



Daniel Quinten: Wir wollen aus eigener Stärke heraus unser System robuster gestalten

BI im Gespräch

„Unternehmertum und Dezentralität sichern“

Auf der kommenden Mitgliederversammlung soll das Statut der Sicherungseinrichtung verbessert werden. Dabei geht es vor allem darum, das genossenschaftliche Sicherungssystem robuster zu gestalten. BVR-Vorstand Daniel Quinten erläutert im Gespräch mit der BI, warum diese Satzungsänderungen sinnvoll sind und wie sie der gesamten Gruppe nutzen.

BI// Warum braucht es eigentlich Geno Next Level? Was war der Auslöser, ein so großes und tief eingreifendes Veränderungsprogramm aufzusetzen?

Quinten// Die kurze Antwort: weil unsere genossenschaftliche Finanzgruppe ausgesprochen stark ist – aber diese Stärke keine Selbstverständlich-

keit darstellt. Die lange Antwort fällt differenzierter aus: Wir sind als Gruppe enorm reputationsstark. Die Wahrnehmung von Öffentlichkeit, Politik, Kunden und Mitgliedern, Aufsicht und Ratingagenturen ist sehr positiv. Das hat sich nicht zufällig ergeben. Dies aufzubauen, hat Jahrzehnte gedauert und es war immer ein kollektiver Kraftakt.

Doch Reputation ist ein sehr empfindliches Gut. Sie wächst langsam, aber sie kann sehr schnell Schaden nehmen. Und oft reicht dafür das Verhalten weniger Akteure aus. Man kann das mit einem dezentralen Ökosystem vergleichen: Wenn an einer Stelle etwas aus dem Gleichgewicht gerät, kann es Auswirkungen auf alle anderen Elemen-

te haben. Vor gut anderthalb Jahren haben wir deshalb gesagt: Wir wollen nicht warten, bis ein externer Impuls – etwa die Aufsicht oder der Gesetzgeber – uns zwingt zu handeln. Wir wollen aus eigener Stärke heraus unser System robuster gestalten. Und wichtig hierbei: Der BVR handelt dabei nicht als Institution, die ihre eigenen Rechte erweitern will, sondern als Sachwalter der Primärbanken. Das ist ein Rollenverständnis, das wir sehr ernst nehmen. Wir wollen Unternehmertum und Dezentralität sichern, indem wir Stabilität, Integrität und Prävention stärken. Geno Next Level ist daher kein Selbstzweck, sondern ein Zukunftsprogramm für die gesamte Organisation.

BI// Ein wichtiger Punkt in der Diskussion war immer die Rolle der Aufsicht. Gab es denn Signale oder Druck von dort, das System zu verändern?

Quinten// Nein. Das möchte ich betonen: Wir haben Geno Next Level nicht auf Zuruf der Aufsicht entwickelt. Es gab keine Forderung, kein Ultimatum, keinen regulatorischen Druck. Aber wir wussten: Wenn wir nicht selbst handeln, hätten wahrscheinlich irgendwann andere für uns gehandelt. Und dann wäre es nicht mehr unser Programm gewesen – und es wäre dann auch nicht maßgeschneidert gewesen für die genossenschaftliche FinanzGruppe.

Allerdings haben wir die Arbeitsinhalte des Projekts bereits frühzeitig mit der Aufsicht geteilt. Dabei ging es jedoch nicht um eine Genehmigung, sondern um Transparenz. Der Austausch mit den Aufsehern findet regelmäßig statt und ist ausgesprochen konstruktiv. Die Bankenaufsicht erkennt, dass wir eine intrinsische Motivation haben, uns weiterzuentwickeln – und genau das erhöht das Vertrauen in unsere Strukturen. Kurz gesagt: Die Aufsicht ist nicht der Treiber des Programms, aber sie erkennt dessen Qualität und begrüßt die Transparenz, die wir schaffen.

