



Prof. Dr. Theresia Theurl – Universität Münster –

« Die Volksbank Bielefeld wird als regionale und moderne Genossenschaftsbank von allen Bevölkerungsgruppen unseres Marktgebietes anerkannt. »

## « Chancen und Risiken einer lokalen Strategie von Volksbanken »

*Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl  
Geschäftsführende Direktorin  
des Institutes für Genossenschaftswesen  
im Centrum für  
Angewandte Wirtschaftsforschung  
der Universität Münster*

Für die Unternehmen vieler Branchen ist es derzeit nicht einfach, auf die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen mit adäquaten Strategien zu antworten. Dies gilt nicht zuletzt für Finanzdienstleistungsunternehmen wie auch die Volksbank Bielefeld eines ist. Der Markt und die Anforderungen an die Banken haben sich grundlegend verändert. Anders als viele Unternehmen können Volksbanken jedoch auf ein bewährtes Geschäftsmodell bauen, das nicht nur eine lange Tradition aufweist, sondern auch Fundament für eine erfolgreiche Zukunft sein kann. Die Umsetzung in Wettbewerbsfähigkeit setzt allerdings auch die Bereitschaft und die Möglichkeit zu einer Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen voraus.

Auf dem Bankenmarkt herrscht ein ausgeprägter Wettbewerb, der die einzelnen Institute dazu zwingt, klare zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln, flexible Strukturen vorzuhalten und effiziente Prozesse zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund werden für einzelne Banken die Nutzung von wirtschaftlichen Größenvorteilen, aber auch von Kompetenz- und Risikovorteilen immer

# Gast – Statement

wichtiger. Während sich diese Anforderungen auf den Prozess der Leistungserstellung beziehen, hat sich auch die Nachfrageseite verändert. So werden heute komplexe und differenziertere Problemlösungen nachgefragt, etwa für die Altersvorsorge. Kunden neigen auch schneller zu einem Wechsel des Anbieters. Die Instrumente der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen neue Produkte und Prozesse, sind für die Unternehmen jedoch mit hohen Investitionssummen und Anforderungen an die Mitarbeiter verbunden. Die regulativen Vorgaben für Banken haben deutlich zugenommen und ziehen Regulierungskosten nach sich, die erst verdient werden müssen.

Es hat sich herausgestellt, dass Unternehmen vor diesen Rahmenbedingungen bestimmte Merkmale aufweisen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen in der Lage sein, eine effiziente Leistungserstellung ebenso zu ermöglichen, wie differenzierte Kundenwünsche zu erfüllen. Zusätzlich hat sich gezeigt, dass Unternehmen eine klare Identität aufweisen sollten. Es muss klar sein, wofür sie stehen, was ihre besonderen Werte und ihre Kernkompetenzen ausmachen. Die Summe dieser Anforderungen ist in sich widersprüchlich. Sie erfordert einerseits wirtschaftliche Größe, andererseits aber eine dezentrale Verankerung im lokalen oder regionalen Umfeld der mittelständischen Wirtschaft und der Bevölkerung. Es geht also auch um die Verantwortung lokal orientierter Unternehmen für die Wirtschaft und die Menschen des jeweiligen Standortes. Lokale Strategien von Unternehmen stellen also auf diese Vorteile der Dezentralität, Verankerung und Identität ab. Nur so kann ein nachhaltiger Beitrag zu einem wirtschaftlichen Fundament für den Standort geschaffen werden, der in Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Steueraufkommen zum Ausdruck kommt und der vom wirtschaftlichen Erfolg der Volksbank abhängig ist. Das Wissen über die lokalen Besonderheiten und die Bedürfnisse der Kunden kann genutzt werden, ohne dass hohe Informationskosten aufgewendet werden müssen.

Die Risiken solcher Strategien bestehen darin, dass es unter Umständen nicht gelingt, die notwendige wirtschaftliche Effizienz, die Sortimentsbreite, Experten in unterschiedlichsten Unternehmensbereichen sowie eine hinreichende Absicherung von Risiken sicherzustellen. Es sei denn, es würden Geschäftsmodelle existieren, die beide Anforderungen zu erfüllen vermögen. Solche gibt es tatsächlich, nämlich Unternehmensnetzwerke. Ein zunehmend größerer Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung entsteht heute in solchen. Volksbanken sind seit ihrer Entstehung in Netzwerke eingebunden. Es kann also gelingen, die wirtschaftliche Effizienz großer Einheiten und die Vorteile lokaler Strategien zu verbinden. Es geht also darum, das Geschäftsmodell einer Volksbank in einer zukunftsorientierten Strategie offensiv zu nutzen.

