

**Dr. Karl Sevelda**

## **Zentral- und Osteuropa**

Bereits in Zeiten des Kommunismus war die Angst der Österreicher vor dem Osten geringer als die anderer Länder. Wir sind unter Androsch auch in der Creditanstalt sehr schnell nach Osteuropa gegangen. Später gab es eine Zeit lang einen richtigen Wettlauf zwischen Raiffeisen unter Stepic und der CA unter Schmidt-Chiari um Osteuropa mit dem Ergebnis, dass dort heute UniCredit das größte Netzwerk und die größte Bilanzsumme und Raiffeisen die zweitgrößte haben. Bei dieser Entwicklung haben die mentalen alten Beziehungen aus der Monarchie sicher eine große Rolle gespielt.

Wir waren schon 1987 in Ungarn, da gab es noch den Kommunismus, aber es war der sehr pragmatische „Gulaschkommunismus“. Wir hatten zuerst ein Joint Venture mit verschiedenen Gesellschaftern, die wir später ausgekauft haben, bis die Bank uns alleine gehört hat. Leider, muss man aus heutiger Sicht sagen, wenn man Orbans Politik betrachtet ...

Ab 1990 haben wir jedes Jahr ein, zwei Banken auf die grüne Wiese gestellt. Deshalb hatten wir nie die Probleme die viele Mitbewerber hatten, die hohe Summen für Banken bezahlt und damit häufig auch Berge von Problemen mitgekauft haben. Wir haben „from scratch“ angefangen, erst später begannen wir, Banken zuzukaufen - in Serbien etwa, in Albanien, in Tschechien, in Russland, in der Ukraine. Es ist dann eine Mischung geworden, wir haben in weiterer Folge diese Banken mit unseren Eigengründungen fusioniert. Am Höhepunkt hatten wir über 150 Milliarden Euro Bilanzsumme und über 60.000 Mitarbeiter.

Wir hatten den „First Mover Advantage“, als westliche Bank hast du in Ost- und Zentraleuropa damals quasi automatisch sehr viele Kunden bekommen. Die Leute haben ihren lokalen Banken nicht vertraut, aber den westlichen schon. Wir sind rapide gewachsen, wir hatten Wachstumsraten von 25 bis 45 Prozent pro Jahr. Ich kann mich an meine „Auseinandersetzungen“ mit Stepic erinnern. Er war für den Osten zuständig, ich für Österreich und den Westen. Wir haben im Vorstand um Ressourcen gekämpft. Ich erinnere mich, dass Walter Rothensteiner, damals Generaldirektor, gesagt hat „ok, Stepic, du darfst um 25 Prozent wachsen, und du, Sevelda, um 15 Prozent“. Diese Grenze hatten wir schon im Juni erreicht, dann haben wir eben gesagt „na gut, dann wächst du eben um 45 Prozent und du um 25 Prozent.“ Kapital war nicht der Engpassfaktor, es waren damals vier Prozent Kernkapitalquote vorgeschrieben, und die war leichter darstellbar z.B. auch über Hybridkapital usw. Das war eine ganz andere Zeit.

Damals hatten wir als Spitzeninstitut keine Kapitalprobleme, aber heute sind uns schon alleine dadurch Limits gesetzt, dass wir nicht unbegrenzt an den Kapitalmarkt gehen und einfach Kapitalerhöhungen machen können. Die RZB will die Mehrheit an der RBI behalten und sie kann und will nicht unbegrenzt bei Kapitalerhöhungen mitziehen. Die Kapitalerhöhung letztes Jahr war enorm wichtig, aber jetzt ist wahrscheinlich unmittelbar nichts mehr drin.

Unser USP ist sicher, dass wir in Osteuropa das Relationshipbank-Konzept eingeführt haben. Wir haben nicht einfach Produkte verkauft, sondern in den meisten Ländern versucht Hausbankenstatus zu erreichen. Es gibt ein Paradebeispiel für ein Land, wo wir das nicht erreicht haben, weil es der lokale CEO nicht wollte, und wo es dann auch prompt schief gegangen ist. Das war Ungarn. Er hatte ein anderes Konzept und hat seinen Leuten gesagt „verkauft Kredite, verkauft, verkauft“. Dort hatten wir als Folge gigantische Ausfallsraten, auch in Schweizer Franken. In Ungarn haben wir selbst viel falsch gemacht, wir waren viel zu aggressiv.

