

Redaktionsgespräch mit Florian Maier

„Unsere Kunden legen Wert auf einen Berater, der ihnen jahrelang bekannt ist“

Nach einigem Warten hat es nun funktioniert: Die Fusion der Raiffeisenbank Hallertau mit der Raiffeisenbank Aiglsbach zur neuen Raiffeisenbank Hallertau steht. Was waren die Gründe für diesen Zusammenschluss?

Die Gründe waren die aufsichtsrechtlichen Beschränkungen, die immer stärker wurden. Und eine kleine Bank wie Aiglsbach mit ehemals 11 Mitarbeitern, jetzt durch Schwangerschaft und Fluktuation teils auf 9 abgeschmolzen, konnte dies zwischenzeitlich einfach nicht mehr stemmen. Und es ist die natürliche Folge, da die Bank im ehemaligen Landkreis Mainburg liegt. Mainburg selbst, das nun auch juristischer Sitz der Bank ist, ist Schul- sowie Einkaufsstadt und liegt zentral im Geschäftsgebiet. So waren wir zur Fusion erster Ansprechpartner.

jetzt noch vieles auf den Weg zu bringen und dann mit einer jüngeren Mannschaft in die Zukunft zu gehen.

Gab es auch betriebswirtschaftliche Gründe? Immerhin haben beide Institute ihre Marktposition in den vergangenen Jahren ausbauen können?

Natürlich gibt es auch betriebswirtschaftliche Vorteile. Wir haben das allein an den Kosten der Rechenzentrale gesehen, die wir jeweils haben. Hier kann man sich doch einen gut fünfstelligen Betrag sparen, wenn man das unter einem Dach macht. Genauso die Prüfungskosten, die wir von externer Seite auferlegt bekommen. Das ist in Ordnung so, man hat ja im Fall Wirecard gesehen, wie wichtig es ist, dass die Wirtschaftsprüfer genau hin-

aber durch den Generationenwechsel und den Ausbau der digitalen Prozessen wird es so sein, dass vielleicht nicht mehr so viele Mitarbeiter gebraucht werden und dies auch eine Entlastung auf der Personalkostenseite sowie bei den Sachkosten bringen wird.

Können gerade kleine Banken im aktuell durch Niedrigzinsen, regulatorische Anforderungen und wachsenden Digitalisierungsdruck geprägten Umfeld zunehmend schwerer auskömmliche Gewinne erwirtschaften?

Eine gute Frage, die sich derzeit sicher viele stellen. Unser Vorteil ist, dass wir relativ nah am Kunden sind. Wenn beispielsweise in unserem Geschäftsgebiet Baugebiete ausgewiesen werden, kennt man die Leute, die dort bauen. Wir sind relativ schnell informiert. Natürlich wird es immer wieder Internetbanken geben, die günstigere Konditionen anbieten, aber eben nicht diese Beratung vor Ort. Und wenn jemand heute in Höhe eines sechsstelligen Betrages investiert, dann ist es den meisten Leuten wichtig, jemanden persönlich an seiner Seite zu haben. Und die Kunden sind auch bereit, dies zu honorieren.

Für die Kunden, die nicht mehr unbedingt eine Bankfiliale brauchen, aber die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners schätzen, versuchen wir, das digitale Angebot auszuweiten und auch telefonisch erreichbar zu sein. Dies war nun auch in der Corona-Zeit so. Wir hatten eingeschränkte Öffnungszeiten auf drei halbe Tage, waren aber für unsere Kunden rund um die Uhr per Telefon und E-Mail erreichbar.

„Unser Vorteil ist, dass wir relativ nah am Kunden sind.“

Gemeinsam geht es natürlich auch leichter, da wir zuvor viele Dinge doppelt machen mussten. Es gab zwei Bilanzen, zwei Geldwäschebeauftragte, zwei Datenschutzbeauftragte und gewisse Dinge können durch den Zusammenschluss nun eben eingespart werden. Dies waren die Hauptbeweggründe, um sich zusammenzutun.

Wir haben auch in den nächsten Jahren in beiden Häusern einen Generationenwechsel sowohl im Vorstand als auch in der Mitarbeiterschaft. Von daher passt der Zeitpunkt jetzt auch ganz gut, um

schauen. Aber man spart hier, da in einem Haus gewisse Vorgänge nur einmal vorhanden sind und diese auch nur einmal betrachtet werden müssen. In Summe haben wir dann nicht mehr 140 Prüfungstage, sondern vielleicht später nur noch 90. Das sind auch Auswirkungen, die uns zugutekommen.

