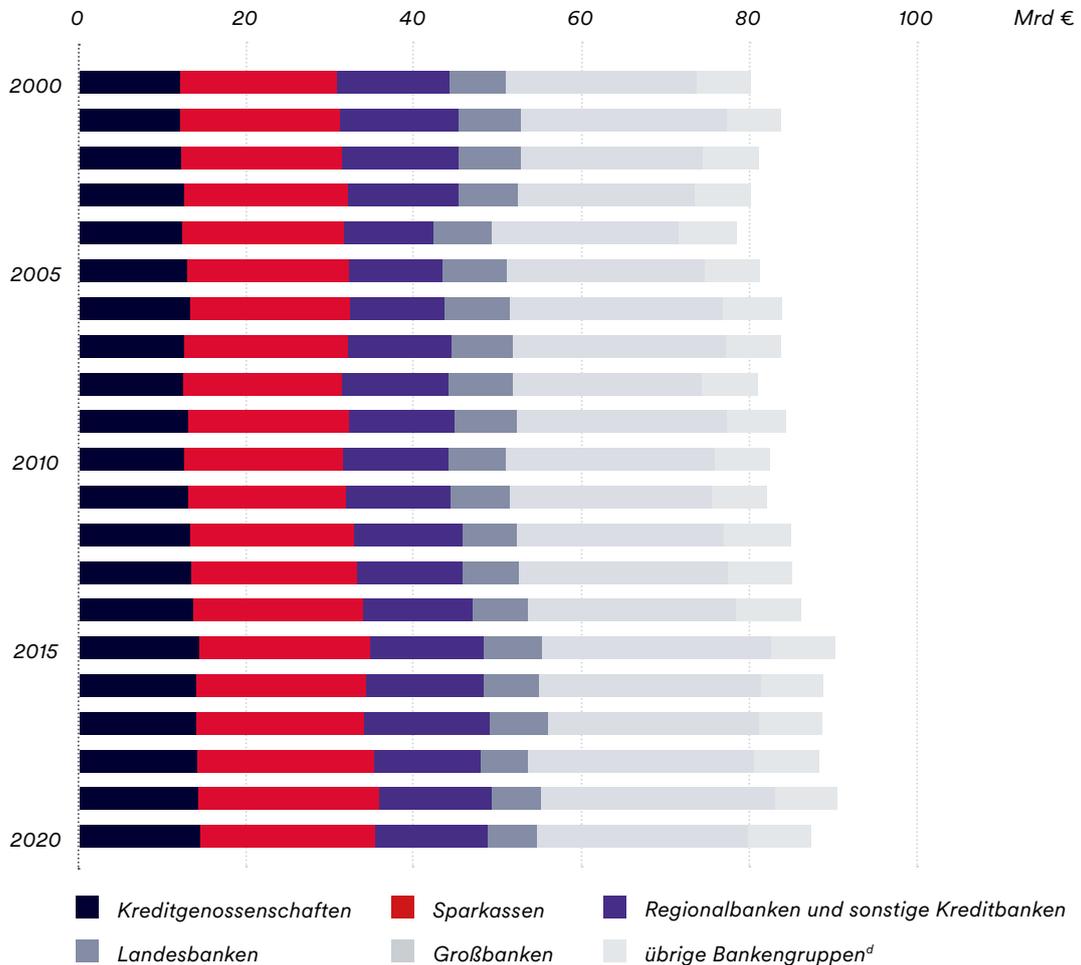
Diese Grafik zeigt, welcher Anteil vom Rohertrag einer Bank für regulatorische Aufwendungen benötigt wird, gegliedert nach bilanzieller Institutsgröße.

Die Abbildung zeigt, dass bei kleinsten Banken (Bilanzsumme unter 50 Mio. EUR) 15 Prozent des Rohertrages (*Rohertrag = Zinsergebnis + Provisionsergebnis*) für regulatorische Aufwendungen veranschlagt werden müssen.

Hingegen werden durch Skaleneffekte bei größeren Instituten mit einer Bilanzsumme über 1 Mrd. EUR nur ca. 2 Prozent für Regulatorik aufgewendet.