Dieses Geschäftsmodell kann durch Kontinuität, Konzept, Konsistenz, Kooperation, Kompetenz und Kultur kurz beschrieben werden. *Kontinuität* kommt darin zum Ausdruck, dass für Genossenschaftsbanken und ihre Verbände seit ihrer Entstehung klare Spielregeln und Standards gelten, die im Genossenschaftsgesetz und in Statuten festgeschrieben sind. So kann eine Volksbank ohne Zustimmung ihrer Mitglieder nicht übernommen werden. Von großer Bedeutung ist, dass sich die unternehmerischen Entscheidungen am Member-Value zu orientieren haben. Es geht darum, für die Mitglieder Werte zu schaffen. Im Mittelpunkt steht also nicht eine Shareholder-Value-Strategie, die nachteilige Wirkungen für Kunden, Mitarbeiter und Standort nach sich ziehen kann, wenn sie kurzfristig und kurzfristig interpretiert wird. Selbstverständlich muss auch eine Volksbank Gewinne erwirtschaften und nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden. Die Besonderheit des genossenschaftlichen Konzepts besteht vielmehr darin, dass durch die Aktivitäten der Bank die wirtschaftliche Situation der Mitglieder verbessert wird. Dies wird einer Volksbank dann am besten gelingen, wenn sie sich auf jene Teile der Wertschöpfungskette spezialisiert, die ihre

# Gast – Statement

Stärken beinhalten. Diese liegen im kundennahen Bereich, dort, wo es um die Kenntnisse der Kundendünsche und des lokalen Marktes geht.

*Konsistenz* bringt zum Ausdruck, dass die Mitglieder von Volksbanken auch ihre Eigentümer und gleichzeitig ihre Kunden sind, dass sie Entscheidungen über strategische Weichenstellungen treffen, davon betroffen werden und dafür Verantwortung zu übernehmen haben. Die Überlagerung von Kapital-, Leistungs- und Entscheidungsstrukturen ermöglicht übereinstimmende Interessen. Wirtschaftlich erfolgreiche Volksbanken sind von Vorteil für ihre Mitglieder und deren wirtschaftlicher Erfolg ist von Vorteil für die Volksbank. Die Mitgliedschaft in einer Volksbank ist mehr als die Mitgliedschaft in einem Club und kann als Wettbewerbsvorteil von Genossenschaftsbanken gesehen werden. Dies setzt allerdings ein klares Mitgliederkonzept voraus, das darauf abstellt, dass sich Mitgliedschaft gerade vor den aktuellen Rahmenbedingungen sowohl für die Mitglieder als auch für die Bank rechnet.

*Kooperation* steht dafür, dass sich im genossenschaftlichen Finanzverbund, einem Netzwerk der Volksbanken, Raiffeisenbanken, Zentralbanken, genossenschaftlichen Rechenzentralen, Verbundunternehmen und Verbände, jede dieser Organisationen auf ihre Stärken spezialisieren kann, wodurch die Wertschöpfungskette insgesamt optimiert, ein breites Produktsortiment angeboten und die notwendige Größe dort erreicht werden kann, wo wirtschaftliche Größe erforderlich ist. Dabei besteht die *Kompetenz* der Volksbanken in ihrer Dezentralität, in den Informationen über die lokalen Stärken und Probleme, eben in ihrer Fähigkeit, geeignete Problemlösungen zu entwickeln. Diese Kompetenz wird durch qualifizierte und ebenso motivierte Mitarbeiter vermittelt und umgesetzt. Nur so kann eine umfassende Verwurzelung der Volksbank und damit Vertrauen in ein Unternehmen entstehen. Als Voraussetzung für die Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Finanznetzwerk sind verbindliche Spielregeln unabdingbar. Sie sind auch ein Teil der genossen-

schaftlichen Kultur, die auf der Ebene der Primärbanken darin besteht, dass in den Entscheidungen Mitglieder jeweils eine Stimme haben. Doch diese demokratische Entscheidungsfindung muss in Zeiten einer starken Veränderung auch eine effiziente Entscheidungsfindung sein. Es muss also möglich sein, zukunftsorientierte Weichenstellungen zu vereinbaren. Dies ist eine große Herausforderung für jene, die an Entscheidungen teilnehmen und für jene, die solche vorbereiten.

Zusammenfassend sind Volksbanken, die lokale Strategien verfolgen und dadurch in ihrem Geschäftsgebiet fest verwurzelt sind – wie die Volksbank Bielefeld –, die beste Antwort auf die aktuellen Herausforderungen, wenn sie sich dessen bewusst sind, dass sie Teil eines Netzwerkes, nämlich des genossenschaftlichen Finanzverbundes sind, der ihnen eine effiziente Leistungserstellung ermöglicht. So haben sie geradezu natürliche Wettbewerbsvorteile im schwierigen Umfeld der Bankenmärkte. Die Wirtschaftsgeschichte kennt als gesichertes Jahrhunderte altes Muster, dass jene Unternehmen zukunftsfähig sind, die erkennbar etwas Besonderes zu bieten haben und die zusätzlich in der Lage und willens sind, sich an ein geändertes Umfeld aktiv und behutsam anzupassen, ohne ihre Identität zu verlieren.