Gibt es abseits des kleineren Prüfaufwands noch andere Einsparungen durch die Fusion?

Mittelfristig gedacht wird es keinerlei betriebsbedingte Kündigungen geben,



Ist dies Teil des auf Ihrer Webseite angesprochenen Zielbildes der „digitalen Beziehungsbank“?

Genau. Wir wollen das Gesicht vor Ort, aber auch, wenn ein Kunde beruflich für zwei Jahre im Ausland ist, immer noch kontaktierbar sein. Das ist für uns ein Faktor, da wir in viele Pendler im Geschäftsgebiet haben, die bei größeren Firmen in München und Ingolstadt arbeiten. Diesen wollen wir auch den Status der lokalen Hausbank angedeihen lassen können.

Filialen sind immer noch der erste Anlaufpunkt. Wir haben das in den letzten zwei Jahren gemerkt, als wir zwei Filialen geschlossen haben, dass die Kunden nicht abhandenkommen, sondern sich an den nächstgrößeren Filialen orientieren und das Angebot durchaus noch wahrnehmen. Es ist schon noch wichtig die Präsenz vor Ort mit Gebäude, Mitarbeitern, Ansprechpartnern und Problemlösern zu zeigen, falls der Kunde irgendeinen Schmerz hat. Der Kunde weiß, dass er dorthin gehen und sich mit seinen Problemen an jemanden wenden kann.

„Wir wollen, auch wenn ein Kunde beruflich im Ausland ist, immer noch kontaktierbar sein.“

Was Digitalisierung angeht, haben ländliche Regionen Deutschlands einen schlechten Ruf. Zu Unrecht? Wie digital sind Ihre Bank und Ihre Kunden?

Also unsere Kunden sind durchaus digital unterwegs und es wurden sprunghaft mehr. Wir verfolgen seit mehreren Jahren unsere online geführten Konten und diese haben in Zeiten von Corona noch einmal einen enormen Schub nach oben erlebt. Seit Jahresanfang sind es ungefähr 15 Prozent mehr Kunden, die das Online-Banking in Anspruch nehmen. Im Gegenzug sind die Filialbesuche natürlich zurückgegangen.

Hatten die angesprochenen Filialschließungen auch negative Auswirkungen auf die Kundenbindung?

Im Falle der letzten beiden Filialschließungen war es so, dass ohnehin keine andere Bank oder weitere Infrastruktur wie Gastwirt, Bäcker oder Metzger mehr präsent war. Das heißt, man muss ins Auto steigen und an einen anderen Ort fahren, um Geld ausgeben zu können. Damit ist es auch naheliegend, dass man dort auch zur Bank geht. So hatten die Schließungen also keine großen Auswirkungen.

Denken Sie, der Anstieg der Online-Nutzer ist nachhaltig? Wird sich das nach der Krise auf diesem Niveau stabilisieren oder wird die Zahl wieder kleiner?

Ich glaube, wenn man das Online-Banking zu Hause einmal auf dem Laptop oder Tablet eingerichtet hat, dann ist die Nutzung vergleichsweise bequem. Daher gehe ich davon aus, dass die Zahlen mindestens auf diesem Niveau bleiben werden.

Sie hatten die Berater in den Filialen eher als Problemlöser bezeichnet. Heißt das, dass in den Bankfilialen weniger Bankgeschäfte abgeschlossen werden, als Probleme bei bestehenden Kundenverhältnissen gelöst werden? Wird sich der Abschluss der Geschäfte auch eher online konzentrieren?

