



BANKINFORMATION

Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken



10
22

Künstliche Intelligenz

Was in Banken geht – und was sie
bringen kann

6 Engagement 2021
Miteinander für morgen

38 BusinessCenter
Schrittweises Vorgehen der Volksbank
Stuttgart

62 Mobilität
Fuhrparkkonzepte sinnvoll weiterent-
wickeln

Studie

Genossenschaftsbanken erfolgreich(er)

Ein Vergleich wichtiger Performancekennziffern aus einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Cofinpro zeigt: Genossenschaftliche Institute arbeiten im Schnitt effizienter als Sparkassen. Der branchenweite Abgleich wichtiger Benchmarks legt aber auch offen, wo der Genossenschaftssektor noch besser werden kann.

Gerald Prior

Die Digitalisierungsbemühungen und Effizienzmaßnahmen der vergangenen Jahre wirken sich positiv auf die Ertragsstärke der Volksbanken und Raiffeisenbanken aus. Besonders deutlich wird dies in einem Branchenvergleich der Kennziffern zur Cost-Income-Ratio und dem operativen Ergebnis pro Mitarbeiter.

So erwirtschafteten die Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Jahr 2020 ein im Branchenvergleich hohes operatives Ergebnis pro Mitarbeiter, das in Kennzahlen ausgedrückt einen Durchschnittswert von 56.000 Euro erreichte. Im operativen Ergebnis sind die Kosten bereits berücksichtigt, sodass die Kennzahl

den erzielten Gewinn aus dem Kerngeschäft wiedergibt. Die Primärinstitute der Sparkassenorganisation sind im Vergleichszeitraum auf einen deutlich niedrigeren Wert von 50.000 Euro beim operativen Ergebnis pro Mitarbeiter gekommen.

Das Ergebnis ist bemerkenswert vor dem Hintergrund der durchschnittlich höheren Bilanzsumme der Sparkassen. Die höheren Vermögensgegenstände aufseiten der Sparkassen sind vor allem auf zahlreiche Zusammenschlüsse zurückzuführen. So stehen für den aktuellen Bankencheck 764 Primärinstitute aus dem genossenschaftlichen Verbund lediglich 376 Primärinstituten des Sparkassensektors gegenüber (Stand 2020). Angesichts des Größenvorteils der öffentlich-rechtlichen Finanzinstitute wären eigentlich positive Skaleneffekte zu erwarten. Diese sind jedoch auch bei einer längerfristigen Beobachtung über fünf Jahre nicht zu erkennen. Vielmehr wird der Trend bestätigt, dass die Genossenschaftsbanken im Mittel

ihre Kosten besser im Griff haben und effizienter arbeiten (siehe Tabelle auf Seite 17).

Dies scheint ein Resultat der in den vergangenen Jahren vorangetriebenen Digitalisierung zu sein. Zwar gibt es im Frontend-Bereich – vor allem für mobile Endgeräte – durchaus noch Modernisierungspotenzial, aber im Backend sind die Genossenschaftsbanken gut aufgestellt. In Kombination mit einem passenden Produktportfolio und einem leistungsfähigen Vertrieb können die genossenschaftlichen Primärinstitute offensichtlich erfolgreich wirtschaften und erzielen dabei eine vernünftige Rentabilität in der Fläche.

Erkennbar wird dies auch bei der Cost-Income-Ratio (CIR), einer Kennzahl, die Aufschluss über die Effizienz eines Unternehmens gibt. Für die Berechnung der CIR werden die Kosten (Summe aus Personalaufwand, Verwaltungsaufwendungen, Abschreibungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen) dividiert durch die Summe der Erträge.



