

Redaktionsgespräch mit Stephan Götzl

„Kontroverse, öffentlich geführte Strategiediskussionen schaden dem Verbund“

Geschlossenheit bringt Erfolg. Nicht nur in der Politik gilt dies als Maßstab für kluge Öffentlichkeitsarbeit, sondern Stephan Götzl unterstützt diesen Stil auch im genossenschaftlichen Bankensektor. Ein konstruktives Ringen um die richtige Strategie in den internen Gremiensitzungen will der Präsident des Genossenschaftsverbandes Bayern damit aber keineswegs ausgeschlossen wissen. Mit den derzeitigen Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen sieht er das Zusammenspiel aller Beteiligten auf einer hohen Qualitätsstufe. Dass sein Regionalverband bei der Optimierung der Geschäftsprozesse den Kooperationsansatz gewählt hat, interpretiert er nicht als Gegenentwurf zu den Fusionsbestrebungen des Frankfurter Verbandes. Und mit Blick auf die Wettbewerbsverhältnisse prognostiziert er den Ortsbanken auch in fünf Jahren noch stabile und auskömmliche Ertragsstrukturen. (Red.)

Banken 2010: Wie sehen Sie die genossenschaftliche Bankengruppe im Wettbewerb derzeit platziert?

Unsere Platzierung stimmt mich sehr optimistisch. Und das, obwohl in Deutschland ein harter Kosten- und Konditionenwettbewerb besteht. Verschärft wird er im Moment durch die Folgen der Finanzkrise. Großbanken und Landesbanken sind in er-

heblichem Maße Investment- und Kapitalmarktgeschäfte weggebrochen. Deshalb weichen sie verstärkt auf das Geschäft mit den Privatkunden und mittelständischen Unternehmen aus. Da müssen wir gegenhalten. Das ist uns bislang auch sehr ordentlich gelungen. Wir haben gezielt Marktchancen im Aktiv- und Passivgeschäft genutzt.

Im Gegensatz zu den Landesbanken, Großbanken und Zweigstellen ausländischer Banken konnten die genossenschaftlichen Institute ihre Marktposition ausbauen. Bei

der Kreditvergabe an Gewerbekunden kommt mittlerweile jeder vierte Euro von den Kreditgenossenschaften. Das unterstreicht die Rolle des Finanzverbundes bei der Mittelstandsfinanzierung und damit seine Bedeutung für die deutsche Wirtschaft.

Welches Bild zeichnen Sie von der Position des genossenschaftlichen Finanzverbundes in fünf Jahren?

Ich bin kein Freund vom Blick in die Glaskugel. Fakt ist: Wir verfolgen eine solide



*Dr. h.c. Stephan Götzl,
Präsident und
Vorsitzender des Vorstands,
Genossenschaftsverband
Bayern e.V., München*

Geschäftspolitik und sind mit unseren Kunden langfristig verbunden. Die Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells haben wir in der Krise unter Beweis gestellt. Der genossenschaftliche Finanzverbund ist und bleibt der einzige Bankensektor in Deutschland, der keine Staatshilfe braucht. Insgesamt bin ich sicher, dass unsere Ertragslage auch in den nächsten fünf Jahren stabil bleibt. Bei der Risikovorsorge werden wir keine Überraschungen erleben. Insgesamt befinden sich die Kreditgenossenschaften in einer idealen Ausgangssituation, das gilt auch für die Verbundunternehmen. Wenn wir weiter unsere Hausaufgaben machen, zum Beispiel bei der Optimierung unserer Geschäftsprozesse, dann haben wir sehr gute Chancen, dass der genossenschaftliche Finanzverbund ein Allfinanzanbieter in Deutschland bleibt, an dem man nicht so leicht vorbeikommt.

Es ist erstaunlich ruhig im genossenschaftlichen Bankensektor. Woran liegt das? Wo sind die öffentlich ausgetragenen Diskussionen zu Verbundfragen? Lenkt der BVR die gruppeneigene Strategiedebatte besser als früher? Fehlt es an Profil in den Regionen? Oder verlangen die schwierigen Wettbewerbsverhältnisse nach Geschlossenheit?