Die Mehraufwände insbesondere für mittlere und kleinere Institute stellen den zweiten wichtigen Grund dar, warum mehr und mehr Bankhäuser fusionieren. Kleinere und mittlere Finanzinstitute sind proportional höheren Kosten ausgesetzt.

Verwaltungsaufwand⁵ der Kreditinstitute⁶



In dieser Grafik der Bundesbank (2021) lässt sich der gestiegene Verwaltungsaufwand der letzten zwei Dekaden für die einzelnen Mitglieder der Peergroup (Sparkassen und Kreditgenossenschaften) in absoluten Zahlen ablesen. Die stetige Aufwandsteigerung von 2000 bis 2020 ist klar ersichtlich.

⁵ „Diese Kosten umfassen Personalaufwendungen und andere Verwaltungsaufwendungen. Letztere enthalten bspw. Investitionen in die Produktentwicklung, die Informationstechnologie und die Digitalisierung. Darüber hinaus schließen die anderen Verwaltungsaufwendungen auch Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen mit ein.“

⁶ Zweigstellen ausländischer Banken, genossenschaftliche Zentralbanken, Realkreditinstitute, Banken mit Sonder-, Förder- und sonstigen zentralen Unterstützungsaufgaben sowie Bausparkassen

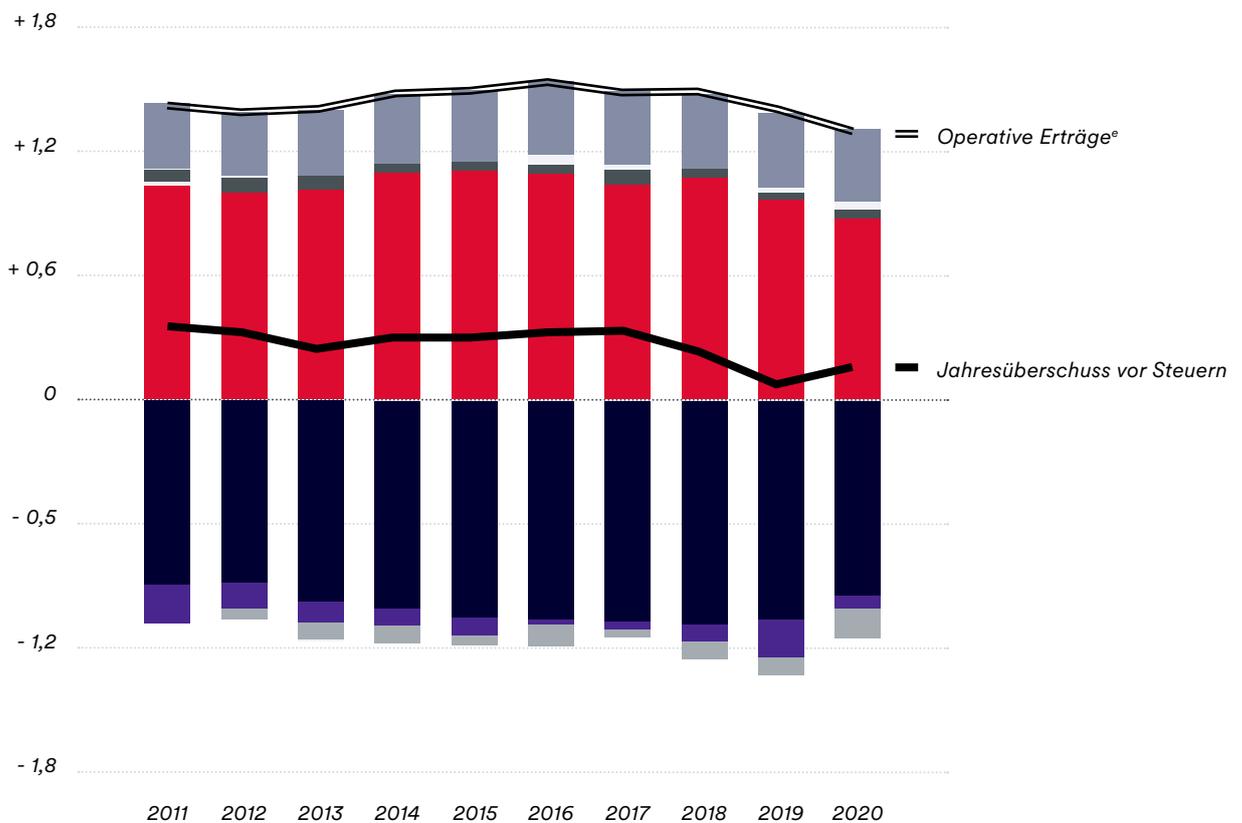
Übersicht: Die wichtigsten Fusions-Treiber

