

# Europäische Bankenunion – Herausforderungen an ein zentrales Verbundinstitut

*Lothar Steinborn-Reetz*

---

1	Einleitung.....	17
2	Die Europäische Bankenunion und ihre Folgen .....	17
2.1	Säule 1: Europäischer Aufsichtsmechanismus .....	19
2.2	Säule 2: Europäischer Abwicklungsmechanismus .....	22
2.3	Säule 3: Europäische Einlagensicherung und Haftungsverbund der Sparkassen-Finanzgruppe .....	24
3	Konsequenzen der Regulatorik .....	25
4	Der Weg der Helaba.....	27
5	Schlussbemerkung .....	31

---

# 1 Einleitung

Sehr geehrter Herr Prof. Pfingsten,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

zunächst möchte ich Ihnen herzliche Grüße von Herrn Brenner, dem Vorstandsvorsitzenden unseres Hauses übermitteln, der mich gebeten hat, ihn heute hier bei den „Münsteraner Bankentagen 2015“ kurzfristig zu vertreten.



In meinem Vortrag möchte ich insbesondere auf drei Themen näher eingehen:

*Erstens:* Warum die Errichtung der Europäischen Bankenunion mit ihren drei Säulen Aufsicht, Abwicklung sowie Einlagensicherung eine Zeitwende in der Regulierung von Kreditinstituten bedeutet.

*Zweitens:* Wie sich dies auf Kosten und Erträge von Banken auswirkt.

*Drittens:* Welche Geschäftsmodelle vor diesem Hintergrund erfolgversprechend sind und welchen Weg die Helaba einschlägt.

## 2 Die Europäische Bankenunion und ihre Folgen

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die Errichtung der Europäischen Bankenunion stellt innerhalb der EU bereits die zweite Stufe der in der Finanzkrise auf den Weg gebrachten neuen Bankenregulierung dar.

Die erste Stufe bildet Basel III und dessen Umsetzung in der EU über CRD IV und eine entsprechende CRR-Verordnung, die zum 1.4.2014 offiziell in Kraft traten.

Deren zentralen Stellhebel bilden bekanntlich strengere Regeln für das Eigenkapital und die Liquidität. Diese beeinflussen zugleich, politisch auch so gewollt, massiv die Kosten und die Rentabilität des Bankengeschäftes. Welche Konsequenzen hatten die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsstandards (CRD IV) für die Banken?

*Erstens: Die Anforderungen an Quantität und Qualität des Eigenkapitals* wurden deutlich verschärft: Hier liegt das Hauptaugenmerk der Aufsicht bekanntlich auf dem sogenannten „harten Kernkapital“ (CET1), dem neuen zentralen Engpassfaktor in der Bankensteuerung.

Bis 2019 haben die Banken vor, den Anteil des harten Kernkapitals von zuvor 4 Prozent auf de jure bis 8,5 Prozent mehr als zu verdoppeln. Darüber hinaus kann die Aufsicht zusätzliche Kapitalaufschläge für sowohl globale als auch nationale systemrelevante Institute verlangen. Sie kann ferner antizyklische Kapitalpuffer einführen, um auf globalwirtschaftliche oder zyklische Risiken zu reagieren.

Sowohl Aufsicht wie auch der Markt erzwingen aber de facto harte Kernkapitalquoten, die sowohl „phased in“ also bereits heute, als auch „fully loaded“, d.h. nach Auslaufen von Übergangsregeln ab 2019, bei deutlich über 10 Prozent liegen.

*Zweitens: Verschärfte Liquiditätsstandards.* Die ausreichende Ausstattung mit Eigenkapital alleine macht ein Kreditinstitut nicht krisenfest. Die Jahre 2007 und 2008 haben gezeigt, dass auch Banken mit ausreichender Eigenkapitalausstattung in massive Liquiditätsschwierigkeiten geraten können. Schärfere aufsichtsrechtliche Regelungen zur Liquiditätsvorsorge waren also überfällig. Zu diesem Zweck wurden zwei Kennziffern eingeführt, für die kurzfristige Liquiditätssteuerung die Liquidity Coverage Ratio (LCR) und für die langfristige Liquiditätssteuerung die Net Stable Funding Ratio (NSFR).