Der genossenschaftliche Verbund hat in den letzten Jahren gelernt, dass kontroverse, öffentlich geführte Strategiediskussionen schaden. Geschlossenheit dagegen bringt Erfolg. Und genau das praktizieren wir. Die Strategiefragen bereden wir mit unseren Mitgliedern intern und in unseren Gremien. Dabei kommt uns die föderale Struktur des Verbundes sehr zugute. Die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen im Zusammenspiel von Mitgliedern, Verbundunternehmen, Regionalverbänden und Bundesverband haben seit geraumer Zeit eine Qualitätsstufe erreicht, die ich persönlich als sehr effizient empfinde.

Bei welchen Themen sollten die Genossenschaftsbanken öffentlich stärkere Akzente setzen?

Der Erfolg im Bankgeschäft liegt in der Kontinuität, in der Verlässlichkeit. Deshalb folgen wir auch nicht kurzweiligen Thementrends. Wir wollen Erfolg, indem wir den Kunden von uns überzeugen. Dazu ist

es notwendig, dass wir die Kunden für unser einzigartiges Geschäftsmodell begeistern und als Mitglieder gewinnen. Von daher halte ich es für wichtig, sich weiter auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und eine verlässliche Geschäftspolitik zu verfolgen. Dabei ist unser klares Ziel die

„Der Erfolg im Bankgeschäft liegt in der Kontinuität, in der Verlässlichkeit.“

Marktführerschaft bei der Kundenzufriedenheit. Der Kunde soll den Unterschied zu unseren Mitbewerbern erleben und spüren. Deswegen setzen die wichtigsten Akzente unsere Bankberater in den Filialen – und das jeden Tag aufs Neue. Sie wissen, dass nur ein zufriedener Kunde wiederkommt.

Welche Vorstellungen haben Sie von der genossenschaftlichen Verbandsarbeit in den Regionen? Welche konkreten Projekte der Zusammenarbeit mit Münster laufen bereits und welche sind geplant?

Was meine Vorstellungen der Verbandsarbeit angeht, gibt es einen klaren Orientierungspunkt, nämlich den Satzungsauftrag des GVB. Der ist eindeutig, und ich nehme ihn ernst. Vier Aufgaben dominieren deshalb die Verbandsarbeit: Prüfung der Mitglieder, Beratung und Betreuung bei allen Fragen ihres Geschäftsbetriebes, Interessenvertretung gegenüber Politik, Verbund und Öffentlichkeit. Und nicht zuletzt: Bereitstellung eines zielgruppenspezifischen Aus- und Weiterbildungsprogramms. Auf diese Felder konzentriert sich auch die Zusammenarbeit mit dem RWGV. Entsprechend haben wir uns bereits eng bei Prüfungsthemen vernetzt, stimmen uns bei der Arbeit im Verbund ab und koordinieren unser politisches Agendasetting. Das umfasst mittlerweile mehr als 100 Einzelmaßnahmen.

Verstehen Sie die Kooperation des GVB mit dem RWGV als Gegenentwurf zum Frankfurter Modell der Verbandsfusionen?

Es wäre kein nachhaltiger Ansatz, wenn unser Kooperationsmodell seine Berechtigung aus der Abgrenzung zu anderen Modellen ziehen würde. Nein, unsere Intention ist ganz klar: Der GVB, der RWGV sowie der BWGV und der GVWE wollen künftig auf allen Ebenen eng zusammenarbeiten, um den immer höheren Anforderungen an Prüfung, Beratung und Interessenvertretung gerecht zu werden. Der Kooperationsansatz wurde gewählt, weil wir weiterhin Regionalität als Basis für einen hohen Grad an Mitgliederidentifikation sicherstellen wollen. So werden die Regionalverbände zwar eng vernetzt, aber zugleich wird ihre Eigenständigkeit gewährleistet.

Inwieweit arbeiten Sie in Bayern in Sachfragen mit dem Sparkassenverband zusammen? Hat sich an den Grundlagen der Zusammenarbeit durch den Rückzug der bayerischen Sparkassen aus der Bayern-LB etwas verändert?

Nein. Bei allen Unterschieden in der Rechtsform eint uns eine ganze Reihe von Themen. Wir haben zum Beispiel aktuell gemeinsame Interessen bei unseren Interventionen gegen die geplante Bankenabgabe genauso wie bei den Plänen der EU-Kommission zur Neugestaltung der Einlagensicherung oder dem Gesamtkomplex Basel III – um nur einige Felder zu nennen. Die nach wie vor enge und gute

„Die Regionalverbände werden zwar eng vernetzt, aber zugleich wird ihre Eigenständigkeit gewährleistet.“

Zusammenarbeit kommt nicht zuletzt in gemeinsamen Positionspapieren zum Ausdruck. Insgesamt hat sich über viele Jahre eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt, auf die ich auch in Zukunft setze – unabhängig von Geschehnissen rund um die Bayern-LB.