Gerald Prior ist Vorstand der Cofinpro AG, Frankfurt am Main.
E-Mail: gerald.prior@cofinpro.de

wirtschaften

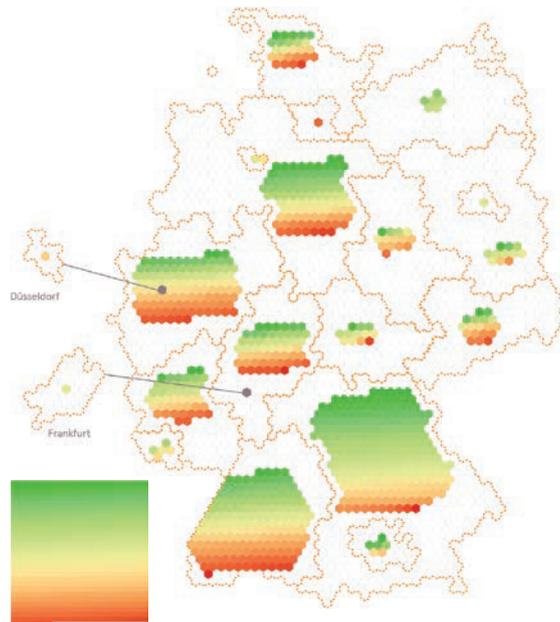
Operatives Ergebnis pro Mitarbeiter

	genossenschaftliche FinanzGruppe	Sparkassen-Finanzgruppe
2020	56.000 €	50.000 €
2019	54.000 €	47.000 €
2018	58.000 €	52.000 €
2017	57.000 €	53.000 €
2016	58.000 €	53.000 €

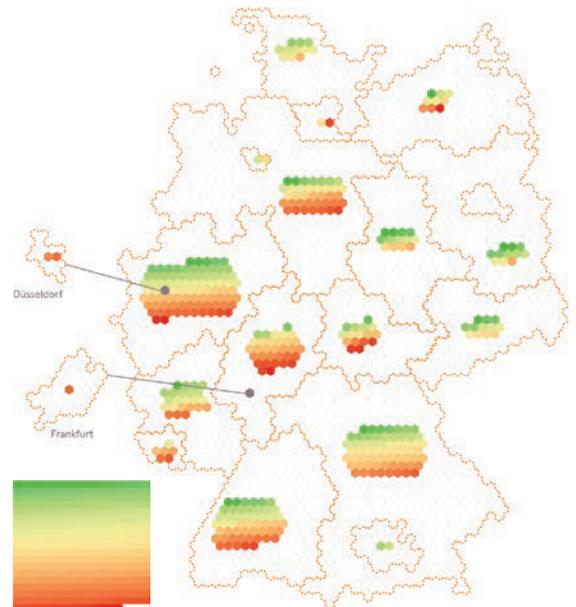
Beim operativen Ergebnis je Mitarbeiter hat die genossenschaftliche FinanzGruppe die Sparkassen-Finanzgruppe in den vergangenen Jahren deutlich auf Abstand gehalten. Für die Berechnung wurde das operative Ergebnis (Summe Erträge abzüglich der Kosten) durch die Anzahl der Mitarbeiter dividiert.