Ohne auf technische Details einzugehen: Es stellt einen erheblichen Spagat zwischen Rentabilität und Erfüllung regulatorischer Vorschriften dar, ausgerechnet in einer Phase anhaltender Niedrig- bzw. Negativzinsen in zweistelligen Milliardenbeträgen Wertpapierbestände aufzubauen. Bei der Beschaffung der erforderlichen Wertpapiere führen die am Markt deutlich spürbaren crowding-out-Effekte des Quantitative-Easing der Geldpolitik in einzelnen Marktsegmenten in der erheblichen Weise zur Verknappung

der Marktliquidität. Dies widerspricht dem zugrundeliegenden Leitgedanken der LCR.

Meine Damen und Herren, die genannten aufsichtsrechtlichen Maßnahmen waren unbestritten notwendig, um die Widerstandsfähigkeit des Finanzsystems zu stärken und das Vertrauen in die Branche wieder aufzubauen. Gleichzeitig belasten sie aber den Finanzsektor erheblich – auch die Institute, die nicht zur Finanzkrise beigetragen haben. Alle sehen sich mit deutlich höheren Eigenkapital- und Liquiditätskosten konfrontiert. Der dadurch ausgelöste Kosten- und Rentabilitätsdruck zwingt jede Bank, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen.

Die Europäische Bankenunion ist nicht nur eine politische Antwort auf die globale Finanzkrise, sondern auch der Staatsschuldenkrise in der Eurozone. Ziel ist es bekanntlich, Risiken in den Bilanzen der Banken frühzeitig zu erkennen und Stützungsmaßnahmen zulasten des Steuerzahlers zu verhindern. Neben der ersten Säule, dem einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) wird auch ein Europäischer Abwicklungsmechanismus (SRM) und eine europäische Einlagensicherung etabliert.

## **2.1 Säule 1: Europäischer Aufsichtsmechanismus**

Seit dem 4. November 2014 ist die EZB in der Eurozone für Bankenaufsicht zuständig, für 120 Kreditinstitute direkt, für die übrigen indirekt über die nationalen Aufsichtsbehörden, aber nach einheitlichen Regelungen. Die Helaba gehört zur Gruppe der direkten beaufsichtigten Institute und dort zu den TOP 30-Instituten, die durch die Generaldirektion I überwacht wird.

Der SSM ist ein integrierter Aufsichtsmechanismus mit einem einheitlichen Ansatz, der alle beaufsichtigten Institute auf Basis einheitlicher Verfahren, Methoden und Standards gleich behandeln soll. Diese Gleichbehandlung dient auch dem Ziel, Aufsichtsarbitrage künftig zu verhindern.

Die Zusammenarbeit zwischen EZB und nationalen Behörden wird in einer gesonderten Rahmenverordnung geregelt. Diese Rahmenverordnung, die durch ein knapp 300 Seiten umfassendes „Aufsichtshandbuch“ ergänzt wird, soll sicherstellen, dass auch in

der nationalen Aufsicht einheitliche Regeln und Bewertungsstandards bei der Überwachung der indirekt unter EZB-Aufsicht stehenden Institute zur Anwendung kommen.

Es ist ein großer Fortschritt, dass alle Institute zukünftig grundsätzlich dem gleichen aufsichtsrechtlichen Regelwerk unterworfen werden, dessen Prinzip lautet: „gleiches Geschäft, gleiches Risiko, gleiche Regeln.“

Auch die anderen Kernelemente der Bankenunion – einheitliche Standards bei der Einlagensicherung, einheitliche Regeln zur Restrukturierung und Abwicklung von Kreditinstituten – sind grundsätzlich sinnvoll. Sie dienen dem Schutz der Kunden ebenso wie der Finanzmarktstabilität und tragen zur Herstellung eines für alle Marktteilnehmer einheitlichen Wettbewerbsumfeldes bei.

Grundlage für den einheitlichen aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess ist ein vom europäischen Standardsetter, der Europäischen Bankenaufsicht (EBA) entwickelter Leitfaden als SREP bezeichnet wird.

SREP steht für „Supervisory Review and Evaluation Process“. Dieser einheitliche, aufsichtliche Überprüfungs- und Bewertungsprozess ist von grundlegender Bedeutung für die effiziente Funktionsweise des einheitlichen Aufsichtsmechanismus.

Der SREP-Prozess stellt *erstens* ein Risikobewertungssystem zur Überwachung der Risikolage eines Kreditinstituts dar, beurteilt *zweitens* die Angemessenheit der Kapital- und Liquiditätsausstattung und *drittens* hat auch eine Beurteilung der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells zum Gegenstand. Der SREP-Prozess wird jedes Jahr neu durchgeführt und führt zu einem Scoring eines jeden Instituts auf einer Skala von eins bis vier durch. Je nach Scoringwert erfolgen Zuschläge auf das für das nächste Jahr vorzuhaltende CET1-Kapital.

