



Dr. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstands, Bundesverband deutscher Banken, Berlin

## Kemmer: Banken im Zugzwang, Banken im Aufbruch

5. April 2017

*Gastbeitrag in der Börsen-Zeitung von Dr. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstands, Bundesverband deutscher Banken, Berlin*

Freier und fairer Wettbewerb auf einem heterogenen und stabilen Markt garantiert die besten Resultate für Kunden wie auch die Gesamtwirtschaft

Auch in der Vergangenheit war die Welt der Banken alles andere als langweilig. Nie zuvor aber hat unsere Branche so viel Veränderung und Umbruch erfahren wie in diesen Zeiten. Wer die drei größten Herausforderungen benennen soll, denen sich die Institute gegenwärtig ausgesetzt sehen, wird immer wieder die gleichen Parameter aufzählen: die Niedrigzinsphase, die steigenden Regulierungsanforderungen und die Digitalisierung. Jedes dieser Themenfelder alleine würde schon ausreichen, den Finanzsektor vor eine knifflige Aufgabe zu stellen. In der Summe aber ist die Sprengkraft sehr viel größer.

05.04.2017

von

### Kurzgefasst

Gastbeitrag in der Börsen-Zeitung von Dr. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstands, Bundesverband deutscher Banken, Berlin, zu den Themen Niedrigzinsphase, Regulierungsanforderungen und Digitalisierung.

### Schlagworte

Regulierung  
FinTech  
Digitalisierung  
Wettbewerb  
Niedrigzinsen  
Zinsen

## Blog

### Problemfeld Ertrag

Ist der deutsche Bankenmarkt gut aufgestellt, um mit diesen komplexen Herausforderungen umzugehen? Schauen wir auf die hiesigen privaten Institute, ist die Situation auf den ersten Blick nicht unerfreulich. Aus der Finanzkrise wurden die richtigen Lehren gezogen. Die Bilanzen sind weitgehend bereinigt, die Eigenkapitalbasis ist mehr als zufriedenstellend. Von der Ertragslage der deutschen Institute allerdings lässt sich das nicht sagen – im Gegenteil: In vielen Fällen ist sie äußerst angespannt. In Zeiten von digitaler Revolution und Disruption ist dies keine gute Nachricht.

Die schwache Ertragskraft hat zum einen strukturelle Ursachen: Deutsche Institute sind stark abhängig vom Zinsgeschäft, das durch die Niedrigzinsphase unter Druck gekommen ist. Die speziell hierzulande hohe Wettbewerbsintensität hat obendrein zur Folge, dass die Banken (und Sparkassen) die Preise für ihre Dienstleistungen nur moderat anheben und auf diesem Wege folglich kaum für Entlastung sorgen können. Auf der anderen Seite steht, dass die Kosten in den letzten Jahren nicht so heruntergefahren worden sind, wie es notwendig gewesen wäre. Darüber hinaus haben auch die zusätzlichen Regulierungsmaßnahmen, so sinnvoll und notwendig sie in einzelnen Teilen waren, auf die Ertragskraft gedrückt: Banken investieren seit Jahren erheblich in die Umsetzung der Vorgaben, gerade die kleinen Institute sind hiervon überproportional betroffen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass vor allem die ultraexpansive Notenbankpolitik weder für die Ertragskraft der Institute noch für die Stabilität des Sektors von Vorteil ist. Zusätzliche Kreditausfall-, Markt- und Liquiditätsrisiken können entstehen, wenn Banken auf der Suche nach Rendite vermehrt in riskante Anlagen investieren. Durch das steigende bilanzielle Ungleichgewicht zwischen langfristigen Aktiva und kurzfristigen Passiva in vielen Bilanzen sind obendrein Zinsänderungsrisiken entstanden, die dann zum Tragen kommen, wenn das Zinsniveau

## Blog

wieder steigt und hiervon zunächst die kurzfristigen Einlagen betroffen sind. Die Banken müssen hierfür Vorsorge treffen. Auch das belastet die Ertragskraft.

### Thema Digitalisierung

Nicht zuletzt die Digitalisierung und die neue Konkurrenz durch die FinTech-Unternehmen, aber auch durch große Internetkonzerne wie Apple, könnten weiter auf die Marge drücken und den Banken Gewinne wegnehmen. Für die Institute bedeutet dies: Viele ihrer Produkte und Dienstleistungen werden sie durch den Einsatz digitaler Werkzeuge künftig noch effizienter und kundenfreundlicher zur Verfügung stellen, ihre Kunden über viele Kanäle zugleich ansprechen müssen. Dies ist eine gewaltige Herausforderung, die auch gewaltige Investitionen erforderlich macht.

### Folgen können gewaltig sein

Alles in allem wird die digitale Transformation den Bankensektor zwar nicht vom Kopf auf die Füße stellen; die Grundlagen des Bankgeschäfts werden sich vorerst nicht ändern. Doch die Folgen für Bankprodukte, Arbeitsplätze und Vertriebswege könnten gewaltig sein.