In Kapitel 1.1 wurde der externe Faktor „Zinsen“ betrachtet, und in Kapitel 1.2 lag der thematische Fokus auf den „regulatorischen Aufwendungen“. Die Deutsche Bundesbank untersucht kontinuierlich die Ertragslage der ihr anvertrauten Finanzinstitute. In der aktuellsten Fassung des jährlichen Bundesbank-Berichts⁶ ergibt sich folgendes Bild:

Gesamtkapitalrendite und ihre Komponenten nach Bankengruppen⁷

Alle Bankengruppen

in % der durchschnittlichen Bilanzsumme



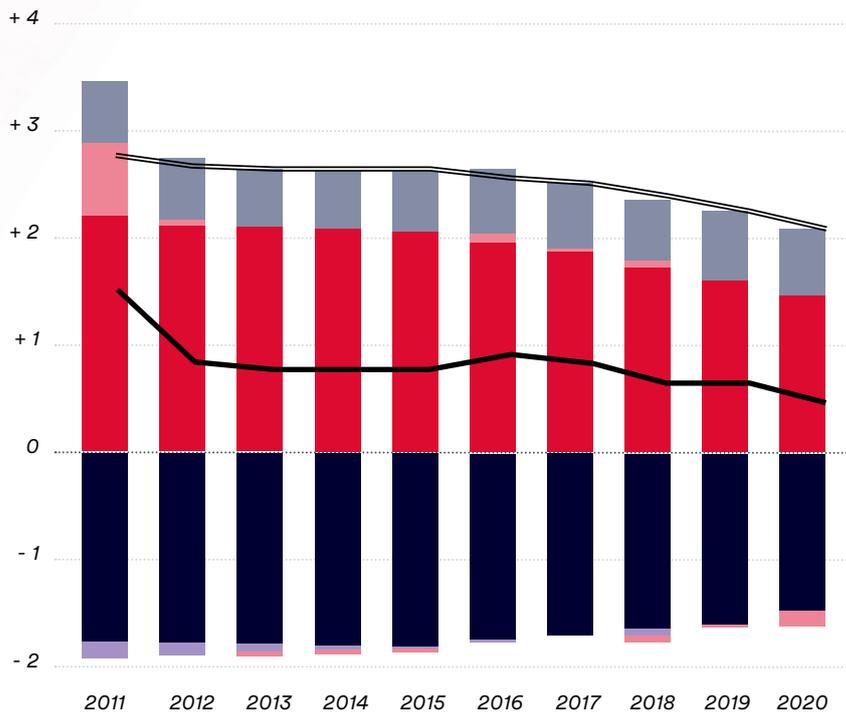
- Bewertungsergebnis^f
- Zinsüberschuss
- Saldo der anderen und außerordentlichen Erträge und Aufwendungen
- Nettoergebnis des Handelsbestandes
- Allgemeine Verwaltungsaufwendung insgesamt^g
- Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen
- Provisionsüberschuss

⁶ Änderungen der Zugehörigkeit von Kreditinstituten zu Bankengruppen werden jeweils ab dem Zeitpunkt der Neuordnung berücksichtigt
 Quelle: Deutsche Bundesbank (2021), Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2021, Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020, Seite 114
⁷ Deutsche Bundesbank (Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2021), Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020, Seite 104 und 105

^e Rohertrag zuzüglich Nettoergebnis des Handelsbestandes sowie Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendung
^f Ohne Sach- und Finanzanlagegeschäft
^g Einschl. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Werte und Sachanlagen

