

**Mag. Andreas Treichl**

## **Entwicklung der Erste Group**

Wir sind heute mit zehn Milliarden das am höchsten kapitalisierte Unternehmen in Österreich - erstaunlicherweise. Gefolgt von der OMV mit acht Milliarden und der VOEST mit sechs. Die Lufthansa ist zum Vergleich nur sechs Milliarden wert. Knapp mehr als die Hälfte unserer Gruppe.

Wie haben wir das erreicht? Das wichtigste ist, dass man ein langfristiges Ziel hat und von diesem Ziel nicht abgeht. Banken müssen wie alle anderen Unternehmen auch unternehmerische Risiken aufnehmen, wenn sie etwas erreichen wollen. Wir haben 1997 beschlossen: wir wollen die Bank des östlichen Teils der EU werden. Warum gerade diese Region? Einerseits weil sie Teil unserer Geschichte und somit DNA ist. Mich hat diesbezüglich aber Erhard Busek in den 1970er Jahren geprägt. Er war der Vordenker von Mitteleuropa, er hat mit allen bedeutenden Dissidenten viel Zeit verbracht und Mitteleuropa erst gedanklich geformt. Ich habe einen Mitteleuropafimmel gehabt, das hat mich immer fasziniert und habe mit der Ersten eine Chance gesehen, diese Vision umzusetzen.

Sechs Jahre nach der Gründung der Ersten im Jahr 1819 ist die Ceska Sporitelna, die tschechische Sparkasse, gegründet worden. Mit dem Kauf der Ceska Sporitelna haben wir 175 Jahre später, zwei Unternehmen vereinigt, die denselben Gründungsvater und –gedanken hatten. Wir hatten zur Jahrtausendwende das Glück, dass die Banken in Mitteleuropa, meist waren es Sparkassen, die früher zum Habsburgerreich gehörten, wieder auf den Markt kamen und privatisiert wurden. Und wir haben sie zum Teil sehr günstig bekommen, zum Teil nicht mehr so günstig, wie zum Beispiel in Rumänien.

Wir sind mit unserer Strategie extrem spät auf den Markt gekommen. Wir wollten in den Märkten, die nach dem Beschluss von Nizza in die EU aufgenommen werden sollten und in denen unsere Gründungsväter schon aktiv waren, genau das machen, was wir auch in Österreich machen. Nämlich das Geschäft einer Sparkasse Das ist Know-how, das wir einbringen und somit eine Gruppe aufbauen können, die jene Rahmenbedingungen vorfindet, um in den nächsten 50 bis 100 Jahren auch wachsen zu können. Unsere Zielmärkte waren nicht gesättigte Märkte. Deshalb war uns auch Rumänien so wichtig, weil uns dieses Land vom Entwicklungsstand her auch dann noch Wachstum bringen kann, wenn der wirtschaftliche Aufholprozess in der Slowakei und Tschechien schon weit fortgeschritten sein wird.

Unseren Kurs haben wir über zehn Jahre gut gehalten. In dieser Zeit haben wir in Summe 12 Banken gekauft und unsere Kundenanzahl von 600.000 auf über 15 Millionen angehoben. Und ein Faktum hat sich trotz der Krise, die nun schon seit sieben Jahren anhält nicht geändert: Der Raum von Polen bis Kroatien wird der sein, von dem Europa in den nächsten 50 bis 100 Jahren wachstumsmäßig profitieren wird.

## **Osteuropa**

Länder wie Tschechien, Slowakei oder Polen haben sowohl volkswirtschaftlich als auch im Finanzsystem eine extrem ausgeglichene Situation. Dort ist auch die Kapitalsituation in Ordnung und die Bankfinanzierung der Wirtschaft läuft problemlos. Problematisch ist es in den Ländern geworden, wo die Banken massiv Liquidität ins Land gebracht haben und die finanzwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Situation aus den Fugen geraten ist. Wir sind froh in dieser Region aktiv zu sein. Und diese Chance der Expansion hätte sich zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr ergeben. Wir haben über die ganzen Jahre erfolgreich gewirtschaftet. Natürlich gab es schwierige Situationen. Meist waren es staatliche Interventionen, die zu Problemen geführt haben. Beispielsweise ein Großteil der notleidenden Kredite in Ungarn und Rumänien. Wenn die Regierung die Löhne der Beamten um 25% kürzt, kann natürlich keiner seinen Kredit wie geplant zurückzahlen. Solche Entscheidungen schlagen sofort auf eine Bankbilanz durch.

