

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigefreie • Insiderreport für Banker

DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ

Weltweit lauschen zwei Milliarden Menschen der Botschaft Al Gores auf dem Live Earth-Konzert. Aktuelle Botschaften gibt es auch für die Kreditwirtschaft: ● Redaktionsgespräch mit Theresia Theurl ● Bundesbürger verändern Anlageverhalten ● Staatsbanken monopolisieren Studienfinanzierung ● Zweifelhafte Eigenlob der Südwestbank ● Als Beilage: 'kapitalmarkt intern'-Prospekt-Checks. Doch zunächst, sehr geehrte Damen und Herren, widmen wir uns der zentralen Frage:

Wie können sich Kreditgenossenschaften im Wettbewerb behaupten?

Vor zwei Wochen standen beim **Institut für Genossenschaftswesen/IfG Münster** Fragen zur Binnenstruktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes unter der Leitung von Institutsdirektorin Prof. Dr. **Theresia Theurl** im Blickpunkt (vgl. 'Bi' 26/07). Da es aber mehr Themen in der genossenschaftlichen Organisation gibt, als dort angesprochen werden konnten, nutzten wir die Gelegenheit zu einem ausführlichen Redaktionsgespräch mit Theurl. Dabei ging es um grundsätzliche Fragen des nationalen Verbundes, aber auch um einen Blick über die Grenzen. Zunächst wollten wir von Theurl wissen, ob sie angesichts der Prognose wieder steigender Fusionszahlen unter den Primärbanken hierin die Gefahr des Verlustes originärer genossenschaftlicher Prinzipien – Ortsbezogenheit und Überschaubarkeit der Bank – sieht. Theurl hält Fusionen nicht generell für schädlich: *“Wie bei jeder anderen Fusion auch muß ein klares strategisches Kalkül dahinter stehen, in das alle Optionen, die gewünschte Positionierung und die Entwicklung des Umfeldes einzubeziehen sind. Undifferenzierte Aussagen über so etwas wie eine „optimale Größe von Primärbanken“ oder eine generelle Ablehnung oder Empfehlung von Fusionen können und sollten nicht gemacht werden. Es kommt immer auf die konkrete Ausgestaltung an. Fusionen von Primärbanken können durchaus Sinn machen, der „Charme des Modells Genossenschaft“ und die Ortsbezogenheit müssen durch eine Fusion nicht verloren gehen, wenn die Bank dadurch wirtschaftlich erfolgreicher wird, und die Vorteile Mitgliedern und Kunden zugute kommen.“* Probleme sieht Theurl eher im konkreten Management beschlossener Fusionen: *“Von großer Bedeutung ist, daß eine Fusion möglichst professionell vorbereitet und durchgeführt wird, wenn sie als beste Strategie isoliert und akzeptiert wurde. Es ist wichtig, daß die vermuteten Synergien möglichst genau operationalisiert und möglichst quantifiziert werden, daß die zeitliche Struktur und die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens berücksichtigt werden, und daß die Fusionskosten beachtet werden. Fusionen dürfen nicht nur bis zur Unterschrift gedacht werden, sondern die Modalitäten der Integration sind von vorneherein zu berücksichtigen.“* Gleichwohl sieht Theurl für kleinere Institute keinen Zwang zur Fusion: *“Auch kleine Primärbanken können wirtschaftlich erfolgreich sein. Dafür existieren sehr gute Beispiele. Dies hängt nicht zuletzt von ihrer Einbindung in den Finanzverbund ab. Je besser Primärbanken in die Arbeitsteilung des genossenschaftlichen Finanzverbundes eingebunden sind, umso weniger stellt sich die Frage der Größe.“*

Abgesehen vom Dauerthema Fusionen beschäftigt Kreditgenossenschaften sehr die Frage, wie denn ihr Geschäftsmodell im zunehmend härteren Wettbewerb überlebensfähig gestaltet werden kann. Sind kostenlose Girokonten, verstärkte Online-Aktivitäten oder eine konsequente Ausrichtung auf Premium-Angebote der richtige Weg? Einen einzigen Königsweg gibt es wohl nicht, aber es gibt für Theurl eindeutige Erfolgsparameter: *“Aus meiner Sicht haben Genossenschaftsbanken dann die besten Chancen, wenn sie sich mehr noch als bisher als Teil eines Netzwerkes verstehen, die die besonderen Vorteile eines solchen Wertschöpfungsnetzwerkes nutzen, und wenn die Arbeitsteilung in diesem noch verbessert wird. Dieses Netzwerk des genossenschaftlichen Finanzverbundes muß sich als Einheit verstehen mit einer Vision, einer Strategie und einer Marke. Dies erfordert strategische Weichenstellungen. Daraus können dann die einzelnen Unternehmen ihre Strategien ableiten und nicht umgekehrt.“*

