

„Die Entscheidung obliegt immer der Bank vor Ort“

Marija Kolak, Präsidentin des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), über die Bedeutung des persönlichen Gesprächs, Dividendenzahlungen in Zeiten von Corona sowie die Herausforderungen der EU-Nachhaltigkeitspläne und ihre Tätigkeit für den Heiligen Stuhl.

Frau Kolak, wir befinden uns Anfang November im „Lockdown light“. Wie geht es den Genossenschaftsbanken angesichts dessen und vor dem Hintergrund der erneut exponentiell steigenden Infektionszahlen?

Unsere Organisation ist bisher gut durch die Krise gekommen und wird das auch weiter tun. Dabei hilft der gute Eigenkapitalpuffer der genossenschaftlichen Finanzgruppe der Volksbanken und Raiffeisenbanken von insgesamt 116 Milliarden Euro.

Was unterscheidet die derzeitige zweite Welle der Pandemie von der ersten Welle für Ihre Mitgliedsinstitute?

In der ersten Welle ging es allen Finanzinstituten hierzulande primär darum, grundlegende Themen wie die Bargeldversorgung sicherzustellen, denn die Menschen waren darüber in Sorge. Ein weiteres wichtiges Anliegen unserer Institute war es, den Mittelstand zu unterstützen. Unternehmen mussten von einem Tag auf den anderen ihre Liquidität sicherstellen und wollten mit ihrer Bank über Darlehen und öffentliche Fördermittel sprechen. Auch derzeit in der zweiten Welle sind wir intensiv mit unseren Firmen- und auch Privatkunden im Gespräch. Für alle Seiten stellen sich Fragen, etwa: Was bedeutet

es für die Finanzierung meiner Immobilie, wenn ich nicht mehr aus der Kurzarbeit in meine reguläre Beschäftigung zurückkomme? Oder: Wie kann ich meine Investitionen planen? Die Zeiten werden unkalkulierbarer, damit nimmt die Verunsicherung zu. Für alle ist das eine herausfordernde Zeit, und wir haben unseren Beitrag zur Bewältigung bei unseren Kunden auf allen verfügbaren Kanälen geleistet und leisten ihn weiterhin gern. Dabei wurde auch klar, wie wichtig es ist, eine regionale Bank zu haben, mit der Kunden persönlich ins Gespräch gehen können, um diese Krise zu managen. Denn das geht nicht ausschließlich digital.

Welche Folgen hat das Corona-Virus bis jetzt für die Bilanzen der Volks- und Raiffeisenbanken?

Bei der Unterstützung unserer Kunden mit Krediten sehen wir die Risiken als gut beherrschbar an. Bis jetzt sind nur sehr vereinzelt höhere Kreditrisiken bei Firmenkunden der Genossenschaftsbanken erkennbar. Unsere Banken haben ihre Kreditbücher durchgesehen, zum Beispiel im Hinblick auf die Besicherung und auf sinkende Immobilienpreise. Dass wir noch keine Ausfälle sehen, liegt auch am Instrumentarium, aus dem die Firmenkundenberater schöpfen konnten, ob Tilgungsaussetzung oder Einbindung von Fördermitteln.

Womit rechnen Sie für das Jahr 2021?

Wir erwarten im kommenden Jahr mehr Unternehmensinsolvenzen, nachdem die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht zum Jahresende ausläuft. Und das auch bei Unternehmen, die wir vielleicht bisher nicht auf dem Schirm haben. Dann wird es auch bei unseren Mitgliedsinstituten zu einer erhöhten Risikovorsorge kommen. Angesichts unseres Eigenkapitals und der Jahresüberschüsse, die wir in den vergangenen Jahren erwirtschaftet haben, sind wir Stand heute aber guter Dinge, dass wir diese Kreditrisiken gut managen werden.

