institut für kredit- und finanzwirtschaft
Ruhr-Universität Bochum

Abschätzung der kumulierten Effekte von Finanzmarktregulierungen am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken

Prof. Dr. Stephan Paul Marc Lange, M.Sc.

Unterstützt durch die DZ Bank Stiftung und in Kooperation mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – BVR

November 2016

Zusammenfassung

Dieser Beitrag liefert erstmals eine empirische Untersuchung der Auswirkungen regulatorischer Anforderungen auf die Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle von kleinen und mittleren Kreditinstituten am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken. Dazu wurden mit 18 Instituten des genossenschaftlichen Kreditsektors leitfadengestützte Tiefeninterviews geführt und mit Hilfe der Critical Incident Technique ausgewertet. Die qualitative Analyse zeigt, dass sich infolge der erhöhten Eigenkapitalanforderungen im Kontext von Basel III nur bedingt Handlungsbedarf für die befragten Institute ergeben hat. Vielmehr erwarten die Gesprächspartner aus den zukünftigen Anforderungen im Zusammenhang mit dem Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch sowie der Überarbeitung des Kreditrisiko-Standardansatzes eine Notwendigkeit zur Überarbeitung der Kreditportfoliostrukturen und zur Erschließung neuer Ertragsquellen.

Strategische Anpassungen resultieren gegenwärtig vielmehr aus der Einhaltung der LCR sowie der strengeren Anforderungen im Anleger- und Verbraucherschutz. Die Erfüllung der kurzfristigen Liquiditätskennzahl führt nicht nur zu einer Strukturverschiebung des Depot A in Richtung größerer Positionen in Staatsanleihen und somit zu einer Beeinträchtigung der Anlagestrategie, sondern auch angesichts anhaltender niedriger Zinsen zu signifikanten Ertragseinbußen und Zielkonflikten hinsichtlich der einzuhaltenden Eigenkapitalvorschriften. Weitere Maßnahmen zielen auf eine Verlängerung der Refinanzierung über die Generierung „LCR-fähiger“ Produkte sowie einer selektiveren Auswahl von Passivkunden ab, wobei allen voran größere Unternehmen an Attraktivität verloren haben. Obgleich ihres potenziell hohen Einflusses auf das Zins- und damit Kerngeschäft von vielen regional ausgerichteten Kreditinstituten wird die NSFR von den befragten Banken bisher nur eingeschränkt als relevante Herausforderung wahrgenommen. – Strengere Vorgaben im Anleger- und Verbraucherschutz werden nach Ansicht der Institute perspektivisch zu einem reduzierten Produktangebot sowie einem stark ausgeprägten Spezialistentum in der Beratung führen.

Zusammenfassend zeigt sich infolge der immer umfangreicher und strenger werdenden Regulatorik – in Kombination mit der anhaltenden Niedrigzinsphase – eine deutliche Beeinflussung der Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle von genossenschaftlichen Kreditinstituten.

Autorenhinweise und Danksagung
Professor Dr. Stephan Paul ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum sowie geschäftsführender Vorstand des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft in Bochum.
Marc Lange, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum.
Die Autoren danken allen Gesprächspartnern für ihre Teilnahme an der Studie und den ermöglichten Einblicken.
Korrespondenzanschrift: Lange, Marc, Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstraße 150, 44780 Bochum, Tel. 0234-32-27453, E-Mail: lange@ikf.rub.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V

1 Einleitung 1

2 Umfassende Reformen der Banken- und Finanzmarktregulierung 5

2.1 Ziele und Maßnahmen im Überblick 5

2.2 Eigenkapital- und Liquiditätsregulierung im Fokus 7

2.2.1 Erhöhte Anforderungen an Qualität und Quantität des regulatorischen Eigenkapitals 7

2.2.2 Liquidity Coverage Ratio (LCR) und Net Stable Funding Ratio (NSFR) im Kontext der Liquiditätsregulierung 9

2.2.3 Überarbeitung des Kreditrisiko-Standardansatzes sowie der Behandlung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch 12

2.3 Geschäftsmodellanalyse im Rahmen des SREP 15

2.4 Regulatorische Auswirkungen – Direkte und indirekte Regulierungskosten 16

3 Ergebnisse ausgewählter empirischer Studien hinsichtlich finanzieller und strategischer Implikationen regulatorischer Anforderungen 20

4 Grundlagen zu Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen 23

4.1 Definitorische und inhaltliche Abgrenzung der Begriffe *Geschäftsstrategie* und *Geschäftsmodell* 23

4.2 Integrative Betrachtung von Geschäftsstrategie und Geschäftsmodell als konzeptioneller Rahmen 24

5 Empirische Analyse der Auswirkungen der Regulatorik auf die Geschäftsstrategie von Genossenschaftsbanken 30

5.1 Ableitung von Forschungsebenen 30

5.2 Methodische Vorgehensweise und Charakteristika der Stichprobe 32

5.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung 37

5.3.1 Selbstverständnis und strategische Grundausrichtung sowie Stärken und Schwächen 37

5.3.2 Bedeutung der Regulatorik und externe Rahmenbedingungen 42

5.3.3 Einfluss der Eigenkapitalregulierung auf strategischer Ebene 47

5.3.4 Einfluss der Liquiditätsregulierung auf strategischer Ebene 58

5.3.5 Einfluss sonstiger Regulierungsmaßnahmen auf strategischer Ebene 68

6 Schlussbetrachtung 75
6.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse 75
6.2 Fazit 79

Literaturverzeichnis 81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele und Maßnahmen der Regulierung im Überblick 6
Abbildung 2: Beurteilung des Geschäftsmodells im Rahmen des SREP 16
Abbildung 3: Regulierungskosten 17
Abbildung 4: Konzeptioneller Rahmen – Integrative Betrachtung von Geschäftsstrategie und Geschäftsmodell 25
Abbildung 5: Abgeleitete Forschungsebenen 31
Abbildung 6: Struktur der Stichprobe 34
Abbildung 7: Kategorisierungssystem für Incidents 36
Abbildung 8: Selbstverständnis und strategische Grundausrichtung 38
Abbildung 9: Stärken und Schwächen der befragten Institute 39
Abbildung 10: Externe Herausforderungen und Interdependenzen 43
Abbildung 11: Regulatorik als Wettbewerbsfaktor und in der strategischen Dimension 45
Abbildung 12: Relevante Regulierungsinitiativen und Kernherausforderungen im Kontext der Eigenkapitalregulierung 49
Abbildung 13: Strategische Reaktionsmaßnahmen infolge der Eigenkapitalregulierung 54
Abbildung 14: Relevante Regulierungsinitiativen und Kernherausforderungen im Kontext der Liquiditätsregulierung 58
Abbildung 15: Strategische Reaktionsmaßnahmen infolge der Liquiditätsregulierung 63
Abbildung 16: Problematische Wirkungskette aufgrund der nicht aufeinander abgestimmten Effekte der Regulierungsmaßnahmen 65
Abbildung 17: Relevante Regulierungsinitiativen, Herausforderungen sowie strategische Reaktionsmaßnahmen infolge des Anleger- und Verbraucherschutzes 69
Abbildung 18: Kernergebnisse hinsichtlich der Geschäftsmodelldimension 76

1 Einleitung

Seit der jüngsten Finanzmarktkrise, die mit der Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank *Lehman Brothers* im Herbst 2008 kulminierte, sieht sich die Kreditwirtschaft mit einer Welle von nationalen und internationalen Reformen und damit kontinuierlich steigenden regulatorischen Anforderungen konfrontiert. Umfang und Komplexität der Vorschriften nehmen dabei entlang aller drei Säulen des Baseler Regulierungsregimes zu. Kern dieser umfassenden Reformierung der Banken- und Finanzmarktregulierung bildet das im Dezember 2010 veröffentlichte Basel-III-Rahmenwerk[1], welches mittlerweile zu einem Großteil in Form der sogenannten Kapitaladäquanzverordnung *(Capital Requirements Regulation, CRR)*[2] sowie der Kapitaladäquanzrichtlinie *(Capital Requirements Directive IV, CRD IV)*[3] umgesetzt worden ist. Vor allem über die Implementierung strengerer und neuer Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen soll die Widerstandsfähigkeit des Finanzsektors nachhaltig gestärkt werden. Die Basel-III-Regeln werden darüber hinaus von einer Vielzahl weiterer Regulierungsvorhaben flankiert, wobei Vorschriften im Kontext des aufsichtlichen Meldewesens sowie des Anleger- und Verbraucherschutzes oder zur aufsichtlichen Behandlung von ausgewählten Finanzmarktprodukten und -geschäften nur exemplarisch zu nennen sind.

Umsetzung und Einhaltung der regulatorischen Vorgaben stellen die Banken vor erhebliche strategische und operative Herausforderungen. In der regelmäßig erscheinenden Studie *Banking Banana Skins*, in der über 600 Banker, Risikomanager, Regulatoren und Marktbeobachter zu den relevantesten Risiken und Herausforderungen des Bankensektors befragt werden, wurde die Regulatorik infolge der mit ihr verbundenen hohen Kosten, bestehenden Interdependenzen sowie nicht abzusehenden strukturellen Auswirkungen in den letzten beiden Jahren als größter (2014) bzw. drittgrößter (2015) Risikofaktor für die Branche identifiziert.[4] Regulatorische Kosten äußern sich zum einen in hohen finanziellen Aufwendungen und Investitionen im Rahmen der Umsetzung sowie der laufenden Einhaltung geltender Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Darüber hinaus resultieren aus einer regulierungsbedingten Verschlechterung der Wettbewerbsposition zusätzliche indirekte Kosten oder aufgrund der Veränderungen von Geschäftsstrategien und -modellen

1 Siehe „Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems“ (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2010a)) und „Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring“ (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2010b)). Und zum Überblick: *Paul* (2015).

2 Siehe Verordnung (EU) Nr. 575/2013 – Kapitaladäquanzverordnung / Capital Requirements Regulation (CRR).

3 Siehe Richtlinie 2013/36/EU – Kapitaladäquanzrichtlinie / Capital Requirements Directive (CRD IV).

4 Vgl. *CSFI/PWC* (2016), *CSFI/PWC* (2015).

Opportunitätskosten, die sich etwa als Konsequenz der Untersagung bestimmter profitabler Geschäftsaktivitäten oder der regulierungsbedingten Bindung zuvor zur Verfügung stehender Ressourcen ergeben.[5]

Die Untersuchung *direkter* Kosten im Kontext der Umsetzung und Einhaltung regulatorischer Vorgaben – insbesondere als Konsequenz einer angepassten operativen Aufbau- und Ablauforganisation – ist bereits Gegenstand wissenschaftlicher Studien. *Hackethal und Inderst (2015)* identifizieren im Rahmen eines 2015 vom *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)* in Auftrag gegebenen Gutachten Maßnahmen innerhalb der Regulierungsfelder Meldewesen und Anlegerschutz als kostenintensivste Vorhaben. Ferner verweisen die Autoren auf die fehlende Proportionalität der Regulatorik in Form einer unverhältnismäßig hohen finanziellen Belastung von kleinen und mittleren Kreditinstituten.[6] Eine vollständige Erfassung der regulierungsbedingten Auswirkungen und damit sämtlicher direkter und indirekter Kosten scheint jedoch insbesondere angesichts der strukturellen Ertragsschwäche des deutschen Bankensektors unabdingbar. Laut einer Studie von *Bain & Company* aus dem Jahr 2014 verdienen gerade einmal 6% der deutschen Banken ihre Kapitalkosten.[7] Eine zu starke Belastung der Institute kann entgegen der eigentlichen regulatorischen Zielsetzung der Banken- und Finanzmarktregulierung einen destabilisierenden Effekt mit sich bringen.

Vor dem Hintergrund der hohen Anzahl an neuen Initiativen, dem stetig zunehmenden Detaillierungsgrad und der Vielschichtigkeit der Regulierung sowie angesichts der operativen und strategischen Herausforderungen im Zuge der Umsetzung und Einhaltung der aufsichtlichen Vorgaben, adressiert dieser Beitrag im Wesentlichen zwei Forschungsziele:

1) Das erste Forschungsziel besteht in der Analyse des Einflusses der regulatorischen Reformen – insbesondere in Form der überarbeiteten Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen – auf die Geschäftsstrategien und -modelle von kleinen und mittelgroßen Kreditinstituten am Beispiel der Genossenschaftsbanken. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung werden zunächst die aus Sicht der befragten Banken strategisch relevanten Regulierungsinitiativen sowie die daraus resultierenden Herausforderungen identifiziert. In einem anschließenden Schritt wird untersucht, welche Maßnahmen die Kreditinstitute zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen bzw. zur Überwindung der ausgemachten Kernherausforderungen gegenwärtig oder perspektivisch zu ergreifen beabsichtigen. Ferner gilt es zu

5 Vgl. *Elliehausen* (1998), *Hackethal/Inderst* (2015).
6 Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015).
7 Vgl. *Bain & Company* (2014).

eruieren, inwieweit aus diesen möglicherweise strategischen Anpassungen bzw. Geschäftsmodellmodifikationen regulierungsbedingte Kosten erwachsen können.

2) Darüber hinaus werden gemäß dem zweiten Forschungsziel sowohl externe Faktoren im Zuge des Unternehmensumfeldes als auch unternehmensinterne Charakteristika identifiziert, die die Ausgestaltungen der durch Regulierung induzierten geschäftsstrategischen Handlungsoptionen in Art und Umfang zusätzlich determinieren und somit einen Einfluss auf die zukünftige Idee und Architektur der Geschäftsmodelle genossenschaftlicher Kreditinstitute haben.

Zur Bearbeitung dieser beiden Forschungsziele sind im Zeitraum von Februar bis Juni 2016 leitfadengestützte Tiefeninterviews mit Vorständen und Abteilungsleitern relevanter Unternehmensbereiche von 18 genossenschaftlichen Kreditinstituten durchgeführt und im Anschluss unter Verwendung der *Critical Incident Technique* ausgewertet worden. Die besondere fachliche Qualifikation der Gesprächspartner ergibt sich aus deren von der Regulatorik stark beeinflussten Verantwortungsbereichen sowie ihrer laufenden Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse innerhalb der Häuser. Eine Fokussierung auf Genossenschaftsinstitute ist nicht nur vor dem Hintergrund einer Komplementierung des Gutachtens von *Hackethal und Inderst (2015)* durch eine dezidierte Analyse der *strategischen* Auswirkungen der Regulatorik sinnvoll, sondern auch aufgrund der Größe des Genossenschaftssektors[8] und dessen Bedeutung im Rahmen der Versorgung von Privatpersonen und Unternehmen mit Krediten[9] sowie sonstigen Bankprodukten und -dienstleistungen.[10]

Der restliche Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 fasst die wesentlichen Regulierungsziele der EU sowie ausgewählte Regulierungsmaßnahmen zusammen und thematisiert in diesem Kontext die Bedeutung und Struktur von Regulierungskosten. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse aus-

8 Für das Berichtsjahr 2015 beträgt die aggregierte Bilanzsumme der Volksbanken und Raiffeisenbanken 818 Mrd. Euro (vgl. hierzu *BVR* (2016)).

9 Im deutschen Finanzsystem besitzen Kreditinstitute eine historisch gewachsene hohe Bedeutung als Intermediäre zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern (vgl. hierzu *Hackethal/Inderst* (2015)). Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen finanzieren sich neben Eigenmitteln insbesondere aus Bankkrediten. 2015 betrug der entsprechende Anteil der Bankkredite am gesamten Investitionsvolumen rund 31% (Datenquelle: Statista). Mit einem Marktanteil von 17,4% im Kreditgeschäft mit Selbständigen und Unternehmen in Deutschland im Jahr 2015 nahmen Genossenschaftsbanken neben den Sparkassen (27,8%) eine führende und wichtige Position in der Unternehmensfinanzierung ein (Datenquelle: Statista).

10 Im Jahr 2015 verzeichneten die Genossenschaftsbanken rund 30 Mio. Kunden sowie 18,3 Mio. Mitglieder (vgl. *BVR* (2016)). Darüber hinaus zeigt sich, dass Finanzprodukte überwiegend über Filialen bezogen werden (vgl. hierzu *Hackethal/Inderst* (2015)). Beispielsweise erwerben rund 70% ihre Fondsanteile über Filialbanken, zu denen insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken zählen (vgl. hierzu *Bundesverband Investment und Asset Management* (2009)).

gewählter bestehender empirischer Arbeiten hinsichtlich der regulierungsbedingten Auswirkungen und Kosten vorgestellt. In Kapitel 4 erfolgt eine Einführung und integrative Betrachtung von Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen als konzeptionelles Grundgerüst für die im Fokus des Beitrags stehende Analyse. Darauf aufbauend werden in Kapitel 5 Forschungsebenen abgleitet, die methodische Vorgehensweise und die Charakteristika der Stichprobe skizziert sowie die Kernergebnisse der explorativen Untersuchung vorgestellt. Den Abschluss des Beitrags bildet eine Zusammenfassung in Kapitel 6.

2 Umfassende Reformen der Banken- und Finanzmarktregulierung

2.1 Ziele und Maßnahmen im Überblick

Die Finanzmarktkrise, die sich als Abfolge von mehreren Fundamental- und Vertrauenskrisen entwickelte, entstand durch eine Reihe von Marktanomalien und erheblichen Schwächen in den vorherrschenden Regulierungs- und Aufsichtsstrukturen im Finanzsektor.[11] Die Europäische Kommission sowie die Legislativorgane der Europäischen Union haben sich infolge der dramatischen Auswirkungen der jüngsten Krise die konsequente und nachhaltige Reformierung der regulatorischen und aufsichtlichen Rahmenbedingungen der internationalen Finanzmärkte und des globalen Bankensektors zum Ziel gesetzt. Mit Hilfe eines stabilen, effizienten, soliden, vertrauenswürdigen und integrierten Banken- und Finanzmarktes soll das übergeordnete Ziel des Aufbaus und der Implementierung eines Finanzsektors erreicht werden, der in erster Linie der Wirtschaft dient und ein nachhaltiges ökonomisches Wachstum gewährleistet.[12] Während die „Verbesserung der Finanzmarktstabilität" insbesondere durch eine Reduktion des systemischen Risikos – etwa infolge einer Stärkung der Widerstandsfähigkeit einzelner Institute und/oder der Verminderung der Ansteckungsgefahr im System – realisiert werden soll, kann die „Verbesserung der Finanzmarktintegration" über eine Harmonisierung der regulatorischen Rahmenbedingungen innerhalb der EU erreicht werden. Die Schaffung eines sogenannten *Level Playing Field* über die Implementierung eines *Single Rulebook* und der Aufbau eines europäischen Finanzaufsichtssystems sollen insbesondere den Anreiz zur Regulierungsarbitrage verringern und Anreize für länderübergreifende Tätigkeiten und Kooperationen innerhalb der EU steigern.

Die „Verbesserung der Integrität und Vertrauensbasis" korrespondiert stark mit einem klassischen Ziel der Bankenregulierung in Form des „Anleger- und Gläubigerschutzes". Ferner werden über eine Erhöhung der Markttransparenz Informationsasymmetrien zwischen den beteiligten Parteien abgebaut und darüber hinaus ein ethisches und verantwortungsvolles Verhalten der Finanzintermediäre gefördert. Die Verbesserung der Markteffizienz wird vor allem über die Behebung bestehender Marktanomalien und Regulierungsdefizite sowie über die Implementierung eines transparenten und fairen Wettbewerbs adressiert, der unter anderem die Implementierung des bereits zitierten *Single Rulebook* sowie den Abbau von impliziten Staatsgarantien beinhaltet.

Mit hohem Tempo und in weitgehender Übereinstimmung mit den übergeordneten Zielen der Banken- und Finanzmarktregulierung sind seit 2008 zum einen ein Europäisches System der Finanzaufsicht *(European System of Financial Supervision, ESFS)* geschaffen und damit verbunden eine

11 Vgl. *Paul* (2015).
12 Vgl. zu den Zielen insbes. *European Commission* (2014).

europäische Bankenaufsichtsbehörde in Form der *European Banking Authority (EBA)* installiert worden. Die primäre Aufgabe der EBA liegt in der Beratung der EU-Organe im Gesetzgebungsverfahren, der Entwicklung von technischen Standards, Leitlinien und Empfehlungen, der Überwachung der Einhaltung von geltendem EU-Recht sowie der Koordination und Intensivierung der täglichen Arbeit der nationalen Aufsichtsbehörden.[13] Darüber hinaus wurden zahlreiche mikro- und makroprudenzielle Vorhaben sowie Maßnahmen im Kontext des Anleger- und Verbraucherschutzes und der Reglementierung von Finanzmarktgeschäften verabschiedet bzw. initiiert. Abbildung 1 gibt einerseits einen Überblick über die Kernziele der Banken- und Finanzmarktregulierung seitens der EU und systematisiert andererseits die wesentlichen Regulierungsbereiche und -felder sowie ausgewählte Regulierungsmaßnahmen.

Primäre Zielsetzung der EU im Rahmen der Banken- und Finanzmarktregulierung – Verbesserung der…

Finanzmarktstabilität	Finanzmarktintegration	Integrität und Vertrauensbasis	Markteffizienz

#	Regulierungsbereich	#	Regulierungsfeld	Ausgewählte Regulierungsmaßnahmen
I	Anleger- und Verbraucherschutz	1	Zahlungsverkehr	PSD-II Richtlinie, MIF-VO, SEPA, MaSI
		2	Beratung und Vertrieb von Finanzprodukten/-dienstleistungen	MiFID II, Honoraranlageberatungsgesetz, Richtlinie über Wohnimmobilienkreditverträge, Produktinformationsblätter und Beratungsprotokolle gemäß WpHG, PRIIPs, AIFM-Richtlinie, Verbraucherrechterichtlinie, Kleinanlegerschutzgesetz
II	Mikro- und makroprudenzielle Regulierung von Kreditinstituten (mikroprudenziell)	3	Corporate Governance, Vergütungsreglementierung und Beauftragtenwesen	Grundsätzen für die Verbesserung der Corporate Governance, Aktionärsrechterichtlinie, Institutsvergütungsverordnung, Geldwäsche-Richtlinie, MaComp, Marktmissbrauchsrichtlinie
		4	Meldewesen und Risikomanagement	Basismeldewesen gemäß FinaV und KWG, FINREP, COREP, Risikotragfähigkeitsmeldungen, Großkredit- und Millionenkreditmeldewesen, AnaCredit, MaRisk, BCBS 239
		5	Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen	Basel III/-CRD-IV-Paket, MaRisk, Basel IV (Überarbeitung der Standardansätze zur Bemessung des Kredit-und Marktrisikos und des operationellen Risikos, IRRBA)
	(makroprudenziell)	6	Bankenunion: Aufsicht, Abwicklung und Einlagensicherung	SSM-Verordnung, SRM-Verordnung, BRRD, Restrukturierungsgesetz, MaSan, Trennbankengesetz,
III	Finanzmarktregulierung	7	Finanzmarktgeschäfte	EMIR, MiFID II, MiFIR, PRIIPs, AIFM-Richtlinie, EU-Leerverkaufsverordnung, Maßnahmen im Rahmen der Kapitalmarktunion

Abbildung 1: Ziele und Maßnahmen der Regulierung im Überblick[14]

Die Vielschichtigkeit der adressierten Regulierungsbereiche und -felder sowie die hohe Anzahl an Initiativen in den jeweiligen Feldern deuten bereits auf das erhebliche Ausmaß und die außerordentliche Komplexität der sich seit 2008 in einem kontinuierlichen Reformprozess befindlichen Banken- und Finanzmarktregulierung hin. Kreditinstitute sehen sich unter anderem mit zahlreichen Maßnahmen im Kontext des Zahlungsverkehrs sowie der Beratung und des Vertriebs von Finanzprodukten und -dienstleistungen und somit verbraucherschutzrechtlichen Themen konfrontiert. Zusätzliche Vorschriften erwachsen aus den mikro- und makroprudenziellen Regulierungs-

13 Vgl. zu diesem Abschnitt *Jäger/Boegl* (2015), *Hackethal/Inderst* (2015).

14 Quelle: Eigene Darstellung. Zuordnung der Maßnahmen erfolgt in Anlehnung an *European Commission* (2014).

bestrebungen, die sich von strengeren Anforderungen an die Corporate Governance über zunehmende aufsichtliche Meldepflichten bis hin zu neuen und detaillierten Regeln im Zuge der Bankenaufsicht und -abwicklung sowie der Einlagensicherung erstrecken. Maßnahmen im Sinne der *Eigenkapital- und Liquiditätsregulierung* gelten jedoch weiterhin nicht nur als Epizentrum der Reformierung der regulatorischen Rahmenbedingungen, sondern weisen zudem den vermeintlich größten Effekt auf die Geschäftsstrategien und -modelle von Banken auf und stehen somit im Fokus dieses Beitrags.[15]

2.2 Eigenkapital- und Liquiditätsregulierung im Fokus

2.2.1 Erhöhte Anforderungen an Qualität und Quantität des regulatorischen Eigenkapitals

Unter der primären Zielsetzung, die Widerstandsfähigkeit des Bankensystems durch die Erhöhung der Qualität und Quantität von Eigenmitteln sowie die Implementierung einheitlicher Liquiditätsstandards nachhaltig zu steigern, veröffentlichte der Baseler Ausschuss im Dezember 2010 zwei Regelwerke[16], die gemeinhin als Basel III bekannt sind. Die Umsetzung des Baseler Vorschlags in europäisches Recht ist mittlerweile durch zwei separate Rechtsakte in Form einer Richtlinie (*CRD-IV*) und einer Verordnung (*CRR*) erfolgt, deren Regelungen am 01. Januar 2014 zur erstmaligen Anwendung kamen.

Erhöhung der Qualität der Eigenmittel[17]

Die Steigerung der Qualität des aufsichtlichen Eigenkapitals gelingt insbesondere durch eine Verschärfung der Anerkennungsvoraussetzungen für die einzelnen Kapitalbestandteile sowie durch strengere Abzugsvorschriften bei der Ermittlung der Kapitalbasis. Unter Basel III erfolgt eine Differenzierung zwischen *Kernkapital*, welches sich in *hartes Eigenkapital* und *zusätzliches Eigenkapital* unterteilen lässt, und dem sogenannten *Ergänzungskapital*. Während das *Kernkapital* zur Absorption etwaiger Verluste des laufenden Geschäftsbetriebs dient und damit die Unternehmensfortführung gemäß dem *Going-Concern-Prinzip* gewährleisten soll, liegt die primäre Funktion des *Ergänzungskapitals* im Sinne des *Gone-Concern-Prinzips* auf dem Gläubigerschutz im

---

15 Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015), *KPMG* (2013a).

16 (1) „Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems" (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2010a)). (2) „Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring" (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2010b)).

17 Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich auf den Vorgaben gemäß Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR) sowie Richtlinie 2013/36/EU (CRD IV) bzw. den entsprechenden Umsetzungen im Rahmen des CRD-IV-Umsetzungsgesetzes (Gesetz zur Umsetzung der RL 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Anpassung des Aufsichtsrechts an die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 über Aufsichtsverordnungen an Kreditinstitute und Wertpapierformen. Für eine ausführlichere Zusammenfassung wird auf *Paul* (2015) und *Groß/Neumann/Stawitzke* (2015) verwiesen. Eine gute Übersicht der ursprünglichen Basel-III-Regeln sowie der jeweiligen Umsetzungen in europäisches und nationales Recht findet sich in *Deutsche Bundesbank* (2011) und *Deutsche Bundesbank* (2013).

Insolvenzfall. Damit zeigt sich im Vergleich zu den zuvor geltenden Regelungen eine Straffung der Struktur hinsichtlich der Eigenmittelelemente. Die Unterteilung des Ergänzungskapitals in Tier-2-Kapital erster und zweiter Klasse unterbleibt, und Kapitalbestandteile der unter Basel II geltenden Kategorie der Drittrangmittel sind nicht mehr anrechnungsfähig. Des Weiteren sind bestimmte Finanzinstrumente infolge strengerer Kriterien nicht mehr den einzelnen Kapitalkategorien zuzurechnen.

Das *harte Kernkapital* steht im Fokus der qualitativen Anforderungsreglementierung der Eigenmittel und repräsentiert weiterhin die höchste Qualitätsstufe des Eigenkapitals. Es besteht aus voll eingezahlten Kapitalinstrumenten, einbehaltenen Gewinnen und offenen Rücklagen, die – wie das *zusätzliche Kernkapital* als weitere Eigenkapitalklasse – den Kreditinstituten uneingeschränkt und unmittelbar zur dauerhaften Abdeckung von Verlusten oder Risiken zur Verfügung stehen. Beim zusätzlichen Kernkapital liegt im Insolvenzfall zwingend ein nachrangiger Anspruch gegenüber Einlegern, Kreditgebern und nachrangigen Gläubigern des Kreditinstituts vor. Ferner muss es im Ermessen der Bank liegen, ob Ausschüttungen geleistet werden und die Möglichkeit gegeben sein, die Finanzinstrumente infolge der Unterschreitung eines kritischen Wertes in hartes Kernkapital umzuwandeln. Das *Ergänzungskapital* bildet die dritte Klasse der aufsichtlichen Eigenmittel und repräsentiert zugleich die Kapitalinstrumente mit der geringsten Qualität. Die wesentlichen Unterschiede zum zusätzlichen Kernkapital bestehen in der nicht zwingend erforderlichen dauerhaften Kapitalüberlassung, der nicht gegebenen Umwandlungsmöglichkeit in hartes Kernkapital sowie der nicht notwendigerweise obliegenden Entscheidungshoheit über die Ausschüttung auf die zugrunde liegenden Kapitalinstrumente. Im Vergleich zu vorherigen Regelungen hat sich die Bedeutung des Ergänzungskapitals unter Basel II deutlich reduziert.

Erhöhung der Quantität der Eigenmittel[18]

Neben der Verschärfung der qualitativen Anforderungskriterien für das aufsichtliche Eigenkapital stellen strengere Richtlinien hinsichtlich der Zusammensetzung der Eigenmittel und der Implementierung zusätzlicher Kapitalpuffer einen weiteren Kernaspekt des Basel III-

[18] Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich ebenfalls auf die Vorgaben gemäß Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR) sowie Richtlinie 2013/36/EU (CRD IV) bzw. den entsprechenden Umsetzungen im Rahmen des CRD-IV-Umsetzungsgesetzes (Gesetz zur Umsetzung der RL 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Anpassung des Aufsichtsrechts an die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 über Aufsichtsverordnungen an Kreditinstitute und Wertpapierformen). Für eine ausführlichere Zusammenfassung wird auf *Paul* (2015) und *Groß/Neumann/Stawitzke* (2015) verwiesen. Eine gute Übersicht der ursprünglichen Basel-III-Regeln sowie der jeweiligen Umsetzungen in europäisches und nationales Recht findet sich in *Deutsche Bundesbank* (2011) und *Deutsche Bundesbank* (2013).

Rahmenpaketes dar. Gemäß der Basel III-Richtlinien bleibt die Mindestkapitalquote in Höhe von 8% grundsätzlich unberührt, wobei sich der Anteil des Kernkapitals von zuvor 4% auf 6% bzw. der des harten Kernkapitals von 2% auf 4,5% erhöht. Darüber hinaus werden die Mindesteigenkapitalanforderungen durch verschiedene Kapitalpuffer ergänzt, die grundsätzlich aus hartem Kernkapital bestehen müssen, sodass sich die Kreditinstitute effektiv mit einer weitaus höheren harten Kernkapitalquote als den oben festgestellten 4,5% konfrontiert sehen. Für den Großteil der Institute des Genossenschafts- und Sparkassensektors sind der sogenannte Kapitalerhaltungspuffer und der antizyklische Puffer relevant.[19] Während der Kapitalerhaltungspuffer den Aufbau eines zusätzlichen Kapitalpolsters von 2,5% bis 2019 erfordert und zum Auffangen potenzieller Verluste abgeschmolzen werden kann, ohne dass die Mindesteigenkapitalquote zwingend angegriffen wird, variiert die Höhe des antizyklischen Puffers zwischen 0 und 2,5% in Abhängigkeit des Verhältnisses der Wachstumsraten der Kreditvergaben der Banken und der Wachstumsraten der Volkswirtschaften in den jeweiligen Wirtschaftsräumen. Hierdurch soll insbesondere die Gefahr eines exzessiven Kreditwachstums in wirtschaftlichen Boomphasen und einer korrespondierenden Kreditverknappung in Zeiten volkswirtschaftlichen Abschwungs limitiert werden, die zu Überhitzungstendenzen resp. negativen Auswirkungen für die Realwirtschaft sowie des Bankensektors führen kann. Um seine antizyklische Wirkung entfalten zu können, wird der Puffer in wirtschaftlichen Aufschwungphasen auf- und in Zeiten mit rezessiven Tendenzen abgebaut, wodurch die prozyklische Wirkung von Eigenkapitalanforderungen reduziert werden soll. Genossenschaftsbanken und Sparkassen sehen sich somit langfristig einer einzuhaltenden Eigenkapitalquote von 10,5% bis 13% gegenübergestellt.

Die verschärften bzw. neu implementierten Anforderungen sind nicht ad hoc zu erfüllen, sondern werden gestaffelt eingeführt. Auch für den Abbau alter Kapitalbestandteile, die nach den neuen Regelungen nicht weiter anrechenbar sind, gelten Übergangsvorschriften.

2.2.2 Liquidity Coverage Ratio (LCR) und Net Stable Funding Ratio (NSFR) im Kontext der Liquiditätsregulierung

Die hohe Gefahr von schlagend werdenden Liquiditätsrisiken sowie potenzielle Rückkopplungseffekte zwischen den Liquiditäts- und Refinanzierungsprofilen der einzelnen Institute und der Systemstabilität haben zu einer Verankerung einzuhaltender quantitativer Mindeststandards in Form

[19] Darüber hinaus existieren noch zusätzliche Kapitalpuffer für national oder global systemrelevante Institute sowie für systemische Risiken. Vor dem Hintergrund des Fokus dieses Beitrags auf Banken des Genossenschaftssektors wird auf eine detailliertere Vorstellung der Puffer an dieser Stelle verzichtet.

der beiden Kennziffern *Liquiditity Coverage Ratio* (LCR) und *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) im Rahmen des Basel-III-Rahmenwerkes geführt.[20]

Liquidity Coverage Ratio (LCR) – Mindestliquiditätsquote[21]

Die Implementierung der LCR soll sicherstellen, dass Banken jederzeit einen Mindestbestand an hochliquiden Aktiva vorhalten, der einen Nettomittelabfluss innerhalb einer 30 Tage anhaltenden, eindeutig umschriebenen Stressphase abdeckt. Somit wird gewährleistet, dass Kreditinstitute in einem gewissen Rahmen Liquiditätsschocks absorbieren und etwaige Anpassungsmaßnahmen vollziehen können. Formal ergibt sich die LCR aus dem Verhältnis des Bestandes an hochliquiden Aktiva (Liquiditätspuffer) zu der Höhe des gesamten Nettozahlungsabgangs von Barmitteln in den nächsten 30 Kalendertagen. Der Quotient muss mindestens einen Wert in Höhe von 100% annehmen. Der Bestand an hochliquiden Aktiva unterteilt sich zudem in zwei Klassen. Als Level-1-Aktiva[22] werden hochliquide Aktivpositionen umschrieben, die grundsätzlich[23] keinem Haircut unterliegen und vollständig anrechenbar sind. Level-2-Aktiva sind demgegenüber mit einem Haircut zwischen 15% und 50% zu versehen[24] und maximal bis zu einem Anteil von 40% des Gesamtbestandes an hochliquiden Aktiva anrechenbar.

