

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken**

-

**Eine Analyse der Umwelt**

von Vanessa Arts  
Nr. 163 ■ März 2016

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Banken im Allgemeinen und Genossenschaftsbanken im Speziellen sehen sich aktuell großen Herausforderungen gegenüber. Markante Entwicklungen der sie beeinflussenden Umwelt legen strategische Weichenstellungen nahe, die derzeit verstärkt getroffen werden. Zu solchen Entscheidungen zählen interne Maßnahmen der Banken zu Effizienz- und Ertragsteigerungen sowie Kostensenkungen, die Mitwirkung an gemeinsamen Maßnahmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, Kooperationen und Fusionen.

Das Arbeitspapier von IfG-Mitarbeiterin Vanessa Arts setzt sich mit den aktuellen Herausforderungen auseinander, denen sich Genossenschaftsbanken gegenübersehen und die sie nicht selbst geschaffen haben und nicht unmittelbar beeinflussen können. Sie stammen aus dem Umfeld der Banken und legen eine möglichst aktive und zeitnahe Anpassung von Strategien und Strukturen der Genossenschaftsbanken nahe. Dies gilt vor allem, aber nicht nur, für die kleineren Banken. Frau Arts beginnt ihre Untersuchung mit einer Umwelt- und Betroffenheitsanalyse der Genossenschaftsbanken und differenziert regulatorische, ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und prüft die Betroffenheit der Genossenschaftsbanken durch diese.

Dieses Arbeitspapier ist wichtiger Teil eines größeren Forschungsprojekts, das sich mit den Anpassungsmöglichkeiten auseinandersetzt. Es entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Derzeit wird der deutsche Bankensektor von zahlreichen Entwicklungen mit einem noch nicht vollständig abzusehenden Inhalt und Ausmaß geprägt. Sowohl bankenmarktinterne Entwicklungen (Niedrigzinsphase, Regulierung/Aufsicht) als auch globale Entwicklungen (Digitalisierung, demografischer Wandel) gelten als wesentliche Herausforderungen für die deutschen Banken. In diesem Arbeitspapier werden diese Entwicklungen im Rahmen einer Umweltanalyse aus Sicht der deutschen Genossenschaftsbanken untersucht. Dabei wird die Wirkung der Entwicklungen auf einzelne Marktteilnehmer (aktuelle und potenzielle Wettbewerber, Kunden sowie Mitarbeiter) und auf die Wettbewerbskraft der Genossenschaftsbanken analysiert, indem diese im Hinblick auf Porters Five Forces ausgewertet werden. Die Entwicklungen im Umfeld der Genossenschaftsbanken zeigen auf allen Ebenen von Porters Five Forces ihre Wirkung und erfordern von den Genossenschaftsbanken zum Erhalt ihrer Wettbewerbskraft konkrete Maßnahmen. Insbesondere kleinere Genossenschaftsbanken sollten den aktuellen Entwicklungen aufgrund ihrer höheren Betroffenheit aktiv begegnen.

## **Abstract**

The German banking sector is currently characterized by numerous developments. The content and extent of these developments cannot yet be determined. Internal developments (low-interest-rate environment, regulation/supervision) and global developments (digitalization, demographic change) are both seen as major challenges for German banks. Within the framework of an environmental analysis, this working paper analyses these developments from the point of view of cooperative banks. The main focus of interest are the effects on certain market participants (current and potential competitors, clients as well as employees) and the resulting threats, which are evaluated in regard to Porter's five forces. The analysis indicates that these developments have an impact on cooperative banks on all levels of Porter's five forces, making it necessary for cooperative banks to take concrete measures in order to maintain competitiveness. Especially smaller cooperative banks are required to face these challenges actively, as they are particularly affected by these developments.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1 Einleitung .....	1
2 Der deutsche Bankenmarkt.....	2
2.1 Aufbau des deutschen Bankensystems.....	2
2.2 Klassische Wettbewerber von Genossenschaftsbanken und Intensität des Wettbewerbs.....	5
3 Analyserahmen zur Umweltanalyse .....	8
4 Umweltanalyse.....	10
4.1 Regulatorische Entwicklungen - Regulierung und Aufsicht.....	10
4.2 Ökonomische Entwicklungen - Niedrigzinsphase .....	14
4.3 Technologische Entwicklungen - Digitalisierung.....	17
4.4 Gesellschaftliche Entwicklungen - Demografischer Wandel ...	24
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	27
Anhang .....	29
Literaturverzeichnis .....	32
Gesetzesverzeichnis .....	45

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau des deutschen Bankensystems.....	2
Abb. 2: Ausgewählte strukturelle Merkmale des europäischen Bankenmarktes für das Jahr 2014 .....	7
Abb. 3: Porters Five Forces.....	8
Abb. 4: Analyserahmen zur Umweltanalyse .....	10
Abb. 5: Relevante Akteure in der Regulierung des Finanzmarktes .....	12
Abb. 6: EZB-Zinssätze im Zeitverlauf .....	15
Abb. 7: Wirkung der Digitalisierung auf den Bankenmarkt .....	18
Abb. 8: Absolute Anzahl und Geschäftsfeld deutscher Fintech- Unternehmen im Februar 2016 im Vergleich zum Vorjahr .....	20
Abb. 9: Entwicklung der Bevölkerung von 2008 bis 2030 in Prozent der Gesamtbevölkerung .....	24
Abb. 10: Wirkung der Entwicklungen im Umfeld der Genossenschaftsbanken auf die vorherrschenden Wettbewerbskräfte im Markt.....	28

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Wesentliche Entwicklungen im Umfeld der Banken .....	9
--	---

## Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface (Schnittstelle zur Anwendungsprogrammierung)
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BS	Bilanzsumme
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
EBA	European Banking Authority (Europäische Bankaufsichtsbehörde)
ECB/EZB	Europäische Zentralbank
eG	eingetragene Genossenschaft
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority (Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung)
ESMA	European Securities and Markets Authority (Europäische Aufsichtsbehörde für Wertpapiere und Märkte)
Fed	Federal Reserve System (US-Notenbank)
GenG	Genossenschaftsgesetz
GV	Gesamtvermögen
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
MT	Manntage
NCA	National Competent Authority (Nationale Bankaufsichtsbehörden)

# 1 Einleitung

*„A cold front is developing for Europe's banking sector“<sup>1</sup>*

So lautet die Schlussfolgerung einer Studie des BearingPoint Instituts aus dem Jahr 2015, welche die Entwicklungen im europäischen Bankenmarkt untersucht und eine strategische Neupositionierung der Banken<sup>2</sup> in Europa fordert. Weitere Studien leiten zudem eine deutlich sinkende Wettbewerbsfähigkeit der Banken ab<sup>3</sup>, während wiederum die Bankenaufsicht - trotz weitreichender Entwicklungen im Bankenumfeld - den Banken dennoch eine hohe Widerstandsfähigkeit im Markt zuordnet. Dies setzt allerdings eine Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen voraus.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund diskutieren Medien und Genossenschaftsbanken selbst in einem zunehmenden Ausmaß unterschiedliche strategische Vorgehensweisen, wie beispielsweise Fusionen, zum Erhalt bzw. zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.<sup>5</sup>

Im Zuge dessen stellen sich zwei wesentliche Fragen: Welche konkreten Entwicklungen sind es, die derzeit die Umwelt im Bankensektor prägen? Inwiefern sind diese in der Lage die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken zu beeinflussen? Um diese beiden Fragen zu beantworten, stellt das vorliegende Arbeitspapier die aktuellen Entwicklungen im Rahmen einer Umweltanalyse in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Dazu wird das Kapitel 2 zunächst den Aufbau des deutschen Bankensystems, klassische Wettbewerber der Genossenschaftsbanken und auch die grundsätzliche Wettbewerbsintensität im Bankenmarkt aufzeigen. Das Kapitel 3 stellt anschließend den gewählten Analyserahmen zur Umweltanalyse vor, welche daraufhin in Kapitel 4 vorgenommen wird.

---

<sup>1</sup> HOFELE/BOSCH (2015), S. 80.

<sup>2</sup> Der Begriff Bank wird in diesem Arbeitspapier synonym zum Begriff Kreditinstitut verwendet.

<sup>3</sup> An dieser Stelle kann z. B. die Studie der Unternehmensberatung 4P Consulting aufgeführt werden. Die Studie prognostiziert, dass bis 2018 ein Großteil der Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen nicht mehr über eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit im Markt verfügen. Vgl. ATZLER et al. (2014), S. 3 und S. 6.

<sup>4</sup> So sind die deutschen Banken überwiegend in der Lage bspw. die sich aus der Niedrigzinsphase ergebenden Herausforderungen zu bewältigen, indem bereits zuvor entsprechende Kapitalrücklagen gebildet wurden. Darüber hinaus erfüllen sie in unterschiedlichen Stressszenarien größtenteils die aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Vgl. DOMBRET (2015).

<sup>5</sup> Vgl. unter anderem STUTTGART (2016), S. 3; BAUMGARTNER (2015); FEHR (2015); SCHAUS (2015); SIEDENBIEDEL (2015); SPENGLER (2015), S. 38; ATZLER (2014), S. 7; SCHRADER (2014); MEUCHE (2012), S. 26-27.



Das Kapitel 5 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und zeigt zusätzlich Ansätze zur weiteren Forschung auf.

## 2 Der deutsche Bankenmarkt

### 2.1 Aufbau des deutschen Bankensystems

*„Universal banks [...] are a hallmark of Germany’s banking landscape. They exist alongside specialised banks [...].”<sup>6</sup>*

Der Wettbewerb im deutschen Bankensektor wird durch eine Vielzahl von Banken mit sich differenzierenden Geschäftsmodellen geprägt.<sup>7</sup> Unter Banken sind Unternehmen zu verstehen, die im Sinne des § 32 Abs. 1 Satz 1 KWG über eine Voll- oder Teilbanklizenz verfügen.<sup>8</sup> Grob lässt sich der deutsche Bankenmarkt zunächst in Spezial- und Universalbanken untergliedern (vgl. Abb. 1).<sup>9</sup>

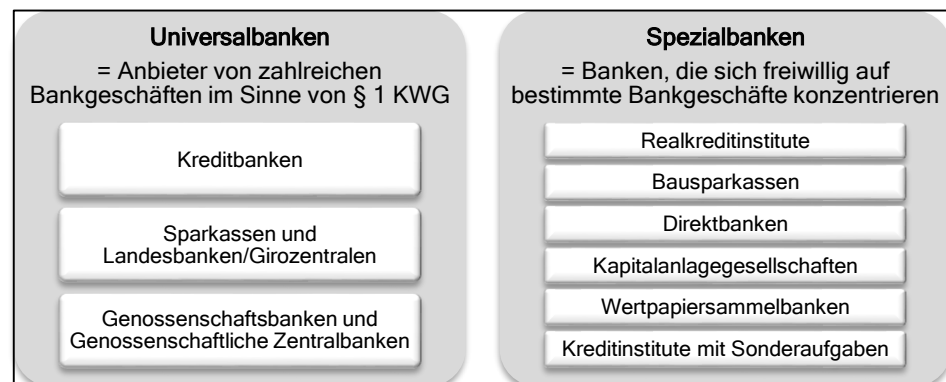


Abb. 1: Aufbau des deutschen Bankensystems

Quelle: In Anlehnung an HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 28-29.

Die als Universalbanken auftretenden Marktteilnehmer können durch ihre unterschiedlichen Merkmale klar voneinander unterschieden werden<sup>10</sup> und sind daher jeweils einer von drei Säulen (Kreditbanken, Sparkassen und Landesbanken/Girozentralen<sup>11</sup> sowie Genossenschaftsbanken und

<sup>6</sup> DEUTSCHE BUNDESBANK (2015c), S. 36.

<sup>7</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2015c), S. 36-37; AYADI/DE GROEN (2014), S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. WENZLAFF (2015), S. 1.

<sup>9</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 29.

<sup>10</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2015c), S. 36-37; AYADI/DE GROEN (2014), S. 5.

<sup>11</sup> Der Begriff Girozentrale verdeutlicht die originäre Funktion als Verrechnungsstelle im Zahlungsverkehr und verweist auf die Zentralbankfunktion. Landesbanken übernehmen nicht ausschließlich nur Zentralbankfunktionen. Vgl. DICK (1959), S. 11.

deren Zentralbanken) zuzuordnen.<sup>12</sup> Diese drei Obergruppen kennzeichnen die typische Drei-Säulen-Struktur im deutschen Bankenmarkt.<sup>13</sup>

Die der ersten Säule zugeordneten privatwirtschaftlich geprägten Kreditbanken werden in Groß-, Regional- oder sonstige Kreditbanken sowie in Zweigstellen ausländischer Banken unterteilt. Derzeit gehören zu den im Markt existierenden Großbanken die Deutsche Bank, die Commerzbank, die UniCredit Bank und die Deutsche Postbank. Sie werden alle als Aktiengesellschaften geführt.<sup>14</sup> Kennzeichnend für die Kreditbanken ist das Streben nach Gewinnmaximierung durch die Eigentümer, die sich dadurch eine möglichst hohe Rendite erhoffen, und auch deren privatwirtschaftliche Haftung. Charakteristisch sind ebenso die Hauptgeschäftsbe- reiche. Neben dem klassischen Firmen- und Privatkundengeschäft sind die Großbanken verstärkt im Wertpapiergeschäft und dem Investment- banking, zum Teil mit internationalem oder gar globalem Fokus, aktiv.<sup>15</sup>

Die zweite Säule bilden die Sparkassen und Landesbanken bzw. Giro- zentralen.<sup>16</sup> Die Sparkassen befinden sich ausschließlich im öffentlich- rechtlichen Eigentum.<sup>17</sup> Aus dieser Eigentümerstruktur heraus ergibt sich auch deren offizielle Zielsetzung: Die Erfüllung des öffentlichen Auftra- ges.<sup>18</sup> Dieser ist im Sparkassengesetz der Bundesländer oder in der Sat- zung<sup>19</sup> festgelegt. Unter dem öffentlichen Förderauftrag sind die Förde- rung der Sparaktivitäten sowie die Kreditvergabe an die Bevölkerung zu verstehen.<sup>20</sup> Die Sparkassen fokussieren sich somit im Gegensatz zu den Großbanken überwiegend auf das Privat- und mittelständische Firmen- kundengeschäft.<sup>21</sup> Gleichzeitig führt die Eigentümerstruktur zu einer Be- grenzung des Geschäftsgebietes und infolgedessen zu einer starken re- gionalen Verbundenheit.<sup>22</sup> Jede Sparkasse ist gleichzeitig auch Teil der

---

<sup>12</sup> Einzelne Bestandteile dieses Kapitels beziehen sich im Folgenden auf ARTS (2015), S. 2-3.

<sup>13</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 28.

<sup>14</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 31.

<sup>15</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 31; EIM (2004), S. 16.

<sup>16</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 28.

<sup>17</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 34.

<sup>18</sup> Das Ziel der Gewinnmaximierung ist auch bei Sparkassen ein primäres Ziel. Die Träger haben Interesse an einer hohen Gewinnausschüttung und an einer günstigen Kreditvergabe. In der Öffentlichkeit wird aber stets mit dem öffentli- chen Auftrag argumentiert. Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 34; EIM (2004), S. 22.

<sup>19</sup> Der öffentliche Förderauftrag wird bei freien Sparkassen in der Satzung fest- gehalten. Vgl. § 40 Abs.1 Satz 3 KWG; NESEMANN (2013), S. 472.

<sup>20</sup> Vgl. EIM (2004), S. 22.

<sup>21</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 34-35.

<sup>22</sup> Vgl. KRÄMER (2003), S. 3.

Sparkassen-Finanzgruppe. Dies hat den Vorteil, dass die Sparkassen im Bedarfsfall auf zahlreiche Verbundunternehmen zurückgreifen und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können.

