

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

INNOVATIONEN –
TRENDS, GESCHÄFTSMODELLE
UND REGULIERUNG



Interessengemeinschaft
kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken e.V.

„Wir sehen kleine Genossenschaftsbanken
nicht als aussterbende Spezies“

Interview mit Hendrik Freund

„Wir sehen kleine Genossenschaftsbanken nicht als aussterbende Spezies“

Interview mit Hendrik Freund



Kleine Genossenschaftsbanken sind keine aussterbende Spezies sagt Hendrik Freund. Die großen Stärken kleinerer Kreditinstitute sieht der neue Bundessprecher der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken in ihrer Regionalität sowie flacheren Hierarchien, die Digitalisierung ist jedoch häufig ein neuralgischer Punkt – auch deshalb, weil es oftmals Preisstaffeln gibt, von denen kleine Häuser nicht profitieren können. Auch in der Politik wird das Thema Proportionalität noch immer nicht konsequent genug mitgedacht, vor allem auf europäischer Ebene. Doch auch die nationalen Aufseher, so Freund, müssten das Bankensystem bei der Umsetzung in nationales Recht stärker im Fokus haben.

Red.

bm Wie viele der Ende vergangenen Jahres 735 Genossenschaftsbanken gehören zur Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken? Wie ist „klein“ und „mittel“ überhaupt definiert?

Per 31. Dezember 2022 gehörten unserem Verein insgesamt 318 Mitglieder und somit Genossenschaftsbanken an. Wir sind somit die größte Interessenvertretung von Genossenschaftsbanken in Deutschland, gemessen an deren Anzahl.

Klein und mittel ist für uns nicht fest definiert und wir sehen es auch dynamisch. Durch die wachsenden Bilanzsummen aus organischem Wachstum und den sprunghaften Zuwächsen

durch Fusionen verändert sich die Struktur der Bankengrößen jedes Jahr. Bei einer durchschnittlichen Bilanzsumme von etwa 1,6 Millionen Euro kann man durchaus „klein“ und „mittel“ ein Stück weit daran festmachen. Dies sind immerhin mehr als 500 der 735 Genossenschaftsbanken in Deutschland zum besagten Zeitpunkt 2022. Die Größe allein soll aber kein Kriterium für eine Mitgliedschaft bei der Interessengemeinschaft sein. Viel wichtiger ist für uns, dass unsere Mitgliedsbanken sich mit der Strategie, den Zielen und Aufgaben der Interessengemeinschaft identifizieren können.

bm Wo sehen Sie die Hauptaufgabe Ihrer Interessengemeinschaft?

Wir haben uns 2021 und 2022 intensiv im Vorstand der IG mit dieser Fragestellung beschäftigt. Dabei ist unsere Vision, Mission und Strategie entstanden, die die Basis unseres Handelns und unserer Motivation sind.

Die Interessengemeinschaft ist der starke und engagierte Partner der kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken. Sie tritt für eine erfolgreiche Entwicklung ihrer Mitgliedsinstitute ein und unterstützt damit die Weiterentwicklung einer starken und dezentralen genossenschaftlichen Bankengruppe. Sie versteht sich als Netzwerk zur Bündelung der speziellen Interessen ihrer Mitglieder und handelt zur gemeinsamen Verfolgung ihrer Ziele auf Basis der genossenschaftlichen Werte.

Die strategische Grundausrichtung der Interessengemeinschaft basiert auf folgenden drei Säulen:

1. Existenzen von kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken sichern,
2. Interessen von kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken vertreten,
3. Zusammenhalt sowohl in der Gemeinschaft der IG als auch im genossenschaftlichen Verbund stärken.



Foto: Raiffeisenbank im Grabfeld eG



Hendrik Freund, Bundessprecher, Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken e.V., und Vorstandsvorsitzender, Raiffeisenbank im Grabfeld eG, Röhmbild

Die Interessengemeinschaft hat sich in der Vergangenheit sehr stark vor allem um die Säule zwei dieser Strategie gekümmert. Dies wird auch weiterhin im Fokus stehen, jedoch um die Säulen eins und drei ergänzt.

