

„Loyalität und Kundentreue existieren noch“

Regionalität und Förderung des Gemeinwohls spielen bei der Geschäftstätigkeit von genossenschaftlichen Primärbanken von jeher eine große Rolle. In Altötting stimmt die Vertreterversammlung der Raiffeisenbank seit wenigen Jahren sogar dem Vorschlag zu, keine Dividende auszuschütten, um die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Bank und deren gesellschaftliches Engagement in der Region erhalten und steigern zu können. Gleichzeitig legt der Vorstandsvorsitzende im Redaktionsgespräch Wert darauf, dass auch der Blick auf aktuelle Themen über sein Geschäftsgebiet hinaus die Ausrichtung seines Hauses durchaus befruchtet. Sein Engagement im regionalen und im nationalen Verband des Finanzverbundes betrachtet er als großen Vorteil für das tägliche Wirken in der Bank. (Red.)

Sie haben eine große Zahl an Mandaten im Verband des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Empfinden Sie die damit verbundene (auch terminliche) Einbindung eher als Belastung oder profitieren Sie davon bei Ihrer Tätigkeit in der Bank vor Ort?

Wenn Sie als Vorstand eine Bank führen, dann ist es essenziell, einen Überblick über das regulatorische Umfeld des Institutes und den Markt zu behalten. Mein Engagement sowohl im regionalen Verband als auch im BVR hilft mir dabei, ständig auf dem Laufenden zu bleiben. Hier erhalten Sie bei Vorträgen und Diskussionen sehr konzentrierte Informationen zu den ak-

tuellen Themen. Für die Tätigkeit in der Bank bringt das einen unschätzbaren Vorteil. Der Blick über den Tellerrand hinaus ist sehr befruchtend. Dazu kommt, dass es auch aus pragmatischen Gründen durchaus sinnvoll ist, mehrere Mandate zu übernehmen, denn dann kann man Termine beispielsweise in Berlin oder Frankfurt gebündelt wahrnehmen. Thematisch spielen viele Mandate sowieso stark ineinander.

Aufgrund der Geschichte der Genossenschaftsbanken, die als Selbsthilfeeinrichtungen in einer Situation der großen Not aus der Bevölkerung heraus gegründet wurden, ist in einer genossenschaftlichen Primärbank die Verpflichtung zum Gemeinwohl sehr stark verankert. Ich empfinde das auch als Ansporn, für den Verbund Zeit einzubringen.

Welche konkreten Anregungen haben der bayerische Verband und der BVR zum Wettbewerb vor Ort?

Jeder, der ein Unternehmen lenkt, also auch jeder Vorstand einer genossenschaftlichen Bank, sollte eine eigene Grundvorstellung von seinem Geschäft haben. Die Regionalität spielt dabei eine große Rolle. Volks- und Raiffeisenbanken auf dem Land können zweifelsohne anders agieren als solche in München, Frankfurt oder einem anderen Ballungszentrum. Für uns beispielsweise ist es einfacher, am Markt sichtbar zu sein, weil wir in der öffentlichen Wahrnehmung nicht gegen große Institutionen konkurrieren, wie beispielsweise Siemens, BMW oder auch andere große Banken.

Aber die Themen, die in den einzelnen Häusern die Tagesordnung bestimmen, beschäftigen naturgemäß auch den Verband. Kostenmanagement beispielsweise ist immer präsent, denn sie können nicht den kompletten Markt beeinflussen, wohl aber die eigene Organisa-



Wolfgang Altmüller,
Vorsitzender des Vorstands,
VR meine Raiffeisenbank eG
Altötting-Mühldorf

tion. Im Verband besteht die Möglichkeit, unter dem Stichwort „Best Practice“ zu beobachten, wie andere Häuser bestimmte Prozesse organisieren. Gerade vom bayerischen Verband wird zum Thema der effizienten Organisation sehr viel getan.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Verbände an Lösungen in Bereichen arbeiten, in denen nicht jeder das Rad neu erfinden muss. Ein gutes Beispiel dafür sind Musterarbeitsanweisungen im Bereich Geldwäsche. Oder auch das Vorgehen in einem Beratungsprozess, der sich stark nach rechtlichen Vorgaben vollziehen muss.

