

15. Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Herausforderungen und Lösungsstrategien

Bereits zum fünfzehnten Mal hatte das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität zu einer Veranstaltung der mittlerweile über Landesgrenzen hinaus bekannten und etablierten Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ eingeladen. In großer Zahl folgte am 23. Mai 2011 ein sehr interessiertes Fachpublikum dieser Einladung, um den Vorträgen und Beiträgen hochklassiger Referenten und Podiumsdiskutanten aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe beizuwohnen.

Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), referierte über Herausforderungen und Lö-

Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft nachhaltig zu sichern und die Nr. 1 in der Mitarbeiteridentifikation und -qualität zu werden. Im Weiteren ging Uwe Fröh-

konfrontation zu setzen, sondern vielmehr einen konstruktiven und inhaltlichen Dialog mit den Regulierungsverantwortlichen zu führen. Insbesondere gelte es zu vermeiden, dass man sich gegenseitig in der FinanzGruppe die „Rockschürzen“ zerreißt und gegeneinander arbeitet. Wichtig sei es, die Erhöhung der Komplexität aus steigenden Regulierungsanforderungen, gepaart mit einer zunehmenden Informationsdichte und -geschwindigkeit sowie steigenden Kundenansprüchen im Bankgeschäft, zu akzeptieren und zu beherrschen, so der BVR-Präsident. Um diesen Herausforderungen entschlossen zu begegnen, verdeutlichte er die maßgeblichen Themen für die Jahre 2011 bis 2013. So müsse im Rahmen der Mitglieder- und Kundenorientierung ein Spagat zwischen einer Individualisierung nach außen und einer Standardisierung nach innen gelingen. Eine Differenzierung zu anderen Wettbewerbern sei insbesondere über die Marke und Mitgliedschaft zu erreichen. Kosten und Prozesse müssten ebenso optimiert werden wie die Erträge und das Pricing der Banken. Dem demografischen Wandel gelte es, durch Anpassung der Marktbearbeitung und der Personalarbeit zu begegnen. Im Weiteren seien der Multi-Kanalvertrieb und das Internet effektiv in die Geschäftsstrategie zu integrieren. Die Kommunikation zu vereinfachen und eine vertrauensbildende Transparenz gegenüber Mitarbeitern und Kunden zu schaffen, sei ebenso wichtig. Die Umsetzung der regulatorischen und risikoorientierten Anforderungen müsse zudem möglichst einfach und kapazitätsschonend gestaltet werden.



Die Redner und Podiumsdiskutanten (v. l.): Hans Joachim Reinke, Dr. Wolfgang Baecker, Jürgen Wache, Carsten Graaf, Prof. Dr. Theresia Theurl, Heinz Hüning, Uwe Fröhlich, Dr. Friedrich Caspers und Wilfried Guttman

sungsstrategien für die genossenschaftliche FinanzGruppe in einer komplexen Welt. Als Grundlage seiner Ausführungen stellte er die Zielpyramide für das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken vor, an deren Spitze die Vision steht, durch die starken Mitglieder der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie eine starke genossenschaftliche FinanzGruppe starke Regionen in Deutschland zu schaffen. Um dieser Vision nachhaltig zu folgen, konstatierte er die strategischen Ziele für alle Banken im BVR, die Nr. 1 im Mitglieder- und Kundengeschäft zu werden, ihre

lich auf externe Faktoren ein, die die Geschäftstätigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken aktuell beeinflussen. So sei seit der Überwindung der Finanzmarktkrise ein starker, Konditionen basierter Verdrängungswettbewerb zu verzeichnen. Veränderte Kundenanforderungen, den demografischen Wandel sowie ein verändertes Kommunikationsverhalten der Kunden nannte er als weitere Faktoren. Einen Schwerpunkt seiner Ausführungen legte er auf die zunehmenden regulatorischen Anforderungen. Mit Nachdruck wies er auf die Anstrengungen des BVR hin, die dieser unternimmt, um die besondere solidarische und starke Rolle der genossenschaftlichen FinanzGruppe, angemessen in den Regulierungsanstrengungen berücksichtigt zu wissen. Eindringlich plädierte er dafür, sich nicht in den „Schmollwinkel“ zurückzuziehen und auf

Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland eG, analysierte in seinem Vortrag die Fragestellung, ob die Regulierung das Geschäftsmodell Bank zerstört. Dr. Baecker machte deutlich, dass es keine Zweifel daran gäbe, ob ein regulatorischer Handlungsbedarf bestehen würde, sondern es vielmehr darum gehe, wie diesem tatsächlich Rechnung getragen werde. Er hinterfragte die Auswirkungen der Regulierung auf das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Im Ergebnis hielt er fest, dass langfristig entscheidend sei, was „der Kunde will“ und die aktuelle Regulierung nicht

die Ursache für Änderungsbedarfe sei. Um dies zu verdeutlichen, stellte der Referent die Anforderungen des Verbraucherschutzes in Form einer „Verbraucherschutz-Musterbank“ den Anforderungen von Kunden gegenüber und resümierte, dass es sich beim Verbraucherschutz im Ganzen – nicht in jedem Detail! – um nachvollziehbare Anforderungen handele, die nicht nur Folge der Regulierung an sich seien. Das genossenschaftliche Selbstverständnis, so Dr. Baecker, passe hervorragend zur „Verbraucher-Musterbank“ und ermögliche eine seltene Chance zur Differenzierung im Bankenwettbewerb, die es zu nutzen gelte.

Effizienten Kostenstrukturen als Erfolgsfaktor im verschärften Wettbewerb widmete sich Jürgen Wache, Vorstandssprecher der Hannoverschen Volksbank eG. Wache verdeutlichte die Notwendigkeit einer nachhaltigen Verbesserung der Kostenposition von Volksbanken und Raiffeisenbanken durch effizientere Prozesse und wettbewerbsfähige Kostenstrukturen. Um dies zu realisieren, stellte er organisatorische Kostensenkungsansätze zur Optimierung von Abläufen und zur Erzielung von Skaleneffekten vor. Jürgen Wache zeigte explizit mögliche Industrialisierungs- und Zentralisierungsgrade für unterschiedliche Tätigkeiten im Gefüge einer Bank auf. Im Weiteren ging er auf das Spektrum von Optimierungsmaßnahmen ein und veranschaulichte diese, indem er die Umsetzung konkreter Maßnahmen und die diesbezüglichen Erfahrungen in seinem Hause darlegte. Mit Nachdruck verwies er darauf, im System mit der Optimierung zu starten, bevor man damit beginne, am System zu arbeiten. Dabei sei das Geschäftsprozessmanagement als unterstützender Regelkreislauf für die strategischen Unternehmensziele zu nutzen. Im Kern, so hielt der Vortragende fest, sei die Industrialisierung von Dienstleistungen Geschäftsprozessmanagement und somit als strategische Führungsaufgabe zu betrachten.

Lokale Verankerung als Erfolgsfaktor in einem verschärften Wettbewerb thematisierte Heinz Hüning, Vorstand der Volksbank Heiden eG, in seinem Vortrag. Hüning ging auf die wesentlichen Determinanten für die erfolgreiche Entwicklung seiner Bank ein. Von wesentlicher Bedeutung sei dabei die lokale Verankerung der Bank, wodurch eine Identifikation der Kunden und Mitglieder mit ihrer

Bank geschaffen werde, die sich unübersehbar im Konzept der Volksbank Heiden eG widerspiegelt: Meine Bank. In seinen Ausführungen verdeutlichte er, dass sich ein solches gesellschaftliches Standing einer Bank keineswegs von alleine herausbilde, sondern der permanenten Anstrengung bedarf. Wichtigster „Anker“ seien in dieser Hinsicht die Mitarbeiter. Im Weiteren ging Heinz Hüning auf die vielfältigen lokalen Engagements im gesellschaftlichen und kulturellen Leben sowie eine konsequente Nutzung des Alleinstellungsmerkmals Mitgliedschaft als Teil der betriebswirtschaftlichen Strategie der Bank ein. Durch ihre lokale Verankerung werde die Bank zum Bestandteil des öffentlichen Lebens vor Ort. Dies fördere das Vertrauensverhältnis zu Mitgliedern und Kunden, was zum einen die Informationsversorgung für Bank und Kunde einfacher und günstiger mache, zum anderen aber insbesondere dazu führe, dass die Bank nicht mehr einfach austauschbar gegen weniger vertraute Wettbewerber ist.