Stichwort Verbundunternehmen: (Inwieweit) Braucht es Ihrer Ansicht nach gruppeninternen Wettbewerb zur Versorgung der Primärbanken mit den notwendigen Produkten und Dienstleistungen? Kann es sich an dieser Stelle lohnen, in der Genossenschaftsorganisa-

tion ein Angebot konkurrierender Anbieter aufrechtzuerhalten oder gar zu fördern?

Kooperation innerhalb des Finanzverbundes bedeutet immer auch Wettbewerb. Das unterscheidet uns ja gerade von einem Konzern. Bei uns bestehen kein Zwang und kein Weisungsrecht. Jede einzelne Kreditgenossenschaft ist ein privatwirtschaftliches unabhängiges Unternehmen. Wessen Produkte sie vertreibt oder wessen Dienstleistungen sie in Anspruch nimmt, ist ihre freie unternehmerische Entscheidung. Die Praxis zeigt das ja ganz deutlich. Deswegen muss sich jeder Partner im Verbund ständig anstrengen, Qualität und Preis zu optimieren. Unsere Mitglieder verlangen wettbewerbsfähige Produkte zu vernünftigen Preisen. In unserem Finanzverbund entscheidet die Nachfrage der Mitglieder über Angebot und Strukturen.

Konkreter gefragt: Wie bewerten Sie die Leistungsfähigkeit des gruppeneigenen Asset Managers, der Bausparkasse, des Versicherungsanbieters, des Leasing-Unternehmens und Ihrer Zentralbank?

Unsere Verbundpartner tragen natürlich zum Erfolg der Ortsbanken bei. Sie können das auf Dauer aber nur, wenn sie top sind. Unser Erfolg beruht überdies darauf, dass die Genossenschaftsbanken ihren Kunden das ganze Spektrum an Finanzdienstleis-

„Viele vermögende Kunden schätzen wieder die Sicherheit.“

tungen anbieten. Das soll auch so bleiben. Dazu muss der Verbund wettbewerbsfähige Produkte für die Kunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken bieten. Außerdem muss er den Kreditgenossenschaften dienen und sie bei ihren Geschäften durch interne Dienstleistungen unterstützen. Deshalb begrüße ich auch ausdrücklich die klare Fokussierung unserer Zentralbank auf den Verbund. Davon profitieren die Ortsbanken. Sie profitieren

aber auch von der Marktpositionierung unserer Verbundpartner. Die Teambank als fairster Konsumentenkreditspezialist mit „Easy Credit“ ist dafür ein gutes Beispiel. Ein anderes die BSH. Sie hat ihre Spitzenposition im deutschen Bausparkmarkt klar behauptet und gleichzeitig verbessert sie die Qualität ihrer Produkte permanent. Ich könnte die Reihe jetzt weiter fortsetzen. Alle Beispiele unterstreichen, dass der Finanzverbund die Qualitätsführerschaft im

„Bei uns bestehen kein Zwang und kein Weisungsrecht.“

deutschen Bankenmarkt bei Privatkunden und mittelständischen Firmenkunden beansprucht.

Sehen Sie weitere größere oder kleinere Marktsegmente, in denen die genossenschaftliche Organisation einen weiteren Spezialanbieter nötig hat? In welchen Geschäftsfeldern gibt es derzeit Platz für gruppeninterne Konkurrenzangebote und wo würden Sie eine gruppenweite Harmonisierung vorziehen?

Aktuell haben wir im Finanzverbund die Marktinitiative Private Banking gestartet. Sie dient dazu, Potenziale bei Bestandskunden zu heben. Wir wollen sie durch die neue Verbundstrategie dazu bewegen, Gelder, die derzeit noch bei den Mitbewerbern angelegt sind, zu uns zu bringen. Hierbei geht es um rund 200 Milliarden

Euro. Da rechnen wir uns gute Chancen aus. Denn viele vermögende Kunden schätzen wieder die Sicherheit, die eine Volksbank und Raiffeisenbank

bietet. Um diesen Kunden attraktive Angebote machen zu können, unterstützt die DZ Bank die Ortsbanken im Private Banking. Sie stellt ihre Expertise als subsidiäre Dienstleistung zur Verfügung und betreut die Kreditgenossenschaften von sechs Standorten aus.

