



Zerstört die Regulierung das Geschäftsmodell Bank?

Münster, 23. Mai 2011

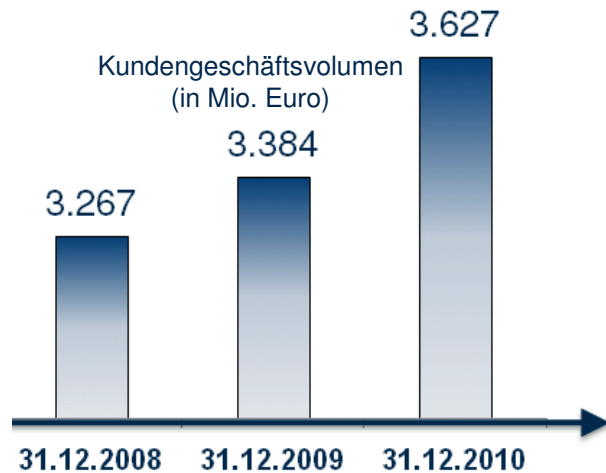
Dr. Wolfgang Baecker

-

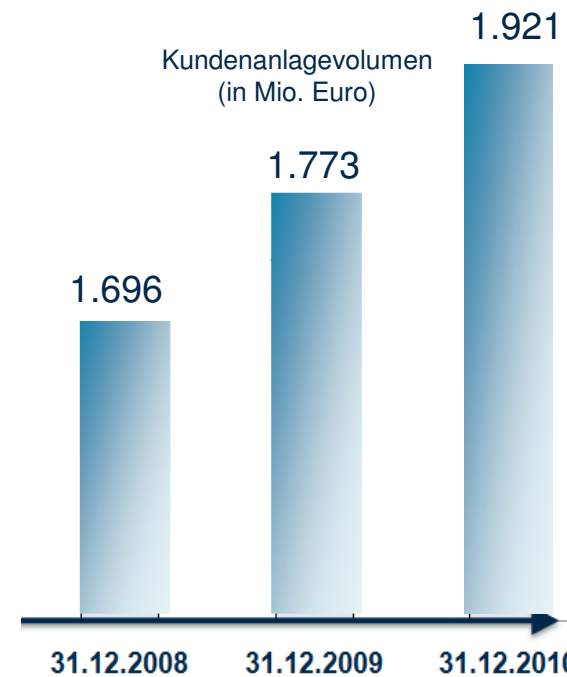
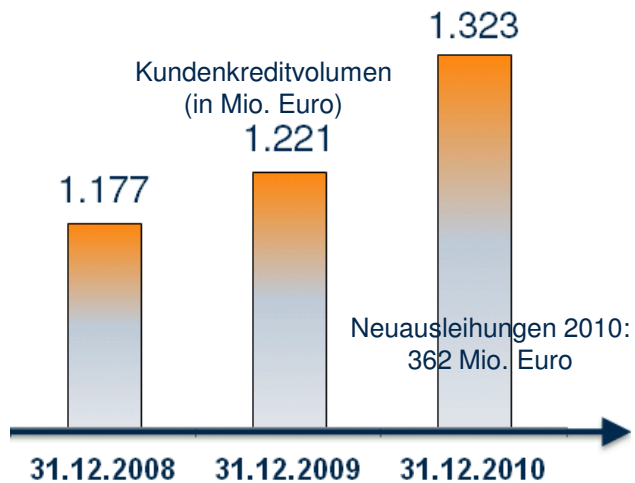
Vorstandsvorsitzender

VR-Bank Westmünsterland eG





- Bilanzsumme 2010: 1,76 Mrd. Euro
 - Drei Tochtergesellschaften
- Mitarbeiteranzahl (Gruppe): 535
- Geschäftsgebiet: Westmünsterland



Man kann nicht sagen, dass es nichts zu regulieren gab...



