

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

78. Jahrgang · 1. Oktober 2025

**19/20-2025**

**Digitaler  
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE  
FINANZGRUPPE**

**2025**

„Wir müssen weiterhin Brücken bauen“  
Redaktionsgespräch mit Michael Hoeck

## Redaktionsgespräch mit Michael Hoeck

# „Wir müssen weiterhin Brücken bauen“

**Herr Hoeck, Sie sind kein Unbekannter im Verband. Vor knapp 20 Jahren waren Sie hier bereits tätig, später wechselten Sie in die Primärbankstufe. Nun kehren Sie zurück. Wie fühlt sich das an?**

Es ist tatsächlich ein bisschen wie nach Hause kommen. Ich war jetzt 16 Jahre weg und der Verband ist nicht mehr der von vor 16 Jahren und ich bin nicht mehr der von vor 16 Jahren. Der Verband, den ich damals verlassen habe, war im Kern ein sehr professioneller Prüfungsverband. Heute sprechen wir von einer „Verbandsfamilie“. Das klingt nicht nur gut, das ist auch Realität: Wir decken heute eine enorme Bandbreite von Dienstleistungen ab – von Beratung über Personalentwicklung bis hin zu Digitalthemen. Es ist ein größeres, komplexeres Haus geworden. Und auch ich selbst habe mich in den vergangenen 16 Jahren verändert. Das macht die Rückkehr spannend: Vertrautheit auf der einen, ein neues Umfeld auf der anderen Seite.

**Wie definieren Sie die Aufgabe eines Genossenschaftsverbandes in der heutigen Zeit?**

Der Kernauftrag ist über die Jahrzehnte derselbe geblieben. Wir sind Sprachrohr, wir sind der Interessenvertreter, wir sind der Begleiter über alle Bedarfe und natürlich immer noch der Prüfungsverband. Das ist zeitlos und wird immer so bleiben. Und das in einer Welt, die sich ständig schneller verändert. Das heißt, wir müssen den Mitgliedern nicht nur bei akuten Problemen helfen, sondern ihnen auch Orientierung geben, Trends aufzeigen und Lösungen entwickeln. Immer subsidi-

är, unter Wahrung der Autonomie – also Hilfe zur Selbsthilfe, wie es auch dem genossenschaftlichen Gedanken entspricht.

Ein Stück Wirtschaftsprüfer bleibt dabei immer in mir, das gebe ich offen zu. Aber meine Perspektive ist heute breiter. Es geht darum, ein Gesamtpaket zu bieten, das die Vielfalt der Mitglieder und Lösungen für deren Themen wirklich abdeckt.

**Ihr Amtsantritt fällt in eine bewegte Zeit – auch für den Verband, der unruhige Zeiten hinter sich hat. Spüren Sie Unruhe im Verband nach den Querelen der vergangenen Monate?**

Unruhe würde ich nicht sagen. Was ich wahrnehme, ist eine gewisse Spannung und Neugier. Was mache ich anders als mein Vorgänger? Welche Schwerpunkte setze ich? Wo bleibt Kontinuität, wo gibt es Kurswechsel? Das ist normal, wenn jemand Neues die Verantwortung übernimmt. Wichtig ist für mich: Wir sind hier keine One-Man-Show. Unser Vorstand besteht aus vier Personen und ich lege großen Wert darauf, dass wir als Team agieren. Aber auch das reicht nicht. Wir können nur erfolgreich sein, wenn wir die erste Führungsebene und die Mitarbeitenden einbinden. Wir haben hier so viele kreative Köpfe – die wollen mitdenken, mitgestalten und teilhaben. Das ist ein Erfolgsrezept.

**Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?**

Ich möchte den Verband unternehmerisch weiterentwickeln und gleichzeitig unsere genossenschaftliche DNA stärker ins Be-

wusstsein rücken. Grundsätzlich sind wir sehr professionell aufgestellt. Das hat in den vergangenen Jahren viel Kraft gekostet, war aber wichtig: Wir haben eine solide wirtschaftliche Basis geschaffen.

Mein Auftrag ist es nun, in einer immer digitaler werdenden Zeit näher an die Mitglieder heranzurücken. Wir müssen für sie spürbarer werden – nicht nur als Organisation, sondern auch als Menschen, die zuhören, die vor Ort präsent sind, die nah am Tagesgeschäft sind. Gerade in einer Welt, die für die Banken immer anspruchsvoller wird, ist diese Nähe entscheidend.

