

## Redaktionsgespräch mit Wolfgang Kirsch

### „Unsere Organisation hat das Zeug, Marktanteile dazuzugewinnen.“

*Dass Wolfgang Kirsch im Redaktionsgespräch zum Jubiläum der DZ Bank eine stringente Aufstellung des genossenschaftlichen Verbundes hervorheben und gar die Vollendung der Konsolidierung auf Ebene der Verbundunternehmen in Aussicht stellen kann, hätten vor 20 und selbst vor zehn Jahren nur Optimisten gedacht. Heute darf der Vorstandsvorsitzende nicht nur die gruppenweite Ernsthaftigkeit des Effizienzbestrebens betonen, sondern sich überzeugt geben, dass der Verbund auch nach der momentanen Besinnungspause der Märkte hart an der Wettbewerbsfähigkeit weiterarbeiten wird und nicht zuletzt bei den Preisen mithalten will. Bei der Fortentwicklung der Gruppe lenkt er den Blick auf eine Europäisierung der Verbundunternehmen durch Kooperationen und Partnerschaften im genossenschaftlichen Umfeld. (Red.)*

**K** 125 Jahre DZ Bank, davon gut zwei Jahre mit Wolfgang Kirsch als Vorstandsvorsitzenden: Wie sieht die Bilanz aus?

Man muss zunächst an die Gründerzeit zurückdenken, an die Männer, die Pate für die heutige DZ Bank gestanden haben. Das sind der Gründer der Landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank AG, Wilhelm Haas sowie der damalige preu-

bische Finanzminister und Begründer der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse, Johannes von Miquel. Der Neubeginn nach dem Krieg ist mit dem Namen Andreas Hermes verbunden, der die Deutsche Genossenschaftskasse ins Leben gerufen hat. Sie alle haben maßgebliche Impulse für die Weiterentwicklung dessen gegeben, was heute als DZ Bank 125-jähriges Jubiläum begeht. Über die gesamte Zeitspanne hinweg ist der größte Verdienst sicherlich, dass wir die genossenschaftlichen Grundprinzipien – gemeinsam stark zu sein – nie aus den Augen verloren haben.

**K** Was waren wichtige Schritte auf dem Weg zur DZ Bank heute?

Es gab einmal mehr als zwanzig Zentralbanken und die gleiche Anzahl an Rechenzentren. Über die Jahrzehnte haben wir auf dem Weg von der Dreistufigkeit in die Zweistufigkeit enorme Synergien gehoben. Durch diese Konzentration gibt es heute für jedes Produkt und jede Dienstleistung eigentlich nur noch einen Anbieter mit hoher Markenbekanntheit: Denken Sie nur an Schwäbisch Hall, die R+V oder die Union.

Ein entscheidender Schritt war dabei sicherlich der Zusammenschluss von DG und GZ Bank.



Wolfgang Kirsch,  
Vorsitzender des Vorstands,  
DZ BANK AG  
Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank,  
Frankfurt am Main

Dadurch ist die heutige Struktur als Zentralbank, Geschäftsbank und Holding entstanden. Die nächsten Schritte zeichnen sich ab: der Zusammenschluss der beiden Zentralbanken, der Rechenzentralen wie auch der regionalen Verbände. Viele beneiden uns um diese klare, stringente Aufstellung und unseren Wunsch, die Konsolidierung zu vollenden.

### Und wie sieht Ihr persönliches Resümee der vergangenen zwei Jahre aus?

Unser Profil in den Kernaktivitäten hat sich weiter geschärft. Wir sind in der Konsistenz der DZ-Bank-Gruppe vorangekommen, haben die Steuerung unserer Aktivitäten harmonisiert und sind bei der Erlösverteilung, also den Provisionszahlungen an die Primärbanken für ihre Vertriebsleistung, ein ganzes Stück vorangekommen. Für 2008 werden wir rund 1,75 Milliarden Euro

„Unser Profil in den Kernaktivitäten hat sich weiter geschärft.“

an die Primärinstitute auszahlen – trotz Finanzmarktkrise. Das entspricht dem Niveau von 2007 und liegt eine dreiviertel Milliarde über dem Wert von 2002. Auch die Bereitschaft der jeweiligen Gremien, zusammenzuarbeiten, ist deutlich gestiegen. Hierzu hat die DZ Bank ihren Beitrag geleistet und wird ihn auch weiterhin leisten.

