

# Die Regulatorik als Brandbeschleuniger des Wandels

Von Peter Hanker



Die Regulatorik hat Auswirkungen auf das Geschäftsmodell kleinerer Volksbanken. In Verbindung mit dem Niedrigzins verlieren sie zunehmend die Perspektive, sagt Peter Hanker. Denn wo die Regulatorik zu viele Ressourcen verschlingt, fehlen diese zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Neben der Größe wird auch der regionale Ansatz zum Wettbewerbsnachteil – etwa beim Thema Sustainable Finance. Schließlich könne nicht jede Region ein „Green Valley“ sein. Fusionen hin zu immer größeren Einheiten sieht Hanker dennoch nicht als Königsweg. Denn dadurch gehe nicht nur die Unterscheidbarkeit im Wettbewerb verloren, sondern auch die stabilisierend wirkende Vielfalt im Bankensektor. Red.

Ist es ein Treppenwitz der Geschichte, dass die Finanzkrise 2007 zumindest zum Teil auch aus einer staatlichen, wenn auch gut gemeinten Regulierung entstanden ist? So war es der im Community Reinvestment Act formulierte politische Wille, dass über staatliche Institutionen mehr Kredite an Menschen mit unterdurchschnittlichem Einkommen vergeben wurden. Wengleich deren Anteil an den Subprime-Krediten überschaubar war, hat diese Politik dennoch mit dazu beigetragen, dass die US-Immobilienblase entstand. Die Hauptverantwortung dafür tragen sicher außer Rand und Band geratene internationale Großbanken, die mit den strukturierten Wertpapieren im großen Stil spekulierten. Schwamm drüber.

Die Politik hat seitdem auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene

mit einer Vielzahl regulatorischer Maßnahmen reagiert. Viele dieser Maßnahmen haben entscheidend zur Stabilisierung des Finanzsystems beigetragen.

## Das klassische Geschäftsmodell trägt nicht mehr

Die Banken sind heute deutlich besser kapitalisiert als bei Ausbruch der Finanzkrise, massive Auswüchse wie vor 2007 scheinen derzeit nicht in Sicht. Dennoch haben die Regularien gerade aus Brüssel den Bankenmarkt verändert. Schon eine im Jahr 2015 vom BVR in Auftrag gegebene Studie der Professoren Roman Inderst und Andreas Hackethal von der Goethe-Universität Frankfurt kam zu dem Ergebnis, dass die Regulatorik deutliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell gerade klei-

nerer und mittelgroße Genossenschaftsbanken hat. 2015 lag der Leitzins bei 0,05 Prozent, die Banken hatten bereits sieben Jahre Niedrigzinspolitik der EZB in den Büchern. Weitere fünf Jahre später hat sich die Lage alles andere als entspannt. Das klassische Geschäftsmodell, verzinste Einlagen als Kredite in der Region zu reinvestieren, trägt nicht mehr so wie früher, als ein auskömmliches Zinsergebnis wie Manna vom Himmel fiel. Stattdessen schwebt SREP wie ein Damoklesschwert über unseren Büchern.

2020 sieht sich die Bankenbranche zudem mit einer weiteren Ausnahmesituation konfrontiert. Die Ausbreitung der Pandemie und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft hatten bis Jahresende bei der Volksbank Mittelhessen – wie bei den meisten Genossenschaftsbanken – nur moderate Auswirkungen im Kreditbereich. Die regionale Wirtschaft ist bislang vergleichsweise gut durch die Krise gekommen. Gleichwohl ist damit zu rechnen, dass 2021 der Druck auf die Unternehmen steigen wird. Welche Folgen das für das Kreditbuch haben wird, ist noch nicht absehbar. Doch erscheint Aufmerksamkeit geboten!

## Das Stresslevel ist gestiegen

Die Volksbank Mittelhessen gehört mit einer Bilanzsumme von 9 Milliarden



Dr. Peter Hanker, Vorsitzender des Vorstands, Volksbank Mittelhessen eG, Gießen

Euro zu den größten Kreditgenossenschaften Deutschlands. Eine Bank dieser Größe hat die nötigen Fettpolster, um mit möglicherweise steigenden Kreditausfällen umzugehen. Doch wie sieht das bei kleineren und mittleren Häusern aus? Das Stresslevel ist definitiv gestiegen. Niedrigzinsen, Digitalisierung, Pandemie – jeder dieser Faktoren erhöht den Veränderungsdruck auf die Branche und wäre schon für sich genommen wirkungsstark genug. Gerade den kleineren Häusern fehlen zunehmend Antworten auf diese Herausforderungen. Die Frage ist doch: Mit welchen personellen und finanziellen Ressourcen kann eine Volksbank aufwarten, um diesen Anforderungen zu begegnen? Eine Regulatorik, die Proportionalität nicht berücksichtigt, drückt zusätzlich auf das Gaspedal. Doch das halte ich grundsätzlich für richtig, Kreditgeschäft ist und bleibt eben Kreditgeschäft – egal ob 25 Millionen oder 18 Milliarden Euro unter dem Bilanzstrich.