Ich denke, das kommt auf die Komplexität der Produkte an. Das hat es bereits vor Jahren auch bei Wettbewerbern gegeben, beispielsweise das Tagesgeld online. Aber wenn es heute darum geht, eine Baufinanzierung oder ein Wertpapierdepot zu strukturieren, dann gibt es mit Sicherheit Kunden, die sich das selbst



Florian Maier



Mitglied des Vorstands, Raiffeisenbank Hallertau eG, Rudelzhausen

Noch gibt es sie, die kleinen Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken. Florian Maier erklärt im Redaktionsgespräch, warum das auch weiterhin so bleiben sollte. Mit den Erfahrungen aus seiner Raiffeisenbank Hallertau, deren namensgebendes Geschäftsgebiet ein weitestgehend landwirtschaftlich geprägter Raum ist, kann er beschreiben, mit welchen Herausforderungen sich kleinere Banken abseits der Großstädte konfrontiert sind. So gehören Regulatorik, Digitalisierung und der Strukturwandel der Region zu den Themen, die Maier beschäftigen. Dabei verweist er immer wieder auf die nachhaltige Basis, auf der kleinere Banken und Sparkassen oftmals wirtschaften und damit weniger krisenanfällig seien als größere Banken. Dass dies jedoch nicht immer reicht, um den steigenden Kosten durch beispielsweise Regulatorik Herr zu werden, zeige die Fusion der Raiffeisenbank Hallertau mit der benachbarten Raiffeisenbank Aiglsbach. (Red.)

zutrauen, die Geduld und die Zeit dafür mitbringen und das online machen. Aber der überwiegende Teil unserer Kunden legt hier Wert auf einen Berater, der ihm teilweise jahrelang schon bekannt ist, dem er vertraut und der das Know-how hat, ihn weiterzubringen.

Das gleiche im Versicherungsbereich: Hier gibt es natürlich auch zuhauf Online-Angebote. Dabei stellt sich aber immer die Frage, ob das günstigste Angebot auch nachhaltig das Beste für den Kunden ist.

Wie setzt sich die (Firmen-)Kundenstruktur der Raiffeisenbank Hallertau zusammen, die ja in einem stark ländlichen Raum operiert?

Wir haben zum überwiegenden Teil natürlich Privatkunden, über 80 Prozent. Und unsere Firmenkunden sind breit gestreut. Vom kleineren Handwerker bis zum größeren Mittelständler ist hier alles

mal zweimal im Jahr Geld bekomme. Somit ist der Cashflow ein anderer, als wenn ich ratierlich mein Milchgeld jeden Monat bekomme. Und es sind ganz andere Summen. Wenn Betriebe statt wie früher 2 Hektar Hopfen nun 50 Hektar Hopfen bewirtschaften, bedeutet das größere Volumen und größere Investitionssummen für ein Hopfenerntezentrum beispielsweise.

flexibel, sodass in einem relativ kurzen Zeitraum von vier bis fünf Wochen ganze Produktionslinien umgestellt werden, beispielsweise bei BMW. So werden auch weiterhin örtlich ansässige Spezialisten benötigt. Ein Umzug ohne diese gestaltet sich wahrscheinlich schwierig. Wir haben auch gemerkt, dass hiesige Handwerker oder kleinere Firmen das Problem fehlender Fachkräfte und fehlenden Nachwuchses hatten, da neue Arbeitskräfte in die Industrie abgewandert sind. So wird sich das Problem in der Industrie nicht so niederschlagen, da Facharbeiter nach wie vor gefragt sind. Die Landkreise Freising und Kelheim, und damit unser Geschäftsgebiet, sind auch weiterhin Zuzugsregionen, anders als beispielsweise die nördliche Oberpfalz oder Oberfranken.

„Das Zusammenwachsen der beiden Häuser wird die nächsten ein, zwei Jahre eine Herausforderung sein.“

dabei. Auch landwirtschaftliche Betriebe, vor allem Hopfenbau bei uns in der Hallertau, die aber aufgrund der Konzentration der Betriebe nicht mehr die große Anzahl haben wie früher. Da die einzelnen Betriebe aber größer werden – viele sind Vollerwerbslandwirte beziehungsweise Unternehmer mittlerweile –, entstehen andere Problemstellungen, die bei kleineren oder Nebenerwerbslandwirten, wie es sie um die Jahrtausendwende gegeben hat, nicht vorhanden waren. Nach wie vor ist es aber unser Anliegen, die Landwirtschaft und damit auch die Hopfenbauern jeglicher Größe in unserer Gegend zu betreuen.

Wie stark sind Ihre Kunden von der Corona-Pandemie betroffen und was heißt das für Ihr Haus: Mussten Sie viele Kredite stunden, rechnen Sie mit steigenden Wertberichtigungen?

Bis dato war es überschaubar. Im Privatkundenbereich hatten wir fast gar keine Stundungen. Eher waren es Unternehmer, die das teilweise als Vorsichtsmaßnahme gemacht haben, teilweise um das Konto zu entlasten, aber die Kunden mit Problemen sind wenige.

