

Willibald Cernko, Vorstandsvorsitzender Bank Austria

Bei allen Fusionen und Übernahmen, die wir in den vergangenen 25 Jahren erlebt haben, gab es eine Entwicklung, bei der wir eine Lernkurve durchschritten haben: beginnend mit der Fusion von Zentralsparkasse und Länderbank zur Bank Austria 1991, über die Übernahme der Bank Austria (und damit auch der Creditanstalt) durch die HypoVereinsbank 2000, bis hin zur Übernahme der HVB (und damit auch der Bank Austria) durch die UniCredit 2005. Im Jahr 1996 gab es eine für Österreich sehr ungewöhnliche Konstellation: Die Bank Austria als zweitgrößter Player übernahm den Marktführer CA. Das war ein Kulturschock, abgesehen davon, dass das politisch so nicht vorgesehen war. Kein Wunder also, dass es in weiterer Folge größte politische Turbulenzen gab.

Man kann über die Person Gerhard Randa und seine soziale Kompetenz sicher geteilter Meinung sein. Als Bank Austria-Chef ist ihm jedenfalls etwas ganz Wesentliches gelungen: Er hat die parteipolitische Einflussnahme dramatisch zurückgedrängt, ja praktisch eliminiert. Und er hat ganz bewusst versucht, das Prinzip „best of both worlds“ auch zu leben: Konkret hatte er 1996 mit der Creditanstalt nicht nur eine leistungsfähige, international erfahrene Bank übernommen – zu äußerst günstigen Konditionen, wie sich später herausstellte – sondern er hatte sich auch äußerst viel Humankapital eingekauft. Das machte sich dann in den Folgejahren bezahlt. Im neuen Gesamtunternehmen entstand ein interner Wettbewerb, in dem man sich mit seinen Ideen durchsetzen musste; gleichzeitig bekam aber jener Unternehmensteil eine Art Grundschutz, der zuvor übernommen worden war. Wir haben damals gelernt: Auf der Treppe unten zu stehen muss nicht unbedingt ein Nachteil sein, sondern: Du musst nur bereit sein, die Extrameile zu gehen – also immer zu beherzigen, dass am Ende der Bessere gewinnt.

Als wir dann das Zusammengehen von Bank Austria und Creditanstalt auf der einen Seite und HVB auf der anderen Seite umsetzten, da war das anders, weil politisch erwünscht. Das war ein politisch gewollter Schritt, weil die politisch Verantwortlichen der Stadt Wien 1998 infolge der Russland-Krise zum Schluss gekommen waren: „Das wird zu groß für uns, das können wir so nicht tragen. Wenn da etwas schiefgeht, würde das unsere finanzielle Potenz bei weitem überschreiten.“ Es gab damals zwischen Bürgermeister Michael Häupl von der SPÖ und seinem damaligen Koalitionspartner Bernhard Görg von der ÖVP ein Agreement vor der Gemeinderatswahl, die Privatisierung in Angriff zu nehmen, um sich von diesem Risiko zu verabschieden. Das war klug – siehe Kärnten. Man hat die Bankbeteiligung nicht als großen Werkzeugkasten gesehen, sondern sehr rasch verstanden, dass diese Nummer zu groß wird.

Damals erging der Auftrag an das Management, auf Partnersuche zu gehen. Es haben sich letztlich zwei passende Interessenten gefunden: zum einen die HypoVereinsbank und zum anderen die UniCredit. Man entschied sich schließlich für die HVB, möglicherweise auch

wegen der gemeinsamen Sprache und kulturellen Nähe. Wohl auch, weil man sich mit der „Bank der Regionen“-Vereinbarung auf ein akzeptables Konzept verständigt hatte: Wir waren zwar eine Bankengruppe, gleichzeitig blieb aber jeder für seinen jeweiligen Markt verantwortlich – die Österreicher für Österreich und Mitteleuropa inklusive HVB-Niederlassungen, die HVB für den ganzen Westen inklusive Niederlassungen in New York etc. Das ließ sich auch politisch gut verkaufen, hatte aber einen ganz großen Nachteil, wie sich später zeigte. Für mich waren das immer die „fünf verlorenen Jahre“. Warum? Weil jeder auf seinem „Home-Turf“ gearbeitet hat und keine Veranlassung sah, auf Gruppenebene zusammenzuarbeiten und im Interesse der Kunden Gruppenlösungen oder Gruppenangebote zu formulieren. Letztlich hatte in Passau die HVB das Sagen und in Oberösterreich, über der Grenze, sagte man: „Das ist hier unsere Zuständigkeit.“

Durch diese Struktur blieb viel Potenzial ungenutzt liegen – wir waren ein Verbund, nicht mehr. Dann kam die UniCredit. Die HVB hatte gerade mit Mühe und Not sehr viele Probleme im Immobilienfinanzierungsbereich verkraftet. Sie war mehr oder minder genötigt, sich um einen strategischen Partner zu bemühen, und das war eben die UniCredit, die selbst das Ergebnis einer Vielzahl von Fusionen oberitalienischer Sparkassen war.