**Was heißt das konkret?**

Viele unserer Strukturen sind historisch gewachsen. Nehmen Sie die Regionaltage. Früher gab es acht, heute sind es 14. Das zeigt, wie sich durch Fusionen die Landkarte der Mitgliedsbanken verändert hat. Gleichzeitig stellt es uns vor die Frage: Wie können wir das noch effizient und gleichzeitig persönlich gestalten? Ich kann nicht an 14 Regionaltagen persönlich teilnehmen. Wir brauchen also neue Formate, die besser zu den veränderten Rahmenbedingungen passen – digitaler, flexibler, zielgruppengerechter. Ein Beispiel: Der Wirtschaftstag in Frankfurt war früher eine Institution. Das war der Höhepunkt im Jahr, da sind ganze Busse ange-reist. Heute brauchen wir andere Wege, um Relevanz zu schaffen. Mit unserer all-jährlichen Digital Messe 360°, bei der es um aktuelle Entwicklungen, Trends und Lösungsansätze zu einem Schwerpunkt-thema wie Kreditgeschäft geht, haben wir hier bereits gute Erfahrungen gesam-

melt. Daran wollen wir anknüpfen. Aber gleichzeitig bleiben auch „analoge“ Begegnungen wichtig. Diesen Spagat wollen wir im Vorstandsteam hinbekommen.

### Welche Impulse wollen Sie kurzfristig setzen, welche langfristig?

Kurzfristig geht es darum, den Kontakt zu den Mitgliedern zu intensivieren. Das heißt ganz konkret: vor Ort sein, zuhören, sichtbar werden. Nähe entsteht nicht durch E-Mails oder Konzepte, sondern durch persönlichen Austausch.

Langfristig müssen wir uns die Frage stellen, welche Formate uns wirklich in die Zukunft tragen. Dazu gehört, bestehende Veranstaltungen kritisch zu hinterfragen, aber auch, neue Formate zu entwickeln – sowohl physisch als auch digital. Es geht darum, die Balance zwischen Tradition und Moderne zu finden.

### Was treibt Sie in Ihrer neuen Rolle besonders an?

Die Genossenschaftsidee hat mich schon während meines Studiums in Marburg geprägt. Dort waren Genossenschaftswesen, Bankbetriebswirtschaft und Wirtschaftsprüfung Schwerpunkte – das habe ich regelrecht aufgesogen. Diese Grundhaltung begleitet mich bis heute.

Mich motiviert, dass wir mit unserer Arbeit nicht nur einzelne Banken oder Unternehmen unterstützen, sondern eine ganze Bewegung stärken, die für Werte wie Solidarität, Verlässlichkeit und Gemeinschaft steht. Das Jahr 2025 ist ein besonderes Jahr: Denn die Vereinten Nationen haben es zum Internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt. Mein Ziel ist es, die genossenschaftliche Gruppe in unserem Land nachhaltig weiter zu stärken – nah an den Mitgliedern, professionell aufgestellt und offen für die Zukunft.

### Was genau heißt das, wenn Sie sagen, Sie möchten den Verband näher an die Mitglieder heranführen?

Für mich bedeutet das: rausfahren, zuhören, präsent sein. Und da geht es nicht ums Kaffeetrinken – dafür haben unsere

Mitglieder keine Zeit. Es geht darum, sich die Sorgen und Nöte vor Ort anzuhören. Das schreibe ich mir auf die Fahne. Das heißt auch, dass ich viel Zeit im Auto verbringen werde. Aber Nähe entsteht nicht vom Schreibtisch aus, sondern im direkten Gespräch.

### Lassen Sie es mich zuspitzen: Sind die Gräben der vergangenen Fusionen überwunden, ist man zu einem Verband zusammengewachsen?

Ganz ehrlich: Fusionen hinterlassen immer Spuren. Ich kenne das aus meiner Zeit in der Bank. Wir haben 2002 fusioniert und noch 2015 war das Thema bei manchen präsent. Solche Prozesse brauchen Zeit. Aber ich spüre heute ein großes „Wir“. Natürlich gibt es gewachsene Strukturen, auch Unterschiede zwischen Regionen. Aber genau deshalb ist es wichtig, diese gemeinsames „Wir-Gefühl“ weiter zu entwickeln – unabhängig davon, ob jemand aus Hannover, Düsseldorf, Neu-Isenburg oder ganz neu zum Verband gestoßen ist. Und wir dürfen nicht vergessen: Als ich den Verband damals verlassen habe, hatten wir etwa 500 Mitarbeitende. Heute sind es 2500. Viele von ihnen haben gar keinen Bezug mehr zu früheren Strukturen, und das ist auch gut so. Die Mischung aus Herkunft und neuen Menschen bietet eine große Chance.

### Der Verband wird von einem vierköpfigen Vorstand geführt. Kritiker sagen: Entscheidungsprozesse sind dann oft zu schwerfällig. Wie sehen Sie das?

Ich bin es gewohnt, in Vorständen einstimmige Entscheidungen zu treffen, egal ob zu zweit, zu dritt, zu viert oder zu fünft. Manchmal dauert es länger, bis man sich einig ist. Aber dafür hat man am Ende tragfähige Beschlüsse. Es gibt ein schönes Sprichwort: „Wenn du schnell sein willst, geh allein. Wenn du weit kommen willst, geh im Team.“ Genau das ist mein Verständnis.

