

Die Gegenwart – 1.021 Volks- und Raiffeisenbanken

Der Flickenteppich der VR-Banken im Jahr 2012 (links) bestand noch aus 1.101 Instituten. 2015 sind es nur noch 1.021 Häuser. Einer Studie zufolge wird die Fusionstätigkeit noch deutlich zunehmen. Wie die VR-Welt im Jahr 2020 bei mittlerer Dynamik aussehen könnte, sehen Sie rechts. Die zunehmende Größe der Banken hat auch Auswirkungen auf die Möglichkeiten im Private Banking.

Bilanzsumme 2012

☐	<	500
☐	≥	500
☐	≥	1.000
☐	≥	3.000

Weniger ist mehr

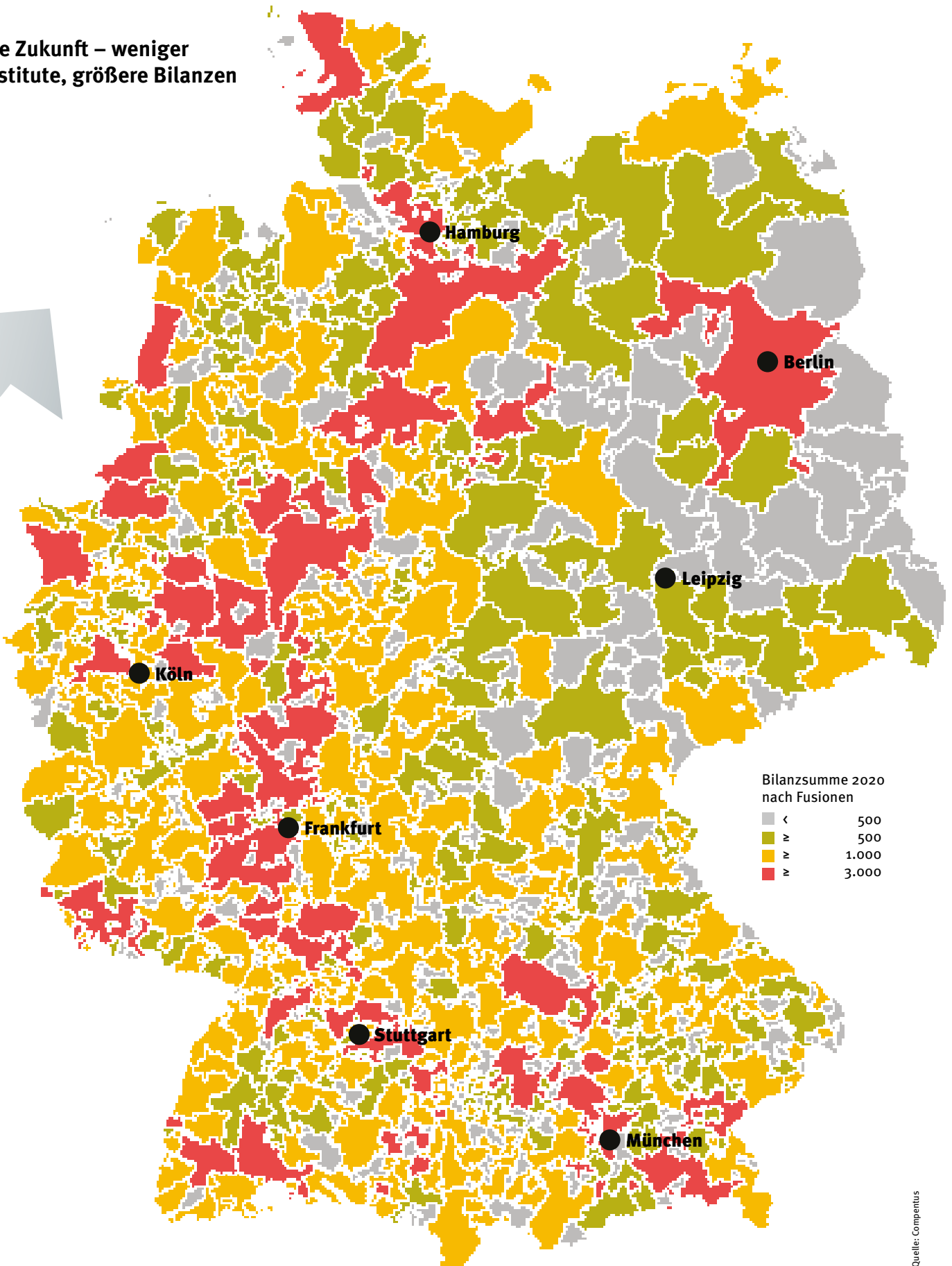
1.021 Volks- und Raiffeisenbanken gibt es in Deutschland. Gerade kleinere Institute setzt die Nullzinspolitik gehörig unter Ertragsdruck. Die Bereitschaft zur Fusion steigt – mit Auswirkungen auf den Wettbewerb im Private Banking