Die dritte Säule wird durch die Genossenschaftsbanken und ihre Zentralbanken gebildet.<sup>23</sup> Zu den 1.047 Genossenschaftsbanken zählten 2014 neben den in der Anzahl deutlich überwiegenden Volks- und Raiffeisenbanken unter anderem auch 12 Sparda- sowie 15 PSD-Banken.<sup>24</sup> Obwohl die Genossenschaftsbanken im Jahr 2014 gemessen an der Bilanzsumme die kleinste Säule im deutschen Bankenmarkt bildeten<sup>25</sup>, erzielten sie im Vergleich zu den Großbanken und den Sparkassen die vorteilhafteste Aufwands- und Ertrags-Relation<sup>26</sup> und die höchste Eigenkapitalrentabilität<sup>27</sup>. Die Genossenschaftsbanken sind demzufolge sehr wettbewerbsfähige deutsche Banken, die mit einer vergleichsweise hohen Effizienz und einer starken Eigenkapitalrendite das regionale Privat- und Firmenkundengeschäft durchführen. Neben ihrer regionalen Verankerung (Regionalprinzip), dem starken Bezug zum Mittelstand und ihrem Schwerpunkt auf das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft weisen sie mit ihrer subsidiären Arbeitsweise im Verbund viele gemeinsame Governance-Elemente mit den Sparkassen auf. Dennoch lässt der im Genossenschaftsgesetz (GenG) verankerte Förderauftrag lediglich eine begrenzte Vergleichbarkeit zu.<sup>28</sup>

Nachdem der grundsätzliche Aufbau des deutschen Bankenmarktes vorgestellt und damit eine wesentliche Grundlage für die weiteren Ausführungen geschaffen wurde, zeigt das folgende Kapitel die klassischen Wettbewerber der Genossenschaftsbanken auf.

---

<sup>23</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 28.

<sup>24</sup> Da Zahlen für das Jahr 2015 noch nicht in jedem Einzelfall veröffentlicht wurden, wird hier und im weiteren Verlauf des Arbeitspapiers auf das Jahr 2014 Bezug genommen. Vgl. BVR (2015a), S. 76.

<sup>25</sup> Die kumulierte Bilanzsumme der Großbanken beträgt zum Ende des Jahres 2014 ca. 2.654 Mrd. EUR, die der Sparkassen 1.127,5 Mrd. EUR und die der Genossenschaftsbanken 788 Mrd. EUR. Vgl. BVR (2015a), S. 2; COMMERZBANK (2015), S. 2; DEUTSCHE BANK (2015), S. B; DEUTSCHE POSTBANK (2015), S. 2; DSGV (2015), S. 9; UNICREDIT BANK (2015), S. 12.

<sup>26</sup> Die Deutsche Bundesbank bezifferte im Jahr 2014 die Aufwands- und Ertragsrelation zum Rohertrag für die Großbanken auf 77,6 Prozent, für die Sparkassen auf 67,0 Prozent und für die Kreditgenossenschaften auf 66,4 Prozent. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2015b), S. 1.

<sup>27</sup> Die Deutsche Bundesbank bezifferte im Jahr 2014 die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern für die Großbanken auf 4,33 Prozent, für die Sparkassen auf 9,94 Prozent und für die Kreditgenossenschaften auf 12,22 Prozent. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2016a).

<sup>28</sup> Vgl. LAMPRECHT (2006), S. 29.

## 2.2 Klassische Wettbewerber von Genossenschaftsbanken und Intensität des Wettbewerbs

*„[T]here are signs of overcapacity in the German banking sector.“<sup>29</sup>*

Innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe gelten die einzelnen Genossenschaftsbanken trotz ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit untereinander in der Regel nicht als unmittelbare Wettbewerber. Zur optimalen Ausnutzung von lokalen und regionalen Informationen fokussieren sich Genossenschaften stattdessen meist auf ihren regional ansässigen Kundenstamm.<sup>30</sup> Für die Genossenschaftsbanken gelten daher vor allem die Sparkassen sowie die Kreditbanken als relevante Wettbewerber unter den Universalbanken. Vergleicht man zusätzlich die geschäftspolitische Ausrichtung<sup>31</sup> der Banken miteinander, stellen insbesondere die Sparkassen aufgrund vieler ähnlicher Governance-Elemente eine Bedrohung für die Genossenschaftsbanken dar.

Auch mit den Spezialbanken, vor allem mit den Direktbanken, konkurrieren die Genossenschaftsbanken.<sup>32</sup> Direktbanken nutzen überwiegend die Internet- und Telekommunikationstechnologie als ihren Vertriebskanal und können durch die so erzielten Kostenersparnisse die Preisführerschaft im Markt anstreben.<sup>33</sup> Auf diese Weise sind sie in der Lage insbesondere preissensible Kunden als Nachfrager zu gewinnen. Während im Jahr 2012 bereits 15,8 Mio. Personen in Deutschland zu unmittelbaren Direktbankkunden zählten, gingen Prognosen für das Jahr 2015 von weiteren 2,4 Mio. Direktbankkunden aus.<sup>34</sup> Trotz der stärkeren Marktdurchdringung der Direktbanken verlangen Bankkunden oftmals weiterhin nach einer regionalen Präsenz durch Zweigstellen. Dies gilt insbesondere für die Wahl der Hauptbankverbindung. Aus diesem Grund gilt die regionale Präsenz immer noch als das wesentlichste Merkmal zur Differenzierung

---

<sup>29</sup> Es handelt sich hierbei um eine Aussage, die von Sabine LAUTENSCHLÄGER (bis Januar 2014 Vizepräsidentin der Deutschen Bundesbank und anschließend Direktoriumsmitglied der Europäischen Zentralbank (seit Januar 2014) sowie stellvertretende Vorsitzende im Aufsichtsgremium des Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (seit Februar 2014)) während einer Rede anlässlich der Pressekonferenz zum Finanzstabilitätsbericht 2013 getätigt wurde. LAUTENSCHLÄGER (2013).

<sup>30</sup> Vgl. THEURL (2011), S. 75.

<sup>31</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

<sup>32</sup> Vgl. MOORMANN et al. (2009), S. 62; PFEIFER (2006), S. 173.

<sup>33</sup> Vgl. PFEIFER (2006), S. 174-175.

<sup>34</sup> Ob die Prognose für das Jahr 2015 eingetreten ist, kann aufgrund fehlender Informationen derzeit noch nicht beurteilt werden. Vgl. INVESTORS MARKETING (2013), S. 2.

zu den Direktbanken und damit auch zur Stärkung der eigenen Marktposition.<sup>35</sup> Aufgrund dieser nicht vollständigen Substituierbarkeit von Filialbanken können Direktbanken, insbesondere im Gegensatz zu Sparkassen aber auch Kreditbanken, lediglich in einem begrenzten Umfang als Wettbewerber der Genossenschaftsbanken im Markt angesehen werden. Insgesamt lassen sich aber für Genossenschaftsbanken sowohl unter den Universal- als auch unter den Spezialbanken relevante Wettbewerber identifizieren.

Anhaltende Konsolidierungsprozesse<sup>36</sup> und der zunehmende Rückbau von Filialen<sup>37</sup> im deutschen Bankensektor zeigen, dass der deutsche Bankenmarkt durch Überkapazitäten<sup>38</sup> geprägt ist. Daten der Europäischen Zentralbank (EZB) zufolge wies der deutsche Bankenmarkt im Jahr 2014 nicht nur eine äußerst hohe Anzahl an Filialen und an Beschäftigten auf, sondern war ebenfalls durch eine äußerst niedrige Marktkonzentration gekennzeichnet. Während der Herfindahl Index<sup>39</sup> in Deutschland lediglich bei 301 (Minimum) lag, nahm der Index in Finnland mit 3.310 (Maximum) einen mehr als zehnfach so hohen Wert ein. Zugleich lag der Anteil des Gesamtvermögens (GV) der fünf größten Banken lediglich bei 32,4 Prozent. Dieser Wert konnte lediglich durch Luxemburg mit einem Wert von 32,0 Prozent unterschritten werden (vgl. Abb. 2).<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. KRÜGER (2015a), S. 5; WELP (2015); WELP/FEHR (2015); BERNHARDT/SCHWARTZ (2014), S. 2.

<sup>36</sup> Während im Jahr 2013 von der Deutschen Bundesbank noch 2.029 Banken gezählt wurden, reduzierte sich die Anzahl im Jahr 2014 auf 1.990 Banken. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2015a).

<sup>37</sup> Während im Jahr 2013 von der Deutschen Bundesbank noch 36.196 Bankfilialen gezählt wurden, reduzierte sich die Anzahl im Jahr 2014 auf 35.302 Bankfilialen. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2015a); WELP/FEHR (2015).

<sup>38</sup> Vgl. BERNHARDT/SCHWARTZ (2014), S. 3-4.

<sup>39</sup> Mit Hilfe des Herfindahl Indexes (auch Herfindahl-Hirschmann Index genannt) kann die Marktkonzentration bestimmt werden. Dabei werden die quadrierten Marktanteile der Unternehmen summiert. Im Monopol nimmt der Wert mit einem Marktanteil von 100 Prozent einen maximalen Wert von 10.000 (=100<sup>2</sup>) an. Mit steigender Anzahl an Unternehmen im Markt sinkt der Wert des Herfindahl Indexes. Insgesamt kann der Index einen Wert zwischen 0 und 10.000 einnehmen. Vgl. BESANKO et al. (2011), S. 531.

<sup>40</sup> Vgl. EZB (2015), S. 1.

Anzahl der Filialen	Anzahl der Beschäftigten	Herfindahl Index	Anteil des GV der fünf größten Banken in Prozent
FR: 37.623	DE: 647.300	FI: 3.310	GR: 94,1
DE: 35.284	FR: 411.012	EE: 2.445	EE: 89,9
ES: 31.999	UK: 402.561	GR: 2.195	LT: 85,7
IT: 30.723	IT: 299.684	NL: 2.131	NL: 85,0
PL: 14.117	ES: 201.643	LT: 1.818	MT: 81,5
PT: 5.938	PL: 175.972	MT: 1.648	FI: 79,8
RO: 5.304	NL: 94.000	HR: 1.364	HR: 72,3
AT: 4.247	AT: 74.110	CY: 1.303	SK: 70,7
BG: 3.728	RO: 57.732	SK: 1.221	PT: 69,2
BE: 3.607	BE: 56.611	DK: 1.190	DK: 68,1
HU: 3.112	SE: 54.644	PT: 1.164	BE: 65,8
GR: 2.688	PT: 53.888	SI: 1.026	LV: 63,6
CZ: 2.124	GR: 45.654	LV: 1.001	CY: 63,4
SE: 2.027	CZ: 40.334	BE: 982	CZ: 61,3
NL: 1.854	HU: 39.456	CZ: 949	SE: 58,5
SK: 1.277	DK: 37.201	HU: 905	ES: 58,3
HR: 1.194	BG: 31.715	SE: 880	SI: 55,6
FI: 1.188	IE: 28.871	ES: 839	BG: 55,0
DK: 1.186	LU: 25.816	BG: 836	RO: 54,2
IE: 994	FI: 22.019	RO: 797	HU: 52,5
CY: 615	HR: 21.190	IE: 677	PL: 48,3
LT: 610	SK: 18.656	PL: 656	IE: 47,6
SI: 592	CY: 10.956	FR: 584	FR: 47,6
LV: 319	SI: 10.682	UK: 462	IT: 40,7
LU: 217	LV: 9.374	IT: 424	UK: 38,9
EE: 122	LT: 8.952	AT: 412	AT: 36,8
MT: 110	EE: 4.860	LU: 329	DE: 32,4
	MT: 4.427	DE: 301	LU: 32,0

Für UK keine Daten vorhanden

Abb. 2: Ausgewählte strukturelle Merkmale des europäischen Bankenmarktes für das Jahr 2014

Quelle: In Anlehnung an EZB (2015), S. 1.

Die geringe Marktkonzentration und die damit einhergehende starke Wettbewerbsintensität im deutschen Bankenmarkt lassen sich auf das bereits zuvor beschriebene Drei-Säulen-System zurückführen. Zusätzlich ist mit fortschreitender Globalisierung und Digitalisierung sowie der damit verbundenen zunehmenden Aktivität ausländischer Banken im deutschen Bankenmarkt von einer weiteren Intensivierung des Wettbewerbs auszugehen.<sup>41</sup>

Während die vorherigen Kapitel sich umfassend mit dem Aufbau des deutschen Bankenmarktes, den klassischen Wettbewerbern der Genossenschaftsbanken und der grundsätzlich hohen Wettbewerbsintensität im Bankenmarkt auseinandergesetzt haben, wird das folgende Kapitel den gewählten Analyserahmen zur Umweltanalyse vorstellen.

<sup>41</sup> Vgl. DOMBRET (2016); MOORMANN et al. (2009), S. 63.

### 3 Analyserahmen zur Umweltanalyse

*„Industry structure drives competition and profitability, not whether an industry is emerging or mature, high tech or low tech, regulated or unregulated.“<sup>42</sup>*

Die Analyse der Umwelt stellt nach WIRTZ (2003) im Rahmen strategischer Entscheidungen von Unternehmen den ersten und elementaren Schritt nach der Formulierung von Unternehmenszielen dar. Sie beinhaltet eine Analyse der Branche, der Wettbewerber und des Umfelds.<sup>43</sup> Zur Analyse der Branche und der Wettbewerber wird auf PORTER (2014) mit seinen Five Forces zurückgegriffen. Hierbei handelt es sich um jene Einflussfaktoren im Wettbewerb, die maßgeblich die Rentabilität einer Branche determinieren.<sup>44</sup> Konkret sind darunter aktuelle Wettbewerber, Bedrohungen durch potenzielle Wettbewerber und durch Substitute sowie die Verhandlungsmacht von Lieferanten und von Kunden zu verstehen (vgl. Abb. 3)<sup>45</sup>.

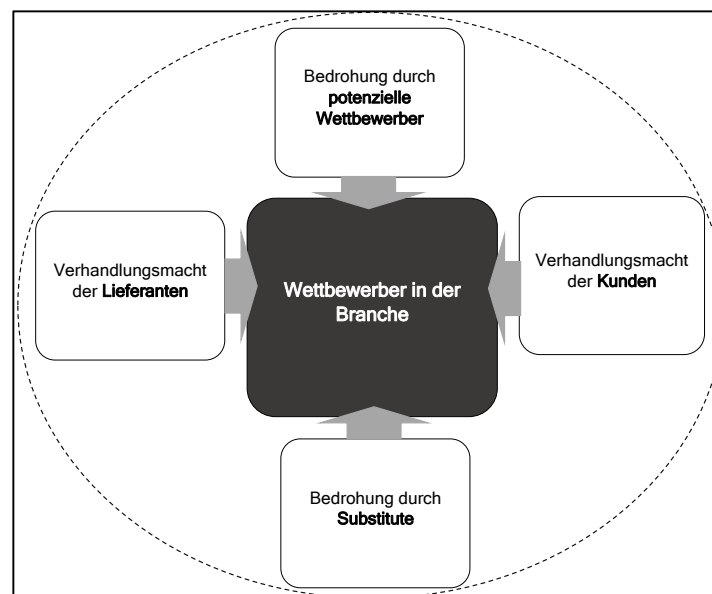


Abb. 3: Porters Five Forces

Quelle: In Anlehnung an PORTER (2014), S. 25.

Über diese Wettbewerbskräfte hinaus wirken technologische, regulatorische, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen auf den

<sup>42</sup> PORTER (2008), S. 81.

<sup>43</sup> Vgl. WIRTZ (2003), S. 133.

<sup>44</sup> Vgl. PORTER (2014), S. 25.

<sup>45</sup> Vgl. PORTER (2014), S. 25; PORTER (2008), S. 80.

Markt ein, die nach WIRTZ (2003) das Umfeld prägen.<sup>46</sup> Die Banken in Deutschland werden in dieser Hinsicht zum einen von Entwicklungen beeinflusst, die primär im Bankenmarkt wirken. An dieser Stelle können insbesondere die zunehmende Regulierung und Aufsicht der Banken<sup>47</sup> sowie die durch die EZB zu verantwortende Niedrigzinsphase<sup>48</sup> genannt werden. Zum anderen werden die deutschen Banken auch von globalen Entwicklungen beeinflusst. Hierbei handelt es sich um Entwicklungen, deren Ursachen zunächst losgelöst vom eigentlichen Bankenmarkt zu sehen sind, die aber dennoch einen entscheidenden Einfluss auf den Bankenmarkt und seine Marktteilnehmer ausüben. Gemeint sind sogenannte Megatrends<sup>49</sup>. Im Bankensektor werden in diesem Zusammenhang oftmals die Digitalisierung<sup>50</sup> und der demografische Wandel<sup>51</sup> angeführt.<sup>52</sup> Die Tab. 1 fasst diese Entwicklungen im Umfeld der Banken zusammen.<sup>53</sup>

Ebene	Ausprägung	Primäre Wirkung
Regulatorik	Regulierung/Aufsicht	Bankenmarkt
Ökonomie	Niedrigzinsphase	Bankenmarkt
Technologie	Digitalisierung	Global
Gesellschaft	Demografischer Wandel	Global

Tab. 1: Wesentliche Entwicklungen im Umfeld der Banken

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>46</sup> MOORMANN et al. (2009) differenziert im Gegensatz zu WIRTZ (2003) fünf statt vier Ebenen, indem er zwischen der demografischen und sozio-kulturellen Ebene zusätzlich differenziert. Vgl. MOORMANN et al. (2009), S. 46-53; WIRTZ (2003), S. 133-134.

