Stefan Siebert / Stephan Vomhoff

Sonstige betriebliche Erträge und das Warengeschäft als Erfolgsquellen

Es war im Jahre 2003 als die VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden eG aufgrund von Kreditausfällen mit Mitteln aus der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung in Höhe von 12,3 Millionen Euro saniert werden musste. Unter einem neuen Vorstand waren harte Einschnitte bei den Kosten und den bestehenden Strukturen notwendig, um Risiken und Kosten zu beherrschen. Am Ende des Restrukturierungsprozesses 2008 war das für weitere Marktaktivitäten notwendige Eigenkapital zum großen Teil bereits gebunden. Die VR-Bank war saniert, aber ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell musste erst noch gefunden werden. Zusätzliche Herausforderungen brachte – neben der zunehmenden Regulierung durch die Bankenaufsicht – die immer stärkere, bis heute anhaltende Absenkung des Zinsniveaus, welche traditionelle Geschäftsmodelle in der strukturschwachen Heimatregion der Bank zusätzlich erschwert. Die langfristig angestrebte Eigenständigkeit war in Gefahr – kein Geschäftsmodell, keine Zukunft, so das bedrohliche Szenario.

Die Bank und die Region

Die VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden arbeitet in einem großen Geschäftsgebiet in Südthüringen, das im Norden von der Region Eisenach, im Westen und Süden von der bayrischen Landesgrenze und im Osten vom Rennsteig und dem Thüringer Wald begrenzt ist. Geprägt durch den Salzabbau und Kureinrichtungen leidet die Region unter den Herausforderungen in den ostdeutschen Ländern. Die Bertelsmann-Stiftung prognostiziert bis 2030 einen Rückgang von zirka 18 Prozent bei der Bevölkerung und die Überalterung in der Bevölkerung sorgt dafür, dass die Anzahl der 18- bis 65-jährigen um zirka 31 Prozent zurückgeht.

Gleichwohl hat sich die VR-Bank in diesem Markt gut behauptet, die Bilanzsumme wuchs zwischen 2010 und 2015 jährlich um fast 10 Prozent und erreichte Ende 2015 rund 634,3 Millionen Euro, die Forderungen an Kunden wuchsen im gleichen Zeitraum durchschnittlich um 15,4 Prozent p.a. und die Verbindlichkeiten um 6,8 Prozent p.a. – der Passivüberhang beträgt immer noch rund 147 Prozent. In der GuV-Rechnung ist bemerkenswert, dass am Jahresende 2015 die Zinserträge aus Krediten trotz des hohen Passivüberhangs fast 45 Prozent, die Rohergebnisse aus dem Warengeschäft 3,9 Millionen Euro oder 12,3 Prozent aller Erträge und die aus „sonstigen betrieblichen Erträgen" 6,9 Millionen Euro oder 21 Prozent ausmachen. Die „sonstigen betrieblichen Erträge" beinhalten 5,3 Millionen Euro Mieteinnahmen aus dem Geschäftsfeld „Vermietungswirtschaft". Insbesondere das Wachstum dieser Position ist stürmisch und steigerte sich seit 2010 um durchschnittlich 95 Prozent p.a. Die Planungen der Bank gehen von einer Bilanzsumme durch organisches Wachstum von einer Milliarde Euro und in der Ertragsrechnung von einem Anteil der sonstigen Ertragsquellen von 50 Prozent an den Gesamterträgen bis 2020 aus. Was ist seit der Sanierung passiert?

Stefan Siebert, Vorsitzender des Vorstands, VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden eG, Bad Salzungen, und Stephan Vomhoff, Göppingen

Die deutschen Banken müssen trotz der widrigen Rahmenbedingungen der Niedrigzinsphase ihre Ertragsseite verbessern, so ist es selbst von der hiesigen Bankenaufsicht zu hören. Eine genossenschaftliche Ortsbank in Thüringen arbeitet schon seit einigen Jahren an der Erschließung neuer Ertragsquellen und hat im Berichtsjahr 2015 schon mehr als die Hälfte ihrer Einnahmen aus den Geschäftsfeldern „erneuerbare Energien" sowie „Vermietungswirtschaft" generiert. Die Autoren erläutern die strategische Ausrichtung dieser zweiten Säule und geben sich zuversichtlich mit dem inzwischen aufgebauten Know-how auch in einem sogenannten strukturschwachen Gebiet überlebensfähig zu bleiben und den genossenschaftlichen Förderauftrag erfüllen zu können. (Red.)