An sich haben wir sehr viel Wert auf die Qualität der Manager gelegt. Wir haben unzählige Male Manager ausgetauscht und zwar relativ rasch wenn wir erkennen mussten, dass sie nicht zu uns passten, da war Herbert Stepic sehr fix. Heute haben wir in den meisten Banken hervorragende Manager. Und wenn der Chef gut ist, dann bekommst du auch gute andere Leute im Senior- und mittleren Management. Ich bin immer wieder aufs Neue überrascht und erfreut, welche hervorragende Leute wir haben. Wir versuchen generell möglichst viele lokale CEOs zu haben und sind damit bislang gut gefahren.

## **Fehler**

Wir haben lokal den einen oder anderen Fehler gemacht, aber wenn ich das Gesamte betrachte, dann war unsere Strategie richtig – mit gewissen Einschränkungen. Würde ich heute nochmals beginnen können, würde ich früher mit dem Retailgeschäft beginnen. Wir haben überall mit dem Corporategeschäft angefangen, was uns beim Funding am Anfang Nachteile gebracht hat.

Wir haben außerdem in einigen Ländern im Retailgeschäft zu spät mit den Fremdwährungskrediten aufgehört. Dass wir anfangs in Ungarn oder Polen Fremdwährungskredite vergeben haben, kann man uns zwar nicht wirklich zum Vorwurf machen. Das wurde auch von den lokalen Zentralbanken gefördert. Die haben dadurch ihre Währungsreserven aufgestockt. Die Kunden haben sich Franken, Euros oder Dollar ausgeborgt, haben sie in die lokale Währung gewechselt und die Fremdwährung bei der Nationalbank deponiert. Das waren geborgte Währungsreserven. Daher war das

willkommen. Wenn Herr Orban aber auch andere uns jetzt vorwerfen, dass wir Fremdwährungskredite vergeben haben, dann ist das nicht fair. Abgesehen davon, dass es damals in diesem Raum gar keinen Kapitalmarkt und damit keine langfristigen Finanzierungen gegeben hat. Aber wir hätten früher aufhören müssen!

Aus heutiger Sicht haben wir so getan, als könnte es nie einen Rückschlag geben. Dann kam Lehman und es war plötzlich alles anders. Dann hatten wir plötzlich keine 1,6 Milliarden Gewinn mehr, sondern nur noch das Ziel, ohne Verlust durch die Krise zu kommen. Gewinne gab es immer noch, aber im schlechtesten Jahr waren es nur knapp 300 Millionen. Jetzt, im Rückblick, muss man sagen: wir hätten schon früher mit der Möglichkeit eines Rückschlags rechnen müssen. 2009 ist dann Osteuropa eingebrochen, aber da hatten wir uns inzwischen wieder in Österreich erholt. Dennoch waren wir 2010 bis 2013 mit Abstand die ertragreichste Bank in Österreich. Ein Verdienst unserer stark regional diversifizierten Struktur

Osteuropa kann heute mehr denn je nicht als Einheit gesehen werden. Die Märkte in Polen, Tschechien oder der Slowakei sind reif und wettbewerbsintensiv, die Bankgeschäfte sind so wie in Österreich. Nur die Margen sind in Tschechien noch geringer als bei uns. In der Region Prag herrscht Arbeitskräftemangel. Das spüren wir dann, wenn uns die EZB z.B. für 2014 verbietet, Bonifikationen im Konzern zu zahlen. Da sind dann schon einige Leute woanders hingegangen. Die Betriebstreue ist in Zentral- und Osteuropa nicht so ausgeprägt wie bei uns!

In Bulgarien, Bosnien oder der Ukraine, sieht es aber wieder ganz anders aus.

### **Unsicherheit über Eigenkapitalquoten**

Es herrscht ein legislatives Wirrwarr, man hat die Säule eins und die Säule zwei. Die Säule eins sind die rein rechtlichen Festlegungen für das Kapital, das geht über diverse Puffer auf sieben Prozent und mehr hinauf. Und dann hat man die Säule zwei, die wird individuell für jede Bank durch die Bankaufsicht festgelegt. Diese Werte sind immer höher als die gesetzlichen. Und das ist aber letztlich das, was man einhalten muss.

