

„Wir setzen stärker auf den realwirtschaftlichen Bereich“

Horst Schneider, Vorstandsvorsitzender der Evenord-Bank, über konsequent ethisches Wirtschaften, das Zusammenspiel zwischen Kreditinstitut und Großhandelsunternehmen sowie das Boardinghouse, das er bauen möchte.

Herr Schneider, die Evenord-Bank hat besondere Wurzeln. Welche sind das?

Die Evenord-Bank ist eine Tochter der Evenord eG, einem Großhandelsunternehmen. Die Evenord eG wurde 1924 gegründet. Damals haben sich Metzger zusammengeschlossen, um beispielsweise günstiger einkaufen zu können. Der Name Evenord geht auf den ursprünglichen Namen „Einkaufs- und Verwertungsgenossenschaft der nordbayerischen Fleischer“ zurück.

Wie ist aus der Genossenschaft die Bank entstanden?

Die Genossenschaft war schon immer innovativ und hatte von Anfang an eine eigene Geldabteilung. In der einen Abteilung haben die Kunden zum Beispiel Käse gekauft, in der anderen ihr Bargeld eingezahlt. Das ging so lange gut, bis uns die Finanzaufsicht vor die Entscheidung gestellt hat, ob wir Bank oder Großhandel sein wollen. Wir wollten beides! Also wurde 1961 die Evenord-Bank eG-KG gegründet mit der Evenord eG als Komplementär. Die Evenord-Bank ist also keine Genossenschaft, sondern eine Personengesellschaft und als solche freiwilliges Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, dem BVR. Kommanditist der Bank ist Sebastian Brehm, ein selbstständiger Steuerberater in Nürnberg.

Hat die Evenord-Gruppe noch weitere Bestandteile?

Ja. Seit 1967 gibt es die Evenord-Steuerberatung GmbH. Sie ist Tochtergesellschaft der Evenord-Bank. Sie gilt juristisch als so genannter Altfall. Dies bedeutet, dass ein freiberufliches Unternehmen wie eine Steuerberatungsgesellschaft sich nur dann im Besitz einer Personengesellschaft wie der Evenord-Bank befinden darf, wenn es das Konstrukt schon vor 1989 gab. Der Europäische Gerichtshof hat mit seinem Urteil zur Versandapotheke Doc Morris das Fremdbesitzverbot bestätigt, das analog auch für Steuerberatungsgesellschaften

gilt. Neben uns gibt es einen vergleichbaren Fall noch bei der Apotheker- und Ärztebank.

Was sind die Aufgaben der Evenord eG?

Die Evenord eG ist ein Großhandelsunternehmen und bedient ihre gewerblichen Kunden mit einem Sortiment von über 20.000 Artikeln sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich, in den Geschäftsgebieten Nordbayern, Sachsen und Südthüringen. Sie betreibt auch eine Werkstatt, in der defekte Maschinen gewartet oder repariert werden. Außerdem gibt es eine Abteilung Planung-Technik-Einrichtung, in der Produktionsbetriebe und andere Einrichtungen für unsere Kunden geplant werden.

Wie arbeiten Bank und Genossenschaft zusammen?

Die Evenord-Bank ist zwar „Hausbank“ der Evenord eG, hat sich aber schon vor 45 Jahren auch für andere gewerbliche Kunden und in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr für Privatkunden geöffnet.

Wie ist das Verhältnis von Gewerbe- zu Privatkunden bei der Evenord-Bank?

Pari.

Kompakt

■ Name:	Evenord-Bank eG-KG
■ Hauptsitz:	Nürnberg
■ Geschäftsstellen inklusive Hauptstelle:	2
■ Bilanzsumme 2016:	242 Mio. Euro
■ Jahresüberschuss:	rund 433.000 Euro
■ Mitarbeiter:	45

Horst Schneider

ist seit 2008 Vorstandsvorsitzender der Evenord-Bank eG-KG und der Evenord eG, einem Lebensmittelgroßhandel für gewerbliche Kunden mit Hauptsitz in Nürnberg. Damit trägt er die Verantwortung für eine Bank und ein Realunternehmen. Zuvor war der Bankkaufmann und studierte Betriebswirt als Vorstandsmitglied der Evenord Nürnberg und in anderen Kreditgenossenschaften tätig.



Foto: © Thomas Berberich Photography

In welchem Verhältnis steht Ihr Institut noch zu seinen Gründern, den Metzgern?

Wir sind stolz, die handwerklichen Metzger zu finanzieren. Das ist unser Auftrag und sie erhalten bei uns Sonderkonditionen zum Beispiel für den Kauf von Maschinen. Wir kennen die Unternehmer, die mit ihrer Familie und ihrem Namen hinter ihren Produkten stehen, meist schon viele Jahre persönlich.

