

Werner Böhnke
Bernd Rolfes *Hrsg.*

Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäfts- modelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand

Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums

european
center
of financial
services

 Springer Gabler

Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand

Schriftenreihe des

european
center
for financial
services

Begründet und herausgegeben von

Werner Böhnke

Prof. Dr. Bernd Rolfes

Werner Böhnke · Bernd Rolfes
(Hrsg.)

Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäfts- modelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand

Beiträge des Duisburger
Banken-Symposiums

Herausgeber
Werner Böhnke
Düsseldorf, Deutschland

Bernd Rolfes
Duisburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-18993-8 ISBN 978-3-658-18994-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18994-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

VORWORT

Beim Blick auf die jüngsten politischen und konjunkturellen Entwicklungen wird deutlich, dass sich die Situation nationaler und internationaler Banken weiterhin verschärft. Neben der fortlaufenden Niedrigzinsphase und den erhöhten regulatorischen Anforderungen, die sich nachhaltig und drastisch negativ auf die Gewinn- und Verlustrechnungen vieler Banken auswirken, stellt die heranschreitende Digitalisierung die nächste geschäftspolitische Herausforderung dar. Infolgedessen stellt sich erneut die Frage der Überkapazitäten im Bankgeschäft und der Tragfähigkeit bisher erfolgreicher Geschäftsmodelle. Wie sehen also die erfolgreichen Geschäftsmodelle der Zukunft aus und auf welche Ergebnisquellen stützen sie sich langfristig?

Die tiefgreifenden Herausforderungen sind Grund genug für die Kreditwirtschaft, sich intensiv mit den Inhalten und vor allem mit der Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu befassen. Vor allem die Suche nach dauerhaften Ertragsquellen und die vermeintliche Notwendigkeit von Konsolidierungen stehen im Mittelpunkt der Diskussion.

„Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand“ lautet das Generalthema des 19. ecfs-Banken-Symposiums. Die damit verbundenen Themen und Fragestellungen sowie die zu beschreitenden Wege werden sowohl innerhalb der Bankengruppen als auch zwischen ihnen intensiv diskutiert. Die im Rahmen dieser Schrift publizierten Beiträge basieren auf den Vorträgen der Referenten des 19. Duisburger Banken-Symposiums, das am 15. und 16. September 2015 ausgerichtet wurde.

Auch in diesem Jahr bot das european center for financial services mit seinem Banken-Symposium ein Forum für den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis und damit eine Diskussionsplattform, die Vertreter aus der bankwirtschaftlichen Praxis, aber auch aus Bankenaufsicht, Politik und Wissenschaft sowie aus Unternehmen zusammenführt. Ihnen gebührt daher unser besonderer Dank. Daneben danken wir nicht minder den zahlreichen Teilnehmern des Symposiums – vor allem Vorstandsmitgliedern von privaten, genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Banken sowie leitenden Angestellten aus unterschiedlichsten Ressorts –, deren zahlreiches Erscheinen und ambitionierte Diskussion den intensiven Wissensaustausch enorm beförderten und zugleich verdeutlichen, wie aktuell und brisant dieses Thema ist. Weiterer Dank gilt der Sparkasse Duisburg, die durch die Bereitstellung ihrer Räumlichkeiten der Veranstaltung einen besonderen Rahmen verlieh und wesentliche Unterstützung leistete. Des Weiteren ist den Mitarbeitern des Fachgebiets Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft zu danken, die mit großem persönlichem Einsatz auch in diesem Jahr zum erfolgreichen Gelingen der Veranstaltung beigetragen haben.

Für die Aufbereitung der Beiträge und die organisatorische Gesamtkoordination gebührt Herrn M.Sc. Marcel Munsch sowie Herrn M.Sc. Julian Scholz unser besonderer Dank.

Werner Böhnke

Prof. Dr. Bernd Rolfes

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT	V
AUTORENVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XV
Die Perspektiven deutscher Kreditinstitute unter dem Druck von Niedrigzinsen, Regulierung und Digitalisierung	1
PROF. DR. MICHAEL LISTER	
Digitalisierung und Fintechs – das traditionelle Bankgeschäft im Wandel	31
JÜRGEN WANNHOFF	
Banken zwischen Regulierung und Digitalisierung – Geschäftsmodelle unter Stress	49
LARS HILLE	
Die Europäische Bankenaufsicht – Auswirkungen auf regional ausgerichtete Institute	61
REINERT NICOLAS	
Konsolidierung als Antwort auf steigenden Ertrags- und Kostendruck im Bankgeschäft?	85
DR. STEFAN JENTZSCH / WOLFGANG MENIG	
STICHWORTVERZEICHNIS	99

AUTORENVERZEICHNIS

LARS HILLE

bis Juni 2017 Mitglied des Vorstands
DZ BANK AG

DR. STEFAN JENTZSCH

Partner
Perella Weinberg Partners

PROF. DR. MICHAEL LISTER

Institutsdirektor
Lehrstuhl für Bankmanagement und Controlling
zeb business school der Steinbeis-Hochschule Berlin