Wir wollen mit Säule eins vor allem die Stärke aus dem Inneren der Banken heraus noch mehr nutzen, um auch in der Zukunft die Existenz und Existenzberechtigung unserer Banken sicherzustellen. In so vielen Banken gibt es einzigartige Stärken, Kompetenzen und Geschäftsmodelle, von denen andere Banken profitieren können.

Unsere Aufgabe aus Säule zwei ist es weiterhin, die Interessen unserer Mitglieder gegenüber Verbund, Politik und Aufsicht zu vertreten. Dabei setzen wir verstärkt darauf, als aktiver Partner in der Mitarbeit bei Veränderungen wahrgenommen und eingesetzt zu werden. Wir schalten uns aktiv in die Entwicklung gesetzlicher, aufsichtsrechtlicher, vertrieblicher, prozessualer und personeller Veränderungen ein und bringen unser Knowhow und Engagement mit ein.

Mit der Säule drei sehen wir die Stärkung des Zusammenhalts sowohl unter den Mitgliedern der IG als auch im gesamten Verbund als unsere Aufgabe an. Wir werden künftig deutlich mehr Veranstaltungen, Workshops, Webinare et cetera anbieten, um somit noch mehr in die Kommunikation zu gehen. Auch wird unser Auftritt außerhalb des geschlossenen Mitgliederkreises deutlich präsenter werden.

bm Welche Entwicklung hat die Interessengemeinschaft in den vergangenen Jahren genommen? Sind kleine Genossenschaftsbanken angesichts des sich immer weiter drohenden Fusionskarussells inzwischen eine aussterbende Spezies?

Die Interessengemeinschaft hat aus meinem Blickwinkel kontinuierlich an ihrer Professionalität gearbeitet. Die Anerkennung in der Genossenschaftlichen Gruppe ist so hoch wie noch nie. Dies ist nicht durch Druck, sondern durch aktives, faires, aber auch bestimmendes Mitarbeiten auf Augenhöhe durch viele Kollegen aus dem IG-Kreis in vielen Gremien, Erfahrungsaustausch-Gruppen, Verbandsräten oder Abstimmungsrundern entstanden.

Wir sehen die „kleinen“ Genossenschaftsbanken nicht als eine aussterbende Spezies. Dazu wäre als erstes klein zu definieren, was ich bereits an anderer Stelle bewertet habe. Klein wird auch nicht das alleinige Kriterium für das „Überleben“ einer Bank sein. Natürlich wird es eine existenzielle Bankengröße immer geben. Jedoch hängt auch diese von vielen Faktoren ab. Was wird durch Aufsicht und Politik von einer „kleinen“ Bank gefordert und welche Lösungen zum Beispiel durch Outsourcing stehen „kleineren“ Banken zur Verfügung? Somit kann diese Frage nicht

»Klein wird nicht das alleinige Kriterium für das Überleben einer Bank sein.«

eindeutig beantwortet werden. Das Geschäftsmodell einer jeden Bank, egal in welcher Größe, und die Lösungen aufgrund äußerer Einflussfaktoren spielen dabei eine große Rolle.

bm Warum wäre das Verschwinden der kleinen Banken ein Verlust? Wo sehen Sie besondere Stärken gerade der kleineren Institute? Und welche Rolle spielen sie für den Wettbewerb?

Die große Stärke der kleineren Banken ist ihre Regionalität. Regionalität gilt es hierbei genauer zu betrachten. Sie führt zu einer hohen Kundennähe und Kundenbindung, die mit jedem Größwerden und Rückzug aus der Fläche ein Stück mehr verloren geht. Diese Stärke führt zu einer großen Empathie und Vertrauen zwischen Kunden und Mitarbeitern der Bank bis hin zum Vorstand. Bei einem auf uns zukommenden hohen Digitalisierungsgrad unserer Produkte werden Filialbanken nur überleben, wenn sie genau diese Stärken weiter nutzen können. Produkte sind schon seit langem kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Sie sind leicht vergleichbar. Künftig werden unsere Kunden zusätzlich auch noch den Zugang durch digitale Prozesse zu vielen Produkten sehr leicht haben.