Die Ermittlung des gesamten Nettozahlungsabgangs von Barmitteln in den nächsten 30 Kalendertagen erfolgt über eine Saldierung der Zahlungsmittelzuflüsse, die bis maximal 75% der Zahlungsabflüsse anerkannt werden, und den Zahlungsmittelabflüssen von Verbindlichkeiten mit einer Fälligkeit bis zu 30 Kalendertagen sowie aus Kreditlinien. Zusätzlich werden die betrachteten Passivpositionen mit aufsichtlich festgelegten Rückzugsraten belegt. Diese sogenannten Run-off-Faktoren repräsentieren den Anteil der Verbindlichkeiten, der in einer Stresssituation höchstwahrscheinlich zu einem Mittelabfluss führen wird. Rückzugsraten von Einlagen oder gewährten Kredit- und

---

20 Vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2010b).

21 Die nachstehenden Ausführungen zur LCR basieren auf den Vorgaben gemäß Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR) sowie der Delegierten Verordnung (EU) 2015/61 der Kommission zu den Liquiditätsdeckungsanforderungen (LCR), im Rahmen derer die LCR abschließend definiert und bestehende Vorgaben konkretisiert werden. Vereinzelnd wird auch auf die bereits 2013 erfolgte Anpassung der LCR-Vorgaben durch das Papier „Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools" zurückgegriffen (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2013)). Für eine detailliertere Vorstellung und z.T. kritischen Würdigung der LCR wird auf *Hofmann/Schneeloch* (2015), *Müller* (2012) und *Heidorn/Schmaltz/Schröter* (2011a) verwiesen.

22 Zu ihnen zählen beispielsweise Barmittel, Zentralbankguthaben und einige wenige hochqualitative sowie in der Regel marktfähige Schuldtitel öffentlicher Emittenten.

23 Lediglich gedeckte Schuldverschreibungen, die unter bestimmten Voraussetzungen als Level-1-Aktiva angerechnet werden dürfen, unterliegen einem Abschlag von 7%.

24 Die letztendliche Höhe der Anrechnungsquoten der Level-2-Aktiva ergibt sich in Abhängigkeit der Klassifikation der Positionen als Level-2A-Aktiva und Level-2B-Aktiva, wobei sich die Einteilung an dem Grad der Liquidität und der Qualität der Aktiva orientiert. Während Level-2A-Aktiva einem pauschalen Haircut von 15% unterliegen, ist für Level-2B-Aktiva, die maximal 15% des gesamten Liquiditätspuffers ausmachen dürfen, ein Abschlag von 25% bis 50% bezogen auf den Marktwert zu unterstellen.

Liquiditätslinien hängen beispielsweise vom Typ des Einlagengebers bzw. des Adressaten der gewährten Linien ab. Somit wird für Einlagen von Privatkunden und (Klein-)Unternehmen ein geringerer Run-off-Faktor unterstellt als für die von großen Unternehmen, Banken oder Versicherungen. In Analogie zu den Zahlungsmittelabflüssen werden auch die Zahlungsmittelzuflüsse mit einem Faktor versehen, der aufgrund der Symmetrieannahme mit dem entsprechenden Run-off-Faktor korrespondiert. – Die einzuhaltende LCR-Quote wird bis 2018 stufenweise erhöht und ist sodann vollständig durch die Institute zu erfüllen.

Net Stable Funding Ratio (NSFR) – Strukturelle Liquiditätsquote[25]

Mit Hilfe der längerfristigen Liquiditätskennziffer NSFR wird auf die Sicherstellung einer diversifizierten und langfristigen Refinanzierung in einer maximal zwölf Monate andauernden Stressphase sowie einer ausgewogenen Fristenstruktur auf der Aktiv- und Passivseite der Bilanz abgezielt. Formal ergibt sich die NSFR aus dem Verhältnis des Bestandes tatsächlich verfügbarer stabiler Refinanzierungsquellen zu dem erforderlichen Betrag für eine stabile Refinanzierung, wobei der Quotient immer größer 100% sein muss. Nach den Vorschlägen des Baseler Ausschusses errechnet sich der Bestand tatsächlich verfügbarer stabiler Refinanzierungsquellen, indem jede Refinanzierungsquelle mit einem spezifischen *ASF-Faktor (Available-Stable-Funding-Faktor)*, der den Stabilitätsgrad der Position widerspiegelt und zwischen 0% und 100% liegt, gewichtet wird. Passivpositionen mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr werden als vollständig stabil eingestuft und mit einem ASF-Faktor von 100% versehen. Hierzu zählen nicht nur Eigenkapitalinstrumente, sondern auch Einlagen und sonstige Verbindlichkeiten. Ferner werden auch kurzfristige Einlagen von Privat- und Mittelstandskunden aufgrund von Bodensatzüberlegungen mit einem Faktor von 95% als sehr stabil angesehen. Kapitalpositionen von Unternehmen oder des öffentlichen Sektors mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr werden demgegenüber als weitaus weniger stabil interpretiert. Kurzfristige Interbankeneinlagen führen als instabilste Refinanzierungsquelle zu einem vollständigen Abzug.

Der erforderliche Betrag für eine stabile Refinanzierung ergibt sich über die Gewichtung der Aktiva mit einem bestimmten *RSF-Faktor (Required-Stable-Funding-Faktor)*, dessen Höhe invers die Liquidität einer Position repräsentiert. Die Höhe des Faktors wird insbesondere durch die Rest-

[25] Die nachstehenden Ausführungen basieren auf den im Oktober 2015 durch den Baseler Ausschuss veröffentlichten und überarbeiteten Regeln zur NSFR „Basel III: the net stable funding ratio“ (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2014a)). Die grundsätzliche Struktur der Kennzahl ist deckungsgleich mit den ursprünglichen Vorschlägen des 2010er Basel-III-Papiers (vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2010b)). Für eine detailliertere Vorstellung und z.T. kritischen Würdigung der NSFR wird auf *Heidorn/Schmaltz/Schröter* (2011b), *Heidorn/Schmaltz* (2015) und *Müller* (2012) verwiesen. Eine quantitative Auswirkungsanalyse der NSFR auf den Sparkassensektor erfolgt in *Kaltofen/Meine/Paul* (2012).

laufzeit, Marktgängigkeit und Wertbeständigkeit eines Aktivas determiniert. Während Barreserven und Zentralbankguthaben unabhängig von der Laufzeit als liquide angesehen werden und somit einen RSF-Faktor von 0% aufweisen, sind Kredite an Banken mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr zu 100% langfristig zu refinanzieren. Entgegen der Privilegierung von Privatkunden und KMUs auf der Passivseite, werden im Rahmen der NSFR langfristige Kredite an Unternehmen mit einem KSA-Gewicht von maximal 35% im Vergleich zu Krediten gegenüber sonstigen Nichtbanken, zu denen Retailkunden sowie die meisten kleinen bis mittelgroßen Unternehmen (KMU) gehören, bevorzugt behandelt (RSF-Faktor von 65% anstatt 85%). Der RSF-Faktor für handelbare Aktiva orientiert sich unabhängig von der Laufzeit an der entsprechenden LCR-Klassifizierung und liegt zwischen 5% (Level-1-Aktiva) und 100% (weder Level-1- noch Level-2-Aktiva, kein Gold). – Sofern es zu einer Umsetzung der NSFR kommt, ist eine verpflichtende Einhaltung ab 2018 zu erwarten.

2.2.3 Überarbeitung des Kreditrisiko-Standardansatzes sowie der Behandlung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch

Über Basel III hinausgehende Initiativen – wie etwa die Überarbeitung des *Kreditrisiko-Standardansatzes (KSA)* sowie die jüngst verabschiedete Neugestaltung der Behandlung des *Zinsänderungsrisikos (ZÄR) im Anlagebuch* – halten erhebliche Auswirkungen für genossenschaftliche Kreditinstitute sowie Sparkassen bereit. Gerade diese verwenden überwiegend den Standardansatz zur regulatorischen Ermittlung ihrer Adressrisiken und sehen sich angesichts ihres Geschäftsmodells besonders stark mit ZÄR konfrontiert.

Überarbeitung des Kreditrisiko-Standardansatzes

Das im Dezember 2014 veröffentlichte erste Konsultationspapier zur Überarbeitung des KSA sah zunächst eine vollständige Abkehr von externen Ratings zur Bestimmung des Adressrisikos einer Forderung vor und verzichtete zudem auf eine pauschale Risikogewichtung von Unternehmen ohne externe Ratings.[26] Stattdessen sollten sich die notwendigen Risikogewichte auf Basis der beiden Risikotreiber *Umsatz* und *Verschuldungsgrad* ergeben. Die Vorschläge wurden jedoch in der Kommentierungsphase äußerst kritisch beurteilt. Nicht nur der vollständige Verzicht auf externe Ratings, sondern auch die Ermittlung eines auf den beiden genannten Risikotreibern basierenden individuellen Risikogewichtes für jeden Kontrahenten wurde als unzureichend und nicht zielführend angesehen.[27]

---

26 Vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2014b).

27 Für eine detailliertere Zusammenfassung des ersten Konsultationspapiers zur Überarbeitung des KSA durch den Baseler Ausschuss wird auf *Baule/Tallau* (2015) und *Budy/Cremer/Dengl* (2015) verwiesen.

Infolge der starken Kritik sah sich der Baseler Ausschuss im Zuge seines zweiten Konsultationspapiers im Dezember 2015 dazu veranlasst, die ursprünglich geplanten Veränderungen weitgehend zu revidieren. [28] Um der Empfehlung des *Financial Stability Board*, die regulatorische Abhängigkeit von externen Ratings einzuschränken, zu genügen, fordert der Baseler Ausschuss nun, externe Ratingeinschätzungen mit Hilfe einer bankinternen Due Dilligence Prüfung zu validieren und bei Abweichungen ein höheres Risikogewicht zu veranschlagen.[29] Sofern für Banken kein Rating vorliegt, ergibt sich das Risikogewicht nunmehr auf Basis der regulatorischen Kapitalausstattung. Erfüllt die kreditnehmende Bank eine oder mehrere Kapitalpuffer-Anforderungen nicht, wird ein Risikogewicht von 100% veranschlagt. Sollte das Institut zudem den quantitativen Mindestanforderungen nicht genügen oder ein negatives Prüfungsurteil vom Abschlussprüfer erhalten, sind Forderungen gegenüber diesem Institut mit einem Risikogewicht von 150% zu versehen. Sofern sämtlichen Kapitalanforderungen gemäß CRR und CRD IV nachgekommen wird, gilt ein Risikogewichtsfaktor von lediglich 50%. Forderungen an Unternehmen ohne Rating werden weiterhin mit 100% belegt, wobei Kredite an kleine und mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von maximal 50 Mio. Euro bei Zuordnung zum Mengengeschäft mit 75% bzw. bei Klassifikation als Unternehmensforderung ohne externe Bonitätsbeurteilung mit 85% zu versehen sind. Sofern das Rechtsgebiet einen aufsichtlich bedingten Rückgriff auf externe Ratings untersagt, besteht zudem die Möglichkeit, für bestimmte Unternehmensforderungen ebenfalls ein Risikogewicht von 75% zu veranschlagen, sofern sich diese als sogenannte „Investment Grade Forderungen“ [30] qualifizieren.

Zinsänderungsrisiken (ZÄR) im Anlagebuch

Die Identifizierung, Messung, Überwachung und Kontrolle des ZÄR im Anlagebuch ist gegenwärtig in der zweiten Baseler Säule verankert. Um zukünftig eine ausreichende Kapitalausstattung der Banken für potenzielle Verluste aus ZÄR sicherzustellen und darüber hinaus Kapitalarbitragemöglichkeiten zwischen Anlage- und Handelsbuch einzudämmen, veröffentlichte der Baseler Ausschuss im Juni 2015 ein erstes Konsultationspapier zur Behandlung von ZÄR im Anlagebuch, in dessen Rahmen zwei Optionen zur Messung von ZÄR vorgestellt wurden.

Mit der Zielsetzung, die Vergleichbarkeit zwischen den Berechnungsmethoden zu verbessern, zielt der erste Vorschlag des 2015er Konsultationspapiers auf eine Standardisierung der Messung von

---

28 Für eine detailliertere Zusammenfassung des zweiten Konsultationspapiers zur Überarbeitung des KSA durch das BCBS wird auf *Baule/Tallau* (2016) und *Cluse/Dengl/Geyer/Opher* (2016) verwiesen.

29 Vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2015b).

30 Kapitalmarktzugang, Fähigkeit des Schuldners, finanzielle Verpflichtungen zeitgerecht und unabhängig von konjunkturellen Bedingungen leisten zu können.

ZÄR in Form eines einheitlichen Standardansatzes ab.[31] Die Ermittlung der Mindestkapitalanforderungen folgt dabei einem mehrstufigen Prozess, in dessen Rahmen nicht nur Änderungen des ökonomischen Kapitals, sondern auch potenzielle Effekte auf das Nettozinsergebnis erfasst werden. Basierend auf den Auswirkungen zuvor eindeutig definierter Zinsschocks auf den ökonomischen Wert des Eigenkapitals und das Zinsergebnis werden zwingend einzuhaltende Mindesteigenkapitalanforderungen für ZÄR im Anlagebuch bestimmt. Die damit einhergehende Verankerung in Säule 1 würde bei Umsetzung einen deutlichen Paradigmenwechsel darstellen. Demgegenüber sieht der Alternativvorschlag die regulatorische Behandlung von ZÄR weiterhin als qualitative Komponente im Rahmen der zweiten Säule vor. Die Ausgestaltung der Modelle obliegt den Banken, wird jedoch im Rahmen des aufsichtsrechtlichen Überwachungsprozesses der zweiten Säule überprüft und hat sich an eindeutig definierten und formulierten Prinzipien zu orientieren. Detaillierte Offenlegungspflichten unter Säule 3 sollen darüber hinaus auch eine Kontrolle durch den Markt gewährleisten. Ferner schlägt das BCBS die Einführung eines offenlegungspflichtigen Standardverfahrens in Anlehnung an den im Rahmen der ersten Option formulierten Standardansatz vor. Somit tangiert der Alternativvorschlag alle drei Säulen des Baseler Rahmenwerkes und ist de facto mit einer Mindestkapitalanforderung gleichzusetzen.[32]

Im April 2016 hat der Baseler Ausschuss den finalen Standard zu ZÄR im Anlagebuch veröffentlicht. Aufgrund entsprechender Rückmeldungen auf das erste Konsultationspapier, die in erster Linie auf die Schwierigkeiten eines standardisierten Messverfahrens für ZÄR infolge der hohen Komplexität und des heterogenen Charakters hingewiesen haben, identifiziert der Ausschuss eine Erfassung der ZÄR im Anlagebuch in der zweiten Säule als angemessener und greift im Kern die zweite Alternative des vorangehenden Konsultationspapiers auf.[33] Im Rahmen der internen Modelle sind nunmehr sechs vorgegebene Zinsschockszenarien sowie ausgewählte Zinsschocks in Abhängigkeit vom Risikoprofil und dem internen Risikotragfähigkeitsprozess zu simulieren. Darüber hinaus kann der Regulator gesonderte Stressszenarien formulieren. Zudem verlangt der nun finale Standard regelmäßige Tests und Sensitivitätsanalysen sowie zusätzliche Offenlegungspflichten. Alternativ können bzw. müssen Kreditinstitute einen standardisierten Ansatz verwenden, sofern sie über kein eigenes Modell verfügen. – Die Vorgaben des finalen Standards sind nach aktuellem Stand bis 2018 von den Banken umzusetzen.[34]

---

31 Vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2015a)).

32 Für eine detailliertere Übersicht wird auf *Kostiw-Obst/Seiwald* (2015) verwiesen.

33 Vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2016).

34 Eine Diskussion der gegenwärtigen Herausforderungen im Kontext von ZÄR im Anlagebuch erfolgt in *Carsten* (2016).

2.3 Geschäftsmodellanalyse im Rahmen des SREP

Mit Veröffentlichung der Leitlinien zum aufsichtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess *(Supervisory Review and Evaluation Process, SREP)* im Dezember 2014 durch die *European Banking Authoriy (EBA)* kommt der Analyse und Bewertung des Geschäftsmodells von Kreditinstituten neben der Evaluierung der internen Governance-Strukturen, des internen Kontrollsystems sowie der Kapital- und Liquiditätsrisiken seit Inkrafttreten zum 1. Januar 2016 eine entscheidende Bedeutung zu.[35] Wenngleich die Beurteilung von Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen nicht grundlegend neu ist,[36] konkretisieren die SREP-Leitlinien erstmalig die notwendigen Schritte zur Evaluierung des Geschäftsmodells aus Sicht der Aufsichtsbehörden. Abbildung 2 illustriert die wesentlichen Schritte und Analysefelder der Aufsicht zur Beurteilung der Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle von Banken im Rahmen des SREP.

Der Kern der aufsichtlichen Beurteilung des Geschäftsmodells liegt in dessen Evaluierung hinsichtlich der derzeitigen und zukünftigen Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit. Hierfür wird ein Kreditinstitut dem Proportionalitätsprinzip folgend zunächst in eine von insgesamt vier Kategorien[37] eingeteilt, von der die Häufigkeit, Intensität und Granularität der aufsichtlichen Überprüfung abhängig ist. Die Zuordnung erfolgt dabei auf Grundlage der Größe, Struktur, internen Organisation sowie Komplexität der Geschäftsaktivitäten der jeweiligen Bank. Des Weiteren werden durch die nationalen Aufsichtsbehörden Schlüsselindikatoren – Kapital-, Finanz- und Risikoindikatoren sowie Liquiditäts- und Refinanzierungsindikatoren – erhoben, die einerseits zur Identifikation auffälliger Institute und andererseits bei der Festlegung bestimmter Peer-Gruppen herangezogen werden können.

---

35 Die nachstehenden Ausführungen zu den neuen SREP-Leitlinien basieren schwerpunktmäßig auf den in der entsprechenden EBA-Leitlinie „Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)“ (vgl. *European Banking Authority* (2014)). Für eine detailliertere Zusammenfassung wird auf *Botterweck/Hanenberg/Kramer/Petersen* (2015) verwiesen.

36 Gemäß den seit 2012 geltenden MaRisk sind die Anfertigung eines Strategiepapiers sowie die Implementierung eines tragfähigen und nachhaltigen Kapitalplanungsprozesses zwingend erforderlich.

37 Hierbei wird zwischen (1) (global-)systemrelevanten Instituten, (2) (lokal-)systemrelevanten Instituten, (3) national tätigen, mittelgroßen Banken und (4) allen anderen kleinen, nicht-komplexen Instituten differenziert.

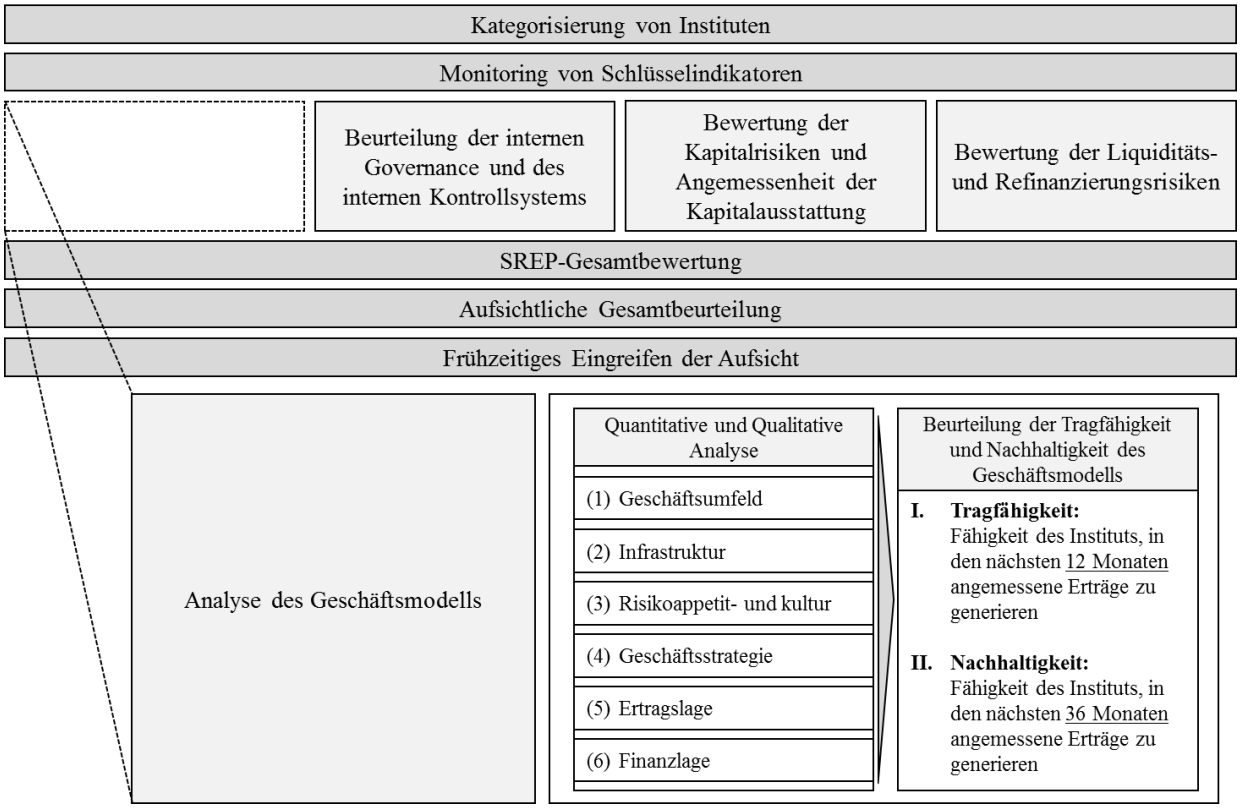

Abbildung 2: Beurteilung des Geschäftsmodells im Rahmen des SREP[38]

Die Evaluierung des Geschäftsmodells dient nicht nur als Grundlage für die Analyse der internen Governance und Kontrollstrukturen sowie der bestehenden Kapital- und Liquiditätsrisiken, sondern kann zugleich in Kombination mit den Ergebnissen der anderen Analysen zu Kapitalzuschlägen und höheren Liquiditätspuffern sowie zu einer durch die Aufsicht geforderten Überarbeitung der Geschäftsstrategie bzw. des -modells führen.[39]

2.4 Regulatorische Auswirkungen – Direkte und indirekte Regulierungskosten

Gemäß der *normativen Theorie der Regulierung* als klassisches Anwendungsgebiet der Wohlfahrtsökonomie können staatliche Interventionen infolge von partiellem[40] oder vollständigem Marktversagen[41] legitimiert werden,[42] sofern die getroffenen Maßnahmen zum einen eine korrigierende Wirkung hinsichtlich der identifizierten Marktineffizienz aufweisen (*Effektivität*), und zum anderen der resultierende Nutzen die anfallenden Kosten übersteigt (*Effizienz*). Während die

38 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Botterweck/Hanenberg/Kramer/Petersen* (2015) und *Buchmüller/Lindenau/Kobek* (2016).

39 Für eine weitergehende Diskussion der Auswirkungen der neuen SREP-Leitlinien kann u.a. auf *Buchmüller/Lindenau/Kobek* (2016), *Kottmann/Lienland* (2015) und *Nuding/Müller* (2016) zurückgegriffen werden.

40 Bei vollständigem Marktversagen kommt ein Markt aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen gar nicht erst zustande (z.B. beim Vorliegen öffentlicher Güter) (vgl. *Bonn* (1998)).

41 Partielles Marktversagen bedeutet, dass ein Markt zwar entsteht, sich im Gleichgewicht jedoch nicht im Allokations- bzw. Wohlfahrtsoptimum befindet (vgl. *Bonn* (1998)).

42 Vgl. *Bonn* (1998), *Rombach* (1993).

Ereignisse der jüngsten Finanz-, Wirtschafts- und Staatskrisen auf erhebliches Marktversagen hinweisen und somit eine staatliche Reformierung der regulatorischen Rahmenbedingungen als gerechtfertigt angesehen werden kann, ist insbesondere für die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Regulierungsinitiativen im Sinne der Effizienz eine detaillierte Analyse regulierungsbedingter Kosten zwingend erforderlich.

Eine erste Differenzierung von Regulierungskosten ist dahingehend sinnvoll, welcher Akteur die entsprechenden Kosten zu tragen hat. Gemäß Abbildung 3 entstehen regulatorische Kosten zunächst in den unmittelbar regulierten Wirtschaftszweigen. Ferner können Regulierungsmaßnahmen mittelbare Auswirkungen für Unternehmen und Personen haben, die indirekt jedoch von den strengeren Anforderungen betroffen sind, da sie beispielsweise in einer Geschäftsbeziehung mit den regulierten Unternehmen stehen. Darüber hinaus können regulatorische Initiativen auch zu mittelbaren Auswirkungen für Dritte führen, die weder Adressat der Maßnahmen sind, noch mit den regulierten Parteien in einer direkten Beziehung stehen. Hierdurch entstehende Kosten werden auch als *regulatorische Kollateralschäden* bezeichnet.[43] Auswirkungen für mittelbar Betroffene sowie Kollateralschäden ergeben sich grundsätzlich als Konsequenz von Veränderungen der direkt regulierten Parteien, z.B. aufgrund eines adjustierten Produkt- und Dienstleistungsangebotes, preispolitischer Maßnahmen oder geschäftsstrategischer Anpassungen.

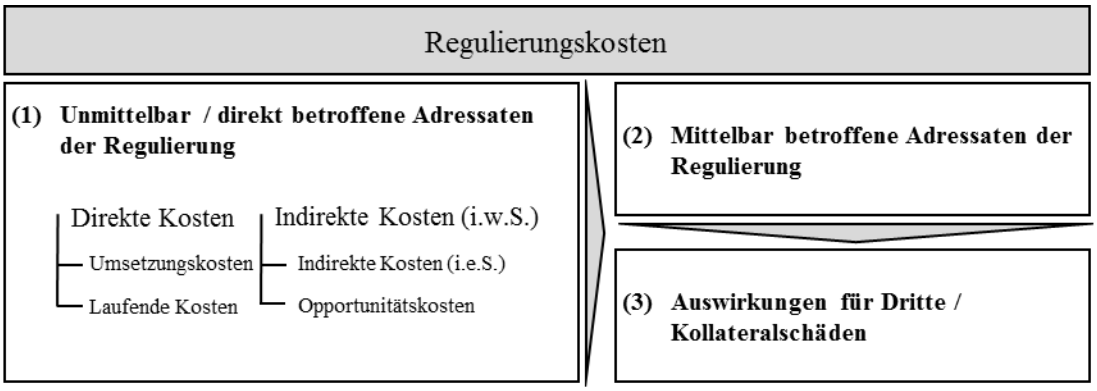

Abbildung 3: Regulierungskosten[44]

Unter Regulierungskosten bei den unmittelbar betroffenen Adressaten der Regulierung werden direkte und indirekte finanzielle Belastungen verstanden, die sich infolge der Erfüllung der regulatorischen Anforderungen ergeben. Als *direkte Kosten* werden in diesem Zusammenhang finanzielle Investitionen und Aufwendungen aufgefasst, die im Zuge der Einhaltung und Befolgung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften anfallen. Grundsätzlich lassen sich direkte Kosten in sogenannte *Umsetzungskosten* und *laufende Kosten* unterteilen. Umsetzungskosten umfassen

43 Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015).
44 Quelle: Eigene Darstellung.

sämtliche Investitionen und Aufwendungen, die sich im Rahmen der Einarbeitung und der eigentlichen Implementierung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen ergeben. Aufwendungen die im Anschluss infolge der regelmäßigen Durchführung von Aktivitäten zur Einhaltung der Vorschriften anfallen, werden gemeinhin als laufende Kosten bezeichnet und resultieren beispielsweise aus dem notwendigen Monitoring zur Gewährleistung und Sicherstellung der laufenden Erfüllung der regulatorischen Anforderungen, regelmäßigen Gesprächen mit den Aufsichtsbehörden, Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter sowie zusätzlichem Personal.[45]

Regulatorische Interventionen führen darüber hinaus häufig auch zu *indirekten Kosten (i.w.S.)*. Diese setzen sich aus *indirekten Kosten (i.e.S.)* und *Opportunitätskosten* zusammen. Indirekte Kosten (i.e.S.) resultieren beispielsweise aus einer verschlechterten Wettbewerbsposition des regulierten Unternehmens infolge der gesetzlichen Vorschriften. Sofern für vergleichbare Produkte und Dienstleistungen unterschiedliche Regeln gelten – beispielsweise für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen – können sich für das regulierungsbedingt benachteiligte Unternehmen Ertragseinbußen ergeben, sofern die Abnehmer vergleichbare Produkte und Dienstleistungen zu günstigeren Konditionen erhalten können. Die regulierten Unternehmen sind unter Umständen aufgrund der strengeren Vorgaben und den damit verbundenen höheren Kosten nicht in der Lage, konkurrenzfähige Preise zu setzen und verlieren somit Marktanteile.[46] Unter Opportunitätskosten werden gemeinhin mögliche, aber tatsächlich nicht realisierte (Mehr-)Erlöse verstanden. Regulatorisch bedingte Opportunitätskosten resultieren demgegenüber beispielsweise aus der staatlichen Untersagung bestimmter profitabler Geschäftsaktivitäten für Unternehmen, die ohne staatlichen Eingriff hätten durchgeführt werden können.[47] Opportunitätskosten können darüber hinaus auch durch die Bindung zuvor zur Verfügung stehender Ressourcen für anderweitige Zwecke infolge regulatorischer Anforderungen entstehen. Strengere Eigenkapitalanforderungen können dazu führen, dass Banken strategisch entscheiden müssen, für welche Geschäfte sie die zur Verfügung stehende Ressource Eigenkapital einsetzen.[48] Sofern kein Ersatz für das nun anderweitig verwendete Kapital gefunden wird, muss auf bestimmte Geschäftsaktivitäten verzichtet werden, was zu Ertragseinbußen führt. Doch auch sofern es gelingt, die Eigenkapitalposition aufzustocken, sehen sich die Kreditinstitute unter Umständen mit gestiegenen Kapitalkosten konfrontiert, wenn das Irrelevanztheorem der Unternehmensfinanzierung nach *Modigliani/Miller (1958)* keine Gültigkeit besitzt.

45 Vgl. *Elliehausen* (1998), *Hackethal/Inderst* (2015).
46 Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015).
47 Vgl. *Elliehausen* (1998), *OECD* (2014), *Hackethal/Inderst* (2015).
48 Vgl. *Schenkel* (2015).

Eine finale Beurteilung regulatorischer Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effizienz ist jedoch nur mittels einer Gegenüberstellung der Regulierungskosten mit dem entsprechenden Regulierungsnutzen möglich. Letzterer ergibt sich primär aus der Behebung möglicher Marktineffizienzen infolge identifizierter Marktanomalien und/oder Regulierungsdefizite, wobei sich der Nutzen der regulatorischen Interventionen gemäß den klassischen und neueren Zielen der Bankenregulierung in der Regel in einer Erhöhung der Finanzmarktstabilität, der Finanzmarktintegration, der Integrität und Vertrauensbasis sowie der Markteffizienz konkretisiert.

3 Ergebnisse ausgewählter empirischer Studien hinsichtlich finanzieller und strategischer Implikationen regulatorischer Anforderungen

Wenngleich der deutsche Bankenmarkt im europäischen Vergleich zu den größten zählt, existieren nur wenige empirische Untersuchungen, die eine quantitativ gestützte Analyse potenzieller finanzieller und strategischer Auswirkungen der europäischen Reformbestrebungen auf Institutsebene vornehmen. Dies ist umso erstaunlicher, als vor allem der deutsche Bankenmarkt mit seinem Drei-Säulen-System eine strukturelle Besonderheit im europäischen Vergleich aufweist und darüber hinaus eine zentrale Funktion im Rahmen der Finanzierung des deutschen Mittelstandes und zugleich der stärksten Volkswirtschaft in der Europäischen Union wahrnimmt. Im Hinblick auf den Fokus dieser Studie werden nachstehend insbesondere die Kernergebnisse des BVR-Gutachtens von *Hackethal und Inderst* (2015), die primär die Auswirkungen strengerer Anforderungen im Anlegerschutz und Meldewesen vor dem Hintergrund des Proportionalitätsgedankens analysiert haben sowie die Ergebnisse des jüngsten Basel-III-Monitorings für deutsche Institute durch die *Deutsche Bundesbank* (2016) zusammenfassend vorgestellt.

Hackethal und Inderst (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken[49]

In dem vom BVR in Auftrag gegebenen Gutachten zur Analyse der Auswirkungen der Regulatorik auf mittelständische Banken am Beispiel des deutschen Genossenschaftssektors identifizieren *Hackethal und Inderst* (2015) mit Hilfe einer Befragung von insgesamt 554 teilnehmenden Genossenschaftsbanken die Regulierungsbereiche Anlegerschutz und Meldewesen als kostenintensivste Vorhaben im Rahmen der Umsetzung und laufenden Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Ferner kann gezeigt werden, dass Anforderungen im Meldewesen zu einer überproportional hohen Belastung von kleineren Instituten führen. Mittels einer ökonometrischen Analyse schätzen die Autoren die jährlichen Kosten im Bereich des Anlegerschutzes auf ca. 103 Mio. Euro und im Meldewesen auf rund 70 Mio. Euro. Ferner kann gezeigt werden, dass die zur Bilanzsumme relativen Regulierungskosten bei kleinen Banken um ein Vielfaches höher ausfallen als bei größeren Instituten. Sehr kleine Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme bis 50 Mio. Euro sehen sich infolge der hohen Dokumentationspflichten im Rahmen des Anlegerschutzes mit Kosten konfrontiert, die den Rohertrag aus dem Wertpapiergeschäft übersteigen. Die Verfasser konstatieren einen von diesen erheblichen Belastungen ausgehenden möglichen Effekt auf die Geschäftsmodelle der betroffenen Banken, da sich die Institute unter Umständen aus der Anlageberatung zurückziehen. Ferner kann festgehalten werden, dass sich das Zeitverhältnis von Markt- zu

49 Vgl. für nachstehende Ausführungen *Hackethal/Inderst* (2015).

Marktfolgetätigkeiten signifikant reduziert hat. Damit zeigt sich eine zunehmende Entfernung der Aufmerksamkeit vom Markt und vom Kunden. Darüber hinaus äußern vor allem kleinere Institute, dass Vorstandsmitglieder einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit regulatorischen Fragestellungen verbringen und sich nur noch eingeschränkt mit zukünftigen strategischen Themen auseinandersetzen können.