UniCredit hat dann mit uns einen völlig anderen Ansatz gewählt: In einem „Business Cooperation Agreement“ wurde sauber zu Papier gebracht, wie man die nächsten fünf Jahre zu gestalten gedachte. Das wurde dann auf Punkt und Beistrich durchgezogen, mit strikt divisionalem Ansatz und mit einer auf die Holding zugeschnittenen Organisationslösung. Was natürlich bedeutete, dass in der HVB und in der Bank Austria Creditanstalt sehr viel an Identität abhandengekommen ist. Dieser neue Ansatz, Teil eines großen Ganzen zu sein und auch in seinem Heimatmarkt nicht mehr unbehelligt von den anderen Teilen der Holding zu arbeiten, das war ein komplett anderer Zugang. Es bedeutete, dass so etwas wie eine Gruppe und eine neue Kultur entstanden. In den Jahren 2007/2008 schwang das Pendel wieder zurück in die lokalen Märkte. Das heißt, man hat zuerst einmal zusammengefasst; und als die Dinge dann stabilisiert waren, gab man die Verantwortung Schritt für Schritt wieder zurück. Heute haben wir die Situation, dass wir eine starke Marktverantwortung in den Regionen, in denen wir tätig sind, haben; nur die globalen Aktivitäten sind gebündelt, zum Beispiel das Corporate und Investment Banking und die klassischen Steuerungsfunktionen auf Holding-Ebene. Diese Entwicklung war eine steile Lernkurve und versetzte uns in die Lage, Wachstum und Marktpositionierung zu etablieren. Dieses Einhergehen mit neuen Identitäten führt auch dazu, dass man sich ganz bewusst die Frage stellt: „Wie werde ich eigentlich wahrgenommen?“ Wir haben nicht mehr die Geschichte einer CA, einer Länderbank oder einer HVB, sondern das ist aufgegangen in etwas Neuem, ohne die Herkunft abzustreifen. Es ist integraler Bestandteil des Ganzen. Das hat dazu geführt, dass wir in gemeinsamen Ideen und Projekten genau dieses Neue forcieren: bei Entwicklungen am Markt, bei unserem Engagement in den Bereichen Kultur und Soziales oder gerade auch bei Initiativen, mit de-

nen wir uns als Arbeitgeber attraktiver machen wollen. Man bemüht sich immer doppelt so stark, eben weil man etwas gemeinsames Neues sucht.

CA-Kauf durch die Bank Austria

Die Geschichte hatte ja ein Vorspiel mit der Perspektive „Raiffeisen übernimmt die CA“. Die CA war immer ein bürgerlich geprägtes, elitäres, international ausgerichtetes Haus gewesen, dessen Schwerpunkt beim internationalen Firmenkundengeschäft lag, zum Teil auch im gehobenen Privatkundengeschäft, aber nicht im breiten Privatkundengeschäft. Es hatte vorher einen Endlosprozess der Privatisierung gegeben, der bereits ins vierte, fünfte Jahr ging, bis plötzlich die Option, die Variante Raiffeisen ins Spiel kam. Das hat in der CA zu einem Schulterchluss gegen den „gemeinsamen Feind“ Raiffeisen geführt.

Dann kam in einem Zwischenspiel die Credit Suisse ins Spiel, die wurde dann auch abgelehnt - nach dem Motto „es kann ja nicht sein, dass die CA ins Ausland verkauft wird“. Vor allem die ÖVP war dagegen, Busek und seine Parteifreunde haben sich damals ganz klar gegen eine Credit Suisse-Lösung ausgesprochen.

Man darf nicht vergessen: In der CA gab es im Vorstand Besetzungen, die aufgrund von Vorschlagsrechten bestimmter Institutionen erfolgten. Da hatte die Industriellenvereinigung ein Vorschlagsrecht, da hatte die Wirtschaftskammer Wien ein Vorschlagsrecht für ein Vorstandsmandat etc. Das waren schon massive Einflussphären der politischen Parteien. Diese Sphären ans Ausland gehen zu sehen, das war natürlich ein absolutes „No go“.

Dann wurde von bürgerlicher Seite versucht zu retten, was zu retten ist. Wobei sich nachher einige dafür geschämt haben für das, was dann passierte: der Versuch nämlich, diese Bank für lächerliche sieben oder acht Milliarden Schilling zu erwerben. Da war die Erste Bank mit von der Partie mit dem damaligen Generaldirektor Fuchs. Dann auch die Generali mit Dr. Karner und einer Gruppe von Industriellen und mittendrin Schmidt-Chiari von der CA. So ein Prozess wäre heute unmöglich – ein Prozess, in dem das Management der Bank massiv involviert ist in der Formierung einer Investorengruppe. Die haben dann Wettbewerb bekommen, auch der Billa-Gründer und Immobilienunternehmer Karl Wlaschek hat begonnen mitzubieten. Da war man auf einem Niveau von etwa 15 Milliarden Schilling für die Bank.