In der Lünendonk-Studie „Zukunft der Banken 2020“ werden die regulatorischen und gesetzlichen Vorschriften und ihre Umsetzung als eine der größten Herausforderungen bezeichnet. Die Hauptanstrengungen sind dabei im Hinblick auf Aufbauorganisation, Prozesse sowie IT-Infrastruktur zu leisten. Auch ist eine Zunahme der Detailliertheit und Komplexität der Anforderungen zu erwarten. Die sinnvolle Vernetzung der Maßnahmen wird Voraussetzung dafür sein, der wachsenden Geschwindigkeit standzuhalten. Mit den steigenden Anforderungen sinkt zugleich die Rentabilität einzelner Geschäftsfelder.

Im Hinblick auf die künftige Entwicklung werden gerade kleine Raiffeisen- und Volksbanken im Nachteil sein. Ihnen wird es angesichts der regulatorischen Herausforderungen und der Niedrigzinsen immer weniger gelingen, mit einem traditionellen und zwingend konservativ ausgerichteten Geschäftsmodell den Anforderungen gerecht zu werden. Denn die Zeiten, in denen mit Fristentransformation ein großer Teil der GuV-wirksamen Erträge bestritten wurde, sind aufgrund der dauerhaft flachen Zinskurve vorbei. Das klassische Geschäftsmodell gerät ins Wanken und muss an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden.

In Anlehnung an die Ausarbeitungen der Harvard-School beschreibt die Ge-

schäftsstrategie die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens mit dem Ziel, sich nachhaltig vom Wettbewerb abzugrenzen. Idealerweise wird dabei eine überdurchschnittliche Rendite erzielt, in Einbeziehung von externen und internen Faktoren erreicht werden kann. Diese internen und externen Faktoren sind es, die kleinere Volksbanken angesichts schwindender Erträge zunehmend lähmen. Ein Beispiel neben der Regulatorik: Welche kleinere Genossenschaftsbank kann eben mal einen SREP-Risikocontroller, Vertriebspezialisten oder Firmenbetreuer zusätzlich einstellen? Solche Kosten wirken als interne Begrenzung der Ressourcen. Ein Bankbetrieb mit rund 1 500 Mitarbeiterkapazitäten bietet Chancen für und durch Spezialisten. Diese Spirale geht weiter auf, spezialisierte Banken locken Talente durch stärkeres Employer Branding!

Schon durch die personell und finanziell bessere Ausstattung wird es größeren Einheiten besser gelingen, das eigene Geschäftsmodell weiter zu entwickeln und gleichzeitig die steigenden Anforderungen des Regulators zu bedienen. Die wachsenden Aktivitäten im Immobilienmarkt, die Integration von banknahen und auch bankfernen Dienstleistungen ins Angebotsspektrum oder auch verstärkte Aktivitäten im Depot A sind Ausdruck dessen.

### Basel III ist erst ein Vorgeschmack

Die Umsetzung von Basel III auf europäischer Ebene soll die Banken nachhaltig stärken. Vehikel sind die beiden Gesetzgebungspakte CRD IV und CRR. Eine bessere Finanzmarktstabilität soll durch die Einführung einheitlicher Liquiditätsstandards, einer Leverage Ratio, einem Haftungsprinzip sowie einer verbesserten Corporate Governance erreicht werden. Ein edles Vorhaben! Doch muss die Frage erlaubt sein, inwiefern die Regulatorik ihre Ziele erreicht. Kern der CRD IV und der CRR ist die Stärkung des Eigenkapitals. Die speziellen Kapitalanforderungen führen dabei für nicht systemrelevante Institute tendenziell zu einem zusätzlichen Kapitalbedarf. Doch der Aufbau des harten Kernkapitals wird gleichzeitig durch die anhaltende Niedrigzinsphase erschwert. Eine doppelter Treppenwitz.