<sup>47</sup> Vgl. unter anderem FERBER (2016); EDER (2015); GEYER (2015); HENK/HOLTHAUS (2015), S. 64-65; KÖPPE (2015); WIEANDT (2015).

<sup>48</sup> Vgl. unter anderem KATER (2016); HENK/HOLTHAUS (2015), S. 64-65; KÖPPE (2015); WIEANDT (2015).

<sup>49</sup> Der Begriff „Megatrend“ wird in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert. Nach HORX (2011) haben Megatrends sieben Kriterien zu erfüllen. Hierbei handelt es sich um die Langfristigkeit, die Verwurzelung, die Ubiquität und Komplexität, die Globalität, die Robustheit, die Langsamkeit und die Paradoxalität. Im Gegensatz dazu definieren FISCHER/PFEFFEL (2014) einen Megatrend lediglich anhand der drei Kriterien Halbwertszeit über 25 Jahre, Betroffenheit aller Lebensbereiche und Existenz eines globalen Charakters. Vgl. FISCHER/PFEFFEL (2014), S. 33; HORX (2011), S. 72-73.

<sup>50</sup> Vgl. unter anderem EDER (2015); FREITAG (2015); GEISLER (2015); GEYER (2015); HENK/HOLTHAUS (2015), S. 62-63; KÖPPE (2015); SCHMAUS (2015); SCHRÖDER (2015); WIEANDT (2015).

<sup>51</sup> Vgl. unter anderem HENK/HOLTHAUS (2015), S. 63.

<sup>52</sup> Neben diesen beiden Megatrends gelten unter anderem auch die Globalisierung, die Nachhaltigkeit, die Urbanisierung und die steigende Volatilität als Megatrends. Vgl. THIESMEYER (2015), S. 18; HORX (2011), S. 70.

<sup>53</sup> Einen allgemeinen Überblick über mögliche technologische, regulatorische, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen finden Sie unter MOORMANN et al. (2009), S. 46.



Diese Entwicklungen im Umfeld des Bankenmarktes entfalten über einzelne Marktteilnehmer (aktuelle und potenzielle Wettbewerber, Kunden und Lieferanten) eine direkte Wirkung auf mindestens eine von Porters Wettbewerbskräften. Darüber hinaus beeinflussen einzelne Entwicklungen auch mehrere Wettbewerbskräfte gleichzeitig. Aufgrund dieser Beziehung zwischen den Entwicklungen im Umfeld und den Wettbewerbskräften wird die Umweltanalyse im Folgenden zunächst die einzelnen Entwicklungen im Bankenmarkt vorstellen und diese im Hinblick auf die vorherrschenden Wettbewerbskräfte im Markt analysieren (vgl. Abb. 4).

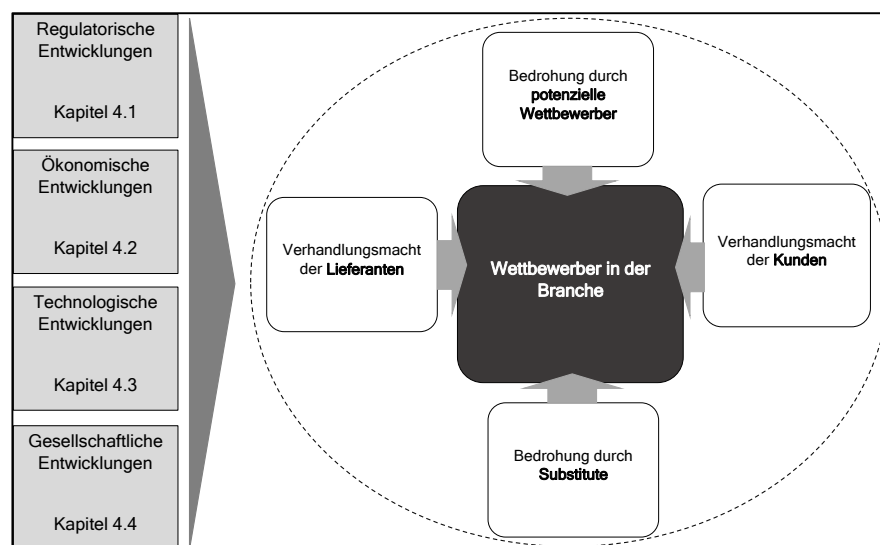


Abb. 4: Analyserahmen zur Umweltanalyse

Quelle: In Anlehnung an PORTER (2014), S. 25; WIRTZ (2003), S. 133.

## 4 Umweltanalyse

### 4.1 Regulatorische Entwicklungen - Regulierung und Aufsicht

*„For smaller banks the respective estimated regulatory costs already exceed reported revenues in some areas [...]“<sup>54</sup>*

#### Zunahme der Regulierung und Aufsicht

Wie bereits in Kapitel 2.1 deutlich wurde, liegt die Hauptgeschäftstätigkeit von Genossenschaftsbanken und Sparkassen im regionalen Einlagen- und Kreditgeschäft. Während der Finanzkrise erwies sich das Geschäftsfeld als äußerst krisenresistent. Beide Bankengruppen gelten zusätzlich

<sup>54</sup> HACKETHAL/INDERST (2015), S. V.

nicht als Mitverursacher der Bankenkrise.<sup>55</sup> Dennoch werden sie auf sekundärer Ebene durch die Umsetzung der nach der Finanzkrise zunehmend komplexer<sup>56</sup> und umfangreicher<sup>57</sup> werdenden Vorschriften zur Regulierung und zur Aufsicht in ihrer Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst. Als Beispiel kann für die Genossenschaftsbanken insbesondere im Meldewesen und in den Vorgaben zum Anlegerschutz eine erhöhte Arbeitsbelastung festgestellt werden. Die anfallenden Kosten zur Einhaltung allein dieser Rechtsvorschriften werden für die Genossenschaftsbanken für das Jahr 2014 auf 70 Mio. Euro bzw. 103 Mio. Euro geschätzt.<sup>58</sup> Unter anderem resultieren solche Kosten aus dem Vorhalten von entsprechendem Humankapital und ausreichender Liquidität sowie notwendigen strukturellen Anpassungen auf der Ebene der Organisation und Steuerung.<sup>59</sup>

Neben der Deutschen Bundesbank, der EZB und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), die zusammen den Single Supervisory Mechanism bilden, sind weitere Akteure an der Regulierung des Finanzmarktes beteiligt. Hierbei handelt es sich in erster Linie um die European Banking Authority (EBA), die European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) und die European Securities and Markets Authority (ESMA), die gemeinsam als European Supervisory Authorities im Markt auftreten. Die Finanzmärkte, einschließlich der deutschen Genossenschaftsbanken, unterliegen daher weitestgehend europäischen Regulierungsvorschriften (vgl. Abb. 5).<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> So wirken insbesondere deren regionales Einlagen- und Kreditgeschäft stabilisierend auf den Bankensektor. Vgl. LAUTENSCHLÄGER (2016); DROST (2014), S. 9; BÖHNKE (2010), S. 108.

<sup>56</sup> Nach DOMBRET (2016) zeigt sich die zunehmende Komplexität in allen drei Säulen (Eigenkapitalanforderungen, Überprüfung durch die Aufsicht, Pflichten zur Offenlegung) von Basel III. Vgl. DOMBRET (2016); HACKETHAL/INDERST (2015), S. 165.

<sup>57</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 165.

<sup>58</sup> Es handelt sich hierbei um eine Studie, die vom BVR in Auftrag gegeben wurde und in Kooperation mit Autoren der Goethe Universität in Frankfurt am Main bearbeitet wurde. Die Ergebnisse der Studie wurden im September 2015 veröffentlicht. Die Schätzung basiert auf einer Hochrechnung auf 1.012 Genossenschaftsbanken für das Jahr 2014. Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 6.

<sup>59</sup> Vgl. ZANTHIER (2015), S. 40.

<sup>60</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 51.

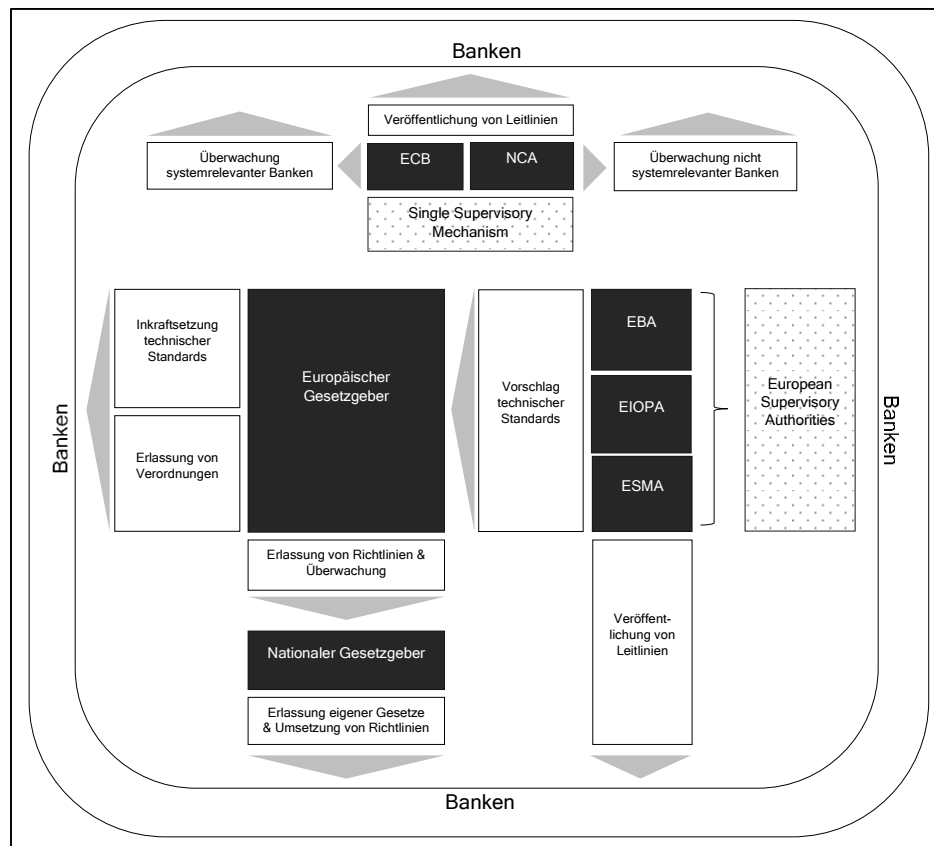


Abb. 5: Relevante Akteure in der Regulierung des Finanzmarktes

Quelle: In Anlehnung an HACKETHAL/INDERST (2015), S. 51.

### Größe als Wettbewerbsvorteil

Die im Hinblick auf international agierende Banken formulierten Vorschriften zur Regulierung und zur Aufsicht<sup>61</sup> treffen die einzelnen Genossenschaftsbanken in einem unterschiedlichen Ausmaß, da ausgeprägte Größenunterschiede zwischen einzelnen Genossenschaftsbanken existieren. In der Genossenschaftlichen FinanzGruppe lag die Spannweite der Bilanzsummen im Jahr 2014 zwischen 35,392 Mrd. Euro (Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, Düsseldorf) und 15,698 Mio. Euro (Raiffeisenbank eG, Struvenhütten).<sup>62</sup> Aus diesem Grund wird oftmals eine fehlende Proportionalität - die fehlende Differenzierung zwischen kleinen, mittleren und großen Banken - in der Regulierung und in der Aufsicht konstatiert. Der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle anzuführen, dass bereits das Regelwerk Basel II proportionale Elemente enthielt. Daher ist eine

<sup>61</sup> Vgl. DOMBRET (2016).

<sup>62</sup> Dabei sind die BAG Hamm und die TeamBank nicht eingeschlossen. Vgl. BVR (2015b), S. 1 und S. 22.

Forderung nach Proportionalität im Grunde ein Anspruch auf noch mehr Proportionalität.<sup>63</sup>

Im Folgenden soll ein wesentliches Ergebnis einer Studie des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) über die „Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken“<sup>64</sup> kurz vorgestellt werden. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es derzeit an weiteren und vor allem unabhängigeren Studien fehlt.<sup>65</sup> Dennoch ergeben sich aus der Studie des BVR bereits erste Hinweise, inwiefern sich die infolge der Finanzkrise zunehmende Regulierung und Aufsicht auf kleinere und mittlere Banken auswirkt. Laut der Studie kann insbesondere im Anlegerschutz eine zu geringe Proportionalität festgestellt werden. Bei Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme unter 50 Mio. Euro übersteigen die regulatorischen Kosten die Einnahmen aus dem Wertpapiergeschäft um mehr als 33 Prozent.<sup>66</sup>

Für allein 41 Genossenschaftsbanken, die im Jahr 2014 eine Bilanzsumme unter 50 Mio. Euro aufwiesen,<sup>67</sup> ist daher bereits aus der Sicht des Anlegerschutzes ein konkreter Handlungsbedarf erforderlich. Hinzu kommen weitere Regulierungsvorschriften im Bereich des Meldewesens, der IT, des Beauftragtenwesens, des Verbraucherschutzes, des Bankaufsichtsrechts sowie steuerrechtliche Aspekte.<sup>68</sup> Allein die Ausstattung der Bank mit entsprechendem Fachpersonal stellt für kleine Genossenschaftsbanken eine Herausforderung dar. So wiesen Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme unter 50 Mio. Euro im Jahr 2014 durchschnittlich lediglich 3,6 Voll- und 3,8 Teilzeitbeschäftigte auf.<sup>69</sup> Hingegen wird der Arbeitsaufwand zur Umsetzung der Regulierungsvorschriften al-

---

<sup>63</sup> An dieser Stelle kann beispielsweise „die Differenzierung der risikogewichteten Berechnung von Kapitalanforderungen in den Standardsätzen und in den internen Ratings basierten Verfahren[,] [...] die Einführung eines Retailportfolios zur Bestimmung regulatorischer Kapitalanforderungen und die substantiellen Reduktionen der Risikogewichtung für Kredite an kleine und mittelständische Unternehmen im Standardsatz“ genannt werden. DOMBRET (2016).

<sup>64</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015).

<sup>65</sup> Vgl. DOMBRET (2016).

<sup>66</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 7.

<sup>67</sup> Vgl. BVR (2015b), S. 21-22.

<sup>68</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 6.

<sup>69</sup> Diese Daten entstammen eigenen Berechnungen auf Grundlage der vom Bundesanzeiger veröffentlichten Bilanzen des Jahres 2014. Vgl. Tab. 2 im Anhang.

lein im Meldewesen überwiegend auf 51 bis 100 oder mehr Manntage eingeordnet.<sup>70</sup> Aufgrund dessen kann eruiert werden, dass mit sinkender Größe einer Bank der relative Anteil der Regulierungskosten am Rohertrag steigt.<sup>71</sup> Die Größe einer Bank kann daher, „[n]eben ihrem Geschäftsmodell, der Qualität des Managements und der Effizienz der internen Prozesse“<sup>72</sup>, zur Wettbewerbsfähigkeit einer Bank beitragen.

Insgesamt bewegt sich die Regulierung und Aufsicht in einem Spannungsfeld zwischen einzelwirtschaftlichen Kosten und gesellschaftlichem Nutzen, da einerseits kleinere Banken stärker durch die gestellten Anforderungen belastet werden und andererseits eine Absenkung der Anforderungen im Hinblick auf eine mögliche Regulierungsarbitrage und damit auch im Hinblick auf die Stabilität des Finanzmarktes kritisch zu betrachten ist. Hier stellt sich insbesondere die Frage, ob eine Absenkung der Anforderungen für kleinere und mittlere Banken nicht auch systemrelevante Folgen haben könnte. Da der deutsche Bankenmarkt aufgrund seiner historischen Entwicklung durch eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Banken geprägt ist, die wiederum eine untereinander ähnliche Geschäftspolitik betreiben, wirft DOMBRET (2016) die Frage auf, ob diese in ihrer Gesamtheit nicht ebenso systemrelevant wie große Banken seien. In diesem Zusammenhang spricht er von „too many to fail“ anstatt „too big to fail“.<sup>73</sup>

## 4.2 Ökonomische Entwicklungen - Niedrigzinsphase

*„The impacts of the low-interest-rate environment are of a structural nature and will leave their mark on banks' balance sheets for years to come.“<sup>74</sup>*

### Die expansive Geldpolitik der EZB

Neben den steigenden Kosten durch die Regulierung und Aufsicht reduzieren insbesondere die Niedrigzinspolitik der EZB sowie eine flacher

---

<sup>70</sup> 21 Prozent der Befragten schätzten den Arbeitsaufwand für das Meldewesen auf mehr als 100 MT, 27 Prozent auf 51 bis 100 MT und 31 Prozent auf 25 bis 50 MT ein. Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 66.

