

Sanierungsfälle im deutschen Genossenschaftssektor - Lehren und Lösungsansätze

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

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

Dr. Christof Grabher
Managing Director | christof.grabher@confidum.com

Marcus Hampel
Managing Director | marcus.hampel@confidum.com

Mag. Stefan Obermayr
Manager | stefan.obermayr@confidum.com

St. Margrethen, im Dezember 2024

Aktuell wird der deutsche Genossenschaftssektor durch mehrere Sanierungsfälle von regionalen Banken beunruhigt – diese Ereignisse haben ein großes mediales Interesse gefunden – allerdings ist die dort erfolgte Darstellung aus Sicht von CONFIDUM verkürzt und beinhaltet nicht immer die richtigen Schlussfolgerungen.

Das Gemeinsame, der in den Medien aufgeführten Fälle – VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden, Volksbank Dortmund-Nordwest und Volksbank Düsseldorf Neuss – ist, dass bei diesen Banken in kürzester Zeit ein Short-Fall im Eigenkapital eingetreten ist, der ohne rasche Rekapitalisierung eine Insolvenz ausgelöst hätte. Wären diese Banken nicht Mitglieder der genossenschaftlichen Finanzgruppe (GFG), so wäre wohl der Einlagensicherungsfall eingetreten, wie zuletzt bei der Sberbank Europa oder der Bremer Greensill-Bank. In der GFG ist neben dem gesetzlichen Einlegerschutz eine Institutssicherung in der Form eines sogenannten IPS („Institutional Protection Scheme“) nach Capital Requirements Regulation (CRR) Artikel 113/7 installiert. Diese hat zum Ziel, die Solvabilität und Liquidität der Institute jederzeit zu gewährleisten. Verantwortlich dafür ist die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR); deren wichtigstes Instrument im Sanierungsfall sind Kapitalerhöhungen aus den dafür vorgesehenen sofort verfügbaren Mitteln, oft auch in Kombination mit einer Fusion. Insofern ist nicht zu erwarten, dass aus einem der aktuellen Fälle eine Insolvenz entstehen wird.

Ganz wesentlich ist die Fragestellung, ob es sich um singuläre Fälle handelt und ob sichergestellt ist, dass so etwas künftig verhindert werden kann. Dazu ist es aus der Perspektive CONFIDUM sinnvoll, die einzelnen Fälle zu analysieren und die richtigen Schlussfolgerungen daraus abzuleiten.

Die Volksbank Düsseldorf-Neuss – eine Regionalbank ohne besondere Auffälligkeiten - wurde in einen Betrugsfall verwickelt, der allerdings das interne Risikomanagement und die Compliance der Bank in einem ungünstigen Licht erscheinen lässt. Solche Fälle sind außergewöhnliche Ereignisse, die systemisch nicht ausschließbar sind und in den unterschiedlichsten Banktypen und Bankgruppen vereinzelt vorkommen.

Ganz anders fällt die Ursachenanalyse bei den beiden anderen genannten Banken aus. Diese sind Folgen der langanhaltenden Niedrigzinsphase beginnend mit der Finanzkrise 2008 bis zum jähen Zinsanstieg 2022. In diesem Umfeld hat sich die Zinsmarge der Banken – insbesondere auch der Regionalbanken – stark eingeeengt. Die Folge war eine Diversifikation der Asset-Allocation vor allem durch starken Ausbau von Immobilieninvestments, aber auch ein verstärktes Kostenmanagement sowie eine deutlich ansteigende Zahl von Bankfusionen. So gab es 2008 in Deutschland noch 1.200 eigenständige Genossenschaftsbanken – aktuell sind es weniger als 700.

Das Geschäftsmodell nahezu aller dieser Banken stellt den genossenschaftlichen Gedanken, d.h. das regionale Kundengeschäft in den Vordergrund – im residualen Eigengeschäft werden konservative Investments getätigt.

