

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

78. Jahrgang · 1. Oktober 2025

19/20-2025

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2025

„Die Mitgliederentwicklung ist für uns
eine strategische Zukunftsfrage“

Redaktionsgespräch mit Marija Kolak

Redaktionsgespräch mit Marija Kolak

„Die Mitgliederentwicklung ist für uns eine strategische Zukunftsfrage“

Frau Kolak, die Vereinten Nationen haben 2025 das Internationale Jahr der Genossenschaften ausgerufen. Wie schauen Sie als Präsidentin des BVR auf dieses besondere Jubiläum?

Das Internationale Jahr der Genossenschaften ist Anerkennung und Chance zugleich. Anerkennung für ein Modell, das weltweit rund eine Milliarde Menschen organisiert und lokale Verantwortung mit globaler Wirksamkeit verbindet. Wir sind Teil dieser Erfolgsgeschichte. Genossenschaftsbanken sichern die regionale Kreditversorgung – vom Eigenheim der jungen Familie bis zur Fabrikerweiterung des Mittelständlers. Sie finanzieren die Solaranlage auf dem Schuldach ebenso wie den neuen Elektrobus im Nahverkehr. Damit leisten sie einen konkreten Beitrag zur Energie- und Mobilitätswende und stärken unternehmerische Verantwortung vor Ort. Gerade das macht sie so zukunftsfähig. 2025 ist deshalb kein nostalgisches Jubiläum. Es ist eine Einladung, das genossenschaftliche Prinzip neu zu denken – als moderne, widerstandsfähige und demokratische Antwort auf die großen Herausforderungen unserer Zeit. Genossenschaften sind ein Zukunftsmodell.

Wird das genossenschaftliche Modell Ihrer Meinung nach genug anerkannt – wirtschaftlich wie gesellschaftlich?

Ich möchte hier vor allem für die 672 Genossenschaftsbanken sprechen. Diese sind wirtschaftlich hochrelevant – und deshalb wünschen wir uns im konkreten Handeln mehr Rücksicht auf unsere

Strukturen – vor allem im europäischen Regulierungskontext. Unsere Banken sind stabil, regional fest verankert und verglichen mit weltweit agierenden Bankkonzernen risikoarm. Trotzdem werden sie regulatorisch behandelt wie systemrelevante Großbanken. Das belastet. Diese Einheitslogik wird den Besonderheiten regionaler Banken nicht gerecht.

Was antworten Sie jungen Menschen, die sich fragen, ob Genossenschaften noch zeitgemäß sind?

Ich würde sagen: Genossenschaften sind so zeitgemäß, wie die Fragen, die ihr euch stellt. Ihr wollt sinnvolle Arbeit, Mitbestimmung, nachhaltiges Wirtschaften, Verlässlichkeit in einer Welt voller Umbrüche. Genau das sind die Prinzipien, auf denen Genossenschaften seit über 170 Jahren beruhen. Natürlich müssen wir diese Prinzipien neu übersetzen: in digitale Angebote, zeitgemäße Mitgliedschaftsmodelle, offene Kommunikationsformen. Aber der Kern – gemeinschaftlich gestalten statt passiv konsumieren – ist aktueller denn je.

Sie haben das Thema Mitgliedererwerb inzwischen zur Chefsache erklärt: Es braucht neue Strategien zur Mitgliederbindung und zur Ansprache jüngerer Generationen? Können Sie dazu schon etwas Konkretes sagen?

Die Mitgliederentwicklung ist für uns eine strategische Zukunftsfrage. Wir müssen diese großartige Idee in die Gegenwart übersetzen. Die digital erlebte Mitgliedschaft ist ein Schlüssel, um

junge Zielgruppen für uns zu gewinnen. Mit ihr schaffen wir neue Wege, um Menschen dort zu erreichen, wo sie sich bewegen: im Netz, in Apps, im Alltag. Die VR Banking App bietet heute bereits die Möglichkeit, Genossenschaftsanteile direkt zu zeichnen und an digitalen Abstimmungen teilzunehmen.

Aber reicht das aus?