BI// Wenn man ein solches Programm aufsetzt, steht schnell die Frage im Raum: Wie schafft man Transparenz und Beteiligung in einer dezentralen Gruppe wie der unsrigen? Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Quinten// Transparenz war von Beginn an ein Grundpfeiler der Aktivitäten. Die formale Gremienkaskade ist ja schon sehr ausgeprägt: Zentrale und regionale Ausschüsse der Sicherungseinrichtung, Verwaltungsrat, Verbandsrat, Mitgliederversammlung. Dort werden die Inhalte ohnehin beraten und abgestimmt. Aber wir sind bewusst weit über diese Kaskade hinausgegangen. Wir haben einen Lenkungsreis eingerichtet, der ergänzend zum Verwaltungsrat arbeitet und weitere relevante Ver-

bundinstitutionen einbindet. Wir haben mehrere Sounding Boards geschaffen – für kleine Banken, für Verbandsratsbanken, für Dienstleister wie DZ Bank, Atruvia, parclT, DZ Compliance Partner, für die Prüfungsverbände. Dort diskutieren wir Inhalte offen, nehmen Feedback auf und verdichten es, um das Projekt voranzubringen. Dazu kommen in den Jahren 2025 und 2026 bisher zehn Roadshows quer durch Deutschland. Geno Next Level ist also nicht in einem Elfenbeinturm entstanden, sondern im offenen Diskurs. Gerade bei grundlegenden Veränderungen ist Partizipation nicht nur wünschenswert, sondern einfach notwendig.

BI// Manche Banken mögen dabei denken, dass es am Ende doch nur um ein paar Satzungsänderungen geht. Haben sie Recht?

Quinten// Nein. Die sechs satzungsrelevanten Maßnahmen sind natürlich sehr sichtbar – aber sie bilden nur einen kleinen Ausschnitt des Gesamtprogramms. In der Einzelinstitutsperspektive sprechen wir über insgesamt 46 Maßnahmen. Dazu kommen die Weiterentwicklung des verbundweiten Risiko- und Finanzmanagements, das Transparenz über die gesamte Gruppe schaffen soll, sowie der neue Kodex, der künftig zwischen legitim und illegitim unterscheidet. Der neue Kodex schafft in diesem Kontext ein gemeinsames Verständnis guter und für die gesamte Gruppe sinnvoller Praxis. Das verbundweite Risiko- und Finanzmanagement wiederum verbessert unsere Möglichkeiten, schädliche Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren – und das ohne neue bürokratische Anforderungen. Die Satzungsänderungen sind nur die weithin sichtbare Spitze des Eisbergs. Darunter liegt eine enorme Menge an Struktur-, Prozess- und Kulturarbeit.

BI// Stichwort Bürokratie. Wie stellen Sie sicher, dass neue Regeln nicht am Ende neue bürokratische Lasten auf der Primärebene verursachen?



Quinten// Wir haben uns zu Beginn auf drei programmatische Prinzipien verpflichtet: erstens, keine Abstriche an Dezentralität und Unternehmertum, zweitens, die Freiheit des Einzelnen endet dort, wo sie das Kollektiv gefährdet wird und drittens, keine unnötige Bürokratie schaffen. Diese Prinzipien sind nicht dekorativ, sondern handlungsleitend. Wir nutzen ausschließlich Informationen, die ohnehin vorhanden sind. Wir schaffen keine neuen Meldewege, keine neuen Datenerhebungen, keine zusätzlichen Berichtspflichten. Und wir vermeiden die formale Überinterpretation von Instrumenten. Beim Thema Präventionsstatus beispielsweise haben wir bewusst gesagt: Den nutzen wir nur, wenn es betriebswirtschaftlich zwingend ist – nicht als formalen Einstieg in ein Gespräch mit einem Aufsichtsrat. Sonst würden wir die Hürde unnötig erhöhen und die Bürokratie überdehnen.

BI// Ein zentrales Element in Geno Next Level ist auch die Zusammenarbeit mit der DZ Bank. Was soll hier verändert werden – und warum?

Quinten// Die DZ Bank ist als Zentralbank des Verbunds naturgemäß ein zentraler Partner für die genossenschaftlichen Institute. Sie verfügt über Informationen zur Liquiditätssituation der Ortsbanken und hat eine hohe Methodenkompetenz im Risikomanagement. Dazu kommen prüferische Informationen aus den Verbänden und aus dem Meldewesen. Durch eine verbesserte und intensiviertere Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren entsteht ein Prozess, der hilft, Sanierungsfälle frühzeitig zu erkennen, möglichst zu verhindern oder zumindest abzufedern. Hier wurde in der Öffentlichkeit manchmal der Eindruck erweckt, als wenn ein Konflikt zwischen BVR und DZ Bank existiert, insbesondere was die Liquiditätsbereitstellung betrifft. Diesen Konflikt hat es nie gegeben. Es gab Lernprozesse – natürlich –, aber das Ergebnis ist eine deutlich verbesserte Kooperation der Beteiligten im Sinne einer guten und zielgerichteten Prävention.



Und dies ist im Sinne aller in der genossenschaftlichen FinanzGruppe.

BI// Durchaus kontrovers wurde und wird das Teilnahme- und Rederecht der Sicherungseinrichtung im Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung der Banken diskutiert. Warum braucht es dieses Instrument?

Quinten// Weil wir die Erfahrungen der Vergangenheit ernst nehmen und daraus lernen müssen. Der Austausch von Sicherungseinrichtung und Aufsichtsrat der Bank ist ein wichtiger Aspekt, der bisher gefehlt hat in unseren Regularien. Damit schaffen wir bessere Möglichkeiten, miteinander ins Gespräch zu kommen und Zukunftsstrategien für das jeweilige Institut zu diskutieren.

BI// Aber warum ist dieses Instrument nicht an bestimmte Bedingungen geknüpft? Das lässt Willkür doch zumindest möglich erscheinen.

Quinten// Es ist einfach schier unmöglich, ex-ante alle Gründe genau zu definieren, wann dieses Teilnahme- und Rederecht ausgelöst würde. Und selbst wenn wir versuchen würden, entsprechende Schwellenwerte oder Kriterien festzulegen, würden nicht kooperationswillige Banken entsprechend agieren, sodass diese Schwellenwerte nicht überschritten werden.

Das würde den Zweck des Instruments komplett unterlaufen. Es geht ja nicht darum, dass die BVR-Sicherungseinrichtung nun ständig in Aufsichtsratssitzungen von Primärinstituten auftaucht. Dazu kommt, dass wir maximale Niederschwelligkeit wollten – und keine künstliche Ausweitung der Eingriffsrechte. Deswegen haben wir uns bewusst gegen den Präventionsstatus als Voraussetzung entschieden. Der wäre ein massiver bürokratischer Schritt und stünde nicht im Verhältnis zum Anlass eines solchen Gesprächs. Und zum Thema Willkür: Das ist klar adressiert. Wir haben in unseren Organisationshandbüchern schon heute beispielsweise mit dem Vier-Augen-Prinzip oder Kompetenzregelungen in Abhängigkeit von der Bedeutung der Angelegenheit bis hin zur Einbindung des Vorstands in die Entscheidungen wirksame Vorkehrungen getroffen. Das Teilnahme- und Rederecht werden wir entsprechend in dieses Regelwerk integrieren und als Vorstand des BVR darauf achten, dass jeglicher Missbrauch ausgeschlossen ist. So sind Entscheidungswege transparent und nachvollziehbar. Darüber hinaus haben wir auf den Roadshows hilfreichen Input der Banken erhalten, den wir nun für die finalen Beschlussempfehlungen für den Verbandsrat verarbeiten. Wir werden im Übrigen nicht überraschend in einen Aufsichtsrat gehen,

Geno Next Level: Weiterentwicklung der Institutssicherung

Vor dem Hintergrund einiger weniger Sanierungsfälle sowie damit verbundener negativer Berichterstattung startete der BVR im Januar 2025 das Projekt Geno Next Level. Es verfolgt mehrere Ziele:

- ▶ das Monitoring von Banken durch die Sicherungseinrichtung weiterzuentwickeln und so mögliche Risiken bei Einzelinstituten besser und früher zu erkennen.
- ▶ die Eingriffsrechte für die Sicherungseinrichtung deutlich zu stärken.
- ▶ die Möglichkeit, von Banken mit hohen Risikoprofilen oder bei unkooperativem Verhalten höhere Beiträge zu verlangen.
- ▶ die Zusammenarbeit zwischen BVR, regionalen Prüfungsverbänden, Sanierungsausschüssen und der DZ Bank zu verbessern.

Es geht also um die Stärkung der Systemstabilität, die Stärkung der Systemautorität und die Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit der Gruppe in Krisenfällen.

Im Ergebnis sollen Präventions- und Sanierungsbanken künftig schneller, gezielter und wirksamer begleitet und Krisensituationen frühzeitiger adressiert werden. Reputationsschäden und finanzielle Belastungen für die Solidargemeinschaft sollen auf diese Weise weiter minimiert werden.

Ein elementarer Teil des Projekts Geno Next Level stellt die Weiterentwicklung der Institutssicherung dar. Hierzu wurden in einem entsprechenden Teilprojekt die nachfolgend vorgeschlagenen Änderungen des Statuts der Sicherungseinrichtung (und auch der BVR-ISG-Satzung) erarbeitet. Sie zahlen maßgeblich auf die genannten Ziele – eine optimierte Zusammenarbeit, um Risiken zu vermeiden – ein. Sie rütteln nicht an den Prinzipien der Eigenverantwortung, sie sichern die Dezentralität sowie das lokale Unternehmertum für die Zukunft und vermeiden unnötige Bürokratie für die Mitgliedsinstitute. Gleichzeitig tragen sie der Überzeugung Rechnung, dass die Freiheit des Einzelnen dort endet, wo der Solidargemeinschaft ein Schaden droht.

Im Einzelnen geht es um folgende Änderungen:

1. Schaffung einer statutarischen Grundlage, um die DZ Bank in der Rolle als Liquiditätsbereitsteller in bestimmten Situationen abzusichern.
2. Einführung bzw. Klarstellung eines generellen Teilnahme- und Rederechts der BVR-SE und der BVR-ISG bei Versammlungen und Sitzungen ausgewählter Organe der Banken.
3. Erweiterung des Anwendungsbereichs für die Beitragshöherstufung einer Bank bei Verlangen nach Ausarbeitung eines Neustrukturierungskonzeptes sowie bei Forderung personeller/sachlicher Art.
4. Beschleunigung des Verfahrens zum Ausschluss aus der BVR-SE.
5. Bestandsaufnahme zu Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Gremien der BVR-SE, mit dem Ziel der Erarbeitung von Vorschlägen zur Steigerung der Effizienz
6. Schaffung einer rechtlichen Grundlage für eine Informationsteilung mit der EZB unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Befugnisse.



Detaillierte Informationen zu den Änderungen am Statut der Sicherungseinrichtung im BVR-Extranet

sondern angekündigt, aufgrund eines klar nachvollziehbaren Anlasses. Das ist Transparenz, keine Willkür.

BI// Wie sieht es mit der Beitragssystematik aus? Müssen Banken mit höheren Belastungen rechnen?

Quinten// In den im Juni zu entscheidenden Satzungsänderungen schlagen wir in diesem Kontext lediglich eine punktuelle Ergänzung vor: Banken, die wiederholt Aufforderungen der Sicherungseinrichtung nicht nachkommen – etwa zur Veränderung der Geschäftsleitung oder zur Vorlage eines belastbaren Sanierungskonzepts –, sollen temporär in eine höhere Beitragsstufe eingestuft werden können. Das halten wir für eine faire, angemessene Reaktion auf fehlende Kooperationsbereitschaft. Und sie betrifft am Ende nur eine sehr kleine Minderheit. Insgesamt geht es bei den Satzungsänderungen nicht um eine Veränderung an der Beitragssystematik an sich. Aber es existiert ein Auftrag des BVR-Verwaltungsrats, die Klassifizierung grundsätzlich zu überprüfen. Das ist eine langfristige Aufgabe. Aber auch hier werden wir die zuständigen Gremien wie gewohnt einbinden, wenn wir mit der Arbeit vorangekommen sind.

BI// Werden durch das Programm auch Gremienstrukturen verändert?

Quinten// Ja, und das ist ein echter Beitrag zum Bürokratieabbau. Wir schlagen vor, die regionalen Sanierungsausschüsse abzuschaffen. Diese Gremien haben häufig dieselbe Frage beantwortet wie die Prüfungsverbände und später der zentrale Ausschuss: Ist eine Maßnahme geeignet, eine bilanzielle Deckungslücke zu schließen? So hatten wir – wenn man es mit einer Kreditvergabe vergleicht – de facto drei redundante Marktfolge-Voten. Wir streichen hier nun eine Ebene, bringen aber gleichzeitig die wichtige regionale Expertise stärker in den zentralen Sanierungsausschuss ein, indem dann dort alle sechs Prüfungsverbände und

zusätzliche Ortsbanken vertreten sind. Und kleinere Sanierungsfälle bis 25 Millionen Euro können künftig durch den BVR-Vorstand entschieden werden – mit einem Zweitvotum der Verbände. Das entspricht banküblichen Kompetenzordnungen und schafft mehr Effizienz in unserem Sicherungssystem.

BI// Und dann spielt in Geno Next Level noch der verbesserte Austausch mit der EZB eine Rolle. Worum geht es dabei genau?

Quinten// Die Statuten der Sicherungseinrichtung sind älter als die EZB in ihrer Rolle als Bankenaufseher. Das bedeutet: Wir dürfen formell nicht mit ihr sprechen. Die EZB hat uns deutlich signalisiert, dass sie diese Rechtslage für nicht mehr zeitgemäß hält. Und das ist auch korrekt. Deshalb schlagen wir vor, die EZB in den Kreis der berechtigten Gesprächspartner aufzunehmen. Das schafft rechtliche Klarheit – und es kann den Ortsbanken nutzen. Denn die EZB hat Zugriff auf alle Meldedaten, aber deren Interpretation ist nicht trivial. Wenn wir als Sicherungssystem diese Daten kontextualisieren können, entstehen bessere Ergebnisse im Sinne der Institute.

BI// Zum Schluss noch ein Punkt, der vielen Banken vielleicht wichtig ist: Fast alle Institute arbeiten solide und

verantwortungsvoll – warum sollen diese dann die angedachten Änderungen mittragen?

Quinten// Das ist einfach: Wir machen Geno Next Level insbesondere für diese Banken. Die Stärke jeder einzelnen Ortsbank hängt unmittelbar von der Stärke der gesamten Organisation ab. Das sieht man beim Rating, bei der Privilegierung nach § 113 Ziffer 7 CRR oder bei der Refinanzierung. Diese Vorteile entstehen nicht durch einzelne Institute, sondern durch das Kollektiv. Und sie sind wirtschaftlich enorm wertvoll. Die verschärften Eingriffsrechte zielen auf ganz wenige Häuser, die wiederholt gegen Regeln oder Grundsätze verstoßen. Aber nach deutschem Vereinsrecht benötigen wir ein einheitliches Regelwerk für alle. Eine Differenzierung wäre unzulässig. Darüber hinaus enthält unser System viele Checks and Balances. Entscheidungen werden in Gremien getroffen, in denen die Ortsbanken die Mehrheit haben. Der BVR-Verwaltungsrat kontrolliert die Sicherungseinrichtung. Es gibt Zweitvoten, Eskalationsmechanismen, Vier-Augen-Prinzipien. Kurzum: Die Banken profitieren von den neuen statuarischen Vorgaben – und nur eine sehr kleine Minderheit wird die Maßnahmen überhaupt spüren.