WOLFGANG MENIG

Partner
Herax Partners LLP

REINERT NICOLAS

Regionalbereichsleiter Banken und Finanzaufsicht
Deutsche Bundesbank
Hauptverwaltung in Nordrhein-Westfalen

JÜRGEN WANNHOFF

Vizepräsident und Mitglied des Vorstands
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zins- und Inflationsentwicklung, Deutschland 1980-08/2014	4
Abbildung 2: Zinsergebnis-Prognosen für Regionalbanken	5
Abbildung 3: Zentrale Herausforderungen aufgrund der sinkenden Zinsergebnisse von 2012-2018	5
Abbildung 4: Betriebsergebnisentwicklung bei alternativen Transformationsstrategien	8
Abbildung 5: Die regulatorische Landkarte	9
Abbildung 6: Meilensteine der Digitalisierung	11
Abbildung 7: Marktvolumen von Online-Transaktionen nach Finanzierungsform	13
Abbildung 8: Pro-Kopf-Volumen von Online-Transaktionen in Europa in 2014	14
Abbildung 9: Geschätzte Ergebnisveränderung in % des Reingewinns einer durchschnittlichen Retailbank	15
Abbildung 10: Simulation der ökonomischen Effekte des niedrigen Zinsniveaus auf das Bankergebnis	18
Abbildung 11: Banken in der Schraubzwinge von Regulatorik und Niedrigzins	19
Abbildung 12: Struktur des japanischen Bankenmarktes	21
Abbildung 13: Zinsergebnis japanischer Banken, 1990-2012	22
Abbildung 14: Sicherheitsgefühl unterschiedlicher Bezahlmethoden	26
Abbildung 15: Anforderungen an das Online-Banking	27
Abbildung 16: Vertrauen in Finanzdienstleister	28
Abbildung 17: Die vier Megatrends der Digitalisierung für das kommende Jahrzehnt	35
Abbildung 18: Mechanik der Digitalisierung	38

Abbildung 19: Kundenerwartungen an Bankdienstleistungen im Massengeschäft	39
Abbildung 20: Digitale Kanäle für die Kundenberatung	40
Abbildung 21: Eckpfeiler einer Digitalisierungsstrategie	42
Abbildung 22: Überblick	64
Abbildung 23: Mandat der europäischen Bankenaufsicht	65
Abbildung 24: Ziele der europäischen Bankenaufsicht	67
Abbildung 25: Herausforderungen in der Aufbauphase der europäischen Bankenaufsicht	68
Abbildung 26: Proportionalität als Herausforderung der europäischen Bankenaufsicht	69
Abbildung 27: Zusammenarbeit im SSM bei der LSI-Aufsicht und der europäischen Bankenaufsicht	70
Abbildung 28: Organisation der Aufsichtsfunktionen in der EZB	71
Abbildung 29: Aufsicht der EZB über das System: Aufgaben und Befugnisse der EZB mit Bezug zur LSI-Aufsicht	72
Abbildung 30: Aufsicht der EZB über das System: Instrumente der indirekten Aufsicht durch die EZB	73
Abbildung 31: Aufsicht der EZB über das System: LSI-Aufsicht	75
Abbildung 32: Aufsicht der EZB über das System: Institutsspezifische Priorisierung	77
Abbildung 33: EZB Aufsichtsprioritäten 2015	78
Abbildung 34: EZB SREP: Konsequenzen für LSIs	79
Abbildung 35: EZB SREP: Vergleich mit dem BBK/BaFin-Risikoprofil	80
Abbildung 36: EZB SREP: Konzept und Auswirkungen	81
Abbildung 37: Indirekte Aufsicht der EZB: absehbare Konsequenzen für LSIs	81

Abbildung 38: Indirekte Aufsicht der EZB: Konsequenzen für LSIs	82
Abbildung 39: Indirekte Aufsicht der EZB: Perspektiven	83
Abbildung 40: Eigenkapitalquote deutscher Banken	89
Abbildung 41: Cost-Income-Ratio und Eigenkapitalrendite im Zeitverlauf	90
Abbildung 42: CIR europäischer Bankenmärkte im Vergleich	91
Abbildung 43: ROE europäischer Bankenmärkte im Vergleich	91
Abbildung 44: Preise für Bankdienstleistungen im internationalen Vergleich	92
Abbildung 45: Cost-Income-Ratio deutscher und ausländischer Banken	93
Abbildung 46: Sensitivität der Eigenkapitalrendite zu Ertrags-/Kostenveränderungen	94
Abbildung 47: Anzahl der Bankfilialen pro 100.000 Einwohner	95
Abbildung 48: Anzahl der Bankangestellten pro 100.000 Einwohner	95
Abbildung 49: Realisierte Kostensynergien ausgewählter Transaktionen der D/A/CH-Region	95
Abbildung 50: Durchschnittliche Zusammensetzung der Sachaufwendungen 2014	96
Abbildung 51: Auswirkungen der Digitalisierung des Bankgeschäfts	97