Sicher nicht. Wir müssen vor allem für die Generation der heute 20-Jährigen neue Wege finden. Daher unterstützt uns seit Juli 2024 die NextGen-Consultancy „Neonblau“ – ein dauerhaft vom BVR etablierter Thinktank aus aktuell 61 jungen Erwachsenen aus unserer Gruppe und von außerhalb – bei der Weiterentwicklung zentraler Themen innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Mit „Neonblau“ setzen wir auf den kontinuierlichen Dialog mit der jungen Generation. Ziel ist es, die Perspektiven, Erwartungen junger Menschen frühzeitig in strategische Entscheidungen einfließen zu lassen und so die Zukunftsfähigkeit unseres Geschäftsmodells zu stärken. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragestellungen rund um finanzielle Bildung, Banking Experience, Nachhaltigkeit und vor allem die Mitgliedschaft. „Neonblau“ ist keine Marketingkampagne, sondern ein systemisch angelegter Innovationsprozess: ein echtes Co-Creation-Modell zwischen den jungen Impulsgebern und der genossenschaftlichen Organisation.

Was sind darüber hinaus aus Ihrer Sicht aktuell die größten Herausforderungen für Kreditgenos-

senschaften? Die Unsicherheit und die Zurückhaltung der Unternehmen, Zinspolitik und Regulatorik oder hausgemachte Probleme?

Alle diese Faktoren spielen eine Rolle – und mir würden sogar noch einige mehr einfallen. Aber klagen bringt uns nicht weiter. Deutschland ist und bleibt ein attraktiver Wirtschaftsstandort, gerade weil es Unternehmen wie unsere Genossenschaftsbanken gibt, die Verantwortung übernehmen und vor Ort für Stabilität sorgen. Entscheidend ist aus meiner Sicht die Mentalität, mit der wir diesen Herausforderungen begegnen. Wenn wir nur noch Probleme sehen, verlieren wir die Kraft zur Erneuerung. Es braucht Zuversicht – in der Politik, in der Wirtschaft, aber auch in uns selbst. Wir stehen alle in der Verantwortung, Veränderungen nicht zu beklagen, sondern als Gestaltungschance zu begreifen. Zukunftsfähigkeit beginnt im Kopf – und zeigt sich im Handeln. Ein Beispiel: Mit unserer bundesweiten Klima-Initiative haben wir bereits über eine Million Bäume finanziert und gepflanzt. Laut einer aktuellen Studie des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung erzeugt jeder in die Wiederaufforstung investierte Euro einen gesellschaftlichen Wert von zwölf Euro – durch CO₂-Speicherung, Luftfilterung und die Aufwertung unserer Lebensräume. Das ist gelebte Verantwortung, die weit über unsere Banktüren hinausreicht.

Wie beurteilen Sie den im Juli vorgelegten Abschluss 2024? Was sind die Lehren daraus für das Jahr 2025?

Der konsolidierte Jahresabschluss 2024 ist Ausdruck wirtschaftlicher Stärke – aber kein Ruhekissen. Mit einem Ergebnis von 10,8 Milliarden Euro vor Steuern haben wir das zweithöchste Resultat seit Einführung des konsolidierten Jahresabschlusses erzielt. Unsere nochmals gestärkte Eigenkapitalbasis und das Vertrauen von über 30 Millionen Kundinnen und Kunden geben uns Rückenwind. Jetzt kommt es darauf an, daraus Zukunft zu bauen. Zur Wahrheit gehört aber auch: Ein Teil der Risikovorsorge in

Höhe von 4,9 Milliarden Euro ist auf die bekannten Sanierungsfälle in unserer Gruppe zurückzuführen. Das können wir nicht einfach so hinnehmen. Deshalb reformieren wir unsere Institutssicherung.

Der BVR arbeitet gerade an einer Reform der Sicherungseinrichtung mit stärkeren Eingriffsrechten bei Problembanken, um Belastungen der Solidarität durch Fehler einzelner zu minimieren? Wie sehen die Überlegungen konkret aus?