Risiken beherrschen

Man darf rückblickend von einer hohen Innovationskraft, Interesse und Engagement bei Aufsichtsrat und Vorstand im Zusammenhang mit den Investitionen in die neuen Geschäftsfelder sprechen und die Entwicklung damit begründen. So tragen Investitionen in Solar- und Windenergieanlagen heute ebenso zum Erfolg der VR-Bank bei, wie Investments in Gebäude zur Vermietung und Verpachtung sowie Finanzierungen im Bereich des Sport- und Fußballgeschäftes.

All diesen neuen Geschäftsfeldern sind die Verantwortlichen in der Bank gewachsen und beherrschen die Risiken, weil das Know-how permanent steigt und sich die notwendigen Geschäftsbeziehungen fort-

während aufgebaut haben. Eine hohe Affinität für Fußball war schon beim Aufbau des Geschäftsfeldes „Sport- und Fußballfinanzierungen" vorhanden. Allein die Umsetzung guter Ideen aus den Stärken von Einzelnen und eine überschaubare Risikobereitschaft reichen als Erfolgsfaktoren zur Bewertung dieser Geschäfte nicht aus. Es ist die Konsequenz, mit der diese Geschäftsfelder entwickelt werden, die eine maßgebliche Rolle für den Erfolg spielt.

Beispiel 1: Vermietungswirtschaft

Wenn man rückblickend über die Entstehung dieses Geschäftsmodells spricht, dann steht am Anfang das Attribut „aus der Not geboren". Die Sanierung kostete ein hohes Maß an Eigenkapital, mit welchem aber gleichzeitig eigene Kreditgeschäfte unterlegt werden mussten. Angesichts der seit 2008 fallenden Zinsen hat sich die Bank entschieden, zunehmend in die Bilanzposition „Sachanlagen" (Vermietungsobjekte und Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien) zu investieren und diese vorwiegend mit Fremdkapital durch Geldaufnahmen bei Banken zu refinanzieren. Zum 31. Dezember 2015 steht der Position „Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten" von 109 Millionen Euro eine Position von „Sachanlagen" in Höhe von 118 Millionen Euro in der Bilanz gegenüber. Die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben, insbesondere der Eigenmittelanforderungen und der Risikotragfähigkeit, stellen für die Bank strenge Nebenbedingungen dar. Hierfür wurden umfangreiche Regelungen und Vorgaben für Investitionsentscheidungen dokumentiert.

Die Renditeerwartungen an Kaufobjekte wurden in den Teilstrategien für die ergänzenden Geschäftsfelder definiert und werden regelmäßig beziehungsweise anlassbezogen überprüft. Die Objekte werden zum großen Teil fristenkongruent refinanziert. Es gelten keine regionalen Beschränkungen in der Auswahl der Investitionsobjekte. Im Fokus steht die Nachhaltigkeit in Verbindung mit einer ausgezeichneten Lage sowie die definierten Renditeerwartungen. Je nach Geschäftsumfang werden unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bei Investitionsentscheidungen hinzugezogen. Die Einbindung externer Sachverständiger ist aber aus Sicht des Vorstandes, trotz der hierfür anfallenden Kosten, ein gutes Investment, um Sicherheit im Handeln zu gewinnen. Die aktuelle Durchschnittsrendite aller Sachanlagen der VR-Bank beträgt heute zirka 5 Prozent (netto).