In Summe gibt es in der Region noch massive Ausbaumöglichkeiten – nicht nur im Finanzbereich. In Rumänien haben wir 40 Prozent Marktanteil im Asset Management und verwalten dabei eine Milliarde Euro, in Österreich haben wir zum Vergleich 100 Milliarden, das ist noch ein unfassbarer Unterschied.

## **Mobilität**

Gelungen ist uns die erfolgreiche Implementierung unserer Strategie dadurch, dass wir nach der Integration der einzelnen Banken ( an der wir im Übrigen noch immer arbeiten), versucht haben, eine extrem hohe Mobilität unserer Mitarbeiter in der Gruppe zu erzeugen. Es ist uns gelungen, die Führungskräfte von oben bis unten zu durchmischen und die einzelnen Banken dadurch auch kulturell zu integrieren. Wir haben in der Holding derzeit sechs Vorstände: das sind drei Österreicher, zwei Tschechen und ein Deutscher. Die Bank in Rumänien wird von einem Tschechen geführt, die Bank in Kroatien von einem Serben. Der gegenseitige Respekt wächst auf diese Art. Darum war uns ganz wichtig, die Dominanz Österreichs nicht wachsen zu lassen. Diese hohe Mobilität wird natürlich durch die stockende Konvergenz innerhalb der EU nicht leichter gemacht. Abgerundet wurde das Konzept auch dadurch, dass wir Englisch als Konzernsprache eingeführt, das ist ein Level Playing Field. Wenn hier dreißig Leute sitzen und einer spricht nicht Deutsch, wird englisch gesprochen.

## **Zweite Sparkasse**

Unsere DNA unterscheidet sich völlig von der anderer Banken. Wir sind im Wesentlichen mit dem Auftrag gegründet worden, eine Institution zu sein, die auf dem Prinzip „banking for the unbanked“ basiert. Wir sind nicht geründet worden, um hohe Gewinne zu machen, sondern um der Region, in der wir aktiv sind zu helfen. Nachdem wir in jedem unserer Länder die größte oder zweitgrößte Bank sind, ist die Identifizierung in dieser Region viel stärker. Wir versuchen weit über die Bank hinaus ein kulturelles Verständnis zu entwickeln. Diese Region muss wachsen. Wir denken da an Skandinavien, dort gibt es auch unterschiedliche Länder und Sprachen, aber ein gemeinsames Empfinden. Manche skandinavischen Länder sind nicht einmal in der EU, aber sie haben eine gemeinsame Identität und wir arbeiten an einer gemeinsamen Identität in Zentraleuropa. Das erzeugt eine doch sehr starke kulturelle Bindung und Motivation. Die Erste Stiftung ist unser größter Aktionär. Ihre Aufgabe ist es, das Geld, das sie von der Bank erhält, der Region wieder zur Verfügung zu stellen. Unser Gründungsauftrag hat uns auch dazu verpflichtet, die Zweite Sparkasse zu gründen. Das ist eine Bank, die sich um jene Menschen kümmert, die angesichts ihrer hohen Schulden keine Bankverbindung mehr bekommen. Diesen Menschen hilft die zweite, um wieder in ein „geregeltes“ Finanzleben zu kommen. Denn ohne Bankverbindung gibt es keinen Job, keine Wohnung und keine Gas- oder Stromlieferung. Und bis 2019 wollen wir in jedem Land, in dem wir tätig sind, für diese Menschen eine Zweite Sparkasse etablieren. Diese Verantwortung ist ein starker Teil unserer Identität, unserer DNA.

