

„Unsere Größe hat die obere Grenze erreicht“

Interview mit Peter Hanker



Die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken sind bislang recht gut durch die Krise gekommen. Aber natürlich leiden sie unter der allgemein kritischen Stimmung und den verschärften Regulierungsvorschriften. Dabei will der Autor keine Ausnahmen für die genossenschaftliche Finanzgruppe, sondern plädiert für eine stärkere Berücksichtigung risikoarmer Geschäftsmodelle. Und auch von der Marktseite spürt er leichten Gegenwind aufziehen und mahnt daher größtmögliche Geschlossenheit der Gruppe an. Spaltungen durch große oder kleine Institute seien irreführend. Vielmehr müsse die Fusion der Rechenzentren ebenso wie ein noch engeres Zusammenrücken der Zentralbanken endlich angegangen werden. Nur so sei die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Red.

bm Herr Dr. Hanker, wie bewertet der Vorstandsvorsitzende einer ordentlichen Volks- und Raiffeisenbank das gegenwärtige Umfeld für Banken?

Schwierig. Zum einen fehlt der breiten Bevölkerung die Möglichkeit zur Differenzierung. Darunter leiden auch die Volks- und Raiffeisenbanken, die in einem Atemzug mit den „bösen Banken“ genannt werden, zu denen die genossenschaftliche Finanzgruppe sicherlich nicht gehört. Zum ande-

ren machen fragwürdige regulatorische Initiativen unter dem Deckmantel des Verbraucherschutzes der Branche das Leben schwer, die diese Stimmung nicht nur beflügeln, sondern sogar aktiv gegen notwendige und wichtige Ertragsquellen der Banken und Sparkassen vorgehen.

Das soll nicht heißen, dass nicht auch bei der Kreditwirtschaft Fehler gemacht wurden, die es zu beheben gilt. Aber wenn im Nachhinein Gesetze rückwirkend geändert werden, wie beispielsweise bei der Offenlegung von Vermittlungsprovisionen in der Wertpapierberatung geschehen, ist das sicherlich zu viel des Guten und gegen jede kaufmännische Grundregel. Kunden



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

können Geschäfte rückabwickeln, obwohl dieses Gesetz bei Vertragsabschluss noch gar nicht bestand. Das birgt für die Institute unkalkulierbare Risiken, weil es rückwirkend zu Belastungen führen kann. Da muss man sich auch fragen, was das dem Kunden nützt?

Und zu guter Letzt ist das allgemeine Marktumfeld mit historisch niedrigen Zinsen, einem scharfen Wettbewerb um Einlagen und das Zudrehen der Regulierungsschraube natürlich sehr herausfordernd.

bm Wie schlägt sich die Volksbank Mittelhessen in diesem Umfeld?

Wir sind zufrieden: Zuwächse im Einlagengeschäft demonstrieren selbst in diesen Zeiten einen Vertrauenszuwachs. Das ist erfreulich, erst recht vor dem Hintergrund, dass die Volksbank Mittelhessen nicht mit subventionierten Spitzenkonditionen um Kunden wirbt. Gleiches gilt auf der Aktivseite für das mittelständische Kreditgeschäft. Hier ist dieses Haus der dominante Partner in der Region. Dazu zählt auch eine sehr gute Partnerschaft mit den Sparkassen in unserem Geschäftsgebiet im Sinne einer ausgewogenen Risikoteilung.

bm Spüren Sie hier die Initiativen mancher Großbanken?

Kaum, und wenn dann nur punktuell. Von breit angelegten Mittelstandsoffensiven ist hier in dieser Region nichts zu spüren.

bm **Es gibt aber sicherlich auch weniger erfreuliche Dinge?**

Natürlich. Sorge bereitet uns das Zinsniveau. Kredite werden heute nur noch zur Hälfte der Konditionen verlängert, zu denen sie vor fünf Jahren abgeschlossen wurden. Der daraus resultierende Ergebnismrückgang kann allein durch Kostensenkungen nicht mehr aufgefangen werden. Allerdings gibt es auch kaum eine Möglichkeit, dies durch Provisionseinnahmen zu substituieren. Das gilt insbesondere für die Wertpapierprovisionen, die derzeit angesichts der Zurückhaltung der Kunden deutlich rückläufig sind.