### Wie interpretieren Sie Ihre Rolle im Vorstandsteam? Sind Sie eher der Antreiber, der Moderator oder der Entscheider?



Michael Hoek

Vorstandsvorsitzender, Genoverband e. V., Neu-Isenburg

Der neue Vorstandsvorsitzende des Genoverbands betont den Spagat zwischen Kontinuität und Aufbruch. Nach 16 Jahren kehrt er mit breiter Bankerfahrung zurück und beschreibt den Verband als gewachsene „Familie“, die weit mehr ist als ein Prüfungsverband. Im Zentrum seiner Agenda stehen Nähe zu den Mitgliedern, eine stärkere Betonung der genossenschaftlichen DNA sowie die Anpassung an digitale wie analoge Kommunikationsformate. Er spricht offen über die Herausforderungen wachsender Regulierung, die Rolle der Prüfungsverbände und die Zukunft der Sicherungseinrichtung – immer mit Blick auf Eigenverantwortung, Dezentralität und marktwirtschaftliche Prinzipien. Sein Anspruch: Brücken bauen – zwischen Mitgliedsbanken, Aufsicht und Politik, zwischen Tradition und Moderne. (Red.)

Ein bisschen von allem. Ich sehe mich als Antreiber, weil ich Dinge gerne voranbringe. Aber ich treibe nicht mit Druck, sondern mit Überzeugung. Gleichzeitig ist es meine Aufgabe, die Vielfalt im Vorstand und in der gesamten Verbandsfamilie zusammenzuführen – Genossenschaften aus den Bereichen Kreditwirtschaft, Landwirtschaft, Agrarwirtschaft, Verkehr und Logistik, Handel, Gewerbe und Dienstleistungen ebenso wie die verschiedenen Regionen in den 14 Bundesländern des Verbandsgebiets. Das erfordert auch Moderation und Mediation. Am Ende geht es darum, dass wir als Team in eine Richtung arbeiten.



**Sie haben eine doppelte Erfahrung – als Wirtschaftsprüfer und als Primärbanker. Was bedeutet das für Ihre Rolle?**

Ich halte das für eine sehr gute Kombination. Ich kenne die Arbeit des Verbandes von der Pike auf. Als Wirtschaftsprüfer habe ich gelernt, Probleme klar zu benennen. Aber es reicht nicht, Probleme nur zu beschreiben – man braucht auch Lösungen. Genau das habe ich dann als Banker noch stärker verinnerlicht: Probleme erkennen ist das eine, Lösungen finden und umsetzen das andere. Ich sehe es als großen Vorteil, beide Welten zu kennen.



**Wie haben Sie die Verbandsarbeit aus der Sicht eines Bankers erlebt – geschätzt, vielleicht auch kritisch gesehen?**

Zunächst einmal sieht man als Banker natürlich den Prüfungsverband. Das ist die Pflichtbeziehung, die man hat. Aber gerade darin steckt auch eine große Verantwortung. Denn anders als bei den „Big Four“ oder anderen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften können sich die Banken ihren Prüfer nicht aussuchen – das ist gesetzlich so geregelt. Daraus ergibt sich eine besondere Rolle: Wir müssen als Prüfer nicht nur kontrollieren, sondern auch Mehrwerte schaffen. Die Prüfung darf nicht nur aus Checklisten bestehen. Sie muss Sparring sein, ein echter Mehrwert für die Bank. Gleichzeitig hat der Druck auf die Prüfer enorm zugenommen. Die BaFin gibt klare Vorgaben, an die wir gebunden sind. Wenn ein Prüfer diese interpretiert, sind ihm enge Grenzen gesetzt.



**Sie sprechen die Regulierung an. Wird das einfacher oder noch komplexer?**

Einfacher wird es nicht, so viel ist sicher. Ich habe immer gesagt: „So wenig Regulierung wie heute wird es nie wieder geben.“ Und das hat sich Jahr für Jahr bestätigt. Aber ich sehe mit Freude, dass das Thema Proportionalität in der Aufsicht wieder stärker diskutiert wird. Wenn daraus tatsächlich ein Paradigmenwechsel entsteht, wäre das ein echter Fortschritt.

Für uns als Verband bedeutet das: Wir müssen weiterhin Brücken bauen – zu den Mitgliedsbanken, aber auch zu den Aufsichtsbehörden. Nur im Dialog lassen sich praktikable Lösungen entwickeln. Und dabei haben wir immer im Blick: Der deutsche Bankenmarkt ist einzigartig. Gerade die Vielzahl kleiner Institute hat maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg der Bundesrepublik beigetragen. Dieses Modell zu bewahren und weiterzuentwickeln, ist ein zentrales Anliegen.