US-Bankensektor im Umbruch

„Lehman Brothers muss Konkurs beantragen“
- Handelsblatt - 15. September 2008 -



Kaupthing Bank

„Finanzpolizei sperrt Konten von Island-Bank [...] kein deutscher Sparer kommt mehr an sein Geld“
- Focus - 09. Oktober 2008 -

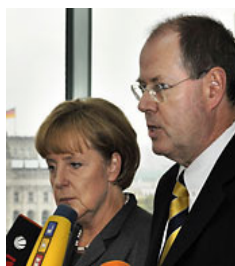


Northern Rock in Not

„Panische Bankkunden wollen ihr Geld in Sicherheit bringen“
- Spiegel - 17. September 2007 -



Risiken
„Banken sitzen auf dem Pulverfass Fristentransformation“
- Börsenzeitung - 4.2.2011 -



Bundesregierung
„Sparerinnen und Sparer werden in Deutschland nicht befürchten müssen, einen Euro ihrer Einlagen zu verlieren“
- Bundeskanzlerin Angela Merkel und der damalige Bundesfinanzminister Peer Steinbrück am 05. Oktober 2010 in Bonn -

Hypo Real Estate
„Hypo Real Estate wird in letzter Minute gerettet“
- Börsenzeitung - 30. September 2008 -

BaFin: Entschädigungsfall Lehman Brothers
„Deutsche Kunden der Pleite-Bank werden entschädigt“
- Bild - 09. Juni 2009 -