Was sind nun die größten Herausforderungen an die neue Raiffeisenbank Hallertau 2020 ff.?

Zu den größten Herausforderungen zählt auch weiterhin die Digitalisierung. Wie spreche ich künftig mit meinen Kunden oder wie gestaltet sich der Umgang? Über welche Kanäle suchen sie den Kontakt zur Bank? Muss das immer persönlich sein? Dann ist da die Regulatorik, die

Und von den Privatkunden her ist auch alles dabei, querbeet, aber den Großteil machen Pendler aus, die an den genannten größeren Wirtschaftsstandorten arbeiten. Trotzdem haben wir den Vorteil, dass wir in einem sehr guten Wirtschaftsraum wohnen. Das ist bedingt durch die Landwirte, die aufgrund der guten Hopfenkonjunktur relativ stark sind, sowie die robuste Autoindustrie der letzten Jahre.

„Da die einzelnen Betriebe größer werden, entstehen andere Problemstellungen, die es bei kleineren nicht gab.“

Es ist auch so, dass die Bilanzen, die wir vorgelegt bekommen aus dem vergangenen Jahr stammen und es den meisten Unternehmen in unserer Region 2019 noch relativ gut ging. Das heißt, auch die Zahlen sind noch relativ gut. Für die Automobilindustrie müssen wir sehen, wie sie sich erholt und wie sich Themen wie Dieselskandal und alternative Antriebe niederschlagen, auch auf die Arbeitsplätze.

zwar mit Corona einige kleine Ausnahmen gemacht hat, die aber nur vorübergehend geduldet werden. Hier ist die Frage, ob es praktikabel ist, solche Anforderungen erst anzusetzen, während der Krise zu lockern und nach der Krise wieder anzuziehen. Und das Zusammenwachsen der beiden Häuser wird die nächsten ein, zwei Jahre auch eine Herausforderung sein.

Gibt es spezielle Leistungen, die diese Kunden anfragen, beziehungsweise wie haben sich die Leistungen in den vergangenen Jahrzehnten mit der Kundenstruktur verändert?

Es ist mehr Spezialisierung da. Das heißt, wenn ich einen reinen Hopfenbaubetrieb habe, dann habe ich eine ganz andere Einnahmenstruktur, da ich nur ein-, maxi-

Denken Sie, dass hier eine Strukturveränderung stattfinden wird? Werden Unternehmen abwandern oder sich Werke vor Ort umstellen?

Ich denke, sie werden sich vor Ort umstellen. Wie man mitbekommt, sind sie recht

Wie gestaltet sich dieses Zusammenwachsen? Was muss organisiert, abgesprochen, umstrukturiert werden?


Es wird ein Personalaustausch stattfinden. Nicht fest, sondern es wird Patenfil-

alen geben, die sich um die neuen Kollegen kümmern, beziehungsweise die Kollegen bekommen jemanden zur Seite gestellt, der sich mit den neuen Aufgaben auskennt und ihnen diese vorführen kann. Und es werden sich gewisse Betriebsabläufe ändern müssen. Wir haben auch vor, intern das Thema Digitalisierung voranzutreiben und bis 2021/22 das Büro papierlos zu gestalten, um dadurch auch ein Stück weit unabhängiger von Ort und Zeit zu werden, wie das auch während der Krise erforderlich war.


gung haben, weil sie nachhaltiger und wesentlich weniger krisenanfällig sind, als die großen. Das hat man in der Finanzkrise 2008 gesehen. Mittlerweile gibt es nur noch die Deutsche Bank und die Commerzbank als börsennotierte große, eigenständige Banken in Deutschland, die ja beide ihre Probleme haben, wie der gescheiterte Fusionsversuch gezeigt hat. Dagegen gibt es viele kleinere Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken, die weiterhin nachhaltig und gut wirtschaften.

Genau. Deswegen kämpft auch der bayerische Genossenschaftsverband für die „Small Banking Box“, damit es für kleinere Banken verhältnismäßig wenige Vorschriften gibt. Natürlich müssen sie auch ihre Hausaufgaben machen, aber vielleicht bedarf es hier nicht dem ausufernden Detailreichtum bei allen Meldungen wie bei den Großbanken.

