

„Das Versicherungsgeschäft kann ein großes Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunden schaffen“

Wenn die Sparkassen und ihre Versicherer um die weiteren Schritte für ein Näherücken ringen, müssen ihnen die Verhältnisse im Genossenschaftssektor als geradezu paradiesisch vorkommen. Mit einem Versicherer für die gesamte Gruppe sind dort jedenfalls die Strukturen zur Umsetzung des Allfinanzgedankens eindeutig besser. Dass Konrad Irtel im Redaktionsgespräch von einem Marktanteil seines Hauses im Versicherungsgeschäft berichten kann, „der für die Kollegen außerhalb Bayerns schwer zu erreichen ist“, führt der Sprecher des Vorstands der VR Bank Rosenheim-Chiemsee und Vorsitzende des Verbandsrates des Genossenschaftsverbandes Bayern nicht zuletzt auf eine bayerische Besonderheit zurück. Wie rund 300 andere genossenschaftliche Ortsbanken arbeitet sein Haus mit drei Versicherungspartnern zusammen. Seine Bewertung dieser historisch gewachsenen Verbindung: „Jeder macht sein Geschäft.“ (Red.)

Wie bewerten Sie den Geschäftsverlauf der VR Bank Rosenheim-Chiemsee im vergangenen Jahr?

Vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und ihrer nochmaligen Verschärfung nach der Lehman-Pleite im Herbst 2008 sind wir mit dem Ergebnis unseres Hauses zufrieden. Aufgrund unseres nach wie vor guten Betriebsergebnisses wird sich unser Bilanzgewinn auf dem Vorjahresniveau bewegen. Direkt sind wir von den Verwerfungen überhaupt nicht betroffen und fühlen uns deshalb trotz aller indirekten Auswirkungen auf das Umfeld und die

Rahmenbedingungen des Bankgeschäftes als Krisengewinner. Zudem verspüren wir eine sehr positive emotionale Stimmung für unser Haus und den gesamten genossenschaftlichen Bankensektor.

Schlägt sich das auch in konkreten Zahlen nieder? Viele genossenschaftliche Ortsbanken haben schließlich in den letzten Jahren im regionalen Bankenwettbewerb eher Marktanteile verloren.

Die positive Einschätzung für unser Haus gründet sich nicht nur auf die fühlbare Stimmungslage und wachsende Sympathiebekundungen in der Öffentlichkeit, sondern spiegelt sich auch im Geschäft wider. Ein Einlagenzuwachs von 100 Millionen Euro im letzten Quartal 2008 ist für ein

Haus mit rund zwei Milliarden Bilanzsumme beachtlich. Und auch das Kreditgeschäft konnte ausgeweitet werden.

Welche Bank oder Bankengruppe empfinden Sie vor Ort als schärfsten Wettbewerber?

Nach den einschlägigen Untersuchungen der Wettbewerbsverhältnisse in den europäischen Regionen ist der oberbayerische Landkreis Rosenheim den wirtschaftlich sehr homogenen Gebieten zuzurechnen. Dementsprechend ist in unserem Geschäftsgebiet das gesamte Spektrum an Wettbewerbern vertreten und liefert sich einen harten Konditionenwettbewerb. Die Commerzbank, um nur ein aktuelles Beispiel zu nennen, erhält zwar mittlerweile eine Stützung vom Staat, wirbt aber immer noch mit einem Startgeld von 50 Euro für jeden wechselwilligen Kunden.

Zusätzlich beschert uns die Grenznähe noch die Konkurrenz aus Österreich. So unterhält die



Konrad Irtel,
Sprecher des Vorstands,
VR Bank Rosenheim-Chiemsee
eG, Rosenheim



Oberbank in unserem Geschäftsgebiet eine Filiale. Und die Volksbank Kufstein ist hier mit drei oder vier fest angestellten Außendienstleuten aktiv. Letzteres mag man zwar als eine eigene Vertriebsform einstufen, aber letztlich ist es Wettbewerb.

