

# „Wir gehen dem Standortwettbewerb bewusst aus dem Weg“

Interview mit Heinrich Ried



Die Raiffeisenbank Oberursel tummelt sich in einem höchst umkämpften aber auch sehr interessanten Markt. Der Taunus vor den Toren Frankfurts bietet gut betuchte private Klientel, viele Selbstständige und ordentliches Kleingewerbe. Im Redaktionsgespräch erläutert der Vorstand Überlebensstrategien und Wachstumspotenziale, wünscht sich mehr Unterstützung gerade für die kleineren Ortsbanken und eine gewisse Lockerung der Vorschriften. In Richtung der Verbundinstitute ist die Botschaft eindeutig: Mehr Provisionen für die Vertriebsbanken. Red.

auf gesunden Beinen. Daher sollte man sich auf Fusionen beschränken, die Sinn machen, sei es wegen großer Überschneidungen, sei es aus der Not heraus oder sei es aus Altersgründen. Aber ich halte nichts von Zusammenschlüssen allein der Größe wegen.

**bm** Was meinen Sie mit Altersgründen?

Es ist nicht immer leicht, für ausscheidende Vorstände gerade bei kleinen Volksbanken und Raiffeisenbanken geeignete Nachfolger zu finden. Oft bietet sich aus dem eigenen Haus keiner an und die Ansprüche eines Kollegen von außen passen mitunter

nicht in das über viele Jahre gewachsene Gefüge. Das ist ein Problem, über das in der Organisation gesprochen wird.

**bm** Wie ist das in Ihrem Haus?

Problemlos. Ich kann noch ein paar Jahre machen. Und es gibt drei Mitarbeiter mit der Qualifikation, in den Vorstand aufzurücken.

**bm** In Ihrem Geschäftsgebiet tummeln sich acht Wettbewerber: Wie behauptet sich die Raiffeisenbank Oberursel?

Einerseits gehen wir dem Standortwettbewerb aus dem Weg. Wir sind bewusst nicht mit einer Filiale in Oberursel vertreten, sondern bearbeiten diesen Markt hier aus unserer Zentrale im benachbarten Oberstedten. Hier sind wir neben der Filiale der Taunussparkasse die einzige Bank am Ort und gehen nicht in der Wahrnehmung unter. Eine Filiale in Oberursel würde sehr hohe Kosten verursachen: wir bräuchten einen Top-Standort, den wir mit erstklassigem Personal besetzen müssten, was wiederum andere Standorte schwächen würde. Aus wirtschaftlichen Überlegungen bietet sich für uns eher die Strategie der „kleinen Schritte“ an. Unsere Filialen liegen verkehrstechnisch günstig, sind gut anzufahren und es gibt ausreichend Park-

**bm** Herr Ried, wie nehmen Sie das wirtschaftliche Umfeld wahr und wie empfindet eine kleinere Raiffeisenbank die Diskussionen um den „Zwang zu Größe“?

Die Raiffeisenbank Oberursel liegt auf Platz 659 der Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland und damit also im gesicherten Mittelfeld. Das Thema 800 bis 1 000 Banken wird ja nun schon annähernd zehn Jahre von Verbandsseite gepredigt, allerdings hat die Intensität in den letzten ein bis zwei Jahren deutlich nachgelassen. Und das zu Recht. Die größten Sorgen in der Gruppe sind bewältigt und die Mehrzahl der kleinen und mittleren Bank steht



Heinrich Ried, Mitglied des Vorstandes der Raiffeisenbank eG, Oberursel.

plätze. Eine wichtige Rolle spielen natürlich die Mitarbeiter. Hier investieren wir viel in Aus- und Weiterbildung. Auch das zahlt sich aus, denn dadurch wird die Bank weiterempfohlen. Das sind unsere Erfolgsfaktoren und mit diesen kleinen Feinheiten heben wir uns vom Wettbewerb ab.