Ein dynamisches Wachstum der Bank

Jahr	Bilanzsumme		Forderungen an Kunden		Verbindlichkeiten gegenüber Kunden		Netto-Provisionserlöse		Sonstige betriebliche Erträge	
	Mill. Euro	Zuwachs in %	Mill. Euro	Zuwachs in %	Mill. Euro	Zuwachs in %	Mill. Euro	Zuwachs in %	Mill. Euro	Zuwachs in %
2010	401,5	–	155,2	–	339,0	–	3,5	–	0,3	–
2011	441,7	+ 10	182,7	+ 17,7	352,2	+ 3,9	3,5	–	0,7	+ 133,0
2012	490,5	+ 11	214,0	+ 17,1	396,4	+12,5	3,5	–	1,3	+ 85,0
2013	557,6	+ 13,7	255,5	+ 19,4	465,1	+ 17,3	3,7	+ 5,7	3,3	+ 153,0
2014	583,0	+ 4,5	294,0	+ 15,1	450,2	- 3,2	4,0	+ 8,1	3,4	+ 4,5
2015	634,3	+ 8,8	317,2	+ 7,8	465,6	+ 3,4	4,3	7,5	6,9	+ 102,0
Durchschnittl. Wachstum p.a.	**+ 9,6**		**+ 15,4**		**+ 6,8**		**+ 4,3**		**+ 95**	

Beispiel 2: Warengeschäft (erneuerbare Energien)

Das Geschäftsfeld erneuerbare Energien wird als eine moderne Interpretation des genossenschaftlichen Warenhandels verstanden. Am Anfang standen die ökologischen Aspekte sowie die Diversifizierung der Ertragsquellen im Mittelpunkt. Heute fordern die Mitglieder über die Satzung der VR-Bank den Vorstand auf, den Energieverbrauch der Bank und ihrer Mitglieder nachhaltig zu minimieren und zusätzlich so viel „saubere" Energie zu erzeugen, dass die Bank gemeinsam mit ihren Mitgliedern den Status einer CO_2-neutralen Einrichtung erreicht. Auf der einen Seite steht der effiziente Umgang mit Wärme und Strom durch die Bank und auf der anderen Seite das Investment in die Produktion von umweltfreundlicher Energie. Die Bank erstellt jährlich zum 31. Dezember eine Energiebilanz, die im jeweiligen Lagebericht des Geschäftsjahres veröffentlicht wird.

Eine spezielle Abteilung „Energieteam" setzt die Ziele der Bank um. Auch im Geschäftsfeld „erneuerbare Energien" wird eine Mindestrendite angestrebt. Diese liegt aktuell bei 3 Prozent.

Die Höchstgrenze für Investments in den Erwerb von Fotovoltaik- und Windenergieanlagen sowie Vermietungsobjekte liegt aktuell zusammen bei 25 Prozent der Bilanzsumme.

Energie ist eine moderne Form des Warenhandels und die Mitglieder profitieren vom Engagement und dem Know-how ihrer Genossenschaft.

Die erste Säule im Geschäftsmodell der VR-Bank umfasst das regionale Kundengeschäft der Bank. Dieses ist geprägt von den Entwicklungen in der regionalen Demografie, der Entwicklung beim Einkommen, Vermögen und der Sparfähigkeit und den Veränderungen im Kaufverhalten der Kunden.

Das 2-Säulen-Modell im Geschäftsbetrieb der VR-Bank

Getreu dem Motto: „Wir kümmern uns ..." wurden 2015 zusammen mit einer Beratungsgesellschaft die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der genossenschaftlichen Beratung im Privatkundengeschäft und die Zukunft der Zugangs- und Vertriebswege der Bank geschaffen. Ziel ist es, alle Filialen bis mindestens 2020 geöffnet zu halten, allerdings die Servicezeiten zugunsten von mehr Beratungszeiten zu reduzieren. Für 2016 sind Investments in den Ausbau der Telefonie und ins „Kaufen lassen" im Internet geplant. Wachstum erwartet die VR-Bank auch in diesem Segment nach definierten Zielgrößen aus der dokumentierten Vertriebsstrategie. Das Ergebnis aus der ersten Säule generiert vorwiegend das Firmenkundengeschäft, welches gesteuert seit zwei Jahren um 10 bis 12 Prozent p.a. wächst.