Kompakt

- Name: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)
- Bilanzsumme*
Ende 2019: 985 Mrd. Euro
- Mitarbeiter*: 140.650

*Genossenschaftsbanken (Volksbanken und Raiffeisenbanken, Sparda-Banken, PSD Banken sowie Spezialinstitute)

Marija Kolak

ist seit 2018 Präsidentin des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Die Diplom-Kauffrau startete ihre Karriere als Trainee im Firmenkundengeschäft bei der Berliner Volksbank, für die sie bis 2017 arbeitete, zuletzt als Vorständin. Kolak ist Absolventin des Advanced Management Programs der Harvard Business School in Boston und wurde im August 2020 von Papst Franziskus in den Vatikanischen Wirtschaftsrat berufen.



© Thomas Berberich

Was ist das Worst-Case-Szenario für die Entwicklung Ihrer Kreditvorsorge im kommenden Jahr?

Für die Gruppe erwarten wir eine deutliche Erhöhung der Kreditrisikoversorge. Bei den Unternehmensinsolvenzen in Deutschland rechnen wir mit einem Anstieg von 20 bis 30 Prozent. Trivial ist die Berechnung übrigens nicht, weil es auch Branchen gibt, die Gewinner der Krise sind, und solche, die die Auswirkungen nachgelagert verspüren. So leiden Unternehmen der Gebäudereinigung beispielsweise darunter, dass sich die Nutzung von Büroflächen verringert. Hinzu kommt, dass sich der Wettbewerb verdichtet. Dienstleister, die sich bisher auf große Hotels konzentriert haben, die aber momentan als Kunden wegfallen, orientieren sich in Richtung Mittelstand beziehungsweise anderer Segmente um. Wenn ein Unternehmen schon vorher nicht gesund war und nicht ausreichend vorgesorgt hat, wird es auf lange Sicht in Schwierigkeiten geraten.

Trotzdem klingen Sie relativ optimistisch ...

Sagen wir zuversichtlich.

Ist diese Zuversicht ein Grund dafür, dass einige Genossenschaftsbanken an der Ausschüttung einer Dividende für 2020 festhalten?

Die Dividende ist nicht nur eine Rückgabe, sondern auch ein Beleg an die Mitglieder. Wer uns Kapital anvertraut, geht davon aus, dass wir mit dem Geld vernünftig wirtschaften. Maßgaben sind ein ordentliches Geschäftsjahr und eine mehrjährige positive Prognose. Ob eine Dividende ausgezahlt werden kann, entscheidet jede einzelne Bank vor Ort mit dem Aufsichtsrat und mit der Vertreter- oder Mitgliederversammlung. Sie muss sich fragen: Können wir uns das leisten? Nur wenn die Antwort Ja lautet, kann es eine Auszahlung geben. Der BVR hat nach dem so genannten Dividenden-Bann seitens der Europäischen Zentralbank bei der Bundesanstalt für Finanz-

dienstleistungsaufsicht um eine differenzierte Betrachtung geworben. Wir sind froh, dass die BaFin unsere Sichtweise für die Less Significant Institutions mit in ihre Überlegungen aufgegriffen hat. Denn wir sollten nicht vergessen, dass das Thema Ausschüttungen und damit Attraktivität für künftige Investoren auch im Bankenbereich eine Rolle spielt. Mit dem Verzicht auf die Auszahlung von Dividenden würden wir einen strukturellen Wettbewerbsnachteil für deutsche und europäische Geldhäuser im Vergleich zu US-amerikanischen und global agierenden Instituten heute schon anlegen.

Wie stark mussten Sie bei der Finanzaufsicht für die Auszahlung der Dividenden werben?

Es waren intensive Gespräche. Wir stehen mit der Finanzaufsicht laufend im Dialog, aber in der Corona-Krise ist der Austausch noch enger. Hinzu kommt, dass wir dieses Jahr Federführer der Deutschen Kreditwirtschaft sind.

Welchen besonderen Beitrag leistet Ihr Verband in der Corona-Krise gegenüber seinen Mitgliedsinstituten?