Mir ist wichtig zu betonen: Die genossenschaftliche Institutssicherung hat sich über Jahrzehnte bewährt. Die jüngsten Stützungsfälle haben uns aber gezeigt: Wir müssen schneller reagieren können, wenn sich Probleme in einzelnen Häusern abzeichnen. Nicht aus Misstrauen, sondern aus Verantwortung gegenüber der gesamten Gruppe. Deshalb arbeiten wir derzeit an einer Reform unseres Sicherungssystems. Ziel ist es, Eingriffsrechte klarer zu fassen und früher wirksam zu machen. Wir wollen nicht erst dann handlungsfähig sein, wenn eine Bank in die Schieflage gerät, sondern schon dann, wenn die Entwicklungen kritisch werden. Dafür braucht es klare Mandate, ein gemeinsames Lagebild und eine enge Verzahnung aller beteiligten Akteure – Prüfungsverbände, Sicherungseinrichtung, Verbundunternehmen und natürlich der BVR selbst.

Wie verhindern Sie Probleme mit dem dezentralen Unternehmertum vor Ort, verantwortlich für die Geschäftsführung ist der Vorstand – ist das überhaupt ein Problem?

Das dezentrale Unternehmertum ist und bleibt unser starkes Fundament für eine erfolgreiche genossenschaftliche Finanzgruppe. Aber dieses Modell braucht klare Leitplanken. Verantwortung beginnt beim Vorstand, sie wird ergänzt durch einen wachsam Aufsichtsrat – und flankiert durch die genossenschaftliche Prüfung der Regional- und Spartenverbände sowie der Arbeit der Sicherungseinrichtung. Wo alle ihre Aufgaben mit



Marija Kolak



Präsidentin, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin

Das Interview mit BVR-Präsidentin Marija Kolak zeigt, wie Genossenschaftsbanken das von den Vereinten Nationen ausgerufen Internationale Jahr der Genossenschaften als Zukunftsprojekt begreifen: nicht nostalgisch, sondern als Einladung zur Erneuerung. Sie betont die Stabilität und regionale Verankerung der Institute – zugleich aber die Belastung durch eine Regulierung, die kaum zwischen Großbanken und regionalen Kreditgenossenschaften unterscheidet. Zukunftsfähigkeit sieht Kolak in digitaler Mitgliedschaft, Co-Creation mit jungen Generationen („Neonblau“) und im gezielten Einsatz von KI. Strategisch entscheidend seien die Reform der Institutssicherung, eine differenzierte Regulierung in Brüssel und die aktive Rolle der Banken bei Transformationsthemen wie Energie- und Mobilitätswende. Mit 10,8 Milliarden Euro Vorsteuerergebnis bleibt die Gruppe stark, doch Kolak mahnt: nur Gestaltungswille und Innovationskraft sichern die genossenschaftliche Idee als Antwort auf die Herausforderungen der kommenden Jahre. (Red.)

der gebotenen Professionalität wahrnehmen – und das ist bei der überwältigenden Mehrheit der Institute der Fall – funktioniert dieses Zusammenspiel zuverlässig.

Dann zeigt sich die wahre Stärke unseres Systems: Regionale Freiheit und verbundweite Absicherung schließen sich nicht aus, sie bedingen einander.

Stimmt die Arbeitsteilung zwischen BVR, Sicherungseinrichtung, Prüfungsverbänden und Verbundunternehmen?

Die Arbeitsteilung innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist über Jahrzehnte gewachsen und sie hat sich im Grundsatz bewährt. Aber auch Bewährtes muss hin und wieder auf den Prüfstand und daran arbeiten wir im Moment. Zuständigkeiten sollen noch klarer gefasst werden, Schnittstellen geschärft und Prozesse beschleunigt werden – besonders im Zusammenspiel von Sicherungseinrichtung, DZ Bank und Prüfungsverbänden. Unser Ziel ist keine Neuvermessung, sondern ein besseres Zusammenwirken.

Droht eine „Einlagenfalle“? Einlagen fließen zu und müssen höher verzinst werden, gleichzeitig sinken durch die Geldpolitik und die schleppende Nachfrage nach Krediten die Zinseinnahmen. Ist das ein Thema?