### Liegt das nicht auch daran, dass die Zahl möglicher Konfliktherde durch die Konsolidierung innerhalb der Gruppe gesunken ist?

Die Einsicht, dass sich etwas verändern muss, ist größer geworden.

### Wie hat sich die Rolle, die Aufgabe einer Zentralbank im Laufe der Jahre verändert?

Der Ursprung war die Idee der Schaffung eines Kapitalmarktes für den ländlichen Raum. So wurde für den notwendigen Liquiditätsausgleich gesorgt. Das gilt bis heute, und gerade in der Finanzmarktkrise zeigt sich die volle Bedeutung dieser so wichtigen Grundaufgabe.

Diese Ursprungsaufgabe einer genossenschaftlichen Zentralbank wurde sukzessive ergänzt um Dienstleistungen im mittelständischen Firmenkundengeschäft, im Depotgeschäft, also der Beratung der Volks- und Raiffeisenbanken bei den Eigenanlagen, dem Zahlungsverkehr sowie einem ganzen weiteren Bündel an Produkten und Dienstleistungen. So ist die bereits angesprochene operative Zuständigkeit als Zentralbank, Geschäftsbank und Holding entstanden, denn natürlich muss die Zentralbankfunktion um zusätzliche Verdienstmöglichkeiten angereichert werden. Dabei gilt immer: „Verbund first“.

### Wie schätzen Sie die Bedeutung von Genossenschaften für die Deutsche Kreditwirtschaft und Wirtschaft ein?

Die Genossenschaften, der genossenschaftliche Finanzverbund und mit ihnen auch die DZ Bank und ihre Vorgängerinstitute haben dieses Land über die Jahrzehnte hinweg wesentlich mitgeprägt. Ihre Regionalität entspricht der föderalen Struktur und dem landsmannschaftlichen Selbstverständnis unseres Landes. Nicht nur in der Bankenwelt, sondern auch in der Landwirtschaft, im Einzelhandel und im Wohnungsbau haben sich Genossenschaften fest etabliert. Sie tragen zum breiten Wohlstand dieses Landes bei.

Der Wiederaufbau Deutschlands nach 1945, das „Wirtschaftswunder“ – daran hatte das Genossenschaftswesen maßgeblichen Anteil. Die nach dem Krieg gegründete „Deutsche Genossenschaftskasse“ ist fester Bestandteil dieses Erfolges. Jahrzehnte später ging es noch einmal um Wiederaufbau in Deutschland. Nach dem Fall der Mauer haben wir die ostdeutschen

„Vielsprachigkeit ist immer ein Zeichen von Ineffizienzen.“

Kreditgenossenschaften, die den Sozialismus überstanden hatten, in die Marktwirtschaft transformiert.

Es ist daher nicht übertrieben, wenn man feststellt: Deutschland sähe heute anders aus, wenn es keine genossenschaftlichen Strukturen gegeben hätte.

### Geht das deutsche Kreditgewerbe die Krise geschlossen genug an? Wie sehr schadet die Vielsprachigkeit?

Vielsprachigkeit ist immer ein Zeichen von Ineffizienzen. Die gleichen und mitunter auch gemeinsamen Themen werden in den drei Säulen mit unterschiedlichen Ansätzen begutachtet. Das führt nicht immer umweglos zum Ziel. Manchmal wäre es besser, die Köpfe vorher zusammenzustecken und zu gemeinsamen Positionen zu kommen, die dann natürlich mehr Durchschlagskraft haben. Die Initiative Finanzstandort Deutschland ist hierzu ein wichtiger Schritt. Denn es braucht über die drei Säulen hinweg wieder so etwas wie einen stärkeren Corpsgeist, insbesondere wenn es um politische Themen, solche der Aufsicht, Bilanzierungsfragen oder auch um unseren Auftritt in Brüssel bei der EU geht. Eine Bündelung der Interessen deutscher Banken, getragen von inneren Überzeugungen, im Rahmen eines gesunden Wettbewerbsverhaltens ist vonnöten – nicht zuletzt weil wir uns bei diesen Themen immer stärker internationalen oder europäischen Gremien gegenübersehen. Unsere Wettbewerber im Ausland sind uns da ein gutes Stück voraus.