Einen ersten Vorgeschmack auf die zukünftige SREP-Welt haben die 120 direkt von der EZB überwachten Kreditinstitute Ende Februar erhalten:

Noch in enger Abstimmung mit den nationalen Aufsichtsbehörden, in unserem Fall mit der BaFin und der Deutschen Bundesbank wurden individuelle Mindestziele an das harte Kernkapital für das laufende Geschäftsjahr 2015 festgelegt. Ausgangsbasis bildete dabei die Untergrenze des Asset Quality Reviews aus dem letzten Jahr in Höhe von 8 Prozent CET1-Kapital. Zuschläge hierauf beziehen sich auf AQR-Ergebnisse.

Wie ist diese neue Methodik der Aufsicht zu bewerten?

Die gestiegenen Anforderungen der Aufsicht sind für die Banken deutlich spürbar. Auch die Helaba registriert einen wachsenden Datenhunger und einen verstärkten Kommunikationsaufwand, den wir bei uns intern zentral koordinieren und steuern.

Die Menge an qualitativen und quantitativen Daten, die bereitzustellen sind, ist enorm und nicht zu vergleichen mit dem, was wir bisher an die nationalen Aufsichtsbehörden zu liefern hatten. Der neue Ansatz ist viel stärker von quantitativen Analysen und der Orientierung an Kennziffern bestimmt. Sowohl die Menge der quantitativen und qualitativen Daten als auch die Zahl der aufsichtsrechtlichen Gespräche ist deutlich gestiegen.

So sieht für uns der bereits umgesetzte bzw. bis Jahresende 2015 schon fest vereinbarte Terminplan über zwanzig bilaterale Gespräche mit unserem „JST“ dem „Joint Supervisory Team“ der Helaba aus EZB, BaFin und Deutscher Bundesbank vor. Ziel und Inhalt dieser Gespräche ist es, die Helaba mit Ihrem Geschäftsmodell, ihren Strukturen und ihren geschäftlichen Ausrichtungen im Detail kennen zu lernen.

*Fazit:* Die politische Entscheidung, die Bankenaufsicht in der Eurozone auf die EZB zu übertragen ist grundsätzlich ein konsequenter und zu begrüßender Schritt hin zu einheitlichen Standards der Aufsichtsstrukturen.

Die Aufsicht wird sich zukünftig sehr viel stärker an der Finanzkraft und der Überlebensfähigkeit und damit der Nachhaltigkeit der Institute orientieren. Auch dies ist nicht zu kritisieren. Im Gegenteil. Zumindest nach unseren bisherigen Erfahrungen wird auch die Unterschiedlichkeit bzw. Vielfalt der Geschäftsmodelle durch die Aufsicht gewürdigt. Das heißt zum Beispiel für die Helaba, dass ihre Besonderheit als öffentlich-rechtliche Bank mit ihrer Aufgabenorientierung, zum Beispiel als zentrale Verbundbank für Sparkassen, berücksichtigt und anerkannt wird.

Dies entspricht auch den SREP-Vorgaben der EBA, in denen bei den Maßstäben zur Beurteilung der Rentabilität von Kreditinstituten explizit auf gesetzlich übertragene Aufgaben verwiesen wird. Dies gilt insbesondere für unsere Tätigkeit als öffentliche Förder- und Infrastrukturbank in den Ländern Hessen und Thüringen oder als Sparkassenzentralbank in heute vier Bundesländern.

Nach unserer Einschätzung wird aber auch in Zukunft ausreichend Spielraum zur Entwicklung unterschiedlicher Geschäftsmodelle bleiben. Wir sehen deshalb, im Unterschied zu anderen, keinesfalls die Gefahr, dass über den SSM eine aufsichtsrechtliche Nivellierung bzw. Standardisierung von Geschäftsmodellen und Ausrichtung an ein wie immer geartetes Mastermodell erfolgt.

### *Probleme der Finanzmarktregulierung*

Bis hierher scheint die neue Welt der europäischen Banken- und Finanzmarktregulierung also in Ordnung. Wo also liegt das Problem?

*Antwort:* Die Bankenunion und deren neue Regelwerke sind extrem teuer; d.h. die direkten und indirekten Kosten der Regulatorik steigen massiv. So wird die Beaufsichtigung durch die EZB für die Banken teurer als geplant. 2015 werden die Institute mit 296 Mio. Euro zur Kasse gebeten. Das sind immerhin 14 Prozent mehr als die EZB vor einem Jahr angekündigt hatte.