In der Gesamtschau der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist das kein Thema. Trotz eines Anstiegs der Zinsaufwendungen um rund 38 Prozent stieg der Zinsüberschuss 2024 um 209 Millionen Euro, was darauf hindeutet, dass unsere Institute ihre Passivseite mit hoher Professionalität steuern. Gleichwohl gilt: In einzelnen Häusern – insbesondere dort, wo die Mittelverwendung der Einlagenseite etwa durch eine schwache Kreditnachfrage begrenzt ist – kann die Steuerung anspruchsvoller werden. Das ist keine systemische Schwäche, sondern eine Managementaufgabe, der sich unsere Banken sehr bewusst stellen. Die Zinssenkungen der EZB wirken zudem entlastend.

2024 fielen hohe Wertberichtigungen an. Müssen sich die Institute daran gewöhnen, nachdem sie viele Jahre von Ausfällen verschont geblieben sind?

Die gestiegenen Wertberichtigungen spiegeln vor allem eines: ein realistisches Risikobewusstsein. Nach Jahren ungewöhnlich niedriger Ausfälle ist der Anstieg ein Stück Normalisierung – aber mit Blick auf

die bekannten Sanierungsfälle innerhalb der Gruppe auch Ausdruck aktueller Herausforderungen. Grundsätzlich dürfen wir nicht vergessen: Die Jahre der extremen Niedrigzinsphase waren eine Ausnahme-situation. Staatliche Stützungsmaßnahmen im Zuge der Coronakrise, großzügige Kreditbedingungen und ein nahezu zinsloses Umfeld haben viele Risiken überdeckt. Diese Sonderkonjunktur ist vorbei, und das ist auch gesund. Geld hat wieder einen Preis. Das bedeutet, Risiken materialisieren sich wieder, und das bildet sich letztendlich auch in den Bilanzen ab.

Wie beurteilen Sie gegenwärtig die Stimmungslage in der genossenschaftlichen Finanzgruppe? Was sind Erkenntnisse aus der Bankwirtschaftlichen Tagung, bei der auch Bundeskanzler Friedrich Merz aufgetreten ist?

Die Stimmung in unserer Gruppe ist gut. Sie ist geprägt von etwas, das mir besonders wichtig ist: der Bereitschaft, die vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit mit Leidenschaft und Verantwortungsbewusstsein anzugehen. Auf der Bankwirtschaftlichen Tagung Anfang Juli war das deutlich zu spüren. In den Gesprächen und Begegnungen dominierten Aufbruchsbereitschaft, Tatkraft, Zuversicht und eine gemeinsame Überzeugung: Wir wollen und wir können gestalten. Bundeskanzler Friedrich Merz hat das in seiner Rede aufgegriffen und die genossenschaftlichen Banken als ganz wesentlichen Teil des Aufbruchs bezeichnet. Das war nicht nur Anerkennung – es war auch Auftrag. Und diesem Auftrag kommen wir nach: Allein im ersten Halbjahr 2026 haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken ihre Kreditvergabe spürbar ausgeweitet. Mit einem Plus von 3,6 Prozent oder 28 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahr haben wir wichtige Impulse für Investitionen gesetzt und so mitgeholfen, die Wirtschaft in vielen Regionen anzukurbeln.

Was wünschen Sie sich von der Politik, um Genossenschaften stärker zu fördern? Welche politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wären notwendig, um Genossenschaftsbanken nachhaltig zu stärken?