Wir haben einen Bescheid der EZB bekommen, dass unsere Mutter RZB – wir werden ja auf RZB-Ebene konsolidiert – acht Prozent „Common Equity Tier 1“ halten muss. Das sind Aktien und Rücklagen, also „Core Tier 1“. Und dass wir 13,7 Prozent „Total Capital“ haben müssen, also inklusive nachrangige Anleihen usw. Diese Quoten werden aber künftig, abhängig von verschiedenen Faktoren, jährlich von der Aufsicht festgelegt.

Auf den sogenannten SREP-Bescheid müssen sich im Prinzip alle Aufsichtsorgane deines Marktgebiets innerhalb der EU einigen. Da steht dann die Unterschrift von Draghi darunter.

Das ist wohl auch eine politische Entscheidung. Für uns kommen beispielsweise wohl noch Zuschläge wegen unserer Präsenz in Russland und der Ukraine dazu.

Es gibt auch gewisse Übergangsbestimmungen, zum Beispiel Third Country Recognition. In der Übergangszeit, bis voriges Jahr, war Sovereign Risk mit null Eigenkapital unterlegungspflichtig. Jetzt gilt das nur mehr für EU-Länder und einige Drittländer wie z.B. die Schweiz und die USA. Wir müssen aber beispielsweise Albanien und Serbien jetzt voll unterlegen.

Oder die Minderheitenanteilsanrechnung. Es gibt die schwer nachvollziehbare Regelung, dass, wenn du z.B. 70prozentiger Eigentümer bist und ein anderer die restlichen 30 Prozent hat, für diese 30 Prozent nur das gesetzliche Mindestkapital angerechnet wird. Alles, was darüber hinausgeht ist weg, wird nicht als Eigenkapital angerechnet. Da gibt es auch eine Übergangsbestimmung, zuerst wurde alles – auch das „Überschusskapital“ – mit 100 Prozent angerechnet, dann mit 80 Prozent, heuer nur mehr mit 60, dann 40, 20 und dann zu null Prozent. Das macht bei uns viel aus, jeweils dreistellige Millionenbeträge.

Alleine durch die Rubelabwertung im vergangenen Jahr haben wir dreistellige Millionen Euro-Beträge an Kapital verloren, durch alle Abwertungen gemeinsam über eine Milliarde. Im heurigen Jahr haben wir im Rubel schon wieder einiges zurückgewonnen, ohne dass wir das beeinflussen konnten. Ja, theoretisch könnte man hedgen, aber bei einer Zinsdifferenz von elf, zwölf Prozent und mehr, da kostet das einfach viel zu viel.

## **Bankenkontrolle**

Ich habe in der Presse einen Gastkommentar geschrieben. Es wird für uns Banken immer schwieriger, unsere wichtigste Funktion zu erfüllen, nämlich der Wirtschaft Kapital bereitzustellen. Ich habe vollstes Verständnis, dass man nach Lehman die Aufsicht verschärft. Aber man darf das Kind nicht mit dem Bade ausschütten. Wir mussten eine eigene Abteilung einrichten, die nichts anderes tut, als den Auskunftsbedarf der EZB, der FMA und der OeNB abzudecken. Wir haben unser Risk Management und Risk Controlling von 1998 bis heute sicher vervierfacht, 307 Fulltime-Mitarbeiter sind heute bei uns dafür zuständig. Da sind viele Statistiker und Mathematiker darunter, die u.a. Modelle rechnen. Wir werden mit Bürokratie überladen, die so viel Geld kostet, dass es kaum zu stemmen ist. Gleichzeitig müssen wir den Recovery and Resolution Fond und die Einlagensicherung dotieren, gleichzeitig müssen wir Bankensteuer zahlen. Ohne diese Sondersteuern wäre unsere Kapitalposition heute um einen Prozentpunkt stärker.

Es wird für uns immer schwieriger, unserer eigentlichen Aufgabe, nämlich die Wirtschaft mit Liquidität zu versorgen, nachzukommen. Die meisten Bankbilanzen sind seit Ausbruch der Krise beträchtlich geschrumpft!