Gerade im Zuge der Finanzmarktkrise spüren wir bei den Kunden freilich so etwas wie eine Zweiteilung der Kreditwirtschaft, einerseits in die Ortsbanken als eine eigene Qualität im Bankgeschäft und andererseits in den Rest der Finanzdienstleister. Unser stärkster Wettbewerber ist demnach nach wie vor die Sparkasse, in unserem Fall also Rosenheim-Bad Aibling mit einer Bilanzsumme von rund 3,6 Milliarden Euro.

Was erwartet Ihr Haus für das laufende Jahr?

Sofern die Finanzkrise nicht unerwartet massive Auswirkungen auf die Realwirtschaft haben wird – wovon wir nach heutigem Stand nicht ausgehen – erwarten wir angesichts unserer soliden, konservativen Geschäftspolitik eine kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Hauses. Diese Einschätzung gilt nicht nur für den klassischen Geschäftsbereich Einlagen, sondern ausdrücklich auch für das Kreditgeschäft. Eine Kreditklemme können wir jedenfalls derzeit nicht spüren. Wir haben vielmehr unverändert viele Anfragen aus dem Mittelstand – wie immer man diese Zielgruppe auch definieren mag. Auch für 2009 haben wir uns fest vorgenommen, kleine und mittlere Unternehmen so zu begleiten, wie all die Jahre vorher.

Müssen Sie bei allem ehrenwerten Bestreben zur Sicherstellung der Kreditversorgung in der Region nicht vermehrt befürchten, sich schlechte Risiken einzufangen? Mit anderen Worten: Werden die genossenschaftlichen Ortsbanken in ihrer selbst gewählten Verantwortung für die Region nicht Risiken eingehen müssen, die sie unter normalen Umständen lieber vermeiden würden?

Das sehe ich nicht so. Man kann diesen Aspekt jedenfalls auch aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Wenn die Commerzbank und andere private Banken

aufgrund politischen Drucks tatsächlich vermehrt Mittelstandskredite vergeben müssen, könnten sich genauso gut auch diese großen Häuser Risiken einfangen. Denn sie bewegen sich insofern auf Neu-land, weil sie sich um ein Kundenklientel

„Unser stärkster Wettbewerber ist die Sparkasse.“

bemühen müssen, das sie bisher nicht hatten und das möglicherweise stärker risikobehaftet ist.

Sind die genossenschaftlichen Primärbanken vom Produktangebot bis hin zu den Konditionen gut genug gegen Direktbanken aufgestellt? Hat dieser Wettbewerbsdruck eher zu oder abgenommen?

Die Volks- und Raiffeisenbanken haben sich auch gegenüber den neuen elektronischen Vertriebsformen zuletzt zunehmend gut geschlagen. Das vielfältige Angebot der Ortsbanken und ihrer Verbundunternehmen wappnet uns jedenfalls sehr gut gegenüber den Mitbewerbern. Es gehört für den Erfolg im Wettbewerb ausdrücklich dazu, sich eine Kundenbeziehung insgesamt anzuschauen.

Macht sich die derzeitige Finanzmarktkrise auch in einem spürbaren Zuwachs an Mitgliedern bemerkbar?

Gerade seit Herbst vergangenen Jahres spürt man bei den Kunden in einer ungeheuren Breite die Zustimmung zu den Primärbanken aus dem genossenschaftlichen Sektor und auch aus dem Sparkassenbe-

„Die Menschen sollen wahrnehmen, dass wir die regionalen Wirtschaftskreisläufe unterstützen.“

reich, wobei bei den Kollegen natürlich ein wenig die Problemlage der Landesbanken mitschwingt. In diesem Umfeld wird die Mitgliederwerbung relativ einfach. Aber wir gehen dieses Thema eher grundsätzlich an. Wenn wir zusätzliche Mitglieder ge-

winnen wollen – und dabei legen wir der langfristigen Perspektiven wegen besonderen Wert auf junge Menschen – geht es uns in aller Regel nur um einen Anteil von 100 Euro. Denn wesentlich wichtiger als die Einwerbung von Eigenkapital ist uns über die Mitgliedschaft eine Verankerung beziehungsweise Vertiefung der Genossenschaftsidee in der Bevölkerung. Genau das ist zurzeit eindeutig leichter möglich als vor der Finanzmarktkrise.