**Was genau meinen Sie damit?**

Wenn man die Entwicklung der Bundesrepublik nach dem Krieg betrachtet, dann fällt auf: Es war nicht nur die große Industrie in den Ballungszentren, die den Wohlstand geschaffen hat, sondern ganz maßgeblich der Mittelstand. Diese kleinen und mittleren Unternehmen, oft inhabergeführt, oft tief verwurzelt in einer Region – das sind die, die Arbeitsplätze schaffen und Innovationen hervorbringen. Man spricht zu Recht von den Hidden Champions.

Diese Wirtschaftsstruktur und Wirtschaftskraft haben wiederum viel mit Vielfalt zu tun – mit der Vielfalt der Regionen, die im föderalen Wettbewerb stehen. Jeder will es besser machen, jede Region kämpft um ihre Stärke, und das treibt die Entwicklung an. Natürlich sagen die Bayern immer, sie seien die Besten, aber genau dieser Wettbewerb der Regionen ist ein gesunder Motor. Und dazu passt die Vielfalt des Bankensystems. Anfang der 70er Jahre hatten wir in Deutschland über 7000 Genossenschaftsbanken, heute sind es noch knapp unter 700. Aber dieses Netz ist essenziell. Es sorgt dafür, dass auch in ländlichen Regionen die Unternehmen Zugang zu Finanzierung haben, dass der Bäcker, der Maschinenbauer oder das Start-up eben nicht zu einer anonymen Groß- oder Internetbank gehen müssen, sondern einen Partner vor Ort haben. Diese Verbindung von vielfältiger Wirtschaft und vielfältigem Bankenwesen war und ist ein zentraler Bestandteil des deutschen Erfolgsmodells.



**Gleichzeitig klingt an, dass dieses Modell unter Druck geraten ist. Was macht Ihnen Sorgen?**

Ich möchte betonen: Kein Regulator, keine Aufsichtsbehörde, kein Politiker macht etwas aus böser Absicht. Alle meinen es gut. Aber Bürokratie hat eine Eigendynamik. Wenn man hundert Beamte an einen Tisch setzt und ihnen eine Aufgabe gibt, dann entwickeln sie hundert unterschiedliche Lösungen – und jede ist aus Sicht des Einzelnen schlüssig. Aber am Ende entsteht ein Regelwerk, das kaum noch beherrschbar ist.

Nehmen Sie das Lieferkettengesetz oder die europäische Entwaldungsverordnung. Da wirkt das Lieferkettengesetz fast noch wie ein sanfter Einstieg. Diese Regeln mögen im Kern sinnvoll sein, aber sie belasten kleine und mittlere Unternehmen unverhältnismäßig stark. Und diese Unternehmen sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Wenn man ihnen zu viele Auflagen macht, nimmt man ihnen die Luft zum Atmen.

Aber ich warne auch davor, alles nur negativ zu sehen. Die Ausgangsbedingungen in Deutschland sind nach wie vor stark: Wir haben einen hoch qualifizierten Arbeitsmarkt, wir haben einen breiten Mittelstand, wir haben funktionierende Infrastrukturen. Nur: Die Richtung stimmt im Moment nicht. Wenn wir glauben, wir könnten einfach weitermachen wie bisher, dann täuschen wir uns. Es wird nicht reichen, Probleme nur zu verwalten. Wir brauchen mehr Mut zu Eigenverantwortung, zu unternehmerischer Freiheit, und die Politik muss den Rahmen setzen – aber eben nicht jedes Detail regeln. Sonst verlieren wir das, was uns stark gemacht hat.



**Was sollte sich ändern?**

Denken Sie zurück an die Finanzkrise. Da traten Kanzlerin Merkel und Finanzminister Steinbrück vor die Kameras und sendeten ein klares Signal. Das war notwendig, um die Bevölkerung zu beruhigen. In dieser Situation musste der Staat handeln, und er hat gehandelt. Das war richtig. Aber danach entstand eine Art Illusion:



Der Staat glaubte, er könne alles regeln. In den USA ist man anders vorgegangen: Dort hat man Lehman Brothers pleitegehen lassen, hat dann mit Zwangskapitalisierung eingegriffen, aber die Märkte anschließend wieder atmen lassen. Bei uns hingegen hat man begonnen, immer mehr zentral zu steuern – und das wirkt bis heute nach.



**Diese Tendenz sehen Sie kritisch?**

Ja. Wir sehen eine zunehmende Zentralisierung, sowohl in Deutschland als auch auf europäischer Ebene. Die Politik versucht, jedes Problem selbst zu lösen und schafft damit immer neue Strukturen, Regeln und Auflagen. Das erstickt Eigenverantwortung. Aber gerade Dezentralität und Vielfalt haben uns besonders hier in Deutschland stark gemacht. Wenn wir in diesem Zentralismus verharren, gefährden wir die Grundlage unserer wirtschaftlichen Stärke. Deshalb sage ich: Wir müssen zurück zu dem, was uns ausgezeichnet hat – Vertrauen in die Regionen, Vertrauen in die Unternehmen, Vertrauen in die Banken vor Ort. Nur so bleibt unser Modell zukunftsfähig.