Dann haben – wie im Handstreich, weil politisch nicht vorgesehen – Gerhard Randa und seine engsten Vertrauten mehr oder weniger über Nacht ein Projekt aus dem Boden gestampft, das hieß „Übernahme der Creditanstalt durch die Bank Austria“ um 17 Milliarden Schilling. Randa kaufte damals mit der CA so viel an Vermögenswerten und Ertragspotenzial ein, dass dieser Kaufpreis innerhalb von zweieinhalb Jahren problemlos aus dem laufenden Geschäft abgetragen wurde. Das war rein kaufmännisch betrachtet eine absolut attraktive Investition, die hier getätigt wurde.

Alessandro Profumo

Große Dinge passieren nur, wenn auch Leadership gegeben ist. Profumo ist zweifellos eine Persönlichkeit, der man Leadership zuschreiben kann. Und das hat ja zuvor so stark gefehlt, denn der Eigentümer Öffentliche Hand hatte kein Leadership gezeigt. Auch bei der Zusammenarbeit mit der HypoVereinsbank hatte Leadership gefehlt. Profumo war da ganz anders, er schnitt die gesamte Organisation auf seine Person zu. Alles, was relevant war, lief über ihn. Er war in der Lage, Geschichte zu schreiben, und er ließ keinen Zweifel daran, was er wollte. Das hat er auch verkörpert. Das zeigt sich in schwierigen Phasen, wo es um große Veränderungsprozesse geht. Da heißt es, Präsenz zu zeigen und klar zu kommunizieren. Aber auch, klare Ziele zu formulieren, die auch anstrebenswert sind. Wir sind ja in einer Phase zusammengegangen, da hatte UniCredit eine Marktkapitalisierung von rund 100 Milliarden Euro. Das war zu einer Zeit, als die Kurse durch die Decke gingen. Heute bewegen wir uns bei einer Marktkapitalisierung zwischen 30 und 40 Milliarden Euro.

Wir waren die Nummer drei in Europa. Wir waren damals auch noch dem Größendenken verhaftet. Die Gruppe erzielte damals einen Net Profit von acht Milliarden Euro. Das waren ganz überzeugende Kennzahlen. Unser Anteil am Net Profit lag damals bei zwei bis drei Milliarden Euro. Wir waren mit unserem Mittel- und Osteuropageschäft immer ein ganz relevanter Baustein dieser Wachstumsgeschichte von UniCredit. Das kann man nur machen, wenn jemand mit einer großen Vision und mit klaren Zielen voranmarschiert. Entscheidend ist etwas, das wir in unserer Branche nur schwer annehmen können, nämlich diese 80:20-Lösung. Die Dinge fixieren, sich am Ende aber nicht in Details zu verlieren. Im Gegenteil dazu stellt sich die Situation heute dar: Banken sind heute mehr denn je geregelt, die Spielregeln werden immer engmaschiger.

Italien

Wir haben in der Finanzkrise ab 2007 zweifelsohne von unserem Eigentümer UniCredit profitiert. Man muss dazusagen, dass die italienischen Banken generell stockkonservativ geführt und gemanagt werden, aber auch unter der sehr strengen Aufsicht der italienischen Notenbank stehen. Italien war von der Lehman-Causa de facto vollkommen unbehelligt – auch weil das Land in den frühen 1990er Jahren einiges an „Lessons learned“ mitgenommen hat, gerade bei Themen wie Währung, Lire zu US-Dollar usw. Die Banken waren also extrem vorsichtig geführt, es gab keine spekulativen Geschäfte, daher spielte Lehman auch keine Rolle. Wenn man sich heute ansieht, was der italienische Staat an Hilfe geleistet hat, dann gibt es nur Monte dei Paschi di Siena. In Summe musste der Staat lediglich zehn Milliarden Euro in die Banken pumpen – in einer Volkswirtschaft mit fast 70 Millionen Einwohnern! Das führte dazu, dass wir in der Finanzkrise bei aller Exponiertheit einen Aktionär hatten, der eine Kapi-

talerhöhung von zwei Milliarden Euro durchführen konnte. Während also andere bei der Tankstelle Staat halten mussten, um Kapital zu tanken, bekamen wir zwei Milliarden Euro Kapitalerhöhung aus Mailand. Das signalisierte natürlich sehr viel an Stärke – ins Unternehmen hinein, aber auch in Richtung Kunden.

Man muss sich auch mit den Leistungseckpunkten der italienischen Volkswirtschaft beschäftigen. Der italienische Staat ist in erster Linie bei seinen eigenen Bürgern verschuldet, das ist ähnlich wie in Japan. Die Staatsschulden stehen bei etwa 2.500 Milliarden Euro, dem steht aber privates Vermögen gegenüber, das mindestens vier Mal so hoch ist. In Österreich und anderen europäischen Ländern ist der Staat mehrheitlich im Ausland verschuldet und befindet sich damit in einer ganz anderen Abhängigkeit. Italien ist zu 60 Prozent beim eigenen Steuerzahler verschuldet. Der ist der Hauptgläubiger des eigenen Staates.