K Wie hoch schätzen Sie den Aufwand der Individualisierung solcher Vorgaben ein?

Gerade in der Marktfolge sind Prozesse durch IT-Programmbegleitung durchaus vorgegeben. Aber in anderen Bereichen bestehen auch Freiheiten und Unterschiede, beispielsweise bei der Frage, wie Sicherheiten verwaltet werden. Entweder werden alle Dokumente eingescannt oder eben im Original verwahrt. Zudem gibt es mitunter verschiedene Verfahren in der Kreditbeantragung. Wenn Musterprozesse kommen, dann ist das in unserer Bank stets ein willkommener Anlass, die eigene Vorgehensweise nochmals zu prüfen. In Altötting diskutieren wir aktuell darüber, ob die gesamten Kreditunterlagen gescannt werden sollen. Das ist aber keine triviale Entscheidung. Sicherlich halten wir derzeit mehr Papier vor, als es formaljuristisch sein müsste. Aber auf dem Land ist Raum bei Weitem auch nicht so teuer wie im städtischen Bereich. Wenn althergebrachte Strukturen zu einem Haus passen und sehr gut funktionieren, ist das hervorragend.

K Und wie arbeiten Sie an dem genannten Kostenmanagement?

Tendenziell haben wir uns bei einer Bankhistorie mit vielen Fusionen, aus denen der heutige Betrieb entstanden ist, dafür entschieden, Dezentralität in gewissem Maße beizubehalten. Die Innenrevision der Bank sitzt in Garching, die Marketingabteilung in Altötting, die Firmenkundenabteilung in Kastl. Verschiedene Gebäude kommen durch Fusionen in den Bestand der Bank, diese müssen weiter gepflegt und betrieben werden. Daher soll in diesen Immobilien nicht nur der Schalterraum genutzt

werden. Einen großen neuen zentralen Verwaltungsbau wollten wir uns damals nicht leisten. Die Voraussetzungen für eine interne Zusammenarbeit auch bei verschiedenen Standorten der Abteilungen sind durch technische Entwicklungen und eine gute Verkehrsinfrastruktur tadellos. Uns hat diese Entscheidung bei den Kosten enorm geholfen. Jede Bank hat mit der Cost Income Ratio einen relativ einfachen Maßstab dafür, ob sie die Kosten im Griff

„Auch auf dem platten Land konkurrieren wir mit weltweit tätigen Kreditinstituten.“

hat. Das ist sehr nützlich. Unsere Cost Income Ratio bewegt sich derzeit bei etwa 51,4 Prozent.

K Welche Themen brennen Ihnen im Tagesgeschäft, bei der Marktbearbeitung, unter den Nägeln?

Marktbearbeitung ist ein emotionsloses Wort. Der Markt sind die Menschen. Der Umgang mit den Kunden und unsere Beziehung zu ihnen ist unser höchstes Gut. Bankleistungen können Sie formal von überall her beziehen. Früher gab es in ländlichen Gebieten als lokale Konkurrenz lediglich die Sparkasse und vielleicht mal die Dresdner Bank oder die Commerzbank. Im Wesentlichen war derjenige der Wettbewerber, der ebenfalls mit Mitarbeitern vor Ort war. Das hat sich heute geändert. Auch auf dem platten Land konkurrieren wir mit weltweit tätigen Kreditinstituten, das kann zum Beispiel auch die Bank of India sein, die ihre Angebote online stellt. Der Wettbewerb ist also unendlich geworden und der Markt transparent. Absolute Vergleichbarkeit läuft aber auf einen harten Verdrängungswettbewerb hinaus.

Wenn dem Kunden aber bei der Raiffeisenbank ein emotionales Erlebnis widerfährt, dann toleriert er es auch, wenn ein Konkurrent einmal bessere Konditionen für Einlagen bietet. Die Raiffeisenbank kann nicht immer die besten Konditionen bieten, aber attraktive Konditionen. Das beinhaltet eben auch, dass sie den örtlichen Verein unterstützt, bei der Finanzierung des Schwimmbades einspringt oder der Gemeindebibliothek günstige Räume zur Verfügung stellt.

