

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.06.2007, Nr. 145, S. 14

Unternehmen

## "Der Umbau der Volksbanken-Gruppe muss schneller werden"

DZ-Bank-Vorstandsvorsitzender Wolfgang Kirsch über übertreibende Aufseher, unprofessionelle Emotionen und Arbeiten am strategischen Profil

Der 52 Jahre alte Wolfgang Kirsch ist seit September 2006 Vorstandsvorsitzender der DZ Bank. In seinem ersten großen Interview fordert Kirsch statt Emotionen mehr Professionalität von Volks- und Raiffeisenbanken und anderen Mitgliedern im genossenschaftlichen Finanzverbund. Bis zum Jahr 2002 in der Deutschen Bank tätig, denkt Kirsch nun über Zukäufe des genossenschaftlichen Spitzeninstituts nach, treibt eine Immobilienbankfusion voran und arbeitet an einer Lösung für notleidende Immobilienfonds der Volks- und Raiffeisenbanken. Obwohl auch ihm die Fusion mit der WGZ-Bank bislang nicht glückte, hat Kirsch durch seine als integer geschätzte Art unter Mitarbeitern und Tochtergesellschaften eine Aufbruchstimmung entfacht.

Herr Kirsch, war es ein Fehler, dass die DZ Bank nicht im Namen aller Volks- und Raiffeisenbanken für die Landesbank Berlin geboten hat?

Ich denke nicht. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband hat für die Berliner Sparkasse einen hohen Preis - auch für den Zusammenhalt der öffentlich-rechtlichen Bankengruppe - bezahlt. Wir als genossenschaftliche Bankengruppe wären nicht bereit gewesen, einen politischen Preis für das Aufbrechen des öffentlichen Bankenlagers zu zahlen.

Sind Sie nicht für die Privatisierung von Sparkassen?

Frankreich hat es vorgemacht und seine öffentlich-rechtlichen Sparkassen in private Genossenschaften umgewandelt. Das würde ich mir natürlich auch in Deutschland wünschen. Aber der Wille der Politik muss am Anfang stehen. Wir sollten unsererseits auf niemanden warten. Wir haben in unserer genossenschaftlichen Bankengruppe quasi stille Reserven, die zu heben wir selbst in der Hand haben. Wir könnten selbst unseres Glückes Schmied sein.

Stattdessen ist die Fusion der DZ Bank mit der WGZ-Bank am Jahresende 2006 im dritten Anlauf und erstmals unter Ihrer Verantwortung wieder gescheitert. Bevor die Legendenbildung überhandnimmt - bitte erklären Sie uns, warum klappt es nicht?

Rationale Gründe waren nicht zu erkennen. Die industrielle Logik hinter der Fusion der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken ist nach wie vor bestechend. Ich nehme wahr, dass sich viele Volks- und Raiffeisenbanken die Fusion wünschen, und irgendwann werden sie sie auch einfordern.

Verstehen wir richtig: Es lag an Personen?

Rationale Gründe für das Scheitern gibt es nicht.

Die Bundesbank sieht viele Volks- und Raiffeisenbanken auf dem Weg in die operative Ertragslosigkeit. Was können die Ortsbanken angesichts des geringen Unterschieds zwischen den Zinsen für kurzfristiges und langfristiges Geld tun?

Die Mahnungen der Bundesbank sind zwar übertrieben, aber zugleich ein Weckruf an die Organisation. Dass die Kreditausfälle gering sind, wird nicht so bleiben und uns daher nicht dauerhaft helfen. Wir leben in dieser Hinsicht momentan in guten Zeiten. Natürlich leiden Filialbanken unter der flachen Zinsstruktur besonders. Wir müssen deshalb in unserer Gruppe den Umbau beschleunigen. Die Fusionen unter Volks- und Raiffeisenbanken müssen weitergehen. Und nach einem Zusammenschluss muss die Fusionsdividende auch gehoben werden. Das heißt: Eins plus eins muss hinterher mehr sein als zwei.

Wo sind dafür die Ansatzpunkte?

Wir müssen ein stärkeres strategisches Profil entwickeln, die Vertriebskraft erhöhen und die Prozesse effizienter gestalten.