Auch die Identifizierung von Mitarbeitern durch einen vorhandenen regionalen Bezug ist ein in der Zukunft umso wichtigeres Kriterium im Wettbewerb um Personal.

Flache Hierarchien, dadurch die Chance auf schnellere und fundierte Entscheidungen in Bezug auf Kundengeschäft, aber auch Innovationen, Investitionen und Geschäftsmodelle sind absolute Wettbewerbsvorteile von kleineren Banken. Ich sage nicht, dass dies in jedem Hause so auch gelebt wird, es bestehen jedoch die Möglichkeiten.

All diese besonderen Merkmale einer kleineren Bank waren die Erfolgstreiber der Genossenschaftsbanken seit Bestehen und die Anzahl an Kunden

und Mitglieder beantworten die Frage, ob es ein Verlust wäre, wenn es keine kleineren Banken mehr in der Fläche gäbe.

bm Wie sind die kleinen und mittleren Banken für die Digitalisierung aufgestellt? Sind sie vielleicht aufgrund flacherer Hierarchien besonders agil? Oder hängen sie in besonderem Maße am Tropf der Atruvia und sind dadurch in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt?

Dies ist tatsächlich ein sehr neuralgischer Punkt. Bei allen Stärken, die ich beschrieben habe, ist die Digitalisierung auch für die kleinen und mittleren Banken ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft. Ich stelle jedoch fest, dass die Digitalisierung oft als Kostenfaktor und Last gesehen wird. Geld, Zeit und Ressourcen für Digitalisierung zum Verfolgen der eigenen Strategie und des eigenen Geschäftsmodells in die Hand zu nehmen, sehe ich persönlich als Investition für die Zukunftssicherung der Bank und als eine großartige Chance der erfolgreichen Veränderung. Hier ist jede Bank und somit jedes Vorstandsteam gefordert, sich der Themen und Aufgaben klar zu werden und zu handeln. Ich erlebe hier sehr innovative und agile Banken in allen Bankengrößen und auch zurückhaltende Institute, die sehr vorsichtig mit der Digitalisierung umgehen.

Die Atruvia spielt natürlich in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund haben wir in der Interessengemeinschaft unsere Zusammenarbeit für unsere Mitglieder mit der Atruvia sehr stark intensiviert und zur „Chefsache“ gemacht. Dabei geht es uns nicht nur darum, Forderungen zu stellen, sondern vor allem auch mitzuarbeiten, damit digitale Lösungen geschaffen werden, die auch kleinere Institute einführen und erfolgreich einsetzen können. Es ist uns ein großes Anliegen, dass die Atruvia in ihrer Entwicklung des neuen Betriebsmodells und dem neuen Zukunftsbanking die kleinen und mittleren Banken noch mehr einbindet und bei aller notwendigen Entwicklungsgeschwindigkeit nicht vergisst.

bm Mit welcher Erwartung haben Sie Ihre Funktion als Sprecher der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken angetreten? Wo drückt die Mitglieder der Gemeinschaft besonders der Schuh?

Als erstes ist es mir wichtig festzuhalten, dass die IG im Vorstand keine One-Man-Show ist. Wir haben mit meiner Wahl zum Bundessprecher die

»Es ist uns ein großes Anliegen, dass die Atruvia die kleinen und mittleren Banken noch mehr einbindet.«