bm **Stichwort Regulatorik: Fühlen Sie sich ungerecht behandelt und überreguliert?**

Die Vielzahl der Vorschriften ist in erster Linie eine Konsequenz der Schäden, die durch die Krise verursacht wurden. Diese Idee ist vom Grundsatz her richtig. Allerdings ist die Aufgabenteilung nicht klar und der Aktionismus erweckt den Anschein eines relativ unabgestimmten Vorgehens. Ist nun die Europäische Kommission, der Europäische Rat, die EBA als Aufsichtsbehörde, die EZB, der IWF zuständig und wer macht was?

Zudem ist es falsch, auf diesen europäischen Ebenen ein Regelwerk zu schaffen, das für alle Banken in Europa gelten soll. Damit ist keine Ausnahme für die Volks- und Raiffeisenbanken gemeint. Selbstverständlich müssen auch diese sich den allgemein gültigen Regeln unterwerfen. Regeln müssen verbindlich sein und müssen für alle gelten. Aber es sollte doch das Geschäftsmodell in Form differenzierterer

Anforderungen stärker berücksichtigt werden. Eine regionale Bank in Mittelhessen ohne Investmentbanking stellt ein anderes Risikopotenzial dar als eine deutsche oder französische Großbank. Das muss sich in den Vorschriften widerspiegeln.

bm **Trauen Sie einer EZB zu, sich schnell in die Bankenaufsicht hineinzufinden?**

Ja. Auf Druck der europäischen Gesetzgebungsorgane wird die EZB dies realisieren. Die Ressourcenausstattung und die Möglichkeiten der EZB, entsprechende Mitarbeiter zu akquirieren, sind auf jeden Fall vorhanden. Die Europäische Notenbank hat die Reputation und kann darüber das Know-how aufbauen. Das klärt aber nicht die Frage nach der Sinnhaftigkeit. Hier kommt es sehr viel auf die Ausgestaltung der künftigen europäischen Aufsichtsstrukturen an und die Anwendung der Vorschriften.

bm **Nun ist die Aufsicht nur ein Teil der Bankenunion. Wie sind diese Ideen zu bewerten?**

Hier bin ich ein strikter Gegner der Zusammenlegung der Sicherungseinrichtung. Die Übertragung der Sicherungseinrichtung des BVR und damit der Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken auf europäische Banken ist wirtschaftlich betrachtet grober Unfug und stellt die Bankkunden in Deutschland größtenteils schlechter als es jetzt der Fall ist. Das Problem ist doch, dass die Aussage von Kanzlerin Merkel „Die Spareinlagen sind sicher“ auf europäischer Ebene materiell nicht haltbar ist, dafür fehlen die Mittel.

bm **Inwieweit haben sich in den vergangenen Jahren nicht nur die Wettbewerbsverhältnisse, sondern auch die Wettbewerber verändert?**

Auf der Kreditseite mit gewerblichen Kunden hat sich die Zahl der Konkurrenten deutlich verringert. Wie bereits erwähnt, sind in den ländlichen Regionen außer Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken kaum noch andere Institute präsent. Zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken herrscht

„Der Großteil der privaten Klientel schätzt das Multikanalangebot mit der Möglichkeit des Filialbesuchs.“

einerseits ein intensiver, aber fairer Wettbewerb um die lukrativen Mandate, andererseits nutzt man sich zur Risikoteilung. Das ist in Ordnung.