Genossenschaften brauchen keine Sonderrechte. Das passt auch nicht zu unserem Selbstverständnis. Aber eine Politik, die Vielfalt im Bankensystem bewusst stärkt, fordern wir ein. Wir erleben zu oft eine Einheitslogik. Genau hier beginnt das Problem. Was wir uns wünschen, ist eine Regulierung, die Unterschiede anerkennt und das Prinzip der Proportionalität mit Leben füllt. Das wäre echte Stärkung der Genossenschaften! Nicht wegen ihrer Rechtsform, sondern weil ihr Geschäftsmodell Verantwortung, Nähe und Stabilität ins Zentrum stellt. Mein Vorstandskollege Daniel Quinten bringt dieses Thema mit großer Beharrlichkeit in die Gespräche mit Aufsicht und Politik ein. Die jüngst bekanntgewordenen Erwägungen der Aufseher in Deutschland, eine grundlegende Vereinfachung der Kapitalanforderungen für kleinere Institute einzuführen, sind ein bemerkenswertes Signal und zeigen, dass unsere langjährigen Bemühungen um eine differenzierte Regulierung endlich Wirkung entfalten. Aber die dickeren Bretter liegen in Brüssel: Dort geht es darum, das Thema strukturell zu verankern. Dafür braucht es mittelfristig auch ein zweites, auf Prinzipien beruhendes Single Rule Book – als eigenständigen Ordnungsrahmen für kleinere, nicht systemische Institute. Nur so bleibt das europäische Bankensystem robust und zugleich vielfältig.

Herr Merz hat zugesichert, eine Vergemeinschaftung der Einlagensicherung in Brüssel zu verhindern. Hat die Institutssicherung also eine sichere Zukunft?

Ein klares Ja! Die Institutssicherung ist das Rückgrat unserer genossenschaftlichen Stabilitätsarchitektur. Für uns ist sie gelebte Verantwortungsgemeinschaft und zentrale Grundlage unseres Geschäftsmodells. Unsere Zukunft als eigenständige, regional verwurzelte Bankengruppe ist untrennbar mit einer leistungsfähigen, glaubwürdigen Institutssicherung verbunden. Dass der Bundeskanzler klar Position gegen eine europäische Vergemeinschaftung der Einlagensicherung bezogen hat, war ein wichtiges Signal,

nicht nur an uns, sondern an das gesamte dezentrale Bankwesen in Europa.

Welche regulatorischen Vorhaben schätzen Sie darüber hinaus als kritisch für die Volksbanken und Raiffeisenbanken ein?

Kritisch wird es dort, wo nachweislich erfolgreiche Strukturen ohne Not infrage gestellt werden. Ein Beispiel dafür war der ursprüngliche Vorschlag der EU-Kommission zur Reform des europäischen Rahmens für Krisenmanagement und Einlagensicherung. Hätte sich dieser Vorschlag durchgesetzt, wären nationale Instituttsicherungs-systeme wie unseres strukturell stark beschädigt worden. Die politische Einigung vom Juli war deshalb ein wichtiger Etappensieg. Sie erkennt die Instituttsicherungs-systeme an und ermöglicht Differenzierung. Aber: Die technischen Details stehen noch aus. Deshalb können wir nur vorsichtig aufatmen. Jetzt gilt es, die Umsetzung eng zu begleiten – damit der politische Kompromiss nicht im Verwaltungsalltag verwässert wird.

Wie zufrieden sind Sie mit dem digitalen Fortschritt innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe: Demnächst können Kunden auch Kryptowerte handeln?

Digitalisierung ist ein fortlaufender Transformationsprozess und wir sind mit-tendrin. Wir haben bisher viel erreicht: eine moderne VR-Banking App, neue Abschlussstrecken, mehr Tempo bei der Digitalisierung der Prozesse – und wir investieren weiter. Genau das spiegelt sich auch im Fortschritt unserer digitalen Angebote wider – von digitalen Kontofunk-tionen, über Wertpapierhandel bis hin zur Integration neuer Services wie dem Kryptohandel. Dies alles ist für uns kein Selbstzweck, sondern Teil einer strategischen Gesamtentwicklung: technologisch, beratungsorientiert, kundennah.

Wie stark wird KI das Bankge-schäft verändern?

Künstliche Intelligenz verändert das Bankgeschäft und die Arbeitswelt be-

reits heute – und die Dynamik nimmt weiter zu. Um die Potenziale von KI zu heben, haben wir 2024 ein KI-Kompe-tenzcenter für die genossenschaftliche Finanzgruppe gegründet. Für uns ist klar: KI ist kein kurzfristiger Trend, son-dern ein strategischer Hebel für mehr Effizienz, fundiertere Entscheidungen und ein Banking, das sich noch stärker an den Bedürfnissen unserer Kundin-nen und Kunden orientiert.