Für die Primärstufe bedeutet das einen Kompetenzzuwachs und eine wertvolle Erweiterung ihres Angebots- und Leistungs-

spektrums. Deshalb: Bevor wir über weitere Maßnahmen nachdenken, schauen wir uns erstmal in Ruhe an, wie sich diese Initiative entwickelt. Und dann sehen wir weiter.

Sie haben für die bayerischen Genossenschaftsbanken kürzlich eine positive Bilanz der Geschäftsentwicklung im ersten Halbjahr 2010 gezogen. Trägt dieser Optimismus auch auf mittlere oder gar längere Sicht, sprich sind die bislang erreichten Marktanteile der Kreditgenossenschaften in den wichtigsten Geschäftsfeldern auskömmlich?

Der Optimismus ist gerechtfertigt. Eine aktuelle Konjunkturumfrage unter unseren Mitgliedsbanken zeigt, dass der Großteil der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken mit seiner Lage mehr als zufrieden ist. Und für die nähere Zukunft wird erwartet, dass das auch so bleibt. In unseren Kerngeschäftsfeldern – dem Einlagen- und Kreditgeschäft – konnten wir im laufenden Jahr Marktanteile hinzugewinnen. Da müssen die Volksbanken und Raiffeisenbanken dranbleiben, weil weiteres Wachstum für uns wichtig ist. Deswegen entwickelt der GVB auch permanent unser betriebswirtschaftliches Angebot für die Mitglieder weiter. Der „VR-Businessplan“ ist ein Beispiel dafür. Mit ihm wollen wir die strategische Ausrichtung der Primärbanken schärfen, vorhandene Ertragspotenziale identifizieren und schließlich nutzbar machen.

Wie lange kann die Ertragslage der Primärbanken noch auskömmlich sein, wenn sich die Zinsstrukturkurve wieder ändert? In welchem Ausmaß sehen Sie die Ertragslage der genossenschaftlichen Primärbanken derzeit von der Fristentransformation begünstigt?

Na ja, das hatten wir doch alles schon. Eine inverse Zinsstrukturkurve gab es zuletzt in den Jahren 2007/2008. Und wir waren in beiden Jahren trotzdem profitabel. Insofern mache ich mir da überhaupt keine Sorgen. Aber natürlich müssen wir uns auf eine noch härtere Konkurrenz einstellen, auch, weil wir in Deutschland weiterhin viele staatlich gerettete Banken im Markt haben. Diese wollen teilweise mit subventionierten Kampfbedingungen Marktanteile gewinnen und so ein nicht tragfähiges Geschäftsmodell ausgleichen. Gegen diese staatlich begünstigten Wettbewerbsver-

zerrungen werden wir uns als Interessenvertreter der genossenschaftlichen Ortsbanken weiter vehement wehren.

Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die absehbaren Eigenkapitalregelungen nach Basel III? Wie viel neues Kapital werden die Primärbanken brauchen? Und wie lässt sich das aufbringen?

Unsere Banken halten deutlich mehr Eigenkapital vor, als sie nach gegenwärtigen Regeln müssten: Höhere Mindestanforderungen im Rahmen von Basel III werden uns zwar an der einen oder anderen Stelle auch zwicken, aber ganz gewiss nicht lähmen. Außerdem muss man die Entwicklung in der Praxis mal abwarten. Trotzdem will ich festhalten, dass mir die gesamte Basel-Reform zu undifferenziert ist. Alle Banken werden über einen Kamm geschoren. Alle müssen deutlich höheres Eigenkapital vorhalten. Egal, ob sie hauptsächlich auf eigene Rechnung mit Derivaten zocken oder an örtliche Mittelständler gut abgesicherte Kredite vergeben.

Problematischer noch als die Eigenkapitalvorschriften halte ich aber das „Beiwerk“ von Basel III. Die geplanten Liquiditätsvorschriften werden massiv die Kreditvergabe stören und langfristige Engagements enorm erschweren. Zum Nachteil für Häuslebauer und Unternehmen, die Planungssicherheit für kreditfinanzierte Investitionen brauchen. Will das die Politik wirklich?

In welchen Geschäftsfeldern haben die genossenschaftlichen Primärbanken Zukunftspotenzial? Wie können die Institute diese Reserven heben? Und können die Regionalverbände (der GVB) dabei helfen?