Von den knapp 300 Mio. Euro entfallen 85 Prozent auf die 120 direkten überwachten Institute, 15 Prozent auf den Rest (ca. 400 Kreditinstitute). Hinzu kommt, dass auch die Kosten für die nationale Aufsicht keinesfalls sinken. Im Gegenteil: auch hier sind bereits Gebührenbescheide mit zweistelligen Wachstumsraten verschickt worden.

Es ist keine Übertreibung, festzustellen, dass die Regulatorik heute den zentralen Kostentreiber für Banken darstellt. Dies zeigen auch die zwei anderen Kernelemente der Europäischen Bankenunion.

## **2.2 Säule 2: Europäischer Abwicklungsmechanismus**

Sollte es trotz der intensiven Aufsicht der EZB zu einer Bankenschieflage kommen, greift der einheitliche europäische Abwicklungsmechanismus (Single Resolution Mechanism, SRM). Er soll die geordnete Abwicklung oder Sanierung von notleidenden Banken gewährleisten.

Der SRM besteht aus einem einheitlichen Abwicklungsgremium (Single Resolution Board, SRB) mit Sitz in Brüssel und dem einheitlichen Abwicklungsfonds (Single Re-

solution Fund, SRF). Der Fonds springt ein, wenn die Mittel der Aktionäre, Gläubiger und Einleger einer Bank für die Sanierung nicht ausreichen.

Für die finanzielle Basis haben die Banken selbst durch den über acht Jahre laufenden Aufbau eines gemeinsamen Abwicklungsfonds in Höhe von 1 Prozent der gedeckten Einlagen der ansässigen Banken zu sorgen. Das benötigte Volumen wird auf 55 Mrd. Euro geschätzt und soll über acht Jahre befüllt werden.

Dies sorgt für einen weiteren Kostenschub. Mindestens 15 Mrd. Euro werden auf die deutschen Banken entfallen. Die bereits seit 2011 bei der FSMA für den SoFFin eingezahlten 2,5 Mrd. Euro werden dabei nicht angerechnet. Anders als in den meisten anderen Ländern ist in Deutschland die Befüllung des Abwicklungsfonds nicht als Betriebsausgabe steuerlich abzugsfähig. Dies zum Thema „common level playing field“ eines einheitlichen Bankenmarkets in der EU.

Die ersten „Gebührenbescheide“ werden in diesem Jahr ergehen. Alleine auf uns kommen in den nächsten acht Jahren jährliche Belastungen in einem hohen zweistelligen Millionenbetrag zu. Bereits im ersten Jahr sollen 40 Prozent der einzuzahlenden Beträge grenzübergreifend für Abwicklungsmaßnahmen aller Banken in der Eurozone zur Verfügung stehen. Nach acht Jahren greift diese Vergemeinschaftung auf der Ebene des Abwicklungsfonds zu 100 Prozent.

Ein spezielles Element der neuen Regeln ist die Haftungskaskade: Für die ersten acht Prozent der Schulden eines Institutes werden Aktionäre, Gläubiger und Großsparer in Anspruch genommen. Erst dann dürfen Mittel des Abwicklungsfonds zum Einsatz gebracht werden. Diese Regelung ist prinzipiell sinnvoll. Sie dämpft übermäßigen Risikoappetit und fördert eine intensivere Beaufsichtigung der Institute durch ihre Eigentümer und eine stärkere Risikosensibilität bei den Gläubigern.

Dieser Bail-In-Mechanismus erhöht grundsätzlich das Risiko für die Investoren und Anleger. Sie werden als Ausgleich dafür mit großer Sicherheit einen höheren Zins verlangen. Dies könnte nach Schätzungen der EU-Kommission die Refinanzierung der Banken um bis zu 15 bis 20 Basispunkte verteuern.



## **2.3 Säule 3: Europäische Einlagensicherung und Haftungsverbund der Sparkassen- Finanzgruppe**

Bankkunden beschäftigt mit Blick auf eine mögliche Sanierung oder Abwicklung eine zentrale Frage: „Wie sicher ist mein Geld?“ Die Antwort darauf beeinflusst das Vertrauen in die eigene Bank und in das Finanzsystem entscheidend. Mit der Richtlinie über Einlagensicherungssysteme harmonisiert die EU die nationalen Einlagensicherungssysteme. Die Mitgliedsstaaten müssen die Regelungen bis zum 3. Juli 2015 in nationales Recht umsetzen.