Wie aktiv betreiben Sie die Mitgliederwerbung?

Prinzipiell reicht uns die Beteiligung mit einem Anteil. Wir wollen die Menschen als Mitglieder zu einer Auseinandersetzung mit der Rechtsform der Genossenschaft und dem Gedankengut der Genossenschaftsidee bringen. Sie sollen die Wertigkeit einer Ortsbank, ihre Regionalität und das Thema Lebensqualität im Geschäftsgebiet näher erfassen. Und sie sollen wahrnehmen, dass wir die regionalen Wirtschaftskreisläufe unterstützen. Wenn das alles durch einen Geschäftsanteil zum Ausdruck kommt, führt das oft zu einer Verbundenheit für ein ganzes Leben. Wir möchten mit der Mitgliederwerbung also nicht primär Eigenkapital einwerben und bewusst nicht viele Geschäftsanteile anbieten.

Wie ist Ihre Grundeinstellung zu einem gesunden gruppeninternen Wettbewerb unter genossenschaftlichen Verbundunternehmen, etwa zwischen DZ und WGZ Bank oder zwischen DG Hyp, WL Bank und Münchner Hyp? Führt das insgesamt zu besseren Leistungen oder ist es eher effizienzmindernd?

Wir sind in den vergangenen Jahrzehnten gar nicht so schlecht damit gefahren, den Kunden unterschiedliche Produkte aus dem Verbund heraus anzubieten. Die genannten Beispiele haben sicherlich den Produkt- und Leistungsstandard innerhalb der genossenschaftlichen

Gruppe gefördert, das lässt sich nicht abstreiten, und auch wir haben teilweise so argumentiert.

So wie die Finanzmarktkrise viele für unumstößlich gehaltene Bedingungen plötz-

lich ins Wanken gebracht hat und Zweifel hat aufkommen lassen, müssen wir im genossenschaftlichen Sektor aber seit einigen Jahren darüber nachdenken, wie wir in den bewegten Finanzmarktzeiten die Kosten optimieren und die Strukturen straffen können. Denn nur so werden wir auch künftig unsere Wettbewerbsfähigkeit halten können. In diesem Sinne ist es unter

„Es ist unter den heutigen Gegebenheiten gut, wenn die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken fusionieren.“

den heutigen Gegebenheiten gut, wenn die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken fusionieren. Davon würden auch wir als Primärbanken profitieren. Und es wäre auch sinnvoll, wenn die Rechenzentralen das Thema Backoffice ebenfalls gemeinsam angehen. Auch dies würde den Marktauftritt der Gruppe stärken und uns Primärbankern zu noch mehr Wettbewerbsfähigkeit verhelfen.

Und wie steht es um die Hypothekenbanken?

Auch in diesem Geschäftsfeld ist es spätestens seit der Kenntnis über die katastrophale Situation der Hypo Real Estate und der zumindest vorübergehend erschwerten Marktposition des Pfandbriefes höchst sinnvoll, darüber nachzudenken, ob man diese Aktivitäten in unserem Verbund nicht noch mehr konzentrieren und marktgerechter ausrichten sollte.

Wieso finden sich mit der Allianz und der Versicherungskammer Bayern auf der Liste der Verbundpartner Ihres Hauses zwei Adressen aus anderen Bankengruppen? Sind Sie etwa mit den Leistungen der R+V nicht zufrieden oder hat das andere, etwa historische Gründe?

Die Verbindung mit beiden Versicherern gründet in der Tat auf lange zurückliegende Vereinbarungen. Die historisch gewachsene Partnerschaft mit der Allianz beispielsweise geht schon auf ein Abkommen zurück, das mehr als 100 Jahre zurückliegt. Schon im Jahr 1900 haben der Bayerische Raiffeisenverband und die Allianz einen Vergünstigungsvertrag für die Mitglieder der Genossenschaftsbanken abgeschlossen. Damals bezog sich die Zusam-

menarbeit zwar nur auf die Haftpflichtversicherung, sie hat sich aber im Laufe der Jahrzehnte auf andere Produktbereiche ausgeweitet und ist Grundlage unserer bis heute anhaltenden Partnerschaft.

