



**aktuell.**  
*Informationen für die Medien*

**Uwe Fröhlich,  
Präsident des Bundesverbandes der  
Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)**

**Herausforderungen für ein Geschäftsmodell –  
Genossenschaftsbanken zwischen Mitgliederorientierung,  
Regulierung und Verbraucherschutz**

**16. Handelsblatt-Jahrestagung  
Banken im Umbruch  
5./6. September 2011, Frankfurt/M.**

Bundesverband der  
Deutschen Volksbanken und  
Raiffeisenbanken • BVR

Pressesprecherin:  
Melanie Schmergal

Postfach 30 92 63  
10760 Berlin  
Telefon: (030) 20 21-13 00  
Telefax: (030) 20 21-19 05

Internet: [www.bvr.de](http://www.bvr.de)  
E-Mail: [presse@bvr.de](mailto:presse@bvr.de)

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, heute vor so vielen Vertretern der deutschen Finanzwirtschaft sprechen zu können. Die Handelsblatt-Tagung bietet seit je her Gelegenheit, die großen Themen zu diskutieren, Bilanz zu ziehen und einen Ausblick auf die kommenden Herausforderungen zu werfen. Ich denke, jeder der hier anwesenden Kollegen wird es daher verstehen, wenn ich zuerst einmal ein paar grundlegende Gedanken über unsere Branche äußere. Im letzten Jahr hatte man mich zu der Fragestellung eingeladen, wie Banken das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen können, dass nach dem Zusammenbruch von Lehman und den milliarden schweren Rettungsaktionen verspielt wurde. Die Antworten damals könnten auch heute noch gelten: Vertrauen gewinnt man durch Transparenz, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Nähe.

Auch die Politik ist angetreten, das Vertrauen in unsere freiheitliche demokratische Grundordnung zu sichern und die Erpressbarkeit des Staates durch zu große Banken abzuwehren. Ein Füllhorn an Maßnahmen wurde über die Finanzbranche ausgeschüttet in der Hoffnung, künftige Krisen weniger wahrscheinlich zu machen. Dennoch muss ich heute konstatieren: Das Vertrauen unserer Gesellschaft in gewisse Banken und Finanzmarktakteure scheint am Boden zu liegen. So schreibt zum Beispiel der SPIEGEL in einer seiner jüngsten Ausgaben, die Finanzmärkte seien zu einer Bedrohung für die globale Gesellschaft geworden. Ich zitiere wörtlich:

*„ ... ohne die destruktive Kraft der Banken, Hedgefonds  
und anderer Investmentgesellschaften stünde die Welt nicht da, wo sie heute steht - am  
Abgrund.“*

Keiner, der in unserer Branche Verantwortung trägt, sollte diese Sätze einfach beiseite wischen. Auch wenn die aktuelle Krise vor allem durch eine verantwortungslose Schuldenpolitik einzelner Staaten verursacht wurde, auch wenn die Politik in meinen Augen halbherzig auf die sich abzeichnenden Entwicklungen reagiert hat, auch dann müssen wir uns fragen: Wie opportun ist es, dass Finanzmarktakteure auf den Bankrott einzelner Volkswirtschaften wetten und damit ganze Regionen destabilisieren? Natürlich beteiligen sich nicht alle Institute an diesen Geschäften. Aber wir alle leiden unter der schwindenden Akzeptanz der Gesellschaft gegenüber Banken. Doch wir brauchen diese Akzeptanz. Ohne Vertrauen ist das Bankgeschäft nicht denkbar.

Meine Damen und Herren,

nach meinem Verständnis sollten Banken eine an der realen Wirtschaft ausgerichtete, dienende Funktion ausüben und nicht davon losgelöst agieren.

Für die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken ist dieser realwirtschaftliche Bezug Teil ihrer DNA. Gegründet von Handwerkern und Landwirten ist ihr primäres Ziel die wirtschaftliche Förderung ihrer Genossenschaftsmitglieder. Dieses Modell trägt seit 160 Jahren durch alle Krisen hinweg und es trägt sehr gut: Allein im letzten Jahr konnten die Volksbanken und Raiffeisenbanken 300.000 neue Mitglieder hinzugewinnen. Ihre Gesamtzahl beträgt nunmehr 16,7 Millionen. Zum Vergleich: Die Zahl der Mitglieder ist damit fast doppelt so hoch wie die Zahl der Aktionäre und Fondsbesitzer in Deutschland (8,6 Millionen). Der Jahresüberschuss vor Steuern – auf Ebene der Ortsbanken - wuchs im gleichen Zeitraum um 27 Prozent auf 4,3 Milliarden Euro. Das Kreditvolumen stieg mit 4,1 Prozent deutlich über dem Marktwachstum auf 406 Milliarden Euro an. Die Kundeneinlagen nahmen mit 5,1 Prozent auf 507 Milliarden Euro ebenso kräftig zu und wuchsen damit stärker als der Markt. Insgesamt stellt sich die Situation bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken derzeit deutlich besser da, als bei vielen Wettbewerbern.