Wie bringt sich die DZ Bank ein?

Die Schwächen im Verbund betrachte ich zugleich als seine stillen Reserven. Der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) hat das Mandat bekommen, das strategische Profil der Organisation zu schärfen. Die **DZ-Bank**-Gruppe wird ihn dabei nach Kräften unterstützen.

Was ist die Stärke der DZ Bank?

Als führende Allfinanz-Gruppe haben wir eine Alleinstellung in Deutschland. Wir profitieren vom Trend zur privaten Altersvorsorge und unseren starken Marken. Nur zwei Beispiele: Die R+V ist die heimliche Benchmark im Versicherungssektor. Mit Easycredit haben wir das Konsumentenkreditgeschäft in unserer Gruppe wieder zum Leben erweckt und wollen im Jahr 2010 Marktführer sein. Das Zusammenspiel der Allfinanzkräfte zum Wohl der Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken macht uns einmalig.

Nennen Sie doch einmal ein Beispiel für eine neue Idee aus der Produktküche.

Von Herbst an wird der "VR Vorsorgestatus" jedem Kunden einer Volks- und Raiffeisenbank den Stand seiner Altersvorsorge aufzeigen: gesetzliche Rente, Betriebsrente, private Altersvorsorge. Dadurch wird die potentielle Vorsorgelücke sichtbar. Der Kundenberater erhält so Konzepte, wie der Kunde die Lücke mit den richtigen Anlageformen aus unserer Gruppe füllen kann.

Nun zu den Schwächen: Wo muss der genossenschaftliche Finanzverbund an sich arbeiten?

Wir müssen zum Beispiel sehr viel mehr tun im Private Banking, also in der Verwaltung größerer Privatvermögen. Wir können als starke deutsche Bankengruppe nicht zusehen, wie zum Beispiel die Schweizer UBS Deutschland zum Heimatmarkt erklärt. Ein weiteres Beispiel: Traditionell sind die Volks- und Raiffeisenbanken auf dem Lande stark. Aber in den Städten, in die ja immer mehr Menschen ziehen, sind die Marktanteile unserer Banken noch zu gering - von erfreulichen Ausnahmen wie hier in Frankfurt abgesehen.

Wie wollen Sie das ändern?

Unter Federführung der Bausparkasse Schwäbisch Hall entwickeln wir neue Vertriebskonzepte für die Volks- und Raiffeisenbanken in Ballungsräumen. Wir müssen ganz neue Wege gehen. Das kann bedeuten: neue Filialen eröffnen, denn die früher totgesagten Filialen sind für uns - neben einem intelligenten Internetangebot - der Schlüsselvertriebsweg. Die Easycredit-Shops in den Großstädten sind ein alternativer Ansatz. Und der mobile Vertrieb der Bausparkasse mit derzeit 4000 Mitarbeitern wird auf mindestens 5000 Berater ausgebaut. Diese verkaufen schon heute längst nicht mehr nur ein Produkt. Alle Mitglieder der **DZ-Bank**-Gruppe sind aufgerufen, ihren Vertrieb und ihre Produkte noch besser auf die Volksbanken insbesondere in den Ballungsräumen abzustellen.

Für die Strategie der Volksbanken-Gruppe ist vorrangig der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) zuständig. Unterstützen Sie eine Wiederwahl des amtierenden Präsidenten?

Die Wahl von Herrn Dr. Pleister, der auch Aufsichtsratsvorsitzender der DZ Bank ist, steht im Jahr 2009 an und ist damit derzeit kein Thema.

Wir wollen ausschließlich Ihre Meinung über den BVR-Präsidenten wissen.

Herr Dr. Pleister hat mutige Vorhaben vorangetrieben und schwierige Abstimmungen gewonnen. Es gibt im genossenschaftlichen Finanzverbund den Trend, Sachfragen und Personalfragen zu verknüpfen. Das ist nicht besonders professionell. Der BVR hat die Aufgabe, das strategische Profil unserer Gruppe zu stärken. Wir als **DZ-Bank**-Gruppe unterstützen ihn dabei. Ich würde mir wünschen, dass auch die Regionalverbände und Rechenzentralen stärker mitwirkten.