Deutsche Bundesbank (2016): Ergebnisse des Basel-III-Monitoring für deutsche Institute[50]

In ihrer jüngsten Veröffentlichung des seit 2011 halbjährlich erscheinenden Berichtes „Ergebnisse des Basel-III-Monitoring für deutsche Institute" simuliert die *Deutsche Bundesbank (2016)* unter anderem die durchschnittliche Höhe der risikobasierten Kapitalquoten sowie die Liquiditätskennzahlen in Form der LCR und NSFR unter Annahme einer vollständigen Umsetzung der CRR / CRD IV bzw. der entsprechenden Konsultationspapiere oder finalen Standards des Baseler Ausschusses. Die Analyse der Auswirkungen stützt sich auf insgesamt acht sogenannte Gruppe-1- und 99 Gruppe-2-Institute, wobei zur ersten Gruppe alle Banken gezählt werden, die gemäß aktuellen Regelungen ein Kernkapital von mindestens 3 Mrd. Euro aufweisen und international tätig sind. Gruppe-2-Institute werden zusätzlich in große, mittlere und kleine Banken unterteilt. Als große Institute gelten jene mit einem Kernkapital in Höhe von mindestens 3 Mrd. Euro bei fehlender internationaler Aktivität. Mittelgroße Banken weisen demgegenüber ein Mindestkernkapital von 1,5 Mrd. Euro auf. Vor dem Hintergrund des Fokus dieser Studie sind somit die kleinen Institute der Gruppe-2 mit einem Kernkapital von weniger als 1,5 Mrd. Euro von besonderem Interesse.

Die Simulationen kommen zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der Gruppe-2-Institute die Mindestanforderungen für Kernkapital- und Gesamtkapitalquote unter Annahme der Vollumsetzung der CRR / CRD IV und somit ohne Berücksichtigung etwaiger Übergangsregeln bereits zum Stichtag der Studie am 30. Juni 2015 erfüllt hat. Die Betrachtung der zeitlichen Entwicklung der harten Kernkapitalquote offenbart, dass sich diese für die Banken der Gruppe-2 zwischen 2011 und 2015 von 8,4% auf 13,5% erhöht hat, wobei sich der Anstieg nicht ausschließlich über den Aufbau von hartem Kernkapital ergeben hat, sondern zugleich über die Reduzierung der Gesamt-RWAs um ca. 17,8% erreicht wurde. Insbesondere letzteres Ergebnis legt ein selektiveres und vor allem risikoärmeres Handeln seitens der Institute nahe.

Während die strengeren Eigenkapitalanforderungen von nahezu allen teilnehmenden Häusern bereits zum aktuellen Zeitpunkt erfüllt werden, zeigt sich hinsichtlich der LCR ein divergierendes Bild. Obgleich die durchschnittliche LCR sämtlicher Gruppe-2-Institute in Höhe von 153% im

50 Vgl. für nachstehende Ausführungen *Deutsche Bundesbank* (2016).

Mittel die in 2018 bindende Mindestanforderung von 100% deutlich übersteigt, kann eine erhebliche Streuung zwischen den Instituten ausgemacht werden. So weisen kleine Banken mit einem Kernkapital von weniger als 1,5 Mrd. Euro lediglich eine durchschnittliche LCR von 112,3% auf. Darüber hinaus erfüllen rund 27% aller teilnehmenden Gruppe-2-Banken die 2018 geltenden Mindestanforderungen zum Stichtag der Studie noch nicht und sehen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, zusätzliche liquide Aktiva aufbauen zu müssen. Auch die NSFR wird von den hier im Fokus stehenden Instituten mit einer Quote von 109,5% bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfüllt, wobei wiederum eine breite Streuung der NSFR zwischen ca. 80% und 250% zu beobachten ist. Weiterhin weisen rund 25% der teilnehmenden Banken Mitte 2015 eine Mindestquote unterhalb von 100% auf und sehen sich somit ebenfalls mit entsprechendem Handlungsbedarf konfrontiert.

Für die Analyse von Implikationen der regulatorischen Neuregelung von ZÄR im Anlagebuch wurde der Zinsrisikokoeffizient, der dem barwertigen Verlust gemessen in Prozent des Kernkapitals entspricht, auf Basis des vorgeschlagenen standardisierten Verfahrens des ersten Konsultationspapiers mit den Ergebnissen auf Basis bisheriger bankinterner Verfahren gegenübergestellt. Während bankinterne Messsysteme einen durchschnittlichen Zinsrisikokoeffizienten von 4,63% aufweisen, steigt dieser infolge des neuen Standardansatzes auf 7,85%. Für mehr als die Hälfte der teilnehmenden Institute ergibt sich ein relativ hoher Zinsrisikokoeffizient, der sich im Vergleich zur Messung mit bankinternen Verfahren auf rund 22% nahezu verdoppelt. Insbesondere kleinere Institute sind einem verstärkten ZÄR ausgesetzt und somit besonders stark von den Neuregelungen betroffen, sodass voraussichtlich auch genossenschaftliche Kreditbanken tangiert werden können.

Zwischenfazit

Während das BVR-Gutachten von *Hackethal und Inderst (2015)* deutlich aufgezeigt hat, dass vor allem regulatorische Maßnahmen aus den Bereichen Meldewesen und Anlegerschutz zu signifikanten direkten Kosten im Rahmen ihrer Umsetzung und Einhaltung führen und dabei insbesondere kleinere Institute überproportional stark belastet werden, liefert der Bericht der *Deutschen Bundesbank (2016)* Indizien dafür, dass auch strengere Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen signifikanten Veränderungsbedarf hervorrufen. Obwohl nicht explizit in dem Bericht erwähnt, erfordern diese in der Regel eine Anpassung der Bilanzstruktur, die häufig mit strategischen Entscheidungen einhergeht. Auch aufgrund anders gelagerter Zielsetzungen erlauben beide Studien nur einen eingeschränkten Einblick in mögliche strategische Veränderungen oder Geschäftsmodellmodifikationen, obgleich insbesondere die Ergebnisse der *Deutschen Bundesbank (2016)* entsprechende Veränderungen grundsätzlich nahelegen.

4 Grundlagen zu Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen

4.1 Definitorische und inhaltliche Abgrenzung der Begriffe *Geschäftsstrategie* und *Geschäftsmodell*

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Umsetzung und Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zu signifikanten direkten und indirekten Kosten auf Seiten der Banken sowie für mittelbar Betroffene oder Dritte führen. Indirekte Kosten (i.e.S.) und Opportunitätskosten resultieren nicht selten aus der regulierungsbedingten Notwendigkeit, Anpassungen in der Geschäftsstrategie vorzunehmen, die auch zu einer Adjustierung des Geschäftsmodells einer Bank führen können. Angesichts dieser Bedeutung ist es für die nachfolgende qualitative empirische Analyse hinsichtlich der potenziellen Auswirkungen regulatorischer Maßnahmen auf die Geschäftsstrategien und -modelle von Banken sowie der Identifizierung und Erläuterung der hieraus resultierenden direkten und vor allem indirekten Kosten unabdingbar, die Begriffe *Geschäftsstrategie* und *Geschäftsmodell* zu definieren und voneinander abzugrenzen. Eine einheitliche Definition für die einzelnen Begriffe ist in der Literatur allerdings nicht zu finden.[51] In Anlehnung an *Porter (1996, 2001)* und damit auf Grundlage des Strategieverständnisses der *Harvard School*, die sich seit nunmehr über 50 Jahren vertiefend mit dem Themenfeld (Unternehmens-) Strategie beschäftigt und in dieser Hinsicht als führend angesehen wird,[52] beschreibt eine Strategie die langfristige und unternehmensspezifische Ausrichtung einer Organisation mit dem Ziel, sich unter Einbeziehung externer (z.B. dem Wettbewerbsumfeld) und interner Faktoren (z.B. nur dem Unternehmen zur Verfügung stehende Ressourcen und Kompetenzen) nachhaltig vom Wettbewerb abzugrenzen und eine angemessene – im Idealfall überdurchschnittliche – Rendite zu erzielen.[53] Eine Strategie ist zudem ein kontinuierlicher, granularer Prozess,[54] der auch die operative Ebene einer Unternehmung zur Realisierung der gesetzten strategischen Ziele sowie zur Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern tangiert.[55]

Auch der Begriff Geschäftsmodell wird in der Literatur vielfältig verwendet, sodass sich bisher ebenfalls keine einheitliche Definition herauskristallisiert hat.[56] Gemäß Teece (2010) kann der Grundgedanke eines Geschäftsmodells wie folgt zusammengefasst werden: *„The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers,*

51 Vgl. *Seddon/Lewis/Freeman/Shanks* (2014), *Prystav/Paul/Stein* (2014).
52 Vgl. *Seddon/Lewis/Freeman/Shanks* (2014).
53 Vgl. *Porter* (1996), *Porter* (2001), *Fréry* (2006).
54 Vgl. *Teece* (2010).
55 Vgl. *Casadesus-Masanell/Ricart* (2010), *Teece* (2010), *Magretta* (2002).
56 Vgl. *Prystav/Paul/Stein* (2014).

entices customers to pay for value, and converts those payments to profit. It thus reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit."[57] Ein Geschäftsmodell reflektiert somit die Logik und Architektur eines Unternehmens dahingehend, auf welche Art und Weise es operiert, in Verbindung mit weiteren Stakeholdern steht und einen Nutzen für den Kunden sowie einen Ertrag für die Organisation bzw. dessen Eigentümer generiert.[58] *Magretta (2002)* fasst unter dem Begriff *Business Model* die Geschichte zusammen, die den Nutzen und die Funktionsweise des Unternehmens beschreibt.[59] Uneinigkeit besteht hingegen hinsichtlich der Frage, ob sich Geschäftsstrategien aus Geschäftsmodellen ableiten[60] oder Modelle eher das Ergebnis von Strategien sind[61]. Eine integrative Betrachtung von Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen lässt jedoch beide Argumentationen zu. Wird das Geschäftsmodell als Logik, Struktur und ggf. Selbstverständnis eines Unternehmens verstanden, können Strategien dazu dienen, dieses und die zugrunde gelegten Werte zu realisieren. Im Zuge eines sich laufend ändernden Umfeldes – sowohl hinsichtlich des Wettbewerbs als auch bezüglich weiterer externer Faktoren – können angesichts neuer oder adjustierter Parameter Anpassungen der laufenden Strategien notwendig werden, die sich zugleich in einer Modifikation der grundsätzlichen Architektur des Unternehmens manifestieren.

4.2 Integrative Betrachtung von Geschäftsstrategie und Geschäftsmodell als konzeptioneller Rahmen

Die im Fokus dieses Beitrags stehende Untersuchung der Auswirkungen regulatorischer Maßnahmen auf die geschäftsstrategische Ausrichtung von überwiegend regional ausgerichteten kleinen und mittleren Kreditinstituten sowie die Analyse der daraus resultierenden indirekten Kosten setzt eine integrative Betrachtung von *Geschäftsstrategie(n)* und *Geschäftsmodell(en)* voraus. Wenngleich die Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen seit Januar 2016 Gegenstand des aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozesses *(Supervisory Review and Evaluation Process, SREP)* ist,[62] in dessen Rahmen insbesondere evaluiert wird, ob die strategische Ausrichtung eines Instituts zielführend ist und in den nächsten 12 bzw. 36 Monaten ein angemessener Ertrag erwirtschaftet werden kann, ist der Untersuchung der Charakteristika von Bankgeschäftsmodellen

57 *Teece* (2010).
58 Vgl. *Casadesus-Masanell/Ricart* (2010), *Zott/Amit* (2008), *Teece* (2010).
59 Vgl. *Magretta* (2002).
60 Vgl. *Seddon/Lewis/Freeman/Shanks* (2014).
61 Vgl. *Casadesus-Masanell/Ricart* (2010).
62 Siehe Kapitel 2.4.

in der Literatur bisher nur wenig Beachtung beigemessen worden.[63] In Anlehnung an *Prystav et al. (2014)*, die in ihrem Beitrag FinTechs als neue Spieler und Wettbewerber auf dem deutschen Bankenmarkt untersuchen, veranschaulicht Abbildung 4 den konzeptionellen Rahmen der nachfolgenden qualitativen empirischen Untersuchung dieser Arbeit unter Berücksichtigung des Ablaufs und der Verzahnung von Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen.

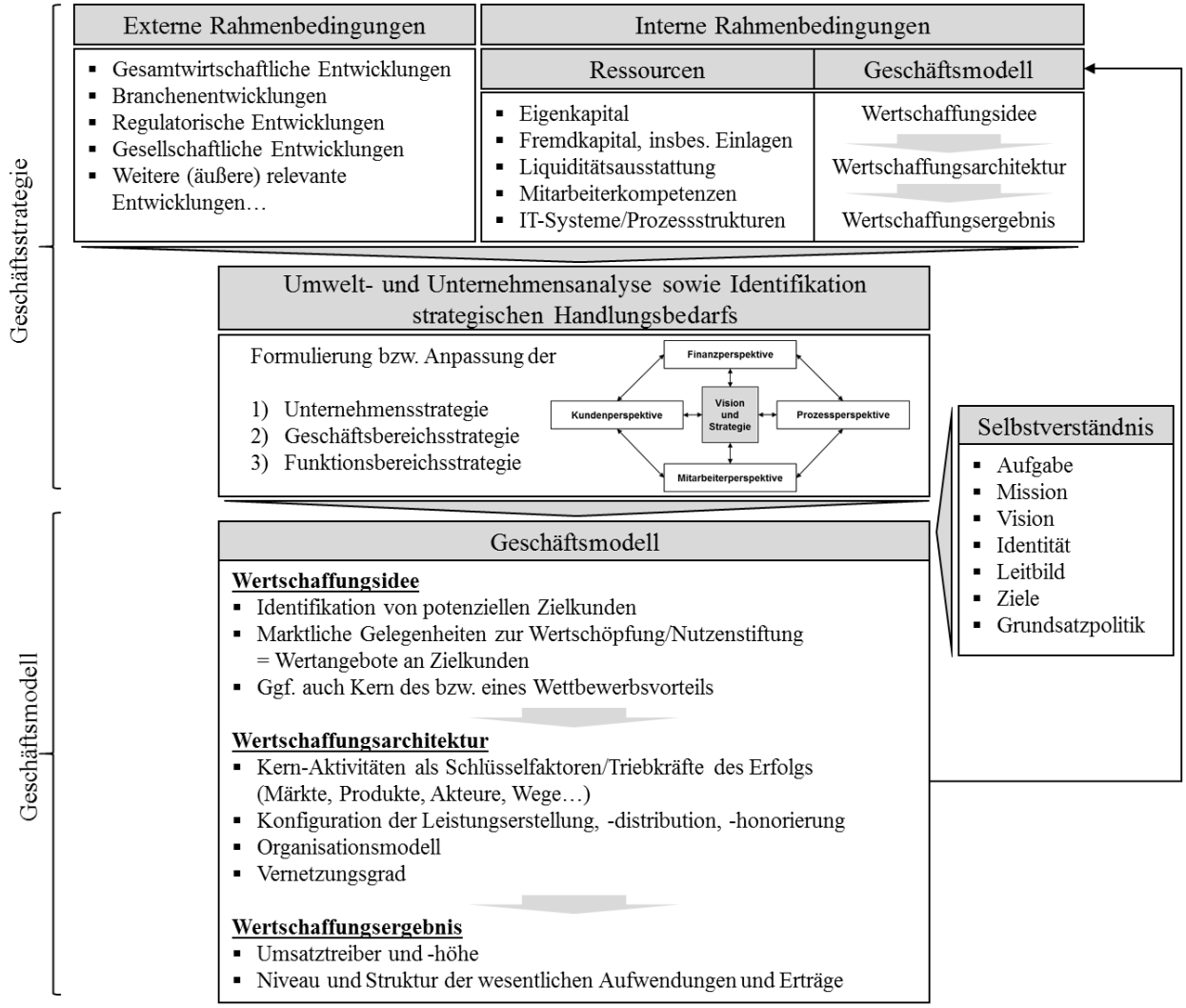

Abbildung 4: Konzeptioneller Rahmen – Integrative Betrachtung von Geschäftsstrategie und Geschäftsmodell[64]

Sowohl die Struktur des Geschäftsmodells als auch die grundsätzliche geschäftsstrategische Ausrichtung leiten sich aus dem Selbstverständnis eines Instituts ab. Im Sinne eines Leitbildes formulieren Unternehmen Basiswerte bzw. Grundsatzprinzipien sowie Werte und Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen, die mit der Organisation in Verbindung stehen. Eine Vision beschreibt in diesem Kontext den gewünschten zukünftigen Zustand. Das Selbstverständnis dient

63 Vgl. *Prystav/Paul/Stein* (2014).
64 Quelle: Eigene Darstellung.

somit als Fixpunkt zur Reflexion zukünftiger Entscheidungen beispielsweise hinsichtlich der geplanten Produkte, Dienstleistungen, Werbemaßnahmen sowie der relevanten Zielgruppen und Märkte.[65]

Die geschäftsstrategische Ausrichtung erhält ihren zweiten Impuls durch die Ausprägungen der Rahmenbedingungen. Im Zuge des strategischen Managements gilt es, die externen und internen Faktoren eines Unternehmens detailliert zu analysieren, um unter Umständen strategischen Handlungsbedarf zu identifizieren. In diesem Kontext kann beispielsweise die durch *Andrews (1971)* begründete SWOT-Analyse (S = Strength, W = Weakness, O = Opportunity, T = Threat) herangezogen werden, um Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld sowie Stärken und Schwächen in der Organisation selbst auszumachen.[66] Unternehmen sehen sich etwa mit gesamtwirtschaftlichen, branchenspezifischen sowie gesellschaftlichen Entwicklungen konfrontiert. Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen stellen für Akteure des Banken- und Finanzmarktes einen weiteren relevanten externen Impulsfaktor dar und determinieren in Verbindung mit den anderen genannten Faktoren das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens. Gemäß *Porter (1979, 2008)* wird dieses im Wesentlichen durch fünf Wettbewerbskräfte charakterisiert: (1) die Markteintrittsgefahr in einer Branche, (2) die Gefahr von Substituten zu bestehenden Produkten und Dienstleistungen, (3) die Macht der entsprechenden Käufer sowie (4) Zulieferer und (5) das Ausmaß der Rivalität innerhalb einer Branche.[67]

Doch auch interne Faktoren bestimmen zu einem signifikanten Teil, ob und inwieweit ein Unternehmen Anpassungen seiner Strategie vornehmen muss. Die Stärken und Schwächen einer Organisation ergeben sich insbesondere aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen, die in der Regel unternehmensspezifischer Natur sind, und determinieren allen voran die Wettbewerbsposition eines Instituts. Gemäß des *Ressource-based View* und des aus diesem hervorgegangenen *Competence-based View* sind Wettbewerbsvorteile oder -nachteile und damit Ergebnisdivergenzen auf die unterschiedliche Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen zurückzuführen.[68] Im Gegensatz zu Produktionsfaktoren sind Ressourcen unternehmensspezifisch und können materieller oder immaterieller Natur sein. Kreditinstitute besitzen materiell etwa Eigen- und Fremdkapital sowie Liquidität als wertvolle finanzielle Ressource sowie Bürogebäude und Filialen als wichtige Sachwerte. Als Dienstleister stellen jedoch gerade Humankapital – d.h. die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter – sowie Marken, Systeme, Prozesse und Daten

65 Vgl. *Prystav/Paul/Stein* (2014).
66 Vgl. *Andrews* (1979).
67 Vgl. *Porter* (1979), *Porter* (2008).
68 Vgl. *Prystav/Paul/Stein* (2014), *Teece* (2010), *Penrose* (1959), *Barney* (1991).

wesentliche immaterielle Ressourcen dar, die die Wettbewerbsposition eines Instituts bestimmen. Kompetenzen beschreiben hingegen das erforderliche Wissen verbunden mit der Fähigkeit des Managements, die unternehmensspezifischen Ressourcen so zu aktivieren, kombinieren und einzusetzen, dass sich hieraus Wettbewerbsvorteile und Wissensvorsprünge gegenüber Konkurrenten ergeben.[69]

Doch nicht nur die Analyse der Ressourcen und Kompetenzen kann Gegenstand der Unternehmensanalyse sein. Auch das Geschäftsmodell an sich sollte einer laufenden Überprüfung unterzogen werden, um zum einen sicherzustellen, dass dieses optimal auf die internen und externen Rahmenbedingungen abgestimmt und zum anderen konsistent mit der Strategie des Unternehmens ist. Sofern sich im Kontext der Umfeldanalyse neue Chancen und Risiken auftun oder die detaillierte Untersuchung der internen Faktoren neue Stärken und Schwächen zu Tage bringt, kann sich für das Management unter Umständen strategischer Handlungsbedarf ergeben, um die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens zu verbessern oder das Geschäftsmodell zukunftsfähig zu halten. Notwendige Maßnahmen schlagen sich in der Regel in einer neuen bzw. angepassten Unternehmensgesamt-, Geschäftsbereichs- oder Funktionsbereichsstrategie nieder.[70] In der *Unternehmensgesamtstrategie* spiegelt sich unter anderem das Selbstverständnis eines jeden Unternehmens wider. Zudem repräsentiert sie die Basis für weitere strategische Entscheidungen und formuliert zunächst die strategische Grundausrichtung, beispielsweise ob ein Wachstumskurs verfolgt werden soll oder Desinvestitionen geplant sind. Ferner werden Geschäftsfelder definiert und priorisiert – z.B. in Form der Kernkundengruppen und des grundsätzlichen Produkt- und Dienstleistungsangebotes – sowie vorhandene Ressourcen auf die einzelnen Unternehmensbereiche verteilt. Die *Geschäftsbereichsstrategie* konkretisiert die Unternehmensgesamtstrategie für die einzelnen Geschäftsbereiche und deren (Wettbewerbs-) Positionierung im jeweiligen Markt. So werden beispielsweise Preis-, Distributions- sowie Qualitätsstrategien formuliert. Auch besteht die Möglichkeit, das spezifische Produkt- und Leistungsangebot für einzelne Geschäftsbereiche oder Geschäftseinheiten anzupassen. Die *Funktionsbereichsstrategie* betrifft hingegen primär die operative Ebene einer Unternehmung und legt insbesondere fest, wie die vorhandenen Ressourcen und Mitarbeiter einzusetzen und Prozesse zu gestalten bzw. anzupassen sind. Damit nimmt die Funktionsbereichsstrategie eine wichtige Rolle im Zuge der Umsetzung der Unternehmensgesamt- und Geschäftsbereichsstrategien ein. Als ein bewährtes und hilfreiches Instrument zur Umsetzung, Steuerung und Kontrolle hat sich in diesem Zusammenhang die von *Kaplan und Norton (1996)*

69 Vgl. *Hamel/Prahalad* (1989), *Hamel/Prahalad* (1990), *Johnson/Scholes/Whittington*, *Prystav/Paul/Stein* (2014).
70 Vgl. *Johnson/Scholes/Whittington*, *Christians* (2006).

entwickelte *Balanced Scorecard* erwiesen. Diese kombiniert quantitative und qualitative Kennzahlen hinsichtlich der Ebenen *Finanzen*, *Kunden*, *Prozesse* sowie *Lernen und Entwicklung*, identifiziert Erfolgsfaktoren und berücksichtigt die Erwartungen unterschiedlicher Gruppen.[71]

Geschäftsstrategische Maßnahmen können auch zu einer Adjustierung des bestehenden Geschäftsmodells führen. Veränderte Rahmenbedingungen – sei es im Wettbewerbsumfeld oder angesichts sonstiger wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und/oder regulatorischer Entwicklungen – können eine Überarbeitung der grundsätzlichen Logik und Architektur des Unternehmens notwendig machen, um zukünftig weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben.

Die weiteren Elemente eines Geschäftsmodells orientieren sich stark an den von *Prystav et al. (2014)* identifizierten Ebenen des ihrer Aussage nach Geschäftsmodells im engeren Sinne. Gleichzeitig berücksichtigt die im Folgenden verwendete Struktur auch die wichtigsten Elemente weiterer – sowohl in der Praxis als auch in wissenschaftlichen Arbeiten – verwendeter Geschäftsmodellkonzepte wie dem *St. Gallen Business Model Navigator* von *Gassmann et al. (2013)*[72] oder dem *Business Model Canvas* von *Osterwalder und Pigneur (2011)*[73]. *Prystav et al. (2014)* folgend lässt sich der Kern eines Geschäftsmodells in drei Elemente unterteilen.[74] Die internen und externen Rahmenbedingungen determinieren die Wertschaffungsidee, in deren Rahmen zunächst potenzielle Zielkunden sowie marktwirtschaftliche Gelegenheiten zur Nutzenstiftung für die Kunden identifiziert werden. Damit stellt die *Wertschaffungsidee* zum einen das Wertangebot an den Kunden und zum anderen den Ursprung der innerbetrieblichen Wertschaffung dar. Die Grundidee des Geschäftsmodells kann somit ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor gegenüber Konkurrenten sein.

Das zweite Element eines Geschäftsmodells bildet die *Wertschaffungsarchitektur*, die im Kern das Nutzenversprechen an den Kunden sowie die Quelle des betriebswirtschaftlichen Erfolgs im Sinne der Wertschaffung definiert. In diesem Kontext gilt es zum einen, Kundensegmente, Märkte sowie das jeweilige Produkt- und Dienstleistungsangebot festzulegen. Ferner sind Beschaffungs- und Distributionskanäle zu wählen sowie der Leistungserstellungsprozess – etwa im Sinne von Markt- und Marktfolgetätigkeiten – zu konkretisieren. Damit äußert sich in der Wertschaffungsarchitektur auch der Übergang von der Idee bzw. Grundstruktur des Unternehmens hin zur operativen Umsetzung in Form der Verwendung zur Verfügung stehender Ressourcen und der Ausgestaltung von

71 Vgl. *Kaplan/Norton* (1992), *Kaplan/Norton* (1996).
72 Vgl. *Gassmann/Csik/Frankenberger* (2013).
73 Vgl. *Osterwalder/Pigneur* (2011).
74 Vgl. *Prystav/Paul/Stein* (2014), *Freiling/Reckenfelderbäumer* (2009).

Prozessen. Die Architektur wird durch das aufgespannte Netzwerk hinsichtlich Tiefe und Tragweite zu Kunden, Lieferanten sowie weiteren Unternehmensbeteiligten und deren Integration in die Organisation *Unternehmen* geprägt.[75]

Aus der Wertschaffungsidee und der Wertschaffungsarchitektur ergibt sich zuletzt das *Wertschaffungsergebnis*. Es werden Niveau und Struktur der Erträge und Aufwendungen kontrastiert und ins Verhältnis zu den eigegangenen Risiken gesetzt. Das Ergebnis spiegelt den Erfolg des Geschäftsmodells wider und erlaubt darüber hinaus die Identifikation effizienter Geschäfts- und Unternehmensbereiche.

Vor dem Hintergrund der eigentlichen Zielsetzung dieser Studie bleibt damit festzuhalten, dass über die Analyse der Auswirkungen regulatorischer Anforderungen auf die Geschäftsstrategien und -modelle kleiner und mittlerer Banken hinaus auch Aussagen hinsichtlich der finanziellen Dimension getroffen werden können. Die Untersuchung von Strategien und Modellen bzw. deren regulatorisch induzierten Veränderungen ist ein erster notwendiger Schritt, um eine umfassende Ermittlung und Diskussion der kumulierten Effekte der Banken- und Finanzmarktregulierung – und damit der expliziten Berücksichtigung von indirekten Kosten – vornehmen zu können.

75 Vgl. *Wirtz* (2013).

5 Empirische Analyse der Auswirkungen der Regulatorik auf die Geschäftsstrategie von Genossenschaftsbanken

5.1 Ableitung von Forschungsebenen

Sowohl die bisherigen Ausführungen zur Reformierung der Banken- und Finanzmarktregulierung als auch die Diskussion der hieraus resultierenden operativen und strategischen Herausforderungen für die betroffenen Institute haben offengelegt, dass eine vollständige Evaluation regulatorischer Maßnahmen die Berücksichtigung sämtlicher regulatorisch bedingter Kosten erfordert. In diesem Kontext sind somit nicht nur direkte Kosten auf der operativen Ebene einzubeziehen, sondern auch potenzielle Effekte für die Geschäftsstrategien und -modelle der regulierten Institute. Die aus diesen Veränderungen resultierenden indirekten Kosten sowie Opportunitätskosten führen zu einer zunehmenden finanziellen Belastung der Banken in einem ohnehin schon schwierigen Umfeld. Eine zu starke Belastung des Kreditsektors kann einerseits zu einer Konterkarierung der eigentlichen regulatorischen Ziele führen und andererseits negative Effekte für mittelbar Betroffene und somit Kollateralschäden bedeuten. Der Fokus der bisher existierenden empirischen Literatur liegt überwiegend auf der Analyse regulierungsbedingter operativer Effekte infolge der Umsetzung und Einhaltung der jeweiligen Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie der Quantifizierung der daraus resultierenden direkten Kosten.[76] *Potenzielle strategische Auswirkungen und entsprechende Modifikationen der Geschäftsmodelle von Kreditinstituten infolge regulatorischer Anforderungen werden in der Wissenschaft bisher lediglich theoretisch untersucht*.[77] Vereinzelt finden sich Studien, die eine Schätzung der indirekten Kosten bzw. Opportunitätskosten infolge bilanzieller Anpassungen als Konsequenz geschäftsstrategischer Entscheidungen vornehmen.[78] Die zugrunde gelegten Anpassungen der Geschäftsmodelle bzw. der Bilanzstrukturen repräsentieren in diesem Kontext jedoch ausschließlich mögliche Handlungsoptionen, die die Autoren definieren und simulieren.[79]

Der vorliegende Beitrag greift diese Forschungslücke auf und adressiert im Rahmen einer qualitativen empirischen Untersuchung die geschäftsstrategischen Implikationen regulatorischer Anforderungen sowie daraus resultierende indirekte Kosten bzw. Opportunitätskosten. Insgesamt ergeben sich für die weitere Analyse zwei Forschungsbereiche (A und B) sowie insgesamt fünf zu

---

76 Vgl. zum Beispiel *Hackethal/Inderst* (2015), *Ernst & Young* (2014).

77 Vgl. zum Beispiel *European Banking Authority* (2015), *Mehring* (2015), *Wöhler* (2015).

78 Vgl. zum Beispiel *KPMG* (2012), *KPMG* (2013b), *King* (2013).

79 Als Ausnahme ist hier die 2013 erschienene Studie von *KPMG* (2013a) zu nennen. Wenngleich neben direkten auch indirekte Kosten ermittelt werden, verzichtet die Studie auf eine nähere Ursachenanalyse der indirekten Kosten. Strategische Anpassungen oder notwendige Modifikationen der Geschäftsmodelle werden nicht weiter eruiert.

untersuchende Forschungsebenen (I bis V). Eine Übersicht sowie Zuordnung der einzelnen Ebenen zu den entsprechenden Bereichen erfolgt in Abbildung 5. Die Struktur leitet sich dabei von der integrativen Betrachtung von Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen ab, die zugleich den konzeptionellen Rahmen für die nachstehende Analyse liefert.

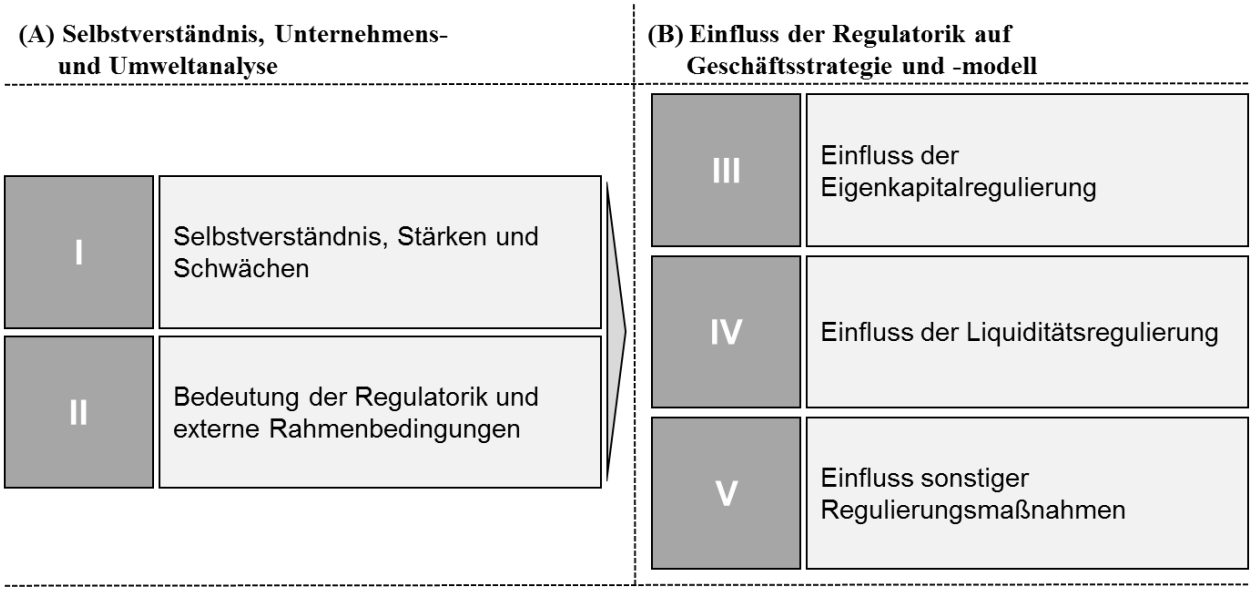

Abbildung 5: Abgeleitete Forschungsebenen[80]

Im Zuge des ersten Forschungsbereichs (A) werden in einem ersten Schritt (I) das unternehmensindividuelle Selbstverständnis und das sich hieraus ergebende Leitbild in Form einer geschäftsstrategischen Grundausrichtung des Institutes untersucht sowie die wesentlichen institutsindividuellen Stärken und Schwächen erfasst. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für die spätere Analyse des Einflusses der Regulatorik auf strategischer Ebene bzw. in der Geschäftsmodelldimension. Ferner können auf dieser Basis Institutscharakteristika erhoben werden, die Art und Umfang des Einflusses der verschiedenen Regulierungsinitiativen determinieren. In einem zweiten Analyseschritt (II) gilt es, die relative Bedeutung sowie Berührungspunkte und Interdependenzen der Banken- und Finanzmarktregulierung im Verhältnis zu weiteren Herausforderungen durch das gegebene Umfeld zu identifizieren und zu eruieren. Ferner wird der Stellenwert der Regulatorik als Wettbewerbsfaktor für regional ausgerichtete Kreditinstitute diskutiert und darüber hinaus untersucht, auf welcher strategischen Ebene Regulatorik genossenschaftliche Kreditinstitute tangiert.

Im zweiten Forschungsbereich (B) werden erstmalig die konkreten Auswirkungen regulatorischer Anforderungen auf die Strategien von Banken und deren Geschäftsmodelle empirisch untersucht. Mit Hilfe der drei festgelegten Forschungsebenen soll empirisch validiert werden, ob und in welcher Form kleine und mittelgroße Kreditinstitute strategisch auf die gestiegenen Eigenkapital- (III)

[80] Quelle: Eigene Darstellung.

und Liquiditätsanforderungen (IV) sowie Vorschriften im Rahmen sonstiger Regulierungsmaßnahmen (V) reagieren und Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle vornehmen müssen. Zu diesem Zweck gilt es, die relevanten Regulierungsinitiativen und Anforderungen sowie die aus diesen resultierenden Herausforderungen und Problemfelder zu identifizieren. Überdies ist zu untersuchen, welche Maßnahmen zur Überwindung dieser vollzogen worden bzw. Gegenstand aktueller strategischer Diskussionen sind. Auf dieser Grundlage ist eine Eruierung möglich, inwieweit die ermittelten strategischen Handlungsmaßnahmen und -optionen zu einer Anpassung der Geschäftsmodelle – sei es im Rahmen der Wertschaffungsidee, der Wertschaffungsarchitektur und/oder des Wertschaffungsergebnisses – geführt haben bzw. perspektivisch in einer Modifikation der Geschäftsmodelle resultieren werden.