Der Wettbewerb um private Kunden und deren Einlagen ist dagegen unvermindert hart. Zwar haben sich einige Anbieter vom Markt verabschiedet, doch sind andere nachgerückt. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass sich alle nachhaltig am Markt etablieren werden. Häuser, die mit subventionierten Angeboten und ohne die entsprechende Infrastruktur auf Kundenfang gehen, werden die Ersten sein, die aus diesem Geschäft wieder ausscheiden werden. Sicherlich mag es Kunden geben, die ausschließlich Direct Banking wünschen, doch der Großteil der privaten Klientel schätzt das Multikanalangebot mit der Möglichkeit des Filialbesuchs und entsprechende Nähe und Beratung.

bm **Aber nun, mit gebührendem Abstand zur Kaupthing-Pleite, entsteht der Eindruck, dass doch wieder verstärkt nach hohen Konditionen gesucht wird. Haben Kunden die Sorgen von damals schon wieder vergessen?**

Diesen Eindruck haben wir auch. Allerdings sind die Wanderbewegungen der „Zins-Hopper“ oder „Rosinen-Picker“

noch deutlich verhaltener als vor der Kaupthing-Pleite.

bm Kann und will die Volksbank Mittelhessen auf der Konditionenseite dagegenhalten?

In der Region bietet die Volksbank Mittelhessen die progressivsten Konditionen, die Zinsen liegen über allen Sparkassen und allen anderen genossenschaftlichen Instituten im Geschäftsgebiet. Wir bieten Konditionen in etwa auf der Höhe des Bestandsgeschäfts der großen Direktbanken, sind aber noch weit entfernt von den aggressiven Lock-Angeboten. Diese Kunden wollen wir aber auch gar nicht. Der Kunde in der Region soll die Volksbank Mittelhessen als Marktführer wahrnehmen, soll spüren, dass sich auch die Fusionen lohnen haben. Das heißt, er profitiert von vergleichbar attraktiven Zinsen zu den Direktbanken und einem Filialnetz. Dafür ist es wichtig, gleiche Konditionen für alle Kunden zu bieten und hier keine Differenzierung vorzunehmen.

„Ein Kunde, der der Bank geringere Kosten verursacht, soll davon auch profitieren.“

bm Es gibt also keine unterschiedlichen Konditionen beispielsweise nach Vertriebsformen?

Doch, die gibt es natürlich. Ein Kunde, der der Bank geringere Kosten verursacht, soll davon auch profitieren. So haben einige ausgewählte Produkte einen Konditionenvorteil, wenn sie online gekauft werden, im Vergleich zum stationären Vertrieb. Aber es gibt keine Vorteile für ausgewählte Kunden, beispielsweise Neukunden.

bm Sie sprachen mehrfach von Marktführerschaft: Wie haben sich in den einzelnen Geschäftsfeldern die Marktanteile entwickelt?

Im Firmenkundengeschäft hat die Volksbank Mittelhessen deutlich Marktanteilszuwächse, was natürlich an dem Rückzug einiger Wettbewerber aus diesem Geschäft in der Fläche liegt. Und auch im Privatkundengeschäft konnten wir über die gesamte Bank betrachtet leicht zulegen, auch wenn es hier regionale Unterschiede in unserem Geschäftsgebiet gibt. Doch der Vertrauenszuwachs, den Volks- und Raiffeisenbanken in der Krise erleben, ist auch in den Zahlen spürbar.

bm Nun herrscht ein Umfeld mit niedrigen Zinsen und geringen Margen, trotzdem hat die Volksbank Mittelhessen 2011 einen Rekordgewinn verbucht.

Wie passt das zusammen?

Großer Margenbringer im vergangenen Jahr war die Immobilienfinanzierung, hierbei auch die gewerbliche Finanzierung durch eine hohe Investitionsbereitschaft des Mittelstandes. Ebenfalls ein gutes Geschäft waren Investitionen in Studentenwohnheime. Sehr viele Privatanleger haben Studentenwohnungen gekauft, die durch unser Haus finanziert und vermittelt wurden. Hier sind Nettorenditen für den Kunden zwischen vier und sechs Prozent zu erzielen. Hinzu kommen sehr geringe Ausfallraten im Kreditgeschäft und auch ein bisschen Glück bei den Eigenanlagen, wo es ebenfalls kaum Rückschläge gab.

Schön an dem Rekordergebnis ist, dass es vor allem über die Einnahmen zustande kam. Auf der Kostenseite gab es 2011 nur kleine Fortschritte zu verzeichnen, da das neue Back-Office-Zentrum bezogen wurde. Hier sitzen nun die zirka 360 Mitarbeiter aus dem Bereich Marktfolge.