**bm** Ist die Präsenz der Frankfurter Volksbank in Oberursel eine Gemengelage, die beseitigt werden müsste?

Sicherlich ist das eine Gemengelage. Aber hier muss auch die Historie betrachtet werden. Die Frankfurter Volksbank wird Oberursel Kernstadt sicherlich ebenso als ihr Geschäftsgebiet reklamieren wie wir mit Sitz in Oberursel-Oberstedten. Entscheidend ist, dass das Nebeneinander funktioniert. Weder von Seiten der Frankfurter Volksbank noch von unserer Seite aus wird der Wettbewerb geschürt, auch wenn wir uns hier und da mal Kunden wegnehmen.

**bm** Was sind die Wettbewerbsvorteile einer kleinen Bank?

Ich meine schon zu spüren, dass unsere Kunden das „Kleine“ durchaus zu schätzen wissen. Hier sind sie wer, und nicht wie in großen Häusern die Nummer X beim Berater Y. Wir kennen unsere Kunden und versuchen auch auf der Mitarbeiterseite Kontinuität zu wahren. Und die Flexibilität ist aufgrund weniger Hierarchiestufen eindeutig höher.

**bm** Die Strategie der kleinen Schritte zeigt sich auch in der Werbung, oder?

Stimmt, auch hier beschränken wir uns auf das wirtschaftlich Machbare. Wir haben unsere Kampagne „die Bank mit der besonderen Note“ mit dem Saxofonspieler, die wir immer mal wieder einsetzen. Aber sehr gezielt. Es muss sich einprägen, das ist wichtig. Auch im gesellschaftlichen Bereich

positionieren wir die Bank immer wieder selektiv aber regelmäßig. Das steigert die Anerkennung. Und die Bürger wissen, da gibt es noch eine Alternative, auch wenn wir nicht direkt stationär vor Ort sind.

**bm** Aber in der Filiale hier findet sich so gut wie keine Produktwerbung, warum?

Es gibt schon Produktwerbung. Dann allerdings von den Verbundunternehmen. Das ist aber auch ganz normal so, denn Aufgabe der Verbundunternehmen ist es, Produkte zu stricken, die die einzelne Volksbank oder Raiffeisenbank aus den unterschiedlichsten Gründen nicht selbst anbieten kann. Sie sind unser Lieferant und gerade die kleinen Banken bewegen sich in Richtung einer speziellen Art von Franchisenehmern.

„Wir sind überall dort, wo wir mit einer eigenen Filiale vertreten sind, Marktführer.“

**bm** Ist es für die kleineren Institute zu kompliziert, eigene Produkte zu entwickeln und auch zu vermarkten?

Der Aufwand ist in der Tat enorm groß. Ein Beispiel: Im Zuge der WM gab es von der Raiffeisenbank Oberursel das Produkt „Festgeld mit Kick“. Wir boten eine Grundverzinsung von drei Prozent und im Falle eines Weltmeisters Italiens ein Prozent Bonuszins. Das war sehr erfolgreich, wir haben einiges an Geld eingesammelt. Aber der Vorlauf ist immens. Alle Regularien wie MaH müssen durchlaufen werden, eine Abstimmung mit dem Frankfurter Verband erfolgte, Testläufe mussten gestartet werden und, und, und. Das dauert leicht ein Vierteljahr. Da kann es schon sein, dass der Markt die Konditionen schon vorweggenommen hat. Hinzu kommt, dass dafür natürlich auch Spezialistenwissen in der Bank vorhanden sein muss. Doch da stoßen die kleineren Institute an ihre Grenzen.

**bm** Gibt es denn überhaupt genug Kunden für so viele Banken in Ihrer Region?

Ja, sicher. Wir haben im Frühjahr 2006 eine Marktpotenzialanalyse durchführen lassen. Und die Ergebnisse waren für die Raiffeisenbank Oberursel sehr positiv. Wir sind überall dort, wo wir mit einer eigenen Filiale vertreten sind, Marktführer. Aber auch in den sehr interessanten Gebieten Oberursel Kernstadt und Bad Homburg Dornholzhausen sind wir gut positioniert.