Satzung angepasst, damit wir künftig statt einem Stellvertreter, zwei Stellvertreter wählen können. Dies haben wir auch direkt mit Jörg Porsche und Markus Urban getan. Wir drei sehen uns als „Bundessprecher-Team“ und haben bereits begonnen, uns auch so zu organisieren. Wir ergänzen uns in unseren Kompetenzen sehr gut und haben so die Möglichkeit, uns noch agiler und effizienter den Aufgaben zu stellen. Auch die Beantwortung dieses Interviews war Teamwork, sodass ich die Meinung der Kollegen mit einfließen lassen konnte. Der Gesamtvorstand der IG sowie die Mitarbeiter der Geschäftsstelle sind hoch motivierte Menschen, die die genossenschaftlichen Ziele der IG absolut verinnerlicht haben und vertreten. Der Vorstand macht seine Tätigkeit aus innerer Überzeugung ehrenamtlich, neben dem Führen seiner eigenen Bank. Hier habe ich vor allem für die Kollegen, die das Amt bereits schon lange bis sehr lange begleiten, einen riesigen Respekt.

Die Aufgaben in der IG sind in den letzten Jahren deutlich mehr geworden und wir wollen uns noch aktiver einbringen. Die Themen, wo unseren Mitgliedern der Schuh drückt, sind oft auch die gleichen, wie bei den Kollegen größerer Banken. Nur die Lösungen der Themen benötigen oft einer größeren Differenziertheit und Fairness, um allen Bankengrößen gerecht zu werden. Und genau hier setzen wir an. Um dies künftig noch besser umsetzen zu können, werden wir alle Vorstandssitze, die laut Satzung möglich sind, besetzen und die Geschäftsstelle ebenfalls personell erweitern, um damit einen noch größeren Beitrag für die erfolgreiche Zukunft unserer Banken zu leisten.

bm Finden die kleinen und mittelgroßen Banken innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe genug Gehör? Oder gehen die Interessen großer und kleiner Institute immer weiter auseinander?

Zwei Stärken der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind ihre Vielfalt und die Dezentralität. Diese Stärken zu erhal-

ten, muss im Interesse aller Mitglieder sein. Natürlich gibt es bei unseren Banken unterschiedliche Interessenlagen, auch bedingt durch Größenunterschiede. Es ist wichtig, die verschiedenen Interessen bei Entscheidungen zu würdigen. Es dürfen keine gravierenden Nachteile für eine bestimmte Gruppe von Banken entstehen.

Ja, grundsätzlich finden wir Gehör innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Als Bankvorstände und somit direkt Betroffene und auf Basis unserer kompetenzorientierten Sachgebietszuordnung sprechen wir mit den betroffenen Unternehmen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe auf Augenhöhe.

Ein Problem ist aber die Besetzung der Gremien bei den Verbänden und den Verbundunternehmen. Besteht in den Gremien keine ausgewogene und repräsentative Besetzung, dann ist keine sachgerechte Berücksichtigung der In-

teressen möglich. Oft finden wir leider diese Ausgangslage vor. Insofern fordern wir eine Veränderung in der Mandatsbesetzung und auch im Nominierungsverfahren.

Ein weiteres Thema sind Preiskonzepte. Häufig gibt es Rabattstufen für große Institute. Hier setzen wir uns für ausgewogene Preiskonzepte ein, die auf die Nutzung abstellen und kleine und mittlere Banken nicht benachteiligen.

bm Und wie sieht das in der Politik aus – auf nationaler und vor allem europäischer Ebene? Fehlt hier immer noch das Verständnis für die Besonderheiten und Nöte kleinerer Institute – und für ihre Daseinsberechtigung?

Wer sich einmal mit dem Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Wirtschaft und dem kleinteiligen und dezentralen Bankensystem beschäftigt hat, der wird an einer Daseinsberechtigung nicht zweifeln. Uns geht es nicht um eine Daseinsberechtigung um jeden Preis. Uns geht es vielmehr um den Erhalt und die Weiterentwicklung eines einzigartigen und äußerst erfolgreichen Bankensystems. Zusammen mit den Sparkassen sind die Volks- und Raiffeisenbanken der Garant für die erfolgreiche Entwicklung unseres Mittelstandes.