Die DZ Bank kommt aus einer Sanierung, in deren Verlauf die Kosten stark gesenkt wurden. Wo kommen künftig die Erträge her?

Wir wollen unseren Auftritt als Firmenkunden- und Investmentbank made in Germany ausbauen. Ausländischen Kapitalsammelstellen bieten wir wie kein anderer Anbieter hierzulande über die Volks- und Raiffeisenbanken den Zugang zu 30 Millionen Kunden. In diesem Zusammenhang bauen wir auch unsere internationale Präsenz aus, zum Beispiel aktuell mit der Erweiterung unserer Kapitalmarktaktivitäten in Singapur und Hongkong und dem Aufbau unserer Filiale in Mailand.

Im in Deutschland wieder florierenden Geschäft mit Börsengängen spielt die DZ Bank derzeit keine Rolle. Wie wollen Sie das ändern?

Wir sind dabei, unsere Kapitalmarktaktivitäten fokussiert auszubauen. Wir sind sehr stark in der Aktienanalyse, auch bei Nebenwerten, für die sich andere Banken nicht mehr interessieren. Diese Fähigkeiten wollen wir künftig wieder stärker kombinieren mit dem Kapitalmarktgeschäft - insbesondere Börsengänge betreuen, Kapitalerhöhungen platzieren und Aktienhandel.

Dafür brauchen Sie das Vertrauen der Volks- und Raiffeisenbanken, Ihren Vertriebspartnern. Das wird immer

wieder wegen Altlasten gestört. Derzeit rufen Fonds der DG Anlage Ärger unter den Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken hervor. Lässt die DZ Bank die Banken vor Ort im Stich?

Um die Dimension klarzumachen: Es gibt 12 von rund 50 Fonds der DG Anlage, die wegen der schlechten Immobilienmarktentwicklung in Schwierigkeiten stecken. Wir reden, abzüglich der Ausschüttungen und Steuererstattungen, von 300 Millionen Euro Anlagegeldern der Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken. Wir werden mit dem BVR und der BAG Hamm im Verbundinteresse dafür sorgen, dass unsere Partnerbanken die von ihnen erworbenen Anteile an eine Zweckgesellschaft verkaufen können. Dies verschafft den Genossenschaftsbanken in eventuellen Schlichtungsgesprächen mit ihren Kunden die gewünschte Flexibilität.

Die Fonds sind inzwischen an den Sanierungshelfer BAG Hamm übertragen. Muss die DZ Bank nicht dennoch in voller Höhe für den Prospekt haften?

Wer einen Fonds auflegt, trägt auch die Verantwortung für die dafür erstellten Prospekte. Er haftet also für Fehler. Bei den angesprochenen Fonds wurde die Richtigkeit der weitaus meisten Prospekte von erstinstanzlichen Gerichten bestätigt. Bei einzelnen Prospekten fand eine gerichtliche Überprüfung noch nicht statt. Wir gehen davon aus, dass sämtliche Prospekthaftungsklagen scheitern werden. Dennoch zeigen wir Kulanz, um Kundenbeziehungen nicht zu gefährden. Aber wir werden keinen dreistelligen Betrag zur Verfügung stellen. Das wäre auch unfair den Banken gegenüber, die die Fonds nicht verkauft haben.

Nach dem Fehlschlag mit der WGZ treiben Sie nun die Fusion der Immobilienbank Münchener Hypothekbank mit der **DZ-Bank**-Tochtergesellschaft DG Hyp voran. Soll das Ihr erster sichtbarer Erfolg werden?

Ja, Anfang Juli soll eine Verständigung, ein Memorandum of Understanding, unterschrieben werden.

Warum sind ein Lahmer mit schmalen Produktspektrum und ein Blinder ohne Reserven gemeinsam stärker?