BI// Herr Quinten, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.





gsv.de/coopwin



CoOpWin: Gemeinsam gewinnen!

Gewinnssparverein e.V.

Partner und Impulsgeber im genossenschaftlichen Verbund

Gemeinsam mehr erreichen

Viele schaffen mehr: Dieser genossenschaftliche Gedanke wird mit "CoOpWin – gemeinsam gewinnen" konsequent in den Vertrieb übersetzt. Ziel ist es, durch eine enge und wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen dem Gewinnssparverein und seinen Mitgliedsbanken neue Gewinnssparpotenziale zu erschließen. Das Prinzip ist einfach: Impulse werden gemeinsam gesetzt und gezielt verstärkt. So entstehen Kampagnen mit hoher Reichweite und nachhaltiger Wirkung.

Ganzjährig wirksam – flexibel einsteigen

Das Kampagnenjahr, das in diesem Jahr mit französischem Flair überzeugt, ist in vier aufeinander abgestimmte Phasen gegliedert, die die Mitgliedsbanken flexibel nutzen können. Ein Einstieg ist jederzeit möglich und sinnvoll: Laufende Maßnahmen können verlängert, aufgegriffen oder mit neuen Impulsen kombiniert werden.

So entsteht ein durchgängiger Kampagnenansatz, der sowohl Neukundengewinnung als auch die Aktivierung bestehender Kunden unterstützt – unabhängig vom Einstiegszeitpunkt.

Einfach kombinieren – gezielt verstärken

Alle Kampagnenbausteine sind modular aufgebaut und lassen sich unkompliziert kombinieren. Ob digitale Maßnahmen wie Banner und Online-Kommunikation oder klassische Kanäle wie Mailings und Filialwerbung – jede Bank kann die Pakete passend zu ihrer Strategie einsetzen.

Das Besondere: Die Maßnahmen werden durch den Gewinnssparverein gezielt verstärkt – beispielsweise durch begleitende Aktionen – und unterstützt. So wird eine AdManager Kampagne komplett durch den Gewinnssparverein e.V. finanziert. Das spart Ressourcen und erhöht gleichzeitig die Wirkung im Markt.

Partnerschaft, die wirkt

CoOpWin steht für Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Der Gewinnssparverein bringt erprobte Kampagnen und zentrale Impulse ein, die Banken ihre regionale Stärke und Kundennähe. Durch diese enge Verzahnung entstehen Maßnahmen, die nicht nur sichtbar sind, sondern auch messbare Vertriebsfolge erzielen. Unterstützt werden die Banken dabei von den Regionalleitern des Gewinnssparverein, die bei Planung und Umsetzung beratend zur Seite stehen.

Gemeinsam zum Erfolg

Mit CoOpWin wird aus einzelnen Vertriebsaktionen ein ganzheitliches Erfolgsrezept. Klare Strukturen, flexible Einsatzmöglichkeiten und eine partnerschaftliche Umsetzung sorgen dafür, dass alle Beteiligten profitieren. Oder anders gesagt: Wer gemeinsam handelt, gewinnt gemeinsam – jederzeit im Jahr.

Jährliche Gewinne im Gesamtwert von rund 75 Millionen Euro

Monatliche Ziehungen 2026:

1 x 100.000 Euro

8 x Renault 5 E-Tech

10 x 10.000 Euro Extra-Geld „Bonjour“

Gewinnssparverein e.V. • Hohenzollernring 31-35 • 50672 Köln

0221 998967-0 • banken@gsv.de • www.gsv.de



GEWINNEN • SPAREN • HELFEN