Was ist der Grund? Die VR-Bank wirbt im Geschäft mit Firmenvertretern mit dem Slogan „Wir machen mit unseren Kunden nur die Geschäfte, die wir als Bank in unserem Eigengeschäft in der zweiten Säule

selbst auch vornehmen würden" – mit dieser Aussage und dem damit kommunizierten Know-how erzielen die Verantwortlichen eine hohe Nachfrage nach Finanzierungen für Energievorhaben sowie für Immobilienprojekte. Ein weiterer Gedanke war, dass Geschäfte, die von der Bank als Sicherheit bewertet werden, auch als Investments für Eigenanlagen geeignet sind – die Verantwortlichen sprechen von der Duplizität der Geschäfte als Modell. Gesteuert wird das Geschäft von einem Vorstand für das regionale Kundengeschäft, zwei Bereichsleitern für Privat- und Firmenkunden und einem Team leistungsfähiger Mitarbeiter.

Die zweite Säule umfasst die laufenden Einnahmen aus den beschriebenen Geschäftsfeldern: „erneuerbare Energien" sowie „Vermietungswirtschaft". Die Mindesterwartungen an die Rendite und die Rechtssicherheit der Geschäfte sollen dazu beitragen, dass in Zukunft 50 Prozent aller Erträge der VR-Bank aus dieser Säule kommen. Gesteuert werden diese Geschäfte von dem Vorstandsvorsitzenden, einem Prokuristen beziehungsweise Bereichsleiter und Teams, die die operative Umsetzung übernehmen.

Vernetzung beider Säulen als Ziel

Aktuelles Ziel der Bank ist die Vernetzung beider Säulen im Hinblick auf die Verantwortung gegenüber Kunden und Mitgliedern der VR-Bank. Beispiele dafür wurden in den Passagen zum Warengeschäft und zur Finanzierung von Firmenkunden bereits beschrieben. Als weiteres Beispiel dient die hohe Ausbildungsquote in Höhe von zirka 21,5 Prozent, bezogen auf die Anzahl der im Jahr 2015 durchschnittlich beschäftigten Vollzeitstellen (149,1), die dem weiteren Wachstum der Kreditgenossenschaft sowie dem allgemeinen demografischen Wandel geschuldet ist, dem damit gezielt entgegengewirkt wird. 2015 wurden im Mittel 32 Auszubildende beschäftigt. Daneben hat sich die Bank angesichts des Ärztemangels in der Region entschlossen, sich auch an einer Weiterbildungseinrichtung für ausländische Ärzte zu beteiligen, damit diese für den „deutschen Markt" sprachlich und fachlich qualifiziert und für die Region ausgebildet werden können.

Insider wissen, dass sich die VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden in einem Konflikt mit ihrem regionalen Verband befindet und diesen mit einem Übertritt in einen anderen Regionalverband der genossenschaftlichen Organisation beigelegt hat. Ursächlich war aus Sicht der Bank ein Unverständnis des Verbandes über die strategische Ausrichtung ihres Mitgliedsinstitutes und der damit verbundenen großzügigen Auslegung des Regionalprinzips. Die Verantwortlichen der VR-Bank sind überzeugt, dass sie mit ihrem heutigen 2-Säulen-Modell ihrer regionalen Mitglieder- und Kundenverpflichtung entsprechen können und wissen, dass ihnen der Erhalt ihrer Infrastruktur nur gelingt, wenn das regionale Kundengeschäft und die Dienstleistungen, die der Kunde von seiner Bank erwartet, bei der aktuellen Zinssituation durch Einnahmen aus den neu erschlossenen Geschäftsfeldern ergänzt werden.

Nachgefragt bei Stefan Siebert

„Wir befürworten ein begleitendes Regionalprinzip"

Sind die Risiken der neuen Geschäftsfelder beherrschbar? Wie sieht die Aufsicht die strategische Ausrichtung der VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden? Und wie interpretiert die Bank die Umsetzung des Regionalprinzips? Rund um diese drei Fragestellungen hat die Redaktion flankierend zu seinem Fachbeitrag mit dem Vorstandsvorsitzenden die Erschließung neuer Ertragsquellen erörtert. Für regional verwurzelte Banken und Sparkassen hält Stefan Siebert solche Ansätze für unerlässlich, um in strukturschwachen Regionen überleben zu können. (Red.)