<sup>71</sup> Die Kosten belaufen sich je nach Größe der Bank auf Werte zwischen 5 (mittlere Banken) und 15 Prozent (kleine Banken) des Rohertrages. Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 7.

<sup>72</sup> DOMBRET (2016).

<sup>73</sup> Vgl. DOMBRET (2016).

<sup>74</sup> Es handelt sich hierbei um eine Aussage, die von Dr. Andreas Dombret (Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank) während einer Rede anlässlich der Auswirkungen der Niedrigzinsphase auf die deutschen Banken getätigt wurde. DOMBRET (2015).

werdende Zinsstrukturkurve - ebenfalls Folgeerscheinungen der Finanzkrise - die Einnahmemöglichkeiten der Genossenschaftsbanken.<sup>75</sup> Während bei einer flacher werdenden Zinsstruktur unterschiedliche Laufzeiten nur eine geringe Berücksichtigung finden<sup>76</sup>, äußert sich die Niedrigzinsphase zunächst in einem mehrjährigen Prozess sukzessiver Reduktionen der EZB-Zinssätze (Satz der Einlagenfazilität, Satz der Hauptrefinanzierungsgeschäfte und Satz der Spitzenrefinanzierungsfazilität)<sup>77</sup> (vgl. Abb. 6).

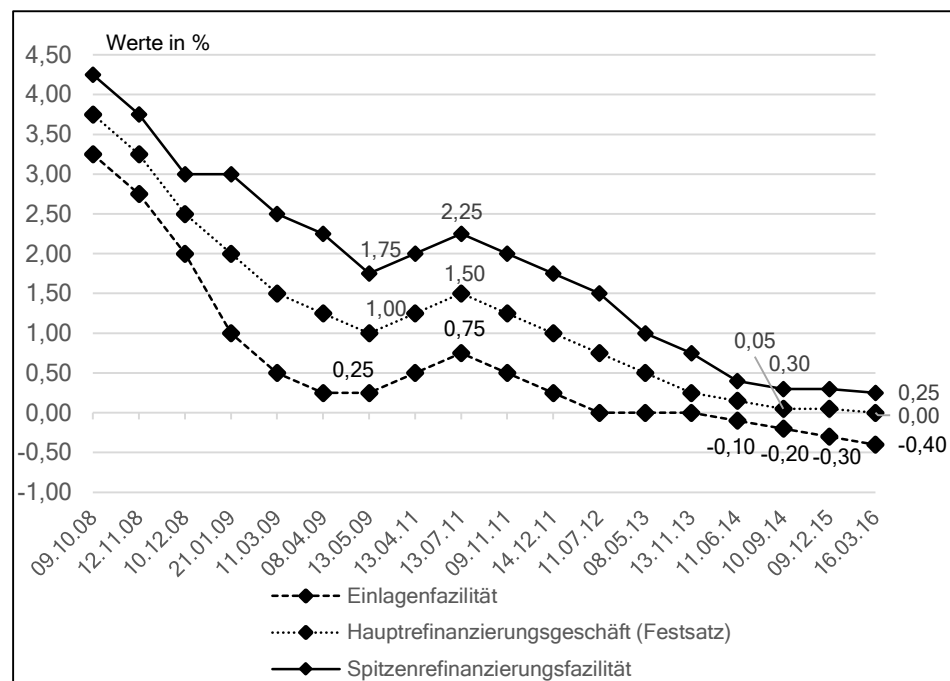


Abb. 6: EZB-Zinssätze im Zeitverlauf

Quelle: In Anlehnung an DEUTSCHE BUNDESBANK (2016b).

Mit der Zinsänderung am 11. Juni 2014 gab die EZB sogar erstmalig einen negativen Zins der Einlagenfazilität vor. Um jeweils 0,10 Prozentpunkte wurde dieser mit jeder Zinsänderung schrittweise gesenkt bis der Zins am 16. März 2016 ein Niveau von -0,40 Prozent erreichte. Die Zinsen zur Re-

<sup>75</sup> Vgl. BÖRNER (2015), S. 18-19 und S. 21; ATZLER et al. (2014), S. 3 und S. 6.

<sup>76</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 579.

<sup>77</sup> Das geldpolitische Standardinstrumentarium der EZB besteht neben der Mindestreserve in der Festlegung der Zinssätze für die Einlagenfazilität, für die Hauptrefinanzierungsgeschäfte und für die Spitzenrefinanzierungsfazilität. Während die Einlagenfazilität den Zins für Über-Nacht-Einlagen bei der EZB darstellt, geben die Refinanzierungszinssätze den Zins für einen Über-Nacht-Kredit (Spitzenrefinanzierungsfazilität) und für einen einwöchigen Kredit (Hauptrefinanzierungsgeschäft) bei der EZB an. Insbesondere im Rahmen der Finanzkrise wurde auch von weiteren Instrumenten Gebrauch gemacht. Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 45 und S. 48.

finanzierung nähern sich infolge einzelner Zinssatzreduktionen seit Jahren dem Nullzins an. Zum ersten Mal in der Geschichte der EZB-Politik nimmt auch der Zins für die Hauptrefinanzierungsgeschäfte infolge der Zinsänderung am 16. März 2016 einen Wert von 0,00 Prozent an. Der Zins der Spitzenrefinanzierungsfazilität wurde an diesem Tag ebenfalls erneut gesenkt und liegt aktuell bei 0,25 Prozent.<sup>78</sup> Insbesondere die jüngsten Entwicklungen verdeutlichen, dass die EZB nicht mehr nur eine reine Niedrigzinspolitik betreibt, sondern vielmehr eine Null- bzw. Negativzinspolitik anstrebt. Im Gegensatz dazu hat das Federal Reserve System (Fed) bereits gegen Ende 2015 seinen Leitzins um 0,25 Prozentpunkte erhöht. Im Hinblick auf den Wechselkurs zwischen den Währungen Euro und US-Dollar kann hierdurch ein zusätzlicher Einfluss auf die EZB-Politik ausgeübt werden.<sup>79</sup>

Die aufgezeigte expansive Geldpolitik beeinflusst die einzelnen Banken im Markt, da sie sich über das Standardinstrumentarium der EZB refinanzieren oder überschüssige Liquidität anlegen können. Im Zuge stark sinkender Zinsen können Banken benötigtes Kapital mit deutlich geringeren Kosten von der EZB beziehen. Nullzinsen führen darüber hinaus dazu, dass keine Kosten bei der Inanspruchnahme zusätzlicher Liquidität für die Banken entstehen. Gleichzeitig ist das Halten von Kapitaleinlagen bei der EZB derzeit nicht attraktiv, da für die Einlagen negative Zinsen veranschlagt werden. Die EZB versucht durch ihre geldpolitischen Maßnahmen die Anreize der Banken zur Kreditvergabe zu erhöhen, um auf diese Weise letztendlich die Konjunktur zu stärken.<sup>80</sup>

### Auswirkungen auf das Einlagen- und Kreditgeschäft

Diese Zinspolitik ist für die Genossenschaftsbanken von entscheidender Bedeutung, da sich durch sie der Deckungsbeitrag aus Einlagen- und Kreditgeschäft, der als Haupteinnahmequelle der Regionalbanken gilt, reduziert.<sup>81</sup> Durchgeführte Stresstests der BaFin und der Deutschen Bundesbank unter 1.500 kleinen und mittelgroßen deutschen Banken bestätigen in unterschiedlichen Szenarien eine hohe und vor allem mehrjährige Belastung durch die Niedrigzinsphase.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2016b).

<sup>79</sup> Vgl. SCHULTZ (2015).

<sup>80</sup> Grundlegende Informationen über die Wirkungsweise des Zinskanals enthält HOLTEMÖLLER (2008), S. 185.

<sup>81</sup> Vgl. DSGVO (2014), S. 9; ATZLER et al. (2014), S. 3 und S. 6.

<sup>82</sup> Vgl. N-TV (2015).

Es ist anzunehmen, dass sich kleinere Banken aufgrund der geringeren Personalstärke auf das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft fokussieren und sich durch Vermeidung stark regulierter Geschäftsprozesse weitestgehend diesem Element der Regulierung entziehen. Dies gilt insbesondere, wenn die entsprechenden Geschäftsprozesse noch nicht ausreichend an neue regulative Vorgaben angepasst und standardisiert worden sind. Als Beleg für diese Vermutung kann der Umsatzrückgang in Höhe von 43 Prozent des Wertpapierhandels der Sparkassen im Zeitraum 2008 bis 2012 angeführt werden. Die steigenden Anforderungen in der Dokumentation und die zunehmende Kontrolle des Beraters werden als ursächlich für diese negative Entwicklung angesehen. Die Vermeidung von solchen Geschäftsprozessen und damit zeitgleich die Konzentration auf das Einlagen- und Kreditgeschäft reduzieren die Einnahmemöglichkeiten der Banken. Im Zuge der Niedrigzinsphase gelten daher insbesondere provisionsreiche Geschäfte, wie beispielsweise aus dem Wertpapierhandel, als ertragssteigernd.<sup>83</sup> Aufgrund laufender Verträge ist selbst bei einem baldigen Ende der Niedrigzinsphase zunächst nicht von einer Verbesserung der Ertragssituation auszugehen (Nachlaufeffekt).<sup>84</sup>

Zusammenfassend stehen Genossenschaftsbanken nicht nur in einem starken bankenmarktinternen Wettbewerb, sondern werden im Rahmen der Niedrigzinsphase durch sinkende Einnahmen bei gleichzeitig steigenden Kosten infolge der zunehmenden Regulierung und Aufsicht herausgefordert. Von diesen Entwicklungen gelten vor allem kleinere Genossenschaftsbanken als stärker betroffen.

### 4.3 Technologische Entwicklungen - Digitalisierung

*„Banks have neglected the digitization of their operations [...]“<sup>85</sup>*

#### Megatrend: Digitalisierung

In vielen Branchen werden zunehmend mehr Geschäftsprozesse digitalisiert. Diese Entwicklung kann zunächst auf drei Effekte zurückgeführt werden. Hierbei handelt es sich um den Digitalisierungseffekt (die steigende Inanspruchnahme digitaler Informationen und ihre Speicherung), den Netzwerkeffekt (die starke Zunahme digitaler Daten in virtuell-basier-

---

<sup>83</sup> Vgl. DROST/OSMAN (2014), S. 8.

<sup>84</sup> Vgl. THIESMEYER (2015), S. 19; N-TV (2015).

<sup>85</sup> FALATO et al. (2013), S. 2.



ten Netzwerken) und den Durchdringungseffekt (die steigende Penetrationsrate am Internet).<sup>86</sup> Übertragen auf den Bankenmarkt zeigt sich die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen vor allem in den in Abb. 7 dargestellten Entwicklungen, die den klassischen Filialbesuch generationsübergreifend lediglich zur Option werden lassen.

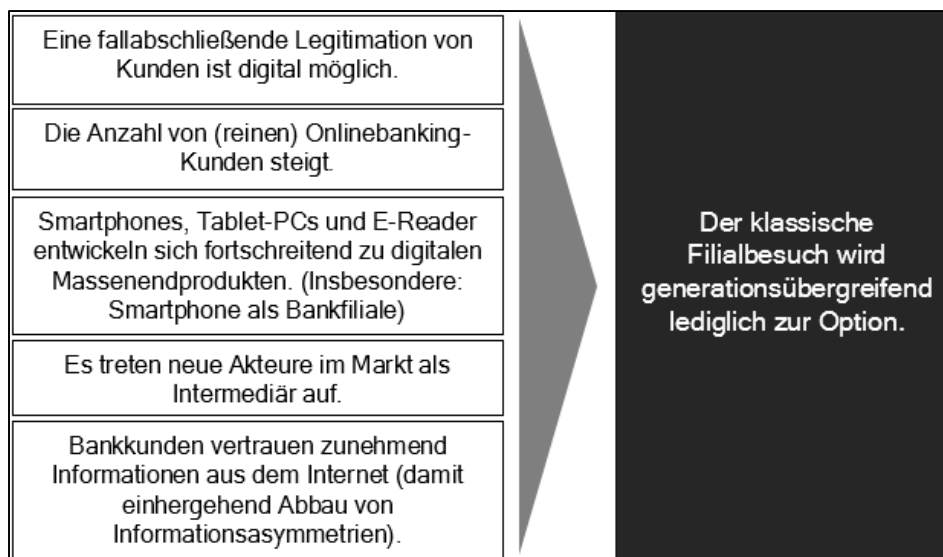


Abb. 7: Wirkung der Digitalisierung auf den Bankenmarkt

Quelle: In Anlehnung an BITKOM (2015); EISENHOFER (2015), S. 726; THIESMEYER (2015), S. 20; WENZLAFF (2015), S. 4; DAPP (2014), S. 17; DAPP et al. (2013), S. 3.

Entgegen dieser Entwicklung fokussierten viele Banken über Jahrzehnte ihre Innovationsaufwendungen auf die Entwicklung neuer Finanzprodukte statt neuer Geschäftsprozesse. In der Folge resultierte ein Überangebot an Finanzprodukten bei gleichzeitiger Vernachlässigung technologischer Möglichkeiten.<sup>87</sup> Wenn Innovationen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen getätigt wurden, lag ihnen oftmals das Ziel der Effizienzsteigerung und nicht das primäre Kundeninteresse zugrunde.<sup>88</sup> Diese Entwicklung erlaubte den Markteintritt innovativer Unternehmen in den Bankenmarkt.

### (Potenzielle) Bedrohung durch Fintech-Unternehmen und ihre Substitute

Bei den neuen Marktteilnehmern handelt es sich um große technologiegetriebene Unternehmen - wie Apple, Amazon, Google, Alibaba oder auch

<sup>86</sup> Vgl. DAPP (2014), S. 7.

<sup>87</sup> Vgl. EISENHOFER (2015), S. 726.

<sup>88</sup> Vgl. MARTIN (2015), S. 19.

Facebook<sup>89</sup> - und Startups.<sup>90</sup> Diese Wettbewerber gelten als sogenannte Fintech-Unternehmen, worunter Unternehmen zu verstehen sind, die „moderne, meist internetbasierte Technologien im Finanzbereich“<sup>91</sup> anbieten.

Fintech-Unternehmen werden oftmals unmittelbar mit dem Begriff bank challenger<sup>92</sup> in Verbindung gebracht. Dieser Begriff impliziert eine strikte Trennung von Banken und Nichtbanken, die aber nicht immer trennscharf möglich ist. Denn auch Fintech-Unternehmen erwerben zum Teil Banklizenzen für ihre Geschäftstätigkeit. Ebenso können Banken auf einzelwirtschaftlicher und/oder kooperativer Ebene in Fintech-Unternehmen investieren oder mit ihnen kooperieren.<sup>93</sup> Daher kann vielmehr in ihrer starken Innovationsfähigkeit ein Differenzierungsmerkmal gesehen werden. Im Gegensatz zu den Banken befriedigen die Wettbewerber durch neuartige Technologien die vorliegenden Kundenbedürfnisse, indem nicht nur einfachere, sondern auch bequemere Produkte entwickelt und angeboten werden (customer convenience).<sup>94</sup>

Dabei zerlegen Fintech-Unternehmen die klassische Wertschöpfungskette der Banken und konzentrieren sich lediglich auf einen Teil dieser (Unbundling). Mit zunehmender Anzahl von Fintech-Unternehmen bewegt sich der Markt für Finanzprodukte immer stärker in einem Spannungsfeld zwischen Zentralität und Dezentralität.<sup>95</sup> In verschiedenen Bereichen der Wertschöpfungskette - unter anderem im Aktiv- und Passivgeschäft, im Versicherungsgeschäft und im Zahlungsverkehr - sind derzeit zahlreiche Fintech-Unternehmen im deutschen Markt tätig. Da der Fintech-Markt starken Bewegungen in Form von Marktein- und austritten unterliegt, kann deren konkrete Anzahl gegenwärtig kaum beziffert werden. Die nachfolgende Abb. 8 kann daher lediglich einen ersten Anhaltspunkt über im Markt aktive Fintech-Unternehmen und deren Geschäftsfeld darstellen.