Im Interesse der Kunden unserer Mitgliedsbanken haben wir uns für passende Corona-Unternehmenshilfen und -förderprogramme eingesetzt. Dank der guten Zusammenarbeit mit den zuständigen Bundesministerien und der KfW konnten wir als diesjähriger Federführer der Deutschen Kreditwirtschaft zeitnah angemessene Förderkreditlösungen für von der Corona-Pandemie negativ betroffene Unternehmen mit erreichen. Für unsere Mitgliedsbanken haben wir vor allem Transparenz über die geltenden Regelungen geschaffen. Die Bedingungen des Corona-Schutzschilds haben wir für das Tagesgeschäft übersetzt. Jeder Firmenkundenberater musste Klarheit haben, welche Programme es für welche Unternehmen gibt, wie der Prozess des Mittelabrufs funktioniert und wie er den Vorgang dokumentieren muss. Auch gesellschaftsrechtliche



© Thomas Berberich

Fragen waren ein Thema. Zum Beispiel haben wir darüber informiert, was notwendig ist, um eine Mitgliederversammlung digital stattfinden zu lassen und dort Beschlüsse formulieren zu können, die Bestand haben. Weitere häufige Themen waren die Moratorien und die Rechnungslegung. Wir haben viele Detailfragen beantwortet und eine Corona-Landingpage für unsere Mitgliedsinstitute eingerichtet. Mit unseren Banken standen wir fast rund um die Uhr in Kontakt. Gleichzeitig haben wir die Sichtweise der Banken politisch eingebracht. Sehr gut ist, dass die Regierung entschlossen gehandelt und ein konjunkturelles Hilfsprogramm aufgestellt hat.

Worin liegt die größte Herausforderung für Ihre Banken?

Neben der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit auch während der Lockdown-Phasen ist die Hauptfrage der Banken, was sie ihren Firmenkunden an Unterstützung anbieten können. Das geht so weit, dass mir Einzelfälle von Unternehmen geschildert werden. Darunter sind ganz praktische Beispiele, etwa von einem Start-up mit positiver Business-Prognose, das aufgrund verschiedener Kriterien nicht in ein Programm passt, aber förderwürdig ist. Wenn aus einer Frage eine Grundsatzentscheidung werden kann, diskutieren wir sie mit dem Bundesfinanzministerium und der KfW. Ich finde es beeindruckend, wie unsere Bankvorstände die Sorge für die Unternehmen tragen. Die besten Lösungen für ihre Kunden und Mitglieder zu finden, treibt die Kollegen täglich an.

Welches Volumen an Fördermitteln entfiel bis zu Beginn des zweiten Lockdowns auf die Kreditgenossenschaften?

Per Ende Oktober hatten wir 9,2 Milliarden Euro an Antragsvolumen und rund 42.000 Förderkreditanträge für Corona-Sonderförderprogramme. Auf die Genossenschaftsbanken entfallen knapp 30 Prozent des Antragsvolumens für Corona-Förderkredite, das nach der Anzahl der Anträge sogar noch deutlich höher ausfällt. Bei 42.000 Anträgen können Sie sich vorstellen, wie viele Gespräche es dazu im Vorhinein gegeben haben muss. Und Fördermittel sind ja nur eine Facette für den

Unternehmer, etwa neben der Erhöhung von Kreditlinien. Für die Banken war das eine intensive Phase, in der sie auch am Wochenende Kunden beraten haben.

Wie hat sich die Förderung über Ihre Mitgliedsinstitute bis zur Mitte des zweiten Lockdowns entwickelt?

Wie die hohen Förderkreditantragszahlen verdeutlichen, stehen seit dem Beginn der Corona-Pandemie unsere Mitgliedsinstitute ihren Kunden kontinuierlich zur Seite. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich, wie hilfreich gegenseitiges Vertrauen im Rahmen bestehender langfristiger Kundenbeziehungen ist.