Darüber hinaus hat die Analyse gezeigt, dass es noch genug Potenzial für uns gibt, von den bestehenden Standorten heraus die Kundenbasis weiter zu verbreitern.

**bm** Wie viele Kunden hat die Raiffeisenbank Oberursel?

Rund 13800, sowohl private wie auch gewerbliche Kunden. Unser Firmengeschäft ist eigentlich das einer klassischen Volksbank, nicht einer Raiffeisenbank, nämlich Handwerk und unterer Mittelstand. Hinzu kommen wirtschaftlich Selbstständige.

**bm** Ist das stabil?

Ja, über die letzten Jahre haben wir eine ausgesprochen stabile Kundensituation. Sicherlich hatten wir auch Abgänge, aber die konnten wir immer wieder über Akquise ausgleichen.

Da hat natürlich geholfen, dass die Kunden mit den Wettbewerbern, ob den Privatbanken oder den Sparkassen, unzufrieden waren.

**bm** Das kann sich ja ändern. Welche Möglichkeiten der Kundenbindung und Neukundengewinnung hat eine kleine Raiffeisenbank?

Wichtige Kriterien der Kundenbindung sind sicherlich die Qualität der Berater und des Services sowie der Standort. Wenn das stimmt, sind die Kunden zufrieden, dann wird man als Bank auch weiterempfohlen. Aber es ist natürlich auch hier immer eine Kostenfrage. Natürlich kann eine Bank wie unsere nicht so viel Personal im Servicebereich der Filiale haben, dass jede Abwesenheit eines Mitarbeiters durch Schulung, Urlaub oder Krankheit gar nicht auffällt. Da kann es Engpässe geben. Aber genau das ist es, was Kunden negativ bemerken. Da muss dann auch die Ansprache stimmen, der Vertriebsgedanke muss schon ganz vorne anfangen. Da haben wir sicherlich noch Verbesserungspotenzial. Neukundengewinnung ist ebenfalls ein schwieriges Thema. Das geht heute fast nur noch über den Preis.

„Der Preiswettbewerb muss für uns gesund bleiben.“

Das Problem ist doch, dass nicht überall risikogerecht bepreist wird. Wenn ein Institut einen gewerblichen Kredit mit 80-prozentiger Beleihung zu unter vier Prozent auslegt, kann es daran nichts mehr verdienen. Es wird trotzdem gemacht.

In Einzelfällen kann man das ja mal machen. Aber die Einzelfälle müssen überschaubare Einzelfälle bleiben. Gerade als kleines Institut muss man leider ab und an auch Nein sagen, auch wenn dadurch eine Kundenbeziehung belastet wird.

Der Preiswettbewerb muss für uns gesund bleiben. Ärgerlich ist es nur, wenn man vorher viel Zeit und Intensität in die Beratung gesteckt hat und der Kunde wegen einem zehntel Prozentpunkt dann am Ende doch wo anders abschließt. Da lohnt sich Qualität dann nicht für uns.

Geldausgabeautomaten vorhalten muss, aber den lukrativeren Teil vom Kuchen bekommt ein anderer. Wir beobachten das natürlich, versuchen auch die Kunden immer wieder von unserer Qualität zu überzeugen, aber ein Patentrezept gegenzusteuern, gibt es leider nicht. Gerade die kleineren Ortsbanken, die nicht die Möglichkeiten haben, mit verschiedenen eigenen Produkten gegen die Direktbanken anzutreten, werden alleine gelassen.

### **bm** Wie gehen Sie mit dem anhaltenden Preisdruck um?

Preisgucker und Rosinenpicker wird es immer geben. Die muss man mitnehmen, aber für die muss man „standardisierte Produkte“ vorhalten und darf nicht allzu viel in die Beratung investieren. Über den Preis kann man neue Kunden schnell gewinnen. Aber man muss sich bewusst sein, dass diese Kundenbeziehungen nicht von Dauer sein werden. Wenn wir von den Neukunden, die wir über unsere Aktion „Festgeld mit Kick“ eingesammelt haben, zehn Prozent halten können, bin ich zufrieden. Im Beratungsgeschäft oder im gewerblichen Bereich zeigt sich zwar auch eine gewisse Preissensibilität, die in den letzten Jahren zugenommen hat. Aber hier sind die Kunden durchaus bereit, für entsprechende Qualität und Service ein bisschen mehr zu bezahlen.