Ihr direkter Draht ... (Mo. - Do. 15 - 18 Uhr, Fr. 9 - 12 Uhr)

02 11 / 66 98 - 231

Fax: 02 11 / 69 12 - 440

e-mail: bank@markt-intern.de

...für das vertrauliche Gespräch

Bank intern – Redaktion Verlagsgruppe **markt intern**: Herausgeber Dipl.-Ing. Günter Weber; verantw. Redaktionsdirektoren Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Heidi Scheuner, Rechtsanwalt Thorsten Weber; stellv. Redaktionsdirektoren/Abteilungsleiter Rechtsanwalt Georg Clemens, Dipl.-Kfm. Christoph Diel, Rechtsanwalt Lorenz Huck, Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Klein, Dipl.-Vwt. Hans-Jürgen Lenz, Evelin Stiegemann, Rechtsanwalt Gerrit Weber; Chef vom Dienst Bwt. (VWA) André Bayer.

markt intern Verlag GmbH, Grafenberger Allee 30, D-40237 Düsseldorf, Telefon 02 11 - 66 98 - 0, Telefax 02 11 - 66 65 83, www.markt-intern.de, Geschäftsführer Hans Bayer, Dipl.-Ing. Günter Weber; Verlagsdirektor Rechtsanwalt Rolf Koehn, Gerichtsstand Düsseldorf. Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Druck: Theodor Gruda GmbH, Breite Straße 20, 40670 Meerbusch. Anzeigen, bezahlte Beilagen sowie Provisionen gleich welcher Art werden zur Wahrung der Unabhängigkeit nicht angenommen.

ISSN 1615-522X

Was dies für die einzelne Bank, aber auch den Verbund insgesamt bedeutet, beschreibt Theurl so: *“Einheitliche Plattformen (CRM, Produkte), standardisierte Prozesse, eine Multikanal-Strategie, die die Filialen nicht vernachlässigt, sind notwendig. Gerade diese Instrumente sind es, die den einzelnen Banken Flexibilität, Dezentralität und für die Kunden und Mitglieder individualisierte Problemlösungen ermöglichen. Der intensive Preiswettbewerb im Retail-Finanzdienstleistungsmarkt darf nicht unterschätzt werden. Dies hat zur Konsequenz, daß sich jene Genossenschaftsbanken dort, wo es nötig ist, auch dem Preiswettbewerb stellen müssen. Nur so kann es gelingen, Kunden zu halten, denen dann auch besondere Dienstleistungen, Problemlösungen und werthaltigere Produkte angeboten werden können, bei denen die Genossenschaftsbanken ihren Vorteil ausspielen können. Meines Erachtens ist es ausschließlich die Netzwerkorganisation, die eine Kombination von Preiswettbewerb und Qualitätsführerschaft in Abhängigkeit von den betrachteten Produkten und Märkten ermöglicht. “* Deshalb ist es für Theurl auch möglich, im Verbund einerseits auf die intensive Betreuung des Kunden zu setzen, andererseits aber auch reine Online-Produkte anzubieten, bei denen eine Beratung a priori ausscheidet: *“Es ist im genossenschaftlichen Finanznetzwerk eben möglich, unterschiedliche Kundengruppen anzusprechen und dies mit unterschiedlichen Produkten und Beratungsdienstleistungen. Dies sind einerseits die „industrialisierten Produkte“, die ohne Beratung auskommen müssen. Würden sie nicht angeboten, würden Kunden verloren gehen. Daneben und auf dieser Basis können Genossenschaftsbanken ihre Beratungsstärke und ihre Kunden-/Mitgliedernähe als Wettbewerbsvorteil nutzen. Es handelt sich also um keinen Widerspruch, sondern um die überlegene Kombinationsmöglichkeit in einem Netzwerk, die Konzernen so nicht zur Verfügung steht. “*