Die Besonderheiten des Geschäftsmodells und der Werte in der genossenschaftlichen FinanzGruppe wurden unter der Moderation von Prof. Dr. Theresia Theurl auf dem Podium diskutiert, um der Frage nachzugehen, ob es differenzierter Lösungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe bedarf. Dr. Friedrich Caspers, Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung AG, Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch eG, Wilfried Guttmann, Vorstand der Volksbank eG Osterholz-Scharmbeck und Hans Joachim Reinke, Vorstandsvorsitzender der Union Asset Management Holding AG, konnten dafür als Diskussionssteilnehmer gewonnen werden.

Einigkeit herrschte auf dem Podium in Punkto Regulierung. So sei diese gewiss mit Belastungen verbunden und in vielerlei Hinsicht werde sie den besonderen Gegebenheiten von Genossenschaftsbanken nicht gerecht, dennoch gelte es, konstruktiv und offensiv damit umzugehen, da man sie letztlich doch nicht gänzlich verhindern könne und solle. Als Begründung für die geringe Würdigung der Stabilität und Stärke von Volksbanken und Raiffeisenbanken führte Carsten Graaf an, dass letztlich auch die entscheidenden Politiker nur „Getriebene“ seien, die sich in einer derzeit wenig bankenfreundlichen Gesellschaft behaupten müssten. Stärker als die Regulierung beschäftigte ihn die Frage, wie es

gelingen könne, junge Menschen über Werte und Produkte langfristig an die Volksbank zu binden und zu Nachfolgern der heute sehr loyalen und Ertrag bringenden Kundschaft der Generation 50Plus zu machen.

Angesprochen auf die Möglichkeiten, den regulativen Herausforderungen zu begegnen, verdeutlichte Wilfried Guttmann, dass es von besonderer Wichtigkeit sei, den Kunden und seinen Bedürfnissen allen regulatorischen Vorgaben zum Trotz zu entsprechen. Neben geeigneten Produkten ist es seiner Ansicht nach von herausragender Bedeutung, den Faktor „Nähe“ und das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft effizient zu nutzen. Die Marke „Genossenschaftsbank“ mit all ihren starken Werten müsse „von Garmisch bis nach Sylt“ weiter „nach vorne“ gebracht werden. Auf die Frage nach der Zukunft sagte Dr. Caspers, dass es gelte, sich mehr und mehr mit dem Internet als Vertriebsmedium auseinanderzusetzen, um langfristig nicht den Anschluss zu verpassen: Junge Leute, so Dr. Caspers, werden wir im Netz „kriegen“ müssen. Zudem müsse im Sinne einer umfassenden Versicherung stärker die Marke als Ganzes beworben werden. Das Thema Unternehmensidentität sieht auch Hans Joachim Reinke vor dem Hintergrund wesentlicher struktureller Veränderungen der Werte beim Kunden als prioritär an.

So spielten Vertrauen und der Wunsch nach einem zuverlässigen Partner heute eine nie dagewesene Rolle bei Finanzfragen. Dies könne nicht in einem einzelnen Produkt verkörpert werden, sondern müsse vom ganzen Unternehmen – sowohl aufseiten der Volksbank und Raiffeisenbank als auch aufseiten der Verbundunternehmen – gelebt werden. Als Leitmaxime für sein Haus orientiere man sich in diesem Sinne an den vier Vs: „Vermögen vermehren, Vertrauen verdienen“.

Lars Völker, Westfälische Wilhelms-Universität – Institut für Genossenschaftswesen (IfG) – Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung (CAWM)

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 6. Februar 2012 in Münster statt.