Bei Genossenschaftsbanken ist aktuell viel los. Zurückgehende Ertragsmargen und der Zwang zu vermehrter Kostendegression sind Treiber einer deutlich gestiegenen Fusionsdynamik. Höhere regulatorische Anforderungen befeuern die Situation zusätzlich. Die Fol-

ge: Fusionen sind derzeit in aller Munde. Unter den häufig immer noch vergleichsweise kleinen Instituten ist jeden Tag von weiteren Banken zu lesen, die Fusionsgespräche mit ihren Nachbarn führen. Die VR-Bankenlandschaft befindet sich in einem fundamentalen Wandel, bei dem die aktuell zu beobachtenden Veränderungen

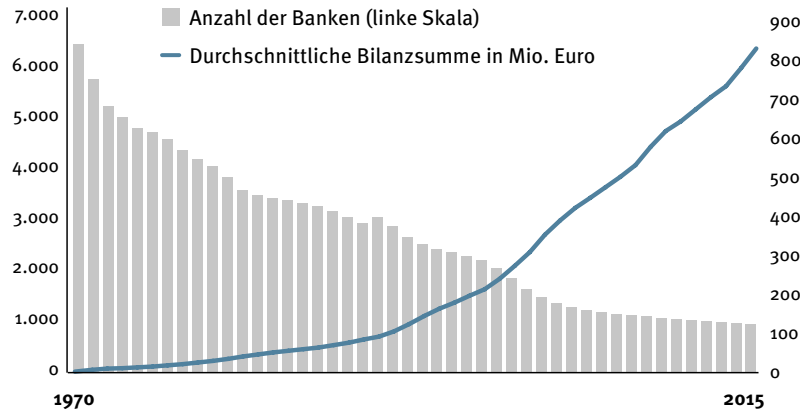
nur der Anfang sind. Ein Abflachen der Fusionstätigkeit ist nicht zu erwarten. Vielmehr zeichnet sich ab, dass die Anzahl der Zusammenschlüsse deutlich zunehmen wird und in den kommenden Jahren eine völlig veränderte Bankenlandschaft entsteht. Es werden sich ganz andere Betriebsgrößen hinsichtlich Bilanzsumme ▶

Die Zukunft – weniger Institute, größere Bilanzen



Gut Ding braucht Weile

Die Entwicklung zu größeren Einheiten im genossenschaftlichen Verbund läuft bereits seit Anfang der 70er Jahre. Derzeit nimmt die Dynamik allerdings deutlich zu



Die großen VR-Banken werden größer und mehr. Die Anzahl kleinerer Institute mit einer Bilanzsumme von weniger als einer Milliarde Euro nimmt ab. Dieser langfristige Trend im genossenschaftlichen Verbund dürfte künftig sogar noch an Dynamik gewinnen.

Bilanzsumme (in Milliarden Euro)	2015	2020 ¹⁾	Veränderung (in Prozent)
bis zu 0,5	690	423	- 39
0,5 bis 1,0	212	194	- 8
1,0 bis 3,0	117	175	+ 50
mehr als 3,0	15	42	+ 180

¹⁾ beim Szenario „erhöhte Fusionsdynamik“

Quelle: BVR, eigene Berechnungen

Nur um die heutige Dimension zu veranschaulichen: Die 50 größten Genossenschaftsbanken vereinen aktuell eine Bilanzsumme von mehr als 160 Milliarden Euro und sind damit größer als die Postbank. Die DZ Bank und WGZ Bank, die in Bälde zusammengehen und Deutschlands zweitgrößte Bank werden, sind dabei nicht mitgerechnet. Es geht lediglich um die Primärbanken vor Ort. Die DZ Privatbank, gemeinsame Private-Banking-Tochter von DZ Bank und WGZ Bank, ist sowohl als Dienstleister für die VR-Banken vor Ort als auch in der eigenen Kundengewinnung von Vermögenden tätig. Nach ihrem Markteintritt in Deutschland im Jahr 2010 ist sie heute mit zehn Niederlassungen quer durch die Republik vertreten. Allerdings zeigen Marktstudien, dass vermögende Kunden VR-Banken immer noch eher als Junior-Partner nutzen, wenn es um das Vermögensmanagement geht. Zudem genießen die Institute laut Marktforschungsinstitut TNS Infratest in einigen Leistungsfeldern des Private Bankings wie der Begleitung bei der Unternehmensnachfolge praktisch keine Kompetenzvermutung.

