

BI im Gespräch

„Geschäftsmodell selbstb weiterentwickeln“

Seit 1. Januar 2018 ist Marija Kolak Präsidentin des BVR. Die BI traf sie zum Interview. Dabei ging es um die Rolle des BVR und die anstehenden Herausforderungen für die Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken.

BI// Ist Ihnen die Entscheidung leichtgefallen, vom Operativen – aus einer Ortsbank – eher in das Strategische – beim Bundesverband – zu wechseln?

Kolak// Zuerst einmal freue ich mich auf die spannende Aufgabe hier beim BVR, die genossenschaftliche FinanzGruppe mit meinen beiden Vorstandskollegen Gerhard Hofmann und Dr. Andreas Martin in die Zukunft zu führen. Strategie

und operative Arbeit sind für mich zwei Seiten einer Medaille. Denn der Unternehmenserfolg macht sich nicht nur an einer guten Strategie fest, sondern diese Strategie muss operativ wirksam umgesetzt werden. Das eine können Sie nicht vollständig vom anderen getrennt betrachten und es ist immer eine gute Grundlage für strategische Aufgaben, zuvor auch operative Verantwortung wahrgenommen zu haben.

BI// Worauf freuen Sie sich am meisten bei Ihrer zukünftigen Tätigkeit?

Kolak// Der BVR hat sich in den vergangenen Jahren eine gute Reputation in der genossenschaftlichen FinanzGruppe erarbeitet und wird wertgeschätzt. Das ist eine wunderbare solide Grundlage. Darauf gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen des BVR aufzubauen und die Gruppe weiter nach vorn zu bringen, ist eine große und herausfordernde Aufgabe.

BI// Wie sehen Sie die Rolle des BVR im genossenschaftlichen Verbund?

Kolak// Der BVR ist für mich das Herzstück unserer Organisation – aus drei Gründen: Erstens findet hier koordiniert die politische Willensbildung unserer Gruppe – ausgehend von den Ortsbanken – statt. Zweitens haben wir mit der Sicherungseinrichtung ein starkes Asset, deren jahrzehntelange erfolgreiche Arbeit in der Zukunft fortgeschrieben werden muss. Drittens ist der Bundesverband das strategische Kompe-



ewusst

tenzzentrum der Gruppe. Wir müssen bei diesen Aufgaben ständig im Blick haben, wie sich die Gesellschaft wandelt, wie sich die Technologien verändern und welche Folgen dies für unser Bankgeschäft hat.

BI// Nun gibt es neben dem BVR noch die tendenziell immer größer werdenden Regionalverbände. Laufen wir mit dieser Struktur nicht Gefahr, dass am Ende niemand mehr weiß, wer wofür zuständig ist?

Kolak// Das sehe ich nicht so. Es besteht eine klare Aufgabenteilung zwischen Bundes- und Regionalverbänden, die zwischen den Verbänden vereinbart wurde und sich lange Jahre bewährt hat. Die Prüfungsverbände haben die Region im Blick, bieten Prüfung, Beratung und Bildung für ihre Mitglieder. Der BVR ist für die nationale und europäische Interessenvertretung zuständig, nimmt die Rolle des strategischen Kompetenzzentrums wahr und führt nicht zuletzt die Sicherungseinrichtung. Ich finde, dies ergänzt sich sehr gut. Es ist einfach Ausdruck unserer Organisation mit ihren dezentralen Ausprägungen. Wir sind kein Konzern, in dem eine Zentrale die Regeln vorgibt. Und wir wollen auch kein Konzern werden.

BI// Dann gibt es da ja noch die DZ Bank...

Kolak// ...und darüber sollten wir froh sein. Eine einzige Zentralbank – wie auch eine Rechenzentrale – sind das Ergebnis eines langen Konsolidierungsprozesses in unserer Gruppe, der auch Kraft gekostet hat. Es ist positiv, dass wir hier nun effizienter aufgestellt sind. Darum beneiden uns viele Wettbewerber. Dies müssen wir jetzt nutzen und in weitere Marktanteilsgewinne umwandeln. Dabei hat der BVR die Aufgabe, die Interessen der Ortsbanken in allen Entscheidungsprozessen zu vertreten. Nicht zuletzt ich als ehemaliges Vorstandsmitglied einer Ortsbank stehe schließlich exemplarisch dafür.