### **Das Bankenhilfspaket der Bundesregierung**

Wir haben das damals so gesehen: es ist für uns keine Rettungsaktion, wir würden es nicht unbedingt benötigen und würden auch ohne das Geld des Staates durchkommen. Aber natürlich hätten wir uns einschränken müssen und hätten z.B. nichts Neues erwerben können. Durch das Geld des Staates haben wir Bewegungsspielraum bekommen. Aus der Sicht des Staates wären möglicherweise andere Lösungen besser gewesen. In einigen Ländern hat der Staat durch Aktienbeteiligungen an Banken sehr viel Geld verdient. Aber Österreich wählte einen anderen Weg! Das Ausmaß der Hypo- oder der Kommunalkredit-Katastrophe war damals noch nicht abschätzbar.

### **Zukunft der RBI**

Wir bleiben weiterhin die Zentral- und Osteuropabank. Das ist unser strategisches Ziel, aber wir haben leichte Adaptierungen vorgenommen. Wir werden uns aus ferneren Ländern, wo wir nur Nischenplayer sind, zurückziehen bzw. stark reduzieren und uns auf das Kerngeschäft besinnen. Wir werden weiterhin eine normale Retail- und Firmenkundenbank sein. Wir werden uns aus Polen zurückziehen, weil wir dort zu schwach aufgestellt sind. Dort müssten wir zukaufen, aber das können wir derzeit nicht. Wir werden uns auch aus Slowenien zurückziehen, da sind wir einfach zu spät in einen Markt eingestiegen, der „overbanked“ ist. Wir werden also in 13 Ländern plus Österreich tätig sein. Unser Ziel ist es, überall unter den Top 5 Banken zu sein. In Russland ist die Situation etwas anders, da sind wir nur Nummer zehn, elf, aber dort ist der Bankenmarkt ein ganz anderer. Dort werden wir uns weiterhin auf die großen Städte konzentrieren. Was nicht zuletzt ein Geheimnis unseres Erfolgs ist.

Ich glaube persönlich, dass im Raiffeisensektor einige strukturelle Änderungen passieren werden. Warum? Die Prinzipien, auf denen Raiffeisen aufbaut, sind zwar zum Teil nach wie vor gültig, teilweise wird es aber schwieriger diese zu leben. Wenn ich zum Beispiel das Regionalitätsprinzip hernehme: Wenn 50 Prozent der Bevölkerung niemals ihre Bankfiliale betreten, sondern alle Geschäfte übers Smartphone machen, wird die Regionalität nicht mehr viel bedeuten. Verändertes Konsumentenverhalten verlangt veränderte Strukturen der Banken. Oder: Die Raiffeisenbank am Land hat auf der Marktseite immer sehr gut funktioniert. Man ist nah am Kunden, man ist integriert, ein Teil der Gemeinde. Die

Marktanteile von Raiffeisen am flachen Land sind meistens mehr als 50 Prozent. Aber kostenmäßig muss hier viel passieren. Ob das ohne gesellschaftsrechtliche Änderungen gehen kann wird man sehen.

Ich glaube an die Zukunft der Region Ost-Mitteleuropa, es gibt dort enorme Potenziale. Das pro Kopf-Einkommen ist noch immer weit unter unserem, sogar die besten Länder haben noch nicht einmal 50 Prozent des pro Kopf-Einkommens von Österreich. Wir sehen auch, dass diese Länder wettbewerbsmäßig unglaublich aufholen. Das sind gut ausgebildete Leute, die Fehler vermeiden, die wir gemacht haben. Das demokratische Bewusstsein ist aber nicht in allen Ländern gleichermaßen gefestigt. Meine große Sorge ist, dass die vor Jahrzehnten beendeten kommunistischen Diktaturen jetzt von einer neuen Form von Rechtsdiktaturen ersetzt werden. Die Mächtigen zementieren sich ein, kontrollieren Medien, staatliche Institutionen usw. und lassen andere nicht Politik machen – wohl aber Geld verdienen ...