Wie sind die Geschäfte Ihres Hauses im ersten Quartal dieses Jahres gelaufen? Müssen Sie künftig noch mehr Gewicht auf eine Forcierung der sonstigen Erträge legen?

Nein, das müssen wir nicht mehr. Wir planen hier in den Folgejahren lediglich Optimierungen unseres Portfolios.

Das regionale Kundengeschäft ist also gut gelaufen ...?

Das Kundengeschäft ist gut gelaufen. Die Einwohnerzahl in unserem Geschäftsgebiet sinkt aufgrund demografischer Faktoren in den kommenden zehn bis 15 Jahren um etwa 30 Prozent. Adäquates Wachstum für die Bank können wir allein aus diesem regionalen Geschäftsgebiet somit nur begrenzt generieren.

Sie haben Ihr Geschäftsgebiet in Richtung Landeshauptstadt ausgeweitet?

Ja, und zwar in Richtung der Achse Erfurt – Weimar – Jena. Das sind die Lebensadern der Region, dort führen die wesentlichen Verkehrswege entlang, dort sind Arbeitsplätze und Fachpersonal verfügbar.

Welche Genossenschaftsbank ist in Erfurt am Markt?

Die Erfurter Bank eG ist dort tätig.

In der Region herrscht demnach ein fröhliches Hauen und Stechen?

Nein. Wir pflegen gute Kontakte und halten genossenschaftliche Grundsätze und Werte ein. Im Markt treffen wir nicht direkt aufeinander. Unsere Bank hat jedoch im Lauf der vergangenen Jahre in Erfurt Immobilien erworben und Energieprojekte realisiert, dies im Wert von insgesamt rund 75 Millionen Euro. Für uns war es dann eine logische Konsequenz, auch mit Teilen unserer Verwaltung dort präsent zu sein.

Dort generieren Sie sonstige Erträge, die Sie als Säule 2 definieren?

Ja, wir sind dort vor allem mit unserem Geschäftsfeld Vermietungswirtschaft am Markt. Dieses Segment zieht häufig weitere Käufe, Verkäufe oder Finanzierungen anderer Projekte – auch in Erfurt – nach sich. In diesem Geschäftsfeld ist in Erfurt übrigens weder die ansässige genossenschaftliche Bank noch die Sparkasse tätig. Mit beiden Häusern möchten wir nicht in einen Wettbewerb treten.

Was sagt die Bankenaufsicht zu der Ausrichtung Ihres Geschäftes auf sonstige Erträge? Welche Rolle spielt das in den Aufsichtsgesprächen?

In Gesprächen haben BaFin und Bundesbank durchaus gewisse Bedenken geäußert, dass wir uns strategisch „verzetteln" könnten. Zudem stand die Frage im Raum, ob wir die richtigen Instrumente vorhalten, diese Geschäftsfelder, ähnlich wie das Kreditgeschäft, im Hinblick auf die Einhaltung der MaRisk ordnungsgemäß zu handhaben. Dazu hat die BaFin zu Beginn des vergangenen Jahres eine Prüfung unseres Geschäftsbetriebes gemäß § 44 KWG durchgeführt, um aufsichtsrechtlich zu untersuchen, ob die Ausgestaltung unseres Risikomanagements den Anforderungen des KWG entspricht.

Ist das zur vollkommenen Zufriedenheit der BaFin abgelaufen?

Im Ergebnis der Prüfung ergaben sich nur geringfügige Feststellungen. Es wurde uns durchaus bescheinigt, dass wir zur Steuerung unserer alternativen Investments geeignete organisatorische Regelungen und Steuerungsmechanismen vorhalten. Wir haben lediglich einige Nachjustierungen vorgenommen.