Allerdings hat das Management einzelner Banken eine andere strategische Ausrichtung verfolgt und das Geschäftsmodell teilweise massiv verändert. Anstatt in niedrig verzinstes regionales Kreditgeschäft zu investieren, wurden wesentliche Finanzierungen und Investments in alternativen Geschäftsfeldern getätigt. Sehr oft standen dabei Immobilien im Mittelpunkt, aber auch Investments in Fin-Techs oder Reisebüros lassen sich in dieser Palette finden. Nicht jeder dieser Fälle wird zum Problemfall – zum einen ist der Anteil der „neuen“ Geschäfte in einem noch vertretbaren Ausmaß, zum anderen gibt es auch Bankmanagements, die mit Risiken aus diesen Investments sachgemäß umgehen können. Trotzdem ist es möglich, dass noch der eine oder andere Sanierungsfall in der Zukunft auftreten kann. Es ist aber davon auszugehen, dass es sich um Einzel- bzw. Sonderfälle handelt – die gesamte Gruppe ist sehr solide aufgestellt und professionell geführt. Trotzdem ist festzustellen, dass auch Einzelfälle zu einer erheblichen Belastung der gesamten GFG führen können – vor allem angesichts der Tatsache, dass durch die fortschreitende Fusionswelle stetig größere Banken entstehen. Insofern stellt sich die Frage nach Strategien zur Verhinderung künftiger Sanierungsfälle.

Im Gegensatz zu den in öffentlicher Kontrolle stehenden Sparkassen sind Genossenschaftsbanken private Unternehmen im Eigentum der Mitglieder – insoweit sind diese in der Wahl ihres Geschäftsmodells „nur“ durch die geltende Regulatorik beschränkt. Nachdem die Genossenschaftsanteile im Durchschnitt ca. 900 EUR betragen, üben die Mehrheit der Mitglieder ihr Eigentumsrecht nicht bzw. nur sehr beschränkt aktiv aus. Aufgrund des Kopfstimmrechtes gibt es auch i.d.R. keine Gruppierungen von Mitgliedern (à la Aktionärsvertretungen), die aktiv Einfluss auf die Geschäftsausrichtung nimmt.

In der Corporate Governance ist es der Aufsichtsrat, der die Interessen der Mitglieder vertritt und für die Kontrolle der strategischen Ausrichtung verantwortlich ist. Dazu ist es für das Gremium erforderlich, das Geschäftsgeschehen eigenständig kompetent und fachkundig beurteilen zu können. Diese Verantwortung kann nicht an Dritte – insbesondere dem Prüfungsverband und der Aufsicht – delegiert werden. Die Aufsichtsräte der Genossenschaftsbanken sind zumeist bunt gemischte Organe, die i.d.R. die regionale Mitgliedschaft abbilden. Somit ist es für den Aufsichtsrat herausfordernd, die Geschäftspolitik eigenständig und mit spezifischer Bankexpertise zu beurteilen. Damit sind die meisten Genossenschaftsbanken das, was im Fachjargon „Managerial Controlled“ bezeichnet wird. Nun ist es schon so, dass die große Mehrheit der Vorstände mit viel Kompetenz und Bedacht das traditionelle und regionale Kundengeschäft in den Mittelpunkt der Strategie stellt. Aber es gibt Banken, deren Vorstände eine ganz andere strategische Ausrichtung wählen.

Unabhängig davon ist es erforderlich, dass im Sinne von „Checks und Balances“ im Aufsichtsrat adäquate Sachkenntnis zur kritischen Beurteilung der strategischen Ausrichtung oder gar eines Strategiewechsels vorhanden ist.

Daraus ergibt sich aus der Perspektive von CONFIDUM als eine mögliche Option zur Professionalisierung der Corporate Governance die folgende Anforderung für Aufsichtsräte zumindest für größere Genossenschaftsbanken:

- Mindestens ein Aufsichtsrat sollte über eine bankwirtschaftliche Fachexpertise und Erfahrung im Bankmanagement verfügen. Dabei wäre es sinnvoll, auf einen Pool von unabhängigen und vom BVR akkreditierten Experten zurückzugreifen. Hierbei würde es Sinn machen, auf pensionierte Bankmanager zurückzugreifen, allerdings nicht als Aufsichtsorgan beim ehemaligen Arbeitgeber, sondern eben bei anderen Banken
- Eine Aufqualifizierung mit bankwirtschaftlichem Fachwissen von regionalen Wirtschaftstreibenden über entsprechende Seminare ist sicherlich nützlich, die Funktion eines „Bankenprofis“ im Aufsichtsrat kann damit aber nur in Ausnahmefällen erfüllt werden