„2013 werden wir unsere Risikobudgets vermutlich brauchen.“

bm Einem Kreditvolumen von etwa 3,5 Milliarden Euro standen Einlagen von rund 5 Milliarden Euro gegenüber. Das heißt, Sie könnten deutlich mehr Kreditgeschäft machen.

Das ist richtig. Wir könnten mehr Geschäft machen und wollen auch mehr Geschäft machen. Allerdings muss es dafür in der Region auch die entsprechende Nachfrage geben. Die gibt es aber nur selektiv: Sehr gut lief 2012 beispielsweise die Finanzierung regenerativer Energien. Darüber hinaus muss eine Bank natürlich auch die weitere Konjunkturlage im Auge behalten, und demzufolge ist derzeit eher ein wenig Zurückhaltung angesagt. Und zum Dritten sind unserem Haus wie erwähnt in kurzer Zeit relativ viele neue Gelder zugeflossen.

bm Die Konjunktur kühlt ab, drohen künftig wieder höhere Wertberichtigungen?

In der Tat dreht die Stimmung. Die Frühindikatoren in den Ratings weisen nur in geringem Umfang auf eine angespanntere wirtschaftliche Situation bei den Unternehmen hin. Das liegt vor allem daran, dass die Auftragsbestände sinken, die Forderungslaufzeiten länger und die Lieferantenverbindlichkeiten höher werden. Die Unternehmer werden vorsichtiger. All das wird in diesem Jahr noch nicht zu spürbar höheren Wertberichtigungen führen, aber für 2013 rechnen wir, dass wir damit unsere Risikobudgets brauchen werden.

bm Gibt es in Ihrem Geschäftsgebiet eine hohe Konzentration bestimmter Branchen, sprich drohen Klumpenrisiken?

Nein, es gibt keine dominante Branche. Im Gegenteil, das Geschäft ist breit gestreut.

bm Nutzen Sie dennoch Angebote der Zentralbanken wie VR Circle?

Ja, die nutzen wir gerne. Das ist ein überzeugendes Instrument und eine gute Möglichkeit zur Risikoteilung.

bm Hat das Geschäftsmodell Kommunalfinanzierung noch eine Zukunft?

Ja, wenn sich das Geschäft rechnet. Die Kreditmarge in der Kommunalfinanzierung hat eine Renaissance gefeiert, aber sie muss noch attraktiver werden, sonst werden sich die meisten Banken, auch die Volksbank Mittelhessen, aus diesem Geschäftsfeld zurückziehen.

Die Zeiten, in denen Kommunen zum Nulltarif Geld bekommen haben, sind definitiv vorbei. Banken haben auch für dieses Geschäft eine Margenvorstellung. Daher werden sich die Stadtkämmerer daran gewöhnen müssen, eine dem Risiko der jeweiligen Kommune entsprechende Verzinsung zu zahlen.

bm Was machen Sie mit den überschüssigen Mitteln?

Die werden bei der DZ Bank angelegt. Daneben spielt das Thema Liquiditätshaltung eine große Rolle. Mehr als die Hälfte der Passivseite ist inzwischen Tagesgeld, dagegen ist das Kreditgeschäft langfristig gebunden. Auch das gilt es zu beobachten und zu steuern.

bm 2011 wurden 45 Millionen Euro an stillen Reserven in hartes Kernkapital umgewandelt, war das alles?

Nein, es ist noch ein Betrag in den stillen Reserven vorhanden, der höher ist als die 45 Millionen Euro.

bm Ihr Haus hat relativ schnell, relativ viel fusioniert: War das im Nachhinein betrachtet richtig beziehungsweise, was würden Sie rückblickend anders machen, wenn Sie könnten?