Bis zum Jahr 2020 will Ihre Bank eine Bilanzsumme von 1 Milliarde Euro ausweisen. Welche EK-Quote haben Sie heute bei einer Bilanzsumme von rund 660 Millionen Euro und wie hoch soll diese in vier Jahren sein?

Die Gesamtkapitalquote liegt derzeit bei rund 13 Prozent. Im Jahr 2020 soll diese Quote, korrespondierend zur Geschäftsentwicklung, auf 15 Prozent steigen.

Kommt das Eigenkapital, das Sie bis ins Jahr 2020 noch aufbauen möchten, aus dem Kundengeschäft?

Wir haben dargelegt, dass wir im Jahr 2015 rund 43 Prozent unseres Betriebsergebnisses aus den alternativen Ertragsquellen erneuerbare Energien und Vermietungswirtschaft erzielt haben. Im Jahr 2016 wird dieser Anteil ebenfalls über 50 Prozent liegen und er soll auch in den Folgejahren möglichst konstant gehalten werden. Das gesamte Geschäftsmodell soll tragfähig bleiben, wir möchten unsere Bilanzstruktur nicht maßgeblich verändern. In Sachanlagen unserer ergänzenden Geschäftsfelder sind derzeit rund 25 Prozent unserer Bilanzsumme gebunden, ergänzt durch 50 Prozent Kundenforderungen, der verbleibende Anteil besteht aus kurzfristig verfügbaren Mitteln. Diese bilanzielle Grundstruktur möchten wir beibehalten.

> „In Sachanlagen unserer ergänzenden Geschäftsfelder sind rund 25 Prozent unserer Bilanzsumme gebunden."

Ist es nicht eine Bankrotterklärung für die gesamte Kreditwirtschaft oder zumindest für andere Volksbanken und Sparkassen in strukturschwachen Regionen, wenn sie für das regionale Bankgeschäft lediglich noch eine Kostendeckung, aber keinen Gewinn mehr anstreben? Lassen sich mit „normalem" Bankgeschäft keine auskömmlichen Erträge mehr erzielen?

Ja, das trifft nach unserer Einschätzung durchaus zu. Wir haben die Geschäftsausrichtung in den vergangenen Jahren – veranlasst durch die geänderten Rahmenbedingungen – modifiziert, da die Fähigkeit, allein aus dem Geschäftsgebiet heraus die notwendigen Erträge ausschließlich mit originärem Bankgeschäft zu generieren, aus unserer Sicht nicht mehr gegeben war. Diesem Dilemma sind wir zum Erhalt unserer Eigenständigkeit zunächst durch die Hinwendung zu alternativen Energien entkommen. Ausgehend von dieser Basis hat sich unser Grundsatz der Diversifikation, das heißt der Streuung der Ertragsquellen und damit auch des Risikos, stetig weiterentwickelt.

Wir erachten es als unbedingt notwendig, in unserer Region andere Wege zu beschreiten. Das kann eine Fusion sein oder eben auch das Erschließen neuer Ertragsquellen. Der Markt bietet in strukturschwachen Regionen faktisch keinen Bestandsschutz mehr für regional verwurzelte Banken und Sparkassen.

Warum sind Sie nicht den Weg einer Fusion mit einer anderen Genossenschaftsbank gegangen?

Wir haben einen genossenschaftlichen Auftrag zu erfüllen. Dieser besteht darin, unseren Mitgliedern ein umfassendes Leistungsportfolio zur Verfügung zu stellen. Dazu nutzen wir überregionales Geschäft, um das regionale Geschäft für unsere Mitglieder und Kunden weiterhin darstellen zu können. Im Fokus steht dabei insbesondere der Erhalt unseres umfangreichen Filialnetzes. Die Situation zahlreicher regionaler Banken und Sparkassen ist gerade in den fünf neuen Bundesländern überaus ernst.

50 Prozent Ihrer Erträge sollen zum Ablauf dieses Jahrzehntes aus Ihrer zweiten Säule kommen. Dort setzen Sie 25 Prozent Ihres Geschäftsvolumens ein. Gibt es hinsichtlich solcher Richtgrößen Vorgaben von der Aufsicht?