K Das klingt nach oft gehörten Marketing-Slogans.

Auf dem Land existiert eine sehr viel stärkere soziale Kontrolle als in städtischen Gebieten. Da fragt auch die Vertreterversammlung nach dem gesellschaftlichen Engagement. Wir können dann eine Liste vorlegen mit vielen Vereinen, die unterstützt werden. Unser Ziel ist, dass für jeden Menschen in der Region eine Leistung dabei

ist, die ihn interessiert. Daher streuen wir unsere Zuwendungen sehr breit. Themen wie der Sportverein, die Freiwillige Feuerwehr oder auch der Raiff-

eisen-Kultursommer sind Ankerpunkte einer sozialen Verantwortung und einer Gemeinwohlorientierung, die wir aus der Natur der genossenschaftlichen Gründung ziehen.

K Im Gegenzug zu Ihrem breiten öffentlichen Engagement zahlen Sie Ihren Mitgliedern keine Dividende?

Etwa 85 Prozent der Mitglieder besitzen lediglich einen Geschäftsanteil zu 150 Euro. Bei einer Ausschüttung von fünf Prozent würden diese 7,50 Euro erhalten. Für den Einzelnen ist das ein vergleichsweise kleiner Betrag, für die Bank in Summe aber ein beachtlicher. Um jedes Jahr unsere Ausgaben für die gesellschaftliche Förderung der Region erhöhen zu können, müssen wir wirtschaftlich handlungsfähig bleiben. Seit fünf Jahren schlagen wir der Vertreterversammlung vor, den gesamten Gewinn ins Eigenkapital zu stellen, anstatt ihn auszuschütten. In den vergangenen beiden Jahren erhielt unser Vorschlag eine Zustimmung von beinahe 100 Prozent. Selbstverständlich wird unter dieser Voraussetzung noch genauer hingesehen, was die Raiffeisenbank für die Region tut. Daran lassen wir uns aber gerne messen.

Entgegen der landläufigen Meinung bemerkten wir, dass Loyalität und Kundentreue auf jeden Fall noch existieren. Viele Menschen fühlen sich verpflichtet, uns als Bank zu berücksichtigen, weil wir uns in der Gegend engagieren. Das lässt sich auch an den Zahlen ablesen: Zum Jahresende 2004 hatten wir rund eine Milliarde Bilanzsumme, knapp zehn Jahre später stehen wir bei etwa zwei Milliarden Euro. Dabei haben

wir unser Kerngeschäft, die Kundeneinlagen und Kundenkredite, deutlich ausgeweitet und die Bilanzstruktur ist ausgeglichen, wir haben etwa 90 Prozent der Einlagen ausgeliehen. So konnten wir in den vergangenen Jahren Margenrückgänge durch Volumenzuwächse ausgleichen.

Welche regulatorischen Themen beschäftigen Sie derzeit stark?

Eine Generalschelte ist sicher in Sachen Regulierung nicht angebracht. Aber unser Verständnis für viele Maßnahmen hört dort auf, wo die neuen Regeln nur für internationale und große Banken sinnvoll sind. Bei den Genossenschaftsbanken führt das dazu, dass deren Geschäftstätigkeit aufgrund von absurden Vorgaben eingeschränkt wird.

Aus Brüsseler Sicht, wo ein System der Regionalbanken nicht jedem vertraut ist, sind zahlreiche Ausnahmen sicherlich nicht leicht durchzusetzen. Aber darum ist es ein Glück für die Volks- und Raiffeisenbanken, starke Verbände zu haben, die ihre Interessen vertreten. Vielleicht wird in drei bis vier Jahren die Welle der Regulierung wieder ein wenig abflachen oder sich sogar umkehren und Erleichterungen für die Kleinen bringen.

Sie sind beim BVR im Lenkungskreis Internetstrategie engagiert. Wie würden Sie die Internetstrategie Ihres eigenen Hauses beschreiben?

