

Der Bankenexperte Hans-Peter Burghof über eine Branche, die sich mitten in der Transformation befindet.

Wohin entwickelt sich die Bankenbranche? Braucht es eine europäische Einlagensicherung? Der Bankenexperte Hans-Peter Burghof im Gespräch mit unserem Redakteur Jürgen Paul.

Hat die Bankfiliale eine Zukunft?

Hans-Peter Burghof: Die Bankfiliale als solche schon, aber die große Zahl an Bankfilialen, die wir in der Vergangenheit hatten, die wird es nicht mehr geben.

Viele junge Menschen haben noch nie eine Bank von innen gesehen, das ist für die Branche schon ein Problem, oder?

Burghof: Die Branche muss darauf reagieren, das ist vor allem eine Technologiefrage. Bestimmte Dienstleistungsfunktionen braucht man heute in der Filiale nicht mehr, das machen die Leute online. Andererseits ist es immer gut, wenn die Bank auch ein Gesicht hat, wenn sie einen Ort hat, wo man mit Problemen hinkommen kann, mit einem menschlichen Gegenüber. Und viele junge Leute sind mit den rein digitalen Banken auch nicht so gut gefahren. Die haben durchaus die Erfahrung gemacht, dass es in manchen Situationen besser ist, wenn man es mit einer in der wirklichen Welt existierenden, greifbaren Bank zu tun hat.

Viele Banken reagieren, indem sie ihr Filialnetz ausdünnen und auf große Beratungszentren setzen. Auf dem flachen Land bleiben kaum Standorte übrig. Ist das die richtige Strategie?

Burghof: Ich glaube, dass auch auf dem flachen Land für Banken, die nah am Kunden sein wollen, eine Präsenz vor Ort wichtig ist. Das heißt, die Banken tun gut daran, kein Stadt-Land-Gefälle aufzubauen. Gerade auf dem Land sind Netzwerke und persönliche Beziehungen sehr wichtig, und da muss die Bank auch Flagge zeigen. Das gilt natürlich vor allem für die regionalen Kreditinstitute, bei denen der Fokus darauf liegt, sichtbar, ansprechbar und verbindlich zu sein.

Dieser Spagat ist gerade für Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken schwierig. Sie müssen auch schauen, wie sie Filialen wirtschaftlich betreiben können.

„Gerade auf dem Land muss die Bank auch Flagge zeigen.“ H. Burghof

Burghof: Das ist schwierig, aber diese Institute sind noch ganz anderen Belastungen ausgesetzt, die dazu führen, dass die Banken größer und damit auch tendenziell kundenferner werden. Die hohen Regulierungskosten treiben die Banken zu mehr Größe. Das kann dazu führen, dass gerade regionale Banken die für sie so wichtige Bodenhaftung verlieren.

Gerade auf dem Dorf haben Banken oft auch eine soziale Funktion als letzter verbliebener Treffpunkt. Sehen Sie die Banken da in der Verantwortung?

Burghof: Nein, in dieser Verantwortung sind die Banken nicht. Sie sind keine soziale Einrichtung, sondern Wirtschaftsunternehmen, die sich im Wettbewerb behaupten müssen. Da kann man nicht dauerhaft Dinge tun, die nur Geld kosten.

Wie würden Sie den Stand der Digitalisierung bei den Banken hierzulande beschreiben? Gibt's da Nachholbedarf?

Burghof: Da gibt es ganz klar Nachholbedarf. Die Banken sind häufig nicht sehr gut darin, ihr digitales Geschäft zu gestalten. Die Apps sind nicht immer so perfekt, wie man sich das wünschen würde. Das Verhältnis zum Kunden ist schwierig, weil teilweise digitale Konzerne dazwischentreten.

Was meinen Sie damit?

Burghof: Denken wir nur an Paypal. Die eigentliche Zahlung wird auch hier über Banken abgewickelt. Aber Paypal tritt zwischen Bank und Kunde und vermittelt über ein virtuelles Konto den Eindruck ei-



„Große Banken schaden dem Kunden“

ner Zahlung. Die Bank mit ihrer Leistung wird unsichtbar. Daran verdient Paypal kräftig, und gewerbliche Transaktionen werden für die Kunden teurer. Das hätten unsere Banken auch gekonnt, wahrscheinlich sogar billiger.

Sind Fintechs und Direktbanken in Sachen Digitalisierung Treiber für die klassischen Banken?

Burghof: Selbstverständlich. Neue Wettbewerber beleben das Geschäft und bewirken, dass man sich schneller den neuen Bedingungen anpasst. Das ist auch gut so. Allerdings haben sehr viele dieser Fintechs gar nicht die Absicht, die Banken zu ersetzen. Sie ergänzen sie vielmehr. Und viele Anbieter aus dem Fintech-Bereich haben feststellen müssen, dass man für echte Bankgeschäfte auch die Strukturen einer Bank braucht. Die regulatorischen Anforderungen sind massiv und auch für Fintechs sehr schwer zu erfüllen.