Wir werden uns weiterhin auf Bereiche konzentrieren, in denen wir jetzt schon stark sind. Im Privatkundengeschäft beispielsweise müssen wir unseren Ansatz der ganzheitlichen Beratung weiter ausbauen. Als Allfinanzanbieter haben wir alle Möglichkeiten, das komplette Spektrum der Daseinsvorsorge abzudecken. Dabei müssen wir uns konsequent auf die Bestands-

kunden konzentrieren. Wir lassen hier Wettbewerbern immer noch zu viel Spielraum. Deshalb sehe ich eine Aufgabe des Verbands auch darin, unsere Mitglieder bei der Steigerung von Qualität und Effizienz zu unterstützen. Neben dem bereits angesprochenen VR-Businessplan bieten wir weitere Instrumente an. Beispielsweise die VR-SGF-Analyse, ein umfangreiches Tool zur strategischen Geschäftsfeldanalyse. Oder den VR-Checkup als Unterstützung in der Beratung. Und natürlich in der Weiterbildung der Berater, an die wir hohe Qualitätsansprüche haben.

Erleben die genossenschaftlichen Primärbanken als wesentlichen Wettbewerber vor Ort in der Regel die Sparkassen oder auch die Privatbanken?

„Die gesamte Basel-Reform ist mir zu undifferenziert.“

Hier muss man geografisch unterscheiden. In den ländlichen Gebieten sind unsere Hauptkonkurrenten klar die Sparkassen. Sie zeigen eine vergleichbare Präsenz vor Ort. Geschäftsbanken findet man dort nur selten. Die haben sich hier schon vor Jahren zurückgezogen. Mittlerweile wird das zwar bereut. Aber so einfach lassen sich verprellte Kunden nun mal nicht zurückgewinnen.

In den Ballungszentren sieht es anders aus. Da sind neben den Sparkassen auch die Großbanken harte Wettbewerber. Es gibt keinen Zweifel: Hier besteht noch Poten-

„Die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Freistaat sind keine Post- und Paketdienste.“

zial, das die genossenschaftliche Organisation längst nicht ausgeschöpft hat.

Der Online-Auftritt und auch die sonstige Kommunikation der Sparda-Banken nach außen betont sehr stark eine Gleichgewichtigkeit zwischen dem stationären und dem Internet-Vertrieb. Sollten die genossenschaftlichen Primärbanken sich ähnlich technikaffin

präsentieren oder geht das zu sehr auf Kosten der Filialen?

Ich kann hier keinen Widerspruch erkennen. Internetbanking gibt es bei unseren Banken schon lange, zusätzlich zu unseren über 3 100 Filialen in Bayern. Der Kunde kann, entgegen bestehender Klischees, bei uns längst beides haben – Filiale und Onlinebanking. Dabei gilt klar: Die Filiale ist für ihn nach wie vor wichtig und durch nichts zu ersetzen. Das zeigen aktuelle Marktstudien nachdrücklich.

Sollte man die vorhandenen Filialen mit zusätzlichen Dienstleistungen wie zum Beispiel dem Postverkehr zusätzlich auslasten?

Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken wollen Qualitätsanbieter sein. Das muss sich auch im Filialkonzept ausdrücken. Deshalb setzen wir hier nicht auf Gemischtwarenläden, sondern auf klares Profil. Entsprechend gilt: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Freistaat sind keine Post- und Paketdienste, sondern Universalbanken mit Premiumanspruch.

Welche Rolle spielen in den grenznahen Bereichen Ihres Verbandsgebietes die Geschäftsstrategien ausländischer Institute? Hat sich die diesbezügliche Wettbewerbslage zuletzt eher entschärft?

Die österreichischen Institute sind für unsere Banken vor allem im Süden und Südosten Bayerns eine ernst zu nehmende Konkurrenz. Dabei haben wir mit Wettbewerb unter fairen, das heißt für alle gleichen Bedingungen überhaupt kein Problem. Davon profitiert der Kunde und letztlich auch die Kreditgenossenschaften, weil sie dadurch zusätzlich motiviert werden, sich selbst kontinu-

ierlich zu überprüfen, weiterzuentwickeln und die Leistungsangebote zu verbessern. Kritisch sehe ich jedoch staatliche Maßnahmen wie die Bankenabgabe oder eine Finanzmarktabgabe, wenn sie im nationalen Alleingang eingeführt werden. Das sorgt für Standortnachteile und benachteiligt insbesondere Institute wie die Genossenschaftsbanken, die die Krise nicht verursacht haben.