Massentierhaltung finanzieren Sie also nicht?

Solche Betriebe schließen wir für unser gesamtes Kreditgeschäft aus. Im Depot A wissen wir zwar, dass wir nicht in Massentierhaltung investiert sind, können es aber weder über unser Rating-Unternehmen noch über unser eigenes Research mit absoluter Sicherheit belegen. Deswegen ist „Massentierhaltung“ nicht offiziell in unserem Ethikfilter aufgeführt.

Das ist bedauerlich.

Ja, denn Massentierhaltung kann man nicht in Ordnung finden. Das Problem ist: Jeder verneint die Frage, ob er beispielsweise möchte, dass 40 Millionen männlicher Küken lebendig in den Schredder geworfen werden. Doch der Trend ist ein anderer. Unsere Konsumwelt wird immer heller, greller und billiger. Das macht mir Angst. Fleisch sollte von regional und würdig gehaltenen Tieren kommen, hochwertig verarbeitet sein und bewusst konsumiert werden. In Ländern, in denen Menschen wenig zu essen haben, werden Wälder abgeholzt und Böden gerodet, um Ackerflächen zu schaffen und mit diesen Früchten dann Tiere zu füttern, deren Fleisch später nach Europa oder Nordamerika exportiert wird. Und die Menschen, die in diesen Ländern ihrer kleinbäuerlichen Strukturen beraubt werden, fristen ihr Dasein als Tagelöhner. Das ist ein riesiges ordnungspolitisches Problem. Aus meiner Sicht kann und darf das nicht sein.

Die Evenord-Bank hat sich ethische Grundsätze gegeben. Wie sind Ihre Ausschlusskriterien entstanden?

Wir haben mit unserem Souverän, also mit unseren Kunden sowie mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften, diskutiert, was wir wollen und was nicht. Daraus haben wir einen Kriterienkatalog entwickelt, nach dem wir unser Geschäft bewerten und managen. Zu unseren Ausschlusskriterien gehören zum Beispiel neben der Klimazerstörung auch Investments in Atom- und Kohlekraftwerke sowie in unlautere Unternehmenspraktiken. Mittlerweile steht auch die gesamte Automobilbranche auf unserer Watchlist.

Was passiert, wenn ein Kunde ein Produkt kaufen möchte, das nicht durch Ihren Ethikfilter passt?

Hier gehen wir als Universalbank differenziert vor: Zunächst vertreiben wir grundsätzlich keine Produkte, die unserem Ethikfilter widersprechen. Finanzprodukte, die diese Voraussetzungen nicht voll und ganz erfüllen, können unsere Kunden bei uns zwar erwerben, im Beratungsgespräch zeigen wir aber Alternativen auf. Finanzprodukte, die im völligen Gegensatz zu unserem Ethikfilter stehen, verkaufen wir überhaupt nicht. Auch hier erläutern wir unserem Kunden im Gespräch die Hintergründe.

Was hat den Ausschlag gegeben, Ihre Kundschaft zu den ethischen Werten zu befragen?

Als Bank haben wir mit dem Verkauf von Vertrauensgütern zu tun. Hier entstehen trotz aller Regulatorik immense Informationsasymmetrien zwischen der Bank und dem Kunden. Nennen wir diesen Umstand „Moralische Lücke“. Aus dieser Erkenntnis heraus ist unser Ansatz entstanden, dass die Kunden und Bankmitarbeiter auf gleicher Augenhöhe kommunizieren sollen! Weder ein Anreizsystem noch andere geschäftspolitische Maßnahmen dürfen den Kundennutzen konterkarieren. Unser Geschäftsmodell soll sich zu



100 Prozent an den Kunden orientieren und zwar bedingungslos. Und hierzu bedurfte es eines soliden Wertefundamentes, auf das sich unser gesamtes Tun stützt. Darüber diskutieren wir auch jeden Tag mit unseren Führungskräften. Und wenn ein Kunde unseren ethischen Grundsätzen widerspricht, machen wir kein Geschäft mit ihm. Wir lehnen Finanzierungen ab, die nicht zu unserem Wertesystem passen.

Was bedeutet Ethik für Ihre Mitarbeiter?