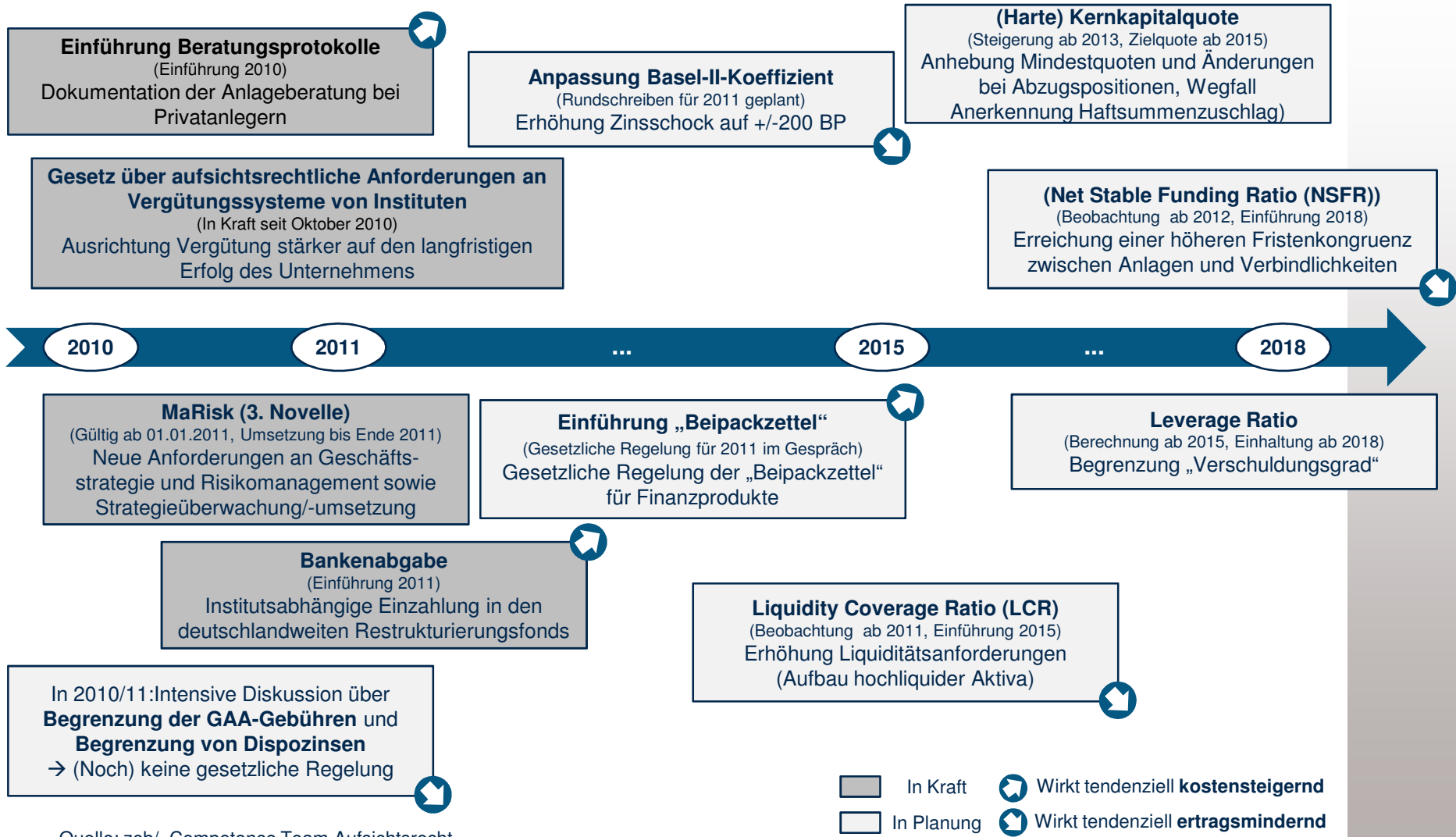


Lehman
„Lehman-Geschädigte verklagen Banken“
Verbraucher nehmen die Kreditinstitute ins Visier, die ihnen die Zertifikate der US-Bank verkauft haben (...)
- FTD - 22.10.2008



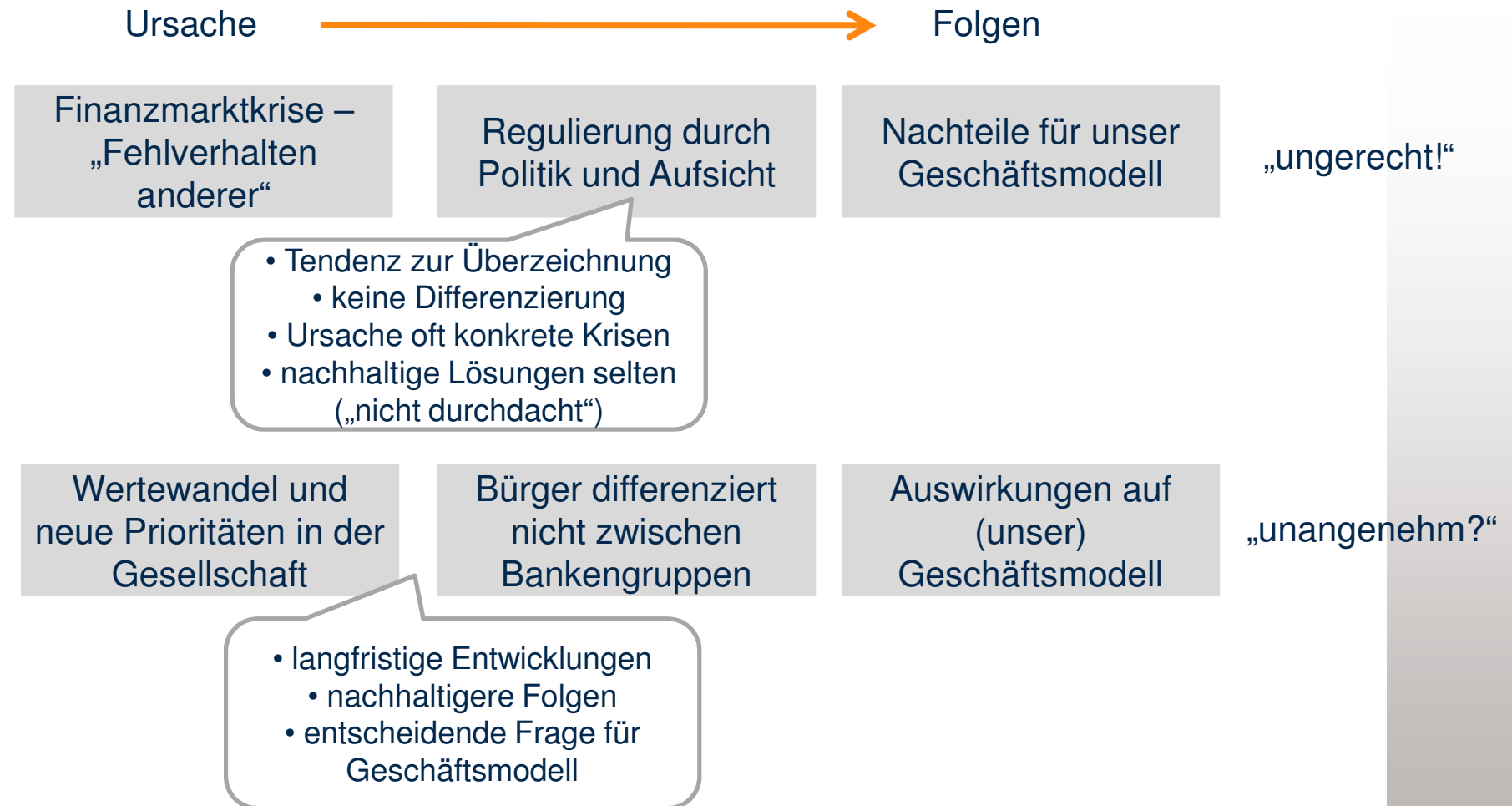
Aktuelle und künftige/geplante rechtliche Rahmenbedingungen

