

**Die optimale Größe für den langfristigen Erfolg:  
Überlegungen zu sinnvollen Betriebsgrößen  
deutscher Genossenschaftsbanken**

**CONFIDUM**  
**Financial Management Consultants AG**

Bahnhofplatz 4  
9430 St. Margrethen  
Schweiz  
+41 71 858 2890

Dr. Christof Grabher, Marcus Hampel, Stefan Obermayr

St. Margrethen, im Januar 2025

Aktuell agieren in Deutschland ca. 670 eigenständige Genossenschaftsbanken mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von ca. 1,8 Mrd. Euro. In den letzten fünf Jahren hat sich diese Anzahl um etwa 140 verringert, was zu einem signifikanten Größenwachstum bei den verbliebenen bzw. fusionierten Banken (ungefähre Verdopplung der Bilanzsumme) führte. Diese Konsolidierung wird sich angesichts des inzwischen chronischen Fachkräftemangels, steigender regulatorischer Anforderungen, der zunehmenden Wettbewerbsintensität durch Digitalisierung, einem „KI-Strukturbruch“ sowie sich wieder verschärfender Effizienzanforderungen in den kommenden Jahren fortsetzen.

Die zentralen Fragen lauten: Gibt es eine optimale Bankgröße? Und wenn ja, welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend, um diese Größe mittelfristig zu erreichen? Der nun folgende Beitrag setzt sich insbesondere mit der Fragestellung zur optimalen Bankgröße auseinander. In unserem kommenden Beitrag stehen dann die aus unserer Erfahrung zentralen Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Fusion im Fokus.

Um die „richtige“ Bankgröße herzuleiten, sollten aus Sicht von CONFIDUM die wesentlichen Stakeholder und deren Hauptziele Berücksichtigung finden:

<b>Stakeholder</b>	<b>Hauptziele</b>
Bankkunden	Leistungsfähiger und vertrauensvoller Finanzpartner
Mitarbeiter & Arbeitnehmervertretung	Sicherer Arbeitgeber mit attraktiven Karrieremöglichkeiten
Vorstand/Bankmanagement	Gesundes, entwicklungsfähiges Unternehmen
Sicherungseinrichtung/BaFin	Finanzstabile, risikoorientierte Bank mit Fachexpertise
Öffentlichkeit & Gesellschaft	Stakeholder-orientierte Bank zur Förderung der Region

Für Kunden ist die reine Bankgröße nur bedingt relevant. Entscheidend sind wettbewerbsfähige Leistungsangebote wie bspw. Fachexpertisen für spezifische Kundengruppen, Assetklassen und/oder Umsetzungsfähigkeit entsprechender Größendimensionen, eine omnikanale Verfügbarkeit sowie eine erlebbare Vertriebs- & Serviceexzellenz. Will eine Bank bspw. ein wettbewerbsfähiges Private Banking am Markt etablieren, so sollte erfahrungsgemäß ein vertriebsfähiges Team von mindestens 5 Beratern mit entsprechender Fachexpertise „am Start“ sein. Setzt man dies in typische Relationen bei Kundenanteilen (PB-Anteil ca. 1 bis 2% aller Privatkunden), ergibt sich eine Mindestgröße von ca. 80 bis 100 Tausend Privatkunden, die diese Bank in der Betreuung haben sollte. Bankgröße wird dann „zum Problem“ wenn Kundennähe, schnelle Entscheidungswege und regionale Identifikationsmöglichkeiten fehlen. Da dies eher (vertriebs)organisatorische Herausforderungen sind, lässt sich eine Bankobergrenze daraus eher nicht ableiten.

In der von der demografischen Boomerwelle stark betroffenen und gleichzeitig mit Nachwuchsproblemen kämpfenden Bankenbranche gewinnen eine starke Arbeitgebermarke, sichere und flexible Arbeitsplatzangebote sowie attraktive Vergütungspakete an Bedeutung. Für potenzielle Mitarbeiter interessant zu sein und gleichzeitig eigene Fachkräfte langfristig zu binden, bedeutet u.a. im Recruiting, in der Personalentwicklung sowie in der Mitarbeiterführung Expertisen vorzuhalten, die sich gleichzeitig erst ab einer Mindestzahl an zu gewinnenden/auszubildenden bzw. zu betreuenden Mitarbeitern betriebswirtschaftlich