Eine wesentliche Änderung betrifft die Finanzierung. Jedes Land in der EU muss seinen eigenen Einlagensicherungsfonds aufbauen. Die Fonds müssen mindestens mit 0,8 Prozent der gedeckten Einlagen also Kundeneinlagen bis zur maximalen Höhe von 100.000 Euro ausgestattet werden.

Alle drei Säulen der deutschen Kreditwirtschaft müssen ihre bestehenden Haftungssysteme an diese neuen Vorgaben bis Anfang Juli anpassen. Dies gilt auch für den gemeinsamen Haftungsverbund von Sparkassen, Landesbanken und Bausparkassen. Die aktuelle finanzielle Ausstattung reichte nach der neuen Rechtslage nicht aus und muss auf rund 4,9 Mrd. Euro erhöht werden.

Für die Helaba als führende Verbundbank, die zu fast 90 Prozent von den Sparkassen getragen wird, hat die Zugehörigkeit zum Haftungsverbund der Sparkassen-Finanzgruppe erhebliche strategische und betriebswirtschaftliche Bedeutung.

Es ist ein großer Erfolg für die beiden kreditwirtschaftlichen Verbände in Deutschland, dass es gelungen ist, das Verständnis von gegenseitiger Haftung im Verbund auch auf europäischer Ebene zu etablieren.

Der Vorteil des als Institutssicherung ausgelegten Einlagensicherungssystems besteht darin, dass in einem Krisenfall über eine Stützung des betroffenen Instituts die Einlagen der Kunden proaktiv geschützt werden.

Allerdings ist im Geflecht von SREP-Prozess, Sanierungsplänen und Abwicklungsmechanismus die Wahrscheinlichkeit, dass der Haftungsverbund mit institutssichernder Stützung materiell gefordert wird, deutlich abgedefert.

Zwar übersteigen die Beiträge der Helaba zum neu gestalteten Haftungsverbund im Vergleich zu einer ausschließlichen Einlagensicherung über zehn Jahre deutlich eine dreistellige Millionengrenze. Diese Mehrkosten werden aber durch die betriebswirtschaftlichen Vorteile, die eine Mitgliedschaft in einem gemeinsamen Haftungsverbund mit den Sparkassen für das strategische Geschäftsmodell der Helaba mit sich bringt, mehr als ausgeglichen.

An dieser Stelle ist es wichtig zu betonen, dass die Anforderungen des Paragraphen 93 des Aktiengesetzes und damit die Abwägung aller wirtschaftlichen Vor- und Nachteile auch für den Vorstand eines öffentlich-rechtlichen Kreditinstituts bei zentralen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zwingend sind. Dies lehren die zahlreichen juristischen Erfahrungen, mit denen Bankvorstände in den letzten Jahren konfrontiert wurden. Und zu diesen zentralen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen gehört auch die Frage der weiteren Mitgliedschaften in einem institutssichernden Einlagensicherungssystem. Diese muss wirtschaftlich positiv unterlegt sein (Anwendung der Business judgement rule).

Als Helaba, die wir für unseren sehr konservativen Risikoansatz bekannt sind, begrüßen wir es besonders, dass im weiterentwickelten Haftungsverbund das Risikomonitoring und die Eingriffskompetenzen der Sicherungseinrichtungen gestärkt werden. Etwaiges Fehlverhalten einzelner Mitglieder zulasten aller anderen kann zukünftig bis zum Ausschluss oder der geordneten Abwicklung eines Institutes sanktioniert werden.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass mit der Verwirklichung der Europäischen Bankenunion auf die Banken weitere nachhaltige Kostensteigerungen zukommen. Und diese Belastung entsteht ausgerechnet in einer Zeit, in der Banken regulatorisch bedingt zusätzliches Eigenkapital aufbauen müssen.

### **3 Konsequenzen der Regulatorik**

Wie können Banken auf diese massive Veränderung ihres regulatorischen Umfeldes reagieren? Und welche Konsequenzen zeichnen sich für Kunden und Märkte ab?

Die Antwort auf diese Fragen hat *zwei Ausprägungen*:

*Erstens: Eine betriebswirtschaftliche Dimension.* Es ist davon auszugehen, dass es Banken in einem ohnehin überbesetzten Markt sehr schwer fallen wird, neue Ertragsquellen zu erschließen. Unter diesen Aspekten werden Finanzinstitute zunächst versuchen, ihren Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Diesen Weg geht übrigens auch die Helaba. Mit einem Projekt zur Effizienzverbesserung der Geschäfts- und Abwicklungsprozesse sind wir dabei, dauerhaft 70 Mio. Euro Kosten einzusparen und bis 2016 450 Vollzeitstellen sozialverträglich abzubauen.