- Verbraucherschutz und Regulierung -



Quelle: zeb/, Competence Team Aufsichtsrecht

Wie gesagt: Es gab Anlass für Regulierung. Aber warum trifft es auch uns? Wir sind doch „die Guten“.



Für unser Geschäftsmodell ist **langfristig entscheidend, was „der Kunde will“**.
Die aktuelle Regulierung **ist nicht die Ursache** des Änderungsbedarfs!

Was will der Kunde, was will der Verbraucherschutz? Es gibt Schnittflächen, und sie liefern wertvolle Hinweise!



Die „Musterbank“

... erstellt für jedes Beratungsgespräch unaufgefordert ein Beratungsprotokoll.

... informiert die Kunden selbstständig, transparent und offen auch über Kosten und Risiken angebotener Produkte.

... zahlt keine Abschlussprovisionen an ihre Mitarbeiter.

... verdient nicht am einzelnen Produktverkauf, sondern berät bedarfsbezogen/ganzheitlich gegen Honorar.

... lässt die Kompetenz ihrer Berater regelmäßig von neutraler Stelle überprüfen.

...hat genügend Eigenkapital und Liquidität und ist auch für den Krisenfall über Bankenfonds abgesichert.



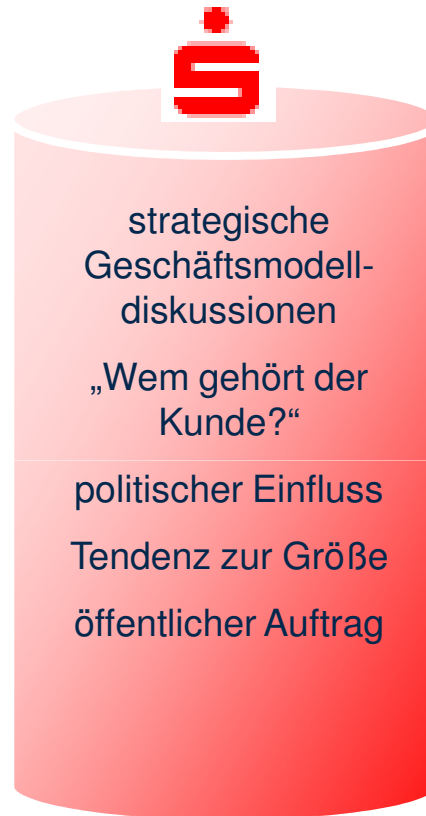
Sind die Anforderungen des Verbraucherschutzes...

...identisch mit den Anforderungen der Verbraucher?

Im Ganzen – nicht in jedem Detail! - sind es nachvollziehbare Anforderungen, die nicht nur Folge der Regulierung an sich sind.

Was heißt das für unser Geschäftsmodell?

Ist diese „Musterbank“ unserem Geschäftsmodell fremd? Was sagt uns die „genossenschaftliche Kern-Regulierung“, der Förderauftrag?