Genügend Gründe also, um verdrossen in die Welt zu schauen? Nein! Schon im Umgang mit den FinTechs zeigt sich: Hier wirkt die Konkurrenz nicht nur belebend, hier gibt es auch viele Beispiele für eine fruchtbare Partnerschaft zwischen Banken und neuen Wettbewerbern. Digital haben die meisten Institute inzwischen einen großen Sprung nach vorne gemacht: Sie haben ihre Zugangswege modernisiert, neue, in Teilen von FinTechs entwickelte Lösungen in ihre Angebote eingebaut und den Service erweitert. Flexibilität und Innovationskraft werden zunehmend als die Parameter erkannt und gelebt, die für das Bestehen in der digitalen Welt von morgen unumgänglich sind.

Damit ist es allerdings noch nicht getan. Die Banken bleiben gezwungen, ihren Produktmix und ihren Marktauftritt mit Blick auf Ertragskraft und digitale Nutzerfreund-

## Blog

lichkeit anzupassen und weiterzuentwickeln. Ein signifikanter Umbau mancher Geschäftsmodelle wird unausweichlich sein, wenn die Institute weiterhin eine Rolle spielen wollen. Vor allem: Ein eigenes Profil in einer sich verändernden Welt zu entwickeln dürfte künftig noch wichtiger sein, als es dies bislang schon ist. Hierfür sind Ideen und Mut zum unternehmerischen Risiko notwendig. Auch um weitere Kostensenkungen wird unsere Branche nicht herumkommen.

### Innovative Antworten finden

Ein Universalrezept zur Steigerung der Ertragskraft gibt es nicht, doch wird die Wettbewerbsfähigkeit der Banken maßgeblich von ihrer Fähigkeit abhängen, die Belange der Kunden zu verstehen und auf sich ändernde Wünsche innovative Antworten zu finden. Die Ausgangsvoraussetzungen hierfür sind nicht schlecht, können die Institute doch – gerade im Vergleich mit neuen Anbietern – auf ihre langjährigen Kundenbeziehungen, auf hohe Produkt- und Kundenschutzstandards sowie auf ihr breites Produktangebot für alle Kundengruppen setzen.

Die Banken müssen keine Angst vor neuen Wettbewerbern haben, sofern sie sich in puncto Digitalisierung und Transformation richtig aufstellen und sofern die regulatorischen Rahmenbedingungen für alle Akteure gleich sind. Zwar deutet vieles darauf hin, dass einige FinTechs dauerhaft Marktanteile gewinnen können und sich in Richtung einer Bank entwickeln werden. Umgekehrt aber spricht noch mehr dafür, dass Banken auch in zehn Jahren noch den größten Teil der Privat- und Firmenkunden im Bankgeschäft bedienen werden.

### Politik und Regulierung

Und die Politik? Welche Rolle spielt sie in diesem Zusammenhang? Eines ist klar: Die Politik ist nicht dazu da, den Banken sichere Erträge zu garantieren. Gleichwohl aber sollte sie ein Interesse daran haben, dass die Institute hierzulande profitabel wirtschaften können, um so ihrer wichtigen volkswirtschaftlichen Rolle gerecht zu werden.

## Blog

Wir würden uns an mancher Stelle wünschen, dass die Politik klarer formuliert, welchem Leitbild sie folgt, konkret: welches Verständnis sie von der Rolle der Banken und von der Bedeutung des Finanzplatzes Deutschland hat. Eine exportorientierte Volkswirtschaft wie die deutsche ist auf leistungsstarke Banken angewiesen; dessen muss sich die Politik bewusst sein.

Auch eine konsistente Regulierung ist aus Bankensicht dringend notwendig. Dass nach der Finanzkrise regulativ erheblich nachgebessert und zum Teil verschärft werden musste, ist unbestritten. Doch Regulierung muss für die Institute beherrschbar bleiben und darf niemanden benachteiligen. In der Realität aber liegen die durchschnittlichen Regulierungskosten bezogen auf die Bilanzsumme bei kleinen Banken um ein Vielfaches höher als bei großen Instituten. Vor allem die fast schon unübersichtliche Anzahl an Regelungen und die Zunahme des Detailgrads stellen eine erhebliche Belastung für die kleinen Institute dar, ohne dass dadurch ein wirklicher Beitrag zu mehr Finanzstabilität geleistet würde. Stärker als bislang muss die Regulierung daher dem Proportionalitätsgrundsatz folgen.

Gleichförmigkeit vermeiden

Vor allem muss die Politik darauf achten, dass Regulierungsmaßnahmen nicht zu gleichförmigen Geschäftsmodellen führen und dadurch zu einem Instrument der Bankenstrukturpolitik werden. Die Vielfalt der Geschäftsmodelle im deutschen Bankenmarkt spiegelt unterschiedliche Kundenbedürfnisse wider und ist zugleich ein wichtiger Stabilitätsfaktor. Regulatoren und Politik sollten ermöglichen, dass sich diese Modelle im freien Wettbewerb miteinander messen können. Denn auch für den Finanzsektor gilt: Ein freier und fairer Wettbewerb auf einem heterogenen und stabilen Bankenmarkt erzeugt die besten Ergebnisse für Kunden und Gesamtwirtschaft.