Die Frage des Auftretens in der virtuellen Welt kann nicht jedes Haus für sich alleine lösen, hier kann und muss Know-how gebündelt werden. Im realen Leben sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken an jeder Ecke wunderbar durch ihre Filialen sichtbar. Doch es ist zu befürchten, dass das vielleicht in Zukunft nicht mehr ausreicht. Denn der Umgang mit der Technik wandelt sich. Wenn ein Unternehmen im Internet nicht präsent ist, dann hat es bei technikaffinen Menschen schlechte Chancen. Im Bereich der Finanzdienstleistungen stehen den Unternehmen bei den Online-Strategien noch sehr viele Entwicklungen ins Haus. Die Begleitung durch die Verbände ist hier sehr nützlich. Individualisierbare Vorgaben sind an dieser Stelle eine Hilfe, um nicht als Bank vor Ort eine wichtige

Entwicklung zu verschlafen. Gerade junge Leute müssen mobil abgeholt werden. Auch unser Haus hat an dieser Stelle noch Nachholbedarf. Erst seit rund drei Jahren hat die Raiffeisenbank Altötting einen ansprechenden Internetauftritt.

Denken Sie, dass es eine gemeinsame Internetbank des genossenschaftlichen Verbundes geben sollte? Für alle diejenigen Kunden, die Sie regional nicht erreichen können?

Das Angebot der einzelnen Banken vor Ort ist durchaus ausreichend. Eine zentrale Online-Bank würde dem Selbstverständnis

„Eine zentrale Online-Bank würde dem Selbstverständnis im genossenschaftlichen Finanzverbund widersprechen.“

im genossenschaftlichen Finanzverbund widersprechen. Dazu kommt, dass reine Online-Anbieter an ihre Grenzen stoßen. Wenn diese ein Filialnetz eröffnen möchten, verursacht ihnen das von der ersten Sekunde an hohe Kosten. Dazu kommt, dass Online-Banken ein Wahrnehmungsproblem haben, sobald sie ihre enormen Werbeausgaben zurückfahren. Für die Genossenschaftsbanken ist es komfortabler, aus der physischen Präsenz heraus eine Online-Affinität aufzubauen als umgekehrt. Schon diese Präsenz sorgt dafür, dass die Volks- und Raiffeisenbanken sichtbar sind und in einen generellen Markenaufbau nicht investieren müssen.

Das ist eine sehr selbstbewusste Einstellung.

Selbstverständlich muss es verschiedene Banktypen geben, mit unterschiedlichen Konzepten, die verschieden funktionieren. Das gilt beispielsweise für die ING-DiBa, die oft als Beispiel für eine erfolgreiche Internetbank genannt wird. In der öffentlichen Wahrnehmung hat sich die ING-DiBa in wenigen Jahren hierzulande überaus gut verankert. Hut ab vor dieser Leistung. Oder die Deutsche Bank. Bei aller Schelte, die ihr oft angetan wird: Sie hat doch eine Existenzberechtigung,

wenn es beispielsweise darum geht, eine Exportfinanzierung in Entwicklungsland XY anzubieten oder einen großen Börsengang zu begleiten.

Dennoch sollten wir uns hinter den Angeboten der Online-Banken und Großbanken nicht verstecken. Unsere aktuelle Strategie verfolgen wir in Altötting seit etwa zehn Jahren und konnten in dieser Zeit unser Eigenkapital verdreifachen. Derzeit beträgt es rund 250 Millionen Euro. Das bedeutet, wir gehen einen richtigen Weg unter mehreren möglichen. Als Mitarbeiter einer genossenschaftlichen Bank darf und sollte man selbstbewusst auftreten. Wenn ich das nicht tue, riskiere ich eine Art der selbsterfüllenden Prophezeiung. Steht ein Raiffeisen-Mitarbeiter bei der Grundsteinlegung eines Freundes an der Baugrube und feiert mit, dann darf er auch fragen, wer das Haus finanziert hat. Und darf Einspruch erheben, wenn es eben nicht die Raiffeisenbank war. Die Kunden merken bald, welche Vorteile eine regional verwurzelte Bank hat, wenn es ihnen einmal schlechter geht. Beispielsweise wenn ein Anwesen versteigert werden soll. Das wird aus einer fernen Warte eher leichter geschehen, als durch eine Bank vor Ort.