Fremdwährungskredite

In Italien gab es keine Fremdwährungskredite; und auch in Osteuropa gab es bei den Unternehmen, die von der UniCredit übernommen wurden, keine Fremdwährungskredite. Das war eine klares No go“. Warum? Weil sich Italien in den frühen 1990er Jahren wirklich die Finger verbrannt hatte, dementsprechend hatten die italienischen Banken ihre Lektion gelernt. Als man sah, dass wir in Österreich ein üppiges Schweizer Franken-Exposure hatten, wurde den Kollegen in Mailand klar, dass das ein systemisches Risiko für die österreichischen Banken darstellte. In Osteuropa hatten wir als Bank Austria auch deshalb weniger Fremdwährungskredite ausgereicht, weil wir zuallererst eine Firmenkunden-Bank waren, auch in Ungarn. Darum haben wir in Ungarn nie Verluste geschrieben, weil Unternehmen nur dann Fremdwährungskredite aufnahmen, wenn sie auch fremde Währungen in ihrem Wirtschaftskreislauf hatten. Daher reduzierte sich das Fremdwährungsproblem auf Herausforderungen in Österreich – und die sind bewältigbar, auch wenn uns dieses Thema noch die nächsten Jahre und vielleicht noch zwei Jahrzehnte lang beschäftigen wird.

UniCredit-Struktur

Es gibt eine Stimmrechtsbeschränkung in der Gruppe, die liegt bei fünf Prozent. Das bietet einen Übernahmeschutz, es bietet aber auch die Gewähr, dass es keinen dominanten Shareholder gibt. Entscheidungen können nur im Verbund passieren, damit gibt es sehr viel Langfristigkeit und Stabilität. Man vermeidet damit, Interessen von Einzelshareholdern ausgesetzt zu sein. Da hat sich im Lauf der Zeit eine Aktionärsgruppe etabliert, die nachhaltig investierten. Das gilt auch für die Libyer und für die Stiftungen. Wir sind dadurch Schwankungen im Aktionariat nicht so sehr ausgesetzt.

Restrukturierung

Restrukturieren bedeutet für mich Transparenz, Offenheit und die Dinge aussprechen. Vielleicht ist das gerade der größte Unterschied zur Politik, dass wir die Dinge ganz klar adressieren und auch gelernt haben, unser Augenmerk auf das Wie zu legen. Es geht nicht nur darum, etwas zu verändern. Viel entscheidender ist, wie man das Ganze dann umsetzt. Dass es hier keinen Widerspruch zwischen klaren Schritten und sozialem Augenmaß gibt, das haben wir gelernt. Das wurde auch niemals in Frage gestellt. Wenn wir Milliardengewinne kommunizieren wollen, dann wollen wir auch eine sozialverträgliche Lösung in Augenhöhe und mit Augenmaß für Mitarbeiter, die möglicherweise in einem Bereich arbeiten, wo wir sagen: „Das machen wir ab morgen einfach nicht mehr.“ Wir sind bislang immer ohne betriebsbedingte Kündigungen ausgekommen – immer in enger Abstimmung mit der Belegschaftsvertretung. Man muss nicht immer einer Meinung sein, die Dinge müssen nur klar am Tisch liegen. Und sie müssen in einer Art und Weise abgearbeitet werden, wo auch das Einzelinteresse mit Respekt und Aufmerksamkeit gesehen wird. Wir haben schon gezeigt, dass man große, schmerzliche Veränderungen und Anpassungen durchziehen kann, ohne nur Verlierer auf der Strecke zurückzulassen. Das wird uns morgen aber noch mehr herausfordern. Denn wir sind in einer Bank großgeworden, die mit der Bank von morgen möglicherweise nicht mehr sehr viel gemeinsam hat.

Zukunft der Banken

Natürlich kann man sagen: „Österreich ist overbanked und overbranched.“ Wenn man sich mit der europäischen Bankenaufsicht unterhält, dann sind wir in Bezug auf die Profitabilität im Österreich-Geschäft definitiv eher weiter unten angesiedelt. Es ist evident, dass wir in Österreich die schlechtesten Margen haben – und umgekehrt, dass in Österreich die Unternehmen die günstigsten Konditionen für ihre Kredite bekommen. Das ist alles Ausfluss eines enormen Wettbewerbs. In Österreich kommen im Durchschnitt auf jede Bankfiliale gerade einmal etwas mehr als 2.000 Einwohner. Aber wir wissen ganz genau: um eine Filiale halbwegs wirtschaftlich zu führen, braucht man zumindest 4.000 bis 6.000 Kunden. Das heißt, der heimische Bankensektor hat strukturelle Probleme.