Ich bin mit zutiefst kapitalistischen Grundgedanken erzogen worden: denen, die einem das Kapital gegeben haben, denen muss man gerecht werden. Die Leute, die diese Bank 1819 gegründet habe und ihr Kapital eingezahlt haben, wollten etwas schaffen wie social banking. Sie wollten jenen Menschen helfen, die sich nicht selbst helfen konnten, wie es in der Satzung heißt. Sie wollten nicht die Superknüller an der New Yorker Börse sein. Diese Überzeugung muss ganz stark internalisiert werden in unserem Denken. Ich halte mich nicht für einen Philanthropen, sondern für einen, der darauf schaut, dass wir dem Gründungsgedanken dieser Institution gerecht werden. Deswegen halte ich auch die Trennung von Banken- und Stiftungsaktivitäten für sehr wichtig.. Aber oft verschwindet diese Grenze. Deswegen habe ich mich dagegen gewehrt, Werbung oder Marketing für die Zweite Sparkasse zu machen. Denn dann würde unser Gründungsgedanke degeneriert. Diese Aktivität muss einfach selbstverständlich für uns sein, ohne dass wir ständig darüber reden, oder in der Werbung darauf hinweisen.

### **Langfristige Rendite**

Die Erste ist eine börsennotierte Gesellschaft, wir wollen für das Kapital von Investoren interessant sein und müssen daher eine attraktive Rendite für diese erwirtschaften. Die Wirt-

schaft- und Finanzkrise hat in dieser Beziehung aber auch bei uns etwas geändert: wenn wir jene Rentabilität, die die Investoren von uns erwarten, nur über Umwege, erzielen können, dann machen wir das nicht mehr. Damit meine ich Investitionen, die nichts mit unserer Strategie zu tun haben. Konkret bedeutet das: Wir beschränken uns ausschließlich auf unsere Region, alles andere machen wir nicht mehr. Das kommt bei den Investoren gar nicht so schlecht an, sie akzeptieren, dass wir wahrscheinlich weniger Kapitalverzinsung anbieten können, als andere, die gerade in Asien oder Afrika „supergeile“ Renditen erzielen. Aber bei uns wissen sie genau, was sie bekommen. Das haben wir in den letzten zehn Jahren sehr verschärft und wahnsinnig viel Zeit mit Investoren verbracht - was uns auf der Vertrauensseite aber sehr hilft.

### **Kauf der Giro Credit**

Die Bank Austria musste durch den Kauf der CA ihre Anteile an der Giro Credit abgeben. Die Giro Credit im Jahr 1997 war eine wichtige Akquisition, weil sie den Grundstein für die heutige Gruppe gelegt hat, vor allem für die Kooperation mit den Sparkassen, dessen Dachinstitut die Giro gewesen ist. Zur Finanzierung des Deals sind wir in den Kapitalmarkt gegangen und haben uns Investoren geöffnet. Dies war ein wichtiger Schritt.

### **CA**

Ende 1995 hatte Generaldirektor Konrad Fuchs ein Konsortium für die CA-Übernahme zusammengestellt. Die CA war sehr billig zu haben. Die Übernahme ist aber aus vielen Gründen gescheitert, nicht nur aus politischen und wirtschaftlichen.

Rückblickend bin ich froh, dass wir die CA damals als Teil des Österreich-Konsortiums nicht bekommen haben. Wir hätten uns sehr schwer getan, den strategischen Fokus zu finden, der uns heute ausmacht und bei Investoren gut ankommt.

### **Basel III**

In Österreich sind die Banken ja noch viel wichtiger für die Finanzierung der Wirtschaft als anderswo. Das hängt mit der KMU-Struktur zusammen. Mehr als 80 Prozent des Liquiditätsbedarfs werden via Bankfinanzierung abgewickelt. In keiner Region der westlichen Welt ist die Finanzierung durch Banken so wichtig - aufgrund der fehlenden Kapitalmarktinstrumente. Und in keiner Region der Welt werden die Banken so daran gehindert, Eigenkapital aufzubauen, wie in dieser Region.