5.2 Methodische Vorgehensweise und Charakteristika der Stichprobe

Die Entwicklung und die Konzeption von Geschäftsstrategien und -modellen stellen höchstkomplexe Prozesse im Rahmen der Führung eines Unternehmens dar. Diesbezüglich eingebundene Entscheidungsträger – in der Regel der Vorstand bzw. die Geschäftsführung sowie ggf. entsprechende Bereichsleiter – sehen sich in diesem Kontext mit Fragen und Problemstellungen konfrontiert, die zum Teil zukunftsgerichtet sind und häufig von einer Vielzahl von (externen) Umfeldfaktoren determiniert werden. Das Management muss einerseits Trends der äußeren Unternehmensumwelt identifizieren und andererseits eine klare Vorstellung und ein detailliertes Verständnis davon haben, inwiefern und inwieweit diese Entwicklungen die Idee und Architektur der Geschäftsmodelle sowie der strategischen Wettbewerbspositionierung tangieren und entsprechende strategische Maßnahmen erforderlich machen. Allen voran die Verknüpfung der Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld mit den internen Stärken und Schwächen unter Berücksichtigung bestehender Strukturen und Prozesse der eigenen Organisation erfordern ein umfangreiches und umfassendes interdisziplinäres Wissen von den Entscheidungsträgern, wobei häufig eine enge Zusammenarbeit von Experten unterschiedlichster Fachbereiche – zum Beispiel aus der Unternehmenssteuerung und Revision sowie dem Controlling, Rechnungswesen, Risikomanagement, Personal, Marketing etc. – notwendig ist. Darüber hinaus sehen sich insbesondere die Führungskräfte von Banken gegenwärtig mit einer Vielzahl von Veränderungen im regulatorischen Umfeld konfrontiert, deren Anforderungen zum einen verschiedenste Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder der Kreditinstitute adressieren und zum anderen signifikante Einschnitte in die bestehenden Strukturen und Prozesse mit sich bringen. Die Analyse der Auswirkung neuer bzw. strengerer regulatorischer Maßnahmen auf die geschäftsstrategische Ausrichtung und der Geschäftsmodellarchitektur stellt damit eine komplexe und zum Teil sehr unternehmensspezifische Fragestellung dar.

Angesichts des Erkenntnisinteresses dieser Studie und der hohen Komplexität der Thematik wird für die Untersuchung auf einen *qualitativen Forschungsansatz* zurückgegriffen.[81] Die Grundlage für die Analyse bilden persönliche Tiefeninterviews mit Vertretern deutscher Genossenschaftsbanken, die in ihren Instituten in die Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Umsetzung und Einhaltung geltender bzw. neuer Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie der Ausgestaltung und Anpassung geschäftsstrategischer Maßnahmen infolge regulatorischer Anforderungen eingebunden sind. Aufgrund der erhobenen qualitativen Daten und Informationen unterbleibt eine strikte Normierung der Untersuchung durch ein zuvor definiertes Analyseschema. Stattdessen erlaubt das qualitative Forschungsdesign Raum für Antworten und Erläuterungen sowie tiefergehende Fragestellungen, welche aufgrund des Zusammenhangs zwischen Regulierung, Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen von entscheidender Bedeutung sind. Um dennoch eine ähnliche Struktur der Gespräche sowie eine Gegenüberstellung und Reflexion der einzelnen Aussagen und Ergebnisse zu gewährleisten, orientierten sich die Interviews an einem in Anlehnung an die oben dargelegten Forschungsebenen und -themen vorgefertigten Leitfaden, der den Teilnehmern im Voraus zur Vorbereitung und Gedankenstütze des Gespräches zur Verfügung gestellt wurde.[82] Das qualitative Forschungsdesign erlaubte jedoch eine dynamische Weiterentwicklung des Leitfadens, um insbesondere kritische Punkte in den folgenden Interviews vertiefend zu diskutieren.[83] Die Auswertung der auf 90 bis 120 Minuten ausgelegten und im Zeitraum von Februar bis Juni 2016 durchgeführten Gespräche erfolgte auf Basis protokollarischer Abschriften sowie auditiver Aufzeichnungen der Interviews.

Als Komplementärstudie zum BVR-Gutachten von *Hackethal und Inderst (2015)* sowie angesichts der Größe des genossenschaftlichen Bankensektors und dessen hohe Bedeutung im Rahmen der Versorgung von Privatpersonen und Unternehmen mit Krediten sowie sonstigen Bankprodukten und -dienstleistungen, konzentriert sich die nachstehende Analyse auf Kreditinstitute des Genossenschaftssektors. Als Grundgesamtheit der Untersuchung wurden zunächst sämtliche 1.019 Institute gemäß der vom BVR ausgegebenen Liste aller Genossenschaftsbanken zum Ende 2015 definiert. Wenngleich angesichts des qualitativ-explorativen Forschungsdesigns sowie der Vielzahl an Instituten eine repräsentative Stichprobe nicht Ziel der Untersuchung sein kann,[84] wurde

81 Vgl. *Flick/Steinke* (2005).
82 Vgl. *Bogner/Litting/Menz* (2014).
83 Vgl. *Kaiser* (2014), *Bogner/Litting/Menz* (2014).
84 Während die statistische Repräsentativität der Stichprobe im Fokus der quantitativen Forschung liegt, zielt die qualitative Forschung primär auf die Relevanz der Stichprobe ab (vgl. *Mayer* (2012)).

dennoch versucht, der ausgeprägten Heterogenität des genossenschaftlichen Bankenverbundes gerecht zu werden. Abbildung 6 fasst die Struktur und ausgewählte Charakteristika der verwendeten Stichprobe zusammen.

Institutstyp	**#**	**Größe gemäß Bilanzsumme**	**#**	**Geschäftsgebiet**	**#**
Volksbank/Raiffeisenbank	16	Sehr groß: Mehr als 4.000 Mio. €	4	Städtisch	7
		Groß: 1.500 bis 4.000 Mio. €	6	Ländlich	3
Sonstige Kreditgenossenschaft	2	Mittel: 650 bis 1.500 Mio. €	5	Städtisch/Ländlich	8
		Klein: unter 650 Mio. €	3		

Abbildung 6: Struktur der Stichprobe[85]

Von den insgesamt 45 angeschriebenen Instituten erklärten sich 18 zur Teilnahme bereit, wobei sich nach 13 Gesprächen ein subjektiv wahrgenommener Sättigungseffekt dahingehend zeigte, dass sich die Kernaussagen wiederholten und keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Von den teilnehmenden Instituten lassen sich 16 als klassische Volks- und Raiffeisenbanken sowie zwei Institute als sonstige Kreditgenossenschaftsbanken kategorisieren. Zur letzteren zählen beispielsweise Sparda-Banken, PSD Banken, Kirchenbanken sowie Sonderinstitute, die im Vergleich zu den Instituten der ersten Klasse allesamt überregional tätig sind, bestimmte Kernzielgruppen und/oder ein spezielles Geschäftsmodell (z.B. im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens) aufweisen. Ferner unterscheiden sich die befragten Banken signifikant hinsichtlich ihrer Größe. Die Höhe der Bilanzsumme reicht in diesem Kontext von rund 100 Mio. Euro bis über sechs Mrd. Euro. Insgesamt lassen sich die Institute in vier Größenkategorien (Sehr groß, Groß, Mittel, Klein) einteilen, wobei die Klassen so gewählt wurden, dass jede Gruppe der Grundgesamtheit jeweils näherungsweise eine ähnlich hohe kumulierte Bilanzsumme repräsentiert. Aus jeder Größenklasse wurden drei bis sechs Institute befragt. Ferner wurde bei der Zusammenstellung der Stichprobe der unterschiedliche Geschäftsgebietscharakter berücksichtigt, aus dem sich beispielsweise auch divergierende Kundenstrukturen und Geschäftsmodelle ableiten lassen und der somit auch ein abweichendes Spektrum potenzieller geschäftsstrategischer Maßnahmen erwarten lässt. In diesem Zuge wurde zwischen städtischen (7 Institute) und ländlichen (3 Institute) Instituten sowie solchen Genossenschaftsbanken unterschieden, die sowohl ein städtisch als auch ländlich geprägtes Geschäftsgebiet (8 Institute) aufweisen. Im Rahmen der Gespräche zeigten sich ferner Unterschiede hinsichtlich des Fokus der Geschäftsfeldschwerpunkte sowie eng damit verbunden divergierende Geschäftsmodelle. Diese Erkenntnis deckt sich zugleich mit den Ergebnissen von *Hackethal und Inderst (2015).*[86] Abschließend ist zu konstatieren, dass mit der Stichprobe ein Kompromiss aus Repräsentativität und Relevanz verfolgt wurde, mit dem ein Verständnis der unterschiedlichen

85 Quelle: Eigene Darstellung.
86 Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015).

regulatorisch bedingten geschäftsstrategischen Herausforderungen sowie möglichen Handlungsoptionen der Institute unter Berücksichtigung potenzieller Institutscharakteristika geschaffen werden soll. Die Ergebnisse sind somit als Indikation einer möglichen Veränderung der Geschäftsmodelle der Banken und somit des genossenschaftlichen Kreditsektors zu verstehen, aus denen sich einerseits potenzielle indirekte Kosten sowie andererseits Implikationen für mittelbar Betroffene und Dritte ableiten lassen.

Aufgrund der ausgeprägten Komplexität, Interdisziplinarität und Vielschichtigkeit der Bankenregulierung an sich sowie ihrer Auswirkungen auf die geschäftsstrategische Ausrichtung von Genossenschaftsbanken sowie deren Geschäftsmodelle war es von entscheidender Bedeutung, fachlich geeignete Gesprächspartner in den Instituten zu identifizieren und für die Interviews zu gewinnen. Zu diesem Zweck wurden die Vorstände der ausgewählten Institute persönlich angeschrieben und um Mithilfe bei dem Forschungsvorhaben gebeten. Diese vermittelten anhand des mitgesandten Interviewleitfadens geeignete Gesprächspartner. In der überwiegenden Mehrzahl der Interviews nahm mindestens ein Vorstandsmitglied selbst teil. Zudem waren häufig mehrere leitende Mitarbeiter aus den Bereichen Unternehmenssteuerung, Unternehmensentwicklung, Controlling, Rechnungswesen, Revision und Kreditrisikomanagement zugegen, sodass die Gespräche mit bis zu fünf Personen geführt wurden.

Zur Auswertung der explorativ erhobenen Daten und Aussagen in Form von protokollarischen Mitschriften sowie auditiven Aufzeichnungen der Interviews wurde als inhaltsanalytisches Verfahren[87] auf die strukturierte Inhaltsanalyse in Verbindung mit der von *Flanagan (1954)* entwickelten *Critical Incident Technique*[88] zurückgegriffen.[89] In einem ersten Schritt wurden die einzelnen Forschungsbereiche und Ebenen hergeleitet sowie passende Interviewfragen formuliert. Anschließend wurden die als Critical Incident identifizierten Aussagen extrahiert. Unter einem Critical Incident werden in diesem Kontext solche Ereignisse bzw. Vorkommnisse verstanden, die hinsichtlich der abgeleiteten Forschungsebene den stärksten Deutungsbeitrag aufweisen. Daran anknüpfend wurden die einzelnen Incidents (insgesamt: 645) solange (iterativ) sortiert und gruppiert, bis sämtliche als Critical Incident identifizierten Aussagen einer möglichst homogenen

87 Vgl. zum grundsätzlichen Prozess der strukturierten Inhaltsanalyse im Detail *Mayring* (2015).

88 Die *Critical Incident Technique* zählt zu den anerkannten und bereits mehrfach angewendeten qualitativen Forschungsmethoden im Rahmen unterschiedlichster Disziplinen und Fragestellungen. Vgl. u.a. *Paul/Prystav/Stein* (2011), *Paul/Prystav/Stein* (2015), *Durand* (2016), *Gremler* (2004), *Fisk* (1997), *Chell* (1998). Für eine Darstellung der wesentlichen Vor- und Nachteile wird auf *Paul/Prystav/Stein* (2011) und *Paul/Prystav/Stein* (2015) verwiesen.

89 Vgl. *Flanagan* (1954).

Gruppe zugewiesen werden konnten. In einem abschließenden vierten Schritt wurden die zueinander möglichst heterogen gebildeten Gruppen übergeordneten Kategorien zugewiesen, die sich wiederum den eingangs theoriegestützt hergeleiteten Forschungsebenen zuordnen ließen.

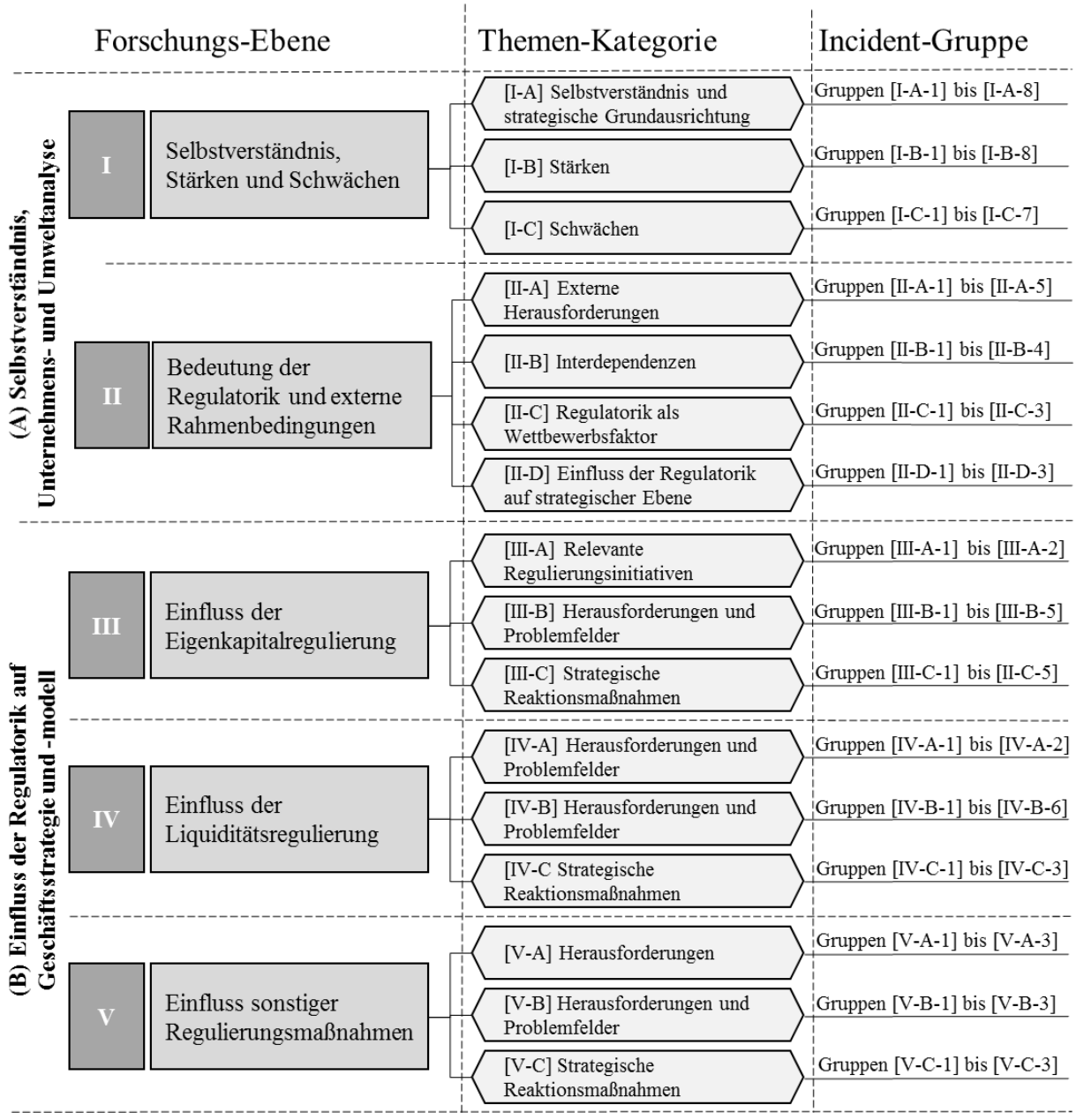

Abbildung 7: Kategorisierungssystem für Incidents[90]

Das vorstehend beschriebene und im Rahmen der Untersuchung angewandte Kategorisierungssystem stellt den Kern der Analyse dar und ermöglicht zugleich eine qualitative und quantitative Auswertung der jeweiligen Forschungsebenen (vgl. Abbildung 7). Zwecks Übersichtlichkeit wurden die einzelnen Ebenen, Kategorien und Gruppen mit einem eindeutigen, dreistufigen Codierungsschlüssel versehen, der sich aus einer römischen Zahl für die jeweilige Forschungsebene,

90 Quelle: Eigene Darstellung.

einem Buchstaben für die entsprechende Kategorie sowie einer arabischen Zahl für die jeweilige Incident-Gruppe zusammensetzt.

5.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.3.1 Selbstverständnis und strategische Grundausrichtung sowie Stärken und Schwächen

Die Analyse der potenziellen Effekte von regulatorischen Interventionen auf die Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle von genossenschaftlichen Kreditinstituten setzt zunächst ein klares Verständnis der strategischen Grundausrichtung voraus. Zu diesem Zweck wurden die Gesprächspartner zu Beginn des Interviews gebeten, das Selbstverständnis und die strategische Grundausrichtung ihres Instituts kurz zu skizzieren. In einem folgenden Schritt wurden die Vertreter der Genossenschaftsbanken zu den wesentlichen institutsindividuellen Stärken und Schwächen befragt. In Kombination mit dem Selbstverständnis und der Grundsatzstrategie soll im weiteren Verlauf der Analyse untersucht werden, welche Geschäftsmodelle besonders stark von der Regulatorik betroffen sind und inwieweit bestehende Schwächen den regulatorisch bedingten Anpassungsbedarf unter Umständen zusätzlich erschweren bzw. welche Stärken durch die Regulatorik konterkariert werden. Die Kernergebnisse werden in Abbildung 8 zusammengefasst.

Über 72% der befragten Gesprächspartner charakterisieren ihr Institut als „klassische bzw. typische Volksbank“ (13 Incidents). Das wirtschaftliche Handeln orientiert sich an den genossenschaftlichen Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverwaltung sowie Selbstverantwortung und folgt dabei den genossenschaftlichen Prinzipien. In diesem Kontext werden insbesondere die ausgeprägte Kunden- und Mitgliederorientierung proklamiert (jeweils 12 Incidents), die als wesentliche Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg interpretiert wird. Allen voran über „eine bedarfsorientierte und differenzierte Beratung sowie das Angebot gefragter Produkte und Dienstleistungen“ sehen die Institute die Grundvoraussetzung einer hohen Kundenzufriedenheit und ausgeprägten Kundenbindung. Dieses Selbstverständnis ist zugleich elementarer Bestandteil der Mitgliederorientierung. Gemäß dieser sehen die Genossenschaften den Förderauftrag hinsichtlich des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder im Epizentrum ihres betriebswirtschaftlichen Handelns. Im Konsens dazu benennen rund 67% der Befragten (12 Incidents) die starke Verwurzelung in der Region als ein weiteres Kernelement ihrer strategischen Grundausrichtung und des Selbstverständnisses. In diesem Kontext ist insbesondere der starke Fokus auf die Förderung der regionalen Wirtschaft gerichtet. 12 der befragten Institute geben explizit an, sich als besonders wichtigen und relevanten Partner der örtlichen kleinen und mittelständischen Unternehmen zu verstehen. Auf-

grund dessen und der in diesem Segment gegebenen Ertragspotenziale proklamieren die Interviewpartner das gewerbliche und Firmenkundensegment als einen zentralen Fokus der geschäftsstrategischen Ausrichtung ihres Instituts.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[I-A]	Selbstverständnis und strategische Grundausrichtung	74	
[I-A-1]	Typische Volksbank	13	"Unser Unternehmensleitbild orientiert sich stark an den genossenschaftlichen Prinzipien und Grundsätzen."
[I-A-2]	Hohe Kundenzufriedenheit / Kundenorientierung	12	"Zufriedene Kunden erreichen wir durch eine bedarfsorientierte und differenzierte Beratung sowie das Angebot gefragter Produkte und Dienstleistungen. Unsere Leistungen müssen dem Kunden einen klaren Nutzen bieten."
[I-A-3]	Ausgeprägte Mitgliederorientierung	12	"Die Wünsche und Ziele sowie Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft unserer Mitglieder stehen im Mittelpunkt unseres Handelns."
[I-A-4]	Ausgeprägtes Regionalitätsprinzip: Insbesondere Förderung der regionalen Wirtschaft	12	"Wir verstehen uns als Finanzdienstleister für alle Bevölkerungsgruppen in der Region. Ein besonderer Fokus liegt dabei in der Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen."
[I-A-5]	Risikoaverse Geschäftsausrichtung	8	"Wir verfolgen ein konservatives Geschäftsmodell: Aufnahme von Einlagen und Vergabe von Krediten. Die Risiken haben wir immer im Blick, im Zweifel wird auf Ertrag verzichtet."
[I-A-6]	Dynamische und risikobewusste Geschäftsmodelle	7	"Wir gehen bewusst Risiken ein, um einerseits unsere Ertragsquellen zu diversifizieren und andererseits neue Ertragsquellen zu identifizieren und zu realisieren."
[I-A-7]	Betriebswirtschaftlicher Erfolg und finanzielle Stabilität, klare Leistungsorientierung	6	"Als betriebswirtschaftlich agierende Bank gelten die Generierung eines nachhaltigen Gewinns sowie die Gewährleistung einer angemessenen EK- und Liquiditätsausstattung als Primärziele."
[I-A-8]	Attraktiver Arbeitgeber	4	"Als vertriebsorientiertes Institut sind wir auf hochqualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Wir müssen als Arbeitgeber attraktiv sein, um diese zu gewinnen."

Abbildung 8: Selbstverständnis und strategische Grundausrichtung[91]

Während hinsichtlich des Nutzenversprechens an die Kunden und Mitglieder weitgehend Einigkeit besteht, zeigen sich im Zuge der Ausgestaltung und Kalibrierung der Geschäftsmodelle in Bezug auf die Risikodimension Unterschiede. Während 8 Gesprächspartner das eigene Institut als konservativ aufgestellt sehen, betonen immerhin knapp 39% der befragten Genossenschaftsbanken, ein durchaus dynamisches Geschäftsmodell mit der bewussten Erschließung vermeintlich risikoreicherer Geschäfte zu forcieren (7 Incidents). Hierzu zählt neben dem Engagement in Geschäften mit größeren Kunden (z.B. Kreditgeschäfte) und der gewerblichen Immobilienfinanzierung auch der Eigenhandel als relevanter Geschäftsbereich zur Generierung von laufenden Erträgen. Überwiegend Institute mit dynamischeren Geschäftsmodellen verstehen sich zudem als klar betriebswirtschaftlich agierende Unternehmen, die ihre Aktivitäten vor allem auf Grundlage von Rendite-Risiko-Gesichtspunkten und des Ziels, eine angemessene finanziellen Stabilität zu gewährleisten, steuern (6 Incidents).

Einige Gesprächspartner verweisen darüber hinaus auf die besondere Bedeutung als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (4 Incidents). Nicht nur sehen die vertriebsorientierten –

91 Quelle: Eigene Darstellung.

insbesondere im Provisionsgeschäft starken – Institute hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter als wichtigen Baustein für den betrieblichen Erfolg, auch verweisen sie auf die geringe Attraktivität des Berufs des Bankers und die räumlich begrenzten Möglichkeiten zur Akquirierung neuer Mitarbeiter infolge des Regionalprinzips.

Die nachstehende Abbildung 9 greift abschließend die wesentlichen Stärken und Schwächen der Institute auf, die im weiteren Verlauf der Analyse helfen, unterschiedliche regulatorisch bedingte Effekte für die Geschäftsstrategien und -modelle zu ergründen.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[I-B]	Stärken	58	
[I-B-1]	Stark im Firmen- und gewerblichen Kundensegment	12	"Wir sind eine starke Firmenkundenbank. Im gewerblichen Kundensegment sehen wir das größte Ertragspotenzial."
[I-B-2]	Stark im Provisionsgeschäft / Beratungsgeschäft	10	"Als vertriebsstarkes Institut gehört das Provisionsgeschäft mittlerweile zu einer wichtigen Ertragsquelle und gewinnt auch perspektivisch an Bedeutung."
[I-B-3]	Hohes Wachstum (insbes. im Kreditgeschäft)	7	"Aufgrund unserer hohen Wachstumszahlen im Kreditgeschäft gewinnen wir zunehmend an Marktanteil und können aus einer Position der Stärke am Markt agieren."
[I-B-4]	Image/Reputation	7	"Während das Vertrauen in die Finanzbranche grundsätzlich sinkt, sind wir nach wie vor nah am Kunden, der uns mehr denn je als Partner wahrnimmt, dem er vertrauen kann."
[I-B-5]	Qualifizierte und vertriebsorientierte Mitarbeiter	6	"Unsere qualifizierten und vertriebsorientierten Mitarbeiter sind der Grund des wirtschaftlichen Erfolgs unseres Instituts."
[I-B-6]	Stark im Immobiliengeschäft	6	"Die Immobilienfinanzierung ist nicht nur ein Ertragstreiber in unserem Haus, sondern zugleich auch ein relevanter Wachstumsmarkt."
[I-B-7]	Gute Unternehmenskultur	5	"Unser Haus zeichnet sich durch eine sehr gute und gelebte Unternehmenskultur aus. Dazu gehören eine klar definierte Risiko-, Kosten-, Innovations- und Vertriebskultur."
[I-B-8]	Innovationsstärke	5	"Unsere Innovationsstärke erlaubt es uns, schnell und unkonventionell auf zukünftige Herausforderungen und Kundenbedürfnisse zu reagieren."
[I-C]	Schwächen	43	
[I-C-1]	Kostenhöhe und -struktur	11	"Ein großes Defizit unseres Hauses liegt nach wie vor in der Kostenstruktur und -höhe."
[I-C-2]	Defizite in den Organisationsstrukturen und Prozessen	8	"Schwächen sehen wir insbesondere in den bestehenden Geschäftsprozessen, IT- und Datenstrukturen sowie in der Aufbau- und Ablauforganisation."
[I-C-3]	Begrenzte Möglichkeiten zum Eigenkapitalaufbau	7	"Ohne Kapitalmarktzugang beschränkt sich unser Eigenkapitalaufbau auf die Gewinnthesaurierung und die Gewinnung neuer Mitglieder."
[I-C-4]	Geringe Umsetzungsgeschwindigkeit	5	"Die Umsetzung neuer Vorhaben und Vorgaben erfolgt häufig mit mangelnder Konsequenz, sodass sich der Umsetzungsprozess zum Teil sehr ziehen kann."
[I-C-5]	Vergleichsweise schwache Eigenkapitalausstattung	4	"Unser Institut weist eine vergleichsweise geringe Eigenkapitalausstattung auf."
[I-C-6]	Begrenztes fachliches Knowhow hinsichtlich regulatorischer Themen	4	"Aufgrund der hohen Komplexität der Regulatorik sehen unsere Mitarbeiter sich vereinzelnd überfordert und externe Hilfe ist unumgänglich. In Aufsichtsgesprächen können wir nicht auf Augenhöhe agieren."
[I-C-7]	Schwaches Provisionsgeschäft	4	"Unser Provisionsgeschäft ist im Vergleich zum Wettbewerb eher unterdurchschnittlich."

Abbildung 9: Stärken und Schwächen der befragten Institute[92]

92 Quelle: Eigene Darstellung.

Die Stärken-Schwächen-Analyse der befragten Genossenschaftsbanken legt offen, dass sich rund 67% der Institute eine gute Marktposition im Firmen- und gewerblichen Kundensegment attestieren (12 Incidents). Diese äußert sich insbesondere darin, dass ein Großteil der befragten Gesprächspartner dieses Segment als gegenwärtig wichtigste Ertragsquelle für das eigene Haus identifiziert und in diesem die mittel- bis langfristig größten Wachstumspotenziale sieht. Das Ergebnis zeigt auch, dass es den Instituten in der jüngeren Vergangenheit offensichtlich gelungen ist, die Ertragschancen im gewerblichen Segment zu realisieren und sich in Übereinstimmung mit dem Selbstverständnis als starker Partner der örtlichen Unternehmenslandschaft zu etablieren.

Eine weitere Stärke sehen die Institute in ihrer guten Positionierung im Provisionsgeschäft – allen voran im Beratungsgeschäft (10 Incidents). Diese verorten die befragten Vorstände und Bereichsleiter unter anderem in den Vorzügen und der in diesem Kontext vorzuweisenden Kompetenz einer ganzheitlichen Beratung. Nach Ansicht der Gesprächspartner fußt die gute Position in der Beratung einerseits auf dem sehr guten Image des genossenschaftlichen Kreditsektors (7 Incidents), mit dem die Kunden vor allem Vertrauen, Persönlichkeit und Partnerschaftlichkeit verbinden, und andererseits dem bedarfsgerechten und umfassenden Angebot an Bank- und Finanzdienstleistungen bzw. -produkten. Die überwiegende Mehrheit der befragten Institute sieht sich mittlerweile nicht mehr nur als Annahmestelle für Einlagen und Kreditnehmer, sondern vielmehr als umfassender Finanzdienstleister für die Region. Als wichtigen Wettbewerbsvorteil sehen die Gesprächspartner von 6 Genossenschaftsbanken die qualifizierten und vertriebsorientierten Mitarbeiter.

Wenngleich durch die Interviewpartner explizit darauf hingewiesen wird, dass Wachstum entsprechendes Potenzial voraussetzt und somit zu einem Teil auch ein externer Faktor ist, nennen rund 39% der Institute das überdurchschnittlich realisierte Wachstum in ihren Märkten und die damit einhergehende Gewinnung von Marktanteilen als wesentliche Stärke für ihr Institut (7 Incidents). Ertragseinbrüche infolge sinkender Zinsmargen können aufgrund dessen zu einem gewissen Teil durch die Ausweitung des Geschäftsvolumens aufgefangen werden. Nach Aussage der Experten lassen sich die zum Teil hohen Wachstumsraten von bis zu 20% insbesondere auf das bereits diskutierte Firmenkundensegment zurückführen. Darüber hinaus nennen noch 6 Institute ihre Stärke im (gewerblichen) Immobiliengeschäft als zugleich relevanten Wachstumstreiber.

Auch die gute Unternehmenskultur wird von immerhin 5 Instituten als Wettbewerbsvorteil interpretiert. Diese steigert nach Ansicht der Gesprächspartner nicht nur die Attraktivität der Häuser für zukünftige Mitarbeiter, sie fungiert auch als Risikobremse im Rahmen des Risikomanagements, da eine verankerte und gelebte Risikokultur sicherstellt, dass eine übermäßige Risikoüber-

nahme nicht infolge eines falschen Verständnisses des institutsindividuellen Risikoappetits erfolgt.[93] In engem Zusammenhang mit einer guten Unternehmenskultur verweisen insgesamt 5 Gesprächspartner auf die Innovationsstärke ihres Hauses. Diese ermöglicht häufig eine schnelle und unkonventionelle Reaktion auf zukünftige Herausforderungen und habe sich bereits in der Vergangenheit als hilfreich bei der Umsetzung regulatorischer Anforderungen gezeigt.

Als größte Schwäche genossenschaftlicher Kreditinstitute sehen gut 60% der Befragten die Höhe und Struktur der Sach- und Verwaltungsaufwendungen (11 Incidents). Diese resultieren einerseits aus dem in der Regel dichten Filialnetz und andererseits aus der notwendigen hohen Personalintensität einer in der Fläche ausgerichteten Vertriebsstruktur. Eng mit dem Kostenproblem verbunden, sind bestehende Defizite in den Organisationsstrukturen und Prozessen sowie in den digitalen Vertriebsstrukturen als weitere wesentliche Schwachstellen zu identifizieren (8 Incidents). Insbesondere angesichts zunehmender regulatorischer Vorgaben für die IT und das Datenmanagement sowie der steigenden Bedeutung der Digitalisierung, die nicht nur die Anforderungen an die Qualität der verfügbaren Daten und Analysemodelle, sondern zugleich digitale Schnittstellen zwischen Banken und Kunden erhöht, gewinnt die institutsinterne Struktur- und Prozessproblematik zunehmend an Bedeutung. Ineffiziente Prozesse und komplexe Aufbauorganisationen, die etwa in Bereichsdenken und Koordinationsproblemen von Projekten münden können, verhindern eine schnelle Umsetzung von institutseigenen Vorhaben oder Vorgaben im Rahmen von einzuhaltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften (5 Incidents). Eine schnelle und konsequente Umsetzung regulatorischer Anforderungen scheitert darüber hinaus nicht selten an dem begrenzten fachlichen Know-how der Mitarbeiter hinsichtlich der regulatorischen Themen (4 Incidents).

Rund 39% der befragten Institute nennen zudem die begrenzte Möglichkeit zum Aufbau von Eigenmitteln als relevanten Engpassfaktor, der zunehmend an Bedeutung gewinnen wird (7 Incidents). Ohne Kapitalmarktzugang beschränkt sich die Erhöhung des Eigenkapitals primär auf die Thesaurierung von Gewinnen sowie Ausgabe neuer Genossenschaftsanteile. Alternativ besteht noch die Möglichkeit, stille Reserven gemäß § 340f HGB durch Umbuchungen in den Fonds für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB umzuwidmen. Die Experten verweisen jedoch darauf, dass gerade in einer anhaltenden Phase niedriger Zinsen sowie angesichts zukünftiger regulatorischer Maßnahmen die Generierung von notwendigen Erträgen für Thesaurierungszwecke zunehmend schwieriger wird. 4 Institute nennen in diesem Zuge auch das relativ schwache Provisionsgeschäft ihrer Häuser. Auffällig ist, dass 7 Institute die eingeschränkte Möglichkeit zum Aufbau von Eigenkapital als Problemfaktor identifizieren, jedoch lediglich 4 Genossenschaftsbanken eine

[93] Für eine detailliertere Vorstellung und Diskussion von Unternehmenskulturen in Banken wird auf *Mervelskemper/Paul* (2016) verwiesen.

vergleichsweise geringe Eigenkapitalquote bemängeln. Diese Divergenz lässt sich nach Auffassung der Befragten jedoch dadurch erklären, dass vor allem zukünftige Maßnahmen das Kerngeschäft der Banken tangieren werden und damit die Bedeutung des Eigenkapitals vor allem perspektivisch an Bedeutung gewinnt.

5.3.2 Bedeutung der Regulatorik und externe Rahmenbedingungen

Gemäß der Zielsetzung der zweiten Forschungsebene wurden die Gesprächspartner zunächst nach den abseits der Regulatorik relevanten externen Herausforderungen für ihr Institut befragt. Anschließend wurde eruiert, inwieweit und inwiefern Berührungspunkte und Interdependenzen zwischen den regulatorischen Anforderungen und den identifizierten Herausforderungen bestehen. In einem dritten Schritt galt es zunächst zu evaluieren, ob die teilnehmenden Genossenschaftsbanken die zunehmende und vielschichtige Bankenregulierung als relevanten Wettbewerbsfaktor wahrnehmen, bevor abschließend um eine grundsätzliche Einschätzung gebeten wurde, auf welcher strategischen oder ggf. operativen Ebene aufsichtliche Rechts- und Verwaltungsvorschriften ihre Wirkung entfalten. Abbildung 10 fasst die Kernergebnisse und -aussagen zusammen.