BI// Eine wichtige Funktion des BVR sprachen Sie schon an: die Interessenvertretung. Welche Schwerpunkte wollen Sie hier setzen?

Kolak// Da im Jahr 2018 viele Weichenstellungen in der Politik zu erwarten sind – denken Sie nur an die Vorschläge der Europäischen Kommission zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion oder zur Vollendung der Bankenunion –, hat die Interessenvertretung nach wie vor eine herausragende Bedeutung in der Arbeit des BVR. Besonders das Thema Einlagensicherung muss hier weiterhin im Fokus unserer Arbeit stehen. Unser System des Institutschutzes im Interesse der deutschen Sparer zu verteidigen, liegt mir sehr am Herzen. Aber unser Blick geht natürlich auch auf den Dauerbrenner der Interessenvertretung – die Forderung nach mehr Proportionalität in der Bankenregulierung. Hier muss aus meiner Sicht das komplette Regel-



werk noch einmal auf den Prüfstand. Wir müssen weg von diesem Ansatz des „One size fits all“. Es kann doch nicht sein, dass kleinere, aber langfristig stabile Institute wie die Genossenschaftsbanken hier überproportional belastet werden.

BI// Und welche Wünsche haben Sie an die Politik?

Kolak// Erst einmal ist es wichtig, in Deutschland nun möglichst schnell zu einer stabilen Regierung zu kommen. Darüber hinaus ist für mich elementar, dass wir – vor allem international – für unser Modell des genossenschaftlichen Bankings werben und hier auch ein Stück weit immer wieder erklären, wie dieses Modell funktioniert und welche Vorteile es hat. In diesem Kontext ist mir noch wichtig, dass die überaus kritische Sicht der Politik auf die Banken ein Ende haben muss. Natürlich hat die Finanzkrise hier ihre Wirkung nicht verfehlt. Aber die Politik sollte erkennen, dass Banken – gerade mittelständische Institute – für die Realwirtschaft und für die Menschen eine wichtige Funktion erfüllen. Vor allem unsere mittelständische Wirtschaft braucht starke regionale Banken vor Ort.

BI// Richten wir den Blick einmal mehr nach innen – welche Projekte sind aus Ihrer Sicht in naher Zukunft von besonderer Bedeutung für die genossenschaftliche FinanzGruppe?

Kolak// Das eine überragende Projekt gibt es meiner Meinung nach nicht. Es geht beim BVR nicht darum, ein Allheilmittel zu entwickeln, das alle Probleme jeder Bank in einem Schritt löst. Wir liefern nicht das Breitbandantibiotikum, das global alle Bakterien beseitigt. Nein, unsere Organisation lebt vom dezentralen Unternehmertum. Da wird es Ortsbanken geben, die ihren Blick mehr auf die vertriebliche Seite legen und die Vertriebsleistung ausbauen wollen. Andere Primärinstitute schauen sich vorrangig intensiv ihre Kostenstrukturen an. Und wieder andere beschäftigen sich beispielsweise mit der Weiterentwicklung ihrer Strategie. Dieses Spektrum möglicher Ansätze zur Optimierung der Bank vor Ort ist Aufgabe der Fachratsarbeit des BVR und des Ständigen Projekt- und Strategieausschusses. Hier werden im Sinne des strategischen Kompetenzzentrums praxisgerechte Lösungen entwickelt, um die verantwortlichen Manager vor Ort in ihrer strategischen und operativen Arbeit bestmöglich zu unterstützen.

BI// Sie sprachen das dezentrale Unternehmertum an. Wo bleibt das, wenn ein einheitlicher Workflow mit einer standardisierten Produktpalette existiert?

Kolak// Ich bin immer wieder überrascht, dass der Begriff der Standardisierung in der Finanzdienstleistungsbranche so negativ besetzt ist. In anderen Branchen wird dies ganz anders gesehen – und dies zu Recht. Denn der Kunde hat die Erwartungshaltung, bei einem Unternehmen

oder noch besser einer Marke eine gleichbleibend hohe Dienstleistungs- und Produktqualität zu erfahren. Nur auf diese Weise können Dienstleister im Kundengeschäft auf Dauer erfolgreich sein. Dies gilt natürlich auch für die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Wir sind Qualitätsanbieter – und über die Qualität unserer professionellen Beratung bieten wir unseren Kunden einen Mehrwert. Das ist das Leistungsversprechen unserer Marke. Um dieses Versprechen jederzeit und überall einzulösen, kann ein definierter Workflow die Berater vor Ort sehr gut unterstützen.