Für den zweiten Vertragspartner wurde auch bereits vor weit über 80 Jahren ein schöner Name gewählt, den in unserem Bundesland jeder kennt: Bayern Versicherung. Zusammen mit den bayerischen Sparkassen gründete 1922 der bayerische Landesverband

landwirtschaftlicher Genossenschaften die Öffentliche Anstalt für Volks- und Lebensversicherungen. Auch diese Geschäftsbeziehungen haben sich gehalten und zum Vorteil aller Beteiligten über die Jahrzehnte weiterentwickelt.

Aber widerspricht dieses „Fremdgehen“ im Versicherungssektor nicht den genossenschaftlichen Grundprinzipien? Stört es Sie nicht, dass Ihr Haus und viele andere bayerische Primärbanken in den anderen Bundesländern zumindest im Versicherungsgeschäft als nicht verbundtreu gescholten werden?

Wir haben in dem Geschäftsfeld Versicherungen nachweislich einen äußerst erfreulichen Marktanteil, der für die Kollegen außerhalb Bayerns schwer zu erreichen ist. Das dürfte die Frage schon weitgehend beantworten.

Wenn sich die Möglichkeit, den Kundenwunsch in den Mittelpunkt des Versicherungsvertriebs zu stellen, durch unsere historisch gewachsenen Bedingungen nachweislich gut verwirklichen lässt, sollte man diese Errungenschaft nicht leichtfertig aufgeben. Wir haben drei sehr leistungsstarke Verbundpartner beziehungsweise Vertragspartner im Versicherungsbereich. Das ist ein unstrittiger Vorteil, denn wir können damit auf die Kundenwünsche näher eingehen, weil jeder der drei Partner seine besonderen Stärken hat.

Könnten Sie diese Stärken der Partner auch mit Bezug auf das

Beratungsprofil Ihres Hauses ein wenig herausarbeiten?

Ein qualitative Gegenüberstellung unserer drei Versicherer möchte ich im Einzelnen nicht vornehmen. Aber mit Blick auf die Produktseite lässt sich beispielsweise sagen: Es gibt Leistungsbündel unserer Partner, die etwa mit Bezug auf die Landwirtschaft, auf den Gewerbebereich oder auch die betriebliche Altersvorsorge besonders gut die Erfahrungen beziehungsweise die Nachfrage unserer Kunden treffen.

Bringt die Zusammenarbeit mit gleich drei Versicherern wenigstens geschäftliche Vorteile? Lässt sich der Erfolg mit Zahlen unterlegen, etwa Marktanteilen?

Ohne die genauen Zahlen aus den einzelnen Regionen parat zu haben, registrieren wir für unser Haus und auch für andere ähnlich aufgestellte Volks- und Raiffeisenbanken in Bayern im Versicherungsneugeschäft wesentlich bessere Marktanteile als für viele Kollegen im Rest von Deutschland. Dabei sind die R+V als Verbund sowie die Allianz und die Versicherungskammer Bayern als Vertragspartner für unser Haus gleichermaßen geschätzte Adressen.

Machen Sie eigentlich viel Werbung mit der Vielfalt Ihres Versicherungsangebotes oder sparen Sie dieses aus Verbundsicht eher kritische Thema dabei lieber aus?

„Es gibt Leistungsbündel unserer Partner, die besonders gut die Nachfrage unserer Kunden treffen.“

Die Werbung mit unserer Versicherungskompetenz gehört zum ganzheitlichen Auftritt. Folglich weisen wir auf der Mitgliederversammlung wie auch in der Außendarstellung in der Öffentlichkeit offensiv auf die Vorteile unseres Tuns für Bank und Kunden hin.

Was sagt der Kunde dazu? Kommt er mit konkreten Vorstellungen von Versicherungsprodukten zu Ihnen?

Sicherlich sind die Kunden heute auch im Versicherungsbereich gut vorinformiert.

Aber gerade in diesem Geschäftsfeld ist und bleibt der Kundenbetreuer sehr wichtig. Das zeigt sich häufig im Sachversicherungsbereich, in dem schließlich auch einmal ein Schaden passieren kann, den es abzuwickeln gilt.