Der Druck von außen auf die Primärbanken des genossenschaftlichen Verbundes ist relativ hoch. Sehen Sie eine neue Fusionswelle auf den Verbund zukommen?

Als Vertreter einer größeren Primärbank mit rund zwei Milliarden Euro Bilanzsumme muss man bei der Beantwortung dieser Frage eher vorsichtig sein. Größe an sich ist kein Erfolgsindikator. In der Vergangenheit war es sogar oft so, dass mit Fusionen zu lange gewartet wurde, sodass dann aus zwei oder drei wenig erfolgreichen kleineren Banken noch lange keine starke große Bank fusioniert werden konnte. Wenn man

„Wir sollten uns hinter den Angeboten der Online-Banken und Großbanken nicht verstecken.“

zur rechten Zeit, aus der Stärke heraus den Schulterchluss sucht, ist es wesentlich einfacher, als wenn man so lange wartet, bis der Leidensdruck enorm hoch ist. Selbstkritische Betrachtung des eigenen Hauses ist

hier durchaus angebracht. Für alle Häuser kann es sinnvoll sein, sich zur rechten Zeit einen passenden Partner zu suchen.

Zudem lassen sich gewisse Skaleneffekte nicht leugnen. In der Finanzbuchhaltung beispielsweise erhöht sich der Personalbedarf nicht wesentlich, wenn sich die Bilanzsumme von 2 auf 2,5 oder 3 Milliarden erhöht. Das Know-how brauchen Sie nur einmal. Das bedeutet auch nicht, dass bei einer Fusion Mitarbeiter entlassen werden müssen. Das größere gemeinsame Gebiet kann mit allen vorhandenen Mitarbeitern intensiver bearbeitet werden.

Wird sich auch der genossenschaftliche Finanzverbund in Deutschland in den kommenden Jahren eher einem konzernähnlichen Gebilde annähern, wie es beispielsweise im (für Sie ganz nahen) Österreich der Fall ist?

Das nehme ich weniger so wahr. Auch in Österreich existieren rechtlich selbstständige Raiffeisen- und Volksbanken vor Ort. Dort wie hier lebt die Organisation aus der Vielfalt heraus. Die Individualität und auch die Festlegung auf die Region machen den Unterschied zu großen Konzernen aus. Wenn alles zu einem Konzern zusammengewoben wird und die Banken vor Ort nur noch unselbstständige Niederlassungen sind, dann verlieren wir ein wichtiges Gut.

Noch einmal: Was haben wir wirklich mehr zu bieten als die persönliche Nähe? Bankgeschäft ist kein echtes Innovationsgeschäft. Im Kern geben wir Kredit oder machen Geldanlage. Wenn wir uns in der Anonymität und Uniformität verlieren, dann haben wir nicht mehr viel zu bieten. Unsere Bank beispielsweise hat einen Mitarbeiter, der überall „Raiffeisen-Toni“ genannt wird. Jeder kennt ihn. Es wäre schlecht für die Bank, wenn wir das Persönliche verlieren und austauschbar werden.

Sie fühlen sich also als unabhängige Ortsbank?

Ja, wir fühlen uns als unabhängige Bank. Entscheidungen für unser Haus in der Region treffen wir vor Ort. Dennoch sind wir auch in den Verbund sehr gut eingebunden, ohne ihn könnten wir nicht existieren. Wir brauchen die Verbände, die sich in politischen Kreisen für unsere Belange einsetzen. Wir brauchen sie aber auch als Prüfer. Eine starke Prüfungsinstanz hat den gesamten

Verbund oder zumindest die Region vor Augen und verfügt damit über ein hervorragendes Benchmarking. Es ist auch einzigartig an diesem System, dass ich meinen Prüfer nicht im kommenden Jahr durch einen anderen Wirtschaftsprüfer ersetzen kann.