### Wie beurteilen Sie das Rettungspaket der Bundesregierung?

Der Bundesregierung gilt im Zusammenhang mit der internationalen Finanzmarktkrise Dank. Das zügig geschnürte und zugleich mit Umsicht entworfene Stabilisierungspaket war richtig und hilfreich, und es war eine eindrucksvolle Demonstration politischer Handlungsfähigkeit. Jetzt muss es darum gehen, dass die Wirkungen der bereits gewährten Hilfsmittel wettbewerbsneutral, letztlich aber auch helfend ausfallen. Das gilt natürlich auch für die Verzinsung und Rückzahlung in Anspruch genommener Mittel. Fest steht: Die Stabilisierung an den Märkten hilft der gesamten Branche. Von dem Paket profitieren somit auch wir, die genossenschaftlichen Banken, auch wenn

wir es nach heutigem Stand nicht in Anspruch nehmen wollen.

**Täuscht der Eindruck, dass die Kreditgenossen im Vergleich zu den Sparkassen in der Krise deutlich zurückhaltender werben?**

Der Kunde entwickelt zurzeit ein feines Gespür dafür, welchem Geschäftsansatz er im Bankgewerbe vertraut. Wir profitieren davon wie auch die Sparkassen-Organisation. Hierbei spielt die Sicherheit und die Refinanzierung eine entscheidende Rolle. Für die Genossenschaften zeigt sich, dass das Unternehmertum vor Ort und die Bekanntheit der handelnden Personen in

„Niemand sollte glauben, dass private Renditeerwartungen künftig keine Rolle mehr spielen werden.“

der Region durchaus einen Wettbewerbsaspekt darstellen.

Der BVR feilt derzeit an einem frischen Werbeauftritt, bei dem der Grundsllogan „Wir machen den Weg frei“ weiter eine tragende Rolle spielen wird. Klar ist: Wir werden unser Profil als genossenschaftlicher Finanzverbund schärfen.

**Werden diese Zuflüsse an Mitteln und Kunden denn dauerhaft sein, oder muss man sich beim ersten Anzeichen der Beruhigung wieder auf „Rosenpicken“ einstellen?**

Niemand sollte glauben, dass private Renditeerwartungen künftig keine Rolle mehr spielen werden. Kunden werden immer rational entscheiden, wobei das Gesamtpaket der Leistung sicherlich an Bedeutung gewinnen wird. Nichtsdestotrotz wird der Preis neben der Sicherheit und Qualitätsaspekten weiterhin das dominierende Entscheidungskriterium sein.

**Ist zu befürchten, dass wichtige Reformschritte nun wieder verzögert werden, weil die Not durch den Zustrom ein wenig gelindert wird?**

Die Erkenntnis, dass der Preis nach einer kurzen Besinnungsphase wieder an Bedeutung gewinnen wird, ist weitverbreitet. Von daher ist nicht zu befürchten, dass

weniger hart an der Effizienz gearbeitet wird. Eine langfristig agierende Bankengruppe wie der genossenschaftliche Finanzverbund darf und wird wirtschaftliche Realitäten nicht aus den Augen verlieren. Im Gegenteil: Aufgabe muss es sein, diesen Zustrom an Kunden, über den wir uns freuen, dauerhaft zu halten.

**Wie sieht die „Krisenbilanz der DZ Bank aus – überwiegen die Abschreibungen oder der Kunden- und Mittelzufluss?**

Es fällt schwer, der gegenwärtigen Situation überhaupt etwas Positives abzugewinnen. Die Belastungen, die auf alle Banken

zukommen, sind erheblich. Das trifft auch und vor allem für eine Zentralbank zu, die einen hohen Bestand an Wertpapieren hat, sei es als Eigenan-

lagen, sei es als Liquiditätsreserve für die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die DZ Bank leidet natürlich angesichts des Verfalls der Kapitalmärkte unter Bewertungsabschlägen, von denen wir bislang aber annehmen dürfen, dass wir sie bis zur Fälligkeit wieder aufholen. Aber es gibt mittlerweile leider auch echte Ausfälle wie Lehman Brothers.