Wie weit ist aus Ihrer Sicht der Konsolidierungsprozess in der deutschen Bankenlandschaft vorangeschritten?

Burghof: Konsolidierung hört sich sehr positiv an. Aber wenn man von sehr kleinen Banken absieht, wüsste ich von keinem wissenschaftlichen Nachweis, dass größere Bankinstitute wirklich effizienter sind. Es gibt Hinweise darauf, dass kleine Institute sehr effizient agieren können. Sie haben kürzere Wege, man behält besser die Bodenhaftung und bleibt tendenziell dichter am Kunden. Es gibt also Argumente dafür, warum Banken klein sein dürfen. Deswegen ist Konsolidierung vor allem ein Ruf nach mehr Marktmacht. Und mehr Marktmacht ist für den Wettbewerb nicht gut. Natürlich machen die Banken dann höhere Gewinne. Aber das geht auf Kosten der Kunden, die diese bezahlen. Was die Banken Europas in die Größe treibt, sind die hohen Regulierungskosten, die kleine Institute stärker belasten. Von kleinen Banken geht kein systemisches Risiko aus. Man sollte sie daher eher fördern als schädigen.

Haupttreiber dieser Entwicklung, sagen Sie, ist die Regulierung. Die wird ja allenthalben beklagt in der Branche, aber man hat nicht den Eindruck, dass sich da etwas zum Besseren entwickeln würde.

Burghof: Nein, wir erzeugen im Moment über das Argument des Klimawandels einen weiteren Regulierungs-Tsunami, der unsere Wirtschaft insgesamt, aber auch die Banken aus dem Gleichgewicht bringt. Und wann immer man dagegen argumentiert, wird man schnell in irgendeiner problematische Ecke gestellt. Aber die

Regulierung nimmt massiv zu, und die Anforderungen werden immer unspezifischer und damit schwerer zu erfüllen.

Inwiefern?

Burghof: Banken sollen sich und ihre Kunden auf der Kredit- und Anlagenseite nachhaltig ausrichten. Maßstab dafür sind die Auswirkungen auf die Umwelt, soziale Konsequenzen und die Qualität der Governance, die ESG-Kriterien. Hinter dieser recht willkürlichen Reihung steht ein Universum von ganz unterschiedlichen Sachverhalten, die oft kaum objektiv feststellbar sind. Die EU hat mit der Taxonomie versucht, einen Standard zu setzen. Aber dieser Standard bleibt unvollständig und politisch höchst umstritten. Man denke nur an die Haltung der Grünen zu Gas und Kernkraft, die wegen ihrer positiven Klimaeffekte von der EU-Taxonomie als nachhaltig eingestuft werden. Und die Welt verändert sich rasch: Was heute nachhaltig erscheint, ist es morgen nicht mehr. Woran also sollen sich die Banken orientieren?

Die Kleinen kommen damit irgendwann nicht mehr zurecht.

Burghof: Ja, das ist das Hauptproblem. Großkonzerne kommen mit einer solchen Regulierung besser zurecht. Sie können Spezialisten einstellen und die Kosten über ein größeres Geschäftsvolumen verteilen. Die Kleinen bekommen Probleme, die sie nicht lösen können, ohne dass die daraus erwachsenden Verwaltungskosten ihnen die Luft zum Atmen nehmen.

Warum adressiert dieses Problem die Politik nicht in Brüssel? Oder kommt sie einfach nicht durch?

Burghof: Es gibt eine massive Großbanken-Lobby in Brüssel. Und die EU ist rela-

tiv entrückt, was ein solches Lobbying sehr erfolgreich macht, oft zu Lasten der Bürger. Hinter kleinen Banken steht hier sehr viel weniger Lobbymacht.

Braucht es eine gemeinsame europäische Einlagensicherung?

Burghof: Eigentlich nicht. Wir brauchen die Garantie, dass in allen europäischen Ländern eine solche Einlagensicherung existiert und funktioniert. Aber dann kann man differenzieren. Die damit einhergehende Systemvielfalt ist in sich stabilisierend. Mit einer einheitlichen Einlagensicherung zerstören wir eher Stabilität.

„Es gibt eine massive Großbanken-Lobby in Brüssel.“ H. Burghof

In Brüssel wird die europäische Einlagensicherung vorangetrieben.

Burghof: Auch einige meiner Frankfurter Kollegen drängen in diese Richtung. Bisher zieht die deutsche Politik da nicht mit, aber niemand kann sicher sein, was in einem Moment der Schwäche Deutschlands passieren kann. Dabei wird dieses Vorhaben mit der Idee verbunden, dass Sparkassen und Volksbanken von der Aufsicht wie ein Konzern behandelt werden müssten, da ihre Risiken miteinander verbunden seien. Eine Umsetzung hätte für das deutsche Bankensystem verheerende Folgen.