Freilich ist auch klar, dass Bankvorstände, die ewig aus der Reihe tanzen und dabei nicht erfolgreich sind, durch die Organisation diszipliniert werden. Schon alleine deshalb, weil alle Banken in die Sicherungseinrichtung einzahlen.

Sind Sie mit dem Produktangebot des Verbundes zufrieden?

Ja, wir sind zufrieden. Wir können auf den Versicherer R+V stolz sein, ebenso wie auf die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die Fondsgesellschaft Union Investment.

Wofür brauchen Sie den BVR, wofür den regionalen Verband?

„Es ist wichtig, eine sinnvolle schlanke Gremienstruktur zu haben.“

Den BVR brauchen wir für eine Bündelung der Interessen und deren Vertretung, auch für Aufgaben wie die Organisation unserer Sicherungseinrichtung und vieles mehr. Den regionalen Verband für die Prüfung und die regionale, aber auch überregionale Interessenvertretung. In Bayern gibt es zudem eine sehr gute Grundsatzabteilung, eine Rechts- und Steuerabteilung und andere, die sehr gut und günstig arbeiten können, weil sie sich für alle Primärbanken mit sehr ähnlich gelagerten Fragestellungen befassen.

Braucht es noch den DGRV?

Ja, er kümmert sich ebenfalls um die überregionale Prüfung. In der heutigen Struktur ist der Verbund schon sehr gut aufgestellt.

Wie beurteilen Sie die Arbeit der Arbeitsgemeinschaft kleinerer und mittlerer Banken beim BVR?

Generell muss es jedem erlaubt sein, sich zusammenzuschließen und über viele Din-

ge frei nachzudenken. Von dieser Seite sind schon viele gute Ansätze gekommen. Andererseits ist es – ganz generell gesprochen – wichtig, eine sinnvolle schlanke Gremienstruktur zu haben. Die Zeiten sind so schnell, dass wir sehr stark zusammenhalten müssen.

Zu Beginn des Jahres haben Sie 74,9 Prozent Ihres Touristikunternehmens RT/Raiffeisen Touristik Group GmbH veräußert. Was steckte hinter dieser Beteiligung und wieso haben Sie sie abgestoßen?

Im Bankgeschäft muss man sich ständig weiterentwickeln und die Möglichkeiten als Gesamtunternehmen, das heißt Bank und Touristik waren begrenzt. Das hat folgenden Hintergrund: Die Touristik war als Geschäftsbereich seit etwa 60 Jahren in der Raiffeisenbank Altötting beheimatet. In den vergangenen Jahren haben wir stark expandiert, auch weil sich die Touristikbranche gerade konsolidiert. Heute sind in dem Unternehmen rund 3 500 Menschen beschäftigt, in der Bank haben wir 353 Mitarbeiter. Oftmals

kamen mittelständische Unternehmer auf uns zu, die ihre Firmen nicht in einem Konzern untergehen lassen wollten. Übernommene Gesellschaften haben wir in unserer Unternehmensgruppe eigenständig belassen. Eine GmbH als Holding hat alle Beteiligungen in diesem Bereich gehalten. Diese wurde aber regulatorisch als Finanzinstitut eingestuft und bildete mit der Bank eine Institutsgruppe. Das bedeutete auch, dass alle bankaufsichtlichen Regelungen voll auf die Touristik-Gruppe angewendet werden mussten. Das hätte ein Organisations- und ein Kostenproblem verursacht und unsere Verwendungsmöglichkeiten des Eigenkapitals stark limitiert. Dadurch wäre die Gesamtorganisation geschwächt worden.

Mit 25,1 Prozent sind wir noch an der RT beteiligt und bemerken, dass sich die Unternehmen durch ihre unterschiedlichen Kulturen durchaus befruchten. Der Schöngeist der Touristik ist ein Gewinn für die Bank: Dort hat man eine Idee und setzt sie um, ohne sofort an Regularien zu denken. Diese grundsätzliche Einstellung ist gut für eine Bank.