---

<sup>89</sup> Vgl. KEUPER (2015).

<sup>90</sup> Vgl. KRÜGER (2015b), S. 4; KIPKER (2014), S. 3.

<sup>91</sup> DAPP (2014), S. 5.

<sup>92</sup> Vgl. KORSCHINOWSKI et al. (2014).

<sup>93</sup> Vgl. WENZLAFF (2015), S. 1.

<sup>94</sup> Vgl. MARTIN (2015), S. 19.

<sup>95</sup> Vgl. KEUPER (2015).

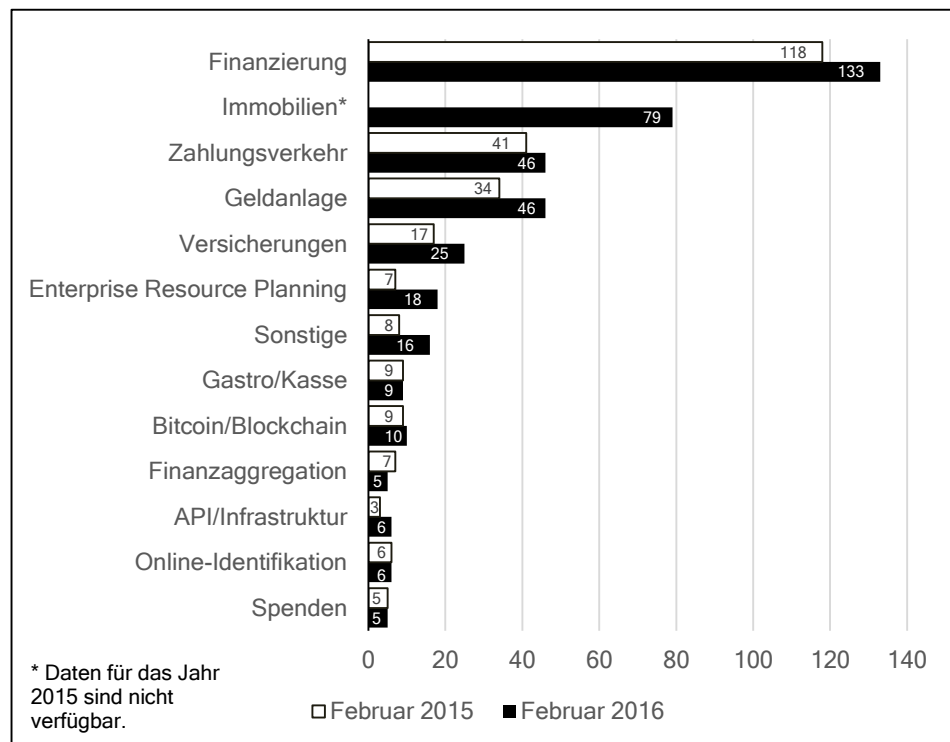


Abb. 8: Absolute Anzahl und Geschäftsfeld deutscher Fintech-Unternehmen im Februar 2016 im Vergleich zum Vorjahr

Quelle: In Anlehnung an KÖHLER (2016) zitiert nach: Barkow Consulting „FinTech Money Map“.

Begründet werden kann der zunehmende Markteintritt von Fintech-Unternehmen vor allem durch die derzeit sinkenden Markteintrittsbarrieren im deutschen Bankenmarkt<sup>96</sup>, die nach PORTER (2014) von Größenvorteilen, Produktdifferenzierungen, Markenidentität, Umstellungskosten, Kapitalbedarf, Distributionszugang, Kostenvorteilen, politischen Rahmenbedingungen sowie von zu erwartenden Vergeltungsmaßnahmen bestimmt werden.<sup>97</sup> Fintech-Unternehmen profitieren in dieser Hinsicht mehrfach. Erstens weisen sie gegenüber den etablierten Marktteilnehmern andere Kostenstrukturen auf und können auf diese Weise Kostenvorteile<sup>98</sup> erzie-

<sup>96</sup> Vgl. DOLL/MARX (2015), S. 45.

<sup>97</sup> Vgl. PORTER (2014), S. 27.

<sup>98</sup> Zum einen konzentrieren sich Fintech-Unternehmen meist nur auf einen Teil der Wertschöpfungskette der Banken, wodurch sie weniger regulatorischen Anforderungen unterliegen. Zum anderen führen ihre Innovationen im Sinne der customer convenience zu einer leichteren Anwendbarkeit von Produkten. Der Schulungsbedarf von Mitarbeitern kann daher im Gegensatz zu den Universalbanken als gering angesehen werden. Darüber hinaus wirken sich der Verzicht auf Geschäftsstellen und die Konzentration auf das Internet als Vertriebskanal kostensenkend aus. Vgl. KEUPER (2015); WITTMANN (2015), S. 63; CHIKOVA et al. (2014), S. 2; KIPKER (2014), S. 8; VATER et al. (2012), S. 4.

len. Zweitens verfügen sie über einen umfangreichen Zugang zu Kunden<sup>99</sup> und zu Kapital<sup>100</sup>. Drittens müssen sie aufgrund ihrer ausgeprägten Innovationsfähigkeit derzeit nicht mit starken Sanktionen etablierter Anbieter rechnen<sup>101</sup> und können sich stattdessen auf die erfolgreiche Markteinführung ihrer Produktdifferenzierungen<sup>102</sup> fokussieren.

Aufgrund dieser niedrigen Markteintrittsbarrieren gelten Fintech-Unternehmen als ernstzunehmende Wettbewerber im Bankenmarkt und stellen eine Bedrohung für das standardisierte Finanzdienstleistungsgeschäft und damit ebenfalls für die Einnahmen deutscher Banken dar.<sup>103</sup> Aktuelle Prognosen, wie die vom Beratungs- und Outsourcingdienstleister Accenture, gehen bis zum Jahr 2020 von einem weltweiten Umsatzverlust der Banken von über 30 Prozent zugunsten der neuen Wettbewerber aus.<sup>104</sup> Auf dem kurzfristigen Zeithorizont können die klassischen Bankdienstleistungen durch die neu entstehende Angebotsvielfalt jedoch nicht substituiert werden.<sup>105</sup> Bereits erworbene Banklizenzen oder E-Money-Lizenzen zeigen aber, dass langfristig auf der gesamten Wertschöpfungskette der Banken mit einer Zunahme der Wettbewerbsintensität zu rechnen ist.<sup>106</sup> Insofern gelten Fintech-Unternehmen in gewissen Teilen der Wertschöpfungskette zwar noch als potenzielle, aber nicht weniger zu beachtende Wettbewerber. Dieser Herausforderung sollten sich Banken,

---

<sup>99</sup> Fintech-Unternehmen verfügen durch ihre digitalen Plattformen über einen generationsübergreifenden und quantitativ hochwertigen Zugang zu Kunden.

<sup>100</sup> Im Zuge der steigenden Bedeutung von Fintech-Startups im deutschen Raum entwickeln sich Standorte wie Berlin, Frankfurt, München, Hamburg, Köln und Düsseldorf zu attraktiven Standorten. An diesen ermöglichen u. a. Business Angels, Akzeleratoren oder Crowdfunding die Generierung von notwendigem Kapital. Vgl. KEUPER (2014), S. 9-14; KEUPER (2013).

<sup>101</sup> Als Beispiel kann hier insbesondere die Produkteinführung von Paydirekt im Jahr 2015 als Antwort auf die Innovation PayPal aus dem Jahr 1998 angeführt werden. Die Reaktion etablierter Anbieter liegt lediglich in einer Imitation, die dazu noch einen Zeitraum von fast 20 Jahren beansprucht. Die derzeitige Fokussierung auf eine Stärkung der eigenen Innovationskraft und das Streben nach einer Innovationskultur vieler Banken sind daher zu begrüßen. Vgl. PAYDIREKT (2015); PAYPAL (2015).

<sup>102</sup> Fintech-Unternehmen sind in der Lage sich dem veränderten Nachfrageverhalten der internetaffinen Bankkunden anzupassen. Sie entwickeln in immer schnellerer Geschwindigkeit vor allem neuartige Produkte, die sich durch eine hohe Anwendungsfreundlichkeit, starke Kundenorientierung und hohe Transparenz in der Preisgestaltung auszeichnen. Vgl. KIPKER (2014), S. 3 und S. 8; DAPP et al. (2013), S. 3; VATER et al. (2012), S. 4.

<sup>103</sup> Vgl. PRATZ et al. (2015), S. 14; DAPP et al. (2013), S. 3.

<sup>104</sup> Vgl. EISENHOFER (2015), S. 726; REUTERS (2014).

<sup>105</sup> Vgl. KEUPER (2015); KIPKER (2014), S. 9.

<sup>106</sup> Vgl. DAPP (2014), S. 18.

insbesondere durch Stärkung ihrer Innovationskraft, stellen.<sup>107</sup> Durch Einbindung innovativer, digitaler und kundenorientierter Lösungen in die bereits existierenden hohen Service- und Beratungsstandards können deutsche Banken Kundenverlusten und damit sinkenden Einnahmen entgegenwirken.<sup>108</sup>

### Zunehmende Verhandlungsmacht von Bankkunden

Mit zunehmender Digitalisierung verändert sich nicht nur die Angebotsseite im Bankenmarkt, sondern zugleich auch das Nachfrageverhalten der Bankkunden. Mit einem Internetzugang hat ein Kunde unmittelbaren Zugriff auf eine Fülle von Informationen.<sup>109</sup> Neben der Nutzung von Informationen, die sich aus der Unternehmenshomepage ergeben, ermöglichen themenspezifische Foren und soziale Netzwerke einen direkten Informationsaustausch mit Gleichgesinnten. Vergleichsportale erhöhen darüber hinaus die Preistransparenz im Markt.<sup>110</sup> Gleichzeitig führt die Speicherung und Nutzung personenbezogener Daten zu personalisierten Suchergebnissen bei der Verwendung von Suchmaschinen im Internet. Die Erlangung relevanter Informationen über unterschiedlichste Finanzprodukte ist folglich mit geringeren Transaktionskosten möglich.<sup>111</sup> Das Internet trägt damit wesentlich zu einer Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Kunden und Anbietern bei.<sup>112</sup> Dieser steigende Informationsgrad führt konsequenterweise zu einer erhöhten Wahrnehmung der Wettbewerber einschließlich ihrer Produkte und Dienstleistungen.

Aus dieser Entwicklung resultieren höhere Kundenansprüche, die sich beispielsweise in der Forderung nach einer „gerechten Preissetzung“ ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios<sup>113</sup> oder gestiegenen digitalen Anforderungen<sup>114</sup> äußern. Werden solche Bedürfnisse nicht rechtzeitig erkannt und erfüllt, besteht aufgrund der bereits oben begründeten hohen und weiterhin steigenden Wettbewerbsintensität im Bankenmarkt die Gefahr von Kundenabwanderungen.

---

<sup>107</sup> Vgl. PRATZ et al. (2013), S. 15; PRATZ/JOHANNSEN (2012), S. 11.

<sup>108</sup> Vgl. VATER et al. (2012), S. 18.

<sup>109</sup> Vgl. MOORMANN et al. (2009), S. 52.

<sup>110</sup> Vgl. DAPP (2014), S. 17.

<sup>111</sup> Vgl. DAPP (2014), S. 18-19.

<sup>112</sup> Vgl. CHIKOVA et al. (2014), S. 12; DAPP (2014), S. 17.

<sup>113</sup> Dies inkludiert positiverweise auch deren Bereitschaft zusätzliche Serviceleistungen entsprechend zu entlohnen. Vgl. PRATZ et al. (2015), S. 13.

<sup>114</sup> Vgl. BAXTER/VATER (2014), S. 6.

Für den Kunden bedeutet ein Anbieterwechsel mitunter keinen Nachteil, da Bankprodukte zum einen generell sehr homogene Strukturen aufweisen<sup>115</sup> und zum anderen Fintech-Unternehmen das klassische Angebot durch innovativere Produktvarianten erweitern. Besonders jungen Erwachsenen wird eine hohe Wechselbereitschaft unterstellt<sup>116</sup>, sodass Banken mit steigender Digitalisierung zunehmend in der Lage sein müssen den Kunden von der Produktinformation bis zum Produktabschluss an sich zu binden<sup>117</sup>. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund sinkender Wechselkosten. Die Kündigung von Finanzprodukten ist heute ohne zusätzlich nennenswerte Gebühren möglich. Sie kann darüber hinaus bequem über digitale Kanäle erfolgen oder durch die neue Hausbank im Form eines „Umzugsservices“ durchgeführt werden. Nicht selten wird der Bankkunde durch finanzielle Anreize zu einem Wechsel animiert, indem Prämien für Neukunden beim Abschluss eines Vertrages in Aussicht gestellt werden.<sup>118</sup> Dadurch nimmt die Elastizität der Nachfrage nach Finanzprodukten generell zu.<sup>119</sup>

Darüber hinaus treten einige der neuen Marktteilnehmer als Finanzintermediäre auf. Die ursprünglich den Banken vorbehaltene Aufgabe der Zusammenführung von Kapitalnachfrage und -angebot<sup>120</sup> wird im Zuge der Digitalisierung auch durch speziell für diesen Zweck entwickelte Plattformen übernommen. Über Crowdfunding-Plattformen<sup>121</sup>, wie startnext.com oder visionbakery.com, oder Peer-to-Peer-Plattformen<sup>122</sup>, wie auxmoney.com oder smava.de, können Kapitalsuchende heute ohne Einschaltung von Banken Finanzkapital erhalten. Der Weg der klassischen Kreditaufnahme wandelt sich daher von der Notwendigkeit zur Option. Auch Banken greifen diese Entwicklungen auf und positionieren sich dementsprechend. So bieten unter anderem die Genossenschaftsbanken über

---

<sup>115</sup> Vgl. SCHWARZBAUER (2009), S. 40 und S. 78.

<sup>116</sup> Vgl. BAXTER/VATER (2014), S. 6.

<sup>117</sup> Vgl. CHIKOVA et al. (2014), S. 12; SINN et al. (2012), S. 4-5.

<sup>118</sup> Vgl. SINN et al. (2012), S. 6.

<sup>119</sup> Vgl. QUANZ (2011), S. 51.

<sup>120</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS et al. (2015), S. 3.

<sup>121</sup> Crowdfunding-Plattformen zielen darauf ab unterschiedlichste Projekte oder auch Unternehmensgründungen zu ermöglichen, indem sie von Privatpersonen zur Verfügung gestellte Beträge (u. U. unterschiedlichster Höhe) zusammenführen. Vgl. BLOHM et al. (2015), S. 10.

<sup>122</sup> Bei Peer-to-Peer-Plattformen handelt es sich um Plattformen, die Kredite zwischen Privatpersonen ermöglichen. Vgl. RAAKE/HILKER (2010), S. 123.

viele-schaffen-mehr.de die Möglichkeit gemeinnützige und soziale Vorhaben via Crowdfunding zu unterstützen.<sup>123</sup> Bei Krediten zwischen Privatpersonen (Peer-to-peer-Kredite) kommt bisweilen den Banken das oftmals fehlende Vertrauen gegenüber solchen Plattformen zugute<sup>124</sup>, sodass es fraglich bleibt, inwieweit sich diese Alternativen in Zukunft durchsetzen werden.

Insgesamt aber gelten Bankkunden heute nicht nur als informierter, sondern gleichzeitig auch als kritischer und vergleichender. Bei Nichterfüllung ihrer Bedürfnisse können sie leichter eine Beendigung vorhandener Geschäftsbeziehungen in Erwägung ziehen. Somit kann den heutigen Bankkunden eine erhöhte Verhandlungsmacht zugewiesen werden.

