

## Automatisch, praktisch, gut?

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Am IfG Münster wurde über die Rolle der Genossenschaftsbank diskutiert

Tim Zuchiatti

Der Blickwinkel hat sich gewandelt. Wurden vor einiger Zeit noch bevorzugt interne Prozesse und Backoffice-Strukturen ins Visier genommen, ist es jetzt die Positionierung im Markt, die wieder im Fokus des Interesses vieler Banken steht. Welche Strategie wähle ich? Wie setze ich sie konsequent um? Wie lande ich beim Kunden? Welche Rolle spielt überhaupt die Primärbank im Verbund der Zukunft? Am Institut für Genossenschaftswesen Münster wurde darüber diskutiert.

„Genossenschaftsbanken: Vertriebsautomaten oder Unternehmen?“, lautete die bewusst provokant formulierte Fragestellung. Prof. Dr. Christoph J. Börner vom

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Finanzdienstleistungen, von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, versuchte zunächst auf theoretischer Ebene die Vertriebstätigkeit der Bank näher einzugrenzen. Diese könne sich über eine Strategie – basierend auf den jeweiligen Ressourcen und Kompetenzen – definieren. Wichtig sei es, eine klare Linie vorzugeben, um so insgesamt zu einer Optimierung der Wertschöpfungskette zu gelangen. Für Genossenschaftsbanken nannte Börner die Kernkompetenz Kundennähe als eine Mög-

lichkeit, anhand der man eine stringente Strategie formulieren kann. Dabei sollte man sich für eine Strategie entscheiden, die sich zwischen der „Leitlinie“ einer stärkeren Differenzierung im Markt und dem Ziel der Kostenführerschaft bewegt. Aus der Verbundperspektive betrachtet, komme es darauf an, dass man gemeinsam darauf hinwirke, die Kundennähe der Primärbanken zu fördern, empfahl Börner dem genossenschaftlichen Publikum.

Gabriele Höhler, Vice President Financial Services bei Bearing Point, stellte die langfristige Kundenbeziehung in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Um dies zu erzielen und den Kunden „bei der

Stange“ zu halten, regte Höhler eine zukunftsgerichtete Kundensicht unter Einbindung eines Lebensphasenmodells an. Daran ausgerichtet, könne man dann per Kampagnenmanagement zu einer zielgenaueren Ansprache der Kunden gelangen. Zur weiteren Bindung der Klientel empfahl Höhler ein gezieltes Erfahrungsmanagement, das auf den individuellen Kundenerfahrungen aufbaut. „Ich darf nicht auf die Kunden gucken, ich muss mich in die Kunden hinein begeben“, sagte Höhler. Bislang bestehe immer noch eine Art Eltern-Kind-Verhältnis. Es

### Netzwerkmanagement erforderlich

müsse gelingen, sein Unternehmen sukzessive auf den Kunden auszurichten. Dies müsse evolutionär, nicht revolutionär erfolgen. Das System der Mitgliedschaft könne diese Strategie erleichtern, machte Höhler deutlich.

Hans Joachim Reinke, Vorstandsmitglied der Union Asset Management Holding AG, richtete seinen Blick stärker auf die strategischen Komponenten des genossenschaftlichen Verbunds. Um die Rolle der Primärbank stärker zu konturieren, bedürfe es eines stringenten wie schlüssigen Netzwerkmanagements. Spielregeln müs-

sen definiert, Zuständigkeiten geklärt werden. Reinke: „Wir können nur in gemeinsame Projekte einsteigen, wenn wir eine hohe Verbindlichkeit haben und wissen, wie der Weg verläuft.“ Als mögliche regelnde Instanz nannte Reinke den BVR. Union Investment fungiere in diesem Geflecht als Produktentwickler. Einen Verbundpartner wie etwa die Norisbank könne man als Ingenieure bezeichnen. Sie

liefere Strukturen und darin eingepasste Produkte. Die Bank vor Ort stelle den „Draht zum Kunden“ her, erklärte Reinke. Bezogen auf die Aufgaben bedeute dies, dass sich die Bank auf die Schnittstelle zum Kunden konzentrieren und zum Spezialisten desselben avancieren müsse. „Die Bank macht alles, was mit ihrem Kunden zusammenhängt und holt sich im Bedarfsfall Hilfe aus dem Verbund – etwa bei der Produktentwicklung“, sagte Reinke. Erfolg versprechend sei, wenn sich Genossenschaftsbanken durch die Qualität der Marktbearbeitung unterscheiden, nicht



Veränderter Blickwinkel: Die Positionierung im Markt steht wieder mehr im Fokus des Interesses der Banken. Foto: Manuel De La Pena

lieferen Strukturen und darin eingepasste Produkte. Die Bank vor Ort stelle den „Draht zum Kunden“ her, erklärte Reinke. Bezogen auf die Aufgaben bedeute dies, dass sich die Bank auf die Schnittstelle zum Kunden konzentrieren und zum Spezialisten desselben avancieren müsse. „Die Bank macht alles, was mit ihrem Kunden zusammenhängt und holt sich im Bedarfsfall Hilfe aus dem Verbund – etwa bei der Produktentwicklung“, sagte Reinke. Erfolg versprechend sei, wenn sich Genossenschaftsbanken durch die Qualität der Marktbearbeitung unterscheiden, nicht



durch die Produkte. Auf diese Art und Weise könne er sich auch die vom BVR als Zielformulierung ausgesprochene Steigerung des Marktanteils von 23 auf 30 Prozent vorstellen, erklärte der Vorstand von Union Investment.

## Ganzheitliche Lösungen

In der anschließenden Podiumsdiskussion kamen mit Horst Schreiber, Vorstand der Volksbank Trier, und Manfred Wortmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hellweg, auch zwei Primärbanker zu Wort. Wortmann machte deutlich, dass es ihm geschäftspolitisch nicht allein um den Produktverkauf, sondern um die Entwicklung ganzheitlicher Lösungen für den

Kunden gehe. Schreiber berichtete von der glücklichen Lage seiner Bank, ein höheres Marktpotenzial als Betreuungspotenzial zu haben. „Wir können unseren Markt aktiv bearbeiten“, berichtete der Vorstand. Man setze auf Qualität und sichere diese durch Benchmark für Mitarbeiter. Betriebsintern sei eine stärkere Entwicklung in Richtung Vertrieb vorgesehen. Durch eine gezielte Vorbereitung und Umstrukturierung sollen hier Mitarbeiterkapazitäten stärker genutzt werden. Hinsichtlich der Zuständigkeiten im Verbund sah Schreiber die Spielführerschaft klar bei den Primärinstituten angesiedelt. „Unser Provisionsmodell endet dort, wo das Geschäft der Bank beginnt“, ergänzte Reinke in diesem Kontext. „Die

Spielregeln der Bank müssen sich aus der Strategie ergeben“, sagte Wortmann. Die Institute könnten dann passende Produkte zur passenden Zeit durch Verbundpartner in Anspruch nehmen. Um dies zu gewährleisten, müsse die Machtbalance im Verbund sichergestellt werden.

Die Bank als Vertriebsautomat werde darunter nicht verstanden, da waren sich alle Diskutanten einig. Allerdings gelte es, das Verhältnis von Automatisierung, Steuerungsmechanismen und eigenständigem Wirtschaften genau auszuloten. Spielregeln müssen zunächst gemeinsam abgestimmt und danach verbindlich umgesetzt beziehungsweise eingehalten werden. ■