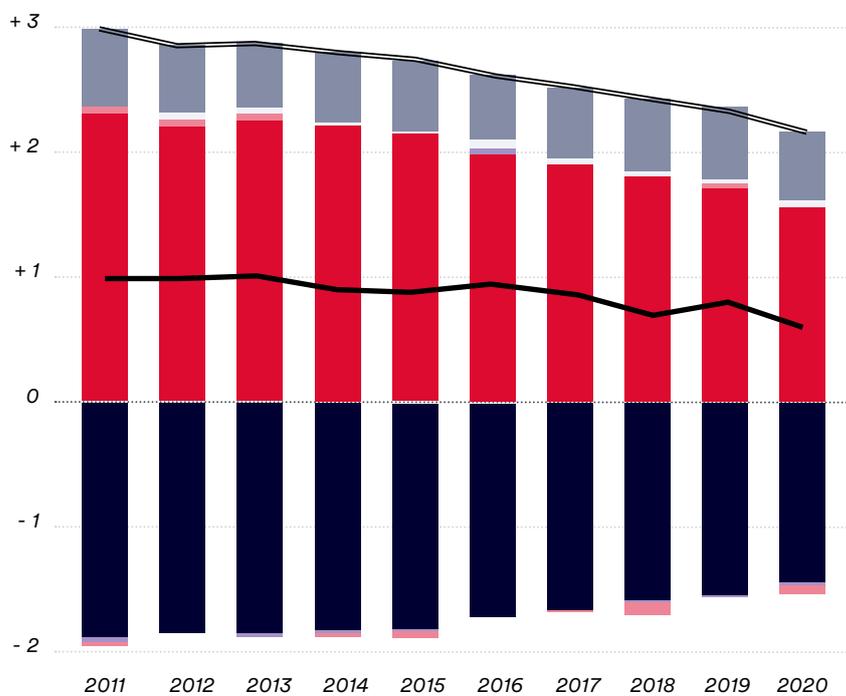
Sparkassen⁸

in % der durchschnittlichen Bilanzsumme



Kreditgenossenschaften⁹

in % der durchschnittlichen Bilanzsumme



8, 9 Quelle: Deutsche Bundesbank (Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2021), Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020, Seite 104 und 105

Es lässt sich feststellen, dass die Banken in Deutschland von zwei wesentlichen Faktoren in die Zange genommen werden.

Einerseits die von den Zentralbanken forcierte Geldmarktstrategie, die zu dem Niedrigzinsumfeld beigetragen hat und somit zu weniger Einnahmen auf Seiten der Finanzinstitute führte. Es handelt sich um das sogenannte Zinsmargenproblem. Wie man an der obigen Grafik erkennen kann, waren die Banken teilweise in der Lage, die reduzierte Profitabilität aus dem Zinsgeschäft mit dem Provisionsgeschäft aufzufangen. Insbesondere die Sparkassen konnten hier ihre Einkünfte zwischen 2012 und 2016 stabilisieren. Die Genossenschaftsbanken hatten dagegen stetig Verluste im Zinsgeschäft zu verbuchen.

Auf der anderen Seite haben die Bankenaufsichten eine stetige Arbeitsmehrbelastung für die Banken im Marktfolgebereich verursacht. Der erhöhte Aufwand mit meldepflichtigen Statistiken und Berichten hat die Ausgabenseite der Banken vergrößert, wie in Kapitel 1.2 beschrieben.

Was bedeutet das für die Banken? Ganz klar: Sie müssen noch effizienter werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. So konnte die Bundesbank 2021 den Trend beobachten, dass sich die „Allgemeinen Verwaltungsaufwendungen“ in der Peergroup seit etwa 2015 / 2016 stetig verringert haben.