Die größte Herausforderung[94] sehen die Experten der teilnehmenden Genossenschaftsbanken in der gegenwärtigen und voraussichtlich noch andauernden Niedrigzinsphase (18 Incidents). Rund 83% der Befragten erkennen zugleich signifikante Relationen zwischen dieser und der Bankenregulierung (15 Incidents). Als Folgeerscheinung der jüngsten Finanz- und europäischen Staatenkrise hat die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank zum einen zu einer sukzessiven Reduzierung des geltenden Marktzinses und zum anderen zu einer Abflachung der Zinsstrukturkurve geführt. Der seit März 2016 geltende Zinssatz für Hauptrefinanzierungsgeschäfte bei der EZB ermöglicht den Banken eine entgeltlose Liquiditätsbeschaffung bei der Zentralbank. Als problematisch erweist sich nach Aussage der Experten in diesem Zusammenhang jedoch die ebenfalls sinkende Verzinsung von Instrumenten, in die Banken ihre Einlagenüberhänge bzw. freie Liquidität zum Zweck der Ertragsgenerierung investieren. Die Renditen von Staats- oder Unternehmensanleihen geraten dabei nicht nur aufgrund der Niedrigzinspolitik unter Druck, sondern auch infolge der EZB-Aufkaufprogramme. Gleichzeitig sehen sich die Institute aufgrund regulatorischer Anforderungen gezwungen, gerade in diese Papiere – insbesondere in Staatsanleihen – zu investieren, wodurch Mindererträge realisiert oder im Einzelfall sogar Aufwendungen als Konsequenz einer negativen Verzinsung notwendig werden. Aufgrund des ebenfalls seit 2016 geltenden negativen Zinses der Einlagenfazilität ist auch das Halten von Kapitaleinlagen bei der EZB

94 Für eine detaillierte Übersicht der aktuellen Herausforderungen für Genossenschaftsbanken wird auf *Arts* (2016) verwiesen.

gegenwärtig nicht attraktiv. Die Experten bemängeln ein regulatorisch und durch die Zinspolitik der EZB geschaffenes Spannungsfeld zwischen Investitionsnachfrage seitens der Banken und Angebot potenzieller Investitionsalternativen. Ergänzend erschwert die flache Zinsstrukturkurve die Realisierung etwaiger Erträge aus der Fristentransformation. Aufgrund des klassischen Geschäftsmodells von regional tätigen Genossenschaftsbanken, welches insbesondere durch die Aufnahme von Einlagen und die Vergabe von Krediten gekennzeichnet ist, führt diese durch die Geldpolitik herbeigeführte Verschiebung zu Gewinneinbrüchen. Als Konsequenz der gegenwärtigen Geldpolitik, der einzuhaltenden aufsichtlichen Bestimmung sowie regulatorisch motivierten bzw. geförderten geschäftspolitischen Maßnahmen sehen sich die Kreditinstitute mit sinkenden Deckungsbeiträgen von Aktiv- und Passivgeschäften konfrontiert, obwohl zukünftige regulatorische Maßnahmen im Kontext des Zinsänderungs- und Adressrisikos den Ergebnisdruck hinsichtlich einer möglicherweise notwendigen Thesaurierung zur Stärkung der Eigenkapitalbasis erhöhen.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[II-A]	Externe Herausforderungen	51	
[II-A-1]	Niedrigzinsumfeld	18	"Die Niedrigzinspolitik greift das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft an und beschneidet damit unsere wichtigsten Ertragsquellen."
[II-A-2]	Digitalisierung	13	"Die Digitalisierung von Vertriebsstrukturen und internen Geschäftsprozessen gewinnt zunehmend an Bedeutung."
[II-A-3]	Demografische Entwicklung	8	"Sinkende Bevölkerungszahlen sowie eine älter werdende Bevölkerung tangieren unsere Kundenstruktur und führen zudem zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter."
[II-A-4]	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Wettbewerbsumfeld	7	"Herausforderungen erwachsen zunehmend sowohl aus dem institutsindividuellen als auch aus dem gesamtökonomischen Umfeld, welches durch eine gestiegene Volatilität, Komplexität und Ambiguität geprägt ist."
[II-A-5]	Veränderte Kundenbedürfnisse	5	"Infolge der Digitalisierung, der demografischen Entwicklung und anderen gesellschaftlichen Trends verändern sich die Kundenanforderungen signifikant."
[II-B]	Interdependenzen (zwischen Regulatorik und den identifizierten externen Herausforderungen)	29	
[II-B-1]	Regulatorik und Niedrigzinsen beeinflussen Erträge und determinieren Geschäftsmodelle	15	"Klare Interdependenzen bestehen zwischen der Regulierung und der Niedrigzinspolitik der EZB. Die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen drängt uns sowieso schon in gering verzinste Geschäfte, deren Renditen zusätzlich durch Aufkaufprogramme der EZB beschnitten werden."
[II-B-2]	Regulatorik und Digitalisierung beeinflussen Wettbewerbsumfeld und -intensität	6	"Die ungleiche Behandlung von Banken und FinTechs unterstützt letztere und intensiviert somit den Wettbewerb."
[II-B-3]	Regulatorik und Demografie determinieren Bedarf und Angebot von qualifizierten Mitarbeitern	5	"Zunehmende Komplexität der Rechts- und Verwaltungsvorschriften erfordert immer mehr Mitarbeiter mit Spezialwissen. Gleichzeitig gestaltet es sich demografisch bedingt zunehmend schwerer, geeignet qualifizierte Mitarbeiter in unserer Region zu akquirieren."
[II-B-4]	Spannungsfeld zwischen Kundenbedürfnissen und regulatorischen Anforderungen	3	"Wir sehen uns zunehmend mit der Entscheidung konfrontiert, unsere Aktivitäten auf die Wünsche des Kunden oder den Anforderungen des Regulators auszurichten."

Abbildung 10: Externe Herausforderungen und Interdependenzen[95]

Eine weitere wesentliche Herausforderung sehen die Experten in der voranschreitenden Digitalisierung (13 Incidents). Nicht nur digitale Information und ihre Speicherung sowie Auswertung

95 Quelle: Eigene Darstellung.

gewinnen an Bedeutung, auch eine angemessene und benutzerfreundliche Schnittstelle zwischen den Kreditinstituten und ihren Kunden und damit auch die digitalen Vertriebskanäle entwickeln sich zunehmend zu relevanten Erfolgsfaktoren. Nach Auffassung der Gesprächspartner beschränkt sich die Digitalisierung jedoch nicht nur auf institutsinterne Organisationsstrukturen und Prozesse, sondern ebnet auch den Weg für innovative Unternehmen im Bankensektor. Diese auch als FinTechs bezeichneten Unternehmen greifen in der Regel einen Teil der Wertschaffungskette von Finanzinstituten auf, steigern unter Rückgriff auf mittlerweile zur Verfügung stehenden, häufig internetbasierten Technologien die zugrundeliegenden Prozesse und berücksichtigen dabei auch technologisch bedingte Kundenbedürfnisse. Immerhin ein Drittel der befragten Institute sieht speziell im Kontext der soeben beschriebenen FinTechs einen potenziellen Anknüpfungspunkt zur Regulatorik (6 Incidents). Die Befragten nennen die ungleiche regulatorische Behandlung von Banken und technologiegetriebenen Unternehmen als eine Ursache für die Erhöhung der Wettbewerbsintensität. Die Interviewten beklagen insbesondere, dass sich die Institute einerseits aufgrund der enormen regulatorischen Belastungen nur unzureichend mit den Herausforderungen der Digitalisierung auseinandersetzen können, da Projektbudgets erschöpft bzw. Mitarbeiter zu stark in Regulierungsvorhaben involviert sind.

Rund 44% der befragten Institute sehen ferner die demografische Entwicklung als zunehmende Herausforderung für ihren wirtschaftlichen Erfolg (8 Incidents). Der demografische Wandel äußert sich in einer älter werdenden und sinkenden Bevölkerungszahl. Form und Ausmaß der Auswirkungen dieser Trends variieren stark in Abhängigkeit vom Charakter des Geschäftsgebiets der jeweiligen Banken. Städtisch orientierte Häuser thematisieren primär die Verschiebung der Altersstruktur und in diesem Kontext die notwendige Abwägung der divergierenden Kundenbedürfnisse von jüngeren und älteren Kunden. Eine suboptimale Allokation der Kundenanforderungen bietet einerseits die Gefahr, insbesondere junge Kunden mit einer tendenziell höheren Wechselbereitschaft zur verlieren, sofern diese ihre wesentlichen Bedürfnisse nicht befriedigt sehen.

Andererseits gehört es auch zum Selbstverständnis der genossenschaftlichen Kreditinstitute, umfassender Finanzdienstleister für sämtliche Bevölkerungsgruppen zu sein und somit auch die Anforderungen und Wünsche der älteren Kunden bedienen zu können, zumal deren Anteil perspektivisch steigen wird. Ein für diese Kundengruppe bedarfsgerechtes Angebot von Bank- und Finanzdienstleistungen ist für eine nachhaltige Ertragssicherung unabdingbar. Ländlich geprägte Genossenschaftsbanken sehen sich zudem verstärkt mit einer sinkenden Bevölkerungszahl und somit potenziell weniger Kunden konfrontiert. Wenngleich eine Verbindung zwischen regulatorischen Anforderungen und der demografischen Entwicklung nicht offensichtlich ist, verweisen

dennoch 5 Institute auf ein mögliches Spannungsfeld hinsichtlich des gestiegenen Bedarfs an qualifizierten Mitarbeitern infolge komplexer werdender aufsichtlicher Rechts- und Verwaltungsvorschriften und dem Angebot von Arbeitskräften mit entsprechenden Qualifikationen in der Region. Die Gesprächspartner geben jedoch auch zu bedenken, dass diese Diskrepanz durch weitere Faktoren, wie der sinkenden Attraktivität einer Karriere in der Bankwirtschaft oder der spezifischen Attraktivität der Region als Wohnsitz, determiniert wird.

Von den insgesamt 18 teilnehmenden Instituten identifizieren knapp 39% die sich laufend verändernden – zum Teil regionsspezifischen – wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als wichtigen Umweltfaktor für ihr Haus (7 Incidents). Die Interviewten verstehen unter diesem Punkt einerseits das institutsspezifische Wettbewerbsumfeld sowie andererseits das zunehmend durch Volatilität, Komplexität und Ambiguität geprägte gesamtökomische Umfeld. Primär als Folge der demografischen Entwicklung sowie der zunehmenden Digitalisierung, aber auch als Konsequenz neuer bzw. alternativer Wert- und Zielvorstellungen der Menschen nennen darüber hinaus 5 Gesprächspartner veränderte Kundenbedürfnisse als zukünftige Herausforderungen. 3 der Institute identifizieren insofern einen Anknüpfungspunkt zur Regulatorik, als zunehmend die Entscheidung getroffen werden muss, die eigenen Aktivitäten auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden *oder* auf die Anforderungen des Regulators auszurichten.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[II-C]	Regulatorik als Wettbewerbsfaktor	18	
[II-C-1]	Regulatorik stellt einen Faktor im Wettbewerb mit anderen Finanzmarktakteuren dar	7	"Die regulatorischen Anforderungen sind für alle Banken gleich, jedoch werden Geschäfte von anderen Marktteilnehmern - wie z.B. FinTechs - divergent behandelt."
[II-C-2]	Regulatorik stellt einen direkten Wettbewerbsfaktor dar	6	"Regulatorik fordert nachhaltige Geschäftsstrategien und -modelle und zwingt Institute ggf. zu Veränderungen. Die daraus resultierenden Belastungen treffen die Banken unterschiedlich stark."
[II-C-3]	Regulatorik als Rahmenbedingung, die die Ausgestaltung der Strategie indirekt beeinflusst	5	"Die Regulatorik tangiert unsere geschäftsstrategische Ausrichtung insofern, als sie das Korsett vorgibt, in dessen Rahmen wir unsere Strategie formulieren dürfen."
[II-D]	Einfluss der Regulatorik auf strategischer Ebene	18	
[II-D-1]	Regulatorik beginnt auf der Unternehmensstrategieebene	8	"Wir beginnen bereits heute zu evaluieren, insbesondere durch die Regulatorik und Niedrigzinsphase getrieben, welche Geschäfte und Kunden für uns möglich sind, wie wir die wertvolle Ressource Eigenkapital auf die Geschäftsbereiche allokieren und welche zukünftigen Ertragsquellen wir erschließen können."
[II-D-2]	Regulatorik beginnt auf der Geschäftsbereichsstrategieebene	8	"In den einzelnen Geschäftsbereichen erfolgen zunehmend strategische Überlegungen, welche Kunden gewünscht sind und welche Produkte angeboten werden sollen."
[II-D-3]	Regulatorik beginnt auf der Funktionsbereichsstrategieebene / operativen Ebene	2	"Regulatorik tangiert uns primär auf einer operativen Ebene. Wenn überhaupt ist somit die Funktionsbereichsstrategie von dieser betroffen."

Abbildung 11: Regulatorik als Wettbewerbsfaktor und in der strategischen Dimension[96]

96 Quelle: Eigene Darstellung.

In einem folgenden Schritt wurde evaluiert, ob die zunehmende Regulatorik mittlerweile bewusst als relevanter Wettbewerbsfaktor wahrgenommen wird (vgl. Abbildung 11). Die Antworten zeigen in dieser Hinsicht zunächst eine ambivalente Einschätzung seitens der genossenschaftlichen Institute. Lediglich ein Drittel der befragten Institute fassen die Regulatorik als direkten Faktor für den Wettbewerb zwischen Banken auf (6 Incidents). Die Experten begründen ihre Einschätzung primär damit, dass die Regulierung zwar ähnliche Anforderungen an die Institute formuliert, die Einhaltung dieser die Banken jedoch unterschiedlich stark belastet. Da die Umsetzung und Einhaltung vieler aufsichtlicher Anforderungen durch den bestehenden Mitarbeiterstab erfolgt und es insofern zu einer Verschiebung in den zu bewältigenden Aufgaben der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter kommt, ergibt sich infolge der Ressourcenbindung das Problem einer unzureichenden Auseinandersetzung mit strategischen Markt-Themen. Während größere Institute diesbezüglich nicht nur einen finanziellen, sondern auch einen strukturellen Vorteil in Form spezieller Fachabteilungen aufweisen, sind mittelständische Kreditinstitute dazu gezwungen, diese zum Teil höchst wettbewerbsrelevanten Themen mitunter zeitlich verspätet zu adressieren. Hieraus resultieren in der Zukunft unter Umständen Wettbewerbsnachteile.

Rund 67% und damit die überwiegende Mehrheit der befragten Institute konstatiert jedoch, dass die Regulierung an sich kein relevanter Wettbewerbsfaktor zwischen den Banken ist, da für sämtliche Institute die gleichen Regeln gelten (12 Incidents). 7 dieser Institute schränken ihre Beurteilung jedoch dahingehend ein, dass eine divergierende regulatorische Behandlung von anderen Akteuren im Geschäft mit Bank- und Finanzdienstleistungen durchaus ein Wettbewerbsfaktor zu diesen darstellen kann und nennen in diesem Kontext sowohl unabhängige Vermögensberater als auch FinTechs. Während der überwiegende Teil der Institute die ungleichen regulatorischen Rahmenbedingungen als Nachteil für die etablierten Banken ausmachen, verweisen einige Experten jedoch auch darauf, dass die Regulatorik für FinTechs auch eine Eintrittsbarriere in viele klassische Bankgeschäfte darstellt und damit die etablierten Kreditinstitute in einigen Geschäftsbereichen vor neuen Wettbewerbern schützt. Ferner wird betont, dass Banken insofern einen entscheidenden Vorteil gegenüber diesen zumeist Start-up-Unternehmen haben, als sie eine hohe Expertise im Kontext regulatorischer Themen aufweisen (können). Die nur bedingt gegebene Einschätzung der Regulatorik als Wettbewerbsfaktor ist jedoch unter Umständen auf die Struktur des befragten Institutssamples zurückzuführen, messen doch primär kleinere Institute der überproportionalen Belastung durch die Regulatorik eine hohe Bedeutung zu.[97]

[97] Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015).

In einer abschließenden Frage wurden die Institute um eine Einschätzung gebeten, auf welcher strategischen oder ggf. operativen Ebene die Unternehmensführung regulatorische Anforderungen bewusst im Entscheidungsprozess berücksichtigt (vgl. Abbildung 11). Wenngleich sich kein eindeutiges Ergebnis herauskristallisiert, zeigt sich, dass die Regulatorik aus Sicht der Banken durchaus einen signifikanten Einfluss auf strategischer Ebene aufweist. Lediglich 2 Institute reduzieren den Effekt aufsichtlicher Anforderungen auf die Funktionsbereichsstrategie und betonen, dass sie lediglich eine Beeinflussung ihres operativen Geschäftes sehen. Knapp 90% der befragten Institute attestieren der Regulatorik hingegen einen signifikanten Effekt auf einer übergeordneten strategischen Ebene. Während die Experten aus 8 Instituten zumindest einen Einfluss auf Ebene der Geschäftsbereichsstrategie bestätigen, der sich beispielsweise in einer zunehmenden Evaluierung der Tragfähigkeit ausgewählter Produkte, Dienstleistungen und Kunden vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen äußert, sehen ebenfalls 8 Genossenschaftsbanken einen – wenngleich zum Teil perspektivischen – direkten Effekt auf Ebene der Unternehmensstrategie. Nach Ansicht dieser Institute wird es verstärkt zu strategischen Diskussionen kommen, wie die zunehmend wertvoller werdende Ressource Eigenkapital zwischen den unterschiedlichen Geschäftsbereichen allokiert werden soll und welche zukünftigen Ertragsquellen die Häuser noch erschließen können. Die Interviewten betonen jedoch, dass diese strategischen Diskussionen nicht ausschließlich vor dem Hintergrund der Regulatorik geführt werden, sondern insbesondere auch infolge der anhaltenden Niedrigzinspolitik, die die bestehenden Geschäftsmodelle erheblich in Frage stellt. Darüber hinaus spielen auch weitere Trends wie die Digitalisierung und demografische Entwicklungen eine wichtige Rolle im Kontext der Überarbeitung der Unternehmensstrategie und der Geschäftsmodelle der genossenschaftlichen Kreditinstitute.

5.3.3 Einfluss der Eigenkapitalregulierung auf strategischer Ebene

Zur Analyse der Auswirkungen aufsichtlicher Maßnahmen im Kontext der Eigenkapitalregulierung wurden die Gesprächspartner zunächst nach den regulatorischen Initiativen bzw. Teilanforderungen befragt, die ihrer Meinung nach einen relevanten Effekt auf die strategische Ausrichtung und Steuerung der Institute aufweisen. Dabei wurde nicht nur auf Vorschriften im Zuge der mittlerweile umgesetzten Basel-III-Vorschläge abgezielt, sondern es wurden explizit auch jüngere Initiativen einbezogen. Während Basel III bzw. die nunmehr finalisierten Regeln im Rahmen der CRR / CRD IV an der Qualität, Konsistenz und Transparenz sowie der Struktur und Höhe der Eigenmittel ansetzen, adressieren zukünftige Initiativen die risikogewichteten Assets (z.B. Adressrisiken, Marktpreisrisiken) und/oder die Methoden zur Quantifizierung des zugrundeliegenden Risikos (z.B. Adressrisiko, Marktpreisrisiko, Zinsänderungsrisiko). Nach Identifizierung

der aktuell und perspektivisch relevantesten regulatorischen Initiativen wurden die Institute gebeten, die mit diesen in Verbindung stehenden Kernherausforderungen und Problembereiche zu benennen und zu erläutern. Zu berücksichtigen ist, dass in diesem Kontext Herausforderungen angeführt wurden, die sowohl aus bestehenden als auch aus zukünftigen regulatorischen Anforderungen resultieren, die bereits zum heutigen Tag eine Relevanz im Rahmen der strategischen Positionierung der Institute für die Zukunft besitzen. In einem abschließenden Schritt sollten die Interviewpartner geeignete und relevante strategische Handlungsoptionen zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen sowie zur Überwindung der identifizierten Herausforderungen benennen. Abbildung 12 gibt eine Zusammenfassung der Kernergebnisse hinsichtlich der relevanten Regulierungsmaßnahmen und der damit verbundenen Herausforderungen.

Die Identifikation der für die befragten Primärinstitute relevanten Regulierungsinitiativen sowie der im Kontext von Basel III entsprechenden Teilanforderungen legt offen, dass Genossenschaftsbanken geschäftsstrategischen und -politischen Handlungsbedarf eher infolge der gestiegenen Anforderungen an die Qualität und Struktur der regulatorischen Eigenmittel sehen (12 Incidents) als in deren quantitativen Erhöhung (6 Incidents). Insgesamt zeigt sich jedoch, dass besonders Eigenkapitalanforderungen abseits von Basel III als strategisch maßgeblich interpretiert werden. Während die mittlerweile in der CRR / CRD IV umgesetzten Eigenkapitalvorschriften insgesamt 18-mal genannt werden, sind es überwiegend Anforderungen zukünftiger bzw. schwebender Initiativen (23 Incidents), denen die Banken eine strategisch hohe Relevanz beimessen. Insbesondere regional ausgerichtete Institute des Genossenschaftssektors sehen sich perspektivisch aufgrund ihres klassischen Geschäftsmodells (Aufnahme von Einlagen, Vergabe von Krediten) besonders stark von der Überarbeitung der ZÄR im Anlagebuch betroffen (14 Incidents). Zu erwähnen ist allerdings, dass ein Teil der Interviews vor der Veröffentlichung des finalen BCBS-Standards zu ZÄR im Anlagebuch im April 2016 stattgefunden hat. Bis dato bestand in den Instituten weitgehend Ungewissheit und zugleich Besorgnis, dass zukünftig auch ZÄR als Säule-1-Bestandteil zwingend mit regulatorischem Eigenkapital zu unterlegen sein könnten. Mit der Entscheidung des Baseler Ausschusses, ZÄR weiterhin in Säule 2 zu berücksichtigen, hat sich auch die Brisanz dieses Themas gelegt. Dennoch messen auch die über diesen Beschluss informierten Banken den gestiegenen Anforderungen an die Ermittlung von ZÄR sowie der Absenkung der relevanten Schwelle bezüglich des Zinsrisikokoeffizienten von 20% auf 15% eine hohe Bedeutung bei. Vor dem Hintergrund dieser Absenkung sowie der SREP-Leitlinien, die eher regelmäßig als in Ausnahmefällen zu einer Festsetzung eines Säule-2-Kapitalzuschlags führen werden (3 Incidents),[98]

[98] Vgl. auch *Dombret* (2016).

erwarten die Institute einen relevanten Einfluss auf die einzuhaltenden Eigenmittel, der auch strategische Implikationen enthält. Angesichts der Geschäftsmodellarchitektur und des ausgeprägten Fokus auf dem Kreditgeschäft gehen rund ein Drittel der interviewten Genossenschaftsbankvertreter von einem signifikanten Einfluss aufgrund der Überarbeitung des KSA aus, der – je nach finaler Ausgestaltung – zu einer deutlichen Adjustierung der Risikogewichte von Forderungen führen und damit über die Variation der Höhe der risikogewichteten Aktiva auch die Höhe der geforderten Eigenmittel tangieren wird (6 Incidents). Vor diesem Hintergrund erachten die Institute einen strategischen Effekt im Kreditgeschäft als sehr wahrscheinlich.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[III-A]	Relevante Regulierungsinitiativen (bzw. Teilanforderungen)	41	
[III-A-1]	Basel III	18	
[III-A-1.1]	Struktur und Qualität des regulatorischen Eigenkapitals	12	"Insbesondere die gestiegenen Anforderungen an die Qualität und die Zusammensetzung des regulatorischen Eigenkapitals haben zu einer Anpassung unserer Kapitalstrukturpolitik geführt"
[III-A-1.2]	Quantität des regulatorischen Eigenkapitals	6	"Angesichts der Niedrigzinsphase und unseres hohen Wachstums sehen wir in der zukünftigen und vor allem nachhaltigen Erfüllung der Basel-III-Eigenkapitalanforderungen von bis zu 13% eine hohe Relevanz"
[III-A-2]	Zukünftige bzw. weitere Initiativen / Anforderungen	23	
[III-A-2.1]	Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch	14	"Als typische Volksbank spielt die klassische Fristentransformation eine wichtige Rolle in unserem Institut. Demnach beobachten wir die Entwicklungen rund um die regulatorische Behandlung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch genau und erwarten hier einen erheblichen Effekt für unser Institut."
[III-A-2.2]	Überarbeiteter Kreditrisiko-Standardansatz	6	"Die zur Konsultation stehenden Änderungen des KSA hätten einen signifikanten Effekt auf unsere RWA. Wenn auch noch nicht finalisiert und sicher absehbar, erwarten wir erhebliche Belastungen."
[III-A-2.3]	Anforderungen im Rahmen des SREP	3	"Wir sehen eine engere Verzahnung zwischen Säule 1 und Säule 2 und erwarten definitiv einen entsprechenden Säule-2-Kapitalzuschlag."
[III-B]	Herausforderungen und Problemfelder	43	
[III-B-1]	Gegenwärtige Eigenkapitalstruktur und Eigenkapitalbestandteile	12	"Unsere Eigenkapitalstruktur weist einige Besonderheiten im Vergleich zu anderen Kreditinstituten - insbesondere im internationalen Vergleich - auf. Haftsummenschläge und Vorsorgereserven gemäß § 340f HGB sind hier allen voran zu nennen."
[III-B-2]	Gegenwärtige oder zukünftige Notwendigkeit zum Eigenkapitalaufbau	10	"Sowohl unser starkes Wachstum als auch zukünftige regulatorische Initiativen führen dazu, dass wir uns mit einem steigenden Eigenkapitalbedarf konfrontiert sehen."
[III-B-3]	Veränderte Gewinnansprüche	9	"Erhöhte Eigenkapitalanforderungen sowie eine höhere Qualität der Eigenmittelbestandteile haben selbstverständlich dazu geführt, dass die Gewinnansprüche gestiegen sind."
[III-B-4]	Struktur der Kreditportfolios (z.B. viele Großkunden und damit größere Kredite)	7	"In unserem Kreditportfolio befinden sich viele größere Kunden mit entsprechenden Kreditvolumina. Aufgrund der nicht gegebenen Möglichkeit zur Anwendung des Entlastungsfaktors schlagen die höheren Eigenkapitalanforderungen bei diesen voll durch."
[III-B-5]	Hohe Zinsänderungsrisiken	5	"Insbesondere sofern Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch gemäß Säule 1 mit Eigenkapital zu unterlegen sein sollten, müssen wir uns Gedanken darüber machen, ob wir unser Eigenkapital weiter aufbauen (können) oder das Zinsänderungsrisiko reduzieren."

Abbildung 12: Relevante Regulierungsinitiativen und Kernherausforderungen im Kontext der Eigenkapitalregulierung[99]

99 Quelle: Eigene Darstellung.

In einem nächsten Schritt wurden die Experten nach zurückliegenden, gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen als Konsequenz der unterschiedlichen Maßnahmen der Eigenkapitalregulierung gefragt. Es ist zu beachten, dass die identifizierten Herausforderungen einerseits die Konsequenz mehrerer regulatorischer Teilanforderungen bzw. aufsichtlicher Initiativen und andererseits die Folge bereits geltender sowie zukünftiger Vorschriften sein können. Eine klare Trennung bzw. Zuordnung der Probleme zu den jeweiligen Regulierungsinitiativen anhand der zusammenfassenden Abbildung 12 ist daher nur begrenzt möglich.

Infolge der überarbeiteten Definition sowie der angepassten Struktur und der damit verbundenen gestiegenen Haftungsqualität der aufsichtlichen Eigenmittel identifizieren rund 67% der befragten Experten die ursprüngliche bzw. gegenwärtige Eigenkapitalstruktur und die bisher verwendeten Eigenkapitalbestandteile als eine wesentliche Herausforderung hinsichtlich des Kapitalstrukturmanagements (12 Incidents). Die Experten betonen, dass insbesondere der Wegfall des Haftsummenzuschlags von Kreditgenossenschaften als Ergänzungskapital sowie die begrenzte Anrechenbarkeit der stillen Vorsorgereserven nach §340f HGB in Höhe von 1,25% der gemäß KSA ermittelten risikogewichteten Assets Herausforderungen hinsichtlich der mittel- bis langfristigen Kapitalplanung und des Kapitalstrukturmanagements für die Institute darstellen.[100] Diese ergeben sich einerseits infolge des gewährten Bestandsschutzes für Positionen, die nach 2021 nicht mehr als Eigenkapital anrechenbar sind, sowie der veränderten Struktur der Eigenmittel. Der Bestandsschutz besagt, dass Kapitalbestandteile, die bis zum 31.12.2013 als Eigenmittel anerkennungsfähig waren und vor dem 31.12.2012 begeben wurden, bis einschließlich 2021 ratierlich abzubauen sind. Zu diesen Positionen zählen besagte Vorsorgereserven gemäß §340f HGB sowie die genossenschaftlichen Haftsummenzuschläge, Genussrechtskapital, Nachrangverbindlichkeiten sowie stille Einlagen. Ferner zeigt sich ein prägnanter Bedeutungsverlust des Ergänzungskapitals. Somit ergibt sich insbesondere für Genossenschaftsbanken und Sparkassen, deren stille Vorsorgereserven bisher als Ergänzungskapital einen wichtigen Bestandteil der regulatorischen Eigenmittel dargestellt haben, ein weiterer limitierender Faktor.

Der sukzessive Aufbau des Kapitalerhaltungspuffers bis 2019 sowie ein potenzieller antizyklischer Puffer von jeweils 2,5%, die jeweils aus hartem Kernkapital bestehen müssen, münden für Genossenschaftsbanken in eine maximal einzuhaltende Eigenkapitalquote von 10,5% bis 13%, wobei hiervon mindestens 7% resp. 9,5% mit hartem Kernkapital darzustellen sind. Die relative Bedeutung von hartem Kernkapital erhöht sich damit drastisch und ist folglich auch im Kapitalplanungs-

[100] Vgl. *Hartmann-Wendels* (2011), *Groß/Neumann/Stawitzke* (2015).

prozess zu berücksichtigen. Darüber hinaus weisen die Gesprächspartner darauf hin, dass die Institute nicht an der geforderten Mindestquote operieren und sich stattdessen Zielquoten weit oberhalb der regulatorischen auferlegen. Die Komplexität im Zuge der mittel- bis langfristigen Kapitalplanung und des Kapitalstrukturmanagements ergibt sich nach Ansicht der Experten primär aus der notwendigen Erstellung detaillierter Pläne, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe die unterschiedlichen Eigenkapitaltöpfe – stille Vorsorgereserven gemäß §340f HGB, offene Vorsorgereserven nach §340g HGB, Gewinnrücklagen – durch die Thesaurierung von Gewinnen, einer möglichen Erhöhung der Geschäftsanteile sowie einer potenziellen Umwidmungen stiller Reserven in den „Fonds für allgemeine Bankrisiken" aufgebaut werden. Dabei gilt es, speziell die Möglichkeiten des Grandfatherings sowie mögliche zukünftige Entwicklungen hinsichtlich des Zinsumfeldes, des Adressenausfallrisikos und der Veränderungen des allgemeinen gesamtökomonomischen Umfeldes adäquat zu berücksichtigen.

Neben den Herausforderungen angesichts der bestehenden Eigenkapitalstruktur und herangezogenen Eigenkapitalbestandteile geben darüber hinaus 10 Institute an, (unter Umständen) Eigenmittel aufbauen zu müssen. Obgleich der Großteil der befragten Institute verlauten lässt, infolge der quantitativ höheren Eigenkapitalanforderungen keine expliziten Kapitalerhöhungsmaßnahmen eingeleitet zu haben, weisen die Gesprächspartner darauf hin, dass vor allem perspektivisch ein gezielter Eigenkapitalaufbau nicht auszuschließen ist. Die Experten begründen ihre Erwartungen zum einen mit der steigenden Quote an hartem Kernkapital und zum anderen mit höheren regulatorischen Eigenkapitalforderungen im Kontext von ZÄR im Anlagebuch sowie infolge der Überarbeitung des KSA. Eine teilnehmende Kreditgenossenschaft berichtet in diesem Zusammenhang von einem erwarteten Anstieg der risikogewichteten Aktiva um rund 20%, wodurch sich die geforderten Eigenmittel im Falle einer Umsetzung signifikant erhöhen werden. Überwiegend Institute mit starkem Kreditwachstum sehen sich besonders stark von diesen Reformen betroffen. Die Experten dieser Häuser gehen grundsätzlich davon aus, dass ein angemessener Eigenkapitalaufbau gemäß dem Wachstum gelingt, weisen jedoch auf die Gefahren angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase sowie potenziellen Veränderungen der Rahmenbedingungen hin. Ansteigende Zinsen können aufgrund der hohen Zinsänderungsrisiken (5 Incidents) zu Ertragsbelastungen und infolge strengerer regulatorischer Anforderungen – auch im Kontext des SREP – zu einem erhöhten Eigenmittelbedarf führen. Letzteres deckt sich mit den in Kapitel 3 dargestellten Ergebnissen des Basel-III-Monitorings durch die *Deutsche Bundesbank (2016)*. Demgemäß weisen insbesondere kleinere Institute im Durchschnitt ein hohes ZÄR auf und sehen sich durch das vorgeschlagene Standardverfahren mit einer Verdopplung des Barwertverlustes im Verhältnis zum harten Kern-

kapital konfrontiert. Wenngleich der Zinsrisikokoeffizient von 22% im Rahmen des Basel-III-Monitorings, der nahezu einer Verdoppelung des bisherigen Zinsrisikokoeffizienten mittels bankinterner Modelle entspricht, auf Grundlage des revidierten Standardverfahrens des ersten Konsultationspapiers ermittelt worden ist, sind signifikante Auswirkungen einer grundlegenden Überarbeitung des ZÄR im Anlagebuch nach Meinung der Experten dennoch wahrscheinlich. Einerseits erwarten die Institute einen Anstieg des Zinsrisikokoeffizienten infolge der strengeren Anforderungen an die interne Ermittlung in Säule 2, andererseits reduziert sich der Schwellenwert auf 15%. Hierdurch antizipieren die Banken, vergleichsweise schnell in den Fokus der Aufsicht im Rahmen des SREP zu geraten und einen Kapitalaufschlag auferlegt zu bekommen.