Wenn an dieser Stelle die Beziehung Versicherungsberater/Kunde optimal funktioniert, ist das eine ausgezeichnete Grundlage für wei-

tere Geschäfte. Diese folgen dann oft weniger in der Ausrichtung auf ein bestimmtes Produkt, sondern basieren mehr auf dem aufgebauten Vertrauen zwischen Kunden und Berater. Das enge Verhältnis wird von vielen Kunden enorm hoch bewertet und lässt die Bedeutung der Preise manchmal in den Hintergrund treten. Die Allianz beispielsweise gilt im Markt sicherlich nicht per se als Billiganbieter der Republik.

Haben sich die Umsätze mit den drei Versicherungspartnern in den letzten Jahren spürbar verschoben? Liegt Ihnen als Bank daran, das Verhältnis zu verschieben?

Die Partnerschaften mit den drei Versicherern werden in Bayern noch von gut 300 weiteren Volks- und Raiffeisenbanken gepflegt. Dabei kommt es natürlich vor, dass gewisse Produktlösungen in einem Jahr verstärkt und dann wieder weniger gefragt sind. Manchmal ist der eine Produktbereich vorne, dann wieder der andere. Und damit wechselt auch der Anbieter mit dem größten Umsatz. Das ergibt sich zuweilen auch aus der Schnelligkeit, mit der die Partner zielgerichtete Neuerungen präsentieren. Bei uns steht in jedem Falle der Kundenwunsch im Mittelpunkt. Als Bank sind wir stets für alle drei Partner gleichermaßen offen. Und im Ergebnis kann man feststellen, dass sich an den Umsatzgewichten im Zeitverlauf wenig ändert: Jeder macht sein Geschäft.

Gibt es auch eine gewisse Balance beziehungsweise Selbstdisziplin unter den Partnern? Oder versuchen speziell die beiden Vertragspartner aktiv die Gewichte zu ihren Gunsten zu verschieben, obwohl sie wissen, dass die Partnerschaft mit zwei gruppenfremden Versicherern nicht un-

bedingt der reinen genossenschaftlichen Lehre entspricht?

Es gibt durchaus ein sensibles Gespür bei unseren Partnern für die Besonderheit der

„Wir sind stets für alle drei Partner gleichermaßen offen.“

historisch gewachsenen Bedingungen. Keiner versucht, sich über Gebühr auf Kosten der anderen zu profilieren.

Sind Sie mit der Entwicklung des Versicherungsgeschäftes zufrieden? Und welche Versicherungspartnen halten Sie gegebenenfalls in Ihrem Geschäftsgebiet für ausbaufähig?

Insgesamt sind wir mit dem Versicherungsgeschäft unseres Hauses sehr zufrieden. Aufgrund der teilweise über Jahrzehnte bestehenden Kundenkontakte ist hier ein Geschäftsfeld gewachsen, das ein großes Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunden schaffen kann. Speziell bei der Krankenversicherung und rund um die Altersvorsorge wird uns das noch viel Freude bereiten. Speziell dort erwarte ich eine weiter wachsende Nachfrage.

Die genossenschaftliche Primärbankebene zeigt sich mit der Erlösverteilung zwischen Verbundunternehmen und Primärbanken ja seit Jahren unzufrieden. Wie ist die leidige Provisionsfrage für Ihr Haus geregelt? Wie stark weichen die Provisionsätze der drei Versicherungspartner voneinander ab?

Die Unzufriedenheit der Primärbankebene mit der Erlösverteilung der Verbundunternehmen liegt in der Natur der Sache. Das

„Es wird im Genossenschaftssektor immer ein Ringen um die Erlöse geben.“

wird auch so bleiben. Die Verbundunternehmen sind zwar unsere Töchter, sie haben allerdings eine Größe erreicht, die ihnen ein Eigenleben und eigene geschäft-

liche Interessen garantiert. Das ist durchaus in Ordnung. Aber eines bleibt wichtig: Es herrscht inzwischen hohe Transparenz, man hat den Überblick. Mit Blick auf Bayern und seine drei Anbieter im Versicherungsbereich werden die Unterschiede in den Provisionen der drei Partner im Übrigen nicht sonderlich groß sein.