### **bm** Wie weit kann sich eine kleinere Bank auf den knallharten Preiswettbewerb einlassen?

### **bm** Wo ist der Wettbewerb am größten?

Zurzeit vor allem in der Baufinanzierung. Wenn wir von zehn Interessenten zwei von uns überzeugen können, ist das schon gut. Im Mittelstandsgeschäft ist es einfacher, da hilft uns die regionale Komponente. Und wir kennen natürlich den Markt und können schon im Vorfeld selektieren, wo es überhaupt Sinn macht, sich zu bemühen.

### **bm** Wie wehren Sie sich gegen die Direktbanken?

Die große Gefahr an diesen Wettbewerbern ist, dass sich die Kundenbeziehungsweise Vermögensabwanderung als ein schlechender Prozess darstellt. Den Verlust eines großen Kunden auf der gewerblichen Seite merkt man als Bank sofort, da ist dann Sensibilität da. Bei den Abwanderungen zu Direktbanken spürt man das nicht so deutlich. Manche Kunden nutzen die Ortsbank nur noch für das Tagesgeschäft, die dafür all die kostspieligen Einrichtungen wie

### **bm** Könnten Sie sich den Ansatz der Sparkassenorganisation mit den „Ankerprodukten“ auf der Einlagen- und Konsumentenkreditseite auch für den genossenschaftlichen Finanzverbund vorstellen?

Sicherlich würde das helfen. Alles, was wir im Verbund halten können, ist gut. So hat man den Kunden weiterhin „im Griff“. Dieses Geschäft würden wir nicht auf die eigenen Bücher nehmen, sondern auf Provisionsbasis verkaufen. Ansatzweise funktioniert das schon beim Hypothekengeschäft. Hier bietet die DG Hyp uns an einigen Stellen die Möglichkeit, den Direktbanken zu begegnen. Aber es fehlt noch der durchschlagende Erfolg.

### **bm** Braucht die genossenschaftliche Gruppe eine eigene Direktbank?

Das wäre kein zielführender Ausweg. Ich würde die Produktlösung eindeutig favorisieren.

### **bm** Wie hoch ist der Marketingetat der Raiffeisenbank Oberursel?

Im Moment zirka 220 000 Euro. Bezogen auf die Bilanzsumme ist das nicht zu viel. Ich könnte mir durchaus vorstellen, mehr zu investieren. Aber einerseits gibt es Benchmarks des Verbandes, wie viel für Werbung ausgegeben werden darf. Und dann sind da ja noch erhebliche Ausgaben

zum Beispiel für die Sicherungseinrichtungen, die zum Glück inzwischen wieder sinken, und für den Prüfungsverband, der immer teurer wird. Liebend gern würde ich Teile dieses Geldes in die Ausbildung meiner Mitarbeiter investieren.

**bm** **Gibt es zu viele Vorschriften zu beachten und wie hinderlich ist das im täglichen Geschäft?**

Einerseits sind Vorschriften notwendig. Zu viel ist in den vergangenen Jahren im gesamten Bankgewerbe, nicht nur bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken, durch Management- und Steuerungsfehler schief gegangen. Andererseits sind die zahlreichen Anforderungen schon hinderlich. Die Möglichkeiten, Neugeschäft zu erzielen und damit Geld für Investitionen zu erwirtschaften, werden immer wieder gedeckelt, weil wir an Grenzen stoßen – keine natürlichen Grenzen, sondern gesetzte. Ich würde mir wünschen, dass man hier wieder von der Bremse heruntergeht, denn dadurch entgeht den Banken vor Ort Geschäft.