„Die Sparkassen konnten ihren Verwaltungsaufwand im Berichtsjahr um 0,6 Mrd. EUR (- 2,7 %) im Vergleich zum Vorjahr merklich reduzieren. Dabei entfielen 0,2 Mrd. EUR auf geringere Personalaufwendungen aufgrund von Personalabbau und 0,3 Mrd. EUR auf den Rückgang der anderen Verwaltungsaufwendungen.“¹⁰

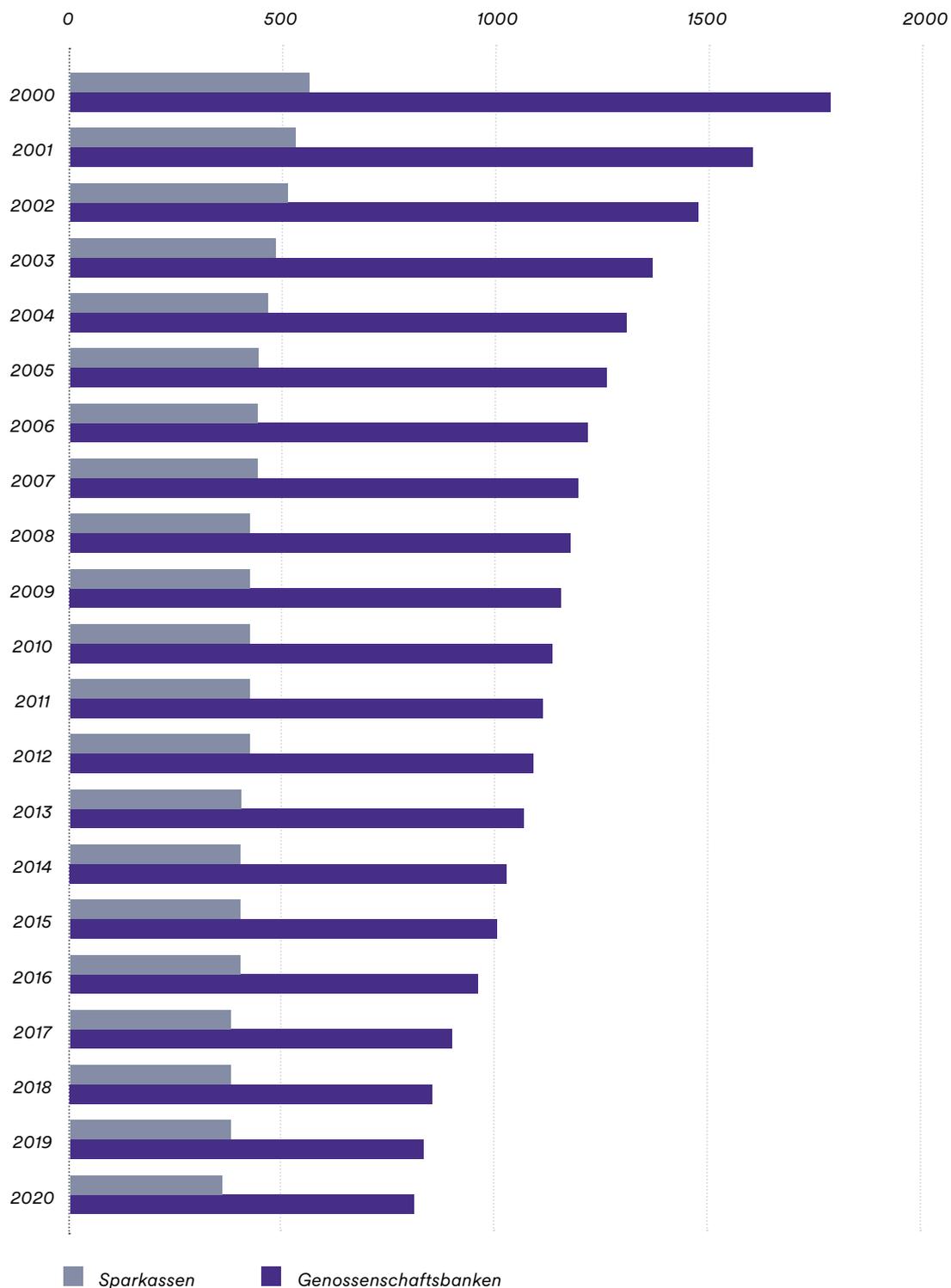
Um aus dieser Zangenbewegung des Marktumfelds zu entkommen, werden immer mehr Prozesse digitalisiert und immer mehr Institute schließen sich zusammen.