rechtfertigen. Gleichzeitig lassen sich Karrierewege nur glaubwürdig offerieren, wenn in der Bank adäquate Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bei vorhandenen Hierarchieebenen sowie unterschiedliche Bereiche mit Spezialisierungsoptionen vorhanden sind. Aus diesen Anforderungen lässt sich für Banken eine Mindestgröße von 250 bis 300 Mitarbeiterstellen ableiten. Banken mit deutlich größeren Mitarbeiterzahlen stehen vor der Herausforderung ein kulturelles Miteinander, Flexibilität, Verantwortungsübernahme und Entscheidungskompetenzen auch „im Kleinen“ sicherzustellen. Optimale Unternehmensgrößen könnten aus dem beschriebenen Spannungsfeld zwischen 300 und 500 Mitarbeitern hergeleitet werden.

Um eine Bank nachhaltig erfolgreich managen zu können, ist neben dem originären Vertriebsbereich eine quantitativ und qualitativ hinreichende Aufstellung in den bankeigenen Kernbereichen bzw. erfolgskritischen Unternehmensinfrastruktur, welches das Risikomanagement, Controlling, Vertriebsmanagement, Organisation & IT sowie Personalmanagement umfasst, erforderlich. Quantitative Mindestausstattungen lassen sich aus regulativen sowie organisatorischen Anforderungen (u.a. Aufgaben, Vertretungen, Leistungslevel) herleiten. KI-unterstützte Optimierungen werden in den kommenden Jahren auch in diesen Bereichen Auswirkungen auf die (Mindest-)Personalausstattung haben. Trotzdem werden weiterhin betriebsnotwendige und zugleich effizient einsetzbare Kapazitäten erforderlich bleiben. Setzt man Good-Practice-bewährte Kapazitätsausstattungen für die genannten Bereiche an, ergibt sich ein Mindestbedarf von 80 bis 100 Mitarbeiterkapazitäten, selbstverständlich abhängig von Geschäftsschwerpunkten der jeweiligen Bank sowie dem zu managenden Kundengeschäftsvolumen. Unterstellt man zugleich eine gesunde Relation zwischen Vertrieb sowie Betriebs- & Steuerungsbank, kommt man auf Kapazitätsgrößen für die Gesamtbank von ebenfalls mindestens 250 bis 400 Mitarbeitern.

Mit Blick auf Economies of Scale & Scope spricht viel für wachsende Betriebsgrößen zur Steigerung der betriebswirtschaftlichen Effizienz und „Schlagkraft“. Gleichzeitig steigt mit zunehmender Bankgröße die Steuerungskomplexität sowie die Anforderungen der Aufsicht im Kontext Systemrelevanz. Beidem kann mit adäquaten Anforderungen an die Managementkompetenzen sowie passenden Governancestrukturen begegnet werden, sodass sich keine „natürliche“ Bankobergrenze aus Perspektive des Managements ableiten lässt.

Die Ziele aus der Perspektive der Mitglieder bzw. Bankeigner korrelieren sehr stark mit den Interessen von Kunden sowie der aus den Ergebnis- und Wachstumserwartungen des Bankmanagements abgeleiteten Partizipation am Geschäftserfolg mittels Dividende. Somit lassen sich in Bezug auf Mindestgrößen keine zusätzlichen Erkenntnisse gewinnen. Mit Blick auf eine optimale Bankgröße sind sicher bestehende Bedenken bezüglich regionaler Verankerung, gerade in ländlichen Strukturen, sowie Gewährleistung der repräsentativen Mitbestimmung zu beachten. Konkrete Obergrenzen lassen sich eher nicht quantifizieren.