Österreich hatte nie eine Kapitalmarktorientierung, für ÖVP und SPÖ zählt: alles, was groß ist, ist schlecht. Durch Basel III brauchen Firmen mehr Eigenkapital, um günstige Finanzierungen zu erhalten. Dies könnte über einen funktionierenden Kapitalmarkt erfolgen. Es passiert aber gar nichts dafür, im Gegenteil, jetzt wollen wir als Alternative Crowd Financing umsetzen. Das ist von einer grenzenlosen Naivität. Wir sprechen hier von Milliardenbeträgen, die benötigt werden. Und niemand spricht an, dass Crowd Financing eine 100% Risikofinanzierung ist.

Grundsätzlich ist mehr Eigenkapital nicht schlecht. Das unterstützen wir. Aber irgendwo muss es auch ein Ende der Fahnenstange geben. Wir als erste Group haben jetzt drei Mal so viel Eigenkapital wie vor acht Jahren. Trotzdem wollen die Regulatoren von uns noch einmal eine Milliarde zusätzlich. Wozu? Wir kaufen uns damit mehr Sicherheit aber drehen Wachstum ab. Das halte ich in der derzeitigen Situation für falsch. Jetzt sollte man beginnen, langfristige Kapitalmarktinstrumente aufzubauen. Optimal wäre ein System, in dem 50 Prozent über den Kapitalmarkt und 50 Prozent über die Banken finanziert wird. Aber momentan ist das schlicht und einfach unmöglich, das gilt für ganz Europa, aber für uns in Österreich noch viel mehr.

### **Tourismusfinanzierung**

Der österreichische Tourismus steht im Vergleich zu den Konkurrenten in Deutschland oder der Schweiz sensationell gut da, was die Qualität und das Dienstleistungsangebot betrifft. Es wird extrem viel investiert. Ein Sektor, der – marktwirtschaftlich gesehen - von den Banken völlig falsch finanziert worden ist. Warum? Weil die meisten Banken unternehmerisches Risiko übernommen haben mit Finanzierungsbedingungen, die in einem normalen Markt nie möglich gewesen wären. Der Bankenapparat ist hier enorme Risiken eingegangen, die man eigentlich nicht hätten eingehen sollen. Das sieht man in den Bankbilanzen, wo sich das Hotel „Zum grünen Adler“ und das Wirtshaus „Zum schwarzen Eck“ usw wiederfinden. Diese Häuser haben sich finanziell übernommen und wurden von den Banken aufgefangen. Unterm Strich haben wir aber mitgeholfen, einen unfassbar gut funktionierenden Tourismus mit unfassbar niedriger Eigenkapitalquote zu schaffen und zu erhalten. Und über die Investitionen der Hoteliers sind enorm viele Arbeitsplätze in den Zulieferbetrieben entstanden bzw. erhalten worden. Das darf man dabei auch nicht vergessen. Das alles ist unter Basel III nicht mehr möglich.

### **Erste und Wiener Städtische**

Die Tatsache, dass wir mit der Städtischen zusammenarbeiten sollten, war für mich schnell klar. Das Konzept einer Banque/Assurance, wie es damals noch viele Konzerne verfolgt haben, war am Holzweg. Gegenseitige gesellschaftsrechtliche Verschränkungen brachten mehr Nach- als Vorteile. Die Korrelation zwischen Städtischer und uns war wegen der regionalen Überlappung aufgelegt. Das hat er damalige Städtische-Chef Sellitsch nicht unbedingt so gesehen, aber als Günter Geyer gekommen ist, ist das ganz rasch anders geworden. Er ist ein großes Risiko eingegangen, weil er von uns die S-Versicherung gekauft hat. Er ist auch massiv dafür kritisiert worden. In Wirklichkeit hat er einen sensationellen Deal gemacht. Und wir haben eine klare Aufgabenteilung: hier die Volle Konzentration auf das Bank-, dort auf das Versicherungsgeschäft.

Günter Geyer hat unternehmerisches Gefühl, emotionale Begeisterung und eine ganz klare strategische Ausrichtung. Einer der Gründe, warum ich nach Polen gehen möchte, ist weil die VIG auch in Polen ist. Und wenn man es über die nächsten 100 Jahre sieht: In CEE, einem Raum von 60 Millionen Menschen, ist die VIG die dominierende Versicherung und das ist der beste Partner für uns.