**Warum muss eine genossenschaftliche Zentralbank in Island und bei Lehman Brothers investiert sein?**

Als Produzent von Zertifikaten oder als Makler von Risikoprodukten sind wir auf entsprechende sogenannte Counterparts angewiesen. Ein solcher Counterpart war Lehman – im Übrigen über Jahrzehnte eine erstklassige Adresse im Bankgeschäft. Der Zusammenbruch von Lehman war nicht vorherzusehen – und man darf sich auch mit Fug und Recht fragen, ob diese Entscheidung der amerikanischen Politik rich-

„Unsere Gruppe war und ist auch unter Stressszenarien stets liquide.“

tig war. Die Schockwellen, die dadurch ausgelöst wurden, geben meines Erachtens eine sehr eindeutige Antwort.

**Ist es sinnvoll, dass innerhalb der genossenschaftlichen Bankengruppe nur ein Institut für das Liquiditätsmanagement zuständig ist, und damit die Risiken der Kapitalanlage nur auf einer Schulter liegen?**

Die Liquiditätsausgleichsfunktion ist die Kernaufgabe einer Zentralbank. Unsere Gruppe war und ist auch unter Stressszenarien stets liquide, ein hohes Gut, wie sich während der Finanzmarktkrise gezeigt hat.

Es macht Sinn, diese Funktion an einer Stelle zu bündeln und strenge Maßstäbe für die Eigenanlagen zu entwickeln.

**Sehen das Ihre Anteilseigner auch so?**

Unser Aufsichtsrat und unsere Anteilseigner unterstützen die geschäftspolitische Entwicklung der DZ Bank und ihre Ausrichtung auf den genossenschaftlichen Finanzverbund. Sie alle sind selber Bankkaufleute und leben wie wir mit Konjunkturzyklen und dem Auf und Ab der Märkte

**Hat sich Ihr Haus zu stark auf externe Ratings und zu wenig auf internes Research verlassen?**

Die DZ Bank hat interne Ratings und wendet diese auch an. Wir wissen aber, dass dies nur unterstützende Elemente eines Risikomanagements sind, Erfahrung, Bauchgefühl und zuweilen Selbstbeschränkung treten hinzu – und leider auch die Erkenntnis, nicht immer die Märkte voraussehen zu können.

**Welches Urteil ist für die Entscheidung maßgeblich – das interne oder das externe?**

Immer das interne.

**Stichwort Union Investment – werden die Kursverluste an den Märkten auch bei der Mutter spürbar sein?**

Natürlich bedeuten rückläufige Kurse auch rückläufige Provisionen im Asset Management. Aber wir blicken auch auf einige gute Jahre mit Rekordergebnissen bei der Union zurück. Wir sind im



Fondsgeschäft sehr gut aufgestellt. Dieses Geschäft bleibt zukunftsfähig.

### **Wie geht es mit der DZ Bank weiter – was gibt es zum Stand der Fusion zu sagen?**

Die Gespräche sind unverändert auf einem guten Weg. Wir sind in allen Teilen des

**„Wir werden die Europäisierung unserer Verbundunternehmen vorantreiben.“**

Projektes „on track“, was die große Ernsthaftigkeit, mit der alle Beteiligten arbeiten, unterstreicht. Im November wurden die Datenräume für die Due Dilligence geöffnet, und noch in diesem Jahr soll die zweite Führungsebene benannt werden. Das ist für das weitere Fortkommen ebenfalls ein Meilenstein.

### **Stellt die Refinanzierung aufgrund der Großkreditrichtlinie ein mögliches Hindernis für eine Fusion dar?**

Nein. Natürlich wird es gemeinsame Kunden- und Bankverbindungen mit entsprechenden Kreditexposures geben. Die sehen wir uns an und legen eine adäquate Größenordnung fest.

### **Und wie verändert sich die Rolle der DZ Bank dann als einzige Zentralbank des genossenschaftlichen Bankensektors noch einmal?**

Die bisweilen artikulierte Sorge der Organisation vor einer zu großen Macht einer einzigen Zentralbank ist unbegründet. Denn wir beschäftigen uns intensiv mit Fragen wie der Einrichtung eines Verbundrates und mit der weiteren Verbesserung der Corporate Governance – Stichwort Holdingstruktur. Damit wollen wir vor allem eines erreichen: Die Mitspracherechte der Eigentümer in Bezug auf unsere Geschäftspolitik und Ausrichtung. Ich möchte gerne feststellen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DZ Bank fühlen sich dem Erfolg der gesamten Organisation verpflichtet.