- Der Förderauftrag verdeutlicht die **Existenzberechtigung** in der **alleinigen Ausrichtung** auf die Mitglieder und auf vertriebliche Leistungen.
- Die Antwort auf die Herausforderungen heißt daher nicht „**Rückzug und Relativierung**“, sondern „**Potenzialnutzung und Positionierung**“!

Die Sichtweise „Regulierung als unternehmerische Chance“ eröffnet zwei Stoßrichtungen für die Positionierung im Vertrieb.



Regulierung als Zündkerze:

Anlass und Chance für ohnehin erforderliche Optimierungen (in Vertrieb und Betrieb)

Erstens

Förderauftrag und Mitgliedschaft als genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale

- Mitglieder im Mittelpunkt
- Echte Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten als Kundenbindungsinstrument

Zweitens

Verbraucherschutz aktiv gestalten und leben

- Ganzheitliche, bedarfsorientierte Beratung als Kernkompetenz und -leistung
- Systematische Pflege des hohen Qualifikationsniveaus unserer Mitarbeiter

Das genossenschaftliche Selbstverständnis **passt hervorragend zur „Verbraucher-Musterbank“**. Die seltene **Chance zur Differenzierung** im Bankenwettbewerb sollten wir nutzen.

Erstens: Förderauftrag und Mitgliedschaft sind zentrale Alleinstellungsmerkmale zur Differenzierung und Profilierung



Was sagt der Förderauftrag hinsichtlich geänderter Wertegerüste und Prioritäten in Gesellschaft und Kundschaft?

§1 GenG (Wesen der Genossenschaft)

„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den **Erwerb** oder die **Wirtschaft** ihrer **Mitglieder** oder deren **soziale oder kulturelle Belange** durch **gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb** zu **fördern**.“

- Fokus: Nr. 1 in der Nähe zu den Mitgliedern / Kunden (klares Bekenntnis zu Filialvertrieb, persönlicher Beratung und Qualität)
- Konsequente Werteorientierung: Vertrauen, Transparenz, Sicherheit durch Solidarität
 - Mitwirkung der Mitglieder über Beiräte, Kundenveranstaltungen, Vertreterversammlung (z. B. Verwendung Dividende)
- Beratung und Service unserer Mitglieder / Kunden als profitable Kernleistung (keine Quersubventionierung)

Zweitens: Service, Beratung und Betreuung: Was fordert die „Musterbank“?



Unerwünschte Entwicklungen im Kundengeschäft...

„Online-Banken beraten am besten“

Mehr als 2200 Kunden haben die Beratungsleistungen von Banken zur Altersvorsorge bewertet. Das Ergebnis verblüfft (...)

(HB vom 26.04.2011)

„Der Berater als Buhmann“

(...) Zu behaupten, die Berater hätten in der Krise gelitten, wäre stark untertrieben. Die Krise hat dem Berufsbild die Unschuld geraubt. Der Finanzberater ist der Buhmann. Verbraucherschützer stellen die Beraterteams in eine Ecke mit Drückerkolonnen, die keinesfalls die Bedürfnisse der Kunden, sondern allein das Erfüllen der von der gierigen Branche gesetzten Zielvorgaben im Sinn haben.(...)

(HB vom 26.04.2011)

„Beratung gleicht laut Studie Fließbandarbeit“

Die Kundenbetreuung bei Banken nimmt immer stärkere Züge von Fließbandarbeit an. Das ist das Ergebnis einer Studie der Universität Oldenburg (...)

(FTD vom 25.01.2011)

... und beispielhafte Fragen, die sich jede VR-Bank regelmäßig stellen sollte

- Entspricht unser Beratungskonzept den Erwartungen der Kunden?
- Wird das Beratungskonzept tatsächlich gelebt oder steht es nur auf dem Papier?
 - Nehmen die Kunden tatsächlich einen Mehrwert durch die persönliche Beratung und Betreuung (z.B. durch die Filiale) wahr?
- Fügen sich die Modelle der Verbundpartner in die erforderliche Änderung des Beratungsverständnisses ein?
- Unterstützen unsere Steuerungssysteme den Beratungsansatz oder wirken sie kontraproduktiv?
- Arbeiten Markt- und Marktfolgebereiche effizient Hand in Hand?

Und was kostet das alles?

Die Musterbank muss sich rechnen!

Beispiel: „Standardisierung“ hat mehr als eine Dimension!

Standardisierung erzeugt Kostenvorteile

- Mengeneffekte: Je mehr vom Gleichen, desto effizienter der Vorgang.
 - Mengeneffekte: Je schlanker das Produkttableau, desto geringer der Aufwand.
- Technikunterstützung kann ganzheitliche Beratung beschleunigen.
- Arbeitsteilung (Produktivitätsanstieg) wird möglich, auch im Verbund.

Standardisierung erzeugt Qualitätsvorteile

- Systematisierung der Verbrauchieranforderungen verbreitert das Erfüllungsniveau.
- Der hohe Beratungsstandard wird auf alle Kunden ausgerichtet.
- Techniknutzung kann ganzheitliche Beratung verbessern.
- Standardisierung ermöglicht Spezialisierung.
- Verschlinkung der Produktpalette verdichtet die Qualität.

Die Standardisierung und die Nutzung von Technik ermöglicht es gerade dem Verbund, aus intelligenter Kooperation Nutzen zu ziehen.
So können Kosten gesenkt und Erträge gesichert bzw. erhöht werden.

Auch weitere von der Regulierung betroffene Bereiche sollten wir aktiv gestalten, um die „Nase weiterhin vorn“ zu haben



► Eigenkapitalanforderungen

- Die Wichtigkeit einer überdurchschnittlichen Ausstattung hat sich gezeigt. Wenn wir sie erhalten wollen, müssen wir uns genauso stärken wie die heute „Schwachen“.

► Liquiditätsanforderungen

- Das Thema wird Verbund intern große Anforderungen an uns stellen. Die Liquiditätsstärke war ein großer Vorteil in der Finanzmarktkrise. Aus ihr darf keine Schwäche werden.

► Fristentransformation

- Die Erträge aus der Fristentransformation sind willkommenes Zubrot, können aber nicht das Ertragsfundament der Genossenschaftsbanken darstellen.
 - Die „profitable Musterbank“ ist die große Herausforderung der nächsten Jahre.

► Organisation / Technik

- Voraussetzung für Top-**Beratung** und **Service** sind effiziente **Prozesse** und leistungsfähige **Produkte**. Deren Optimierung sollte die Geschäftsmodellprofilierung unterstützen, aber nicht ersetzen. Technischer Fortschritt ermöglicht und begünstigt dabei oft auch neue organisatorische Strukturen.

Fazit:

Die Regulierung zerstört nicht das Geschäftsmodell der VR-Banken.



Sie ist für uns alle eine große unternehmerische Chance – diese sollten wir nutzen!

- ▶ Durch Erfüllung von **Mindestvorgaben** werden wir uns nicht am Markt als **besonders verbraucherfreundlich** positionieren – hier müssen wir **mutig** voranschreiten, um uns vom Einheitsbrei der Geschäftsmodelle zu differenzieren.
- ▶ Ein **Transparenz- und Qualitätssiegel** von neutraler Stelle (z.B. Uni-Institut) für unsere Beratung kann das Vertrauen der Kunden/Verbraucher in die Genossenschaftsbanken weiter stärken.
- ▶ Der **ganzheitliche Ansatz** ist Dreh- und Angelpunkt für den nachhaltigen Erfolg im Kundengeschäft, mehr als reine Produktorientierung.
- ▶ Der **Verbund** muss sein Potenzial erkennen, die Regulierung sollte auch hier Zündkerze sein, Strukturen und Aufgabenaufteilungen zu überdenken.
- ▶ Unsere Mitglieder müssen stärker **eigene Gestaltungsmöglichkeiten** bekommen: **Alleinstellungsmerkmal Partizipation** schafft Kundenbindung.



„Jahrzehntelang haben die Genossenschaftsbanken versucht, wie die Großbanken zu sein.

Glücklicherweise ist es ihnen nicht gelungen.

***Sie sollten jetzt versuchen,
richtige Genossenschaftsbanken zu werden!“***