„Bei der Regulatorik ist die Frage, ob es praktikabel ist, die Anforderungen nach der Krise wieder anzuziehen.“

 **Kerninteressen der Volks- und Raiffeisenbanken sind seit jeher die Anliegen ihrer regional verwurzelten Mitglieder und Kunden. Wie setzt sich Ihre Bank dafür ein, das soziale Gefüge in Ihrer Region zu stärken?**

Wir sind jüngst für unsere Unterstützung der Tafeln im Kreisverband Kelheim ausgezeichnet worden. Diese durften während der Krise nicht öffnen und keine Lebensmittel ausgeben. Mit unserer Unterstützung konnten Lebensmittelgutscheine durch die Tafeln verschickt werden. Weiterhin haben wir im vergangenen Jahr durch die Aktion „Gewinnsparen“ über 30000 Euro an soziale und caritative Einrichtungen und Sportvereine für Jugendarbeit und dergleichen ausgegeben. Und unsere beiden Institute zusammengekommen zahlen jedes Jahr Gewerbesteuern im mittleren sechsstelligen Bereich, die eben auch in der Region bleiben, die verwendet werden für Kindergärten, Schulen sowie Infrastruktur und damit einen konkreten Vorteil für die Menschen in der Region bringen.


 **Wie bewerten Sie die Perspektiven für das dreisäulige Bankensystem Deutschlands?**


Es steht zwar immer sehr in der Kritik, aber aus meiner Sicht ist es so, dass die kleineren Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken ihre Existenzberechtigung

 **Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fallstricke für das System?**


Die Überregulierung. Aufgrund regulatorischer Vorgaben entsteht ein hoher Mehraufwand für die Kreditinstitute. Beispielsweise war die Raiffeisenbank Aigsbach mit ihren zwei Geschäftsstellen vom Betriebsergebnis her nicht schlecht. Aber sie mussten bereits verschiedene Beauftragte und weitere Aufgaben auslagern, um das Vier-Augen-Prinzip zu wahren und die Aufgaben bewältigen zu können. Hier wird also nicht auf die Qualität der Arbeit vor Ort geschaut, sondern es gibt gewisse regulatorische Über-

stützungen, auch aus EU-Sicht, weil es dieses dreisäulige Bankensystem nur in Deutschland gibt. Auf EU-Ebene wird dem oft kein Verständnis entgegengebracht. Da heißt es, der deutsche Markt sei overbanked und es werden weiterhin die gleichen regulatorischen Vorgaben wie in anderen europäischen Ländern vorausgesetzt.

 **Es besteht also eine Unverhältnismäßigkeit?**

 **Was würden Sie sich aus regulatorischer Sicht wünschen, damit auch in Zukunft die Unabhängigkeit kleinerer Institute gewährleistet werden kann?**

Ich würde mir wünschen, dass sich unser Verband auf EU-Ebene mehr Gehör verschaffen kann, um zu zeigen, dass wir nachhaltiger Wirtschaftsfaktor vor Ort sind und trotz unserer Größe auch unsere Lektionen beim Thema Regulatorik lernen.

 **Schon vor zwei Jahren ging die frühere Hallertauer Volksbank in der Volksbank Raiffeisenbank Bayern Mitte mit Sitz in Ingolstadt auf. Nun Ihre Fusion. Steht in der Nachbarschaft eine weitere Konsolidierung an und falls ja, welche Rolle würden Sie dabei spielen wollen?**

Zu den genannten Banken kommen noch die nördlichen Banken hinzu, die Raiffeisenbank Bad Gögging und Raiffeisenbank Bad Abbach, die zur Raiffeisenbank Kreis Kelheim fusioniert sind. Damit gibt

„Unser Verband muss auf EU-Ebene zeigen, dass wir ein nachhaltiger Wirtschaftsfaktor vor Ort sind.“

es im Norden eine starke Bank um Kelheim herum, im Westen die VR-Bank Bayern Mitte und im Süden die Freisinger Bank, die auch ungleich größer ist als wir. Das heißt, im Umkehrschluss wären wir immer Juniorpartner, sollte es zur Fusion kommen. Deswegen ist es jetzt nicht unser angestrebtes Ziel, kurzfristig in weitere Verhandlungen zu gehen. Eher ist es momentan das Ziel, sich durch die Fusion mit der Raiffeisenbank Aigsbach selbst stark aufzustellen.