**bm** **Stimmt die Verteilung der Erlösströme im Verbund?**

Es fehlen die Möglichkeiten, ausreichend Provisionserträge zu generieren. Wenn die Zinsmarge wegbriecht, brauchen die Ortsbanken einen Ausgleich auf der Provisionsseite. Und das geht nur über ein Umdenken bei den Verbundpartnern, die Jahr für Jahr neue Rekordergebnisse erzielen. Aber eines ist doch eindeutig: Wo eine Allianz mit ihrer Dresdner Bank hin will, ist der genossenschaftliche Finanz-Verbund schon lange angekommen. Wir sind deutlich besser aufgestellt als unsere Wettbewerber. Aber das Verzahnen muss noch viel besser werden.

**bm** **Aber wird nicht jeder Vorstand immer versuchen, seinen eigenen Erfolg zu maximieren?**

Das ist nur menschlich.

**bm** **Wo brauchen die VR-Banken noch Unterstützung von den Verbänden, den Verbundunternehmen und/oder den Zentralbanken?**

Das fängt bei aufsichtsrechtlichen Fragestellungen wie MaRisk an, geht über spezielle Rechtsprobleme bis hin zu Outsourcing von Dienstleistungen.

**bm** **Wie viele Filialen gibt es und stimmt die Präsenz?**

Wir haben sechs Filialen in Oberstedten, Wehrheim, Obernhain, Steinbach, Frankfurt-Kalbach und Oberursel-Bommersheim. Die Präsenz im Moment ist in Ordnung, auch wenn man mit Blick nach vorne über eine Niederlassung durchaus kritisch und aufmerksam nachdenken muss. Es sind ganz einfach betriebswirtschaftliche Mindestauslastungen nötig. Neue Filialen wird es auf absehbare Zeit nicht geben.

**bm** **Hat sich der Namenswechsel von Raiffeisenbank Oberstedten zu Raiffeisenbank Oberursel eigentlich ausgezahlt?**

Nein, das könnte ich nicht messen. Aber so zeigen wir auch der Stadt Oberursel unsere Bereitschaft hier zu arbeiten.

**bm** **Was ist für die Raiffeisenbank Oberursel ein gutes Geschäftsjahr? Woran messen Sie den Erfolg?**

Wir müssen vor allem den Risikobereich im Griff haben, denn wir haben 72 Prozent Kreditvolumen in der Bilanz. Hier haben wir uns in den vergangenen Jahren stark verbessert, das Bewertungsergebnis liegt bei 0,36 Prozent der Bilanzsumme, aber zufrieden kann man noch nicht sein. Bezogen auf das reguläre Betriebsergebnis muss die Eins vor dem Komma eine

Regelmäßigkeit sein. Aktuell sind es 1,03 Prozent der Durchschnittsbilanzsumme, das müssen wir stabilisieren.

**bm** **2006 ist gut angelaufen?**

Ja. Im ersten Halbjahr war die Bilanzsumme nicht erneut rückläufig. Die Ergebnisse aus dem Verbundgeschäft sind gut.

**bm** **Wo hakt es noch?**

Wir sind noch nicht die klassische Vertriebsbank, da hakt es noch etwas. An dieser Stelle würde ich mit der Mannschaft gerne noch besser werden, aber das kann man nicht erzwingen, das ist ein längerer Prozess.

**bm** **Ist leistungsorientierte Bezahlung ein Thema?**

Das ist sicherlich ein Thema, allerdings sind wir auch hier noch nicht so weit. Aber für die Zukunft kann ich mir gut vorstellen, dass es für ausgezeichnete Vertriebsleistungen einen Bonus geben wird. Denn mit gutem Neugeschäft trägt jeder Mitarbeiter zur Zukunftssicherung der Bank bei.

„Wir sind noch nicht die klassische Vertriebsbank.“

**bm** **Wie lange wird es die eigenständige Raiffeisenbank Oberursel noch geben?**

Noch lange. Wir führen zwar hier und da freundschaftliche Gespräche, aber wir wollen unsere Eigenständigkeit, sofern nichts Unvorhersehbares geschieht, hegen und pflegen. Und das können wir uns betriebswirtschaftlich auch erlauben.