Die Zusammenschlüsse waren richtig und wir würden es auch wieder so machen. Allerdings hat die Größe der Volksbank Mittelhessen damit die obere Grenze einer leistungsfähigen Volksbank erreicht. Dieses Haus deckt nahezu vier Landkreise vollständig ab und hat in vier weiteren Landkreisen Niederlassungen. Die Flächenausdehnung unseres Geschäftsgebietes liegt bei 130 Kilometer von Nord nach Süd und rund 100 Kilometer von Ost nach West.

Diese Größe des Geschäftsgebietes führt das genossenschaftliche Geschäftsmodell mit regionaler Präsenz und Nähe an seine Grenzen. Sollten wir noch größer werden, ginge das Typische einer Genossenschaftsbank verloren. Das ist eine wichtige Erkenntnis. Größe ist wichtig, um zukunftsfähig zu sein und Dinge alleine entscheiden zu können. Aber über das jetzt Erreichte wollen wir regional nicht hinausgehen.

„Die Zeiten, in denen Kommunen zum Nulltarif Geld bekommen haben, sind definitiv vorbei.“

„Der Eindruck, wir bräuchten den Verbund nicht, täuscht.“

bm Das schließt aber nicht aus, dass Sie einige kleinere Häuser noch aufnehmen werden?

Gegenwärtig steht nichts dergleichen an. Aktuell gibt es noch zehn bis zwölf kleinere Partner in unserem Gebiet oder an den Rändern, die wir aber nicht bedrängen.

Allerdings machen die regulatorischen Vorschriften Banken dieser Größenordnung zunehmend unrentabel, sodass damit zu rechnen ist, dass es in den kommenden Jahren zu weiteren Fusionen kommen wird.

bm Bieten Sie als große Volksbank diesen Häusern bereits heute Unterstützung bei der Bewältigung der administrativen Aufgaben an?

Ja, wir unterstützen die kleinen Volksbanken mit Dienstleistungen unter anderem in den Bereichen Zahlungsverkehr und Revision. Über unsere Ausbildungsakademie bildet die Volksbank Mittelhessen die Lehrlinge dieser Banken mit aus und auch im Bereich Kreditgeschäft arbeitet man sehr professionell zusammen.

bm Die Volksbank Mittelhessen hat die kritische Größe, kann die Dinge alleine entscheiden, geht selbstbewusst eigene Wege: Brauchen Sie den Verbund überhaupt noch?

Der Eindruck, wir bräuchten den Verbund nicht, täuscht. Die Verbundquoten der R+V, von Schwäbisch Hall oder der Union Investment liegen bei deutlich über 90 Prozent. Die Produkte der Verbundpartner haben absolute Priorität und werden nur sehr marginal durch andere Label ergänzt. Aber die Volksbank Mittelhessen setzt nicht aktiv auf andere Anbieter als Verbundpartner.

bm Ihre Bank ist gemessen an der Zahl der Mitglieder die größte Volksbank in Deutschland. Dazu gehören zum einen ein erfolgreiches Mitgliederbindungsprogramm, zum anderen aber auch ein ausgeklügeltes System der Kundengewinnung. Wie gehen Sie hier vor, was sind die besten Formen der Kundenansprache?

Für eine Bank unserer Größe und unserer Aufstellung ist die Präsenz sehr wichtig. Wir zeigen den Kunden, dass die Volksbank Mittelhessen Verantwortung für die Region übernimmt.

Dazu zählt natürlich auch das Thema Sponsoring und gesellschaftliches Engagement. Das wird von den Menschen hier in Mittelhessen und eben auch von unseren Mitgliedern und Kunden honoriert.

„Alles was zur Spaltung der Gruppe und damit zur Schwächung der Interessenvertretung beiträgt, ist falsch.“

Das führt dann auch dazu, dass Kunden andere Kunden für uns gewinnen, indem sie diese Bank weiterempfehlen. Klassische Werbeformen wie Anzeigen in Zeitungen oder Spots im Fernsehen erreichen bei Weitem nicht diese Wirkung, weswegen wir weitestgehend darauf verzichten.

bm **Es gibt noch mehr als 1 000 Genossenschaftsbanken unterschiedlicher Größenordnungen. Kann man hier immer Einigung erzielen, oder sollten die Interessen großer oder kleiner Banken gesondert betrachtet werden?**

Den Bestrebungen, die Interessen großer Volksbanken zu bündeln, ist eine klare Absage zu erteilen. Genauso wenig halte ich von der Interessenvereinigung kleiner Volks- und Raiffeisenbanken, denn alles was zur Spaltung der Gruppe und damit zur Schwächung der Interessenvertretung beiträgt, ist falsch.