Die Anzahl der Filialen ist aber nur ein Teilaspekt. Für mich ist viel wichtiger, wie das Kundenverhalten ausschaut und was das Kundenverhalten treibt. Aufgrund der Digitalisierung wird da kaum ein Stein auf dem anderen bleiben! Das ist nicht nur etwas, das sich am Frontend abspielt, mit hübschen Oberflächen und drei Klicks zum Glück. Das wird sich massiv im gesamten Wertschöpfungsprozess breit machen, mit einer deutlich effizienteren Abwicklung und Geschäftsgebarung. Es werden neue Spieler auf den Markt kommen und neue Allianzen entstehen. Aber der wahre Treiber in der Konsolidierung wird die digitale Agenda sein. Hier

gibt es keine nationalstaatlichen Grenzen mehr. Hier geht es darum, wer in der Lage ist, die Balance zu schaffen zwischen Traditionellem und Neuem. Also auf der einen Seite das nach wie vor Geschätzte, also die Filiale, das persönliche Gespräch und die Beratung. Auf der anderen Seite will der Kunde aber zu der ihm genehmen Zeit mit uns Kontakt aufnehmen. Er will dabei alle relevanten Medien oder Kanäle abrufen können – die Bankfiliale muss also quasi „im Handy Platz haben“. Der Kunde möchte entscheiden, ob er diese Filiale in Anspruch nimmt oder nicht. Und er entscheidet Tag für Tag anders.

Wir sind früher mit vorgefassten Meinungen durch die Welt gegangen: etwa, dass die digitalen Möglichkeiten vor allem die Jungen interessieren. Wir sind aber mittlerweile draufgekommen: Die größte Zustimmung kommt von der Generation 65+! Und warum? Weil das den Aktionsradius der Menschen gigantisch vergrößert. Wir haben ein Gratis-Shuttleservice für Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Da holen wir sie von zu Hause ab und führen sie zum Beratungsgespräch in unsere Filiale. Das ist trotzdem mühsam für Menschen in einer derartigen Situation. Mit den digitalen Möglichkeiten können sie jetzt per Videotelefonie in einem geschützten datensicheren Raum mit ihrem Berater sprechen und sie sehen ihn dabei auch. Das ergibt vollkommen neue Spielflächen. Die Frage stellt sich: Wer kann in diesem Wettbewerb noch mitspielen? Natürlich kommen die Googles und Amazons dieser Welt hier ins Spiel, die werden vollkommen neue Facetten bringen – Stichwort „Big Data“. Das hat einerseits etwas Verheißungsvolles. Andererseits aber auch etwas Bedrohliches. Wir als Banken wiederum sind bekannt dafür, dass wir die Privatsphäre streng respektieren. Da spielt auch die Frage Bankgeheimnis hinein. Was sagen unsere Kunden, wenn auch wir unlimitiert Informationen sammeln und verknüpfen, um damit vollkommen neue Dienstleistungen anzubieten? Vielleicht sagen sie: „Moment einmal, warum weiß der Cernko das über mich? Wo hat er da reingesehen? Das möchte ich aber nicht.“

Je mehr Transparenz, desto höher das Bedürfnis, eine Schranke zu setzen. Wir müssen diese Möglichkeiten, die Big Data bietet, mit äußerster Vorsicht betrachten und können als Bank, als etablierte Spieler, hier das in uns gesetzte und über Jahrzehnte gerechtfertigte Vertrauen auch zu unserem Vorteil nützen.

Ich glaube, dass gerade im Unternehmenskundengeschäft oder im Private Banking das persönliche Gespräch und der Rahmen, den man diesem Gespräch gibt, auch morgen noch von großer Bedeutung sein wird. Es wird ein ganz klares Differenzierungsmerkmal zu anderen sein, die nur noch über das Mobile Device arbeiten.

Eine breit aufgestellte Universalbank wird sich der Situation ausgesetzt sehen, dass sie in allen diesen Bereichen Kompetenz haben muss. Da stellt sich die Frage, ob eine Universalbank langfristig und wirtschaftlich vernünftig überlebensfähig ist. Dieser mentale Spagat ist sehr schwierig.