Die steigende Komplexität der Regularien wird in der Basel-III-Verordnung

durch die Einführung neuer Liquiditätskennziffern – der LCR sowie der NSFR – deutlich. Die LCR beschreibt den Mindestbestand der hochliquiden Aktiva, untergliedert in zwei Klassen, welche unterschiedlich gewichtet dieser Form der Aktiva zugerechnet werden können. Dieser Bestand muss einen Nettomittelabfluss in einer Stressphase für 30 Tage abdecken können. Zudem folgt im Juni 2021 die Einführung der NSFR, mit einer 100-prozentigen Erfüllungspflicht. Damit soll künftig eine langfristige Refinanzierung sichergestellt sowie eine ausgewogene Fristenstruktur der Aktiva und Passiva erreicht werden. Betrachtet wird ein Stressszenario, das maximal zwölf Monate andauert. Immerhin ist hierbei – mit der sogenannten sNSFR – eine Erleichterung für kleinere Institute vorgesehen. Doch wird das helfen? Über anderthalb Jahrhunderte lang konnten kleine Genossenschaftsbanken ihre langfristige Refinanzierung sicherstellen. Aber können auch alle eine sNSFR fehlerfrei definieren und berechnen?

Das Regionalprinzip der Genossenschaften und die enge Verzahnung mit der regionalen Wirtschaft sind ein hohes Gut. Man kennt die Region, seine Kunden dort, meist durch den Vorstand persönlich. Welche „Großbank“ kann das behaupten? Und hierin liegt ganz klar ein risikoreduzierender Faktor. Im Sinne der Basel III Regularien ist das Regionalprinzip leider auch ein wirtschaftlicher Nachteil. Volksbanken sind die Stützen des Mittelstandes, KMUs gehören daher traditionell zum Stammklientel. Doch gerade kleine und mittelgroße Unternehmen mit einem Einlagenvolumen über 500 000 Euro erschweren die Erfüllung der Mindestliquiditätsquote LCR. Aufgrund der Eigenkapitalanforderungen sehen sich manche Institute gezwungen, ihre Kunden (vor allem im gewerblichen Mittelstand) nur noch nach bestimmten Kriterien auszuwählen. Im BVR-Gutachten von Hackethal und Inderst zeigt sich eine Tendenz zu Geschäften mit geringerem Absatzvolumen.

### Fehlende Kostenproportionalität

Eine fehlende Kostenproportionalität stellt vor allem kleinere Banken vor massive Probleme. Auf die sprungfixen Kosten für zusätzliche, qualifizierte Spezialisten wurde schon hingewiesen. Insbesondere im Meldewesen sehen

sich die kleinen im Vergleich zu den größeren Banken im Nachteil. Die „One-size-fits-all-Strategie“ lässt eine Senkung der Fixkosten nicht zu. Und im Bereich Meldewesen gibt es viel zu melden.

Doch nicht nur in diesem Teilbereich der Unternehmensorganisation spielen die Kosten eine markante Rolle. Allgemein liegen die durchschnittlichen direkten Kosten für die Umsetzung der Regularien bei kleinen Instituten deutlich höher – auch im Vergleich zum Ertrag – obwohl sie auch im Rahmen der SSM weniger bedeutsam für die Finanzmarktstabilität sind. Dieses Dilemma zeigt sich eindrucksvoll am Beispiel der verschärften Dokumentationspflichten in der Wertpapierberatung. Laut der Hackthal-Inderst-Studie liegen die Kosten für deren Erfüllung bei Banken mit einer Bilanzsumme von bis zu 250 Millionen Euro bei mehr als 50 Prozent des Ertrages. Durch erweiterte Dokumentationspflichten fällt zudem Vertriebszeit für Kundenberatungen weg.

### Dicker Brocken EU-Taxonomie

In der Folge passen gerade kleinere Banken ihr Beratungsspektrum an, da ein marktgerechtes Anbieten einzelner Produkte nicht mehr möglich ist. So wird das Wertpapiergeschäft systematisch vernachlässigt oder nur noch besonders vermöglicher Klientel zugänglich gemacht. Das widerspricht nicht nur dem Selbstverständnis der Genossenschaftsbanken, es läuft vor allem der Marktentwicklung völlig entgegen. Den Börsenboom der vergangenen Jahre haben diese Institute und deren Kunden definitiv verpasst. Gleichzeitig werden die kleineren Institute der Möglichkeit beraubt, durch ein intensiveres Wertpapiergeschäft das Provisionsergebnis zu stärken und gleichzeitig teure Einlagenbestände abzubauen.

Im Juni 2020 wurde die EU-Taxonomie verabschiedet. Sie ist Teil des 2018 beschlossenen Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums. Ziel des European Green Deals ist es, Kapital in nachhaltige Projekte und Tätigkeiten umzulenken. Die Taxonomie regelt nun verbindlich, welche Aktivitäten mit den europäischen Umweltzielen vereinbar sind und welche nicht. Mit dem komplexen Regelwerk ist eine künftige Offenlegungspflicht für Unternehmen, die der CSR-Pflicht unterliegen, verbunden.