Zur Stabilisierung ihrer Ertragslage werden Banken auch versuchen, die gestiegenen Kosten auf ihre Kunden zu überwälzen. Ob und in welchem Ausmaß dies gelingt, hängt wiederum von der Intensität des Wettbewerbs ab. Da der Bankenmarkt bekanntlich sehr wettbewerbsintensiv ist, wird die Rentabilität des Bankensektors dauerhaft unter Druck geraten. Und das in einer Phase, in der die Banken zur Erfüllung der regulatorischen Vorgaben dringend auf auskömmliche Betriebsergebnisse angewiesen sind.

*Zweitens: Eine strategische Dimension.* Sie zielt auf die Anpassung von Geschäftsmodellen. Hier ist festzustellen, dass die Regulierungsschritte nach der Finanzkrise bereits erhebliche Wirkungen entfaltet haben. Viele Banken konzentrieren sich verstärkt auf das realwirtschaftliche Kundengeschäft mit Unternehmens- und Privatkunden. Parallel dazu ziehen sie sich aus kapitalintensiven und risikoreichen Geschäften, wie zum Beispiel dem Eigenhandel, zurück.

Diese synchrone Verschiebung von Geschäftsmodellen mit ihrer Fokussierung insbesondere auf das mittelständische Firmenkundengeschäft birgt aber auch die Gefahr von Fehlentwicklungen. Selbst in Deutschland – dem Mutterland des Mittelstands – gibt es nicht genug Mittelstandsgeschäft, um alle Kreditinstitute geschäftlich zu alimentieren, die sich jetzt in ihren Geschäftsmodellen auf das regionale Mittelstandsgeschäft konzentrieren.

Hier wird sich, davon sind wir in der Helaba überzeugt, in den nächsten Jahren bei den zu erwartenden Rahmenbedingungen die Spreu vom Weizen trennen. Nicht alle die heute behaupten, über ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu verfügen, werden hier den empirischen Nachweis erbringen können.

## 4 Der Weg der Helaba

Die Fokussierung auf die Realwirtschaft ist übrigens auch der Weg, den die Helaba eingeschlagen hat. Allerdings nicht als Reaktion auf die regulatorischen Verschärfungen nach der Finanzkrise, sondern bereits lange davor. Dies bringt mich zum letzten Themenfeld meines Vortrages.

Das heutige Geschäftsmodell der Helaba hat sich über knapp zwei Jahrzehnte evolutionär entwickelt. Es ist schon lange auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Helaba hat seit Mitte der 90er Jahre ihr strategisches Geschäftsmodell Schritt für Schritt weiterentwickelt und ihre Ertragskraft kontinuierlich und ohne größere Rückschläge über intensives wie extensives Wachstum gestärkt.

Wir sind in der glücklichen Lage über ein ausgewogenes und stabiles Geschäftsmodell zu verfügen. Dies ist bekanntlich nicht selbstverständlich. Auch für die neue EZB-Bankenaufsicht sind die Ertragsmodelle bzw. die Wertschöpfungsarchitektur eines Instituts heute mikro- wie makroprudentiell von zentraler Bedeutung.

Die Helaba ist mit einer Bilanzsumme von aktuell rund 180 Mrd. Euro eine mittelgroße Bank, die von der europäischen Aufsicht als systemrelevantes Kreditinstitut eingestuft wird. Zusammengefasst sehe ich unsere Erfolgsfaktoren durch folgende Elemente umschrieben:

*Erstens:* In einer konsequenten Ausrichtung des Geschäftsmodells auf geschäftliche Kernkompetenz verbunden mit einem konservativen Risikoprofil, einem wirksamen Risikomanagement sowie einer soliden Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung.

*Zweitens:* In einer engen geschäftlichen und institutionellen Verzahnung mit den Sparkassen, insbesondere in den Kernregionen Hessen-Thüringen, Nordrhein-Westfalen und Brandenburg.

*Drittens:* In einem hohen Stellenwert des Geschäfts mit dem öffentlichen Sektor.

Die traditionell starke Kundenorientierung wird durch unsere Kerngeschäftsfelder dokumentiert. Dies gilt insbesondere für das Corporate Finance-Geschäft. Aber auch für das Immobiliengeschäft, wo wir in der Eurozone zu den führenden Anbietern gewerblicher Immobilienfinanzierungen gehören. Im Zahlungsverkehr/ Cash Management

sind wir, auch nach der Übernahme des früheren WestLB-Geschäfts, die Nummer zwei im deutschen Bankenmarkt.