Mit dieser Beschreibung tun Sie den rund 1000 betroffenen Mitarbeitern unrecht. Beide Immobilienbanken haben ihre Stärken. Der Wettbewerb im Hypothekengeschäft ist hart. Das ist allgemein bekannt. Viele Volks- und Raiffeisenbanken leiden im Neugeschäft unter diesem harten Konditionenwettbewerb. Dabei ist die private Baufinanzierung ein Einstiegsprodukt in eine Kundenbeziehung. Das zeigt, dass wir handeln müssen. Ich bin zuversichtlich, dass durch den Zusammenschluss eine starke Immobilienbank entstehen wird.

Wie sieht es mit dem mittelfristig geplanten Börsengang der DZ Bank aus?

Die DZ Bank hat derzeit keinen Kapitalbedarf. Wir würden einen Börsengang nie zum Selbstzweck machen. Das wäre auch gar nicht möglich in unserer Organisation. Wir haben ein anderes Selbstverständnis als das reine Kapitalmarkdenken. Bis die DZ Bank an die Börse geht, würden wir gerne die Phase der weiteren Professionalisierung und strategischen Profilierung vorantreiben. Unsere bereits erwähnten stillen Reserven wollen wir erst heben - dann ist an der Börse viel mehr zu erlösen.

Wann könnte der Börsengang ein Thema werden?

Zum Beispiel dann, wenn wir eine entsprechend große Gesellschaft zukaufen und damit Bedarf an frischem Kapital hätten. Wir suchen durchaus nach Zielunternehmen, aber sorgfältig.

Wäre die Mittelstandsbank IKB der KFW-Bankengruppe nicht passend?

Wir könnten uns aus ordnungspolitischen Gründen eine neue Rolle der IKB vorstellen, zum Beispiel, dass die IKB in einer Auktion von der KFW verkauft wird. Dann würden wir einen Kauf sicherlich prüfen.

Haben Sie in Osteuropa den richtigen Partner, oder müssen Sie stärker im Alleingang in dieser wachstumsstarken Region durch Zukäufe zulegen?

Wir haben mit der Österreichischen Volksbanken AG (Övag) einen Partner, der sich auch international gut entwickelt. Wir wollen die Beteiligung von 25 Prozent weiter mit Kapital unterlegen und die Standbeine gemeinsam in verschiedenen Ländern in Osteuropa ausbauen. Unsere Produkte, ob Fonds, Easycredit oder Bausparverträge, sollen schließlich auch außerhalb der deutschen Landesgrenzen verkauft werden. Einige unserer Tochtergesellschaften wie die VR Leasing, die Union und die Bausparkasse sind hier schon sehr erfolgreich.

In Westeuropa entstehen gerade durch die Übernahme der holländischen ABN Amro Banken ganz neuer Dimension. Was bedeutet das für die DZ Bank und den genossenschaftlichen Verbund?

Großbankfusionen in Europa erhöhen tendenziell den Druck auf uns wie auf den gesamten deutschen Finanzmarkt - wobei zu beobachten bleibt, ob nicht zu große Einheiten entstehen. Klar ist: Wir im Verbund sollten vor diesem Hintergrund mehr Mut zu unternehmerischen Entscheidungen haben.

Das Gespräch führten Hanno Mußler und Holger Steltzner.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

**Bildunterschrift:** Wolfgang Kirsch.

Foto Daniel Pilar

**Unternehmen:** DZ Bank AG Deutsche Zentralgenossenschaftsbank, Frankfurt am Main <02 Status>  
DZ Bank AG Deutsche Zentralgenossenschaftsbank, Frankfurt am Main <04 Beteiligungen>  
DZ Bank AG Deutsche Zentralgenossenschaftsbank, Frankfurt am Main <06 Markt>  
DZ Bank AG Deutsche Zentralgenossenschaftsbank, Frankfurt am Main <07 Leitung>

**Person:** Kirsch, Wolfgang <07 Zitate>

**Branche:** S6020 Geschäftsbanken <F Firma>

**Land:** C4GER C4EUGE Deutschland

**Sachgebiet:** GELD Geld und Finanzmärkte  
FIRM Firmenmeldung

**Datum:** 20070626

1244291, FAZ , 26.06.07; Words: 1874, NO: FD1200706261180283

www.genios.de  
Dienstag, 03.07.2007

GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH