

## IHRE MEINUNG:

# BAWAG-GENERALDIREKTOR HELMUT ELSNER

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Herr Vorstandsdirektor Elsner, wie sah Ihr persönlicher Werdegang aus und welches waren die schwierigsten Schwellen, die Sie zu überschreiten hatten?

**Elsner:** Als gebürtiger Wiener Neustädter bin ich bereits sehr früh nach Graz übersiedelt und schon im Jahre 1955 in die damalige „Arbeiterbank“, jetzt BAWAG, eingetreten. 1966 wurde ich zum Filialdirektor ernannt und weitere 12 Jahre später, also 1978, in den Vorstand der Bank berufen. Damit verbunden waren auch meine Übersiedlung nach Wien, wobei mein Bezug zur Steiermark sehr stark geblieben ist, weil ich ressortmäßig unter anderem für die Steiermark verantwortlich geblieben bin.

Ihre Frage nach den schwierigsten Schwellen in meinem Leben ist, wenn man es von der beruflichen Laufbahn her betrachtet, sicher im Bestreben zu sehen, den Erfolg und die Weiterentwicklung der Bank sicherzustellen. Im Konkreten war das in den ersten Jahren meiner Tätigkeit der Aufbau des kommerziellen Kreditgeschäfts und die Betreuung und der Ausbau unseres Privatkundengeschäfts. In weiterer Folge war es die vorsichtige Gestionierung von Kreditengagements. Hierin lag oft die Schwierigkeit, zwischen Chancen und Risiko die richtige Mitte zu finden. Im Konkreten kann man hier den Fall „Atomic“ nennen, wo immer das Vertrauen in das Produkt und dessen Qualität im Vordergrund der Entscheidungen gestanden ist. Dieses Vertrauen war auch die Grundlage für die Finanzierung dieses Unternehmens und, wie sich auch letztlich herausstellte, auch richtig.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Österreich ist seit 1.1.1995 Mitglied in der EU. Welche Konsequenzen hat unser Land hinsichtlich der Bankenlandschaft in diesem Zusammenhang zu erwarten? Werden im

*Zuge der Internationalisierung und der Wettbewerbsverstärkung Kunden an ausländische Geldinstitute verlorengehen?*

**Elsner:** Durch den EU-Beitritt bieten sich Österreich sehr große wirtschaftliche Möglichkeiten, die sich auch auf den Bankbereich beziehen. Man muß jedoch sagen, daß auch schon vorher die großen europäischen und internationalen Banken in Österreich Niederlassungen, Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften hatten und daher auch bisher am Markt präsent sind. Durch die nunmehr gegebene Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit besteht jedoch ein leichter Zugang für alle EU-Mitgliedsländer zum österreichischen Markt. Umgekehrt haben jedoch auch die Banken genau den gleichen Zugang zum EU-Markt. Entscheidend werden jedoch die Marktkräfte sein, ob und inwieweit neue Anbieter in Österreich reüssieren werden. Nur wer das bessere Produkt bzw. das gleiche Produkt zum günstigeren Preis anbietet, kann auf Dauer am Markt Erfolg haben oder bestehen. Dazu kommt, daß in bestimmten Geschäftsbereichen auch eine entsprechende Infrastruktur gegeben sein muß, um den Bedarf abdecken zu können. Vor allem im Privatkundengeschäft bzw. Massengeschäft ist eine entsprechende Filialstruktur notwendig, um die erforderliche Kundennähe zu gewährleisten, die für eine direkte und persönliche Betreuung auch immer wichtiger wird. Im Firmenkundengeschäft wird der Wettbewerbsdruck sicher verstärkt werden, doch wird wie bereits vorher erwähnt, Qualität und Preis des angebotenen Produkts bzw. der Dienstleistung bestimmend sein, wer das Geschäft macht.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was sind die Kernkompetenzen der BAWAG und wodurch unterscheidet sie sich von anderen österreichischen Banken?



**HELMUT ELSNER**

*Generaldirektor; geboren am 12.5.1935 in Wiener Neustadt; nach Besuch der Handelsakademie Matura 1953 in Graz, davor Tätigkeit bei der Interunfall-Versicherung; 1955 Eintritt in die BAWAG, Filiale Graz, 1966 Filialdirektor Graz, parallel dazu einige Semester Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Graz; 1978 Berufung in den Vorstand der BAWAG nach Wien; 1995 Berufung zum Vorsitzenden des Vorstandes der BAWAG mit dem Titel Generaldirektor (als Nachfolger von Walter Flöttl).*

**Elsner:** Die Frage nach Kernkompetenzen einer Universalbank ist nicht richtig gestellt, denn Kompetenz muß in allen Bereichen gegeben sein. Es ist daher eher zu fragen, wo liegen die Schwerpunkte in den verschiedenen Geschäftsbereichen. Hier ist zuerst der Privatkundenbereich zu nennen, für den wir traditionell immer sehr stark eingetreten sind, vor allem die finanzielle Betreuung der Arbeitnehmer durch günstige Zinsen, sowohl bei Spareinlagen als auch bei Krediten. Im Firmenkundengeschäft war es uns immer ein Anliegen, durch Bonitätsprüfungen unsere Ausfälle möglichst niedrig zu halten. Wenn es bei Kunden zu finanziellen Problemen gekommen ist, haben wir immer versucht, gemeinsam Lösungen zu suchen, um den Fortbestand der Unternehmungen und den Erhalt der Arbeitsplätze zu sichern. Individuelle Lösungen je nach Bedarf des Kunden und auch entsprechende Beratung bei Investitionsentscheidungen und -finanzierungen war bisher eines unserer Hauptanliegen und wird es in Zukunft noch vermehrt werden.

Zum zweiten Teil Ihrer Frage nach dem Unterschied zu anderen österreichischen Banken möchte ich zuerst unsere schlanke Struktur, die sich vor allem in unseren niedrigen Personalkosten, im Unterschied zu vergleichbaren Instituten, zeigt, nennen. Weiters unsere flache Struktur, die sich in unseren wenigen Hierarchiestufen und kurzen Entscheidungswegen zeigt. Diesbezüglich möchte ich auch den direkten Zugang jedes einzelnen Mitarbeiters zum Vorstand bei dringlichen Fällen erwähnen. Dadurch ist eine entsprechende Flexibilität und Schnelligkeit gewährleistet, und was noch wichtiger ist, durch den direkten Kontakt mit dem Sacharbeiter, der am besten über einen Geschäftsfall informiert ist, kann die Gefahr eines Informationsverlustes bis zum Entscheidungsträger weitgehend ausgeschaltet werden.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *In welchen Geschäftsbereichen will die BAWAG in den nächsten Jahren ihre Aktivitäten verstärken, und aus welchen Bereichen will sie sich zurückziehen?*

**Elsner:** Da wir uns als Universalbank verstehen, haben wir nicht vor, uns aus irgendwelchen Geschäftsbereichen zurückzuziehen, denn wir wollen unseren Kunden weiterhin die gesamte Produktpalette eines

Finanzdienstleistungsunternehmens anbieten können. Wir werden jedoch in Zukunft verstärkt auf einen Ausbau des Auslandsgeschäftes Gewicht legen, wobei vor allem die Synergieeffekte mit unserem neuen Partner, der Bayrischen Landesbank, genützt werden sollen, die weltweit mit Auslandsrepräsentanzen vertreten ist. Weiters werden wir uns noch intensiver um individuelle, kundenspezifische Lösungen sowohl auf dem Veranlagungs- als auch Finanzierungssektor bemühen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Was unternimmt die BAWAG, um neue Kunden (Private, Firmen, Unternehmungen) zu gewinnen?*

**Elsner:** Im Privatbereich haben wir neben unseren bestehenden Produktpaletten durch die neugegründete BAWAG-Wohnbaubank-AG ein weiteres, interessantes und vor allem renditestarkes Veranlagungsprodukt für unsere Kunden zur Verfügung. Die Zusammenarbeit mit der ebenfalls neugegründeten Kapital & Wert-Bank-AG – die Kapital & Wert-Gruppe ist Marktführer bei der Veranlagung von privaten Geldanlagen und verfügt über einen Kundenstock von rd. 22.500 Anlegern und ein zu betreuendes Kundenvermögen von nahezu 10 Mrd. – ermöglicht uns den Zugang zu einer von unserem Haus bisher nicht intensiv beworbenen Kundenschicht. Wir wollen jedoch den Arbeitnehmer, der wie bisher im Privatkundengeschäft unser treuester und bester Kunde war und ist, keinesfalls vernachlässigen und weiterhin für faire Konditionen in diesem Bereich eintreten. Im Firmenkundengeschäft werden die Aktivitäten, wie ich bereits erwähnt habe, in einer verstärkten individuellen Betreuung liegen. Gesamtkonsequenzen inklusive entsprechender Beratung bei Finanzierungs- und Veranlagungsfragen werden in Zukunft noch mehr Bedeutung in der Kundenbetreuung erlangen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Die Wirtschaft befindet sich nach der Konjunkturkrise wieder im Aufschwung, trotzdem waren gerade in dieser Phase Großinsolvenzen wie „Atomic“ oder „Konsum“ zu verzeichnen. Welche Maßnahmen kann eine Bank wie die BAWAG unternehmen, um solchen Unternehmungen zu helfen und was hat speziell die BAWAG mit der 30%-Beteiligung des Konsum vor?*

**Elsner:** Durch den logischen Time lag zwischen der Produktion und dem letztlich daraus erlösten Gewinn kann sich eine Konjunkturkrise durchaus auch in der daran anschließenden Aufschwungsphase für einen Betrieb noch unangenehm bemerkbar machen. Gerade die von Ihnen angesprochene Firma „Atomic“ ist ein typisches Beispiel dafür, muß doch die Produktion von Schiern langfristig im voraus finanziert werden und kann dann erst im folgenden Winter verkauft werden. So ist es also durchaus möglich, daß eine Firma auch bei vollen Auftragsbüchern in Schwierigkeiten gerät.

Im Fall „Atomic“ kommen aber noch grundsätzlich strukturelle Marktprobleme dazu, wie wir derzeit auch bei allen anderen großen Schiherstellern mit etwas Zeitverzögerung erleben. Alle, die noch vor wenigen Monaten an der großen österreichischen Schilösung partizipieren wollten, sind nunmehr selbst in Schwierigkeiten geraten. Wir haben jedenfalls im Fall „Atomic“ die bestmögliche Lösung zur Erhaltung der Arbeitsplätze und des gesamten Betriebes für die österreichische Wirtschaft getroffen. Ein starker internationaler Sportartikelhersteller, der auf dem Schisektor noch nicht vertreten war, daher Interesse an der Aufrechterhaltung der Produktion besitzt und darüber hinaus ein weltweites Vertriebssystem. Außerdem ist es nicht richtig im Fall „Atomic“ überhaupt von einer Großinsolvenz zu sprechen, da praktisch kein nennenswerter Schaden daraus entstanden ist. Grundsätzlich versuchen wir mit Unternehmungen, die in Schwierigkeiten geraten sind, gemeinsame Lösungen und Strategien zu erarbeiten, um ihren Weiterbestand und die Erhaltung der Arbeitsplätze zu ermöglichen. Etwas anders gelagert ist der Fall des „Konsum“, der mit 30 Prozent an der BAWAG beteiligt ist. Das Unternehmen selbst hat eine Studie der weltweit renommierten Beratungsfirma McKinsey in Auftrag gegeben, die darin vorgeschlagenen Maßnahmen wurden allerdings vom Management nicht effizient genug umgesetzt. Die BAWAG selbst ist mit ihren Forderungen weitestgehend besichert und hat auch in der Bilanz 1994 bereits ausreichend Vorsorge getroffen und 50 Prozent des ungedeckten Saldos wertberichtigt. Auch für die übrigen Gläubiger dürfte sich nach dem derzeitigen Stand ein wesentlich besserer Wert als die gesetzlich geforderte Mindestquote im Ausgleichsverfahren ergeben.

Was die 30 Prozent Beteiligung des „Konsum“ an der BAWAG betrifft, so ist diese bereits an die Bayrische Landesbank verkauft worden, ein starker, international verankerter Partner mit der höchstmöglichen Bonitätsklassifizierung, dem „triple A“. Eine Partnerschaft, die für die BAWAG vor allem im Auslands- und Kommerzgeschäft große Synergieeffekte bringen wird.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Der Fall BHI beschäftigt speziell die kleinen Sparer in Österreich. Wo sind Ihrer Meinung nach die Ursachen für Konkurse dieser Art zu finden und welche Maßnahmen sind notwendig, damit das Vertrauen der Österreicher in die Banken wieder hergestellt werden kann?*

**Elsner:** An sich handelt es sich beim BHI-Konkurs um einen Einzelfall, grundsätzlich sind die österreichischen Banken hervorragend fundiert und mit ausreichend Eigenkapital ausgestattet, um auch größere Problemfälle anstandslos verkraften zu können. Im Fall der BHI war wahrscheinlich eine zu leichtfertige Kreditvergabe im Spiel, was Großbanken wie der BAWAG nicht vorkommen kann, da jeder Kreditnehmer durch die hauseigene Kreditrevision genauestens geprüft wird. Das Vertrauen der Österreicher kann am besten durch eine maximale Befriedigung der Einleger wiederhergestellt werden.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Sollten Anleger und Sparer Ihrer Meinung nach über die wirtschaftliche Situation einer Bank besser aufgeklärt werden?*

**Elsner:** Die Information der Anleger und Sparer durch die Banken ist durch Geschäftsberichte, Börseneinführungsprospekte und Presseaussendungen grundsätzlich ausreichend, allerdings wird sie vielfach nicht konsumiert. Am besten informieren sich die Anleger durch laufende Lektüre der Wirtschaftsteile der Tageszeitung und Magazine, die teilweise ein sehr gutes Niveau aufweisen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Überregional haben die Probleme der englischen Barrings-Bank gezeigt, was einige mit Vollmachten ausgestattete Einzelpersonen leisten, aber auch verursachen und beinahe könnte man schon sagen – verbreichen können. Welche Sicherheitsschranken existieren*

*in Österreich und speziell in Ihrem Institut um solche Aktivitäten unmöglich zu machen?*

**Elsner:** In unserem Haus unterliegen Geschäfte dieser Art der Aufsichtspflicht durch die Innenrevision, darüber hinaus bedürfen sie ab einer gewissen Betragsgrenze auch der Genehmigung durch den Aufsichtsrat. In Österreich insgesamt wurde durch das neue Bankwesengesetz, das eine Unterlegungspflicht dieser Geschäfte mit Eigenkapital vorsieht, eine natürliche Schranke dafür eingezogen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Die Aktienkurse und Zinskurven zeichnen beinahe Zickzacklinien auf die Monitore „der Börsianer“. Welche Formen der mittelfristigen Geldveranlagung können Sie zur Zeit unserer Lesern empfehlen?*

**Elsner:** Grundsätzlich hängt eine solche Empfehlung immer vom Risikoprofil des Anlegers ab, das heißt, von seiner Bereitschaft, Risiko in Kauf zu nehmen. Absolut sicher und trotzdem sehr ertragreich ist z.B. unsere neue 6,5%ige Wohnbauanleihe, deren Erträge bis zu 4% des Nennbetrages KEST - frei sind, womit die Verzinsung einer voll KEST - pflichtigen Anleihe von 7,625% entspricht. Sehr empfehlenswert sind auch unsere Kapitalanlagebuch, das im Prinzip aus ertragreichen Wertpapieren besteht, ohne daß der Kunde mit einem komplizierten Handling belastet wird, und nicht zuletzt auch unsere äußerst erfolgreichen Fonds der BAWAG-Invest, der BAWAG-Rent, der BAWAG-Cach und der BAWAG Li 2, die allesamt mit ihrer Performance im Spitzenfeld der heimischen Geldmarktfonds liegen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Ihre Arbeitszeit hat sicher wesentlich mehr als 40 Stunden in der Woche. Existiert für einen GD einer der großen österreichischen Banken auch noch so etwas wie Privatleben oder Freizeit, und wie verbringen Sie diese?*

**Elsner:** Ich versuche zumindest durch möglichst exakte Terminplanung und Zeiteinteilung einen Rest von Privatleben und Freizeit zu erhalten, obwohl ich bereits in den letzten Jahren aus Zeitmangel auf verschiedene Hobbies verzichten mußte. Auch mein Lieblingssport, das Golfspielen, hat

sehr darunter gelitten, aber als Präsident des Golfclubs Schönfeld wird es mir hoffentlich gelingen, auch ein wenig dazu beitragen zu können, daß auch Golf - ähnlich wie Tennis - zu einem echten Breitensport wird.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** *Wir danken für das interessante Gespräch.*

*Das Gespräch führte Dipl.-Ing. Werner Schimanofsky.*