Zunehmende Dynamik

Wie verändert sich die VR-Bankenlandschaft bis 2020? In einer Studie erstellten die Autoren auf Basis einer umfangreichen Datenanalyse Fusions-szenarien, welche die VR-Bankenlandschaft für die kommenden Jahre projizieren. In drei unterschiedlichen Szenarien gingen die Studienmacher auf Basis eines Prognose-Modells von einer unterschiedlich intensiven Fusions-tätigkeit aus. Dabei wurden typische Genossenschaftsbanken betrachtet. Spezialinstitute wie Sparda- oder PSD-Banken sowie Kirchenbanken blieben außen vor. Demnach finden beim Szenario „Fusionswelle“ 51 Zusammenlegungen pro Jahr statt. Insgesamt bis 2020 also 255 Fusionen. Bei „erhöhter Fusionsdynamik“ geht man immer noch von 36 Fusionen pro Jahr oder 180 bis zum Jahr 2020 aus. Bei einer „mittleren Fusionsdynamik“ ergeben die nächsten fünf Jahre 145 Fusionen, das heißt 29 pro Jahr.

Schon im mittleren Szenario sind die Veränderungen eklatant: Die VR-Bankenlandschaft würde sich bis 2020 bedeutend schneller und deutlicher verändern als in den vergangenen Jahren. Im Szenario „erhöhte Fusionsdynamik“ würde sich die Gesamtanzahl an VR-Banken um rund 19 Prozent verringern. Die Zahl der

& Co. entwickeln. Auch mit Folgen für das Private Banking: Die teils vom Wettbewerb noch belächelten Volks- und Raiffeisenbanken werden ein ernstzunehmender Wettbewerber in der Branche sein.

Wohin genau wird sich die Bankenlandschaft in nur wenigen Jahren entwickeln? Und welche Auswirkungen hat das auf den Wettbewerb im Private Banking? Um diese Fragen zu beantworten, muss zunächst geklärt werden, wie die gegenwärtige Situation aussieht. Derzeit gibt es in Deutschland 1.021 Volks- und Raiffeisenbanken mit rund 12.700 Bankstellen. Das sind etwa zwei Drittel weniger VR-Banken als noch 1990. Die Anzahl reduzierte sich langsam, aber stetig. Die durchschnittliche Bilanzsumme der VR-Banken dagegen verdoppelte sich in gerade einmal zehn Jahren auf 801 Millionen Euro im Jahr 2015 (siehe obenstehenden Chart).

Am Zugang zu vermögenden Kunden mangelt es schon heute nicht: Mehr als 30 Millionen Menschen in Deutschland sind Kunde einer VR-Bank. Zudem verzeichnen die Institute seit einigen Jahren auf breiter Front steigende Marktanteile, die der Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) veröffentlichte. Insbesondere im Segment der vermögenden Kunden verfügen sie über eine überdurchschnittliche Kundenreichweite. Befragungen zufolge haben rund 50 Prozent der Menschen mit Private-Banking-Potenzial eine Geschäftsverbindung zu einer VR-Bank. Um als solcher Vermögender identifiziert zu werden, mussten Personen über mehr als 500.000 Euro liquides Vermögen oder ein Nettoeinkommen des Haushaltes von über 10.000 Euro aufweisen. Die hohe Quote von rund 50 Prozent mag für den einen oder anderen überraschend sein.

Platzhirsche in der Region

Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken sind Regionalbanken, die über ein Verbundsystem miteinander kooperieren. Hier hören die Gemeinsamkeiten aber bereits auf. Während Erstere sich an den jeweiligen Landesbanken orientieren, ist zentraler Ansprechpartner im genossenschaftlichen Bereich die DZ Bank, quasi als Zentralbank. Die beiden Banksektoren im Vergleich

	Volks- und Raiffeisenbanken	Sparkassen
Anzahl der Institute	1.021	409
Geschäftsstellen	12.260	14.874 ¹⁾
Bilanzsumme aller Institute (in Mrd. Euro)	818	1.127 ¹⁾
Kundeneinlagen aller Institute (in Mrd. Euro)	608	837 ¹⁾
Anzahl der Beschäftigten	155.300	240.146 ¹⁾
Anzahl aller Kunden (in Mio.)	rund 30	rund 50
Kundenkredite aller Institute (in Mrd. Euro)	505	721 ¹⁾

¹⁾ Angaben zum Stichtag 31. Dezember 2014

Institute mit einer Bilanzsumme von unter 500 Millionen Euro würde deutlich, nämlich um 39 Prozent, abnehmen. Die Zahl der VR-Banken mit einer Bilanzsumme von 500 Millionen bis eine Milliarde Euro würde sich leicht verringern. Anders die größeren Banken: Die Zahl der Institute in der Größenordnung eine bis 3 Milliarden Euro Bilanzsumme würde um 50 Prozent zunehmen. Die Zahl der Banken mit einer größeren Bilanzsumme als 3 Milliarden Euro würde sich sogar verdreifachen.