**Das ist ein Plädoyer für die Marktwirtschaft, was aber auch heißt, dass es Marktaustritte geben muss und soll.**

Richtig. Aber das ist ein schwieriges Thema. Angst ist in diesem Zusammenhang ein schlechter Ratgeber. Man kann nicht jede Insolvenz verhindern. In unserer politischen und gesellschaftlichen Gemengelage ist das kompliziert, weil populistische Ränder auf beiden Seiten jede Entscheidung instrumentalisieren. Trotzdem müssen wir den Mut haben, marktwirtschaftliche Mechanismen wirken zu lassen.

Und wenn man auf die Zahlen schaut: Deutschland ist von den großen Industrienationen das einzige Land mit einem nennenswerten Verschuldungsspielraum. Alle anderen sind schon „Oberkante Unterlippe“. Insofern war es nachvollziehbar, dass die Bundesregierung trotz gegenteiliger Wahlversprechen noch einmal Geld in die Hand genommen hat. Ich habe innerlich

gezuckt, aber verstanden, dass es in dieser Situation notwendig war. Allerdings: Mit Geld allein lösen wir die Probleme nicht. Entscheidend ist, dass wir den unternehmerischen Geist wieder freisetzen.



**Dezentralisierung, Eigenverantwortung und marktwirtschaftliche Prinzipien – das klingt nach dem Kern, der auch die genossenschaftliche Finanzgruppe auszeichnet?**

Ganz genau. Wir leben Dezentralität – das ist unser Markenkern. Natürlich gibt es seit 1972 nur einen Bundesverband, den BVR, und das ist im Rückblick auch gut so. Würden wir heute auf der grünen Wiese neu starten, würden wir manches vielleicht anders strukturieren. Aber wir sind dort, wo wir sind, und es ist eine solide Aufstellung.

Der BVR ist umlagefinanziert und kümmert sich um Strategie, Lobbyarbeit und die Sicherungseinrichtung. Das funktioniert gut. Ich durfte fast zehn Jahre in den Gremien mitarbeiten – Verbandsrat, Verwaltungsrat, Sicherungseinrichtung – und habe das immer als sehr konstruktiv erlebt. Natürlich sind wir langsam. Wenn wir ein Konzern wären, könnte der Vorstandsvorsitzende einfach sagen: „So machen wir das.“ So was kann aber auch schiefgehen – wer schnell ist, macht in der Geschwindigkeit manchmal auch teure Fehler. Bei uns müssen 50 Leute im Verbandsrat im Konsens zu einer Entscheidung kommen. Das dauert länger. Aber wenn der Zug dann einmal rollt, dann rollt er sehr kraftvoll.

Die Prüfungsverbände haben eine andere Logik als der BVR. Sie sind in hohem Maße dienstleistungsfinanziert, bieten Beratung in Steuer- und Rechtsfragen, Bankberatung, Personalthemen, Bildung. Da sind wir im Wettbewerb unterwegs – und das ist auch gut so.



**Aber braucht es dafür wirklich vier Regionalverbände?**

Das ist eine Frage, die von den Mitgliedern entschieden werden muss. Wenn die Mitglieder sagen, wir wollen Bayern, Baden-Württemberg, den Genoverband

und Weser-Ems behalten, dann ist das so. Wenn die Mitglieder finden, dass vier Verbände zu teuer sind, dann wird sich das irgendwann ändern. Es gab schon immer diese Diskussion. Ich erinnere mich: Als ich im Verbandsprüferlehrgang war, gab es 16 Prüfungsverbände. Damals wurde gescherzt, es werde irgendwann nur noch drei geben. Und der damalige Präsident vom Verband Weser-Ems antwortete süffisant: „Interessant – wie heißen denn die anderen beiden?“ Heute sind wir fast da: Bayern, Baden-Württemberg, wir und eben Weser-Ems.

Ich sage dazu: Die Hand zur Kooperation ist immer ausgestreckt. Wir haben zum Beispiel die Bildungseinrichtungen mit dem BWGV zusammengelegt. Bei der Prüfungssoftware arbeiten wir gemeinsam mit den anderen Verbänden an der Weiterentwicklung. Aber ich stelle die Eigenständigkeit anderer Verbände nicht infrage. Jeder kümmert sich um seine Aufgaben, und wo wir sinnvoll zusammenarbeiten können, tun wir das.



**Das heißt, die Arbeitsteilung im Verbund ist für Sie in Ordnung?**

Ja. Es geht immer mehr, man kann immer besser werden. Aber im Kern ist es in Ordnung.