Ein Markt, der sich zurzeit ebenfalls stark wandelt, ist der für Kommunalfinanzierungen oder allgemein Public Finance. Hier hat das Zusammenwirken von traditionellen Niedrigmargen, des Bilanzsummenabbaus von Banken, aber auch die drohende Einführung einer „Leverage Ratio“ sowie der Eigenkapitalunterlegung zu einer merklichen Angebotsverringering geführt.

Dadurch werden auch so traditionelle Geschäftsfelder wie die Finanzierung der Kommunen wieder interessant. Hinzu kommt, dass insbesondere Großstädte zunehmend den Kapitalmarkt als Finanzierungsquelle nutzen.

Die Frankfurter Sparkasse, viertgrößte Sparkasse Deutschlands, ist ein hundertprozentiges Tochterinstitut der Helaba. Und sie ist damit auch die führende Bank für Privatkunden und den Mittelstand in der Wirtschaftsregion Rhein-Main, sowie auch im Direktbankgeschäft tätig. Wir wissen damit im Konzern unmittelbar, wie Sparkassen geschäftlich „ticken“.

Unsere wirtschaftliche Entwicklung folgt seit langen Jahren einem Aufwärtstrend. Wir konnten auch im Jahr 2014 den positiven Ertragstrend fortsetzen und mit 607 Mio. Euro das bisher beste Ergebnis in unserer Unternehmensgeschichte erzielen.

Die Helaba ist sehr auf die Sparkassenfinanzgruppe ausgerichtet. Dies zeigt sich auch daran, dass wir zu 88 Prozent den Sparkassen gehören. Mit den Sparkassen in unserer Kernregion Hessen-Thüringen bilden wir ein Geschäftsmodell der wirtschaftlichen Einheit mit einem gemeinsamen Verbundrating, einer gemeinsamen Verbund-Rechenschaftslegung und eines gemeinsamen regionalen Reservefonds.

Nimmt man die Sparkassen in NRW und Brandenburg hinzu, dann sind wir der zentrale Dienstleister für rund 40 Prozent der deutschen Sparkassen. Keine andere Landesbank verfügt über eine derart breite Basis an Primärinstituten. Deshalb ist es unser geschäftlicher Anspruch und Ziel die zentrale Verbundbank der deutschen Sparkassen zu sein.

Herr Fahrenschon ist in seinem Vortrag auf die Herausforderungen der Sparkassen bei vorhersehbar lange anhaltender Niedrigzinsphasen eingegangen. Welche Schlüsse ziehen wir hieraus als Verbundinstitut der Sparkassen?

Auch verursacht durch den anhaltenden Kostendruck steigen nach unserer Überzeugung die Anforderungen an.

Die Stärkung des inneren Zusammenhalts sowie an die weitere Arbeitsteilung innerhalb der Organisation.

Sparkassen und große Landesbanken müssen aber noch mehr darüber nachdenken, wie sie am Markt noch intensiver zusammenarbeiten können.

Die Helaba hat hierbei aufgrund ihrer Trägerstruktur und ihrer Rolle als Verbundbank für 40 Prozent der deutschen Sparkassen eine Verantwortung, sich diesen Themen mit besonderem Engagement und Nachdruck zu widmen. Wir sehen dabei mehrere erfolgsversprechende Handlungsfelder. Lassen Sie mich dies an drei Beispielen verdeutlichen:

#### *Erstens: Immobiliengeschäft*

Im Immobilienkreditgeschäft der Helaba wurde über Jahre hinweg ein qualitativ hochwertiges Geschäftsportfolio in verschiedenen Zielmärkten aufgebaut. Angesichts des verbesserten Umfeldes für Syndizierungen nutzt die Helaba ihre führende Marktposition, um Sparkassen verstärkt die Beteiligung an gewerblichen Immobilienfinanzierungen in Deutschland anzubieten. Sparkassen erhalten so Zugang zu qualitativ hochwertigen Immobilienfinanzierungen und können ihr Portfolio nach Risiko und Region noch besser diversifizieren. Erste erfolgreiche Beispiele zeigen das hohe Marktpotenzial, welches hier mobilisiert ist.