### **Zukunft der Erste Bank**

Jetzt – nach der Krise und Konsolidierung - sind wir in einer extrem guten Phase. Wir sind in einer Größenordnung, in der wir nichts mehr dazukaufen müssen. Wir haben 17 Millionen Kunden und können, wenn wir uns weiterhin gut um unsere Kunden bemühen, auf 22 bis 23 Millionen Kunden in unserer Region kommen. Damit halten wir, was die Kundenbeziehungen betrifft, mit fast allen großen Banken der Welt mit. Das ist riesig. Wir sind so groß, dass wir unsere digitalen Service Systeme selbst entwickeln können. Unser Nachteil gegenüber Wells Fargo oder einer Banque National de Paris ist: Wir haben unsere Kunden nicht in einem Markt, sondern in sieben verschiedenen Jurisdiktionen. Das macht es schwieriger, weil wir sieben verschiedene Bankengesetze haben. Wir sind aber dadurch besser geschützt, weil die Konkurrenz weniger Augenmerk auf uns hat. Apple, Google oder andere Große sehen als ihren Kernmarkt nicht Tschechien oder die Slowakei an, aber Frankreich als Markt ist sehr wohl interessant für sie. Da haben wir einen gewissen Zeitpuffer, den wir nützen werden um unseren Kunden zumindest gleichwertige, wenn nicht sogar bessere Dienstleistungen anbieten zu können.

### **Aufsicht**

Das neue Regelwerk für die Finanzwirtschaft ist jetzt fertig. Jetzt brauchen wir die Sicherheit, dass das für die nächsten zehn Jahre so bleibt, man braucht jetzt Verlässlichkeit. Beim Fußball kann man auch nicht alle paar Monate die Abseitsregel ändern, sonst versteht niemand

mehr das Spiel. Und das Spiel, wie die Finanzwirtschaft funktioniert, versteht auch keiner mehr, wenn die Regeln permanent geändert werden. Im Endeffekt fehlt den Regulatoren die Aufsicht. Das sollte die Politik sein. Die politischen Aufseher haben gesagt: „Ihr müsst jetzt das Finanzwesen so sicher machen, dass nie wieder der Steuerzahler zum Handkuss kommt.“ Das war notwendig und wichtig. Jetzt aber brauchen wir Politiker, die sich trauen zu sagen: Jetzt ist es genug, jetzt brauchen wir neben der Stabilität auch Wachstum. Und das kann nur über die Banken kommen, die bereit sind, Risiko in der Finanzierung zu übernehmen. Dazu sind die Politiker in Europa aber leider zu wirtschaftsferne und zu schwach. Und Österreich ist die Epigonisierung des Ganzen.

**Hypo Alpe Adria [streichen, das ist zu kurz, um die Komplexität zu verstehen]**

## **Zukunft Europas**

Ich glaube, dass die derzeitige politische Entwicklung zu einem totalen Niedergang Europas führen wird. Europa wird permanent an Dynamik verlieren, wirtschaftlich wird das derzeit zum Teil noch durch Deutschland abgedeckt. Wenn man die Komponenten nimmt, die langfristig den wirtschaftlichen Erfolg einer Region ausmachen, dann steht Europa sehr schlecht da. Beim allerwichtigsten Produkt, das Europa erfolgreich machte, nämlich bei der Bildung, fällt Europa rasant gegenüber anderen Konkurrenten zurück. Europa wird ein schöner Platz zum Leben sein, eine Art großes Spa für die Welt. Der Tourismus wird blühen, aber wenn wir nichts unternehmen werden in 20 oder 40 Jahren alle Menschen westlich der Enns nur noch die Auswahl haben, Schilehrer oder Jodler zu werden und alle östlich der Enns Lipizzaner oder Sängerknabe. Was uns fehlt, ist eine Vision, wo wir in 10 oder 20 Jahren sein wollen und auch die Bereitschaft, dafür etwas zu unternehmen.

Wir als Bank sind in Zentraleuropa in der Region tätig, die sich, was die wirtschaftliche Entwicklung betrifft, am längsten halten wird.