### **Wie sehen Sie die Rolle der DZ Bank im deutschen Bankenmarkt, nach einer nationalen Konsolidierung?**

Es wird wohl keine Zusammenschlüsse mit Banken aus anderen Säulen geben. Dagegen werden wir die Europäisierung unserer Verbundunternehmen vorantreiben, bevorzugt durch Kooperationen und Partnerschaften im genossenschaftlichen Umfeld. Hierzu gibt es bereits vielversprechende Gespräche, wobei es hilft, dass das deutsche Modell mit der klaren Steuerung und der qualitativen Stärke der Verbundunternehmen im Ausland durchaus als vorbildhaft angesehen wird. Dadurch sichern wir uns zusätzliche Er-

träge, was angesichts eines weiterhin harten Wettbewerbs auf dem Heimatmarkt sehr wichtig ist.

### **Gibt es konkrete Pläne?**

Die DZ Bank ist bereits in Norditalien unterwegs. Wir sind zudem mit den österreichischen Volksbanken eng verbunden. Der Easycredit trägt bereits einen europäischen Namen und eignet sich zum Export. Die R+V ist schon in Italien und in Spanien, möchte sich aber in den genannten Märkten weiter verstärken. Es wird aber keinen Big Bang geben, der Ansatz ist evolutionär.

### **Welche Rolle kann die DZ-Bank-Holding in diesem Prozess spielen?**

Zum einen über die Anbahnung von Kontakten und das gemeinsame Ausloten von Möglichkeiten. Zum anderen konkret für das laufende Geschäft: In einer möglichen Holdingstruktur werden die ursprünglichen Aufgaben auch weiterhin den Kern darstellen – die Steuerung der Gruppe und vor allem die Allokation von Kapital und Liquidität. Darüber hinaus wollen wir das enorme Personalpotenzial der Gruppe noch besser nutzen. Zum einen ist es von Vorteil, wenn man die gesamte DZ-Bank-Gruppe als Arbeitgeber sieht. Das eröffnet in der Rekrutierung und im Personalmanagement neue Möglichkeiten: Warum soll ein Kapitalanlagemanager der R+V dies nicht auch in der Union tun können und umgekehrt.

Wir müssen auch den Wechsel von Mitarbeitern der DZ-Bank-Gruppe zu den Volks- und Raiffeisenbanken und umgekehrt

wieder intensivieren und durchlässiger machen. Auch hier gilt: Zusammen geht mehr!

**Das gilt aber doch sicherlich auch für das Inland, auch hier gibt es doch noch Optimierungspotenzial?**

Die Verringerung der Komplexität im Produktangebot und bei den Prozessen wird eine der wesentlichen Aufgaben unserer Organisation sein. Hinzukommen die ange-

„Es wird keine große Volksbank für Deutschland geben.“

sprochene Liquiditäts- und Kapitalsteuerung sowie die Personalarbeit. Davon wird der gesamte Verbund profitieren.

**Stichwort Vertriebssteuerung: Heißt das, dass es künftig nur noch einen Außendienst geben wird?**

Nein, wir ergänzen die autonomen Vertriebswege der Volks- und Raiffeisenbanken durch Produktspezialisten. Mit unserem Allfinanzplanungsdialo g stimmen wir Vertriebsstrategien ab und passen die Vorgehensweise an die jeweiligen Marktbedürfnisse an. So werden etwa Zertifikate und Fondsprodukte als ein komplementäres Angebot erlebt, der Kundennutzen steht dabei im Vordergrund.