Die Fusionstätigkeit führt zwangsläufig zu ganz anderen Betriebsgrößen: Die durchschnittliche Bilanzsumme der VR-Banken steigt bis 2020 auf über 900 Millionen Euro an. Am Beispiel der Struktur der 200 größten VR-Banken lässt sich die Veränderung deutlich erkennen: Unter den 200 größten Instituten wird keine Bank mit weniger als einer Milliarde Euro Bilanzsumme zu finden sein. Aktuell beträgt die Höhe der Bilanzsumme des Instituts auf dem 200. Platz 751 Millionen Euro. Vor allem der Zuwachs unter den 100 größten Banken wird am deutlichsten ausfallen. Und bei den 50 größten VR-Banken wird sich die durchschnittliche Bilanzsumme von 2,9 auf 4,6 Milliarden Euro erhöhen – ein Plus von 58 Prozent.

Doch welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf den Wettbewerb im Private Banking? So viel ist sicher: Die Fusionstätigkeit führt im Wettbewerb um

vermögende Kunden zu deutlichen Veränderungen. Aus den Fusionen unter bislang eher kleinen und mittelgroßen VR-Banken gehen Institute hervor, die entscheidende Schwellen bei Unternehmensgröße und Anzahl der potenziellen Private-Banking-Kunden überschreiten. Es dürfte für deutlich mehr VR-Banken lohnenswert werden, sich professionell mit dem Aufbau und Ausbau eines Private Bankings auseinanderzusetzen. Banken, die heute schon über eine gewisse Größe verfügen und die durch Fusionen zusätzlich wachsen, denken über eine weitere Spezialisierung mit einer Kundenbetreuung oberhalb der bisher bereits etablierten Vermögensbetreuung nach. Zudem dürften große und teilweise mittelgroße Banken, die häufig schon über schlagkräftige Private-Banking-Einheiten verfügen, über Fusionen

den Zugang zu weiterem Kundenpotenzial – sowohl auf der Privat-, als auch auf der Firmenkundenseite – erhalten.

Über optimierte Zuordnungsprozesse werden vermögende Kunden, die bislang Retail-Beratung in den Filialen erlebt haben, fortan von qualifizierten Private-Banking-Beratern mit klarem Wachstumsauftrag beraten. Ebenso werden Gesellschafter und/oder Geschäftsführer von Unternehmen, die in der Vergangenheit von Firmenkundenberatern mehr schlecht als recht bei ihren privaten Finanzen betreut wurden, künftig in professionelle und funktionierende Co-Betreuungsstrukturen mit dem klaren Ziel der verstärkten Potenzialhebung gebracht.

Konkurrenzfähig bei Gehältern

Nicht vergessen darf man auch, dass durch die Zusammenlegung von VR-Banken Schwellengrößen für den Ausbau des eigenen Leistungsangebots bei bestimmten Private-Banking-Leistungen überschritten werden. Auf einmal können sich eine eigene Vermögensverwaltung, das Angebot eines Estate Plannings und einer Generationenberatung oder Ähnliches lohnen. Auch dürfte die Entwicklung Folgen für den Personalmarkt haben. Die veränderten Größenordnungen machen VR-Banken attraktiver für qualifizierte Private-Banking-Berater anderer Bankengruppen. Zudem können die größeren VR-Banken die im Private Banking üblichen Gehälter bezahlen. Herrschen in mittelgroßen Banken im Management noch häufiger Multifunktionen vor, so ermöglichen die Fusionen auch eine weitere Spezialisierung der Managementfunktionen. Und zu guter Letzt dürften sich das Image-Defizit und die eher unterdurchschnittliche Kompetenzvermutung alleine schon durch die Wahrnehmung einer deutlich veränderten Betriebsgröße vermindern. ■



Der Autor **Alexander Morof** ist Partner des Stuttgarter Beratungsunternehmens Compentus, das auf Banken spezialisiert ist. Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit sind das Geschäft mit vermögenden Kunden und generationenübergreifende Beratungsansätze. Er ist Mitautor einer aktuellen Studie zur Entwicklung der Bankenlandschaft im genossenschaftlichen Bereich.