Der Erfolg liegt in ihrer regionalen Verankerung begründet. Unsere Kunden nehmen uns als Teil ihres eigenen „sozialen“ Netzwerkes wahr. Sie verstehen das Geschäftsmodell, Einlagen lokal hereinzunehmen und diese als Kredite an die örtliche Wirtschaft wieder auszugeben. Sie schätzen es, dass sich die Ansprechpartner ihrer Genossenschaftsbank über die Jahre selten ändern; dass die Entscheidungskompetenz vor Ort ist. Kurzum: Sie vertrauen uns. Dieses Vertrauen ist nicht zuletzt das Ergebnis eines besonderen Verhältnisses der Mitglieder zu ihrer Genossenschaftsbank. Diese sind nicht einfach nur Kunden sondern Teilhaber und die Institute sind per Genossenschaftsgesetz der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Daher ist es nur konsequent, dass wir unsere strategische Zielplanung an den Bedürfnissen unserer Kunden und Mitglieder ausrichten. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben sich das Ziel gesetzt, Nummer eins zu sein. Nummer eins in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit sowie Nummer eins in der Mitarbeiteridentifikation und -qualität.

Diese Ziele zu erreichen, ist im gegenwärtigen Umfeld nicht leicht. Durch die zunehmende Regulierung bleibt unseren Banken immer weniger Zeit für ihre Kunden. Neue und zusätzliche Anforderungen bei der Anlageberatung, die Neuregelungen des Verbraucherkredit- und Widerrufsrechts, das Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz sowie weitere Normen für mehr Verbraucherschutz: Die Beratung wird nicht einfacher und für den Kunden leider auch nicht transparenter. Dem Kunden helfen nicht alle diese Regelungen wirklich weiter. Im Ergebnis entsteht eine nie dagewesene Regulierungswelle, die unserer dezentral aufgestellten Organisation kaum vertretbare Aufwände in der Umsetzung abfordert.

Auch im Hinblick auf die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln nach Basel III muss sich der Gesetzgeber die Frage gefallen lassen, ob er bereit ist, das dezentrale, regional verankerte,

mitgliederbezogene und nachhaltige Geschäftsmodell der genossenschaftlichen FinanzGruppe in seinen Regulierungsvorhaben anzuerkennen und angemessen zu berücksichtigen. Wir brauchen eben auch bei neuen Regelungen unterschiedliche Anforderungen für die einzelnen Institute – abhängig von den eingegangenen Risiken und vom Geschäftsumfang.

Meine Damen und Herren,

das genossenschaftliche Geschäftsmodell hat gerade in der Finanzmarktkrise seinen Härtestest in hervorragender Weise bestanden. Veränderte externe Rahmenbedingungen erzeugen jedoch auch notwendige Anpassungen, um im Wettbewerb zu bestehen. Deshalb ist es gerade jetzt - in Zeiten der wirtschaftlichen Stärke - wichtig, sich mit den maßgeblichen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen und hieraus notwendige Veränderungen anzugehen. Wir haben für uns unter anderem diese Themen identifiziert und bearbeiten sie im Rahmen unserer strategischen Zielplanung:

1. Der **Verdrängungswettbewerb im Retail Banking** setzt sich unvermindert fort. Der intensive Wettbewerb um die Privatkunden setzt sich insbesondere auf der Einlagenseite unvermindert und häufig mittels aggressiver Konditionengestaltung fort. Nicht zuletzt wegen des aus Basel III resultierenden Eigenkapitalbedarfs ist hierbei insbesondere die private Konkurrenz auf eine hohe Eigenkapitalrendite nachdrücklich angewiesen; deshalb werden dort auch weitere Konzentrationsprozesse und Kostensenkungsprogramme zu erwarten sein. Die Ankündigung der HVB, weite Teile ihres Bankgeschäftes in eine Servicegesellschaft auszugliedern, ist ja erst wenige Tage alt.
2. Die Nachfrage- und Angebotsstruktur beginnt sich durch den **demografischen Wandel** zu verändern. In Regionen mit sinkenden Bevölkerungszahlen entfacht sich der Wettbewerb um die verbleibenden Kunden und qualifizierten Arbeitskräfte. Hier ergeben sich für uns auch Chancen durch intelligente, altersspezifische Beratungsangebote und Produktgestaltungen.
3. Das Kommunikations- und Nutzungsverhalten ändert sich aufgrund neuer technologischer Entwicklungen, die Online-Affinität unserer Kunden nimmt weiter zu. Wir investieren konsequent in den Ausbau unseres Multikanalvertriebs. Wir meinen, wir müssen den Menschen nicht nur über das Internet, sondern über alle Vertriebswege hinweg die von ihnen gewünschten Bankdienstleistungen zur Verfügung stellen. Wenn Sie auf **Twitter** oder **Facebook** schauen, werden Sie viele Volksbanken und Raiffeisenbanken finden, die begonnen haben, ihr lokales Netzwerk auf die neuen sozialen Netzwerke zu übertragen. Hier bietet sich eine gute Chance für die genossenschaftlichen Banken, um die Maximen

der Kundennähe, des besonderen Kundenverständnisses und der Verankerung in der Region als Wettbewerbsvorteile in einem sich weiter verschärfenden Konkurrenzkampf zu nutzen.

4. Wir erleben derzeit eine zunehmende **Regulationsdichte**. Ich hatte das bereits zu Beginn meines Vortrages erwähnt. Auch wenn gerade dezentrale Bankengruppen - wie die Volksbanken und Raiffeisenbanken - erheblich unter der Last der Regulationsdichte leiden, müssen wir diese Anforderungen beachten und umsetzen. Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen sich als Institute präsentieren, die die Wünsche ihrer Mitglieder und Kunden ernst nehmen und eben keinen Anlass für Beschwerden bieten. Aufgrund unseres genossenschaftlichen Geschäftsmodells haben wir hier die beste Ausgangsposition im Markt. Genossenschaftliche Banken werden von ihren Mitgliedern getragen, die gleichzeitig ihre Kunden sind. Das ist einzigartig. Doch dies verpflichtet auch.

Die Auseinandersetzung mit diesen Einflussfaktoren und ihren strategischen Bedeutungen für die genossenschaftlichen Banken führt zu folgenden Kernaufgaben unserer Gruppe:

1. Intensivierung der Mitglieder- und Kundenorientierung,
2. Stärkung der Nachhaltigkeit in einem sich verändernden Umfeld,
3. Beherrschung der Regulatorik und Bewältigung der Komplexität.

Meine Damen und Herren,

ich bin mir sicher, dass die Kraft, die in der genossenschaftlichen Idee steckt, uns auch weiterhin helfen wird, noch mehr Kunden für unsere Bankengruppe zu begeistern. Unsere Bodenständigkeit wird sich auszahlen, Stabilität und Solidität gelten nach wie vor als Anker in einer unübersichtlichen Zeit. Unsere Nähe und ein menschliches Beziehungsbanking werden - neben dem Internet - weiterhin eine wichtige Rolle spielen und damit die Vorteile des genossenschaftlichen Geschäftsmodells aufzeigen. Und vielleicht kann unser Modell sogar eine Blaupause für die Zukunft sein. In einer großen deutschen Wirtschaftszeitung habe ich neulich einen Artikel gelesen, in dem die frühere Ökonomin der Bank of England, Frau Professorin Sheila Dow, ihre Ideen zu einer neuen Bankkultur ausbreitete. Ein Beispiel dafür, wie das gesellschaftliche Interesse Einzug in den Banksektor halten könne, sagt sie, sei das Modell der Genossenschaftsbanken. „In dieser Bankenkultur sind moralische Aspekte verankert. Der Fokus liegt auf sozialen Konventionen in einer stabilen Gesellschaft und nicht auf individualistischem Verhalten.“ So werde das für Banking grundlegende Vertrauen gefördert. Für eine britische Bankexpertin sind das erstaunliche Überlegungen. Ich bin nicht nur deshalb äußerst optimistisch, was die Zukunft der Volksbanken und Raiffeisenbanken angeht.