#### *Zweitens: Außenhandelsfinanzierung*

Seit 2014 setzt die Helaba eine neue strategische Ausrichtung in der Außenhandelsfinanzierung um. Unser erklärtes Ziel ist es auch in diesem Geschäftsfeld bevorzugter Verbundpartner der Sparkassen zu werden. Mit Korrespondenzbankverbindungen in 120 Ländern begleitet die Helaba ihre Kunden sowie die Kunden der Sparkassen in

Regionen mit hohen deutschen Außenhandelsvolumina. In Singapur eröffnen wir Ende des Monats eine neue Repräsentanz. Im September 2014 hat die Helaba mit den 25 größten deutschen Sparkassen und einem ausländischen Partner eine Kooperation abgeschlossen. Sie soll insbesondere den Zugang zum Exportakkreditivgeschäft der Region Südostasien in die Sparkassenfinanzgruppe stärken und deutlich ausbauen helfen.

#### *Drittens: Elektronischer Zahlungsverkehr*

Das Kundenverhalten hat und wird sich im Zuge der Digitalisierung grundlegend verändern. Die Suche nach Informationen und die Ausführung von Transaktionen finden heute vermehrt online statt, am PC, auf dem Smartphone oder dem Tablet. Hier sind die Ansprüche der Kunden deutlich gestiegen.

Keine Bank, auch nicht die Sparkassen-Finanzgruppe, kann es sich leisten, auch nur einen Kanal zum Kunden – sei es die Filiale, online oder mobil – zu vernachlässigen. Dieser Entwicklung tragen wir im Bereich Zahlungsverkehr/ Cash Management Rechnung.

Die Helaba ist der zweitgrößte Zahlungsverkehrs-Clearer in Deutschland. Auch im Kartengeschäft nimmt die Bank eine führende Rolle im Geschäft mit Sparkassen, Handelskunden und Netzbetreibern ein.

Nun geht es darum, diese guten Voraussetzungen mit attraktiven Lösungen für die Kunden zu nutzen. Die Helaba verfolgt – im Rahmen einer vom DSGVO getragenen Strategie – das Ziel, die Sparkassen zu unterstützen und sich im *E- und M-Commerce* mit wettbewerbsfähigen Bezahlverfahren besser zu positionieren. Ein Beispiel dafür ist die Ende April beschlossene Beteiligung am sektorenübergreifenden Bezahlverfahren Pay Direkt. Gemeinsam mit dem Deutschen Sparkassenverlag und der Landesbank Baden-Württemberg wird die Helaba die unternehmerische Verantwortung für den Betrieb und die Vermarktung der neuen Dienstleistung übernehmen.

## 5 Schlussbemerkung

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die regulatorischen Initiativen der letzten Jahre und die Umsetzung der Europäischen Bankenunion haben die Welt der Banken verändert.

*Einerseits* haben sie zur Verbesserung der Finanzmarktstabilität beigetragen. Die Veränderungen in den Geschäftsmodellen der Banken sind unübersehbar. Risikoreiche Geschäftsfelder wurden reduziert. Deutlich höhere Eigenkapital- und Liquiditätspuffer wurden aufgebaut. Die Geschäftsmodelle haben sich stärker auf Dienstleistungen für die Realwirtschaft orientiert.

Andererseits wurden diese grundsätzlich positiven Veränderungen mit einer dauerhaften Erhöhung der Kosten erkaufte. Dauerhaft deshalb, weil der Kostenanstieg nur zum kleinen Teil auf Einmalaufwänden zur Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen und Auflagen beruht. Den größten Kostenblock stellen die nachhaltig höheren Kapital- und Refinanzierungskosten dar. Ihnen können Banken kaum ausweichen. Sie können sie auch nur begrenzt durch Senkung der Sach- und Personalkosten kompensieren. Die Überwälzung auf die Kunden hat angesichts der Wettbewerbsintensität der Bankenmärkte Grenzen. Insbesondere in dem anhaltenden Niedrigzinsumfeld stellt dies die Banken vor enorme Herausforderungen, auch zukünftig profitabel zu wirtschaften.

Als Helaba sind wir überzeugt, dass sich der Konzentrationsprozess in der Kreditwirtschaft weiter fortsetzen und im Zeitablauf noch intensivieren wird. Dies schließt eine weitere Konsolidierung unter den Landesbanken ausdrücklich mit ein.

Innerhalb des Verbundes von Landesbanken und Sparkassen nimmt der betriebswirtschaftliche Handlungsdruck für weitergehende Arbeitsteilungen deutlich zu. Als zentrales Verbundinstitut steht die Helaba hier als Partner auch zukünftig nachhaltig zur Verfügung. Insofern wirken die regulatorischen Handlungszwänge der Europäischen Bankenunion auch als Katalysator für eine weitere Integration in der deutschen Sparkassen- und Landesbankenorganisation.



Die neue Welt der Banken

Münsteraner Bankentage 2015

Pfingsten, A. (Hrsg.)

2016, VII, 71 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14821-8