Die Perspektive der Sicherungseinrichtung des BVR sowie der verschiedenen Bankaufsichtsbehörden auf die Größe von Banken ist vielschichtig. Mindestgrößenempfehlungen lassen sich implizit aus den Aufsichts-anforderungen nach Größenklassendifferenzierungen (< 1 Milliarde Euro Bilanzsumme gilt als „sehr klein“ und bis 5 Milliarden Euro gelten erleichterte Anforderungen) und den daraus resultierenden Aufgaben (u.a. bzgl. Meldewesen, Offenlegung, Risikomanagement) und dafür notwendigen Kapazitäts-erfordernissen ableiten. Jährlich neu hinzukommende Themenfelder und Auflagen führen insbesondere sehr kleine Genossenschaftsbanken – aktuell ca. 350 Banken - kontinuierlich an die Grenze des Leistbaren. Ab einer Einstufung als „systemrelevant“ (Bilanzsumme > 30. Mrd. Euro) wird eine „Schallgrenze“ für zusätzliche aufsichtsrechtliche Auflagen erreicht. Im Kontext der aktuell intensiv diskutierten Schieflagen einzelner Volksbanken mit für die Sicherungseinrichtung relevanten Auswirkungen, könnte eine „Sektor-Systemrelevanz“ als Maßgröße im weiteren Konsolidierungsprozess und den daraus resultierenden steigenden Konzentrationsrisiken ggf. künftig Sinn machen. In diesem Zusammenhang möchten wir auf unseren Beitrag aus dem November zum Thema „Sanierungsfälle im deutschen Genossenschaftssektor“ hinweisen.

Als Fazit unserer Betrachtungen der Perspektive Sicherungseinrichtung/BaFin lässt sich ggf. eine optimale Bankgröße von maximal 10 bis 15 Milliarden Euro (Sicherstellung von „less-significant Institutions“ für die Gesamtstabilität der GFG) ableiten.

Als weitere wesentliche Stakeholdergruppe von Genossenschaftsbanken sind die regional relevante Öffentlichkeit sowie Interessengruppen wie lokale Unternehmen, Vereine und Institutionen. Kerninteressen dieser Gruppen an die Genossenschaftsbank aus der Region sind u.a. regionale Förderung, Arbeitsplatzgarantien, nachhaltiges Wirken sowie Zuverlässigkeit und wirtschaftliche Stabilität. Um diese Erwartungen verlässlich und wirkungsvoll zu erfüllen, lassen sich in Anlehnung an die bereits geschilderten Überlegungen ebenso Mindestgrößen in Bezug auf Kunden, Bilanz- bzw. Geschäftsvolumina sowie Arbeitsplätzen herleiten. Sicherlich deutlich kritischer werden wachsende Bankgrößen aus der Perspektive der Öffentlichkeit in Bezug auf Sicherstellung der regionalen Verankerung betrachtet. Während in urbanen Marktregionen das Thema relativ gut handhabbar ist, erzeugen Bankfusionen im ländlichen Bereich inhärent deutlich größer werdende relevante Öffentlichkeitsregionen mit deren jeweiligen regionalen Interessen. Dies sollte mit Blick auf ableitbare optimale Bankgrößen Berücksichtigung finden, ist aber ebenso eher ein beherrschbares Risiko durch explizit organisierte regionale Verantwortungsbereiche einer solchen Bank.

**Fazit:**

Fasst man die Überlegungen aus den unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven zusammen, lässt sich eine zu empfehlende Mindestbetriebsgröße in Bezug auf die Bilanzsumme einer Genossenschaftsbank von 3 bis 4 Milliarden Euro herleiten. Im Bewusstsein, dass heute noch eine signifikante Anzahl von Banken unter dieser Größe liegt und für viele sehr kleine Banken dies bspw. nur über multiple Zusammenschlüsse erreichbar wäre, verstehen wir dies als mittelfristig zu erreichende Zielmarke. Eindeutig ableitbare Obergrenzen für die Größe von Genossenschaftsbanken sehen wir nicht. Gleichzeitig ist in der Abwägung der unterschiedlichen Anforderungen der Stakeholdergruppen eine möglicherweise optimale Bankgröße zwischen 5 und 8 Milliarden Euro indikativ herleitbar. Dies unterstellt, würde es mit Blick auf die aktuell ca. 670 Genossenschaftsbanken eine weitere Halbierung der Anzahl an Instituten in den kommenden zwei Dekaden bedeuten. Eine auf den ersten Blick beeindruckende Entwicklung, die aber einer Trendfortschreibung des bisherigen Konzentrationsprozesses in etwa entsprechen würde.

Dr. Christof Grabher ([christof.grabher@confidum.com](mailto:christof.grabher@confidum.com)) sowie Marcus Hampel ([marcus.hampel@confidum.com](mailto:marcus.hampel@confidum.com)) sind Managing Directoren, Stefan Obermayr ([stefan.obermayr@confidum.com](mailto:stefan.obermayr@confidum.com)) ist Manager bei CONFIDUM Financial Management Consultants ([confidum.com](http://confidum.com)), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACH-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in St. Margrethen (Schweiz) und Linz (Österreich).