Aktuell stehen den Banken bereits über 30 KI-Lösungen zur Verfügung – etwa in der Prozessoptimierung. Ergänzt werden sie durch Prognosemodelle für eine personalisierte Kundenansprache. Im Herbst ist die Einführung eines digi-talen Assistenten für die Unterstützung des Beraters im Kundengespräch ge-plant. Er unterstützt die Kolleginnen und Kollegen mithilfe von KI bei der Vor- und Nachbereitung von Kunden-terminen, transkribiert bei Einverständ-nis der Kunden den Gesprächsverlauf und greift in Echtzeit auf die Angebots-palette zu.

Langfristig wird uns KI helfen, den de-mografischen Wandel zu bewältigen und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Gruppe nachhaltig zu sichern. Doch eines ist entscheidend: Der Mehrwert entsteht im Zusammenspiel von Mensch und Technologie. Wenn wir KI klug und verantwortungsvoll einsetzen, wird sie nicht zum Ersatz, sondern zum Verstär-ker dessen, was uns als Gruppe aus-macht.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Chancen für Genossen-schaftsbanken in den kommen-den fünf Jahren?

Unsere größte Chance liegt darin, Ant-worten auf die zentralen Fragen der Menschen zu geben: Wie sichere ich meinen Lebensstandard im Alter – Stichwort private Altersvorsorge? Wie komme ich zu Wohneigentum? Wie bleibe ich finanziell handlungsfähig? Genossenschaftsbanken sind nah dran an diesen Lebensrealitäten. Und genau das macht sie unverzichtbar – heute und in fünf Jahren.

Werden wir auch in fünf Jahren noch Filialen in den Städten – Dörfern lassen wir mal außen vor – sehen?

Fünf Jahre können angesichts der rasan-ten technologischen Entwicklung viel verändern. Banking wird 2030 digitaler, smarter, noch nahtloser in unseren All-tag integriert und intuitiver sein – aber nicht beziehungslos. Auch in fünf Jah-ren werden wir unsere 30 Millionen Kundinnen und Kunden Orte und For-mate anbieten, die Vertrauen schaffen und persönliche Orientierung geben. Das wird sicherlich auch die Filiale sein. Aber sie ist eben nur ein Touchpoint von vielen. Unser Anspruch ist Omnika-nal: persönlich, telefonisch, digital – je-derzeit, überall, im richtigen Moment. So verstehen wir genossenschaftliches Banking.

Würden Sie persönlich heute noch eine neue Genossenschaft gründen? Wenn ja – in welchem Bereich?

Ja, natürlich! Und viele tun das – auch unsere Banken. Allein im vergangenen Jahr wurden in Deutschland über hun-dert neue Genossenschaften gegründet, mehr als die Hälfte davon im Energiesek-tor. Bürgerinnen und Bürger schließen sich zusammen, um Solarparks zu betrei-ben, Nahwärme vor Ort zu organisieren oder Mobilität neu zu denken. Es entste-hen aber auch Genossenschaften in Be-reichen wie Pflege, Wohnen oder der re-gionalen Lebensmittelversorgung. Ein besonders schönes Beispiel ist die Bäcke-reigenossenschaft Wombicher Beck, die mithilfe der Raiffeisenbank Main-Spes-sart gegründet wurde. Dadurch konnte die Nahversorgung im kleinen Örtchen Wombach aufrecht gehalten werden.

Was diese Projekte verbindet, ist nicht nur das wirtschaftliche Ziel, sondern der gemeinsame Wille, Verantwortung zu übernehmen – für die Region, für das Gemeinwohl, für eine bessere Zukunft. Genau deshalb bin ich überzeugt: Ge-nossenschaften sind keine Ideen von gestern. Sie sind – wie ich eingangs sag-te – eine Idee für morgen.