Nein, das entstammt keiner pauschalen Vorgabe, sondern entspricht der Logik. In den Jahren 2007/2008 haben wir uns über die Grundformel Gedanken gemacht, um mit den sonstigen Ertragsquellen den Gesamtertrag in unserem Geschäftsmodell zu stabilisieren. Dabei haben wir einen Anteil von 20 bis 25 Prozent an der Bilanzsumme ermittelt. Hierzu haben wir verschiedene Szenarien simuliert, um zu eruieren, ob wir damit den langfristigen Erfolg unserer Bank sichern können.

Diesen Unternehmensplan haben wir dann offen kommuniziert. Wir haben unsere Satzung entsprechend angepasst und die Prüfungsverbände, den BVR sowie die Aufsichtsbehörden informiert. Ebenso haben wir an den genannten Adressatenkreis auch externe Gutachten und unsere Auswertungen weitergegeben, darüber hinaus weiterführende Informationen zu unserer Ertragssituation.

Lässt sich der Erfolg dieser Methode betriebswirtschaftlich erklären?

Betriebswirtschaftlich gesehen werden solche Nebengeschäfte oft unterbewertet. Der Klassiker dabei ist der Lohman-Ruchti-Effekt. Dieser beschreibt das Modell der Nutzung der verbrauchsbedingten Abschreibungen als ausschließlicher Reinvestitionsquelle für Neuinvestitionen auf das Sachanlagevermögen. Nachdem ein Projekt einmal fünf bis acht Jahre als Historie aufweist, erwirtschaftet das eingesetzte Kapital eine sukzessive steigende Rendite infolge des Effekts der geschäftsfeldbezogenen Abschreibung. Eine Windenergieanlage beispielsweise hat im Durchschnitt eine jährliche Abschreibung von 6,25 Prozent. Das eingesetzte Kapital steigert dadurch kontinuierlich seine Nettorendite, wenn die Erträge relativ konstant bleiben.

Warum arbeiten nicht alle Volks- und Raiffeisenbanken oder auch Sparkassen in strukturschwachen Gebieten nach dieser Methode?

Ganz einfach: Aus der Not heraus wird man agiler. Wenn eine Bank 20 Jahre lang herausragende Ergebnisse produziert hat, wird sie sich meist schwertun, ihr Geschäftsmodell anzupassen. Die Bedrängnis infolge demografisch bedingter Wanderungsbewegungen, zunehmender gesetzlicher Regulatorik sowie der anhaltenden Niedrigzinsphase wirken bei vielen Banken und Sparkassen erst jetzt. Auch dort werden sicherlich bald verstärkt neue Wege gesucht. Wir haben diesen Weg frühzeitig beschritten und sehen uns heute darin bestätigt.

Gibt es zu den internen Vorgaben (Zielvorstellungen) Ihres Hauses, zu dem Verhältnis „reguläre Erträge aus dem traditionellen Kundengeschäft" (Säule 1) und den Erträgen aus Säule 2 von 50 Prozent Reaktionen der Aufsicht? Setzt sie Obergrenzen für diese Quote?

Nein, die Bankenaufsicht betrachtet unser Geschäftsmodell unter drei Gesichtspunkten. Erstens: Ertragsseitig sehen sie es positiv. Die Erträge sind nachhaltig gesichert, wir können damit zur Stärkung unserer Ertragslage beitragen und in der Folge aus den erwirtschafteten Jahresergebnissen Eigenkapital thesaurieren. Zweitens wird das Geschäft unter Risikogesichtspunkten betrachtet. Im Hinblick darauf stellt sich gegenwärtig insbesondere die Frage, ob eine Immobilienblase droht. Drittens prüft die Aufsicht, ob wir über die notwendigen Mechanismen zur Steuerung der Geschäfte verfügen. Unser Haus hat sowohl im Bereich erneuerbare Energien als auch im Geschäftsfeld Vermietungswirtschaft das entsprechende Know-how aufgebaut.