In erster Linie betrifft die Taxonomie Anlageprodukte, doch es ist absehbar, dass die Taxonomie auch auf das Kreditbuch von Banken anzuwenden sein wird. Auch die neue Leitlinie der EBA zur Kreditvergabe und -überwachung führt erstmals Vorgaben zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit. Politischer Fahrplan der EU-Kommission ist, dass Banken künftig über den Hebel der Eigenkapitalunterlegung dazu gezwungen werden sollen, mehr „grüne“ Kredite auszureichen. Der Umbau zu einer nachhaltigen europäischen Wirtschaft ist zu begrüßen. Dennoch stellt die Strategie der Kommission gerade Volksbanken aufgrund ihres durch das Regionalprinzip determinierten Aktionsradius vor besondere Herausforderungen. Nicht jede Wirtschaftsregion hat das Potenzial zu einem neuen „Green Valley“. Das bedeutet im Sinne der Entwicklung einer nachhaltigeren Wirtschaftsform, dass Volksbanken ganz wesentlich von der Innovationskraft ihrer eigenen gewerblichen Kunden sein werden. Sie haben weder die Möglichkeit, auf Projekte außerhalb ihres Geschäftsgebietes auszuweichen. Noch können sie dem Beispiel von Spezial- und Umweltbanken folgen und alle Finanzierungen kategorisch ablehnen, die nicht astrein grünes Siegel tragen. Eine solche Geschäftspolitik wäre mit dem genossenschaftlichen Gedanken und Förderauftrag nicht vereinbar.

Die Folge ist voraussichtlich ein zumindest zeitweise höherer Anteil von Krediten, die künftig mit deutlich mehr Eigenkapital unterlegt werden müssen. Ein wirtschaftlicher Nachteil, der gerade den Regionalinstituten blüht, deren Geschäftsgebiet überschaubar oder durch ESG-nonkonforme Industrie geprägt ist.

### Königsweg Fusion?

Kräfte zu bündeln ist ein Megatrend der vergangenen Jahre, der sich angesichts der regulatorischen und marktseitigen Herausforderungen weiter beschleunigen wird. Die Volksbank Mittelhessen ist ein Haus, welches auf mehr als 210 Rechtsvorgängerinnen blickt. Insofern lässt sich der Bank eine positive Einstellung zum Zusammenschluss bescheinigen. Doch diese Fusionen erfolgten nicht zum Selbstzweck, also aufgrund eines Strebens nach Wachstum um der Größe willen, son-

dern mit dem strategischen Ziel, eine wirtschaftliche Einheit zu schaffen, die den Mittelstand nördlich des Rhein-Main-Gebietes mit einer starken Risikotragfähigkeit unterstützen kann. Mit den heutigen Dimensionen können wir diesem Anspruch gerecht werden. Die Tendenz zu immer größeren Einheiten, zum Teil sogar über Landesgrenzen hinweg, scheint zumindest diskussionswürdig. Früher lud der Landrat ein und es kamen zehn Vorstandsvorsitzende von Volks- und Raiffeisenbanken. Heute lädt der Vorstand ein und es kommen mehrere Landräte und womöglich künftig zwei Wirtschaftsminister! Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund zweier Aspekte unseres Erachtens bedenklich.

Eine Volksbank unterscheidet sich durch ihren regionalen Bezug von ihren Wettbewerbern. Dieser besondere genossenschaftliche Charakter und die persönliche Nähe gehen verloren, wenn die geografische Expansion auf die Spitze getrieben wird. Schließlich spielt es für die Kunden eine große Rolle, ob sie am Telefon mit ihrem Nachbar sprechen oder einem fernen Callcenter. Solange Mitarbeiter und Führungskräfte Teil des örtlichen, öffentlichen Lebens bleiben, bleibt eine Volksbank nah am Kunden.

Ein nicht minder wichtiger Aspekt ist der drohende Verlust der Granularität und Vielfalt im Bankensektor, welche sich gerade in der Finanzkrise als stabilisierende Faktoren für das Finanzsystem erwiesen haben. Mit ihrer starken regionalen Verankerung sind die Volksbanken die wichtigsten Finanzierungspartner des Mittelstandes. Ihre Aufgabe ist es, unabhängig von konjunktureller Phase, die Unternehmen mit dem notwendigen Kapital zu versorgen, damit Innovation und Wachstum entstehen können. Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten zeigt sich der große Vorteil gewachsener, persönlicher Beziehungen. Während anonyme Online- und Großbanken schnell den Kredithahn zudrehen, finden Volksbanken individuelle und faire Lösungen.

Es muss doch auch im Interesse des Regulators sein, diesen stabilisierenden Faktor für die deutsche Wirtschaft zu erhalten. Daher hier ein klares Plädoyer dafür, durch die Berücksichtigung der Proportionalität auch den kleineren Instituten den notwendigen Spielraum zu geben, das eigene Geschäftsmodell sinnvoll weiterzuentwickeln. ■