Abb. 1: CIR-Vergleich

genossenschaftliche FinanzGruppe

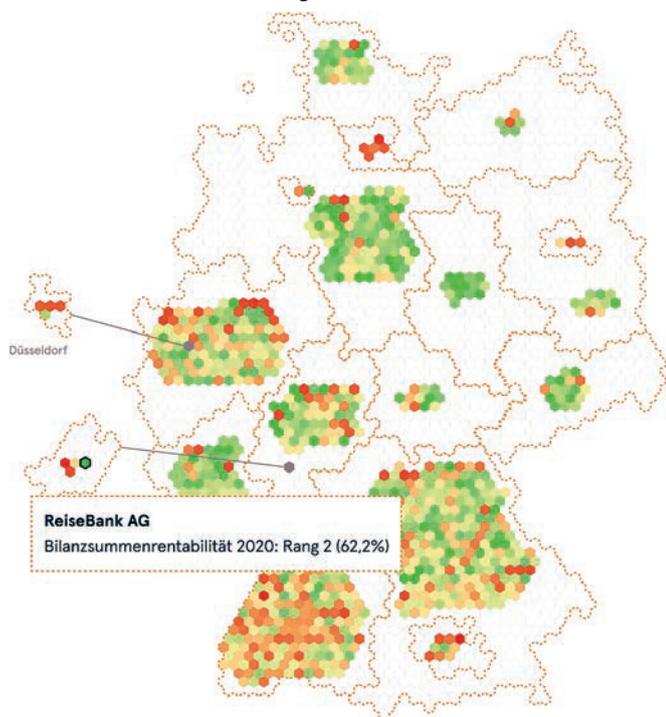


Sparkassen-Finanzgruppe



Die CIR der Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe (links) ist im Durchschnitt besser als bei den Primärinstituten aus der Sparkassen-Finanzgruppe (rechts), wie die Gesamtübersicht in den kleinen Waben zeigt. Im Deutschlandvergleich wird deutlich, dass sich Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Banken regional unterschiedlich entwickeln. Im Bankencheck steht jedes Kästchen für ein Institut, das per Mausclick jeweils noch separat angezeigt und detailliert verglichen werden kann.

Abb. 2: Historische Entwicklung



Bankencheck 2022

Auswahl der dargestellten Institute:

Genossenschaftliche Finanzgruppe (GFG)

Kennzahl auswählen:

Bilanzsummenrentabilität (%)

Sortierung nach:

Alphabetisch

Daten für folgendes Geschäftsjahr darstellen:

2020 2019 2018 2017 2016

Selektiertes Institut:

ReiseBank AG

Bilanzsummenrentabilität 2020:

Rang 2 (62,2%)

Institut vergleichen

In der Bilanzsummenrentabilität zeigen die Institute der genossenschaftlichen FinanzGruppe in der Deutschlandübersicht ein mehrheitlich grünes Bild. Die ReiseBank AG liegt mit 62,2 Prozent auf Rang 2 im Gesamtranking aller Banken und führt das Ranking innerhalb des genossenschaftlichen Verbunds an. Im regionalen Vergleich schlagen sich die Institute aus Sachsen-Anhalt, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz deutlich besser bei der Bilanzsummenrentabilität als ihre Mitbewerber aus Baden-Württemberg.

Aufwand lohnt sich bei den Genossen

Für alle Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe wurde eine gemittelte CIR von 0,69 ermittelt. Das heißt: Um 1 Euro zu erwirtschaften, war ein Aufwand von 69 Cent notwendig. Damit steht die Geno-Gruppe rund 10 Prozent besser da als die Sparkassen-Finanzgruppe, die auf einen Durchschnittswert von 0,75 kommt (siehe Abbildung 1 auf Seite 17).

Mit diesem Wert trifft die Sparkassen-Finanzgruppe in etwa den Durchschnitt der gesamten Bankenbranche. Interessant dabei: Vor allem die sehr großen Institute haben hier schlechter abgeschnitten und liegen mit ihrer CIR rund 8 Prozent über dem Mittelwert. In der langfristigen Betrachtung fällt auf, dass der CIR-Durchschnittswert von 2016 (0,72) auf

2019 (0,79) um rund 10 Prozent gestiegen ist. Eine Entlastung gab es erst 2020 wieder, als die Banken – auch aufgrund des pandemiebedingten weit verbreiteten Homeoffice – das Ergebnis pro Mitarbeiter wieder steigern konnten.

Die CIR hat für die Bankenbranche eine besondere Bedeutung – und gilt gleichzeitig als die große Herausforderung für die kommenden Jahre: Wer sich langfristig stabil auf dem Markt behaupten möchte, sollte seine eigene CIR unter den Branchendurchschnitt heben.

Wo und wie die Effizienzpotenziale gehoben werden, ist abhängig von der aktuellen Aufstellung des Instituts. Grundsätzlich gilt hier aber, dass die Mutigen und Tüchtigen belohnt werden. Das heißt: Strukturen und Produkte anpassen, Prozesse neu gestalten und Vertrieb durch Digitalisierung

auf breiter Front stärken. Vor allem die Sparkassen-Finanzgruppe sollte diesbezüglich aufholen, wenngleich sie bei anderen Kennzahlen – wie zum Beispiel der Eigenkapitalquote – bereits gut dasteht.