**Das Problem der Erlösverteilung haben wir bereits angesprochen, doch was ist mit der Kostenseite der Primärbanken? Hier besteht ebenfalls Handlungsbedarf, wie kann eine Zentralbank da helfen?**

Derzeit läuft unter Federführung des BVR ein Projekt, das sich mit dem Thema Effizienzsteigerung in der Organisation beschäftigt. Das umfasst das Thema Zentralbanken-Fusion, das umfasst das Thema Rechenzentren, aber der wesentliche Teil der Synergien von insgesamt einer Milliarde Euro muss aus Maßnahmen kommen, die sich mit der Produktivität auf Primärbankebene befassen. Davon wird das Geschäftsmodell der „gelebten Zweistufigkeit“ aber in keinsten Weise betroffen sein. Es wird keine große Volksbank für Deutschland geben. Die angestrebte Organisations-

form wird eine „zentralisierte Dezentralisierung“ bilden.

**Wie sieht unter all den genannten Voraussetzungen die richtige Arbeitsteilung im Verbund aus – mit einer DZ-Bank-Holding, einigen wenigen, großen Regionalverbänden und dem BVR?**

Der Erfolg der genossenschaftlichen Bankengruppe wird künftig davon abhängen, wie effizient und wie erfolgreich Schnittstellen gemanagt werden. Dieses Managen von Schnittstellen hat zunächst immer etwas mit dem primären Auftrag zu tun, aber auch mit einer besonderen Beweglichkeit der handelnden Personen. Die Verantwortlichen müssen in der Lage sein, sich von Vorfestlegungen zu lösen und entweder Dinge, die kaufmännisch geboten erscheinen, selber tun, oder auch den anderen tun lassen.

Die Bewältigung der strategischen Anforderungen ist auf jeden Fall eine gemeinsame Aufgabe des BVR als obersten Vertreter der Volks- und Raiffeisenbanken und der DZ-Bank-Gruppe, die mit Ideen, neuen Produkten und konkreten Umsetzungsschritten eingebunden ist.

Maßstab und Ziel unserer gemeinsamen Arbeit ist einzig und allein die Wettbewerbsfähigkeit. Und da hat sich gezeigt, dass die Marktanteile der Genossenschaftsbanken zwar ausgesprochen stabil sind, dass wir aber Angriffe gerade von ausländischen Konkurrenten bisher nicht ausreichend gekontert haben.

**Wie sind in diesem Zusammenhang die zunehmend größeren und selbstbewussteren Regionalverbände einzuschätzen?**

Diese spielen eine große Rolle, zunächst in der Prüfung und Beratung der Primärstufe, dann auch in der Steuerung und im Erkennen von positiven und negativen Entwicklungen. Die Zusammenschlüsse zu größeren Einheiten steigern die Effizienz

und verhelfen unserer Organisation zu einem einheitlichem Auftritt.

**Ist die Prüfung im genossenschaftlichen Finanzverbund noch zeitgemäß?**

Was ist schlecht am gegenwärtigen System? Nichts. Wir haben es mit einer sehr stabilen Bankengruppe in einem herausfordernden Umfeld zu tun. Dazu leistet die Prüfung einen wichtigen Beitrag. Wenn nun durch Zusammenschlüsse noch leistungsfähigere Verbände entstehen, ist das sicher nicht von Nachteil.

**Stellen die größeren Volksbanken, die entstanden sind und weiterhin entstehen, neue Herausforderungen für die DZ Bank dar?**

Größe, vielleicht gemessen an der Bilanzsumme, hat in unserer Organisation keinen eigenen Wert. Wichtiger sind Marktanteile und langfristig stabile Ertragskennziffern. Wir sind über entsprechende Betreuungsansätze in der Lage, Primärbanken unterschiedlicher Größenklassen mit unseren Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.

**Was erwartet sich der Vorstandsvorsitzende der DZ Bank vom neuen BVR-Präsidenten?**

„Größe hat in unserer Organisation keinen eigenen Wert.“

Uwe Fröhlich verdient das Vertrauen und die Unterstützung aller. Die höchstdemokratische Struktur unseres genossenschaftlichen Finanzverbundes bedingt, dass jeder in dieser Position ein großer Integrator sein muss. Und er muss nach außen bei der Vertretung der Gruppe Charisma entwickeln. Er muss ein Schwergewicht sein. Uwe Fröhlich bringt meines Erachtens alles mit, was er oder wir alle brauchen.

**Was ist der angemessene Marktanteil der Volks- und Raiffeisenbanken?**

Unsere Organisation hat das Zeug, Marktanteile dazuzugewinnen.