#### 4.4 Gesellschaftliche Entwicklungen - Demografischer Wandel

*„Demographic change [...] has changed the perspective. Banks have started to experience competition for a shrinking local population [...].”<sup>125</sup>*

##### Megatrend: Demografischer Wandel

Der demografische Wandel zeichnet sich in Deutschland neben einer sinkenden Bevölkerungszahl in einem steigenden Durchschnittsalter (vgl. Abb. 9) ab.<sup>126</sup>

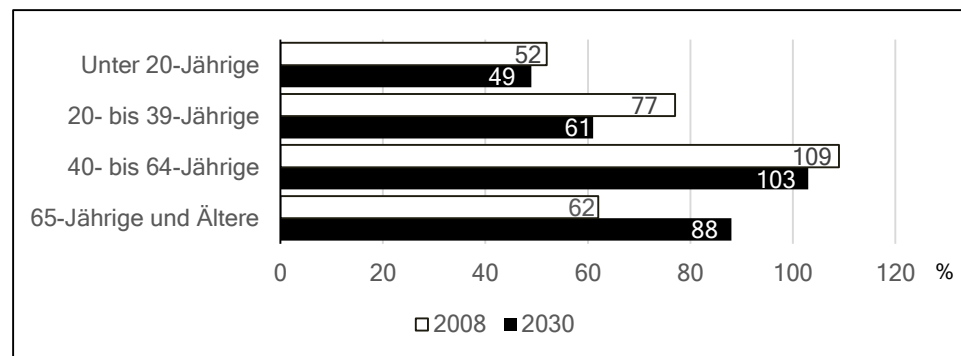


Abb. 9: Entwicklung der Bevölkerung von 2008 bis 2030 in Prozent der Gesamtbevölkerung

Quelle: In Anlehnung an STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2011), S. 25.

<sup>123</sup> Vgl. PREISS/WELTER (2015), S. 34.

<sup>124</sup> Vgl. KRÜGER (2015c), S. 4.

<sup>125</sup> BERLEMANN et al. (2014), S. 79.

<sup>126</sup> Vgl. BERLEMANN et al. (2014), S. 79-80.

Bis 2030 soll sich die Bevölkerungszahl gegenüber dem Jahr 2008 um 5,7 Prozent reduzieren. Man erwartet bis dahin 17 Prozent weniger Kinder und Jugendliche und stattdessen einen Zuwachs von 33 Prozent bei den Senioren (65-Jährige und Ältere).<sup>127</sup> Die Folgen des Wandels sind damit für Deutschland intensiver als für andere Länder.<sup>128</sup> Diese Durchschnittswerte können darüber hinaus in einzelnen Bundesländern überschritten werden.<sup>129</sup> Insbesondere in ländlich geprägten Regionen mit geringer Wirtschaftsaktivität wird eine überdurchschnittliche Entwicklung erwartet.<sup>130</sup> Besonders betroffen vom demografischen Wandel sind daher vor allem ländlich ansässige Unternehmen, zu denen sich auch einige Genossenschaftsbanken zählen lassen.<sup>131</sup> Diese dargestellten demografischen Entwicklungen führen, wie nachfolgend gezeigt wird, zu einer weiteren Intensivierung der Verhandlungsmacht von Bankkunden.

### Zunehmende Verhandlungsmacht von Bankkunden

Losgelöst von anderen Entwicklungen im Bankenmarkt kann argumentiert werden, dass unter der Annahme konstanter Marktanteile der demografische Wandel keine Bedrohung darstellt. Sinkende Einnahmen aus dem Bevölkerungsrückgang können steigenden Einnahmen aus Geschäften mit älteren Bankkunden gegenübergestellt werden.<sup>132</sup> Bereits Kapitel 4.3 zeigte aber auf, dass im Zuge der Digitalisierung von einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität im Markt und daher nicht von konstanten Marktanteilen auszugehen ist.<sup>133</sup>

Infolgedessen ist es für Genossenschaftsbanken wichtig den demografisch unvermeidbaren Kundenverlust nicht durch eine Vernachlässigung vorliegender Kundenbedürfnisse zu intensivieren. Einem zusätzlichen Verlust von Kunden gilt es daher entgegenzuwirken. Inwieweit das den Genossenschaftsbanken gelingt, hängt mitunter von ihrer Fähigkeit zur

---

<sup>127</sup> Diese Zahlen inkludieren nicht die aktuell zu beobachtenden Zuwanderungsströme. Vgl. STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2011), S. 8.

<sup>128</sup> Insbesondere Länder wie USA, Frankreich oder Großbritannien gelten als weniger stark betroffen. Vgl. ZIEBARTH (2007), S. 7.

<sup>129</sup> Vgl. STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2011), S. 8.

<sup>130</sup> Vgl. OESTMANN (2010), S. 7.

<sup>131</sup> OESTMANN (2010) argumentiert diesen Sachverhalt aus der Sicht regionaler Sparkassen. Vgl. BÖHNKE/ROLFES (2015), S. 18; OESTMANN (2010), S. 7-8.

<sup>132</sup> Hierbei handelt es sich um ein zentrales Ergebnis einer Studie, die die Auswirkungen des demografischen Wandels für Sparkassen in den Vordergrund gestellt hat. Vgl. BERLEMANN et al. (2014), S. 91.

<sup>133</sup> Dieser Sachverhalt wird auch von BERLEMANN et al. (2014) für die Sparkassen angemerkt. Vgl. BERLEMANN et al. (2014), S. 91.



digitalen Bedürfnisbefriedigung der Generation Z ab. Während den derzeit vermögensbildenden Generationen X (1964-1979) und Y (1980-1995) eine hohe Technologieaffinität zugeschrieben werden kann, sind die jüngeren Kunden der Generation Z (ab 1995) hingegen bereits von Geburt an mit der digitalen Welt vertraut.<sup>134</sup> Schlussendlich verschärft der demografische Wandel die bereits infolge der Digitalisierung aufgezeigte Verhandlungsmacht der Bankkunden, da es sich insbesondere stark vom demografischen Wandel betroffene Banken nicht leisten können die vorhandenen Kundenbedürfnisse unerfüllt zu lassen.

### Zunehmende Verhandlungsmacht von Mitarbeitern

Nach PORTER (2014), der die vorherrschenden Wettbewerbskräfte eines Marktes branchenübergreifend formulierte, gilt es ebenfalls die Verhandlungsmacht von Lieferanten zu analysieren. Lieferantenbeziehungen können bei Banken beispielsweise in der Inanspruchnahme von Informations- und Kommunikationstechnologien oder im Rahmen von Outsourcingprozessen gesehen werden.<sup>135</sup> Obwohl den einzelnen Parteien hierbei durchaus eine gewisse Verhandlungsmacht zugesprochen werden kann, wird im Bankensektor jedoch einer anderen Gruppe von Stakeholdern die entscheidende Verhandlungsmacht zugeordnet. Hierbei handelt es sich um die Mitarbeiter, deren Humankapital als eine entscheidende Erfolgsgröße im Wettbewerb gilt.<sup>136</sup> Daher wird im Folgenden statt der Verhandlungsmacht der Lieferanten die Verhandlungsmacht der Mitarbeiter aufgegriffen.

Diese grundlegend hohe Bedeutung von Mitarbeitern im Bankensektor gewinnt im Zuge der demografischen Veränderungen zusätzlich an Bedeutung. In erster Linie steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer deutlich an. Darüber hinaus werden Fachkräfte aufgrund der rückläufigen Geburtenanzahl zunehmend knapper.<sup>137</sup> Fehlende Fachkräfte schränken mitunter weiteres Wachstum der Genossenschaftsbanken ein.<sup>138</sup> Vor dem Hintergrund der komplexer und umfangreicher werdenden Regulierung und der immer weiter fortschreitenden Digitalisierung intensivieren sich die Her-

---

<sup>134</sup> Die Generationen X und Y und infolgedessen auch die Generation Z werden in der Literatur unterschiedlich abgegrenzt. Vgl. EISENHOFER (2015), S. 726; LEICHSENRING (2015).

<sup>135</sup> Vgl. MOORMANN et al. (2009), S. 67-68.

<sup>136</sup> Vgl. MOORMANN et al. (2009), S. 67; RICHMANN (2013), S. 11.

<sup>137</sup> Vgl. SCHAX (2008), S. 32; FLORSCHÜTZ/FÜSSEL (2007), S. 175.

<sup>138</sup> Vgl. MEUCHE (2012), S. 26.

ausforderungen zusätzlich und erfordern daher eine kontinuierliche Weiterbildung von Arbeitnehmern der älteren Generation.<sup>139</sup> So ist es vorteilhaft diese zeitnah mit neuen regulatorischen Vorgaben und mit neuen technologischen Entwicklungen vertraut zu machen.

Diejenigen Mitarbeiter, die über diese Entwicklungen im Bilde sind und zugleich relevantes Fachwissen aufweisen, können den sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu ihrem Vorteil ausnutzen, indem sie bessere Vertragskonditionen verhandeln oder sich von Banken abwerben<sup>140</sup> lassen, die ihnen vorteilhaftere Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Insbesondere größere Banken können hier einen entscheidenden Vorteil aufweisen. Aufgrund dessen kann auch bei den Mitarbeitern eine entscheidende Verhandlungsmacht konstatiert werden.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

Das Ziel dieses Arbeitspapiers war es, die wesentlichen aktuellen Herausforderungen für die Genossenschaftsbanken aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die Akteure im deutschen Bankenmarkt derzeit durch die Regulierung und Aufsicht, die Niedrigzinsphase, die Digitalisierung sowie den demografischen Wandel beeinflusst werden. Dabei handelt es sich nicht nur um bankenmarktinterne, sondern ebenfalls auch um globale Entwicklungen, welche die bereits vorhandene Wettbewerbsintensität im Bankenmarkt weiter erhöhen.

Darüber hinaus prägen die aktuellen Entwicklungen im Umfeld der Genossenschaftsbanken die herrschenden Wettbewerbskräfte im Markt. Auf allen Ebenen von Porters Five Forces zeigen diese ihre Wirkung und erfordern gezielten Handlungsbedarf. Erstens führen die zunehmende Regulierung und Aufsicht sowie die Niedrigzinsphase zu sinkenden Einnahmen bei steigenden Kosten. Von dieser Herausforderung gelten kleinere Genossenschaftsbanken als stärker betroffen und können in dieser Hinsicht als strukturelle Verlierer im Bankenmarkt angesehen werden. Zweitens existieren im Zuge der Digitalisierung Bedrohungen durch neue Marktteilnehmer, wie etwa durch Fintech-Unternehmen. Allerdings ist das Ausmaß dieser Bedrohung für die Genossenschaftsbanken noch nicht vollständig abzusehen. So ist denkbar, dass deren hohe Innovationsfähigkeit in Zukunft weitere Substitute generiert, die weitere Stufen der Wertschöpfungskette der Banken angreifen. Drittens konnte den Bankkunden eine erhöhte Verhandlungsmacht als Folge der Digitalisierung

---

<sup>139</sup> Vgl. KRUSKA (2015), S. 12; RICHMANN (2013), S. 11.

<sup>140</sup> Vgl. RAUSCH (2012), S. 20.

und des demografischen Wandels zugesprochen werden. Viertens weisen auch die Mitarbeiter im Zuge demografischer Entwicklungen eine erhöhte Verhandlungsstärke auf. Die Abb. 10 fasst die Ergebnisse zusammen.

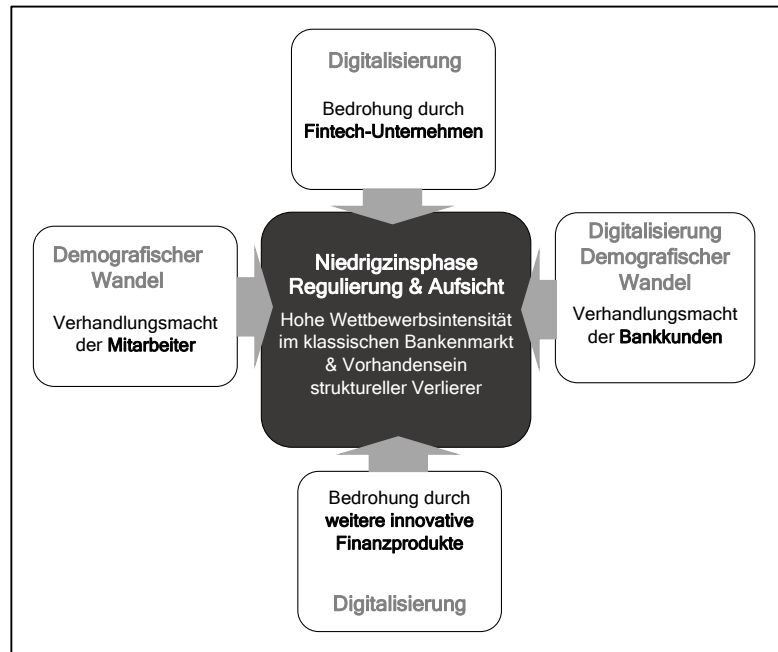


Abb. 10: Wirkung der Entwicklungen im Umfeld der Genossenschaftsbanken auf die vorherrschenden Wettbewerbskräfte im Markt

Quelle: In Anlehnung an PORTER (2014), S. 25; WIRTZ (2003), S. 133.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich zukünftiger Forschungsbedarf ableiten. Sofern nämlich die Wettbewerbsfähigkeit einer Bank durch diese Entwicklungen beeinträchtigt wird, ist es die Aufgabe des Bankenmanagements zu prüfen, wie die Bank sich diesen stellen kann. Neben einzelwirtschaftlichen Aktivitäten können Kooperationen oder M&A-Transaktionen eine Maßnahme zur Stärkung der Wettbewerbskraft sein.<sup>141</sup> Da in den Medien und von den Genossenschaftsbanken selbst immer öfter diskutiert wird, dass die analysierten Entwicklungen zu einer verstärkten Fusionsnotwendigkeit führen und der eigentliche strategische Handlungsspielraum daher vielfach eingeschränkt sei<sup>142</sup>, sind in einem nächsten Schritt die Herausforderungen im Hinblick auf Fusionen auszuwerten. Dieser Zusammenhang wird in einem separaten Arbeitspapier analysiert.

<sup>141</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 263.

<sup>142</sup> Vgl. unter anderem STUTTGART (2016), S. 3; BAUMGARTNER (2015); FEHR (2015); SCHAUS (2015); SIEDENBIEDEL (2015); SPENGLER (2015), S. 38; ATZLER (2014), S. 7; SCHRADER (2014), S. 2; MEUCHE (2012), S. 26-27.

## Anhang

Tab. 2: Anzahl der durchschnittlich beschäftigten Arbeitnehmer (ohne Auszubildende) im Jahr 2014 bei sehr kleinen Banken (BS < 50 Mio. Euro) .....	30
--	----

**Tab. 2: Anzahl der durchschnittlich beschäftigten Arbeitnehmer (ohne Auszubildende) im Jahr 2014 bei sehr kleinen Banken (BS < 50 Mio. Euro)**

Nr.	Bank	Beschäftigte in		Summe
		Vollzeit	Teilzeit	
1	Raiffeisenbank Hofkirchen-Bayerbach eG, Hofkirchen	8	2	10
2	Raiffeisenbank Ottenbach eG, Ottenbach	2	5	7
3	Raiffeisenbank Heroldsbach eG, Heroldsbach	3,5	4	7,5
4	Volksbank Ulrichstein eG, Ulrichstein	5	5	10
5	Raiffeisenbank Aitrang-Ruderatshofen eG, Aitrang	7,5	0	7,5
6	Volksbank Hörste eG, Lippstadt	5	3	8
7	Raiffeisenbank Bidingen eG, Bidingen	3	6,3	9,3
8	Raiffeisenbank Oberer Wald eG, Simmersfeld	3	4	7
9	Raiffeisenbank Wald-Görisried eG, Wald	3,5	5	8,5
10	Raiffeisenbank eG Asbach-Sorga, Bad Hersfeld	8	7	15
11	Rosbacher Raiffeisenbank eG, Windeck	5	6	11
12	Volksbank Feldatal eG, Feldatal	5	7	12
13	Raiffeisenbank Raisting eG, Raisting	2	1	3
14	Volksbank Wulfsen eG, Wulfsen	3	5	8
15	Raiffeisenbank Wüstenselbitz eG, Helmbrechts Ortsteil Wüstenselbitz	2,5	6	8,5
16	Volksbank Wewelsburg-Ahden eG, Büren	6	2	8
17	Raiffeisenbank Weil und Umgebung eG, Weil	3	4	7
18	Raiffeisenbank Wiesedermeer-Wiesede-Marcardsmoor eG, Wiesedermeer	9	6	15
19	Raiffeisenbank Gruibingen eG, Gruibingen	4	3	7
20	Volksbank Brandoberndorf eG, Waldsolms	1	4	5
21	Raiffeisenbank Wallgau-Krün eG, Wallgau	11	3,7	14,7
22	Raiffeisenbank eG, Seestermühe	5	0	5
23	Raiffeisenbank eG, Owschlag	7	6	13
24	Raiffeisenbank Erlenmoos eG, Erlenmoos	4	6	10
25	Raiffeisenbank Langenschwarz eG, Burghaun	5	5	10
26	Raiffeisenbank Bauschlott eG, Neulingen	2	4	6
27	Spar- und Kreditbank Dauchingen eG, Dauchingen	2	11	13
28	Raiffeisenbank eG, Niederwallmenach	2	4	6
29	Raiffeisen-Volksbank eG, Schwabenheim a. d. Selz	3	4	7
30	Raiffeisenbank Schleusingen eG, Schleusingen	2	4	6
31	Raiffeisenbank Vordersteinenberg eG, Alfdorf	2	1	3
32	Hüttenberger Bank eG, Hüttenberg	3	3	6
33	Raiffeisenbank Altertheim eG, Altertheim	2,5	4	6,5
34	Raiffeisenbank Gammesfeld eG, Blaufelden	1	0	1
35	Raiffeisenbank Oberessendorf eG, Eberhardzell	1	2	3
36	Raiffeisenbank Bruck eG, Bruck i. d. OPf.	2	1,5	3,5
37	Raiffeisenbank Tüngental eG, Schwäbisch Hall	1	1	2