Das wäre das Ende des liberalen Rechtsstaates, wie Orban das offen gesagt hat. In China ist die Situation nicht unähnlich. Darauf müssen wir achten, denn eine nachhaltig erfolgreiche Wirtschaft verlangt irgendwann einmal auch Demokratie. Ich bin überzeugt, dass das „chinesische Modell“ so nicht lange halten wird. Ich glaube aber, dass die Länder Osteuropas eine sehr gute Chance haben, in die Liga der reichen Wohlfahrtsstaaten aufzusteigen; auch Russland, das für mich immer ein Teil Europas war. Wir sollten schauen, dass wir Russland nicht von uns stoßen, sondern europäisches Know-how mit russischem Rohstoffreichtum verbinden. Das wäre der Idealzustand.

### **Standort Österreich**

Für Österreich bin ich nicht optimistisch, der Standort ist stark gefährdet durch die Konkurrenz der umliegenden Länder. Steuerpolitisch, mentalitätsmäßig, in der Verwaltung und durch die Übersozialisierung haben wir gegenüber anderen Nachteile. Wenn die Nachbarn in der Infrastruktur aufgeholt haben, werden wir große Probleme bekommen. Was uns stark gemacht hat, war u.a. Ausgangspunkt für die weitere Expansion nach Osteuropa zu sein. Die Heinekens, Metros und Henkels, die haben das alle von hier aus getan, aber die ersten gehen bereits weg. IBM hat seine Osteuropazentrale schon aus Wien abgezogen, die Generali-Versicherung sitzt auch schon in Prag, es gibt Absetzbewegungen.

### **Haider**

Auch ich war in meiner Jugend fasziniert vom „Menschenfischer“ Jörg Haider. Ich war 1975 mit Haider bei Bruno Kreisky, nur wir zwei. Das war vor der Nationalratswahl und Kreisky hat mit einer kleinen Koalition geliebäugelt. Und Kreisky hat ausrichten lassen, er möchte gerne mit jungen Leuten aus der FPÖ sprechen. Haider hat zu mir gesagt, gehen doch wir beide zu Kreisky. Kreisky war ja ein Fuchs, es hatte ursprünglich geheißen, er hätte nur eine halbe Stunde Zeit für uns und hat dann zwei Stunden mit uns geredet. Wir sind nach dem Gespräch um zehn Zentimeter größer rausgegangen. Und ich habe es heute noch im Ohr, wie Haider zu mir sagt „was machen wir eigentlich in der FPÖ, warum sind wir nicht in der SPÖ?“

Die Partei war Haider völlig egal, er wollte nur oben sein. Seine Herkunft hat aber manchmal durchgeschlagen. Er kam aus einem vormals NS-nahen-Haushalt, daher war seine Semantik danach. Aber er war zu intelligent, um nicht zu wissen, dass er mit dem keine Erfolge haben kann. In emotionalen Momenten ist er aber mitunter in diesen Jargon, in dem er aufgewachsen ist, verfallen.

Haider war eine mehrfach gespaltene Persönlichkeit.

Ich war im Kabinett bei Norbert Steger zwei, drei Jahre beschäftigt und war immer noch mit Haider befreundet. Als die zwei zu streiten begonnen hatten – Stichwort Innsbrucker Parteitag 1986 - habe ich versucht, vorher zwischen beiden zu vermitteln. Bei uns daheim hat es immer wieder Versöhnungsversuche gegeben. Da gab es am Schluss ein Handshake, ein gemeinsames Verständnis, ein „klass, so machen wir es.“ Und kaum war Jörg Haider über dem Semmering, war alles anders. Er hat alles vergessen und das Gegenteil behauptet.

Oder: Der Chef der Finanzlandesdirektion von Kärnten war ein Bergkamerad von Haider. Er erzählte mir: „Ich war mit Jörg Haider zwei Tage klettern, es war eine echte Bergkameradschaft. Und am nächsten Tag hat er mich angezeigt.“

Solche Dinge habe ich einige Male erlebt.

Mir war das alles dann zuviel!

Vor allem sein Schwenk zur Anti-Europa-Partei!

Eine kleine Gruppe um Heide Schmidt hat dann Ende 1992 das Liberale Forum konzipiert und 1993 gegründet! Eine der größten Niederlagen Jörg Haiders, die ihn eine Zeitlang sichtbar aus der Fassung brachte. Das ändert aber nichts daran, dass er auf seine Weise genial und zusätzlich auch überaus empathisch und fleißig war.