In Ihrem Fachbeitrag haben Sie am Rande ein noch exotischeres Thema angesprochen. Welche Rolle spielt die Finanzierung im Bereich des europäischen Sport- und Fußballgeschäfts?

„Aus der Not heraus wird man agiler."

An dieser Stelle bewegen sich die Volumina auf dem Level eines unteren zweistelligen Millionenbetrages. Wir betätigen uns hier in Form einer Unterbeteiligung. In diese Geschäfte ist im Übrigen auch die R+V Versicherung eingebunden, die einen Teil des Risikos übernimmt.

Woher kommt in Ihrem Hause das Risiko-Know-how für dieses internationale Geschäft und für die Segmente Vermietung und Energie?

Intern haben wir in den Bereichen Vermietungswirtschaft und erneuerbare Energien Expertise aufgebaut. Zudem lassen wir jedes maßgebliche Engagement sehr sorgfältig von renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften prüfen – von der Rentabilität bis zur vertraglichen Ausgestaltung. Das gilt beispielsweise auch für größere Investitionen in Windenergie- oder Fotovoltaikanlagen. So steigern wir mit unseren neuen Geschäftsfeldern zwar einerseits unsere Erträge, gleichzeitig erhöhen sich jedoch auch unsere Kosten für externe Beratungen. Die Geschäftsfelder, in denen wir unsere sonstigen Erträge generieren, verursachen damit im Durchschnitt deutlich höhere Prüfungskosten als bei vergleichbaren anderen Banken. Wir halten dies jedoch für unerlässlich, da ohne eine solche zusätzliche Absicherung die Reputation unserer Bank gegebenenfalls gefährdet wäre.

Zurück zum Regionalprinzip: Wie großzügig handhaben Sie dessen Auslegung? Die Immobilienaktivitäten in Erfurt und anderswo deuten darauf hin, sich nicht haarklein daran zu halten.

Das stimmt nicht ganz. Wir kommen aus dem alten (IHK-)Bezirk Erfurt. Genauso gehören wir mit einem anderen Teil unserer Bank der IHK Südthüringen in Suhl an. In diesen Gebieten sind und bleiben wir im Wesentlichen tätig. Darüber hinaus vergeben wir sicherlich den einen oder anderen Kredit an Kunden, die in unserem Geschäftsgebiet geboren sind, mit uns schon über längere Zeit eine Geschäftsbeziehung pflegen und nun beispielsweise in Frankfurt ein Haus bauen wollen. Konkret begleiten wir bei Finanzierungen langjährige Kunden auch, wenn diese ihren Lebensmittelpunkt verlagern, insbesondere falls in unserem Geschäftsgebiet die Sicherheiten gestellt werden. Aber es ist keineswegs unser Credo, bundesweit aktiv zu werden. Die genossenschaftlichen Ortsbanken brauchen uns dort nicht. Und dafür haben wir auch keine ausreichende Infrastruktur.

Was sagt der Regionalverband zur Ihrer Art der Umsetzung des Regionalprinzips?

Gegenfrage: Halten sich die Direktbanken beider Verbünde, die bundesweit auftreten, vollumfänglich an das Regionalprinzip? Wir haben eine Regelung gefunden und mit dem Regionalverband eine Einigung erzielt, die unserer speziellen Situation gerecht wird. Rund 325 000 Thüringer aus unserem Geschäftsgebiet leben heute in den alten Bundesländern. Die Mehrzahl dieser Kunden hat heute noch ihren Erstwohnsitz in Thüringen. Wir erachten es unter dem genannten Aspekt für selbstverständlich, diese gewachsenen Kundenbeziehungen weiter zu pflegen. Die umfassende und auf Dauer angelegte Betreuung steht dabei im Mittelpunkt unseres Handelns. Unsere Bestandskunden bei ihren Bankgeschäften zu begleiten war und bleibt unser Ansatz. Wir befürworten deshalb ein begleitendes Regionalprinzip.

Weshalb ist Ihr Haus vom Frankfurter Verband zum Genossenschaftsverband Weser Ems gewechselt?

Diese Thematik möchte ich hier ausklammern.