Zwei Arten des Herangehens

Die Frage der Zukunftsplanung ist auch: Will man auf Sicht fahren und als „Second Mover“ versuchen, sich der Lage anzupassen? Oder sagt man: Wir wollen den Ton angeben und die Richtung mitgestalten! Das Zweite ist unser Zugang. Wir haben frühzeitig begonnen, uns hier zu positionieren. Ich habe schon vor vier Jahren begonnen, diese Pflöcke einzuschlagen. Natürlich ist da oft die erste Reaktion ein Nein. Es soll alles so bleiben, wie es ist. Weil ja auch im politischen Tagesgeschehen zwischenzeitig so gedacht wird und die Grundhaltung in Österreich derzeit so ist, zunächst einmal das zu verteidigen, was wir bis gestern erreicht haben. Jeder versucht, die Burg zu verteidigen, die gerade sturmreif geschossen wird. Wir tun das nicht. Wir gehen unseren Weg und nehmen auch das damit verbundene Risiko. Möglicherweise verlieren wir dadurch den einen oder anderen skeptischen Kunden. Aber wir sind überzeugt, dass wir letztlich damit erfolgreich sein werden und wesentlich mehr neue Kunden hinzugewinnen können. Wir sind jetzt auf halbem Weg und haben rund 8.000 Kunden pro Bank Austria-Filiale. Wenn wir damit fertig sind, werden wir ca. 9.200 Kunden pro Filiale haben – der Branchenschnitt liegt hingegen bei 2.500, da gibt es also noch viel Anpassungsbedarf. Wir haben massiv in die Alternativen investiert, die uns die digitale Welt bietet und wir werden das weiter tun. Das ist ein ganz anderer Zugang, als einfach zu sagen „Jetzt warten wir einmal ab“.

Osteuropa

Der Gang nach Osteuropa war ein Erfolg. Wir haben allein von 2000 bis 2014 netto – nach allen Wertkorrekturen wie Ukraine usw. – 9,3 Milliarden Euro Netprofit gemacht. Das ist ein Haufen Geld. Das hätten wir in Österreich über Jahrzehnte nicht verdient. Der andere Aspekt ist aber noch viel wesentlicher: Wir sind ja nicht vorausgegangen in den Osten und haben gesagt: „Wenn die Wirtschaft nachkommt, dann ist es gut.“ Nein, wir haben das Schulter an Schulter mit den heimischen Unternehmen getan. Wir sind gemeinsam dort hingegangen, wir haben am Anfang nur unsere österreichischen, deutschen und westeuropäischen Kunden begleitet. Wir haben erst 1993 begonnen, lokale Risiken zu übernehmen, also etwa bei der kleinen Privatisierung in Tschechien das eine oder andere MBO zu finanzieren, und wir haben dabei unsere Lektionen gelernt. Ich war selbst 1995/1996 ein Jahr lang als Sanierungsmanager in Tschechien tätig. Das war immer dasselbe Bild: Die Unternehmen hatten eine Eigenkapitalquote von 70 Prozent oder mehr, waren aber illiquid. Warum? Ganz einfach, weil dort zuerst der Staat gemolken hat, und dann wollten die Kuponinhaber – also die Fonds, die das den Leuten abgekauft hatten – auch Ausschüttungen haben. Also ist ein Unternehmen nach dem anderen über den Jordan gegangen. Da gab es auch ein völlig neues Insolvenzrecht, das keiner anwenden konnte; auch die Richter und Gerichte waren neu besetzt. Erst in einer zweiten Phase haben wir begonnen, Akquisitionen zu betreiben, weil wir bemerkt haben: Über organisches Wachstum kannst du diesen gigantischen Markt nicht er-

schließen. Du hast nur eine Chance, wenn du in eine große Struktur reingehst. Da hast du im Regelfall eine Bank gekauft, die aus der Vergangenheit kam. Das war eine staatliche Buchhaltungsveranstaltung. Die haben von oben instruiert, Kredite zu gewissen Bedingungen zu gewähren.

In jenen Märkten, wo die Banken nicht mitgegangen sind, da hat sich nichts richtig etabliert. Wenn wir uns das genauer ansehen: Wie viele Arbeitsplätze hatte die österreichische Industrie vor 1990 im Ausland? Das war minimal und vernachlässigbar. Heute hat die heimische Industrie mehr Arbeitsplätze im Ausland als im Inland. Österreich hat sich mit der Ostöffnung aus einer Randlage in eine Zentrallage gepusht und für eine damals schon starke Exportwirtschaft den Afterburner gestartet. Jetzt ist ein Korrekturbedarf gegeben, der ist von Land zu Land verschieden. Osteuropa hat ganz stabile Märkte und es gibt einige wenige, die etwas mehr ruckeln.

Osteuropa ist uns voraus. Ein Beispiel: Wir waren mit den Themen „Electronic Banking“ und „Cash Management“ schon längst auf du und du. Als wir dann in Tschechien begannen, das aufzusetzen, gab es die krause Vorstellung, die würden jetzt auch dort beginnen, wo wir begonnen haben. Nein, die haben sich in Tschechien sofort die neueste Technologie angeschafft. Wir haben heute auf der Gruppenebene die digitale Agenda, wo wir versuchen, gemeinsam Positionen festzulegen und zu arbeiten. Es geht auch darum, wo wir unser Investitionskapital allozieren. Es kann ja nicht jeder machen, was er will. Da sehe ich deutlich, dass die Leute aus Mittelosteuropa, weil sie weniger Vergangenheit haben, viel offener für Neues sind. Dasselbe gilt für Sprachen. Es ist dort vollkommen normal, auf Englisch oder in anderen Sprachen zu kommunizieren. Das liegt auch an banalen Gründen: Kinofilme etwa werden für kleine Länder nicht synchronisiert, darum laufen sie in Englisch. In Westeuropa ist das anders, da tun sich viele schwerer.