Die veränderte Eigenkapitalstruktur mit steigendem Anteil an höherwertigem Kapital sowie die perspektivisch noch ansteigenden quantitativen Eigenkapitalanforderungen haben nach Ansicht der Experten einen direkten Einfluss auf die Gewinnansprüche der Institute (9 Incidents). Wenngleich theoretische Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Kapitalstruktur und Kapitalkosten im Sinne des klassischen Irrelevanztheorem von *Modigliani und Miller (1958)* in Gegenwart eines vollkommenen Kapitalmarktes zu dem Ergebnis kommen, dass kein Zusammenhang zwischen der Kapitalstruktur eines Unternehmens und seinen Kapitalkosten besteht,[101] gibt es sowohl empirische Evidenz[102] als auch theoretische Argumente gegen diese Hypothese[103]. Einerseits gelten reale Märkte als unvollkommen, sodass eine zentrale Grundannahme des Modigliani-Miller-Theorems nicht erfüllt ist. Als klassisches Beispiel kann hier die steuerliche Begünstigung von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital genannt werden. Andererseits muss berücksichtigt werden, dass Banken im Kontrast zu Industrieunternehmen Fremdkapital (insbes. Einlagen) im Rahmen ihrer operativen Geschäftstätigkeiten aufnehmen. Darüber hinaus kommt die Empirie zu dem Ergebnis, dass die Kapitalstruktur von Unternehmen sowohl das Entscheidungsverhalten von Führungskräften als auch die Informationsverarbeitung von Investoren beeinflusst. Der daraus resultierende Effekt der Kapitalstruktur auf den Unternehmenswert lässt zugleich einen Zusammenhang zwischen Kapitalstruktur und Kapitalkosten vermuten. Dieses Ergebnis wird auch vom Grundsatz her von den Gesprächspartnern bestätigt. Die bei einigen Instituten durchgeführte Erhöhung der genossenschaftlichen Geschäftsanteile zur Stärkung des harten Kernkapitals hat auch zu höheren Dividendenzahlungen geführt. Obgleich die Verzinsung mit rund 4% bis 6% als tragbar angesehen

101 Vgl. *Modigliani/Miller* (1958).
102 Für eine Übersicht wird auf *Berk/DeMarzo* (2013) verwiesen.
103 Vgl. für nachstehende Ausführungen *Kaserer* (2012).

wird, verweisen die befragten Vorstände und Führungskräfte darauf, dass die Erwirtschaftung entsprechender Erträge vor allem angesichts der aktuellen Niedrigzinsphase und hierdurch induzierten geringen Zinsmargen schwierig ist.

Rund 39% der teilnehmenden Institute sehen darüber hinaus in der gegenwärtigen Struktur des Kreditportfolios angesichts steigender Anforderungen an die Haftungsqualität und Höhe des vorzuhaltendem regulatorischen Eigenkapitals sowie hinsichtlich der gegenwärtig zur Konsultation stehenden Überarbeitung des KSA ein relevantes Problemfeld. Die Gesprächspartner – überwiegend aus größeren Häusern mit starkem gewerblichem Fokus – verweisen in diesem Kontext auf einen vergleichsweise hohen Anteil größerer Firmenkunden. Aufgrund der Größe der Kunden und/oder der entsprechenden Kreditvolumina sind diese Geschäfte häufig von der in Basel III verankerten Mittelstandsprivilegierung ausgenommen. Gemäß dieser können Forderungen gegenüber Unternehmen dem Mengengeschäft zugewiesen und mit einem pauschalen Risikogewicht von 75% belegt werden, sofern eine Einstufung als KMU entsprechend der Empfehlung 2003/361/EG[104] der Kommission sowie ein Forderungsbetrag von maximal 1 Mio. Euro vorliegt.[105] Darüber hinaus besteht seit Basel III eine weitere Privilegierung in Form des KMU-Entlastungsfaktors. Dieser Entlastungsfaktor ist gemäß Artikel 501 CRR für Kredite mit einem maximalen Forderungsvolumen in Höhe von 1,5 Mio. Euro an KMUs gemäß der oben genannten EU-Empfehlung anwendbar. Sofern die Voraussetzungen erfüllt sind, wird das ermittelte Risikogewicht mit einem Faktor von 0,7619 multipliziert und somit reduziert. Hierdurch erfolgt eine vollständige Kompensierung des Anstiegs der Eigenkapitalanforderungen von 8% auf 10,5% infolge des Kapitalerhaltungspuffers. Die befragten Institute mit einer dahingehend geäußerten suboptimalen Kreditportfoliostruktur erklären, dass ein Teil der Firmenkunden entweder die Kreditvolumensgrenze von 1,5 Mio. Euro überschreitet oder nicht mehr als KMU einzustufen ist. Damit sehen sich die Häuser hinsichtlich dieser Forderungen mit direkt durchschlagenden höheren Eigenkapitalanforderungen konfrontiert. Darüber hinaus kann sich je nach finaler Ausgestaltung des gegenwärtig überarbeiteten KSA eine weitere Erhöhung der risikogewichteten Aktiva ergeben.[106]

104 Vgl. *Europäische Union* (2003).

105 Vgl. Artikel 123 (c), CRR.

106 Für eine theoretische Diskussion des KSA gemäß dem zweiten Konsultationspapier wird auf *Baule/Tallau* (2016) verwiesen.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[III-C]	Strategische Reaktionsmaßnahmen	45	
[III-C-1]	Langfristige Kapitalplanung und Optimierung der Kapitalstruktur	13	"Den größten Effekt der strengeren bzw. noch zur Diskussion stehenden Anforderungen im Kontext regulatorischer Eigenkapitalanforderungen sehen wir in einer längerfristigen Kapitalplanung, Gewinnverwendungspolitik und der damit einhergehenden Optimierung der Kapitalstruktur."
[III-C-2]	Optimierung der Kreditportfoliostruktur bzw. selektivere Kundenauswahl	12	"Nicht nur perspektivisch, sondern auch schon gegenwärtig evaluieren wir stärker als früher, mit welchen Kunden wir welche Geschäfte durchführen. Dies führt zwangsläufig zu einer adjustierten Kreditportfolio- und Kundenstruktur."
[III-C-3]	Analyse und Aufbau zukünftiger Ertragsquellen sowie Beendigung defizitärer Geschäfte und Kundenverbindungen	10	"Gestiegene Gewinnansprüche auf der einen Seite und sinkende Zinsmargen auf der anderen Seite haben dazu geführt, dass wir alternative Ertragsquellen erschließen."
[III-C-4]	Restriktivere Kreditvergabe bzw. Wachstumsbeschränkungen	6	"Wir haben unser Kreditwachstum bewusst reduziert, da wir angesichts der Ungewissheit über zukünftige regulatorischer Maßnahmen und Veränderungen in unserem Umfeld eine Einhaltung der regulatorischen bzw. unserer selbst gesetzten Mindesteigenkapitalquoten nicht garantieren können."
[III-C-5]	Preispolitische Maßnahmen: Weitergabe der höheren Refinanzierungskosten	4	"Durch die höheren bzw. strengeren Eigenkapitalanforderungen sind einerseits die Gewinnansprüche und andererseits der Ergebnisdruck hinsichtlich einer möglichen Gewinnthesaurierung zum Eigenkapitalaufbau gestiegen. Preispolitische Maßnahmen werden bei uns zunehmend diskutiert, da wir einen Teil der Belastungen auch an unsere Kunden in Form höherer Kreditkonditionen weitergeben müssen."

Abbildung 13: Strategische Reaktionsmaßnahmen infolge der Eigenkapitalregulierung[107]

Die Institute wurden im Anschluss nach potenziellen Gegenmaßnahmen zur Überwindung der identifizierten Herausforderungen befragt (vgl. Abbildung 13). Hierbei handelt es sich sowohl um bereits konkret umgesetzte Initiativen als auch um potenziell zukünftige Vorhaben, die bereits heute Gegenstand strategischer Diskussionen und Entscheidungsprozesse sind.

Insbesondere als Konsequenz der gegenwärtigen Eigenmittelstruktur äußern 13 Institute, ihre Eigenmittel langfristiger zu planen und zu steuern und darüber hinaus ihre Eigenkapitalstruktur über die Zeit zu optimieren. Die Adjustierung der Kapitalzusammensetzung betrifft dabei vor allem die Gewinnverwendungspolitik. Insbesondere wird kalkuliert, inwieweit aus den laufenden Gewinnen die unterschiedlichen Eigenkapitaltöpfe unter Berücksichtigung des Grandfatherings einzelner Positionen befüllt werden müssen. Ferner sind die Umwidmungen der Reserven nach § 340f HGB in offene Reserven gemäß §340g HGB zur Stärkung des harten Kernkapitals sowie die Erhöhung der Geschäftsanteile zunehmend relevante Optionen zur strategischen Optimierung der eigenen Eigenkapitalstruktur. Wenngleich sich die Erhöhung der genossenschaftlichen Geschäftsanteile in der Vergangenheit als probates Instrument erwiesen hat, muss die momentane Attraktivität dieser Kapitalinstrumente dennoch vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Niedrigzinsphase gesehen werden. Eine eingeschränkte Fristentransformation aufgrund der ausgeprägten flachen Zinsstruk-

[107] Quelle: Eigene Darstellung.

turkurve sowie zukünftige regulatorische Beschränkungen in Form der NSFR belasten den entsprechenden Ergebnisbeitrag signifikant. Darüber hinaus ist ein begrenztes Wachstum der Geschäftsanteile anzunehmen.[108] Einerseits ist der Markt in Anbetracht des hohen Anteils von Kunden, die bereits Mitglieder sind, begrenzt und außerdem muss stets die vergleichsweise geringe Anreizwirkung zum Erwerb größerer Anteile gesehen werden, da jedes Mitglied unabhängig seiner Anteile nur eine Stimme hat. Die Eigenkapitaloptimierung bewegt sich insgesamt zwischen dem Ziel, möglichst geringe Kapitalkosten zu realisieren und eine sichere Erfüllung der regulatorischen und darüberhinausgehenden, individuell festgelegten Mindesteigenkapitalanforderungen zu gewährleisten. Trotz gestiegener Komplexität und Unsicherheit hinsichtlich der Kapitalplanung und -steuerung betonen die Institute an dieser Stelle den durchaus gegebenen positiven Einfluss der Regulatorik, die eine intensivere Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell, den verfolgten Strategien sowie den gegenwärtigen und zukünftigen Rahmenbedingungen forciert.

Aufgrund der zunehmend steigenden Eigenkapitalanforderungen im Kontext von Basel III und der Überarbeitung des KSA sehen knapp 67% der befragten Institute insbesondere angesichts des hohen Kreditwachstums sowie der gegenwärtigen Kunden- bzw. Kreditportfoliostruktur eine zwingende Notwendigkeit, diese zu optimieren (12 Incidents). Eine selektivere Auswahl von Firmenkunden zeigt sich nach Expertenmeinung in wenigen Einzelfällen bereits gegenwärtig dahingehend, dass Unternehmen, die beispielsweise die Kriterien der EU-Empfehlung zur Einstufung als KMU reißen, bei entsprechenden Alternativen abgelehnt werden. Ebenso ist eine klare Tendenz in Richtung geringvolumigeres Geschäft zu erkennen, sodass insbesondere Kredite, die die Grenze von 1,5 Mio. Euro überschreiten und sich somit für den Entlastungsfaktor disqualifizieren, an Attraktivität verlieren. Eine selektivere Kundenauswahl wird nach Ansicht der Gesprächspartner unter Umständen auch durch den – in Abhängigkeit der finalen Ausgestaltung – überarbeiteten KSA forciert werden. Wenngleich der ursprüngliche Vorschlag einer Ermittlung der Risikogewichte von Unternehmen auf Basis der beiden Risikotreiber *Umsatz* und *Leverage* im Rahmen des zweiten Konsultationspapiers revidiert worden ist,[109] äußern einige Institute, dass eine solche Kalibrierung des KSA eine klare Selektion der Unternehmen nach beispielsweise Branchen oder Geschäftsmodellen ergeben hätte. Kreditinstitute hätten somit vor dem Hintergrund der zwingend einzuhaltenden und stetig steigenden Eigenkapitalanforderungen einen zunehmenden Anreiz, ihr Unternehmenskreditportfolio eigenmittelmindernd zu strukturieren.

Infolge der erhöhten Anforderungen an die Haftungsqualität und die Quantität des regulatorischen Eigenkapitals betonen 10 Institute, verstärkt alternative Ertragsquellen erschließen und aufbauen

[108] Vgl. hierzu auch *Hartmann-Wendels* (2011).
[109] Vgl. *Basel Committee on Banking Supervision* (2015b).

zu wollen. Dies ist einerseits notwendig, um angesichts des niedrigen Zinsniveaus und der damit verbundenen Belastungen des Zinsergebnisses zusätzlich Erträge zu generieren, um eine nachhaltige Gewinnthesaurierung zur Stärkung der Eigenmittel zu gewährleisten. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass auf alternative Geschäfte ausgewichen werden muss, sofern es nicht gelingt, die höheren Gewinnansprüche in den Kundenkonditionen zu berücksichtigen. Institute mit bisher vergleichsweise geringem Provisionsgeschäft verweisen in diesem Kontext schwerpunktmäßig auf eine bereits begonnene Stärkung des Beratungsgeschäftes. Weiterhin akzentuieren insbesondere Gesprächspartner aus Häusern mit stark ausgeprägtem Firmenkundengeschäft, zunehmend Konsortialgeschäfte durchzuführen, um auch zukünftig ihren größeren Unternehmenskunden Kredite anbieten zu können. Zwei Institute verweisen explizit auf eine bereits erfolgte bzw. anvisierte Zusammenarbeit mit FinTechs im Firmenkundenbereich. Auch die Intensivierung des Private Bankings sowie die Fokussierung auf einkommensstarke Kunden werden als weitere Beispiele genannt. Gleichzeitig erklären viele Experten, defizitäre Geschäftsbeziehungen zunehmend beenden zu wollen. Wenngleich eine Kündigung von Geschäftsbeziehungen im Mengengeschäft weitgehend verneint wird, will man doch Geschäfte mit niedrigen oder gar negativen Deckungsbeiträgen zurückfahren. Hiervon sind vorrangig Privatkunden des Mengengeschäfts betroffen. Darüber hinaus werden in diesem Zuge weitere Kosteneinsparungsmaßnahmen genannt, die von einer Reduzierung der Personalintensität, über die Implementierung effizienter Prozesse bis hin zu Filialschließungen reichen.

Als Konsequenz der durch Basel III oder zukünftige Regulierungsmaßnahmen induzierten höheren Eigenkapitalanforderungen sowie angesichts der Unsicherheiten bezüglich des Niedrigzinsumfeldes und der gesamtökonomischen Rahmenbedingungen, nennen rund 33% der primär in attraktiven Marktgebieten agierenden Unternehmen die bewusste Limitierung des Kreditwachstums als bereits umgesetzte oder zumindest perspektivisch angedachte Reaktionsmaßnahme (6 Incidents). Grundsätzlich muss berücksichtigt werden, dass Kreditinstitute im Wesentlichen zwei Handlungsalternativen zur Optimierung ihrer regulatorischen Eigenkapitalquote besitzen. Zum einen besteht die bereits diskutierte Option des bewussten Eigenkapitalaufbaus. Wie bereits tiefergehend erläutert, hängt das Potenzial dieser von vielen weiteren Faktoren ab, sodass die Kreditinstitute zum anderen eine Stärkung der aufsichtlichen Eigenkapitalquote über eine Optimierung der risikogewichteten Aktiva adressieren können bzw. müssen. Neben einer selektiveren Kundenauswahl besteht nach Ansicht der befragten Experten die Möglichkeit, über eine gezielte Begrenzung des Kreditwachstums und somit der risikogewichteten Assets, die zukünftige absolute Höhe der Eigenmittelanforderungen zu limitieren und zu steuern. Ein Institut berichtet, das Kreditwachstum

in den folgenden Jahren von potenziell 10% auf 5% zu reduzieren. Hiervon sind hauptsächlich das Firmenkundengeschäft mit größeren Kunden sowie das Immobiliengeschäft betroffen.

Die Gesprächspartner betonen, dass eine Erfüllung der Eigenkapitalanforderungen von möglichweise 13% infolge von Basel III, zuzüglich eines SREP-Kapitalzuschlags sowie eines durch das Management festgelegten Kapitalsicherheitspuffers unter normalen Umständen gelingt, dies allerdings angesichts der Ungewissheit hinsichtlich der zukünftigen ökonomischen und auch regulatorischen Rahmenbedingungen nicht mit ausreichender Wahrscheinlichkeit garantiert werden kann. Die gezielte Limitierung des Wachstums ist nicht nur mit einem Ertragsverzicht verbunden, sondern weist auch weitreichende Konsequenzen für die Steuerung der Bank auf. Einerseits müssen Vertriebsmitarbeiter für die Beschränkung sensibilisiert werden. Andererseits ist stets zu berücksichtigen, dass strategische Entscheidungen vor dem Hintergrund der Eigenkapitalanforderungen auch die Ebenen Liquidität und Gewinn sowie die Limitsysteme tangieren. Werden erwirtschaftete Erträge aufgrund besagter Limitierung nicht für die Durchführung weiterer Geschäfte verwendet, muss beispielsweise vor dem Hintergrund der Liquiditätsanforderungen strategisch bzw. geschäftspolitisch eruiert werden, wo und wie die freien liquiden Mittel stattdessen eingesetzt werden. Ferner bedeutet heutiges eingeschränktes Wachstums nicht nur geringere Gewinne im aktuellen Jahr, sondern auch eine Beschneidung zukünftiger Ertrags- und damit zugleich Gewinnthesaurierungspotenziale.

Angesichts der gestiegenen Gewinnansprüche infolge höherer Anforderungen an die Qualität und Quantität des regulatorischen Eigenkapitals sowie der hohen Abhängigkeit von der Gewinnthesaurierung zur Optimierung der Eigenmitteldecke, verweisen 4 Experten auf entsprechende preispolitische Maßnahmen, z.B. in Form höherer Kreditzinsen. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass sich die Kosten für einen Kredit aus mehreren Komponenten zusammensetzen. Neben den Bearbeitungskosten, Refinanzierungskosten, Standard-Risikokosten werden auch Eigenkapitalkosten für die vorzuhaltenden Eigenmittel in die Kalkulation inkludiert.[110] Während Standard-Risikokosten dazu dienen, die erwarteten Verluste von Kreditgeschäften aufzufangen, fungiert das Eigenkapital als Risikopuffer zur Absorption unerwarteter Verluste. Aufgrund der höheren Kosten für Eigenkapital gegenüber Fremdkapital und der aufsichtlichen Erfordernis, einen potenziellen Kredit mit einem höheren Anteil an bzw. qualitativ hochwertigerem Eigenkapital hinterlegen zu müssen, ergeben sich als Konsequenz höhere Eigenkapitalkosten. Diese führen kalkulationsbedingt und je nach Weitergabe durch die Bank zu einem Anstieg des jeweiligen Kreditzinses.

[110] Vgl. *Paul/Stein* (2013).

5.3.4 Einfluss der Liquiditätsregulierung auf strategischer Ebene

Analog zur Vorgehensweise im Rahmen Auswirkungsanalyse der überarbeiteten Eigenkapitalvorschriften wurden die Institute auch im Kontext der Untersuchung des strategischen Einflusses der Liquiditätsregulierung nach den relevanten Regulierungsinitiativen bzw. (Teil-) Anforderungen befragt. Darüber hinaus sollten die Gesprächspartner die für ihr Haus relevanten Herausforderungen sowie Problembereiche infolge der aufsichtlichen Vorhaben identifizieren und im Anschluss erläutern, mit Hilfe welcher strategischen Maßnahmen diese gegenwärtig und ggf. perspektivisch gelöst werden. Abbildung 14 fasst die Kernaussagen der durchgeführten Interviews hinsichtlich der relevanten Regulierungsmaßnahmen und der damit verbundenen Herausforderungen zusammen.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[IV-A]	Relevante Regulierungsinitiativen (bzw. Teilanforderungen)	24	
[IV-A-1]	LCR	18	"Die Erfüllung und Einhaltung der LCR betrifft unser Institut entscheidend und tangiert auch die strategische Ebene erheblich."
[IV-A-2]	NSFR	6	"Wenngleich die NSFR noch nicht final ist, glauben wir, dass die Einhaltung dieser langfristig ausgerichteten Kennzahl auch eine längerfristige Steuerung erfordert. Somit hat die NSFR sehr wohl einen Einfluss auf strategische Entscheidungen."
[IV-B]	Herausforderungen und Problemfelder	60	
[IV-B-1]	Erfüllung und Einhaltung der LCR	16	"Die kurzfristige Erfüllung hat uns vor erhebliche Herausforderungen gestellt und uns zu schnellen Anpassungsmaßnahmen gezwungen. Aber auch die Einhaltung der LCR ist ein laufendes Thema in unserem Haus. Wir sind gezwungen, in einer Art und Weise zu agieren, wie wir es ohne LCR nicht machen würden."
[IV-B-2]	Steuerung, insbes. infolge hoher Schwankungen der LCR	13	"Aufgrund ihrer vielen Einflussfaktoren ist die LCR eine vergleichsweise sehr volatile Kennzahl, die jedoch jederzeit einzuhalten ist. Damit gestaltet sich die Steuerung als durchaus kompliziert."
[IV-B-3]	Struktur der Sichteinlagen: Viele Großeinleger	11	"Als starke Firmenkundenbank haben wir auch auf der Einlagenseite viele Großkunden. Die regulatorische Behandlung dieser gemäß LCR ist suboptimal für die Höhe der Kennzahl und schränkt uns auch hinsichtlich der Verwendungsmöglichkeiten dieser Einlagen enorm ein."
[IV-B-4]	Unpassende Depot-A-Struktur	8	"Die ursprüngliche Allokationsentscheidung der Assets in unserem Depot A war nur beschränkt kompatibel mit den Anforderungen im Zuge der LCR."
[IV-B-5]	Ertragseinbußen infolge der LCR-Erfüllung	7	"Die Einhaltung der LCR hat strategische Anpassungen erforderlich gemacht, die wir laufend in Form von Mindererträgen bzw. gegenwärtig sogar erhöhten Zinsaufwendungen zu spüren bekommen. Das monetäre Ausmaß der Auswirkungen ist gegenwärtig allerdings auch klar getrieben durch die Niedrigzinsphase."
[IV-B-6]	Guthabenbestände bei einer genossenschaftlichen Zentralbank	5	"Als verbundtreues Institut haben wir seit Jahren hohe Guthabenbestände bei unserer verbundsinternen Zentralbank. Aufgrund der nicht gegebenen Anrechenbarkeit hat dies unsere LCR signifikant belastet."

Abbildung 14: Relevante Regulierungsinitiativen und Kernherausforderungen im Kontext der Liquiditätsregulierung[111]

[111] Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung legen wie erwartet offen, dass sich für die Institute überwiegend infolge der LCR, die als kurzfristig angelegter Mindeststandard zur Stärkung der Widerstandskraft des Liquiditätsrisikoprofils konzipiert ist, strategischer und/oder operativer Handlungsbedarf ergeben hat (18 Incidents). Dabei zeigt sich, dass insbesondere Kreditgenossenschaften, welche dem Eigenhandel eine strategisch relevante Bedeutung beimessen bzw. bewusst Risiken im Depot A zur Ertragserzielung eingehen, die sich ergebenden Herausforderungen als strategisch relevant einstufen. Institute mit einem bewusst konservativen Geschäftsmodell, die den Eigenhandel nahezu ausschließlich zu Steuerungszwecken verwenden oder eine zumindest äußerst risikoarme Investitionsstrategie verfolgen, interpretieren die von der LCR getriebenen Veränderungen demgegenüber eher als operativ. Während sämtliche 18 Institute die LCR als relevante Kennzahl identifizieren, die die Häuser zumindest zu einer geschäftspolitischen Adjustierung zwingt, nennen nur ein Drittel der Gesprächspartner die NSFR als eine (gegenwärtig) relevante Kennzahl, die bewusst in strategischen Entscheidungen berücksichtigt wird. Dieses Ergebnis ist insofern erstaunlich, als gerade diejenigen – überwiegend größeren – Volksbanken, die die NSFR als bedeutende Anforderung identifizieren, einen besonders starken Effekt auf die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell ihrer Institute vermuten. Es muss berücksichtigt werden, dass die strukturelle Liquiditätsquote einerseits einen signifikanten Einfluss auf das Asset-Liability-Management hat und somit die Steuerung erheblich verkompliziert und andererseits gemäß ihrer Zielsetzung die Möglichkeit zur Fristentransformation signifikant beschneidet. Die Institute begründen die scheinbare Vernachlässigung der NSFR mit einer bisher fehlenden Finalisierung der Kennzahl sowie der schlechten Erfahrungen mit der LCR, die die Banken aufgrund der vielen kurzfristigen Änderungen – trotz guter Vorbereitung – vor erhebliche Herausforderungen im Rahmen der erstmaligen Anwendung gestellt hat. Einige Experten geben in diesem Kontext allerdings zu bedenken, dass eine langfristige Kennzahl, die einen erheblichen Einfluss auf die Struktur der Aktiv- und Passivseite hat und damit das Geschäftsmodell gerade von Genossenschaftsbanken signifikant tangiert, höchstwahrscheinlich auch eine längerfristige Vorbereitung und Adjustierung der Bilanzstruktur und ggf. des Geschäftsmodells erfordert als eine kurzfristig ausgerichtete LCR.

Ein Blick auf die von den Experten genannten Herausforderungen offenbart, dass diese sich ausschließlich auf Anforderungen bzw. Folgen der LCR beziehen. Die scheinbare Außerachtlassung potenzieller Problemfelder vor dem Hintergrund der NSFR lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass ein Großteil der Institute die strukturelle Liquiditätskennzahl noch nicht aktiv in ihren geschäftspolitischen und -strategischen Entscheidungen einfließen lässt bzw. die Genossenschaftsbanken, die bereits eine Berücksichtigung explizit bestätigen, eine ausreichende Vorlauf- und Anpassungszeit sehen. Des Weiteren ist vor dem Hintergrund der noch ausstehenden Finalisierung

eine adäquate Beurteilung der zukünftigen Herausforderungen schwierig. Als größte Herausforderung im Zuge der LCR werden sowohl die erstmalige Erfüllung als auch die laufende Einhaltung der LCR identifiziert (16 Incidents). Während die Einhaltung als Herausforderung infolge notwendiger Anpassungen der Depot-A-Struktur oder der Zusammensetzung der Kunden und Einlagenpositionen auf der Passivseite bzw. daraus resultierender Ertragseinbußen gesehen werden kann, betonen die Gesprächspartner insbesondere die erstmalige Erfüllung als ein wesentliches Problem im Kontext der LCR. Aufgrund der Bestrebungen des europäischen Gesetzgebers, einige europäische Besonderheiten zu berücksichtigen, hat sich auch die Berechnungslogik nochmals kurz vor verpflichtender Einhaltung der LCR mit Beginn des Oktobers 2015 verändert. Insbesondere ist hier die nicht mehr gegebene Anerkennung der Einlagen bei den genossenschaftlichen Zentralbanken (5 Incidents) sowie den von diesen ausgegebenen Schuldverschreibungen im Depot A zu nennen, bei denen die Primärinstitute aufgrund ihrer Verbundtreue sowie des verbundinternen Liquiditätsausgleichs hohe Volumina platziert hatten bzw. in entsprechende Anleihen investiert waren. Als Konsequenz sahen sich viele Genossenschaftsbanken dazu gezwungen, äußerst kurzfristig auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren zu müssen. Aufgrund dieser kurzfristigen Anpassungen der Berechnungslogik konnten die zuvor während der Beobachtungs- und Kontrollphase gesammelten Erfahrungen nicht mehr zur Adjustierung der LCR verwendet werden. Als Konsequenz der kurzfristigen Änderungen der LCR-Vorschriften sah sich beispielsweise ein Institut mit der Situation konfrontiert, einen erheblichen Liquiditätspuffer bei der EZB vorzuhalten. Zusätzlich zu den daraus resultierenden hohen Kosten, musste das Institut darüber hinaus am Interbankenmarkt tätig werden, um den Zahlungsverkehr mit institutionellen Kunden abwickeln zu können. Die Institute betonen jedoch auch, dass die erstmalige und kurzfristige Erfüllung eine einmalige Herausforderung dargestellt hat und somit auch nicht als strategisches Thema zu verstehen ist.

Rund 72% der Gesprächspartner nennen die Komplexität der Steuerung als eine wesentliche Herausforderung im Zusammenhang mit der LCR (13 Incidents). Diese ist einerseits Konsequenz der vorstehend thematisierten kurzfristigen Änderungen der Berechnungslogik sowie andererseits und zugleich schwerpunktmäßig die Folge der vielzähligen Einflussfaktoren der LCR, wodurch diese zu einer volatilen Kennzahl wird.[112] Dies ist insofern von Bedeutung, als vor dem Hintergrund der zwingend einzuhaltenden Mindestquote ein entsprechender Sicherheitspuffer einkalkuliert und zudem auf Steuerungsoptionen zurückgegriffen werden muss, die eine vergleichsweise schnelle Adjustierung der LCR erlauben.

[112] Vgl. hierzu auch *Hofmann/Schneeloch* (2015).

Die längerfristigen und somit auch strategischen Herausforderungen ergeben sich aus einer nachhaltigen Anpassung der Aktiv- und Passivstruktur, die unter anderem den Eigenhandel, das Kundenportfolio sowie das Produktangebot betrifft. Rund 61% der befragten Gesprächspartner nennen den gegenwärtig hohen Bestand an Sichtguthaben sowie dessen Struktur als weiteres Problemfeld (11 Incidents). Allen voran Institute mit einer starken Position im Firmenkundengeschäft identifizieren gerade den hohen Anteil größerer Einlagenkunden als hinderlich im Sinne der LCR. Während Privatkundeneinlagen sowie Einlagen von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die 1 Mio. Euro nicht überschreiten, mit einer Kündigungsfrist von höchstens 30 Tagen mit Abflussraten zwischen 5% und 20% belegt werden, erhöhen sich die Abflussraten der Einlagen von Unternehmen, die nicht als KMU eingestuft werden, auf bis zu 40%. Einlagen von Finanzkunden mit einer Kündigungsfrist von maximal 30 Tagen werden demgegenüber mit 100% berücksichtigt und damit besonders stark bestraft.[113] Wenngleich Einlagen von Privatkunden in der Regel unter bestimmten Voraussetzungen mit vergleichsweise geringen Abflussfaktoren belegt sind, betonen die Institute, dass die gegenwärtig sehr hohen Sichteinlagenbeträge als Folge der Niedrigzinsphase und der damit verbundene flachen Zinsstrukturkurve einen relevanten Posten im Rahmen der potenziellen Zahlungsmittelabflüsse ausmachen.

Privatkunden und KMUs mit einem Einlagenvolumen von über 500.000 Euro belasten die LCR darüber hinaus übermäßig stark. Besonders deutlich belastet sehen sich Institute, die aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung und Positionierung im Markt vergleichsweise viele größere Unternehmen aufweisen, die die KMU-Kriterien gemäß der EU-Empfehlung nicht erfüllen oder einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro und eine Gesamteinlage von mehr als einer Mio. Euro aufweisen.[114] In diesem Fall ist eine Klassifikation als Unternehmenseinlage notwendig und ein höherer Abflussfaktor anzuwenden. In der Konsequenz ergibt sich die Herausforderung, entweder einen adäquaten Liquiditätspuffer aufzubauen und in geeignete Aktiva zu investieren oder die Netto-Liquiditätsabflüsse zu adjustieren.

Vor dem Hintergrund der laufend einzuhaltenden LCR zeigen sich jedoch nicht nur strukturelle Defizite hinsichtlich der Passivseite, sondern auch in Bezug auf den Eigenhandel. Überwiegend Institute mit einem dynamischen Geschäftsmodell, die das Einlagengeschäft als wichtige Ertragsquelle verstehen, sehen in der ursprünglichen Allokation der Investments im Eigenhandel ein im Hinblick auf die Mindestliquiditätsquote strukturelles Problem (8 Incidents). Relativ hohe Bestände an Unternehmensanleihen, die jedoch nicht LCR-fähig bzw. mit einem entsprechenden

113 Vgl. insbes. Delegierte Verordnung (EU) 2015/61 sowie *Hofmann/Schneeloch* (2015).
114 Vgl. insbes. Delegierte Verordnung (EU) 2015/61 sowie *Hofmann/Schneeloch* (2015).

Haircut versehen und damit lediglich Level-2-fähig sind, oder eine zu geringe Dotierung des Bestandes hochliquider Level-1-Aktiva erweisen sich insofern als problematisch, als maximal 40% des gesamten Liquiditätspuffers aus Level-2-Aktiva bestehen darf. Somit sehen sich auch Institute zum Handeln gezwungen, die in qualitativ hochwertige und liquide Assets investiert sind, da sie nur einen geringen Bestand an Level-1-Aktiva aufweisen und somit die Anrechnung ihrer Level-2-Aktiva formaltechnisch begrenzt ist.

Notwendige Adjustierung des Depot A, zusätzliche Investitionen in LCR-fähige Aktiva sowie eine möglicherweise notwendige Umwidmung von Sichteinlagen in Einlagen mit einer Kündigungsfrist von mindestens 31 Tagen sind in der Regel mit direkten oder indirekten Kosten verbunden. Die resultierenden Ertragseinbußen werden von 7 Instituten als ein zusätzliches Problemfeld identifiziert, wobei die Eischätzung hinsichtlich dieses Aspektes stark vom Ausmaß der Betroffenheit abhängt. Einerseits entstehen gegenwärtig sowohl aus der negativen Verzinsung von beispielsweise deutschen Staatsanleihen als auch angesichts des Strafzinses für Einlagen bei der EZB relevante Kosten. Andererseits sind auch Opportunitätskosten zu berücksichtigen, die sich aus einer Desinvestition von höher verzinslichen Aktiva bei gleichzeitiger Reinvestition der Volumina in geringer verzinsliche Aktiva ergeben. Darüber hinaus erläutern die Experten, dass eine Laufzeitverlängerung von Einlagen ebenfalls Kosten verursacht, da die Kunden für die Liquiditätsbindung entschädigt werden müssen.

Analog zur Analyse der Auswirkungen der strengeren bzw. neuen Anforderungen im Rahmen der Eigenkapitalregulierung wurden die Institute im Zuge der LCR und NSFR nach potenziellen Gegenmaßnahmen[115] zur Überwindung der identifizierten Herausforderungen befragt (vgl. Abbildung 15). Wiederum ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei sowohl um schon konkret umgesetzte Initiativen als auch um potenziell zukünftige Vorhaben handelt, die bereits heute Gegenstand strategischer Diskussionen und Entscheidungsprozesse darstellen.