**Stichwort Fusionen: Wie verändert sich die Verbandsarbeit, wenn es immer weniger, dafür aber immer größere Mitgliedsbanken gibt? Welche Anforderungen stellen die Institute an den Verband?**

Der Konsolidierungsprozess hat mehrere Facetten. Zum einen beobachten wir, dass sich die ganz Großen zusammenschließen und immer größere Einheiten bilden. Gleichzeitig bleiben aber auch viele kleine Banken bestehen. Das heißt: Es dampft ein Stück weit die Mitte aus. Dadurch entstehen völlig neue Dimensionen. Eine große Volksbank spielt nicht mehr nur in einer Region, sondern gleich in vier, fünf oder sechs Regionen. Wenn sie mit einem Institut fusioniert, bleibt in der jeweiligen Region oft die alte Flagge bestehen. Das funktioniert, weil am Ende entscheidend ist, ob die Bank vor Ort erkennbar bleibt.

Die Folge für uns als Verband ist klar: Wir müssen unser Leistungsspektrum weiter individualisieren entsprechend der stetig zunehmenden Spreizung der Betriebsgrößen. Eine kleine Bank mit 150 Millionen Bilanzsumme hat völlig andere regulatorische Anforderungen und einen ganz anderen Bedarf als eine Bank mit 10 Milliarden Bilanzsumme oder in der Spitze die Deutsche Apotheker- und Ärztekbank mit über 51 Milliarden Euro. Die Schere geht immer weiter auseinander und wir müssen Lösungen für beide Enden finden. Das gelingt uns schon gut, wird aber in Zukunft noch wichtiger werden.

### **Wie stehen Sie zum Regionalprinzip und zu sogenannten Sprungfusionen?**

Das Erfolgskriterium bei jeder Fusion ist für mich ganz einfach: Bin ich am Markt erfolgreich oder nicht? Die Kunden erwarten Bankdienstleistungen auf höchstem Niveau – und das zu wettbewerbsfähigen Preisen. Wir sind nicht die Billigsten, also müssen wir die Besten sein. Wenn eine Fusion dabei hilft, besser zu werden, ist das richtig. Wenn sie aber dazu führt, dass Nähe verloren geht und die Bank als ferne Institution wahrgenommen wird, dann ist sie falsch. Sprungfusionen sind in dieser Hinsicht schwieriger. Nehmen Sie meine letzte Fusion zur heutigen Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG, Simmern als Beispiel: Von der Nahe über den Hunsrück, die Eifel bis zur Mosel – vier große Regionen ohne klares Zentrum. Da müssen Sie es schaffen, überall regionale Wiedererkennbarkeit zu sichern. Die Menschen gehen am Ende nicht zu einer abstrakten Institution, sondern zu einem konkreten Berater oder in eine Filiale. Gerade wenn es um existenzielle Themen wie Hausbau, Altersvorsorge oder Vermögensstrukturierung geht, wollen die meisten Menschen den persönlichen Kontakt – und das meistens in der Bank.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Fusion lautet deshalb: Schaffen Sie es, vor Ort als kompetenter und naher Partner wahrgenommen zu werden? Wenn ja, dann ist die Fusion ein Gewinn. Wenn nicht, dann wird es schwer, nachhaltig erfolgreich zu sein.

### **Wie konnte es bei der Raiffeisenbank im Hochtunus so weit kommen? Für viele war das vorhersehbar: eine starke Ausrichtung auf bundesweite Projektfinanzierung in einem hochpreisigen Markt mit klaren Risiken. Warum haben Bankenaufsicht und Prüfungsverband so lange zugesehen?**

Zunächst einmal: Wir beide wissen nicht im Detail, welche Hinweise die Aufsicht oder der Prüfungsverband tatsächlich gegeben haben. Die Schwierigkeit ist aber doch: Wenn ein Institut in einer betriebswirtschaftlich guten Phase ist, werfen die eingegangenen Risiken zunächst hohe Erträge ab. Dann wirken zusätzliche Eingriffe von außen schnell übergreifend und die Institute verwarren sich dagegen. Gleichzeitig hat die systemische Prüfung in den vergangenen 20 Jahren enorm an Bedeutung gewonnen – schon um die Kosten im Rahmen zu halten. Wenn wir noch so prüfen würden wie vor 20 Jahren und die gleichen Prüfungskosten produzieren würden, würden die Mitglieder zu Recht fragen, in welcher Welt wir leben.

Die Kunst besteht darin, zu erkennen, wenn Risiko und Risikoprofil nicht mehr zusammenpassen. Das ist Aufgabe eines guten Prüfers. Ich gehe davon aus, dass wir diese Aufgabe auch sehr gut erfüllen.