Regulierung

Ich habe großes Verständnis, dass es einheitliche Spielregeln in Europa gibt, nach denen gearbeitet wird. Das gab es in der Vergangenheit nicht. Wir haben darunter gelitten, dass ständig Regulierungs-Arbitrage betrieben wurde. Der eine läuft da voraus, der andere macht gar nicht mit, das hat den Wettbewerb verzerrt. Es ist wichtig, dass sich die EZB um die 130 größten Banken im Euroraum direkt kümmert. Alleine für die UniCredit Group hat die EZB 45 Leute abgestellt. Da arbeitet auch noch die deutsche, die italienische und österreichische Aufsicht mit. Das ist gut und wichtig.

Weniger gut ist die derzeitige Feinmaschigkeit, wir bräuchten vielmehr Spielregeln nach dem Motto „Weniger ist mehr“. Das Bankgeschäft fußt auf einem einzigen Fundament: Vertrauen. In der Organisationslehre gibt es eine simple Weisheit, die lautet: „Jede feingliedrige, engmaschige Organisation ist Ausdruck von hohem Misstrauen.“ Weil einige dieses Vertrauen

massiv missbraucht und sich nicht an Spielregeln gehalten haben, geht man jetzt her und versucht, alles im Detail zu regeln. Das führt dazu, dass fraglich ist, ob man alle diese Detailregeln verstehen kann – quantitativ, aber auch inhaltlich qualitativ. Wir müssen uns mit riesengroßen Expertenstäben umgeben, um sicherzugehen, dass wir ja alle Spielregeln einhalten. Wir bräuchten weniger Einzelmaßnahmen und auch Regulierungspausen, um Maßnahmen wirken zu lassen. Um zu sehen, ob sie tatsächlich die erhofften Effekte haben. Wir laufen Gefahr, dass diese ständigen zusätzlichen Spielregeln dazu führen, dass wir ihre Wirkung oft gar nicht erleben können. Möglicherweise konterkarieren wir sogar vernünftige Maßnahmen, weil wir eine weitere Regel oben draufsetzen. Wir verlieren dadurch den Unternehmenszweck und sind sehr rasch mit dem Strafrecht in Verbindung, bei extrem hohen Strafsätzen. Was dazu führt, dass es immer weniger Menschen gibt, die bereit sind, so einen Job überhaupt anzunehmen, auch unternehmerisches Risiko zu nehmen. Es ist heute ganz klar: Es ist nicht mehr lohnend, Vorstand einer Bank zu sein, weil die Spielregeln zu komplex geworden sind. Ich zweifle, ob es das ist, was man wollte. Nämlich keine Unternehmertypen mehr zu haben. Banken sind ja kein Selbstzweck, wir sind Teil der Realwirtschaft. Wir müssen unsere Kunden unterstützen.

Heute haben wir kaum Kreditnachfrage, sondern Stagnation. Wenn wir aber wieder eine Wachstumsrate von drei Prozent haben sollten und die Kreditnachfrage anspringt, dann würden wir zum ersten Mal eine Kreditklemme sehen, einen „Credit Crunch“. Warum? Weil die Profitabilität der Banken in Österreich nicht gegeben ist. Denn gleichzeitig müssen wir weiter Kapital aufbauen. Nachdem aber die Profitabilität so bescheiden ist, ist die Wahrscheinlichkeit überschaubar, dass sich die Investoren im Falle einer Kapitalerhöhung um unsere Aktien reißen werden. Das heißt, wir müssen sehr stark auf die Thesaurierungsqualität schauen. Dazu kommen überbordende Abgaben an den Staat. Fazit: Unter den derzeitigen Rahmenbedingungen könnten wir ein wünschenswertes Wachstum nicht ausreichend mit Krediten begleiten.

Wir sind mit Substanzsteuern belastet, denn die Bankensteuer ist ja eine Substanzsteuer. Wir verzehren also Substanz und sind daher nicht in der Lage, weiter zügig Kapital aufzubauen. Wir sind hier in einem Spannungsfeld: Die Aufsicht will rasch noch mehr Kapitalpuffer, der Staat möchte noch mehr Abgaben sehen. Alle Versuche, auch der Politik klarzumachen, dass das äußerst kurzsichtig ist, sind bisher erfolglos geblieben. Dass das mittelfristig und langfristig fatale Folgen haben wird, zeichnet sich bereits ab: Im Vergleich zu Deutschland haben wir in Österreich – je nach Parameter – eine acht- bis zehnmal so hohe Bankenabgabe. Das schadet uns im Vergleich zu unseren internationalen Mitbewerbern und schwächt somit einen wesentlichen Spieler unserer Volkswirtschaft. In Österreich ist die Wirtschaft bei der Finanzierung zu zwei Dritteln von Bankkrediten abhängig. Je kleiner das Unternehmen, desto größer wird dieser Anteil. Wenn man das weiß, dann wird eine wesent-

liche Stütze, ein „Enabler“ von Wirtschaftswachstum in eine nahezu aussichtslose Position gedrängt. Das ist aber die Wirtschaftspolitik, wie wir sie heute in Österreich erleben.