Ein Trend, der durch die Corona-Pandemie ins Stocken geraten sein dürfte, ist der zur Konsolidierung. Welche Meinung haben Sie dazu?

Das Schöne an unserer dezentralen Organisation ist, dass diese Entscheidungen ausschließlich von unseren Banken vor Ort getroffen werden, von den Vorständen, den Aufsichtsräten und den Vertreterversammlungen. Es gab Fusionen, die sich ohnehin auf den letzten Metern befanden und daher durchgezogen wurden. Im Vordergrund für die Institute stand während der Corona-Pandemie, in dieser Situation erst einmal ihre Firmen- und Privatkunden zu unterstützen. Wenn Banken mit Überlegungen zu Fusionen die Zukunft beschreiten wollen, ist grundsätzlich kein Aktionismus gefragt, sondern eine Fusion will immer sorgfältig überlegt und besprochen werden.

Wie wird die Konsolidierung in Ihrem Verbund nach Corona weitergehen?

Ich rechne mit einer Seitwärtsbewegung ohne große Ausreißer nach oben oder unten. Wir haben rund 40 Fusionen pro Jahr.

Ein Modell, wie ein flächendeckendes Filialnetz auch in Zukunft sichergestellt werden könnte, sind die gemeinsamen Finanzpunkte der Frankfurter Volksbank und der Taunus Sparkasse. Wie stehen Sie zu diesem Konzept?

Die Idee, dass Kreditinstitute in infrastrukturellen Fragestellungen kooperieren, finde ich gut. Dadurch, dass die Finanz-

punkte im Wechsel betrieben werden, können die Institute dem Kunden das Gefühl und die Sicherheit geben, dass er bei einem Besuch der Filiale wie bisher bei der Frankfurter Volksbank ist, auch wenn in den Räumlichkeiten an anderen Tagen Kollegen von der Sparkasse zu Hause sind. Ich halte es für einen interessanten Ansatz, gemeinsam auszuprobieren, wie sich der Regionalitätsgedanke, die Sichtbarkeit und die Vertretung in der Fläche weiter erhalten lassen.

Die Taunus Sparkasse berichtete davon, dass die Kunden die Finanzpunkte sehr gut annehmen. Gehen wir davon aus, das Experiment macht im genossenschaftlichen Verbund Schule. Was würden Sie davon halten, wenn 20, 50 oder mehr Institute dann ähnliche Pläne verfolgen?

Die Entscheidung obliegt immer der Bank vor Ort. Die Dezentralität, und darauf lege ich großen Wert, ist ein Erfolgsfaktor. Bestimmte Dinge lassen sich nicht schablonenhaft entscheiden. Die Region Weser-Ems unterscheidet sich von Bayern, Baden-Württemberg, Hessen oder Thüringen. Deshalb ist ja auch der föderalistische Ansatz in der Corona-Krise sinnvoll, in dem auf Landkreis-Ebene Maßnahmen getroffen werden, die aber nicht für jeden Winkel der Republik gelten müssen. Trotzdem gibt es einen gemeinsamen Nenner. Die Banken sollten in Zukunft verstärkt zusammenarbeiten, gerade in infrastrukturellen Fragestellungen, bei der Bargeldversorgung und -entsorgung sowie im Payment-Bereich.

Welchen Einfluss hat der Megatrend Nachhaltigkeit auf die genossenschaftlichen Banken?