Unsere Werte strahlen nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Viele Menschen kommen zur Arbeit und fühlen sich oftmals entmündigt. Sie haben eine bestimmte Funktion und tun nur noch, was ihnen gesagt wird. Dabei haben sie vielleicht eine Meinung, die konträr zu der des Arbeitgebers ist. Um dem entgegenzuwirken, haben wir abgeglichen, welche Werte die Menschen leben, die bei uns arbeiten. Wir haben aus anonymen Umfragen, in Gruppenarbeit und mithilfe von Professor Harald Bolsinger aus Würzburg einen Wertekanon mit 400 Aspekten entwickelt. Einer davon ist zum Beispiel, dass wir unseren Kunden ehrlich gegenüberzutreten wollen. Hinzu kommen Glaubwürdigkeit, Seriosität und die Bereitschaft zu Veränderungen. Unser wichtigster Wert ist aber der Erfolg, und zwar gemeinsam mit unseren

„Wir haben sämtliche Controlling- und Überwachungsinstrumente auf ein Mindestmaß zurückgeführt.“

Kunden. Nur wenn wir im Einklang mit uns persönlich, mit unseren Kunden und den Zielen der Bank sind, können wir einen optimalen Gewinn generieren. Zudem schließen wir einen psychologischen Arbeitsvertrag mit unseren Mitarbeitern und haben sämtliche Controlling- und Überwachungsinstrumente auf ein Mindestmaß zurückgeführt. Dafür werden wir vielfach belohnt durch ein tolles Engagement der Belegschaft,

einen Vertrauensbonus, Loyalität und eine positive Ausstrahlung der Mitarbeiter gegenüber den Kunden, die merken, dass wir es wirklich ehrlich mit ihnen meinen. So kommen wir auf eine Weiterempfehlungsquote von 92 Prozent.

Gibt es keine Vertriebsziele?

Nein, denn dann kämen unsere Mitarbeiter in einen Interessenkonflikt zwischen ihrem Arbeitgeber und den Kunden. Das würde auch den Abbau von Informationsasymmetrien konterkarieren, den wir uns vorgenommen haben. Trotzdem ist unser wichtigster Wert der Erfolg. Diesen erreichen wir aber auf Basis unseres Wertefundaments und nicht mithilfe eines ausgeklügelten Vertriebscontrollings.

Aber es muss doch ein Gesamtziel für die Bank geben.

Darüber haben wir eine lange Diskussion mit unseren Abschlussprüfern geführt. Sie meinten, wir bräuchten ein Ziel für unsere Eigenkapitalrendite. Wir sagten Nein und blieben dabei. Stattdessen gibt es unsere Balanced Scorecard auf der Basis unseres Wertegerüsts. Darüber definieren wir unsere wertekonformen Ziele, wie die Erhöhung unserer Imagewerte oder der Weiterempfehlungsquote. Im bilanziellen Bereich geht es beispielsweise um die Erhöhung des qualitativen Kreditgeschäfts oder die Senkung der Risikokosten. Wir verzeichnen seit Jahren ein hohes Kreditwachstum auf hohem qualitativen Niveau, haben sehr hohe Zuwächse bei den Provisionserträgen und zudem eine sehr gute Risikotragfähigkeit. Mit dem hierdurch erzielten Gewinn sind wir sehr zufrieden.

Haben sich Ihre Erträge aufgrund dieser Zielsetzungen stetiger entwickelt als in der Gesamtbranche?

Ich möchte den Vergleich mit anderen Geldhäusern vermeiden. Allerdings stehen auch wir unter dem Druck der anhaltend niedrigen Zinsen, unsere Zinserträge schmelzen natürlich ebenso ab. Aber wir haben alle Prozesse optimiert und an unseren Kosten geschraubt. Und wir setzen stärker auf den realwirtschaftlichen Bereich, investieren zum Beispiel in ein eigenes Boardinghouse für Touristen, Geschäftsreisende oder Studenten gleich hier in der Nachbarschaft. Um auch hier unseren nachhaltigen und unternehmensethischen Grundsätzen gerecht zu werden, wird dieses nach dem Qualitätsstandard Gold der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen errichtet.

Sie verstetigen also die Erträge über Zusatzgeschäfte?

Ja, aber das gilt nicht nur für uns. Viele Banken drängen in den realwirtschaftlichen Bereich, weil es im Kapitalmarkt keine Zinsen mehr gibt. Der Druck durch die expansive Geldpolitik ist immens. Die hieraus entstehenden Risiken ebenso.

Planen Sie noch weitere Projekte, die wenig bis nichts mit dem herkömmlichen Bankgeschäft zu tun haben?

Aufseiten der Evenord eG errichten wir momentan ein großes Zentrallager im Gewerbegebiet Nürnberg-Altenufer. Die

frei werdende Fläche am bisherigen Standort kann somit für realwirtschaftliche Investitionen projektiert werden. Wir waren überrascht, wie hoch die Nachfrage dafür ist. Es könnten Studentenwohnungen oder ein Pflegeheim entstehen, ein Einzelhändler oder ein Hotel könnte sich ansiedeln. Momentan verwenden wir viel Zeit dafür, wie wir hier investieren und entsprechende Mieterträge generieren können.

Ist die Bank unternehmerisches Vorbild für ihre Kunden?