Wir sind eine genossenschaftliche Finanzgruppe, wir haben den BVR als einen Spitzenverband für alle Volksbanken und Raiffeisenbanken. Wer nicht Manns genug ist, in diesen Gremien seine Meinung zu vertreten, dem helfen auch irgendwelche Interessenvertretungen nicht weiter.

bm **Ist das Prinzip „Eine Bank, eine Stimme“ noch zeitgemäß?**

Nein. Sicherlich ist es auch nicht richtig, die Stimmenverteilung, die Menge an Stimmen ausschließlich anhand der Größe einer Bank festzumachen, aber es ist auch nicht richtig, dass die ganz großen Institute genauso viele Stimmen haben, wie die kleinsten. Die Lösung kann nur in einem vernünftigen Mittelweg liegen.

Ich bin großer Anhänger eines sogenannten Fakultativwahlrechtes, das heißt, die großen Banken hätten fünf Stimmen, mittlere Institute drei und kleine Häuser eine Stimme. So können alle Interessen gewahrt werden, ohne dass es zu Benachteiligungen der einen oder anderen Gruppe kommt.

bm **Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des BVR?**

Der BVR macht seine Arbeit derzeit hervorragend. Die Lobbyvertretung funktioniert, auch wenn natürlich nicht aller Unbill von den genossenschaftlichen Instituten abgehalten werden kann. Und die beiden großen BVR-Projekte, das Projekt „webErfolg“ und die Verbesserung der Beratungsqualität, sind enorm wichtig für die gesamte Gruppe.

„Der BVR macht seine Arbeit derzeit hervorragend.“

bm **Viel Lob für den BVR, wie ist der Antritt der Regionalverbände zu bewerten?**

Ebenfalls gut. Mit dem Genossenschaftsverband e.V. ist die Organisation auf dem richtigen Weg. Dieser Genossenschaftsverband ist keineswegs zu groß, um die

Nähe zu seinen Mitgliedsbanken zu verlieren und sie nicht mehr entsprechend zu unterstützen. Darüber hinaus könnte eine Bündelung der Prüfungsverbände in nur einem Verband eine sinnvolle Lösung sein.

bm **Wie bedauerlich ist es da, dass die Fusion der Rechenzentren abermalig gescheitert ist?**

Sehr bedauerlich. Denn das ist betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll. Und diejenigen, die sich derzeit als kleine Gewinner sehen, werden noch realisieren, dass sie in Wirklichkeit die großen Verlierer sind. Diese Fusion muss kommen, es gibt keine Alternative.

Wichtig dabei ist, dass Lösungen gefunden werden, bei denen die betroffenen Banken die Kosten einer Systemumstellung nicht allein tragen müssen, sondern dies solidarisch auf die ganze Gruppe umgelegt wird. Schließlich sollen auch allen die Synergien zugute kommen.

bm **Bleibt die Frage nach den Zentralbanken. Sie sind seit einiger Zeit Aufsichtsratsmitglied der DZ Bank, kommt die Fusion?**

Sicherlich werden die genossenschaftlichen Zentralbanken über kurz oder lang zusammenrücken. Die Fusion der Rechenzentren sollte die Schablone sein. Nun könnte es vielleicht andersherum kommen.

Fakt ist: Noch hat die genossenschaftliche Finanzgruppe Rückenwind vom Markt, doch die Zukunft ist eher bedrohlich. Daher gilt es, Kräfte zu bündeln und zu sparen. Es muss, ähnlich wie damals nach Garmisch, wieder ein Ruck durch die Organisation gehen und unsere Bankengruppe muss den Schritt für die kommenden zehn bis fünfzehn Jahre machen. ■■■