[115] Für eine modellbasierte Analyse der Gegenmaßnahmen wird auf *Mössinger/Mitschele* (2014) verwiesen.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[IV-C]	Strategische Reaktionsmaßnahmen	68	
[IV-C-1]	Depot-A-Maßnahmen / Aktivmaßnahmen (LCR)	27	
[IV-C-1.1]	Kauf liquider Aktiva im Sinne der LCR, insbes. Staatsanleihen	11	"Wir haben primär unser Depot A über Investitionen in Staatsanleihen ausgebaut. Somit konnten wir relativ schnell die LCR erhöhen."
[IV-C-1.2]	Umschichtungen: Kauf liquider Aktiva im Sinne der LCR & Verkauf "anderer" Aktiva	7	"Unser Institut hat vor allem Umstrukturierungen im Depot A vorgenommen, indem Unternehmensanleihen - auch von unseren Verbundpartnern - verkauft und verstärkt in Staatsanleihen investiert wurde. Dieser Schritt hat uns jedoch erheblichen Ertrag gekostet."
[IV-C-1.3]	Investitionen in Unternehmensanleihen und Aktien als potenzielle Ertragsquellen	7	"Die insbesondere kurzfristig ausgerichteten Maßnahmen in Form hoher Investitionen in Staatsanleihen haben unser Institut viel Ertrag gekostet und sind unter Rendite-Risiko-Gesichtspunkten kritisch zu sehen. Vor allem zur Ertragsgenerierung bauen wir nun ein Corporate-Segment mit Unternehmensanleihen auf."
[IV-C-1.4]	Liquiditätsbestände bei EZB zur Aussteuerung	2	"Vor allem in der Anfangsphase haben wir unsere Liquidität zu Steuerungszwecken verstärkt bei der EZB angelegt, wenngleich dieser Schritt mit Kosten verbunden war."
[IV-C-2]	LCR-Maßnahmen auf der Passivseite	31	
[IV-C-2.1]	Generierung LCR-fähiger Produkte	10	"Da die LCR lediglich Einlagen mit einer Laufzeit von höchstens 30 Tagen negativ erfasst, haben wir für unsere Großkunden - insbesondere aus dem gewerblichen Segment - Kündigungsgelder mit einer Frist von mehr als 30 Tagen generiert."
[IV-C-2.2]	Selektivere Kundenauswahl auf der Passivseite	9	"Aufgrund der signifikant höheren Abflussraten von größeren Unternehmenseinlagen überlegen wir verstärkt, mit welchen Kunden wir auf der Passivseite Geschäfte betreiben möchten."
[IV-C-2.3]	Preispolitische Maßnahmen: Weitergabe der "Kosten"	8	"Anfallende negative Zinsen für Investitionen in deutsche Staatsanleihen oder Guthaben bei der EZB reichen wir mittlerweile an unsere Großkunden durch."
[IV-C-2.4]	Volumenlimits bei Sichteinlagen	4	"Wir haben Volumenlimits für Großeinleger festgelegt. Entweder dieser zahlt die anfallenden Kosten oder er muss den Restbetrag bei einem anderen Kreditinstitut anlegen."
[IV-C-3]	Maßnahmen im Kontext der NSFR	10	
[IV-C-3.1]	Verkürzung der Kreditlaufzeiten	5	"Perspektivisch werden wir die Kreditlaufzeiten vor dem Hintergrund der NSFR reduzieren."
[IV-C-3.2]	Verlängerung der Refinanzierung	5	"Eine Verlängerung der Laufzeit unserer Refinanzierung wird zukünftig immer wichtiger und einen erheblichen Einfluss auf unser Geschäftsmodell haben. Die Niedrigzinsphase macht es jedoch unheimlich schwer, sich heute bereits auf die Herausforderungen der NSFR vorzubereiten, da dies mit erheblichen Ertragseinbrüchen verbunden sein wird."

Abbildung 15: Strategische Reaktionsmaßnahmen infolge der Liquiditätsregulierung[116]

Die Ergebnisse der Expertenbefragung legen offen, dass die Institute sowohl auf Maßnahmen auf der Aktivseite (27 Incidents) als auch auf der Passivseite zurückgreifen (31 Incidents). Da die LCR aufgrund ihrer vielen Einflussfaktoren eine vergleichsweise volatile Kennzahl ist, die einerseits regelmäßig an die Aufsicht zu melden und andererseits laufend einzuhalten ist, sind die Institute nach Meinung der Gesprächspartner zum einen daran interessiert, einen zusätzlichen Liquiditäts-puffer, der über die entsprechende Mindestquote hinaus reicht,[117] aufzubauen und zum anderen Maßnahmen zu implementieren, die eine kurzfristige Aussteuerung der LCR erlauben. 11 Institute

[116] Quelle: Eigene Darstellung.

[117] Vgl. hierzu auch *Heidorn/Schmaltz/Schröter* (2011a), *Hofmann/Schneeloch* (2015).

greifen in diesem Kontext auf liquide Assets – vorrangig über den intensivierten Kauf von Staatsanleihen – ohne anzuwendenden Haircut zurück. Die Interviewpartner begründen diese Steuerungsmaßnahme sowie das Halten von Liquiditätsbeständen bei der EZB (2 Incidents) insbesondere mit der soeben beschriebenen Möglichkeit zur kurzfristigen Adjustierung der LCR. Dabei zeigt sich, dass allen voran konservativ ausgerichtete Genossenschaftsbanken, die auch vor Einführung der kurzfristigen Liquiditätskennzahl verstärkt in Staatsanleihen investiert waren oder ihre Liquidität überwiegend als Guthaben bei den genossenschaftlichen Zentralbanken gehalten haben, diese Maßnahme als operative Steuerungsmaßnahme auffassen. Dennoch konstatieren die Gesprächspartner, dass dieser Schritt angesichts der negativen Effekte ohne die strengeren Anforderungen an die kurzfristige Liquiditätsausstattung von Banken nicht durchgeführt worden wäre. Einerseits führt der vermehrte Aufbau von Staatsanleihen gegenwärtig zu Zinsaufwendungen, andererseits sind auch die Höhe der Bankenabgabe sowie der Zinsrisikokoeffizient von der möglicherweise resultierenden Bilanzverlängerung negativ tangiert.[118] Institute mit einem dynamischeren Geschäftsmodell, die abseits des Kreditgeschäftes eine bewusste Übernahme von Risiken im Depot A betreiben, interpretieren die Notwendigkeit zum Aufbau von Staatsanleihen als strategischen Einschnitt in ihr Anlageverhalten. Aufgrund der Regulatorik ist es beispielsweise nicht mehr möglich, in gewohntem Maße in entsprechende Unternehmensanleihen zu investieren. Selbst qualitativ hochwertige und liquide Schuldverschreibungen der LCR-Kategorie Level 2, sind infolge des bis dato geringen Bestandes an Level-1-Aktiva nur begrenzt anrechenbar.

Die unterschiedliche Wahrnehmung des Einflusses der LCR auf der strategischen Ebene zeigt sich auch im Rahmen der Evaluation der finanziellen Einbußen. Während konservativer ausgerichtete Institute die Belastungen als existent, jedoch gering einstufen, betonen die risikobereiteten Genossenschaftsbanken vor allem den Minderertrag und somit die Opportunitätskosten zu ansonsten durchgeführten Alternativgeschäften.

Neben dem gezielten Aufbau des Depot A durch Investitionen in Staatsanleihen akzentuieren größtenteils dynamisch ausgerichtete Kreditgenossenschaften Umschichtungen im Depot A zur Erfüllung der LCR als relevante Handlungsoption (8 Incidents).[119] Hierfür werden vor allem nicht oder nur gering anrechnungsfähige Aktiva – insbesondere Unternehmensanleihen sowie Schuldverschreibungen der genossenschaftlichen Zentralbanken – veräußert und zugleich liquide Aktiva im Sinne der LCR – insbesondere Level-1-Staatsanleihen – gekauft. Der wesentliche Unterschied

[118] Vgl. hierzu auch *Hofmann/Schneeloch* (2015).

[119] Zu berücksichtigen ist, dass sich häufig keine eindeutige Depot-A-Strategie identifizieren lässt. In diesem Fall wurden die Institute gebeten, eine Priorisierung der unterschiedlichen Strategien vorzunehmen, um eine eindeutige Zuteilung zu gewährleisten.

zur ersten Reaktionsalternative liegt insbesondere darin begründet, dass kein gezielter Aufbau, sondern vielmehr eine Umstrukturierung des Depot A vorgenommen wird. Eine Bilanzverlängerung kann somit vermieden werden, stattdessen kommt es lediglich zu einer Veränderung der Bilanzstruktur.[120] Zugleich betonen die Institute, die die LCR-Erfüllung primär über eine Umschichtung im Depot A vornehmen, die aus diesem Schritt resultierenden Ertragseinbußen. Diese ergeben sich aus der Desinvestition höher verzinslicher Schuldverschreibungen und der Investition in niedriger verzinsliche Staatsanleihen.

Gerade angesichts der negativen Ertragseffekte infolge der einzuhaltenden LCR verweisen immerhin knapp 39% der Institute auf den gezielten Aufbau eines Corporate-Segments im Depot A (7 Incidents). Während einerseits Liquidität in Staatsanleihen zur Einhaltung und Steuerung der LCR fließt, dieser Schritt jedoch mit direkten Zinsaufwendungen bzw. Mindererträgen behaftet ist, wird ein weiterer Teil der freien Liquidität in risikoreichere Assets wie höher verzinste Unternehmensanleihen sowie Aktien zur Kompensation der anfallenden Zinsaufwendungen bzw. potenziellen Opportunitätskosten investiert. Gleichzeitig muss hier auch der Effekt auf die höheren Eigenkapitalanforderungen für diese Instrumente berücksichtigt werden, die höhere Kapitalkosten bedeuten (vgl. Abbildung 16).

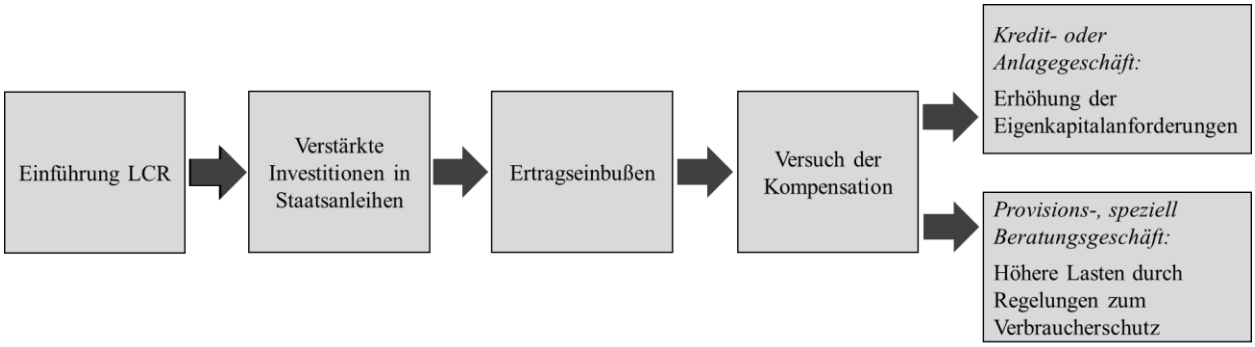

Abbildung 16: Problematische Wirkungskette aufgrund der nicht aufeinander abgestimmten Effekte der Regulierungsmaßnahmen[121]

Die Institute wurden darüber hinaus zur Schätzung der Kosten infolge der Depot-A-Anpassungen gebeten. Diese reichen von rund 1,5% bis knapp 3,8% der Teilbetriebsergebnisse der Jahre 2014 bzw. 2015. Diese hohe Differenz lässt sich einerseits durch unterschiedliche Anpassungsstrategien aufgrund der divergierenden Geschäftsmodelle erklären, andererseits auch dadurch, dass einige Institute lediglich die Zinsaufwendungen infolge des Aufbaus von negativ verzinslichen Staatsanleihen ermitteln, während andere Häuser hingegen auch Mindererträge und somit Opportunitätskosten berücksichtigen. Im Mittel ergeben sich auf das Teilbetriebsergebnis bezogene Kosten in

120 Vgl. hierzu auch *Hofmann/Schneeloch* (2015).
121 Quelle: Eigene Darstellung.

Höhe von rund 2,5%, wobei die Durchschnittsbildung unter Berücksichtigung der Institutsgröße in Form der Bilanzsumme erfolgt. Bezogen auf das Teilbetriebsergebnis sämtlicher Kreditgenossenschaften des Jahres 2015 in Höhe von 7.184 Mio. Euro[122] ergeben sich extrapolierte jährliche Kosten von rund 180 Mio. Euro, die sich ausschließlich als Konsequenz von Depot-A-Maßnahmen zur Steuerung bzw. Einhaltung der LCR ergeben. Es muss jedoch betont werden, dass die Höhe der Kosten einerseits durch das Zinsniveau determiniert wird, andererseits aufgrund der geringen Größe der Stichprobe und der damit nicht gegebenen Repräsentativität lediglich als grobe Indikation verstanden werden kann und keine belastbare Schätzung darstellt.

Wenngleich die Institute betonen, dass eine Adjustierung des Depot A die gegenwärtig relevanteste Methode zur Aussteuerung und Erfüllung der LCR ist, werden darüber hinaus auch geeignete Maßnahmen auf der Passivseite durchgeführt bzw. stehen gegenwärtig in der strategischen Diskussion. Insgesamt nennen 10 Gesprächspartner die Generierung LCR-fähiger Einlagenprodukte zur Reduzierung der erwarteten Zahlungsmittelabflüsse. Da lediglich Einlagen mit einer Kündigungsfrist von maximal 30 Tagen im Rahmen der LCR-Ermittlung berücksichtigt und somit mit entsprechenden liquiden Aktiva unterlegt werden müssen, gilt die Erhöhung der Laufzeiten von Sichteinlagen auf über 30 Tage als probates Mittel.[123] Die überwiegende Anzahl von Instituten betont, dass von diesem Schritt Privatkundeneinlagen kleinerer Volumina zunächst ausgeschlossen sind, da primär größere Unternehmenseinlagen erhebliche Belastungen darstellen. Ferner konstatieren die Gesprächspartner, dass eine künstliche Verlängerung der Einlagenlaufzeit im gegenwärtigen Niedrigzinsumfeld vergleichsweise schwierig durchzusetzen ist, da die Kunden keinen Anreiz haben, ihre Einlagen längerfristig zur Verfügung zu stellen. Anreize über eine ausreichende Erhöhung der Einlagenverzinsung sind demgegenüber angesichts der Höhe der Einlagenvolumina mit hohen Kosten verbunden. Großeinleger und insbesondere Firmenkunden sind in dieser Hinsicht kooperativer und werden durch den Wettbewerb mit ähnlichen Maßnahmen konfrontiert, sodass auch seitens der Banken eine geringe Hemmschwelle besteht, entsprechende Vorhaben in Kundengesprächen zu adressieren.

Darüber hinaus benennen 50% der befragten Institute eine selektivere Kundenauswahl als geeignetes und umgesetztes Instrument zur Steuerung und Erfüllung der LCR (9 Incidents). Angesicht der signifikant höheren Abflussraten von Unternehmenseinlagen, die nicht die Voraussetzungen eines KMUs oder einen kumulierten Einlagenbetrag größer als 1 Mio. Euro aufweisen, besteht ein Anreiz, auf entsprechende Passivgeschäfte mit diesen Kunden zu verzichten. Es ist zu berücksichtigten, dass Einlagen von Privatkunden sowie KMUs mit Abflussraten von 5% bis 20% belegt

122 Vgl. *BVR* (2016).
123 Vgl. hierzu auch *Hofmann/Schneeloch* (2015).

werden, größere Unternehmenseinlagen hingegen mit bis zu 40%.[124] Nicht nur entspricht dies einer unter Umständen notwendigen achtfachen Unterlegung mit liquiden Aktiva, auch erhöhen gerade diese Großeinlagen die Volatilität der LCR erheblich. Als Konsequenz wird gegenwärtig versucht, keine neuen größeren Einlagenkunden zu akquirieren und zugleich eine Veränderung der Einlagenstruktur durch eine Fokussierung auf kleine und mittlere Einlagen sowie eine Volumenbeschränkung für Sichteinlagen (4 Incidents) durchzusetzen, da gerade durch die Einlagensicherung gedeckte Einlagen attraktiver sind. Der bewusste Verzicht auf bestimmte Passivgeschäfte mit größeren Unternehmenskunden ist aufgrund der starken Marktposition sowie einer gezielten strategischen Fokussierung dieser Kunden durchaus negativ zu beurteilen und belastet unter Umständen die Geschäftsbeziehung.

Aufgrund der ungünstigen Behandlung von großvolumigen Einlagen sowie Sichteinlagen von größeren Unternehmen und der damit erzwungenen Vorhaltung größerer Bestände von liquiden Aktiva, die je nach Strategie und angesichts der gegenwärtigen Zinssituation zu Kosten führt, erklären die Experten von 8 Instituten, die damit einhergehenden finanziellen Belastungen an die Kunden weiterzugeben bzw. perspektivisch weitergeben zu wollen. Die Interviewpartner weisen jedoch explizit darauf hin, dass sich die Durchleitung negativer Zinsen bisher ausschließlich auf Großeinleger und damit überwiegend gewerbliche Kunden beschränkt. Wenngleich die Weitergabe negativer Zinsen gegenwärtig nur das Resultat der Niedrigzinsphase ist, muss auch in normalen Zinsphasen damit gerechnet werden, dass auf großvolumigere Einlagen unter Umständen geringere Zinsen gezahlt werden als für kleine, da die entsprechende Liquidität nur in geringer rentablen Aktiva investiert werden kann. Somit ist die Höhe zwar zinspolitisch getrieben, die Auswirkung in Form einer geringeren Verzinsung jedoch das Resultat der kurzfristigen Liquiditätskennziffer. Ein nachhaltiger Rückgang der Attraktivität von größeren Einlagenvolumina – insbesondere von Nicht-KMUs – ist somit wahrscheinlich.

Hinsichtlich der längerfristig ausgerichteten NSFR bestätigt sich der bisherige Eindruck. Nur wenige Institute berücksichtigen die bereits abzusehenden verschärften Anforderungen an die Refinanzierungsstruktur, obwohl gerade diese eine zunehmende Fristenkongruenz erfordern und dadurch das Zinsergebnis infolge eines nur in geringerem Maße realisierbaren Fristentransformationsbeitrags perspektivisch belasten werden. Die voraussichtlich ab 2018 als Minimumstandard der Säule 1 zwingend einzuhaltende NSFR wird aufgrund des langjährigen Charakters auch solche Bankgeschäfte tangieren, die heute abgeschlossen werden. Als Konsequenz geben 4 Institute an, bereits gegenwärtig bzw. in absehbarer Zeit eine Verkürzung der Kreditlaufzeiten anzustreben,

[124] Vgl. insbes. Delegierte Verordnung (EU) 2015/61 sowie *Hofmann/Schneeloch* (2015).

wodurch sich eine Reduzierung der geforderten Refinanzierung ergibt, sowie eine Verlängerung der Laufzeiten und Strukturveränderung von Refinanzierungsquellen durchzusetzen, wobei ebenfalls eine noch stärkere Fokussierung auf Einlagen von Privatkunden und KMUs erfolgt (jeweils 4 Incidents). Durch die passivischen Maßnahmen gelingt es insbesondere den Betrag an verfügbaren stabilen Refinanzierungsmitteln zu erhöhen.

5.3.5 Einfluss sonstiger Regulierungsmaßnahmen auf strategischer Ebene

Neben den strategischen Auswirkungen als Konsequenz der überarbeiteten Eigenkapital- und Liquiditätsregulierung wurden die Institute ferner nach relevanten bzw. potenziellen strategischen Implikationen infolge weiterer Regulierungsinitiativen befragt. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen des BVR-Gutachtens von *Hackethal und Inderst (2015)* werden ebenfalls Maßnahmen des Meldewesens im Rahmen der Umsetzung als operativ besonders einschneidend und kostenintensiv identifiziert. Die hohen direkten Kosten lassen sich nach Aussage der Experten vor allem über den zum Teil hohen notwendigen händischen Aufwand im Rahmen der Datensammlung und -zusammenführung sowie der finalen Erstellung der Reports erklären, die gerade in der Anfangsphase infolge einer noch nicht erfolgten EDV-Umsetzung notwendig sind. Ferner führen auch der Ausbau der IT- und Dateninfrastruktur, die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation und in diesem Zusammenhang die Implementierung bisher nicht bzw. nur bedingt bestehender Verzahnungen zwischen den internen Abteilungen (z.B. Rechnungswesen, Controlling, Risikomanagement, Meldewesen etc.), zusätzliche Mitarbeiter und notwendige Schulungsmaßnahmen sowie der Bezug von externem Fachwissen über die Einschaltung von spezialisierten Unternehmensberatungen zu hohen Aufwendungen. Die Gesprächspartner konstatieren jedoch, dass durch die laufend einzuhaltenden Meldevorschriften keine relevanten strategischen Ebenen tangiert werden. Vielmehr ist zu erwarten, dass sich nach erfolgreicher EDV-Umsetzung der vielzähligen Meldeanforderungen die laufenden Aufwendungen auf ein stabiles Niveau einpendeln und somit keine längerfristigen, strukturellen Auswirkungen aufweisen, sondern vielmehr nur noch die operative Ebene genossenschaftlicher Kreditinstitute tangieren werden.

Einige Institute verweisen darüber hinaus auf die direkte regulatorische Adressierung der institutsspezifischen Geschäftsmodelle infolge der veröffentlichten Leitlinien zum aufsichtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozesses, in deren Rahmen die Geschäftsmodelle von Banken hinsichtlich ihrer Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit analysiert und beurteilt werden. Wenngleich die Gesprächspartner eine notwendige Adjustierung und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsstrategien und auch Geschäftsmodelle nicht in Abrede stellen, betonen sie, dass sich aus den Anforderungen im SREP keine direkten Handlungsmaßnahmen ableiten lassen, sondern sich diese vielmehr aus

den veränderten Rahmenbedingungen sowie anderer regulatorischer Anforderungen wie den strengeren Eigenkapital- und/oder Liquiditätsanforderungen ergeben. Den größten strategischen Einfluss abseits der bisher diskutierten Regulierungsfelder identifizieren die Interviewpartner daher im zunehmenden Anleger- und Verbraucherschutz.

Code	Gruppen-Bezeichnung	# Inc.	Ergebnis bzw. Beispiel
[V-A]	Relevante Regulierungsinitiativen (bzw. Teilanforderungen)	30	
[V-A-1]	Wohnimmobilienkreditrichtlinie	15	"Speziell die Wohnimmobilienkreditrichtlinie erhöht die Anforderung an unsere Mitarbeiter und die bestehenden Prozesse. Durchaus werden vor deren Hintergrund auch strategische Diskussionen geführt."
[V-A-2]	Beratungsprotokolle gemäß WpHG	11	"Umfangreiche Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten tangieren auf den ersten Blick nur die operative Ebene, entwickeln sich jedoch schnell zu einem strategischen Thema."
[V-A-3]	MiFID II	4	"Die Regeln im Zusammenhang mit MiFID II werden für viele kleine Regionalinstitute nochmals zu einer Grundsatzfrage hinsichtlich der Wertpapierberatung führen."
[V-B]	Herausforderungen und Problemfelder	24	
[V-B-1]	Anpassung der bestehenden internen Prozesse	10	"Wir sehen zunehmend die Notwendigkeit, unsere bewährten Beratungsprozesse und neuerdings auch Kreditvergabeprozesse anzupassen."
[V-B-2]	Hohe finanzielle Belastungen	8	"Finanzielle Belastungen im Kontext des Anleger- und Verbraucherschutzes äußern sich nicht nur in den teilweise erheblichen Umsetzungskosten, sondern auch in Mindererträgen als Konsequenz zunehmender Marktfolgetätigkeiten."
[V-B-3]	Hohe fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter	6	"Anleger- und Verbraucherschutz fordern detaillierte Sachkenntnisse von unseren zuständigen Mitarbeitern, die auch von Institutsseite nachzuweisen sind."
[V-C]	Strategische Reaktionsmaßnahmen	19	
[V-C-1]	Überarbeitung des Produktangebotes im Rahmen der Beratung	8	"Wir haben uns dazu entschlossen, bestimmte Produkte nicht mehr im Rahmen der Beratung anzubieten."
[V-C-2]	Übergang zu einer spezialisierten Beratung (Spezialistentum)	7	"Wir gehen dazu über, Wertpapier- und Immobilienberatung bei spezialisierten Mitarbeiter zu bündeln. Speziellere Beratungsdienstleistungen verschwinden somit aber auch aus der Fläche."
[V-C-3]	Preispolitische Maßnahmen: Weitergabe der Kosten	4	"Schlussendlich sehen wir uns gezwungen, zumindest einen Teil der Zusatzkosten an die Kunden weiterzugeben."

Abbildung 17: Relevante Regulierungsinitiativen, Herausforderungen sowie strategische Reaktionsmaßnahmen infolge des Anleger- und Verbraucherschutzes[125]

[125] Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 17 fasst die Kernergebnisse der Expertenbefragung hinsichtlich relevanter Regulierungsinitiativen, potenzieller Herausforderungen und Problembereiche sowie konkreter bzw. perspektivischer Handlungsmaßnahmen zusammen. Es ist zu konstatieren, dass vor allem der Anleger- und Verbraucherschutz einen Komplex darstellt, der sich infolge der fortlaufendenden Harmonisierung der europäischen Gesetzgebung, der zugehörigen Durchführungsverordnungen sowie der jeweiligen nationalen Umsetzungen ergibt und dabei zugleich einem laufenden Wandel unterliegt. Auch Gerichtsurteile höchstrichterlicher Instanz und damit die Schaffung entsprechender Präzedenzfälle können als erweiterter Anleger- und Verbraucherschutz aufgefasst werden.[126]

Den größten Einfluss auf die Geschäftsstrategie bzw. eine notwendige Adjustierung der gegenwärtigen Geschäftsmodelle erwarten die Institute infolge der im Februar 2014 auf europäischer Ebene verabschiedeten *Wohnimmobilienkreditrichtlinie*, die durch das *Gesetz zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie und zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften* im März 2016 in Kraft getreten ist (15 Incidents). Insbesondere werden durch die Richtlinie bzw. das nunmehr umgesetzte Gesetz verschärfte Anforderungen an Kreditwürdigkeitsprüfung, eine Ausweitung der vorvertraglichen Informationspflichten sowie zwingend einzuhaltende und nachzuweisende Kenntnisse und Fähigkeiten der für die Vergabe von Immobiliendarlehen zuständigen Mitarbeiter formuliert. Weitere Vorschriften adressieren die Vergütungssysteme der Mitarbeiter, die ein Handeln dieser im Interesse der Kunden gewährleisten sollen, sowie die Möglichkeiten zu Kopplungsgeschäften, die eingeschränkt werden. Ferner reglementiert die Richtlinie bzw. das Gesetz die Überprüfung des Wechselkursrisikos von auf Fremdwährung lautenden Immobiliendarlehen, die unter bestimmten Bedingungen in die entsprechende Landeswährung umgewandelt werden können, sowie weitere Beratungspflichten im Zusammenhang der Inanspruchnahme von Überziehungskrediten.[127] Die Gesprächspartner verweisen in diesem Kontext einerseits auf notwendige Anpassungen der Kreditvergabeprozesse und damit auf einen erheblichen operativen Veränderungsbedarf. Andererseits erläutern die Experten, dass strategische Diskussionen hinsichtlich der Vertriebsstrukturen und -wege sowie unter Umständen eine Adjustierung der Kreditportfolios notwendig sind, wenngleich das Ausmaß dieser strategischen Implikationen gegenwärtig nur bedingt abschätzbar ist.

Weiteren geschäftsstrategischen Einfluss identifizieren die Institute infolge der strengeren Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten im Rahmen der Wertpapierberatung von Privatkunden (11 Incidents), welche national vornehmlich über das „Gesetz zur Neuregelung der Rechtsverhältnisse bei Schuldverschreibungen aus Gesamtemissionen und zur verbesserten

[126] Vgl. *Hackethal/Inderst* (2015).
[127] Vgl. hierzu auch *Vogel/Voss* (2016).

Durchsetzbarkeit von Ansprüchen von Anlegern aus Falschberatung“ vorangetrieben worden ist und durch die ab 2018 anzuwendende Neuauflage der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID II) verschärft werden soll (4 Incidents). Während die nationale Gesetzgebung die Institute zur Erstellung von Beratungsprotokollen verpflichtet, die eine eindeutige und nachvollziehbare Dokumentation der Empfehlung beinhalten und dem Kunden nach dem Gespräch und vor Vertragsabschluss ausgehändigt werden müssen,[128] sieht MiFID II diesbezüglich strengere und neue Regeln hinsichtlich interner Verfahren zur Genehmigung von Anlageprodukten, höhere Anforderungen an die Dokumentation – beispielsweise in Form einer Aufzeichnungspflicht von telefonischen Beratungsgesprächen – sowie weiterer Informationspflichten[129] vor.[130]

Analog zur Analyse der Auswirkungen der Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen wurden die Institute anschließend um eine Erläuterung gebeten, inwieweit aus den Regulierungsvorhaben strategischer (teilweise auch operativer) Handlungsbedarf resultiert. Die Gesprächspartner identifizieren vor diesem Hintergrund überwiegend die Notwendigkeit zur Adjustierung der Beratungs- und Kreditvergabeprozesse und verweisen auf eine Anpassung der Funktionsbereichsstrategie (10 Incidents). Die regulatorischen Anforderungen im Kontext der Wertpapierberatung setzten beispielsweise eine detaillierte Prüfung der persönlichen Umstände sowie die Berücksichtigung kundenindividueller Bedürfnisse voraus, um konkrete, nachvollziehbare und einzelfallbezogene Empfehlungen abgeben zu können. Es obliegt den Kreditinstituten, entsprechende Informationen hinsichtlich der Kenntnisse, der Anlageziele und der finanziellen Verhältnisse einzuholen. Wenngleich alle Gesprächspartner betonen, dass im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung solche Informationen bereits erhoben werden, bemängeln sie insbesondere die fehlende, aber in bestimmten Fällen sinnvolle Möglichkeit, von diesem engen Korsett an notwendigen Informationen abzuweichen oder etwa auf vergangene Gespräche zurückgreifen zu können. Dieses Hemmnis verstärkt sich vor allem angesichts der gegenwärtigen Rechtsprechung im Kontext der Anlageberatung. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch im Zusammenhang der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, die mitunter detaillierte Anforderungen an die Kreditwürdigkeitsprüfung formuliert. Als Konsequenz der umfassenden Vorschriften in der Beratung von Wertpapieranlagen und Immobiliendarlehen sowie zunehmenden Informationspflichten – beispielsweise hinsichtlich der Anlagestrategie, Produkte,

128 Vgl. hierzu auch *Hackethal/Inderst* (2015).

129 Beispielsweise muss der Anlageberater darüber informieren, ob er seine Beratung auf eine diversifizierte oder selektive Auswahl von Produkten stützt. Wenngleich eine umfassendere Produktbasis auf den ersten Blick anlegerfreundlich erscheint, müssen dennoch die Gründe für eine möglichweise selektivere Auswahl von Produkten berücksichtigt werden. Denkbar ist durchaus, dass der Berater eine Vorauswahl qualitativ hochwertiger Produkte getroffen hat bzw. Produkte ausschließt, von denen er im Hinblick auf die Beratung nur begrenzte Kenntnisse hat. Vgl. hierzu auch *Eckhardt* (2014).

130 Vgl. hierzu auch *Renz/Frankenberger* (2015), *Eckhardt* (2014).

Börsenplätze, Kosten etc. – ergeben sich komplexe und langwierige Beratungsgespräche bzw. -prozesse. Die Notwendigkeit zur Dokumentation sämtlicher Handlungen und Empfehlungen führt darüber hinaus zu einer weiteren Verlängerung der Beratungszeiten.

Nicht nur die Erfüllung sämtlicher aufsichtlicher Vorgaben im Kontext der Beratung und Dokumentation sowie die Anpassung der entsprechenden Prozesse führen zu erheblichen Herausforderungen, die einige Institute mittlerweile als relevantes operatives Risiko identifizieren. Auch die daraus entstehenden finanziellen Belastungen entwickeln sich zunehmend zu einem relevanten Problem (8 Incidents). Sofern ein Mitarbeiter einen größeren Anteil seiner Arbeitszeit für Beratungsgespräche sowie Dokumentationen im Rahmen der Anlageberatung und Beratung von Immobiliendarlehen aufbringen muss, sind folglich auch die Personalkosten auf dieses Geschäft proportional aufzuteilen. Neben diesen direkten Kosten infolge operativer Tätigkeiten sind aber auch entsprechende Mindererträge bzw. Opportunitätskosten zu berücksichtigen. Nach Ansicht der Experten hat sich in den letzten Jahren ein eindeutiges Absinken der Marktbearbeitung abgezeichnet, da die Mitarbeiter verstärkt mit Marktfolgetätigkeiten wie der Gesprächsnachbereitung in Form zu erfüllender Dokumentationspflichten oder Meldungen beschäftigt sind.[131] Sofern die Mitarbeiterkapazitäten nicht aufgestockt werden, bedeutet dies zugleich eine insgesamt reduzierte „Nettomarktzeit“ der Berater, wodurch auch potenzielles Geschäft verloren geht.

Weiterhin erwähnen die Gesprächspartner die hohen fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter als relevantes Problemfeld (6 Incidents). Die regulatorischen Vorgaben im Kontext der Anlageberatung und der Kreditvergabe für Wohnimmobilien formulieren explizit, dass die Institute eine angemessene Sachkunde und Zuverlässigkeit ihrer Mitarbeiter gewährleisten und nachweisen müssen. Damit besteht die Notwendigkeit, laufend umfangreiche Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Vertriebsmitarbeiter durchführen zu müssen, die wiederum zu erheblichen direkten Kosten führen.

Umfassende Dokumentationspflichten, langwierige Beratungsgespräche sowie umfangreiche Protokolle, die dem Kunden zur Verfügung zu stellen sind, führen nach Meinung der Interviewpartner dahingehend zu einer weiteren Problematik, als es zu einem gestiegenen Misstrauen der Kunden gegenüber der Bank kommt. Einerseits rückt die eigentliche Beratung angesichts der hohen Dokumentationspflichten in den Hintergrund, andererseits führen zu umfangreiche Beratungsprotokolle eher zu Skepsis und einem Vertrauensverlust des Kunden gegenüber seinem Berater. Detaillierte Protokolle, die der Kunde in den seltensten Fällen aufgrund seines fachlichen Know-hows oder der zum Teil juristischen Formulierung vollumfänglich nachvollziehen kann, konterkarieren

[131] Vgl. hierzu auch *Hackethal/Inderst* (2015).

die eigentliche Zielsetzung. Für die Banken ergibt sich die Herausforderung, den Kunden für die regulatorischen Vorgaben zu sensibilisieren und davon zu überzeugen, in den Beratungsgesprächen eine fokussierte und adäquate Zusammenfassung der schriftlichen Protokolle sowie eine qualitativ hochwertige Beratung zu erhalten.

In Analogie zur Analyse der Eigenkapital- und Liquiditätsregulierung wurden die Institute abschließend nach relevanten sowie potenziellen Gegenmaßnahmen zur Überwindung der identifizierten Herausforderungen befragt. Wiederum ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei sowohl um bereits konkret umgesetzte Maßnahmen als auch um zukünftig mögliche Vorhaben handelt, die dennoch bereits heute Gegenstand strategischer Diskussionen und Entscheidungsprozesse sind. In diesem Kontext nennen die Gesprächspartner von 8 Instituten eine gezielte Anpassung der angebotenen Produkte im Rahmen der Wertpapierberatung als wahrscheinlichste Reaktionsmaßnahme. Die Streichung der jeweiligen Produkte orientiert sich einerseits an den Bedürfnissen der Kunden, sodass überwiegend solche aus dem Angebotsspektrum genommen werden, die nur von einer geringen Kundenzahl nachfragt werden. Andererseits wird die Entscheidung zunehmend auch vor dem Hintergrund der regulatorischen Notwendigkeit getroffen, Mitarbeiter mit einem umfassenden und vor allem nachzuweisenden Know-how ausstatten zu müssen. Dies ist aufgrund zwingend erforderlicher Schulungsmaßnahmen und daraus resultierender Kosten betriebswirtschaftlich für einzelne Produktkategorien oder Einzelprodukte jedoch nicht mehr zu rechtfertigen.[132] Ein vollständiger Verzicht auf die Wertpapierberatung ist für keines der an dieser Studie teilnehmenden Institute eine relevante Option. Vielmehr sehen die Experten gerade die Anlageberatung als einen wichtigen Eckpfeiler der zukünftigen strategischen Positionierung ihrer Häuser. Allerdings geben die Gesprächspartner zu bedenken, kleinere Volksbanken im eigenen Umfeld zu haben, die sich die Frage der Tragfähigkeit einer eigenen Anlageberatung stellen. Diese Aussage ist konsistent mit den Ergebnissen von *Hackethal und Inderst (2015),* die eine übermäßige Belastung kleinerer Institute infolge der hohen Umsetzungskosten sowie laufenden Aufwendungen im Kontext der regelmäßigen Einhaltung geltender Rechts- und Verwaltungsvorschriften ermitteln und von kleinen Genossenschaftsbanken berichten, die sich als Konsequenz der übermäßigen Belastung aus der Wertpapierberatung zurückziehen.