38	Raiffeisenbank Alxing-Bruck eG, Alxing	1	0,5	1,5
39	Raiffeisenbank Maitis eG, Göppingen	0	2	2
40	Spar- und Darlehnskasse Stockhausen eG, Herbstein	1	5	6
41	Raiffeisenbank eG, Struvenhütten	1	3	4
	Durchschnitt	3,598	3,805	7,402
	Minimum	0	0	1
	Maximum	11	11	15
	Modus	2	4	7

## Literaturverzeichnis

- ARTS, V. (2015): Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika, Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 153, URL: <http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2015/material/arbeitspapiernr.pdf> [18.02.2016].
- ATZLER, E. (2014): König der Fusionen, Ein gelungener Zusammenschluss liefert Blaupause, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 7.
- ATZLER, E./DROST, F. M./OSMAN, Y./STOCK, O. (2014): In der Zinsfalle, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 3 und 6.
- AYADI, R./DE GROEN, W. P. (2014): Banking Business Models Monitor 2014 Europe, Centre for European Policy Studies, International Observatory on Financial Services Cooperatives, URL: <http://ssrn.com/abstract=2510323> [06.10.2015].
- BAUMGARTNER, T. (2015): Volks- und Raiffeisenbanken, Fusionsdruck bei Volksbanken steigt, Frankfurter Neue Presse, 21.02.2015, URL: <http://www.fnp.de/nachrichten/wirtschaft/Fusionsdruck-bei-Volksbanken-steigt;art686,1275066> [05.06.2015].
- BAXTER, M./VATER, D. (2014): Auf dem Weg zur Retail-Bank der Zukunft, Bain & Company, URL: [http://www.bain.de/Images/140707\\_Bain%20Brief\\_Auf%20dem%20Weg%20zur%20Retail-Bank%20der%20Zukunft\\_Final.pdf](http://www.bain.de/Images/140707_Bain%20Brief_Auf%20dem%20Weg%20zur%20Retail-Bank%20der%20Zukunft_Final.pdf) [03.09.2015].
- BERLEMANN, M./OESTMANN, M./THUM, M. (2014): Demographic change and bank profitability: empirical evidence from German saving banks, Applied Economics, Nr. 46, Nr. 1, S. 79-94.
- BERNHARDT, K./SCHWARTZ, M. (2014): Fokus Volkswirtschaft, Filialnetz von Deutschlands Banken lichtet sich, KfW, KfW Economic Research, Nr. 49, URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-49-M%C3%A4rz-2014.pdf> [03.09.2015].
- BESANKO, D./BRAEUTIGAM, R. R./GIBBS, M. J. (2011): Microeconomics, International Student Version, 4. Aufl., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

- BLOHM, I./SIEBER, E./SCHULZ, M./HAAS, P./LEIMEISTER, J. M./WENZLAFF, K./GEBERT, M. (2015): Crowdfunding 2020, Komplement oder Substitut für die Finanzindustrie, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, 1. Aufl., Books on Demand, Norderstedt.
- BÖHNKE, W. (2010): Genossenschaftsbanken im Lichte der Finanzkrise - warum Bank nicht gleich Bank ist, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Nr. 2, S. 104-112.
- BÖHNKE, W./ROLFES, B. (Hrsg.) (2015): Neuausrichtung der Banken - Auf der Suche nach Ertragsquellen und Eigenkapital, Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, Schriftenreihe des european center for financial services, Springer Gabler, Wiesbaden.
- BÖRNER, C. J. (2015): Zukunftssicherung, Viele Einflüsse bewältigen, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 1, S. 18-22.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2015a): Gemeinsam besser, Jahresbericht 2014 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, URL: [https://www.bvr.de/p.nsf/0/EBC3E6C8A0F8AEA2C1257E5A002E081C/%24FILE/BVR\\_Jahresbericht2014\\_FINAL.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/EBC3E6C8A0F8AEA2C1257E5A002E081C/%24FILE/BVR_Jahresbericht2014_FINAL.pdf) [15.06.2015].
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2015b): Liste aller Volks- und Raiffeisenbanken (Ende 2014), URL: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste\\_AlleBanken2014.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_AlleBanken2014.pdf) [09.12.2015].
- CHIKOVA, D./PRATZ, A./CASTRO, P./HEWLETT, P./SIECZEK, M. (2014): The 2014 Retail Banking Radar, Cold Front Dissipating, A. T. Kearney, URL: <http://www.atkearney.de/documents/856314/4607946/The+2014+Retail+Banking+Radar+-+Cold+Front+Dissipating.pdf/924553ed-d3be-4684-9f25-6ce5fcfd9824> [28.09.2015].
- COMMERZBANK (2015): Unser Weg. Entschlossen. Konsequenz., Geschäftsbericht 2014, URL: [https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/service/archive/konzern/2015\\_2/00\\_CAA\\_Geschaeftsbericht\\_2014\\_Konzern\\_DE.pdf](https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/service/archive/konzern/2015_2/00_CAA_Geschaeftsbericht_2014_Konzern_DE.pdf) [16.02.2016].
- DAPP, T. F. (2014): Fintech - Die digitale (R)evolution im Finanzsektor, Algorithmenbasiertes Banking mit human touch, Deutsche Bank, Deutsche Bank Research, URL: [https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000342293/Fintech+%E2%80%93+Die+digitale+%](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000342293/Fintech+%E2%80%93+Die+digitale+%)



28R%29evolution+im+Finanzsektor%3A+Algorithmenbasiertes+Banking  
+mit+human+touch.PDF [28.11.2015].

DAPP, T. F./STOBBE, A./WRUUCK, P./KEANE, B./NAPIER, J./SABADRA, A./YAMADA,  
Y. (2013): Die Zukunft des (mobilen) Zahlungsverkehrs, Banken im  
Wettbewerb mit neuen Internet-Dienstleistern, Deutsche Bank, DB  
Research, URL: [https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-  
PROD/PROD000000000301018.PDF](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000301018.PDF) [28.09.2015].

DEUTSCHE BANK (2015): Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,  
Vertrauen mehrten, Jahresbericht 2014, URL:  
[https://geschaeftsbericht.deutsche-  
bank.de/2014/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2014\\_gesamt.pdf](https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2014/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2014_gesamt.pdf)  
[16.02.2016].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2016a): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute.  
Eigenkapitalrentabilität einzelner Bankengruppen, URL:  
[http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken\\_  
Und\\_Andere\\_Finanzielle\\_Institute/Banken/GuV\\_Statistik/guv\\_tab6.pdf?\\_  
\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken_Und_Andere_Finanzielle_Institute/Banken/GuV_Statistik/guv_tab6.pdf?__blob=publicationFile) [23.11.2014].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2016b): Zinsstatistik, EZB-Zinssätze, URL:  
[https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Geld\\_U  
nd\\_Kapitalmaerkte/Zinssaetze\\_Renditen/S11BTTEZBZINS.pdf?\\_\\_blob=p  
ublicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Geld_Und_Kapitalmaerkte/Zinssaetze_Renditen/S11BTTEZBZINS.pdf?__blob=publicationFile) [14.03.2016].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2015a): Bestand an Kreditinstituten am 31.12.2014,  
URL:  
[https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/BBK/2015  
/2015\\_07\\_24\\_bankstellenbericht\\_anlage.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/BBK/2015/2015_07_24_bankstellenbericht_anlage.pdf?__blob=publicationFile)  
[06.10.2015].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2015b): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute,  
Aufwand/Ertrag-Relation nach Bankengruppen, URL:  
[https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken\\_  
\\_Und\\_Andere\\_Finanzielle\\_Institute/Banken/GuV\\_Statistik/guv\\_tab4.pdf?  
\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken_Und_Andere_Finanzielle_Institute/Banken/GuV_Statistik/guv_tab4.pdf?__blob=publicationFile) [11.02.2016].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2015c): Structural developments in the German  
banking sector, Monthly Report, April 2015, S. 35-60, URL:  
[https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Mont  
hly\\_Report\\_Articles/2015/2015\\_04\\_structural.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Monthly_Report_Articles/2015/2015_04_structural.pdf?__blob=publicationFile)  
[09.12.2015].

DEUTSCHE POSTBANK (2015): Geschäftsbericht 2014, URL:  
[https://www.postbank.de/postbank/docs/PBGB2014\\_D.pdf](https://www.postbank.de/postbank/docs/PBGB2014_D.pdf) [16.02.2016].

- DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND (DSGV) (2015): Finanzbericht 2014, Unser Ergebnis - Unser Beitrag, URL: [http://www.dsgv.de/\\_download\\_gallery/Publikationen/Finanzbericht\\_2014\\_DE.pdf](http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Finanzbericht_2014_DE.pdf) [16.02.2016].
- DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND (DSGV) (2014): Niedrigzins, Zurückgehende Erträge, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 9.
- DICK, A. (1959): Die Verflechtung zwischen Sparkassen und Girozentralen, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Nr. 8, Duncker & Humblot, Berlin.
- INVESTORS MARKETING (2013): Direktbanken wachsen weiter - aber langsamer, Frankfurt am Main, 20.09.2013, URL: [http://www.investors-marketing.de/data/investors\\_marketing/media/doc/20130920\\_PM\\_Studie\\_Direktbanken.pdf](http://www.investors-marketing.de/data/investors_marketing/media/doc/20130920_PM_Studie_Direktbanken.pdf) [11.02.2016].
- DOLL, C./MARX, A. (2015): Innovationsmanagement, Systematisch Innovationen fördern, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 45-48.
- DOMBRET, A. (2016): Bankenverbände in neuen Märkten und Regulierungen - Anforderungen und Perspektiven aus Sicht der Bankenaufsicht, Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Deutsche Bundesbank, 18.01.2016, Münster, URL: [https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2016/2016\\_01\\_18\\_dombret.html?view=render%5BDruckversion%5D](https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2016/2016_01_18_dombret.html?view=render%5BDruckversion%5D) [22.01.2016].
- DOMBRET, A. (2015): The impact of low interest rates - Results of a survey among German banks, Statement for a media briefing on the low-interest-rate survey conducted by the Bundesbank and BaFin, Deutsche Bundesbank, 18.09.2015, Frankfurt am Main, URL: [https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Reden/2015/2015\\_09\\_18\\_dombret\\_statement.html](https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Reden/2015/2015_09_18_dombret_statement.html) [08.03.2016].
- DROST, F. M. (2014): Kosten steigen weiter, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 9.
- DROST, F. M./OSMAN, Y. (2014): Letzte Hoffnung Wertpapierhandel, Wie Sparkassen und Volksbanken ihr Provisionsgeschäft in Schwung bringen wollen, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 8.
- EDER, D. (2015): Investition in die Zukunft, Die Bank, Nr. 3, S. 34-35.

- EIM, A. (2004): Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes, Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 40, URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP40.pdf> [02.01.2015].
- EISENHOFER, A. (2015): Finanzmärkte im Umbruch, in: LINNHOFF-POPIEN, C./ZADDACH, M./GRAHL, A. (Hrsg.): Marktplätze im Umbruch, Digitale Strategien für Services im Mobil Internet, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 723-730.
- EUROPÄISCHE ZENTRALBANK (EZB) (2015): Structural Indicators for the EU Banking Sector, URL: [https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/150701\\_ssi\\_table.pdf?48b4080c4997af740d2e9e6fa1b6c16f](https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/150701_ssi_table.pdf?48b4080c4997af740d2e9e6fa1b6c16f) [10.12.2015].
- FALATO, P./BUVAT, J./COUMAROS, J./KVJ, S. (2013): Backing up the Digital Front: Digitizing the Banking Back Office, Capgemini Consulting, URL: [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/backing\\_up\\_the\\_digital\\_front25\\_11\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/backing_up_the_digital_front25_11_0.pdf) [08.02.2016].
- FEHR, M. (2015): Die Genossenschaftsbanken vor Ort sterben aus, Wirtschaftswoche, 22.07.2015, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/volksbanken-die-genossenschaftsbanken-vor-ort-sterben-aus/12087432.html> [01.02.2016].
- FERBER, M. (2016): Porportionalitätsprinzip in der europäischen Kreditwirtschaft - verdienen kleine Banken eine Sonderbehandlung?, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 1, S. 28-30.
- FISCHER, J./PFEFFEL, F. (2014): Systematische Problemlösung in Unternehmen, Ein Ansatz zur strukturierten Analyse und Lösungsentwicklung, 2. ergänzte Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- FLORSCHÜTZ, O./FÜSSEL, B. (2007): Implikationen der demografischen Entwicklung am Beispiel der Deutschen Bank AG, in: HOLZ, M./DA-CRUZ, P. (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, Herausforderung für die strategische Personalplanung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 173-186.
- FREITAG, R. (2015): Digitalisierung als Chance, Die Bank, Nr. 7, S. 30-32.

- GEIßLER, J. (2015): Digitalisierung beginnt im Kopf, Die Bank, Nr. 8, S. 72-74.
- GEYER, R. (2015): Banking 2015 - auf das Kerngeschäft fokussieren, Die Bank, Nr. 5, S. 24-26.
- HACKETHAL, A./INDERST, R. (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Gutachten im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), URL: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/EA57402CCD1BAC9FC1257ECF00349466/\\$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/EA57402CCD1BAC9FC1257ECF00349466/$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf) [09.12.2015].
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. (2015): Bankbetriebslehre, 6. Aufl., Springer Gabler, Berlin.
- HENK, A./HOLTHAUS, J.-U. (2015): Herausforderungen - Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen, in: BROCK, H./BIEBERSTEIN, I. (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 61-73.
- HOFELE, F./BOSCH, R. (2015): The eye of the storm: Bank sustainability reaches a tipping point, BearingPoint, BearingPoint Institute Report, Nr. 6, URL: <https://www.bearingpointinstitute.com/en/bank-sustainability-reaches-tipping-point> [23.07.2015].
- HOLTEMÖLLER, O. (2008): Geldtheorie und Geldpolitik, Neue ökonomische Grundrisse, Mohr Siebeck, Tübingen.
- HORX, M. (2011): Das Megatrend-Prinzip, Wie die Welt von morgen entsteht, 1. Aufl., Deutsche Verlags-Anstalt, München.
- JANSEN, S. A. (2008): Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- KATER, U. (2016): Zinswende - kein Ende der Herausforderungen für Banken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 1, S. 38-40.
- KEUPER, R. (2015): Digitale Transformation, Why is there any Bank? "Unbundling" heißt das neue Stichwort, URL: <http://www.it-finanzmagazin.de/why-is-there-any-bank-unbundling-heisst-das-neue-stichwort-13407/> [24.11.2015].
- KEUPER, R. (2014): Die FinTech Startup-Ökosysteme in Deutschland, URL: <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj->

- 9uui83JAhXD6A4KHycnDpYQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bankstil-paderborn.de%2Fapp%2Fdownload%2F12060405%2FFinTech\_Startup%2B%25C3%2596kosysteme\_Berlin\_Frankfurt\_M%25C3%25BCnchen\_Hamburg\_K%25C3%25B6InD%25C3%25BCsseldorf%2B.pdf&usg=AFQjCNFMx\_zG\_3FOgU64EpKw5NRg04NSJg [08.12.2015].
- KEUPER, R. (2013): Der Venture Capital-Markt in Deutschland aus Sicht der FinTech-Startups, URL: <http://bankstil.blogspot.de/2013/11/der-venture-capital-markt-in.html> [08.12.2015].
- KIPKER, I. (2014): FinTechs - Angriff auf die Geschäftsmodelle von Banken, Game Changer oder nächste Internet-Blase?, Horváth & Partner, URL: [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Publikationen/PDFs/deutsch/2014\\_07\\_17\\_Studie-FinTechs\\_Attack\\_on\\_Banking\\_final.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Publikationen/PDFs/deutsch/2014_07_17_Studie-FinTechs_Attack_on_Banking_final.pdf) [30.09.2015].
- KÖHLER, P. (2016): Fintechs saugen frisches Kapital auf, Handelsblatt, 10.03.2016, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/banken-schreck-fintechs-saugen-frisches-kapital-auf/13076044.html> [11.03.2016].
- KÖPPE, G. (2015): Produktivitätssteigerung, Breites Spektrum, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 9, S. 18-20.
- KORSCHINOWSKI, S./OPPOLD, B./SCHUMACHER, B. (2014): „Bank Challenger“ im Zahlungsverkehr, Ergebnisse einer Umfrage unter Banken und „Payment Service Provider“ zu den Herausforderungen im Markt für Zahlungsverkehrsdienstleistungen, Kpmg, URL: <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/bank-challenger-studie-dt-2014-kpmg.pdf> [28.09.2015].
- KRÄMER, H.-P. (2003): Dem Gemeinwohl in der Region dienen, Die SparkassenZeitung, Nr. 5, S. 3.
- KRÜGER, M. (2015a): Filialen: Bei Kunden weiterhin sehr beliebt, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 5.
- KRÜGER, M. (2015b): Neue Wettbewerber, alte Stärke, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 4.
- KRÜGER, M. (2015c): Wenig Interesse, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 4.
- KRUSKA, S. (2015): Die richtigen Leute am richtigen Platz, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 4, S. 12-15.