Es gibt aber noch eine zweite Option, die in Betracht zu ziehen ist. Im Rahmen des Frühwarnsystems der Sicherungseinrichtung werden zahlreiche Kennziffern zu unterschiedlichsten Kontrollbereichen zeitnah verfolgt. Eine Intervention erfolgt dann, wenn entsprechende Verschlechterungen eintreten und kritische Marken erreicht werden. Das funktioniert bewährt im traditionellen Geschäftsmodell, das durch Risikostreuungen eine immanente Resilienz besitzt. Radikale Veränderungen des Geschäftsmodells haben Wirkungsmechanismen, die mit dieser Art von Monitoring nicht eingefangen werden können. Oft findet man vergleichbare Muster wieder:

- Expansiver und unverhältnismäßiger Aufbau neuer Geschäftsbereiche mit neuartigen Risiken,
- weit über die eigene Region hinaus oder digital eingeworbene oder vermittelte hochverzinsten Einlagen und/oder
- Ausbau der Kapitalbasis durch überregionale Ausgabe neuer Geschäftsanteile, die über das traditionelle genossenschaftliche Maß weit hinaus gehen

In aller Regel werden durch solche Strategiewechsel die operativen Kennzahlen zunächst deutlich verbessert. Risiken werden erst zeitverzögert oder im Durchgang eines kompletten Wirtschafts- und Zinszyklus schlagend – dann aber signifikant mit gravierenden Auswirkungen.

Gerade in einem IPS ist es aber erforderlich, dass die Mitglieder „ein überwiegend homogenes Geschäftsprofil“ aufweisen (Artikel 113/7/h CRR); und damit ist nicht gemeint, die überwiegende Anzahl der Mitglieder, sondern jedes einzelne Geschäftsprofil. Das Statut der BVR-Sicherungseinrichtung regelt in § 6 die Sorgfaltspflichten der Mitgliedsinstitute. Dort gibt es genügend Anhaltspunkte, die bei einer Ausrichtung auf nicht konforme Geschäftsmodelle eine Intervention ermöglichen. Mit den überarbeiteten Pflichten der Institute im Zusammenhang mit Prüfungen (§ 7) kann der Vorstand des BVR jederzeit eine Prüfung anordnen. Damit besteht nun die Möglichkeit, auch präventive Geschäftsmodellprüfungen durchzuführen und entsprechende Maßnahmen (§ 12 ff) einzuleiten. Dieser Ansatz beinhaltet mehr Zentralismus als es dem bisherigen Verständnis in der GFG entspricht und ist insofern ein neues Paradigma. Angesichts der finanziellen, aber vor allem auch der Reputationsschäden durch medial wirksame Sanierungsfälle, ist ein breites Verständnis zu erwarten.

Fazit:

Die aktuellen Sanierungsfälle im deutschen Genossenschaftssektor werfen ein Schlaglicht auf die Herausforderungen und Risiken in diesem Bankensektor. Während die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung des BVR bisher eine Insolvenz verhindern konnte, zeigt sich, dass einzelne strategische Fehlentwicklungen erhebliche Auswirkungen auf die gesamte Gruppe haben können. Besonders kritisch sind Fälle, in denen Banken ihr traditionelles Geschäftsmodell verlassen und risikoreiche Investments tätigen – insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Größe und „sektoraler Systemrelevanz“ dieser Häuser.

Zur Prävention künftiger Krisen empfehlen wir eine weitere Professionalisierung der Corporate Governance, insbesondere durch die Einbindung bankfachlich erfahrener Aufsichtsratsmitglieder. Zudem könnten präventive Geschäftsmodellprüfungen ein wirksames Instrument sein, um Risiken frühzeitig zu erkennen. Langfristig wird eine stärkere Balance zwischen regionaler Eigenverantwortung und zentraler Überwachung notwendig sein, um die Stabilität und das seit fast zwei Jahrhunderten erworbene Vertrauen in den Genossenschaftssektor weiter verlässlich zu gewährleisten.

Dr. Christof Grabher (christof.grabher@confidum.com) ist Managing Director, Marcus Hampel (marcus.hampel@confidum.com) ist Managing Director und Mag. Stefan Obermayr (stefan.obermayr@confidum.com) ist Manager bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACH-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in St. Margrethen (Schweiz) und Linz (Österreich).