Bankgeheimnis

Etwa 17 Prozent der Einlagen in Österreich sind ausländischen Ursprungs. Da gibt es natürlich Banken in Westösterreich, wo dieser Anteil höher liegt. Wir haben den politisch Verantwortlichen auch mitgegeben, dass wir Banken nicht für ein Bankgeheimnis eintreten werden, wie wir es aus der Vergangenheit kennen. Warum? Erstens haben wir uns in Europa dadurch in eine äußerst unangenehme Sonderposition gebracht. Es wäre langfristig schädlich für den Standort Österreich, wenn wir mit Steuerhinterziehung und Steueroasen gleichgesetzt würden. Das wäre für den Wirtschaftsstandort schlecht, weil Kapital tendenziell nicht mehr angezogen werden kann, wenn die Assoziation lautet „Da könnte ja etwas nicht ganz sauber sein“ und die Leute sagen „Was, du hast dein Geld in Österreich?“.

Wir waren für eine deutliche Modifikation im Sinne von Transparenz, aber in einem rechtsstaatlichen Rahmen. Das finale Ergebnis entspricht Gott sei Dank im Wesentlichen dieser Anforderung. Es muss möglich sein, dass jemand Rechtsmittel ergreifen kann, wenn er von einer Einschau in seine Bankkonten betroffen ist. Und wir sind in einem Rechtsstaat, deshalb muss ein Gericht darüber entscheiden und nicht ein weisungsabhängiger Beamter.

Was allerdings die ganze Sache in so ein unangenehmes Licht gebracht hat: ein wesentlicher Teil der Steuerreform, die ja nur eine Tarifreform ist, fußt auf einer General- und Pauschalverdächtigung, dass es die Unternehmer mit der Steuerehrlichkeit nicht wirklich ernst meinen. Das halte ich für das Schlimmste, was in einem Gemeinwesen passieren kann: dass eine ganze Gruppe unter Generalverdacht steht. Ich möchte in einem Land leben, wo sich die politisch Verantwortlichen vor den Bürgern zu verantworten haben – und nicht umgekehrt.

Image der Banken

Das ist ein echtes Eigenverschulden. Erst unlängst wurde eine Studie zum Thema „Vertrauen“ präsentiert, da bewegen wir uns ganz hinten. Vorneweg sind Hofer, Spar und die Rewe-Gruppe; die Banken sind auf Höhe der üblichen Verdächtigen, also der politischen Parteien und der römisch-katholischen Kirche. Ich meine, es wird Jahre dauern, als Institution wieder mehr Vertrauen zu gewinnen. Was allerdings schon anzumerken ist: Das unmittelbare Vis-à-vis der Kunden, der Betreuer und Gesprächspartner in der eigenen Bank, hat keinen Schaden genommen. Das ist eine schizophrene Situation, dass die Bank als Institution auf der „Shitlist“ ist, der Mensch in der Bank, mit dem man redet, aber auf der „Hitlist“. Das ist auch

gut so, denn – jetzt komme ich wieder zur Digitalisierung – wir dürfen nicht ausschließlich zu 100 Prozent auf „digital“ setzen.

Strafrecht

Die jüngste Rechtsprechung hat ein großes Fragezeichen hinter den Satz gesetzt: „Können wir Sanierungskunden in Zukunft überhaupt noch begleiten?“ Da gibt es jetzt Gesetzesinitiativen, die hier nachschärfen, womit es zunehmend schwieriger wird, dass man sich in solchen Situationen nicht mit dem Strafrecht anlegt. Insbesondere geht es um den Untreue-Paragrafen, wenn man Entscheidungen trifft, die schiefgehen – dann ist plötzlich der Vorwurf da, man habe dem eigenen Unternehmen in die Tasche gegriffen. Letztlich geht es aber immer darum, ob man sich ehrlich, verlässlich und sauber dokumentiert mit den Chancen und Risiken auseinandergesetzt und ob man eine nachvollziehbare Abwägung dieser Chancen und Risiken gemacht hat. Dass du am Ende vielleicht auf der falschen Seite stehst, das muss dann strafrechtlich irrelevant sein. Denn Irren ist menschlich, aber kein Straftatbestand! Relevant ist aber, wenn du ungeschaut – ohne die „Pros“ und „Cons“ zu analysieren – aktiv wirst. Vielleicht sogar auf Zuruf und Geheiß eines anderen, wo jemand sagen kann, du hast völlig unreflektiert gehandelt.