Wenngleich ein vollständiger Verzicht der Anlageberatung von den befragten Instituten ausgeschlossen wird, erklären die Experten von insgesamt 7 Genossenschaftsbanken, eine spezialisierte Beratung zu forcieren und sich in diesem Kontext aus der Fläche zurückzuziehen. Die Gesprächspartner betonen, dass eine umfassende Beratung durch einen Mitarbeiter angesichts der vielen

[132] Vgl. hierzu auch *Hackethal/Inderst* (2015).

fachlichen Anforderungen eine hohe Belastung der Vertriebsmitarbeiter darstellt und auch signifikante Kosten für die Institute durch die notwendigen Schulungsmaßnahmen bedeutet. Eine flächendeckende Wertpapierberatung ist daher aus Rentabilitätsgesichtspunkten nicht mehr zu rechtfertigen. Perspektivisch ist zudem nicht auszuschließen, dass die Anlageberatung zunehmend selektiv für bestimmte Kundensegmente mit entsprechenden Deckungsbeiträgen – etwa Private-Banking-Kunden oder einkommensstarke Privatkunden – angeboten wird. Die Institute betonen, dass dieser Schritt eine klare Abkehr von dem eigenen Selbstverständnis der Genossenschaftsbanken darstellt, die sich als Finanzdienstleister für sämtliche Bevölkerungs- und Unternehmensgruppen in der Region verstehen. Die regionale Spezialisierung beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Anlageberatung. Angesichts der jüngst in Kraft getretenen Wohnimmobilienkreditrichtlinie wird eine Bündelung der entsprechenden Geschäfte in Kompetenzzentren wahrscheinlicher.

Die stetig aufwändiger und komplexer werdenden Beratungsprozesse verursachen zugleich signifikante Kosten, sodass nach Aussage der Gesprächspartner auch preispolitische Maßnahmen gegenwärtigen zur strategischen Diskussion gehören (4 Incidents). Es muss ein deutlich höherer Anteil der Personal- und Sachkosten auf die einzelnen Geschäfte geschlüsselt werden, wodurch sich auch die Preise erhöhen müssten, sofern eine Kompensation nicht über eine Reduzierung der Marge erwünscht oder möglich ist. Es zeigt sich ferner, dass lediglich 2 Institute zusätzliche Mitarbeiterstellen zur Bewältigung der zusätzlichen Informations- und Beratungspflichten sowie der damit verbundenen Dokumentationspflichten aufbauen. Dies lässt sich unter anderem mit dem Ziel vieler Volks- und Raiffeisenbanken erklären, ihre Kostenhöhe und -struktur abzubauen bzw. effizienter zu gestalten. Vielmehr erfolgt ein Umgang mit den steigenden Anforderungen über eine interne personelle Ressourcenverschiebung. Zugleich bedeutet dies für das Beratungsgeschäft, dass es tatsächlich zu einer geringeren Nettomarktzeit auf Institutsebene kommt und somit – je nach vorheriger Auslastung – potenzielles Geschäft verloren geht.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Motiviert durch die steigenden regulatorischen Anforderungen infolge der 2007 beginnenden Finanzkrise sowie durch die empirische Evidenz für einen aus diesen resultierenden operativen und strategischen Handlungsbedarfs, hat dieser Beitrag erstmals die **Auswirkungen des neuen regulatorischen Umfeldes auf die Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle** kleiner und mittlerer Kreditinstitute am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken empirisch untersucht. Zu diesem Zweck sind im Zeitraum von Februar bis Juni 2016 leitfadengestützte **Tiefeninterviews** mit Vorständen und Abteilungsleitern relevanter Unternehmensbereiche von 18 genossenschaftlichen Kreditinstituten durchgeführt und im Anschluss unter Verwendung der **Critical Incident Technique** ausgewertet worden. Eine Fokussierung auf Genossenschaftsinstitute ist nicht nur vor dem Hintergrund einer **Komplementierung des Gutachtens von *Hackethal und Inderst (2015)*** durch eine dezidierte Analyse der **strategischen Auswirkungen** der Regulatorik sinnvoll, sondern auch aufgrund der Größe des Genossenschaftssektors und dessen Bedeutung im Rahmen der Versorgung von Privatpersonen und Unternehmen mit Krediten sowie sonstigen Bankprodukten und -dienstleistungen.

Die Analyse hat gezeigt (vgl. Abbildung 18), dass sich infolge der erhöhten Eigenkapitalanforderungen im Kontext von Basel III nur bedingt Handlungsbedarf für die befragten Institute ergeben hat. Vielmehr erwarten die Gesprächspartner aus den zukünftigen Anforderungen im Zusammenhang mit dem ZÄR im Anlagebuch sowie der Überarbeitung des KSA eine Notwendigkeit für reaktionäre Maßnahmen. Strategische Anpassungen resultieren gegenwärtig vielmehr aus der Einhaltung der LCR sowie den strengeren Vorschriften aus dem Anleger- und Verbraucherschutz. Demgegenüber wird die NSFR – obgleich ihres potenziell hohen Einflusses auf das Zins- und damit Kerngeschäft vieler regional ausgerichteter Kreditinstitute – von den befragten Banken bisher nur eingeschränkt als relevante Herausforderung wahrgenommen.

Obwohl die Institute die Regulatorik nur eingeschränkt als relevanten Wettbewerbsfaktor zu anderen Banken wahrnehmen, kann ein signifikanter Effekt der regulatorischen Initiativen auf strategischer Ebene konstatiert werden. Rund 90% der befragten Banken akzentuieren einen deutlich wahrzunehmenden Einfluss auf die Unternehmens- bzw. Geschäftsstrategie. Etwaige geschäftsstrategische Maßnahmen sind nicht nur vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen, sondern auch unter paralleler Berücksichtigung weiterer externer Trends sowie von Marktbedürfnissen auszugestalten.

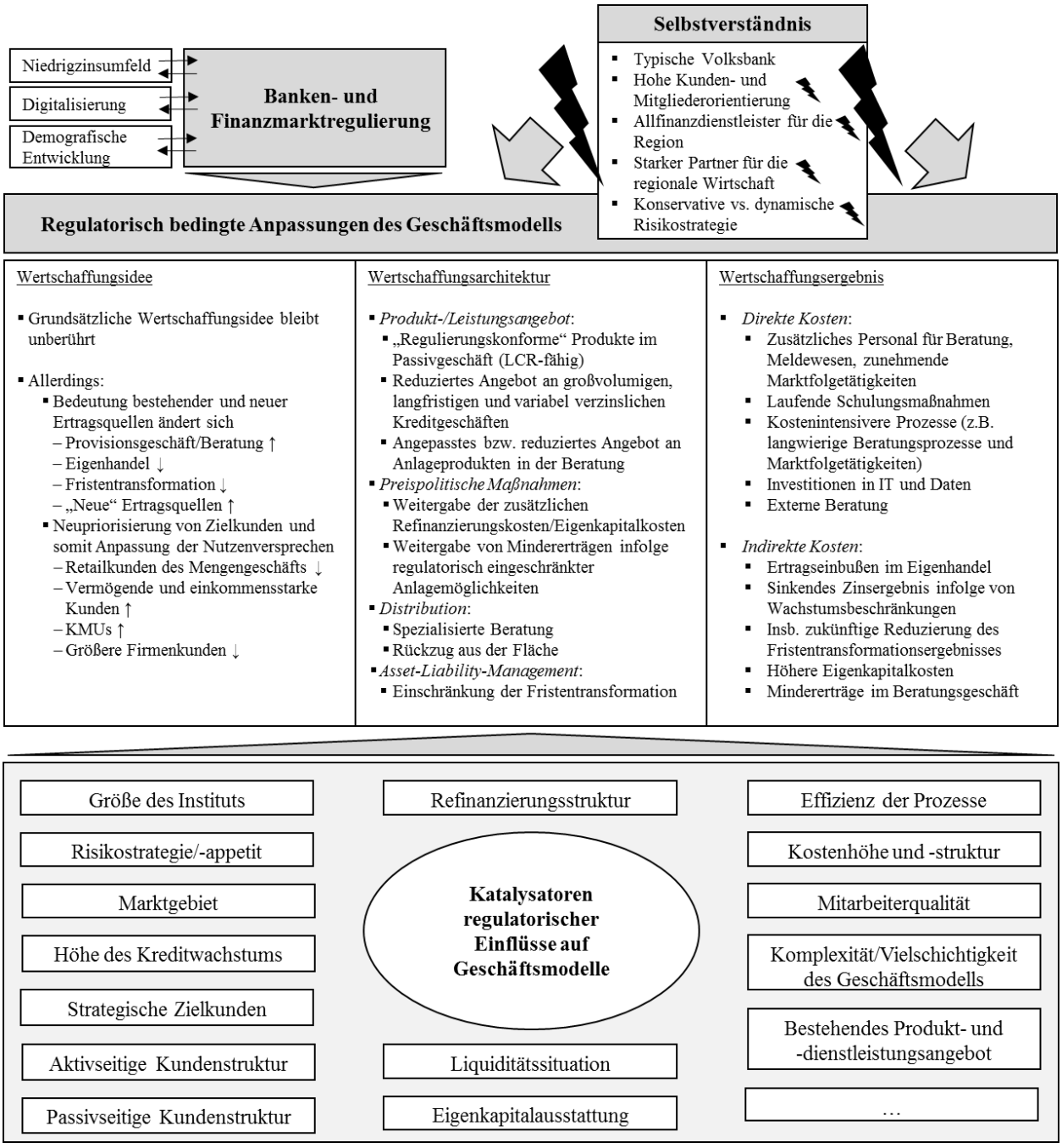

Abbildung 18: Kernergebnisse hinsichtlich der Geschäftsmodelldimension[133]

Wenngleich das Selbstverständnis durch die Regulatorik nicht explizit angegriffen wird, äußern die befragten Volksbanken insofern ein wachsendes Spannungsfeld zwischen dieser und der Regulatorik, als es infolge der regulatorischen Vorschriften zunehmend schwieriger geworden ist, gemäß der eigenen Wert- und Zielvorstellungen am Markt zu agieren. Während sich die befragten Institute weiterhin als typische Volksbanken verstehen, die ihr wirtschaftliches Handeln primär an den genossenschaftlichen Prinzipien orientieren und eine ausgeprägte Mitglieder- und Kunden-

[133] Quelle: Eigene Darstellung.

orientierung aufweisen, ist zu konstatieren, dass insbesondere die Ziele, ein umfassender Finanzdienstleister für die Region sowie ein starker Finanzpartner für alle Unternehmen der örtlichen Wirtschaft zu sein, regulatorisch bedingt verstärkt unter Druck geraten. Dies spiegelt sich auch in den notwendigen Geschäftsmodellmodifikationen wider.

Obgleich die grundsätzliche Wertschaffungsidee durch die Regulatorik unberührt bleibt, muss die bisherige Geschäftsausrichtung zunehmend überprüft werden. Einerseits sehen sich die Institute mit einer **teilweise deutlichen Verschiebung der Bedeutung der Ertragsquellen** infolge aufsichtlicher Normen konfrontiert, wobei vor allem der Eigenhandel und die Fristentransformation zukünftig infolge der strengeren Liquiditätsregulierung (LCR resp. NSFR) an Relevanz verlieren werden. Andererseits sehen Volks- und Raiffeisenbanken die Notwendigkeit einer **Neupriorisierung der Zielkunden**. Während vermögende und einkommensstarke Kunden sowie das Geschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen an Bedeutung gewinnen, erwarten die befragten Institute eine abnehmende Relevanz von Geschäften mit Retailkunden des Mengengeschäfts sowie größeren gewerblichen Kunden. Diese sinkende Bedeutung ergibt sich einerseits aus dem gemäß der SREP-Leitlinien gestiegenen regulatorischen Druck, ein tragfähiges und nachhaltiges Geschäftsmodell aufzuweisen, und andererseits aus der geringeren Attraktivität von Geschäften mit größeren Unternehmen, da insbesondere volumenintensive Kredite und Großeinlagen regulatorisch benachteiligt werden. Während sich im Rahmen der operativen Umsetzung und Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften eine Benachteiligung von kleineren Institute herauskristallisiert, zeigt sich im Zusammenhang der Geschäftsbeziehungen mit größeren Unternehmen eine tendenziell **stärkere Belastung von größeren Genossenschaftsbanken**, da diese **intensivere Geschäftsbeziehungen** mit besagten **gewerblichen Kunden** unterhalten als beispielsweise kleinere Institute.

Die signifikantesten Einschnitte offenbaren sich jedoch in der Wertschaffungsarchitektur. Infolge der strengeren regulatorischen Anforderungen sehen sich die befragten Genossenschaftsinstitute bereits gegenwärtig oder zumindest perspektivisch veranlasst, das **Produkt- und Leistungsangebot zur Erfüllung der aufsichtlichen Vorschriften anzupassen, preispolitische Maßnahmen zu vollziehen, die Distributionsstrategie zu ändern sowie Adjustierungen im Asset-Liability-Management (ALM) vorzunehmen**. Als Konsequenz der einzuhaltenden LCR werden verstärkt LCR-fähige Produkte mit einer Kündigungsfrist von mehr als 30 Tagen generiert, wenngleich sich dieser Schritt primär auf Großkunden beschränkt. Reduzierte Produktangebote im Rahmen der Anlageberatung betreffen hingegen bereits heute die breite Masse der Retailkunden. Wird auf die Weitergabe von regulierungsbedingten Kosten bisher tendenziell verzichtet, betonen die Institute, dass insbesondere zukünftig infolge der Überarbeitung des Kreditrisiko-Standardansatzes und der

regulatorischen Behandlung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch sowie der 2018 kommenden NSFR, die auch zu einer signifikanten Beschneidung der Fristentransformation führen und somit das ALM erheblich tangieren wird, eine Weitergabe der höheren Eigenkapital- und Refinanzierungskosten nicht mehr ausgeschlossen werden kann. Auch eine Durchreichung von Mindererträgen infolge der eingeschränkten Investitionsmöglichkeiten von Einlagenüberhängen in Form einer geringeren Verzinsung entsprechender Einlagen ist perspektivisch zu erwarten. Zudem sieht sich auch die Distributionsarchitektur aufgrund der strengeren Vorschriften im Anleger- und Verbraucherschutz einem erheblichen Veränderungsdruck ausgesetzt. Hohe fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter und damit notwendige Schulungsmaßnahmen sowie gestiegene Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten, die zu langwierigen und damit kostenintensiven Prozessen führen, stellen eine flächendeckende Beratung bei Wertpapieren und Immobilien betriebswirtschaftlich zunehmend in Frage. Knapp die Hälfte der befragten Institute zieht aufgrund dessen den Übergang zu einer spezialisierten Beratung und den Aufbau von Kompetenzzentren in Erwägung.

Anpassungen der Wertschaffungsidee und Wertschaffungsarchitektur führen darüber hinaus zu **indirekten Kosten** bzw. **Opportunitätskosten**. Vor allem Institute mit einem dynamischen Geschäftsmodell, die dem Eigenhandel eine relevante Bedeutung beimessen, sehen sich mit deutlichen Ertragseinbußen konfrontiert. Diese resultieren einerseits aus den notwendigen Desinvestitionen von renditestärkeren Positionen und andererseits aus den notwendigen Investitionen in anrechenbare Staatsanleihen. Um die damit verbundenen Ertragseinbußen zu kompensieren, investieren die Befragten vielfach in Geschäfte, die wiederum zu erhöhten Eigenkapitalbelastungen führen – ein Beispiel für die **mangelnde Abstimmung der Einzelregulierungen**.

Die befragten Genossenschaftsbanken schätzen die Kosten infolge der notwendigen Depot-A-Anpassungen auf rund 1,5% bis 3,8% der Teilbetriebsergebnisse der Jahre 2014 bzw. 2015. Die große Bandbreite lässt sich u.a. durch die divergierenden Anlagestrategien aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle hinsichtlich der Risikodimension erklären. Weitere indirekte Kosten resultieren nach Meinung der Institute aus den strengeren Anforderungen an die Beratungsprozesse, die vor allem zeitintensiver werden, sowie aus strategischen Entscheidungen, auf bestimmte Produkte im Rahmen der Anlageberatung zu verzichten oder das Kreditwachstum angesichts der steigenden regulatorischen Eigenkapitalanforderungen zu limitieren.

Art und Umfang der Ausgestaltung der geschäftsstrategischen Maßnahmen sowie Modifikationen der Geschäftsmodelle infolge regulatorischer Vorschriften werden darüber hinaus in erheblichem

Umfang durch externe Faktoren des Unternehmensumfeldes sowie unternehmensspezifische Charakteristika determiniert. Wie bereits diskutiert, erachten Genossenschaftsbanken mit einem dynamischen Geschäftsmodell die Auswirkungen infolge der LCR als strategisch relevanter als konservativer aufgestellte Institute. Auch die Größe der Genossenschaft sowie die jeweilige Kundenstruktur weisen einen erheblichen Einfluss auf die Tragweite aufsichtlicher Regeln auf. Stark betroffen sehen sich allen voran Institute mit einem ausgeprägten gewerblichen Fokus, die vor allem große Kunden in ihren Portfolios haben. Allerdings bestimmen auch externe Rahmenbedingungen den strategischen Einfluss der Regulatorik. Institute aus margenschwächeren Marktgebieten sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, neue Ertragsquellen erschließen zu müssen, um ausreichende Gewinne zu erwirtschaften, die eine adäquate Gewinnthesaurierung zum Zweck des Eigenkapitalaufbaus gewährleisten. Genossenschaftsbanken mit margenstärkeren Geschäftsgebieten berichten hingegen von der Herausforderung, die regulatorischen Anforderungen mit dem starken Wachstum – insbesondere hinsichtlich der steigenden risikogewichteten Assets und des somit notwendigen Eigenkapitalaufbaus – in Einklang zu bringen.

Darüber hinaus muss festgehalten werden, dass vor allem die anhaltende Niedrigzinsphase einerseits einen signifikanten Einfluss auf die Art und Höhe der indirekten Kosten infolge der regulatorisch bedingten Maßnahmen und Anpassungen aufweist, wenngleich die Notwendigkeit zur Umsetzung eines Großteils der entsprechenden Maßnahmen eindeutig regulatorisch motiviert ist. Anderseits ist zu konstatieren, dass auch das Niedrigzinsumfeld selbst die Geschäftsmodelle der regional und konservativ ausgerichteten Kreditinstitute in Deutschland zunehmend in Frage stellt und abseits der Regulatorik sowie neben der zunehmend an Bedeutung gewinnenden Digitalisierung und der demografischen Entwicklung einen erheblichen Veränderungsdruck darstellt.

6.2 Fazit

Die deutsche Kreditwirtschaft sieht sich mit einer Vielzahl von regulatorischen Initiativen konfrontiert, deren Umsetzung und Einhaltung die Institute vor erhebliche strategische und operative Herausforderungen stellt. Wenngleich die einzelnen Regulierungsmaßnahmen relevante Schwachstellen und Fehlentwicklungen, die sich in der jüngsten Finanzkrise gezeigt haben, adressieren und somit eine für sich genommen klare Zielsetzung verfolgen mögen, erfordert eine gesamtökonomische Beurteilung der Regulatorik eine umfassende und dezidierte Gegenüberstellung sämtlicher Kosten und Nutzen. Während sich der positive Effekt bzw. Nutzen regulatorischer Initiativen in der Regel aus der Behebung möglicher Marktineffizienzen infolge von Marktanomalien und/oder Regulierungsdefiziten ergibt und sich beispielsweise in einer Erhöhung der Finanzmarktstabilität,

der Finanzmarktintegration, der Integrität und der Markteffizienz konkretisiert, sind sämtliche Auswirkungen bzw. durch Regulatorik induzierte Kosten zu berücksichtigen.

Gemäß *Hackethal und Inderst (2015)* ist eine Differenzierung der regulatorischen Kosten zunächst dahingehend möglich und sinnvoll, welcher Akteur die entsprechenden Kosten zu tragen hat. Regulierungskosten entstehen vor allem bei den unmittelbar regulierten Wirtschaftszweigen und ihren Akteuren. Ferner können Regulierungsmaßnahmen auch mittelbare Auswirkungen für Unternehmen und Personen haben, die nicht direkt Adressat der staatlichen Intervention, indirekt jedoch von den strengeren Anforderungen betroffen sind, da sie beispielsweise Geschäftspartner oder Kunden der regulierten Unternehmen sind. Darüber hinaus führen regulatorische Initiativen auch zu mittelbaren Auswirkungen für Dritte, die weder Adressaten der Maßnahmen sind noch mit den regulierten Parteien in einer direkten Beziehung stehen. Hierdurch entstehende Kosten werden auch als „Kollateralschäden" bezeichnet.

Strategische Anpassungen bzw. Adjustierungen der Geschäftsmodelle sind in der Regel Grundstein für die mittelbare Beeinflussung von Geschäftspartnern und Kunden der direkt regulierten betroffenen Institute. Die empirische Studie hat gezeigt, dass die **Geschäftsmodelle von Volks- und Raiffeisenbanken einem regulatorisch bedingten Veränderungsprozess unterliegen, der auch die Kunden der genossenschaftlichen Institute tangieren wird**. Ein reduziertes Angebot in der Anlageberatung sowie die Tendenz zum Spezialistentum betreffen direkt einen Großteil der Privatkunden. Sofern sich darüber hinaus vereinzelt Banken aus dem gewerblichen Geschäft mit größeren Unternehmen zurückziehen, sind diese beispielsweise dazu gezwungen, sich alternative Finanzierungspartner oder -quellen zu suchen. Die regulatorisch getriebene Einführung von Kündigungsgeldern für Großeinleger vor dem Hintergrund der LCR schlägt unmittelbar auf das Liquiditätsmanagement der betroffenen Unternehmen durch. Auch preispolitische Maßnahmen – beispielsweise in Form der Weitergabe regulatorischer Kosten an die Kunden – führen auf Unternehmensseite zu einer Neukalkulation der Finanzierungskosten. Sofern Finanzierungsengpässe oder ansteigende Finanzierungskosten das Geschäftsvolumen, Wachstum oder die Preissetzung der durch die betroffenen Unternehmen angebotenen Produkte beeinflussen, greifen die Auswirkungen der Regulatorik auch auf Dritte über.

Literaturverzeichnis

Andrews, K. R. (1979), The Concept of Corporate Strategy, Homewood.

Arts, V. (2016), Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken – Eine Analyse der Umwelt, Arbeitspapier, Nr. 163, Universität Münster.

Bain & Company (2014), Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes, München.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competetive Advantage, Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, S. 91–120.

Basel Committee on Banking Supervision (2010a), Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2010b), Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2013), Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2014a), Basel III: the net stable funding ratio, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2014b), Revisions to the standardised approach for credit risk - consultative document, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2015a), Interest rate risk in the banking book - consultative document, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2015b), Revisions to the Standardised Approach for credit risk - second consultative document, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2016), Interest rate risk in the banking book, Basel.

Baule, R./Tallau, C. (2015), Konsultationspapier zum Kreditrisiko-Standardansatz: Abkehr von externen Ratings, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 05/2015, S. 26–29.

Baule, R./Tallau, C. (2016), Zweite Konsultation zum Kreditrisiko-Standardansatz: Rolle rückwärts, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 05/2016, S. 13–16.

Berk, J./DeMarzo, P. (2013), Corporate Finance, 3. Aufl., Boston.

Bogner, A./Litting, B./Menz, W. (2014), Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.

Bonn, J. K. (1998), Bankenkrisen und Bankenregulierung, Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 1997, Wiesbaden.

Botterweck, B./Hanenberg, L./Kramer, D./Petersen, T. (2015), Bankaufsichtlicher Überprüfungsprozess – Veränderungen durch die neuen EBA SREP-Leitlinien. In: *Hofmann, G.* (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt am Main, S. 537–572.

Buchmüller, P./Lindenau, J./Kobek, N. (2016), Chancen und Risiken der Geschäftsmodellanalyse, Die Bank, Ausgabe 04/2016, S. 33–35.

Budy, K./Cremer, A./Dengl, G. (2015), Der neue Kreditrisiko Standardansatz. Mehr Risikosensitivität, mehr Komplexität, Deloitte White Paper Nr. 65, Juni 2015.

Bundesverband Investment und Asset Management (2009), Vertriebswege und Investmentfonds.

BVR (2016), Zahlen und Fakten 2015.

Carsten, H. (2016), Zinsänderungsrisiko im Bankbuch: eine aktuelle Herausforderung, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 11/2016, S. 22–26.

Casadesus-Masanell, R./Ricart, J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, Long Range Planning, 43. Jg., 2-3, S. 195–215.

Chell, E. (1998), Critical Incident Technique. In: *Symon, G./Cassel, C.* (Hrsg.), Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide, Thousand Oaks, CA, S. 51–72.

Christians, U. (2006), Performance Management und Risiko. Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen. Methoden und Fallbeispiele aus dem Bankensektor, Berlin.

Cluse, M./Dengl, G./Geyer, S./Opher, G. (2016), Die zweite Konsultation zum neuen Kreditrisiko-Standardansatz. Due Dilligence für externe Ratings, Deloitte White Paper Nr. 72, Januar 2016.

CSFI/PWC (2015), Banking Banana Skins 2014. Inching towards recovery, London.

CSFI/PWC (2016), Banking Banana Skins 2015. Recovery under threat, London.

Deutsche Bundesbank (2011), Basel III - Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2013), Die Umsetzung von Basel III in europäisches und nationales Recht. Monatsbericht, 65. Jg., Nr. 6, S. 57-73, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2016), Ergebnisse des Basel III Monitoring für deutsche Institute. Stichtag 30. Juni 2015, Frankfurt am Main.

Dombret, A. (2016), Bankenverbünde in neuen Märkten und Regulierungen - Anforderungen und Perspektiven aus Sicht der Bankenaufsicht, Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 18.01.2016.

Durand, M. (2016), Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration, International Business Review, 25. Jg., Nr. 1, S. 87–102.

Eckhardt, P. (2014), MiFID II und die Verschärfungen beim Anlegerschutz, Die Bank, Ausgabe 07/2014, S. 14–16.

Elliehausen, G. (1998), The Cost of Bank Regulation: A Review of the Evidence, Federal Reserve Banks Studies of the Board of Governours of the Federal Reserve System, Nr. 171.

Ernst & Young (2014), Survey on the cost of regulation and its impact on the Luxembourg financial marketplace, Luxemburg.

Europäische Union (2003), Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 20013 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. 2003/361/EG.

European Banking Authority (2014), Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP), London.

European Banking Authority (2015), Overview of the potential implications of regulatory measures for Banks' business models, London.

European Commission (2014), Economic Review of the Financial Regulation Agenda, Commission Staff Working Document, Nr. 158, Brüssel.

Fisk, R. P. (1997), The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along", Journal of Retailing, 73. Jg., Nr. 1, S. 63–85.

Flanagan, J. C. (1954), The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, 51. Jg., Nr. 4, S. 327–358.

Flick, U./Steinke, I. (2005), Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: *Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I.* (Hrsg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch, Reinbek, S. 13–29.

Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2009), Markt und Unternehmung: Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden.

Fréry, F. (2006), The Fundamental Dimensions of Strategy, MIT Sloan Management Review, 48. Jg., Nr. 1, S. 71–75.

Gassmann, O./Csik, M./Frankenberger, K. (2013), Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München.

Gremler, D. D. (2004), The Critical Incident Technique in Service Research, Journal of Service Research, 7. Jg., Nr. 1, S. 65–89.

Groß, C./Neumann, M./Stawitzke, T. (2015), Bankaufsichtlich anerkanntes Eigenkapital. In: *Hofmann, G.* (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt am Main, S. 413–432.

Hackethal, A./Inderst, R. (2015), Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken. Gutachten im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – BVR, Frankfurt am Main.

Hamel, G./Prahalad, C. K. (1989), Strategic Intent, Harvard Business Review, 67. Jg., Nr. 3, S. 63–76.

Hamel, G./Prahalad, C. K. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 3, S. 79–91.

Hartmann-Wendels (2011), Auswirkungen der Reformen der Bankenaufsicht berücksichtigen! Kreditvergabe der Banken, Sparkassen und genossenschaftlichen Kreditinstituten, Gutachten im Auftrag von "Die FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V.", Berlin.

Heidorn, T./Schmaltz, C. (2015), Refinanzierung und Fristentransformation mit NSFR (Net Stable Funding Ratio). In: *Hofmann, G.* (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt am Main, S. 641–665.

Heidorn, T./Schmaltz, C./Schröter, D. (2011a), Auswirkungen der neuen Basel-III-Kennzahlen auf die Liquiditätssteuerung: Liquidity Coverage Ratio, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 08/2011, S. 31–36.

Heidorn, T./Schmaltz, C./Schröter, D. (2011b), Auswirkungen der neuen Basel-III-Kennzahlen auf die Liquiditätssteuerung: Net Stable Funding Ratio, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 08/2011, S. 1–6.

Hofmann, G./Schneeloch, T. (2015), Die Liquidity Coverage Ratio (LCR) – aufsichtliche Kennzahl zur Bewertung des kurzfristigen Liquiditätsrisikos. In: *Hofmann, G.* (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt am Main, S. 611–639.

Jäger, D./Boegl, M. (2015), Technische Regulierungs- und Durchführungsstandards – Hintergrund, Verfahren und beteiligte Behörden. In: *Hofmann, G.* (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt am Main, S. 463–480.

Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R., Strategisches Management - Eine Einführung. Analyse, Entscheidungen und Umsetzung, 9. Aufl., München.

Kaiser, R. (2014), Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden.

Kaltofen, D./Meine, C./Paul, S. (2012), Auswirkungen der Net Stable Funding Ratio (NSFR) auf Sparkassen - Wettbewerbsvorteil oder Zentralisierungstreiber?, Betriebswirtschaftliche Blätter, 61. Jg., Nr. 9, S. 526–531.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, Harvard Business Review, 70. Jg., Nr. 1, S. 71–79.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 74. Jg., Nr. 1, S. 75–85.

Kaserer, C. (2012), Auswirkung der CRD IV auf die Unternehmensfinanzierung, Gutachten im Auftrag der vbw, München.

King, M. R. (2013), The Basel III Net Stable Funding Ratio and bank net interest margins, Journal of Banking & Finance, 37. Jg., Nr. 11, S. 4144–4156.

Kostiw-Obst, A./Seiwald, C. (2015), Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch. Überarbeitung der EBA-Leitlinie und Baseler Konsultationspapier, Deloitte White Paper Nr. 70, September 2015.

Kottmann, A./Lienland, D. (2015), Die gläserne Bank - vom aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozess zum europäischen SREP, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 11/2015, S. 32–34.

KPMG (2012), The cumulative impact of regulation - An analysis of the effects in and accumulation of regualtion on the services provided by the dutch banking sector, Amsterdam.

KPMG (2013a), Auswirkungen regulatorischer Anforderungen, Frankfurt am Main.

KPMG (2013b), The cumulative impact of regulation - An impact analysis of the accumulation of regulations on the Belgian banking sector.

Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review, 80. Jg., Nr. 5, S. 3–8.

Mayer, H. O. (2012), Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, München.

Mayring, P. (2015), Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim.

Mehring, S. (2015), Wie Regulatorik und Aufsicht das genossenschaftliche Geschäftsmodell beeinflussen, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 19/2015, S. 39–41.

Mervelskemper, L./Paul, S. (2016), kulturen, wissen & handeln, 15. Jg.

Modigliani, F./Miller, M. H. (1958), The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, The American Economic Review, 48. Jg., Nr. 3, S. 261–297.

Mössinger, C./Mitschele, A. (2014), Mehr Liquidität – mehr Kosten, Die Bank, Ausgabe 02/2014, S. 44–48.

Müller, T. (2012), Europäische Finanzmarktregulierung - Eine kritische Würdigung der neuen Liquiditätskennziffern, Deutsches Institut für Bankwirtschaft - Schriftenreihe, Band 9, (12/2012).

Nuding, P./Müller, G. (2016), Innovationsfähigkeit von Geschäftsmodellen durch SREP gefährdet?, Risiko Manager, Ausgabe 01/2016, S. 32–36.

OECD (2014), OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance, OECFD Publishing.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.

Paul, S. (2015), Umbruch in der Bankenregulierung: Entwicklung und Umsetzung des Baseler Regelwerkes im Überblick. In: *Hofmann, G.* (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt am Main, S. 3–79.

Paul, S./Prystav, F./Stein, S. (2011), Eine Analyse zentraler Aspekte der Finanzkommunikation nicht börsennotierter Unternehmen mit Hilfe der Critical Incident Technique, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 63. Jg., Nr. 11, S. 745–771.

Paul, S./Prystav, F./Stein, S. (2015), Interaktion bei der qualitativen Bankenaufsicht - Wahrnehmung der Banken und der Aufseher, Credit and Capital Markets, 48. Jg., Nr. 1, S. 51–87.

Paul, S./Stein, S. (2013), Finanzkommunikation, Basel III und die Unternehmensfinanzierung, Köln.

Penrose, E. T. (1959), The Theory of Growth of the firm, New York.

Porter, M. E. (1979), How Competetive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, 57. Jg., Nr. 2, S. 137–145.

Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review, 74. Jg., Nr. 6, S. 61–71.

Porter, M. E. (2001), Strategy and the Internet, Harvard Business Review, 79. Jg., Nr. 3, S. 63–78.

Porter, M. E. (2008), The Five Competetive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, 86. Jg., Nr. 1, S. 78–93.

Prystav, F./Paul, S./Stein, S. (2014), Perspektiven – Banking ohne Banken?, wissen und handeln, 13. Jg.

Renz, H. T./Frankenberger, M. (2015), Verbraucherschutz-Compliance im Rahmen von MiFID II, Die Bank, Ausgabe 08/2015, S. 15–19.

Rombach, E. M. (1993), Finanzintermediation und Bankenregulierung, Zugl.: St. Gallen, Univ.: Diss., 1993, Scheßlitz.

Schenkel, A. (2015), Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein Problemaufriss, Münster.

Seddon, P. B./Lewis, G. P./Freeman, P./Shanks, G. (2014), The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy, Communication of the Association for Information Systems, 13. Jg., Nr. 1, S. 427–442.

Teece, D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, 43. Jg., Nr. 2-3, S. 172–194.

Vogel, T./Voss, M. (2016), Neue Rahmenbedingungen für Häuslebauer, Die Bank, Ausgabe 05/2016, S. 38–41.

Wirtz, B. W. (2013), Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Wöhler, J. (2015), Auswirkungen der Regulierung auf Bank-Geschäftsmodelle. In: *Everling, O./Goedeckemeyer, K.-H.* (Hrsg.), Bankenrating. Normative Bankenordnung in der Finanzmarktkrise, Wiesbaden, S. 55–72.

Zott, C./Amit, R. (2008), The Fit between Product Market Strategy and Business Modell: Implications for Firm Performance, Strategic Management Journal, 29. Jg., Nr. 1, S. 1–26.