### **Trotzdem häufen sich zuletzt Problemfälle in der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Das wirft Fragen auf – auch über die Arbeit der Prüfungsverbände. Wie nehmen Sie diese Diskussion wahr, als ehemaliger Primärbank-Vorstand und jetzt als Verbandschef?**

Natürlich finde ich es schade, dass die gute Arbeit von hunderten stabilen und erfolgreichen Primärbanken in der öffentlichen Wahrnehmung überlagert wird. Wichtig ist: Es handelt sich um Einzelfälle, nicht um ein systemisches Problem. Diese Fälle waren teils wirklich exotisch wie der Kiabi-Betrug bei der Volksbank Düsseldorf Neuss. So etwas bekommen Sie prüferisch kaum vollständig in den Griff. Aber wir müssen uns dem trotzdem stellen – und das tun wir auch. In der Sicherungseinrichtung arbeiten alle Prüfungsverbände eng

zusammen. Wir reflektieren selbstkritisch, welche Interventionen möglich und sinnvoll sind. Beispielsweise: Soll die Sicherungseinrichtung Rederecht bei Vertreterversammlungen oder Aufsichtsratssitzungen haben? Das sind keine akademischen Fragen, sondern ganz praktische. Wir reden strukturiert, kooperativ und mit Blick zurück, um uns für die Zukunft besser aufzustellen.

### **Sie sprechen von Selbstkritik. Heißt das, auch die Prüfungsverbände haben noch Lernbedarf?**

Ja, selbstverständlich. Wir analysieren sehr genau, wo wir noch besser werden können. Das ist wie in jedem Unternehmen. Wenn etwas nicht rund läuft, schaut man hin, zieht Schlüsse und verbessert sich. In der Summe läuft die Diskussion in den Gremien sehr sachorientiert und wohltuend ab. Da bringt jeder Verband seine Erfahrungen ein, auch die Sicherungseinrichtung. Am Ende entsteht Hand in Hand ein Fortschritt – und das wird sich auch in konkreten Änderungen niederschlagen, etwa bei der Sicherungseinrichtung.

### **BVR-Vorstand Daniel Quinten hat in diesem Zusammenhang gesagt, entscheidend sei „mehr Kommunikation zwischen allen Beteiligten“. Kann man daraus schließen, dass es in der Vergangenheit an Kommunikation gefehlt hat?**

Wenn er das so gesagt hat, liegt dieser Schluss nahe. Kommunikation ist keine Einbahnstraße – es geht nicht nur um den Prüfer, der einen Bericht schreibt, sondern auch um die Auswertung in der Sicherungseinrichtung, die Rückmeldung an die Bank, den Austausch mit der BaFin. Wir dürfen nicht erst warten, bis die BaFin einschreitet. Denn wenn sie ein Kreditverbot ausspricht, wirkt das oft wie Öl ins Feuer – das kann ein Institut zum Einsturz bringen. Das meine ich nicht als Vorwurf, sondern als Beschreibung. Alle Institutionen meinen es gut mit dem Bankensektor. Aber wir alle – Prüfungsverbände, Sicherungseinrichtung, BaFin – müssen klarer und zielgerichteter miteinander kommunizieren. Darum geht es, und darin liegt der Fortschritt.



**Sie haben es angesprochen – wie bewerten Sie die aktuellen Ideen zur Reform der Sicherungseinrichtung? Diskutiert wird über verstärkte Eingriffsrechte, auch über die Rolle der DZ Bank. In Ihrer Brust schlagen da wahrscheinlich zwei Herzen: das des früheren Wirtschaftsprüfers und Primärbankers und das des heutigen Verbandschefs.**

Den Wirtschaftsprüfer dürfen Sie ruhig streichen, das Kapitel ist abgeschlossen. Aber Sie haben recht: Das Primärbanker-Herz schlägt noch in mir. Und da gilt für mich ein ganz klares Credo: Wir sind eine Gruppe dezentraler Unternehmer – und diese Autonomie ist nicht verhandelbar.

Gleichzeitig müssen wir anerkennen, dass Solidarität ihre Grenzen hat. Die Freiheit des Einzelnen endet dort, wo das Portemonnaie aller droht, belastet zu werden. Das ist ein Balanceakt. Ich bin dafür, dass die Sicherungseinrichtung zusätzliche Rechte bekommt, zum Beispiel mit Aufsichtsräten früher als bisher möglich, direkt sprechen zu können. Das sollte auch statuarisch abgesichert werden. Natürlich wird es noch kontroverse Diskussionen geben. Aber vieles haben wir im Verwaltungsrat des BVR schon mit einer „grünen Ampel“ versehen, und ich bin zuversichtlich, dass wir diese Punkte auch im Verbandsrat mehrheitlich verabschieden.