- LAMPRECHT, D. (2006): Der Member Value von Genossenschaftsbanken unter sich ändernden Wettbewerbsbedingungen, in: OEBBECKE, J., et al. (Hrsg.): Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Wissenschaftliche Fachtagung des Freiherr-vom-Stein-Instituts und des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster am 17. Oktober 2005 in Münster, Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Institutes, Wissenschaftliche Forschungsstelle des Landkreistages Nordrhein-Westfalen an der Universität Münster, Nr. 56, Deutscher Gemeindeverlag, Stuttgart, S. 17-29.
- LAUTENSCHLÄGER, S. (2016): Zwischen den Stühlen? Kleine und mittelgroße Banken und europäische Aufsicht, Europäische Zentralbank (EZB), 22.02.2016, Stuttgart, URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp160222.de.html> [12.03.2016].
- LAUTENSCHLÄGER, S. (2013): Speech, Opening Statement at the press conference on the Financial Stability Review 2013, Deutsche Bundesbank, 14.11.2013, Frankfurt am Main, URL: [https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Reden/2013/2013\\_11\\_14\\_lautenschlaeger.html](https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Reden/2013/2013_11_14_lautenschlaeger.html) [08.12.2015].
- LEICHSENRING, H. (2015): Wie Banken Teenager von Heute erreichen können, Marketing für Generation Z, Der Bank Blog, URL: <http://www.der-bank-blog.de/wie-banken-teenager-von-heute-erreichen-koennen/marketing/15986/> [27.11.2015].
- MARTIN, A. (2015): Wir sind nicht ängstlich? Banken im Wettstreit mit anderen Zahlungsverkehrsdienstleistern, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 68, Nr. 15, S. 19-21.
- MEUCHE, T. (2012): Hilfe zur Selbsthilfe, Firmenkunden bei der Bewältigung demografischer Herausforderungen unterstützen, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 9, S. 26-28.
- MOORMANN, J./HILLESHEIMER, M./METZLER, C./ZAHN, C. M. (2009): Wertschöpfungsmanagement in Banken, Lehr- und Lernbuch, 3. vollst. überarb. Aufl., Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main.
- NESEMANN, T. (2013): Was macht eine Sparkasse zur Sparkasse? - Zur gemeinsamen Identität von Freien und öffentlichen Sparkassen, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 9, S. 472.
- N-TV (2015): Stresstest von Bafin & Bundesbank, Minizinsen belasten deutsche Banken, 18.09.2015, URL: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Minizinsen-belasten-deutsche-Banken-article15962146.html> [14.12.2015].

- OESTMANN, M. (2010): Bankertrag und Bevölkerungsdynamik, Demografischer Wandel - Ein Problem für deutsche Sparkassen?, HWWI Insights, Nr. 2, S. 6-11.
- PAYDIREKT (2015): paydirekt: Weitere Banken gehen in die Pilotphase, 06.10.2015, URL: <https://www.paydirekt.de/presse/medien/Erweiterung-der-Pilotphase.pdf> [26.01.2016].
- PAYPAL (2015): Über Paypal, URL: <https://www.paypal.com/de/webapps/mpp/about> [30.11.2015].
- PFEIFER, H. (2006): Genossenschaftsbanken im Spannungsfeld von Wachstum und Wettbewerb - die Positionierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Nr. 56, S. 173-181.
- PORTER, M. E. (2014): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Campus, Frankfurt am Main/New York.
- PORTER, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January, S. 78-93.
- PRATZ, A./CASTRO, P./CHIKOVA, D. (2013): The 2013 Retail Banking Radar, Cold Front Approaching, A. T. Kearney, URL: <http://www.atkearney.de/documents/856314/1489580/The+2013+Retail+Banking+Radar.pdf/6e181632-f741-44ad-8641-2e12c6c6bf6a> [30.09.2015].
- PRATZ, A./CASTRO, P./CHIKOVA, D./HEWLETT, P./FREDDI, R. (2015): The 2015 Retail Banking Radar, Time to Reinvent Your Banking Model, A. T. Kearney, URL: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5903614/Time+to+Reinvent+Your+Banking+Model.pdf/ec08fb0d-44e8-4c83-9b58-37d731515bf5> [05.06.2015].
- PRATZ, A./JOHANNSEN, M. (2012): 2012 Retail Banking Radar: Change Looms in Europe, A. T. Kearney, URL: [http://www.atkearney.de/documents/10192/419855/2012\\_Retail\\_Banking\\_Radar.pdf/b647969f-fa13-48f8-999e-4d278d6e0866](http://www.atkearney.de/documents/10192/419855/2012_Retail_Banking_Radar.pdf/b647969f-fa13-48f8-999e-4d278d6e0866) [30.09.2015].
- PREISS, C./WELTER, F. (2015): Die lernende Bank, Raiffeisen Reloaded, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 32-37.
- QUANZ, M. (2011): Preismodelle deutscher Banken im Privatkundengeschäft, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

- RAAKE, S./HILKER, C. (2010): Web 2.0 in der Finanzbranche, Die neue Macht des Kunden, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- RAUSCH, P. (2012): Der Personalmanager wird zum Treiber, Strategisch planen, zielorientiert handeln, nachhaltig steuern, Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 11, S. 20-22.
- REUTERS (2014): Commerzbank will Geld in IT- und Internetfirmen stecken, URL: <http://www.format.at/newsticker/commerzbank-geld-it-internetfirmen-5119380> [25.11.2015].
- RICHMANN, S. (2013): Bundesweite Demografiestudie, Chancen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, marketing intern, Nr. 1, S. 10-12.
- SCHAUS, P. (2015): Digital Banking - Boombranche Fintech auf dem Vormarsch, Fintech Boom - Spekulationsblase oder ernstzunehmende Industrie?, URL: <https://www.fundingcircle.com/de/blog/digital-banking-boombranche-fintech-275.html> [10.02.2016].
- SCHAX, E. (2008): Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken, Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung, Wirtschaftswissenschaft, 1. Aufl., Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- SCHMAUS, M. (2015): Bankenmarkt: geprägt von Innovationsdruck durch Fintechs und Cyberattacken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 69, Nr. 4, S. 28-29.
- SCHRADER, J. (2014): Banken ringen mit Fusionsdruck, Regulierung lässt kleinen Instituten wenig Luft - Vor allem Kreditgenossen betroffen, Börsen-Zeitung, 13.09.2014, Nr. 176, S. 2, URL: <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2014176008> [01.02.2016].
- SCHRÖDER, C. (2015): Zunehmende Digitalisierung erfordert systematisches Compliance Management, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 69, Nr. 4, S. 25-27.
- SCHULTZ, S. (2015): Geldpolitik: So verändert Amerikas Zinswende die Welt, Spiegel Online, 17.12.2015, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/federal-reserve-us-notenbank-erhoeht-leitzins-die-folgen-a-1068152.html> [25.01.2016].
- SCHWARZBAUER, F. (2009): Modernes Marketing für das Bankgeschäft, Mit Kreativität und kleinem Budget zu mehr Verkaufserfolg, 1. Aufl., Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- SIEDENBIEDEL, C. (2015): Folgen des Niedrigzins, Der langsame Abschied von der kleinen Bank, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.10.2015, URL:



- <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/folgen-des-niedrigzins-der-langsame-abschied-von-der-kleinen-bank-13832664.html>  
[05.02.2016].
- SINN, W./VATER, D./LUBIG, D./KASCH, M. (2012): Was Bankkunden wirklich wollen, Privatkunden in Deutschland sind unzufrieden und zeigen eine hohe Wechselbereitschaft. Was Retail-Banken jetzt ändern müssen., Bain & Company, URL:  
[http://www.bain.de/Images/Studie\\_Banking\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf) [11.03.2016].
- BITKOM (2015): Smartphone wird zum Geldbeutel und zur Bankfiliale, 25.11.2015, URL:  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Smartphone-wird-zum-Geldbeutel-und-zur-Bankfiliale.html> [26.11.2015].
- SPENGLER, T. (2015): Wir müssen mit den Kunden wachsen können, Der Vorstandsvorsitzende Zeisl über die Herausforderungen einer Bank infolge des Branchenwandels, Stuttgarter Nachrichten, 07.03.2015, S. 38.
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2011): Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Demografischer Wandel in Deutschland, Nr. 1, URL:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf;jsessionid=81903CB48EFD0DD88B95A1D18E7650BE.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf;jsessionid=81903CB48EFD0DD88B95A1D18E7650BE.cae3?__blob=publicationFile) [10.02.2016].
- STUTTGART, I. (2016): "Kräfte bündeln", Vorstandschef rechnet mit weniger eigenständigen Genossenschaftsbanken, Börsen-Zeitung, 23.01.2016, Nr. 15, S. 3.
- THEURL, T. (2011): Genossenschaftliche Kooperationen: Trends und Zukunftsfelder, in: THEURL, T./Raiffeisenverband Südtirol (Hrsg.): Genossenschaften auf dem Weg in die Zukunft, Münstersche Schriften zur Kooperation, Nr. 92, Shaker Verlag, Aachen, S. 71-90.
- THIESMEYER, M. (2015): Situation deutscher Banken und Sparkassen: Zeit zu handeln - nur wie?, in: BÖHNKE, W./ROLFES, B. (Hrsg.): Neuausrichtung der Banken - Auf der Suche nach Ertragsquellen und Eigenkapital, Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, Schriftenreihe des european center for financial services, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 12-27.
- UNICREDIT BANK (2015): Geschäftsbericht 2014, URL:  
<https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwit3cWRzPzKAhWBIQ8KHbBTBvkQFggdM>

- AA&url=https%3A%2F%2Finvestors.hypovereinsbank.de%2Fexport%2Fsites%2Ffir%2Fbinaries%2Fdownloads%2Fde%2Freports%2F2015-03-12\_gb\_2014\_hvb\_de.pdf&usg=AFQjCNHk1EFnSjxfejfXvng9g2e10ssgVw [16.02.2016].
- VATER, D./YOUNGSUH, C./SIDEBOTTOM, P. (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung, Bain & Company, URL: [http://www.bain.de/Images/Retail\\_Banking\\_II\\_Digitalisierung\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf) [28.09.2015].
- WELP, C. (2015): "Ohne Filialen kein Wachstum", Interview mit Martin Zielke (Vorstand der Commerzbank), Wirtschaftswoche, 07.09.2015, Nr. 37, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/martin-zielke-ohne-filialen-kein-wachstum/12267498.html> [17.02.2016].
- WELP, C./FEHR, M. (2015): Banken schließen Zweigstellen, Nach dem Filialsterben kommt die Handy-Bank, Wirtschaftswoche, 07.09.2015, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/banken-schliessen-zweigstellen-nach-dem-filialsterben-kommt-die-handy-bank/12267760.html> [17.02.2016].
- WENZLAFF, K. (2015): Ausführungen zur Beantwortung von Fragestellungen für die Sitzung des Ausschusses "Digitale Agenda" des Deutschen Bundestages zur "Digitalisierung von Finanzdienstleistungen" am 11. November 2015, Ausschussdrucksache 18(24)76, Institut für Kommunikation in sozialen Medien (IKOSOM), URL: <https://www.bundestag.de/blob/395118/194ab12a0a537936531a9b35eb91d6ec/a-drs-18-24-76-data.pdf> [24.11.2015].
- WIEANDT, A. (2015): Strategische Herausforderungen für Europas Banken, Die Bank, Nr. 3, S. 28-32.
- WIRTZ, B. W. (2003): Mergers & Acquisitions Management, Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Aufl, Gabler, Wiesbaden.
- WITTMANN, C. (2015): Business Model Canvas als Analyse- und Transformationswerkzeug, in: FABIG, C./HAASPER, A. (Hrsg.): Transition Management, Veränderungen zielorientiert umsetzen, Books on Demand, Norderstedt, S. 59-72.
- ZANTHIER, U. von (2015): Analyse und Beurteilung von Geschäftsmodellen vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen, in: EVERLING, O./GOEDECKEMEYER, K.-H. (Hrsg.): Bankenrating, Normative Bankenordnung in der Finanzmarktkrise, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 39-54.

ZIEBARTH, G. (2007): Demografische Belastungen für Wachstum und Wohlstand, in: Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (Hrsg.): Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf Banken und Volkswirtschaft, S. 7-16.

## **Gesetzesverzeichnis**

Genossenschaftsgesetz (GenG), in der Fassung der Bekanntmachung vom 16.10.2006, dejure, online verfügbar unter:  
<https://dejure.org/gesetze/GenG/1.html> [02.07.2015].

Gesetz über das Kreditwesen (KWG), in der Fassung der Bekanntmachung vom 09.09.1998, dejure, online verfügbar unter:  
<https://dejure.org/gesetze/KWG> [12.02.2015].

## Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 128  
*Caroline Schmitter*  
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung  
September 2012
- Nr. 129  
*Theresa Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg*  
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften  
März 2013
- Nr. 130  
*Martin Effelsberg*  
Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche  
April 2013
- Nr. 131  
*Isabel Gull*  
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene  
April 2013
- Nr. 132  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken  
April 2013
- Nr. 133  
*Julian Taape*  
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 134  
*Michael Tschöpel*  
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
April 2013
- Nr. 135  
*Stephan Zumdick*  
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 136  
*Sebastian Tenbrock*  
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Juli 2013
- Nr. 137  
*Isabel Gull* Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung  
Juli 2013
- Nr. 138  
*Kai Hohnhold*  
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis  
Oktober 2013
- Nr. 139  
*Susanne Günther*  
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken  
November 2013
- Nr. 140  
*Christina Cappenberg*  
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster  
Dezember 2013
- Nr. 141  
*Julian Taape*  
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie  
Mai 2014
- Nr. 142  
*Susanne Günther*  
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenrettung?  
Mai 2014
- Nr. 143  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken  
August 2014
- Nr. 144  
*Katrin Schlesiger*  
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung  
August 2014
- Nr. 145  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues  
September 2014
- Nr. 146  
*Silvia Poppen*  
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Er-

zeugungsanlagen  
November 2014

Nr. 147  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Januar 2015

Nr. 148  
*Florian Klein*  
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie  
Januar 2015

Nr. 149  
*Susanne Noelle*  
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken  
Januar 2015

Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren  
Februar 2015

Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess  
April 2015

Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss  
Mai 2015

Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika  
August 2015

Nr. 154  
*Stephan Zumdick*  
Zukünftige Trends und ihre Auswirkung auf Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten  
September 2015

Nr. 155  
*Florian Klein*  
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015

Nr. 156  
*Mike Schlaefke*  
Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015

Nr. 157  
*Silvia Poppen*  
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
November 2015

Nr. 158  
*Kai Hohnhold*  
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel - Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen  
November 2015

Nr. 159  
*Sandra Swoboda*  
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU - Eine deskriptive Analyse  
Januar 2016

Nr. 160  
*Christian Märkel*  
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen  
März 2016

Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit  
März 2016

Nr. 162  
*Carsten Elges*  
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen  
März 2016

Nr. 163  
*Vanessa Arts*  
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt  
März 2016

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143  
Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---