¹⁰ Auszug aus dem Bundesbank Bericht, Seite 117



42 genossenschaftliche Geldhäuser haben 2021 fusioniert und sechs Sparkassen. Für 2022 zeichnet sich eine Steigerung der Fusionen um ca. 33 Prozent bei den Sparkassen ab, bei den Genossenschaftsbanken bleibt die Anzahl auf stabil hohem Niveau von durchschnittlich ca. 40 Fusionen pro Jahr. Ein Blick in die Historie bestätigt den fortlaufenden deutschen Fusionstrend in der Banklandschaft.

Bestand an Kreditinstituten von 2000–2020¹¹



¹¹ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (2021)



Sichern Fusion und Digitalisierung die Wettbewerbsfähigkeit?

Hyperautomation ist laut Gartner¹² einer der zwölf strategischen Top-Technologie-Trends der digitalen Geschäftswelt 2022. Übertragen auf das Thema Regulatorik im Finanzwesen wird die voranschreitende Digitalisierung die Erhebungs- und Bearbeitungskosten in der Branche erheblich senken.

Fusionen im Bankenumfeld speziell in Deutschland sind für Genossenschaftsbanken und Sparkassen unerlässlich, um Kosten einzusparen und Ressourcen besser zu nutzen. Allein die Sparkassen in der Bundesrepublik haben rund 900 Vorstandsposten (inklusive Vertreter) mit branchenüblichen Vergütungen. Hingegen fallen bei großen Geschäftsbanken hier wesentlich weniger Kosten an. So hat zum Beispiel die Commerzbank nur sieben Vorstandsmitglieder.

Kleine und mittelgroße Finanzinstitute wissen, was zu tun ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben: Doppelstrukturen auflösen, Synergien durch Fusionen nutzen, Arbeitskräfte besser einsetzen, digitale Tools zur Bewältigung der Aufgaben einführen. In den folgenden beiden Abschnitten wird auf diese Themen weiter eingegangen.

12 Gartner Technology Trends 2022: <https://www.gartner.com/en/documents/4006920>

Robotic Process Automation (RPA)

Was ist RPA? Einfach ausgedrückt sind das Bots bzw. virtuelle Roboter (Softwareprogramme), die sich am Bildschirm (GUI = Grafic User Interface) an den gezeigten Objekten orientieren und auf diese Weise standardisierte und sich wiederholende Aufgaben erledigen können.

Die virtuelle Prozessautomatisierung übernimmt regelbasierte, wiederkehrende digitale Aufgaben. Diese repetitiven Aufgaben müssen nicht linear sein, die anfallenden Tätigkeiten können auf Grundlage einer durch den Menschen festgelegten Logik so programmiert werden, dass Entscheidungen getroffen werden können, analog einer Formel in einem Tabellenkalkulationsprogramm.

Die Anwendungsmöglichkeiten mit RPA sind zahlreich und können unter anderem folgende Tätigkeiten bewältigen:

<i>Sachgebiet</i>	<i>Aufgabe</i>
<i>E-Mails</i>	auslesen und Anhänge speichern
<i>Excel-Dateien</i>	auslesen und bearbeiten
<i>strukturierte Daten</i>	aus Dokumenten (z. B. PDFs) auslesen und verarbeiten
<i>Datenbanken</i>	auslesen und bearbeiten
<i>Dateien und Ordner</i>	verschieben
<i>Daten in Web-Applikationen</i>	auslesen oder verarbeiten
<i>Klicks und Tastatureingaben</i>	durchführen

In der oben gezeigten Tabelle kann man das Potenzial von RPA bereits erahnen. Ein anderer Aspekt ist die Entlastung der Mitarbeiter von sich wiederholenden Aufgaben, die zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit der Belegschaft führen kann, da die Belegschaft sich auf herausforderndere Tätigkeiten konzentrieren kann.