**Und wie sehen Sie die Rolle der DZ Bank? Manche Kritiker fürchten, dass zentrale Eingriffe in die Geschäftspolitik der Primärbanken überhandnehmen könnten.**

Ich sehe da keine künstliche Distanz zwischen BVR und DZ Bank. Dr. Riese ist eng eingebunden, es gibt keinen Vorschlag, der nicht mit ihm abgestimmt wäre. Natürlich geht es bei Liquidität und Refinanzierung um sensible Themen. Aber auch hier gilt: Die Präventionsarbeit hat durch das Hinwirken auf eine Änderung der Geschäftspolitik eines Instituts unter anderem zum Ziel, Risiken zu minimieren, um die Solidargemeinschaft zu schützen. Eingriffe dürfen aber nicht an der Eigenverantwortung für die Geschäftspolitik der Institute rütteln oder gar eine bestimmte

Geschäftspolitik vorgeben. Sobald das passiert, wird es schwierig.

Am Ende brauchen wir einen breiten Konsens. Aber vielleicht müssen wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass immer alles einstimmig beschlossen werden muss. Im Vierervorstand mag das so sein. Aber bei über 600 Banken reicht auch eine breite Mehrheit von 90 oder 93 Prozent. Wir werden nicht die eierlegende Wollmilchsau produzieren, aber wir werden Lösungen finden, die tragfähig sind.

**Kommen wir zum Thema Nachhaltigkeit. Für viele Banken ist das eine enorme Herausforderung – auch wegen der Regulatorik. Wie blicken Sie als früherer Primärbanker und heutiger Verbandschef darauf?**

Nachhaltigkeit ist eine existenzielle Frage für die Menschheit. Das ist unstrittig. Was ich allerdings unerträglich finde, ist, wie das Thema politisch zerredet und kaputt gemacht wird. Jeder bekennt sich zu Nachhaltigkeit – aber niemand will sich Vorschriften machen lassen. Für die Genossenschaftsbanken liegt Nachhaltigkeit eigentlich in der DNA. Wir begleiten Unternehmen über Generationen, wir stehen für langfristige Prosperität und Stabilität. Der Begriff selbst stammt ja aus der Forstwirtschaft. Der Förster, der einen Baum pflanzt, weiß, dass erst die nächste oder übernächste Generation die Früchte erntet. Genau so denken auch wir.

Problematisch wird es, wenn Nachhaltigkeit auf 2000 Datenpunkte reduziert und als regulatorische Last auf Banken gelegt wird. Dann entsteht Abwehr. Ich habe das selbst erlebt, als ich im Haus für Nachhaltigkeit zuständig war. Der administrative Aufwand steht oft in keinem Verhältnis. Damit wird das Thema kaputtgemacht.

Als Verband haben wir zwei Aufgaben: Zum einen müssen wir in der Interessenvertretung klar artikulieren, dass Regulatorik nicht das Ziel zerstören darf. Zum anderen unterstützen wir die Banken operativ dabei, die Anforderungen umzusetzen – auch wenn wir die Regeln nicht wegzaubern können. Ich hoffe, dass es

künftig deregulierungspolitische Impulse geben wird. Aber solange das nicht in Gesetzen verankert ist, bleibt es bei Diskussionen.

**Wie stehen Sie zum Einsatz von KI im Verband?**

KI ist zweifellos das Megathema der nächsten Jahre. Es wird kaum einen Bereich geben, in dem KI nicht relevant wird. Bei uns ist KI schon im Einsatz, etwa als Co-Pilot für das Internet und in der Prüfungssoftware.

KI verändert jede unternehmerische Entscheidung und die Interaktion mit Kunden. Es ist denkbar, dass ein Teil der Kunden künftig Beratung allein von KI akzeptiert. Meine persönliche Sicht: Vertrauen und Bauchgefühl werden weiterhin auf Menschen setzen, bei Entscheidungen, die Intuition und Beziehung erfordern. Dort bleibt Mensch-zu-Mensch entscheidend. Bei rein rationalen oder datenbasierten Prozessen hingegen wird KI zunehmend dominieren.

Im Verband setzen wir KI ein, um Prüfungsprozesse zu optimieren, Daten effizient zu analysieren und Mehrwert zu schaffen – ohne dass es ein Selbstzweck wird. Der Schlüssel liegt in der Qualität der Fragen: Je besser wir KI einsetzen, desto kreativer und effizienter können wir arbeiten, zum Beispiel für Reporting, Marketing oder operative Abläufe.

**Nach wenigen Tagen im Amt, welche Ziele haben Sie sich gesetzt und woran dürfen wir Sie in zwei Jahren messen?**

Ich würde mich daran messen lassen, dass wir als Verband profitabel, anerkannt und serviceorientiert sind. Wir wollen die Mitglieder nah begleiten, nutzenstiftend arbeiten und als verlässlicher Partner wahrgenommen werden.

Wenn wir in zwei Jahren wieder zusammenkommen, sollen Mitgliederfeedbacks zeigen: Wir sind weiterhin stabil, unsere Meinung hat Relevanz und wir vertreten die Interessen unserer Mitglieder klar und mit genossenschaftlicher DNA.