Nämlich?

Burghof: Volksbanken und Sparkassen könnten die Vorgaben der Aufsicht ja nur erfüllen, wenn die Institutsgruppen jeweils zentral gesteuert würden. Damit würden die beiden deutschen Bankenverbände zu gigantischen, zentralisierten Bankkonzernen. Die Entscheidungsstruktur wäre eine gänzlich andere, und die Verankerung in den Regionen und bei den Menschen ginge verloren. Wenn in dieser neuen Welt der Finanzkonzerne der große Sparkassen-Boss in Frankfurt eine falsche Entscheidung trifft, dann fährt das ganze System gegen die Wand. Deswegen halte ich diese gemeinsame Einlagensicherung für problematisch. Ich finde es besser, wenn man verschiedene institutionelle Lösungen zulässt, die alle ein vergleichbares Sicherheitsniveau gewährleisten müssen – genau das leisten die Institutssicherungen der Sparkassen und Volksbanken in ihren Verbänden.

Zur Person

Professor **Hans-Peter Burghof** (Jahrgang 1963) ist Inhaber des Lehrstuhls für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität Hohenheim. Zudem ist er in der Geschäftsführung der Stiftung Kreditwirtschaft und Fachgebietsleiter des Instituts für Financial Management. *red*



Foto: Pixel-Shot/stock.adobe.com

Firmen

Zertifikat in Gold

Der Heilbronner Nikotinverarbeiter CNT hat für den vor knapp einem Jahr bezogenen Neubau seines Labors am Stammsitz die Zertifizierung in Gold der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) erhalten. Die Zertifizierung ist eine internationale Anerkennung für ein Unternehmen, das ein nachhaltiges Gebäude erstellt hat. Zu den Maßnahmen, die hier umgesetzt wurden, gehören Photovoltaik, Dachbegrünung, Energie-Rückgewinnung und ein ausgetüfteltes Klimakonzept samt mehrfachem Luftwechsel, in den Laborräumen noch häufiger als in den Büros.

Die Vorgaben sind streng: Alle verwendeten Materialien müssen nachgewiesen werden und den Ansprüchen genügen – und nach Bezug der Räume finden auch noch Luftmessungen statt. Erst dann gibt es die Zertifizierung – was immer-



Der CNT-Laborneubau ist jetzt DGNB-zertifiziert. Foto: Archiv/Fritze

hin seit Gründung der Organisation im Jahr 2007 schon mehr als 10000 Mal passiert ist. Das Zertifikat besagt, dass das Gebäude komplett zurückgebaut und alle Materialien wiederverwertet werden können.

CNT, gegründet 1982, hat sich auf Tabak- und Nikotinprodukte spezialisiert und ist Marktführer in der Herstellung von Reinst-Nikotin für pharmazeutische Anwendungen. Am Stammsitz sind knapp 50 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit sind es 2200. *frz*

Makeathon

Der 4. Packaging Valley Makeathon statt brachte motivierte Nachwuchstalente, Hochschulen, Experten aus den Packaging-Valley-Mitgliedsunternehmen, Sponsoren und Technologiepartner zusammen, um an Lösungen für Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Verpackungsindustrie zu arbeiten. Es gab vier Standorte – Schwäbisch Hall, Crailsheim, Talheim und Waiblingen –, fünf Challenges und 80 Teilnehmer. Die Aufgaben kamen von **Optima Packaging Group**, **Syntegon**, **Zebra Engineering** GmbH und Rotzinger Pharmapack.

Bei Optima Consumer drehte sich alles um die Entwicklung von Kindersicherungen an wiederverschließbaren Verpackungen. Bei Optima Pharma wurden Ideen entwickelt, wie die Objekterkennung in pharmazeutischen Anlagen durch das Zusammenwachsen von Robotik, Automations- und Informationstechnologie realisiert werden kann.

Robotiksysteme und Sensor-Prototypen standen auch bei der Challenge von Syntegon Technology im Mittelpunkt. Hier wurden Konzepte zur Automatisierung von Transport, Handling und Sensorik erarbeitet.

Wie übergreifende Kommunikation mit Maschinen revolutioniert werden kann, damit beschäftigten sich die Teilnehmer bei Zebra Engineering. Gemeinsam mit dem Partner Atio GmbH wurde eine Auswertungsplattform für Prozess- und Sensordaten aus einer Maschine entwickelt, um diese in Datenbanken zu speichern und Anomalitäten mit Hilfe einer KI auszuwerten. Und bei Rotzinger Pharmapack stand der Einsatz generativer AI für pharmazeutische Qualifizierungs-Dokumente im Mittelpunkt der Aufgabenstellung. *red*