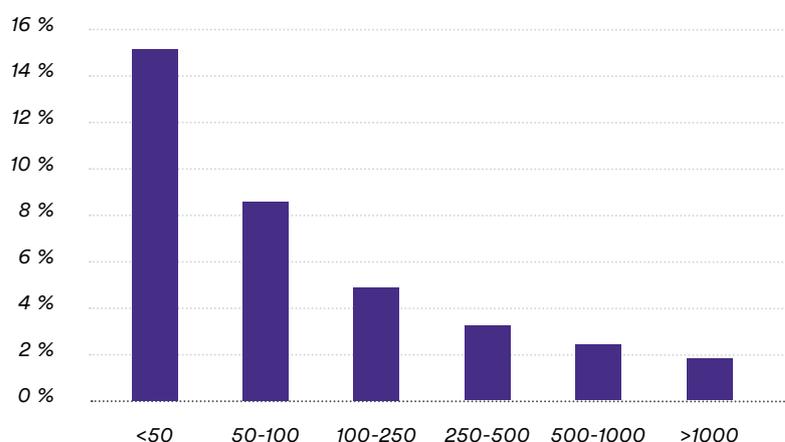
Darüber hinaus reduzieren virtuelle Roboter fehleranfällige, zeitaufwendige Arbeitsabläufe auf ein Minimum. Der von den Mitarbeitenden erschaffene, automatisierte Prozess steuert und wickelt die festgelegten Prozesse in kürzester Zeit vollständig und autonom ab. Die virtuellen Roboter ahmen menschliche Interaktionen auf ihrer Benutzeroberfläche und über verschiedene IT-Systeme nach und können somit beliebige Softwareanwendungen nach klar definierten Regeln bedienen.

Virtuelle Roboter können bei der Aufgabenbewältigung in der Regulatorik sehr hilfreich sein und somit den externen Kostenfaktor „regulatorische Mehrbelastung“ wirksam abmildern.

Vorteile von Fusionen auf einen Blick

Die in Kapitel 1.2 beschriebenen Auswirkungen der Finanzmarktregulatorik im deutschen Banken-umfeld stellen vor allem kleinere und mittelgroße Banken immer wieder vor neue Herausforderungen. Großbanken dagegen kommen mit dem Mehraufwand deutlich besser zurecht (siehe auch Übersicht „Kritische Erfolgsfaktoren“). Daran kann man sehen, dass in den Zusammenschlüssen kleinerer Banken viel Potenzial liegt. Fusionen stellen offenbar eine sinnvolle Lösung dar. Aus zwei oder drei kleinen oder mittleren Banken entsteht ein großes Finanzinstitut. Die daraus resultierenden positiven Auswirkungen auf die Kostendegression bedeuten eine Reduktion der relativen Kosten für regulatorische Maßnahmen.

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



Ergebnisse einer Umfrage unter Genossenschaftsbanken

Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (2015) Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Seite 83

Darüber hinaus entstehen weitere positive Synergieeffekte in anderen Bereichen, wie z. B. Aufbau von Fachabteilungen, höhere Investitionen für digitale Umsetzungsprojekte und die Möglichkeit, Einfluss auf strukturiertere Planungsprozesse zu nehmen.



Consileon: Ihr Experte für Bankfusionen

Consileon verfügt über langjährige Erfahrung im Banking-Bereich. Unsere Expertinnen und Experten unterstützen Banken und Finanzunternehmen u. a. bei der Prozessoptimierung und Digitalisierung. Zudem bieten wir operative Unterstützung bei Fusionen von Bankhäusern und sind mit allen Herausforderungen eines solch komplexen Projekts bestens vertraut.

Thorsten Schoch unterstützt unsere Kunden als Projektleiter in agilen und klassischen Projekten. Er besitzt mehrere Projektmanagement-Zertifikate (Scrum, Prince2, PMP) und ist seit über vier Jahren für Consileon als Projektleiter in den Bereichen Financial Services und Automotive für namhafte Kunden tätig.



Gerne berät Sie unser Experte für den Bereich Banken und Bankenfusion.

Thorsten W. Schoch, MBA, PMP

Senior Business Consultant

 +49 174 3462333

 Thorsten.Schoch@consileon.de