Viele deutsche Politiker wissen, welchen Beitrag unsere Genossenschaftsgruppe für die heimische Wirtschaft leistet. Dennoch haben wir oft den Eindruck, dass dies häufig als selbstverständlich angesehen wird. Die Herausforderungen, vor die insbesondere kleine und mittlere Banken durch immer neue regulatorische Vorgaben gestellt werden, sind oft nicht bekannt. Hier wünschen wir uns von nationaler Seite aus mehr Initiative und Unterstützung. Leider wurden aber auch bereits viele Entscheidungskompetenzen nach Europa abgegeben. Auf europäischer Ebene gibt es zwar Kenner unseres Bankensystems, wie zum Beispiel Markus Ferber, die die Sinnhaftigkeit unseres Systems erkennen und auch unterstützen. Allerdings ist dies eher die Minderheit. Gerade bei der Bankenunion zeigt sich das. Von einem Großteil der EU-Politiker wird eine Vergemeinschaftung der Sicherungssysteme gefordert. Die Politik in der EU muss verstehen, dass die Anforderungen an die Banken proportional ausgestaltet werden müssen.

Und auch die europäischen Institutionen sind, das merken wir immer wieder, weit weg von den tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort. Das Ziel, einheitliche Regeln für alle Banken in Europa zu schaffen, steht im Konflikt mit den Besonderheiten von kleinen und mittleren Banken in Deutschland. Viele Regelungen belasten und überfordern kleine und mittlere Banken, ohne erkennbare Mehrwerte. Wir wünschen uns auch hier eine deutlich proportionale Ausgestaltung von Anforderungen.

bm Was haben die beschlossenen Erleichterungen für kleinere Institute bisher gebracht?

Die Erleichterungen reduzieren die Überbelastungen nur wenig. Wenn eine Erleichterung beschlossen wird, dann kommen gleichzeitig drei neue Vorschriften dazu. Um nachhaltig Erleichterungen zu schaffen, muss ein grundsätzliches Umdenken stattfinden.

bm Was erhoffen Sie sich aktuell von der Politik?

Das Thema Proportionalität in der Bankenregulierung konsequent auf-

zugreifen und wegzukommen von kleinen Einzelentscheidungen. Aus unserer Sicht kann man so unterschiedliche

»Wenn eine Erleichterung beschlossen wird, dann kommen drei neue Vorschriften dazu.«

Geschäftsmodelle und Bankengrößen nicht mit einheitlichen Vorgaben regulieren. Nur wenn es der Politik gelingt, die Proportionalität in Gesetze einzubringen, wird sich an der Überbelastung und Überforderung der kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken etwas ändern. Wenn das nicht gelingt, so befürchten wir, wird das kleine und mittlere Banken in einen Konzentrationsprozess treiben.

bm Welche konkreten Erwartungen haben Sie an BaFin und Bundesbank, um kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken Raum zu lassen, zu existieren?

Die BaFin und die Bundesbank kennen unsere Bankengruppe und das deutsche Bankensystem sehr gut. Dieses Kenntnis sollte die Basis für eine propor-

tionale Bankenaufsicht sein. Oft bekommen wir gesagt, dass die Vorschriften von der EU kämen und BaFin und

Bundesbank nur zur Umsetzung verpflichtet wären. Von Politikern bekommen wir gesagt, dass die Aufsicht ihre Möglichkeit zu einer proportionalen Ausgestaltung nicht nutzt. Aus unserer Sicht muss die BaFin bei der Umsetzung von EU-Richtlinien konsequent die Situation der Banken berücksichtigen.

Aktuelles Beispiel ist die MaRisk-Novelle. Deutschland erklärt sich „compliance“ mit den EBA-Richtlinien. Andere Länder gehen da anders vor. Die nationalen Aufseher müssen stärker unser Bankensystem bei der Umsetzung von europäischem Recht in nationales Recht im Fokus haben. Wir sind dazu regelmäßig in Gesprächen mit der Aufsicht. Hier wünschen wir uns schnellere und konkretere Entlastungen durch mehr Proportionalität. Eine gute Aufsicht ist wichtig, aber gute Banken sind wichtiger. ■