Und mit den gruppeninternen Mechanismen zur Regelung der Erlösverteilung sind Sie zufrieden?

Es wird im Genossenschaftssektor immer ein Ringen um die Erlöse geben, die letztlich aus der gemeinsamen Arbeit generiert werden. Ob sie richtig verteilt sind, war in den vergangenen 15 Jahren immer wieder ein umstrittenes Thema, und das wird uns mit Diskussionen und erforderlichen Nachjustierungen auch weiter begleiten. Das ist aber insofern in Ordnung, als immer der Maßstab der Marktbearbeitung als Kriterium zugrunde gelegt wird. Wer dabei erfolgreich ist profitiert, das ist ein Prinzip, mit dem man als Ortsbanker leben kann.


Orientieren sich die Provisionen am Gesamtumsatz? Sprich, gibt es einen Bonus bei Überschreiten gewisser Absatzmarken?

Wenn man mehr macht, also in gewissem Umfang die Marktdurchdringung höher ist, kann sich das in einer Bonifikation niederschlagen. Das dürfte wohl am Markt insgesamt üblich sein.


Können Banker generell (gut genug) Versicherungen verkaufen, oder braucht es dazu eher Spezialisten aus der Assekuranz? Soweit sich das heraushören lässt, sind es in Ihrem Haus ja hauptsächlich die Banker, die auch Versicherungen verkaufen.

Das Versicherungsgeschäft ist auf der Produktseite sehr vielschichtig. Wir haben Mitarbeiter im Haus – meist in den Filialen –, die so gut im Versicherungsbereich unterwegs sind, dass sie auch sehr erfolgreich Versicherungen verkaufen. Allerdings sind die Themen, etwa bei der betrieblichen Altersvorsorge oder Betriebsunterbrechungsversicherungen, mit all ihren Besonderheiten so komplex, dass wir dafür spezielle Vertriebslösungen anbieten. Uns stehen auf Abruf Spezialisten von jedem


unserer drei Verbundpartner zur Verfügung, die zusammen mit dem zuständigen Berater die Kunden betreuen. Konkret: Der Berater erkennt den Bedarf, steuert den Termin zu einem Gespräch an und zieht in Versicherungsfragen den Produktspezialisten hinzu.

 **Wo finden diese Kundengespräche statt?**


Das kann in der Filiale sein oder auch beim Kunden selbst, da sind wir flexibel.

 **Aber einen eigenen Außendienst haben Sie nicht ...**

Korrekt, wir greifen nur auf die Spezialisten der Vertragsgesellschaften zurück. Diese können wir aber bei Bedarf auch mobil bei Kundenterminen einsetzen, also quasi wie beim Außendienst.

 **Was halten Sie von hauseigenen Vertriebsgesellschaften für Versicherungen wie sie einige Sparkassen und auch genossenschaftliche Ortsbanken installiert haben, um das Provisionsgeschäft zu forcieren?**

Dafür sehe ich in unserem Haus keinen Bedarf, uns geht es gut auf dem eingeschlagenen Weg. Wir werden von den drei Versicherungspartnern ständig zu Überlegungen angespornt, wie sich die Vertriebsleistung verbessern lässt. Die Zusammenarbeit nutzt gleichermaßen den Kunden wie uns.

 **Ist die Zusammenarbeit mit den Versicherungsspezialisten eher einseitig oder vertreiben diese auch Bankprodukte Ihres Hauses? Welche Vertriebsleistung erwarten Sie in dieser Hinsicht?**

Einseitige Vertragsverhältnisse sind niemals zufriedenstellend. In diesem Sinne erwarten wir von den Spezialisten unserer Versicherungspartner sicherlich nicht den massenhaften Verkauf von Bankprodukten. Aber wir legen schon Wert darauf, dass sie sehr aufmerksam registrieren, wenn sich in Beratungsgesprächen ein Bedarf an Bankprodukten erkennen lässt. Soweit sie in unserem Kundenstamm unterwegs sind, wird dieses Interesse an Bankprodukten dann an uns rückgespiegelt und hier im Hause nachbearbeitet. Diese Mechanismen funktionieren gut. ■■■■■