Ein ganz anderes Thema wird derzeit zwar nicht offen, gleichwohl hinter vorgehaltener Hand intensiver diskutiert: Kommt es im Zuge der gescheiterten Fusionsgespräche zwischen **DZ BANK** und **WGZ BANK** zu einem zweigeteilten Verbund? Und falls ja, ist dies eher eine Chance oder eine Gefahr für den Verbund? *“Ich sehe eigentlich keine Entwicklung hin zu einer Herausbildung von zwei Verbänden. Es ist vielmehr so, daß ein wettbewerbsfähiges Netzwerk transparente, verbindliche und sanktionierbare Regeln für die Zusammenarbeit benötigt. Dies gilt für den Leistungsaustausch, den Informationsaustausch und für die Entscheidungsfindung. Spezielle Governancessstrukturen sowie eine Toleranzkultur sind zusätzlich nötig. Vor diesem Hintergrund können Unterschiede der einzelnen Unternehmen in Strategie und Struktur, eben Dezentralität und auch Heterogenität gelebt werden. Diese Heterogenität beinhaltet Energie und Anreize für den Verbund. So entstehende Konflikte dürfen nicht negiert, sondern müssen ausdiskutiert und – besonders wichtig – dann auch einer Lösung zugeführt werden, die dann verbindlich ist.“* Gerade im Zusammenhang mit den Zentralbanken darf natürlich eine Frage nicht fehlen: Ist der Verbund noch ein Verbund oder nicht in Wahrheit doch schon ein Konzern, als den er sich ja bei verschiedenen Gelegenheiten auch selbst behandeln läßt (Konsolidierte Verbundbilanz, Nullanrechnung verbundinterner Kredite, Rating)? Theurl beantwortet diese Frage dann doch eher theoretisch: *“Ein Netzwerk kombiniert immer Elemente eines integrierten Unternehmens (Konzern) und Marktlösungen (kleine dezentrale Einheiten). Die ist organisationsinhärent und spiegelt die Kombination von Industrialisierungsmöglichkeiten und Dezentralisierungsnotwendigkeiten. Das Netzwerk bietet damit die Möglichkeit, die Vorteile der zwei Welten (einerseits die Nutzung von Größenvorteilen und andererseits die Dezentralität und Kundennähe) miteinander zu kombinieren. Klare Regeln der Zusammenarbeit müssen daher dafür sorgen, daß sich dieses inhärente Spannungsfeld nicht in Konflikten, sondern als Kraftfeld im Wettbewerbsprozeß entfaltet. Sind solche Regeln aber nicht vorhanden, besteht die Gefahr, daß die Weiterentwicklung der Verbundstrukturen zufällig und in Abhängigkeit von gerade gültigen Machtverhältnissen und nicht auf der Grundlage einer klaren Strategie erfolgt. “*

Gerade die privaten Banken verweisen im Zusammenhang mit der Drei-Säulen-Struktur des deutschen Kreditwesens gerne auf das Ausland und fordern die Politik auf, sich hieran ein Beispiel zu nehmen. Aber macht es überhaupt Sinn, auf derartige Modelle zu setzen oder stehen dem die Besonderheiten im Inland entgegen? Was also können deutsche Kreditgenossenschaften von ausländischen Kreditgenossenschaften lernen? Und was sollten sie auf keinen Fall kopieren? Theurl hält eher die nationalen Besonderheiten für das entscheidende Kriterium: *“Es hat sich herausgestellt, daß die einzelnen genossenschaftlichen Finanzverbände im internationalen Vergleich jeweils ihre Stärken und ihre Schwächen aufweisen. Dies hängt mit ihrer historischen Entwicklung, mit den jeweiligen Marktgegebenheiten sowie mit Besonderheiten des Regulierungsregimes zusammen. Vergleicht man diese Verbände, so stellt sich kein eindeutig überlegenes Modell heraus. Die Verbände spiegeln problemadäquate Antworten auf die jeweiligen Anforderungen. Die Besonderheit ist in Österreich etwa eine starke Auslandsorientierung. Daß man auch ohne Auslandsaktivität sehr erfolgreich sein kann, zeigen jedoch die **Raiffeisen-Gruppe Schweiz** oder auch die finnische **OP-Bankgruppe**. In Deutschland sehe ich als Besonderheit die ausdifferenzierten Strukturen mit größtenteils sehr kompetitiven Verbundunternehmen, die eine Netzwerkstrategie nahe legen. “*