Wie die Digitalisierung wird auch die Nachhaltigkeit in Zukunft vieles überlagern. Vor der Pandemie hatten wir bereits durch Fridays for Future eine gesellschaftliche Diskussion, die jetzt trotz Corona wieder auflebt. Dazu kommt der politische Masterplan, der Green Deal der EU zeigt bereits seine Wirkung. Künftig werden wir in der Beratung beispielsweise die Nachhaltigkeitspräferenz unserer Kunden abfragen. Nachhaltigkeit ist also schon in konkreten Themen wie der Kundeninteraktion angekommen. Fragen, die wir uns in der genossenschaftlichen Finanzgruppe stellen, sind: Was ist unser Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit? Und wie können wir unsere Firmenkunden in diesem Transformationsprozess begleiten? Denn Nachhaltigkeit gibt es nicht von null auf hundert. So ist die E-Mobilität mit ihrer Klimabilanz nicht nur ein Heilsbringer. Natürlich ist es das Bestreben von allen, auch von uns Genossenschaftsbanken, die schon aufgrund ihrer DNA nachhaltig sind, mit unseren Ressourcen noch verantwortungsvoller umzugehen und sie für künftige Generationen zu bewahren. Aber das Hier und Heute können wir eben auch nicht ausblenden, zum Beispiel die Automobilindustrie mit ihren Tausenden von Arbeitsplätzen und den Familien, die darauf angewiesen sind.

Was wäre die Lösung für dieses Dilemma?

Wir müssen eine Balance finden. Es gibt Marktmechanismen, und die sollten wir wirken lassen. Momentan sehen wir aber eine Tendenz zu Verboten und Aktionismus. Bei regulatorischen Initiativen wird der Blick nicht immer vollumfänglich auf die Realwirtschaft geworfen. Die Frage ist: Was bewirken die Vorschriften letztlich? Schaffen sie administrative Anforderungen und belegen damit Ressourcen, die besser in der nachhaltigen Wertschöpfung aufgehoben wären? Außerdem werden die Regeln in Brüssel von unterschiedlichen Stellen und unter selbst gesetztem Zeitdruck gemacht, was zur Folge hat, dass sie voneinander abweichen. Deshalb drängen wir immer wieder auf eine Abstimmung der Vorgaben. Und Ziele müssen smart sein, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Nachhaltigkeit ja, aber bitte mit Augenmaß und nach vorn gerichtet.

Ist der Green Deal überhaupt zu schaffen?

Es handelt sich ohne Frage um einen ehrgeizigen Plan. Wichtig ist, dass die Wirtschaftspolitik die richtigen Instrumente einsetzt. Auf Gebote und Verbote sollte weitgehend verzichtet werden. Eine zentrale Rolle kann stattdessen der Emissionshandel spielen. Letztlich sollten durch höhere Preise für CO₂-Emissionen marktgerechte Anreize zur Entwicklung und dem Einsatz weniger klimaschädlicher Technologien und zu Ver-

„Nachhaltigkeit ja, aber bitte mit Augenmaß und nach vorn gerichtet.“

haltensänderungen gesetzt werden. Im Detail kann das natürlich schwierig werden, beispielsweise wenn Anreize für Vermieter geschaffen werden sollen, emissionsärmere Heizungen einzubauen. Die genossenschaftliche Finanzgruppe steht in jedem Fall bereit, den Green Deal aktiv zu begleiten.

Sie wurden gemeinsam mit fünf weiteren Expertinnen von Papst Franziskus in den Vatikanischen Wirtschaftsrat berufen. Damit gehören dem Rat nun erstmals Frauen an. Was bedeuten Ihnen die Ernennung und das Ehrenamt?

Ich bin praktizierende Christin. Deshalb ist die Ernennung in den Vatikanischen Wirtschaftsrat für mich eine hohe Ehre. Und in der Tat hat der Heilige Vater einen interessanten Schritt vorgenommen, auch im Vergleich zur Gesamtgesellschaft und zu anderen Institutionen wie Verbänden und Parteien. Auf einen Schlag sechs Frauen zu berufen, ist mutig und bezeugt den Wandel. Mir geht es im Zuge dessen aber auch immer darum, Diversität nach vorn zu stellen. Die unterschiedlichen Expertisen und Perspektiven in diesem Gremium sind großartig. ■

Das Interview führten, unter Einhaltung der Corona-Regeln, Stefanie Hühlig und Christian Kemper in Berlin.