BI// Aber bleibt das Banking überhaupt „People’s Business“? Oder wird nicht alles digitalisiert? Wo bleiben da die Volksbanken und Raiffeisenbanken?

Kolak// Die genossenschaftliche FinanzGruppe muss hier ihren eigenen Weg finden. Wir sollten uns davor hüten, in einem digitalen Einheitsbrei unsere Marke – und unser Leistungsversprechen – zu verwässern. Wir leben von einer erlebbaren Nähe zu den Menschen in der Region. Natürlich muss ich Kundennähe heute in Teilen anders definieren als noch vor ein paar Jahren. Digitale Lösungen werden wichtiger – keine Frage. Hier müssen wir eine gute Balance finden zwischen – teilweise neu definierter – Nähe im digitalen Zeitalter und der vor Ort gelebten Regionalität. Kurzum: Wir können unser intaktes Geschäftsmodell mit einer starken Marktposition selbstbewusst weiterentwickeln.

BI// Und für wie gefährlich halten Sie in diesem Kontext die neuen Wettbewerber, die Fintechs?

Kolak// Der Begriff ‚gefährlich‘ ist aus meiner Sicht hier nicht tref-

fend. Das heißt aber nicht, dass ich diese neue Konkurrenz nicht ernstnehme. Die innovativen Angebote der neuen Wettbewerber müssen wir achtsam beobachten, analysieren und dann die Handlungsnotwendigkeiten ableiten. Denn man muss schon zugeben, dass uns die Fintechs in Erinnerung gerufen haben, dass es elementar ist, jederzeit konsequent vom Kunden her zu denken. Da hat die gesamte Bankenlandschaft kurz einmal innehalten müssen. Wir haben uns aber recht schnell sortiert und auf die veränderten Bedingungen überzeugend reagiert. Wohl auch deshalb sprechen viele Fintechs inzwischen lieber von Kooperation statt Konfrontation. Als eine traditionsreiche Bankengruppe mit einer bekannten Marke, rund 30 Millionen Kunden und 18,4 Millionen Mitgliedern können wir dieser Konkurrenz selbstbewusst entgegentreten. Unsere Hausaufgabe ist es jedoch, aus dieser herausragenden Marktposition in einer digitalisierten Umgebung noch mehr zu machen. Unsere Stärken sind Verlässlichkeit, Kompetenz, Kundennähe und Kreativität.

BI// Und wie schätzen Sie die Marktposition der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Vergleich zu den klassischen Wettbewerbern momentan ein?

Kolak// Auch hier können wir mit Selbstbewusstsein auf unsere Ergebnisse blicken, wie ich finde. Die Ertragslage der Ortsbanken wie auch der FinanzGruppe insgesamt sprechen doch eine recht deutliche Sprache. Wir sind eine der ertragsstärksten Bankengruppen Deutschlands und Europas. Das ist wohl keine schlechte Position, um sich dem Wettbewerb auch weiterhin erfolgreich zu stellen.

BI// Frau Kolak, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



Deutschland stellt sich breit auf!



Empfehlen Sie Ihren Kunden eine stabile Anlagestrategie

Denn auch bei niedrigen Zinsen gibt es Anlagemöglichkeiten, die Stabilität mit Renditeaussichten verbinden. Setzen Sie deshalb für Ihre Kunden auf eine gut durchdachte und breit aufgestellte Vermögensstruktur aus mehreren Anlageklassen, -formen und -märkten.

Vorausschauend handeln. Bedürfnisse richtig einschätzen. Seit nunmehr 60 Jahren ist es unser Anspruch, das Vermögen der Anleger zu vermehren und das in uns gesetzte Vertrauen zu bestätigen.

Geld anlegen



klargemacht

Ausführliche produktspezifische Informationen und Hinweise zu Chancen und Risiken der Fonds entnehmen Sie bitte den aktuellen Verkaufsprospekten, den Anlagebedingungen, den wesentlichen Anlegerinformationen sowie den Jahres- und Halbjahresberichten, die Sie kostenlos in deutscher Sprache über den Kundenservice der Union Investment Service Bank AG, Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main, Telefon 069 58998-5450, www.union-investment.de, erhalten. Diese Dokumente bilden die allein verbindliche Grundlage für den Kauf der Fonds. Stand: 1. Januar 2018.