Die Prämisse für Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft, nicht mehr Bäume zu fällen als nachwachsen, ist auch die Prämisse für unsere unternehmerischen Entscheidungen. Das heißt für uns als Bank, dass wir mit unserer Ressource Geld vernünftig umgehen müssen, wenn wir nachhaltig wirtschaften wollen. Dieses Prinzip möchten wir auch unseren Kunden aufzeigen. Von daher kann ich Ihre Frage mit Ja beantworten.

Wie steuern Sie, was Ihre Kunden mit einem Kredit von der Evenord-Bank machen?

Wir gewähren keine Darlehen für Projekte, die unserem Ethikfilter widersprechen. Das steht so auch in unseren Kreditverträgen. Überdies wollen wir Bereiche wie Sport, Soziales und Kultur fördern. Daher fördern wir zum Beispiel mit dem e-Privatkredit Mensch sinnhafte Maßnahmen für unsere Kunden selbst oder die Gesellschaft mit konkreten Zinsnachlässen, etwa einen Musiker, der 5.000 Euro für ein Instrument aufnehmen möchte. Beim e-Privatkredit Zukunft gewähren wir weitere Zinsnachlässe. Dies betrifft besondere Härtefälle, bei denen wir mit unseren Darlehenszinsen nahezu bis zu unseren Selbstkosten gehen. Ein Beispiel hierzu ist ein Kreditwunsch einer Mutter, die für ihren kranken Sohn Geld braucht, damit er eine Delfintherapie in Amerika machen kann. Dies ist unser Beitrag für die Gesellschaft.

Sind das Einzelfallentscheidungen?

Nein, der e-Privatkredit Zukunft ist eine unserer Standardfinanzierungen und für alle Menschen in besonderen Lebenslagen gedacht. Auch für alle anderen sinnhaften Geschäfte veröffentlichen wir die Konditionen und die möglichen Nachlässe transparent im Internet.

Wie reagieren Kunden, die keinen Kredit bei Ihnen bekommen?

Wir reden mit unseren Kunden. Wie beispielsweise mit einem Kunden, der eine Baufinanzierungsanfrage hatte. Zu Beginn wurde die Kreditprüfung positiv abgeschlossen. Jedoch wurde bei der Besichtigung der Immobilie zur Wertermittlung festgestellt, dass in dem Objekt Gastarbeiter in Verhältnissen gelebt haben, die nicht konform mit unseren gesellschaftlichen Wertvorstellungen waren. Daher erklärten wir dem Kunden ausführlich, warum wir aus moralischen Gründen die Immobilie nicht finanzieren können. Wir müssen mit dem Geld, das uns anvertraut wird, äußerst sorgfältig



Fotos: © Thomas Berberich Photography

umgehen und die Lenkungsfunktion unserer Geschäfte noch viel stärker priorisieren.

Wie treiben Sie Innovationen in Ihrer Bank voran?

Momentan rollt eine Innovationwelle durchs Haus. Sieben Projektgruppen arbeiten an allen möglichen Themen, beispielsweise am Aspekt Gesundheit und Work-Life-Balance. Wir erstellen derzeit eine eigene Betriebsvereinbarung, wonach zum Beispiel alleinerziehende Mütter oder auch Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, über die gesetzlichen Regelungen hinaus acht bis zehn Tage Sonderurlaub pro Jahr erhalten. Es gibt auch eine Arbeitsgruppe zum Thema Umweltmanagement. Aktuell führen wir erstmalig mithilfe der Ecomapping-Methode im Hinblick auf EMAS eine Analyse durch, die unsere direkten und indirekten Umwelteinflüsse visualisiert. Dadurch können die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeiten, beispielsweise auf Luft, Wasser und Boden, bildlich veranschaulicht und künftige Maßnahmen abgeleitet werden. Es gibt deutschlandweit nur sehr wenige Banken, die EMAS-zertifiziert sind. Allerdings ist dies kein Wunder, denn das ist ein sehr glaubwürdiger Umweltstandard, der viel Kraft und Zeit erfordert.

Welche Projekte führen Sie zur Digitalisierung durch?

Wir haben innerhalb von einem Jahr die Themen eingeführt, die das Projekt „Kundenfokus 2020“ der genossenschaftlichen Finanzgruppe im Bereich Digitalisierung vorsieht. Damit sind wir schon fertig. Es gibt bei uns den Vertrieb über das Kundenservicecenter, übers Internet und über soziale Medien und vieles mehr. Zudem versuchen wir, das Thema Digitalisierung mit unserer Nachhaltigkeitsphilosophie zu verknüpfen. So bieten wir unseren Kunden aktiv das elektronische Postfach mit dem elektronischen Kontoauszug inklusive Archiv an, auch weil das Papier spart und damit umweltfreundlicher ist. ■

Das Interview führten Stefanie Hühlig und Christian Kemper in Nürnberg.