Bilanzsummenrentabilität vornehmlich im grünen Bereich

Bezüglich der Rentabilität arbeiten die genossenschaftlichen Banken laut Analyse überdurchschnittlich gut. Sie können sich im Ranking zu den Mitbewerbern der Sparkassen-Finanzgruppe wie auch den Privat- und Geschäftsbanken im direkten regionalen Vergleich und auch insgesamt gut behaupten und im Branchenvergleich obere Plätze einnehmen. Ein genauer Blick auf die verschiedenen KPIs und Kennzahlen zeigt aber auch: In der Fläche gibt es be-

trächtliche regionale Unterschiede, die der Bankencheck als interaktives Webwerkzeug übersichtlich aufdecken kann. In Kombination mit der historischen Entwicklung – aktuell sind fünf Jahre im System abrufbar – lässt sich damit auch der Erfolg strategischer Langfristentscheidungen einzelner Institute überprüfen und interpretieren (siehe Abbildung 2).

Besondere Beachtung verdienen die Umstrukturierungen infolge der Coronakrise. Aus dem Zahlenmaterial geht hervor, dass vornehmlich die großen Institute von Filialschließungen und dem Homeoffice-Trend profitieren konnten: So entwickelten sich die CIR und das operative Ergebnis je Mitarbeiter im Branchenvergleich positiv. Rückblickend ist dies in Anbetracht der im laufenden Jahr eingeläuteten Zinswende von Bedeutung, da die Banken jetzt vor der Herausforderung stehen, Rücklagen und Rentabilität wieder zu stärken.

Speziell im Vergleich zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken fällt auf: Die Primärinstitute der Sparkassenorganisation sind bereits deutlich größer und nicht so zahlreich auf der Karte vertreten. Es ist zu vermuten, dass im genossenschaftlichen Verbund daher noch eine größere Welle von weiteren Fusionen ansteht. Ein Konzentrationsprozess in den kommenden Jahren scheint unausweichlich – auch aufgrund der zunehmenden Konkurrenz neuer Wettbewerber. Mittelfristig werden Banken mit einer Bilanzsumme unter 5 Milliarden Euro seltener werden und sich durch eine stärkere Spezialisierung beweisen müssen.

Noch gibt es zahlreiche Banken mit einer Bilanzsumme von 1 oder 1,5 Milliarden Euro. Ob es in diesen Größenordnungen in Zukunft

gelingen kann, die notwendigen Skaleneffekte zu erzielen und Regulatorik sowie Digitalisierung vollständig umzusetzen, wird sich zeigen. Unstrittig ist: Um langfristig auf der Eigenkapitalseite genauso wie bei der CIR wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Economies of Scale vollständig genutzt werden.

Ob die Bemühungen in dieser Hinsicht bisher erfolgreich waren, kann der Bankencheck aufzeigen. Denn die eigene Performance kann nicht nur im größeren Branchenvergleich, sondern vor allem auch im regionalen Umfeld und im direkten Eins-zu-eins-Vergleich mit anderen Instituten gegenübergestellt werden. BI

Mehr als 1.400 Banken auf dem Prüfstand

Exakt 1.403 Finanzinstitute hat die Unternehmensberatung Cofinpro für den „Bankencheck 2022“ unter die Lupe genommen und eine Analyse mit 720.000 Datenpunkten und über 100.000 Auswertungen in Kennzahlen erstellt.

Daraus ist ein umfassender Datenwürfel mit detaillierten Auswertungen zu zentralen KPIs für jedes in Deutschland ansässige Institut entstanden. Insgesamt umfassen die Analysen die Jahre 2016 bis 2020 – für einen späteren Zeitraum fehlen noch die abschließenden Zahlen der Banken. Der Untersuchungszeitraum war geprägt von einer Phase der Niedrigzinsen, was sich auch in den Ergebnissen widerspiegelt: Über alle Institute hinweg haben sich Eigenkapitalquote (minus 5 Prozent) und Bilanzsummenrentabilität (minus 12 Prozent) im ersten Jahr der Pandemie verschlechtert. In Sachen Rücklagen und Bilanzsummenrentabilität musste die große Mehrzahl der Institute zum Teil herbe Rückschläge wegstecken. Andere KPIs dagegen haben sich verbessert.

