

Visionen für 2020

Neben Kosten, Internet und Regulierung sind auch 20 Millionen Mitglieder im Visier

Erik Becker

Mit der Rekordzahl von 350 Teilnehmern nahm „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ des IfG Münster die Suche nach den Strategien und Strukturen für eine erfolgreiche Zukunft auf. Anfang Februar ging es neben dem genossenschaftlichen Selbstverständnis und den Regulierungsherausforderungen auch um das Pfund der Genossenschaftsbanken: die Mitgliedschaft.

„Die Mehrheit der Deutschen lobt Genossenschaften. 81 Prozent wissen, dass sie zum Wohl Ihrer Mitglieder arbeiten sollen“, verwies Gastgeberin Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, auf eine repräsentative Studie in Zusammenarbeit mit der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung. Doch diese positiven Ergebnisse könnten kein Grund zum Ausruhen sein.

Der Blick in die mittel- und langfristige Zukunft sei von großen Unsicherheiten

geprägt, leitete BVR-Präsident Uwe Fröhlich seinen Vortrag ein. Gerade unter den derzeit schwierigen Rahmenbedingungen – Stichwort Staatsschuldenkrise – sei es nahezu unmöglich, die Strukturen der genossenschaftlichen Finanzgruppe für das Jahr 2020 vorherzusehen. „Wir sind zwar aus eigener Kraft unheimlich stark, aber wir sind nicht unangreifbar“, mahnte Fröhlich. Diese Stärke zeige sich etwa beim Kreditgeschäft. Mit 4,6 Prozent Wachstum bei den Forderungen an Nichtbanken seien die Kreditgenossenschaften viel deutlicher als der Gesamtmarkt im Kreditgeschäft (2 Prozent)

im Jahr 2011 gewachsen. Die Einlagen-seite liege trotz eines Anstiegs um 3,4 Prozent leicht unter dem Marktdurchschnitt, wobei gerade hier Wettbewerbsverzerrungen durch staatlich gestützte Institute eine Rolle spielten.

„Wenn es uns nicht gelingt, die Ertragsseite auf dem Niveau der sehr erfolgreichen Jahre 2010 und 2011 zu halten und sich zudem der Druck auf die Genossenschaftsbanken erhöht, können wir nur auf der Kostenseite aktiv werden. Letztendlich werden wir Synergien auch auf der Ortsbankenebene insbesondere über die Themen Marktfolge und Stabsbereiche heben müssen“, blickte der BVR-Chef voraus. Er sei in diesem Kontext sehr dankbar, dass es derzeit wieder Gespräche zwischen den Rechenzentralen gebe. Wenn über das Jahr 2020 geredet wird, sei auch



die Frage der Hypothekenbanken und der Zentralbanken zu diskutieren.

Fokus „Junge Kunden“ und Internet

Bei der Wettbewerbsanalyse sorgte sich Fröhlich besonders um die Zielgruppe der jungen Kunden: „Wir müssen uns intensiv mit unseren nachwachsenden Kundenschichten beschäftigen. Es ist nach wie vor ein Bruch in der Struktur unserer Kundschaft vorhanden. Wir sind immer dann gut, wenn es um Familienverbände geht. Aber wenn die Jugendlichen das Elternhaus verlassen, haben Genossenschaftsbanken Probleme, die Kundenbeziehung zu halten“, arbeitete Fröhlich diese Aufgabe heraus.

Um diese Kundengruppe zu erreichen, müsse auch eine leistungsfähige Internetpräsenz der Bank vorhanden sein. „Uns sterben insbesondere auf der Privatkundenseite die Kunden weg. Wenn wir uns nicht aktiv mit den modernen Vertriebswegen auseinandersetzen, werden wir irgendwann ziemlich einsam sein“, warnte der BVR-Präsident.

Eine Umfrage unter Kunden und Nichtkunden offenbare, dass der Vertriebsweg Internet für die Kunden der genossenschaftlichen FinanzGruppe genauso attraktiv sei wie für Nichtkunden. Dies gelte



unabhängig von der Herkunft. Auf dem Land seien Bankprodukte im Internet genauso anziehend wie in der Stadt. „Wir geben uns ab und an der Illusion hin, dass das Internet eine lästige Pflichtaufgabe ist. Wir verlieren hier aktuell signifikant Boden und wir werden deshalb dringend Veränderungen vornehmen müssen“, schätzte Fröhlich die Lage ein. Die Ergebnisse des „FitnessChecks 1.0“ (siehe BI 11/2011, Seite 24) aus dem vergangenen Jahr seien zwar ziemlich ernüchternd gewesen, würden aber den Elan, dort besser zu werden, eher befeuern.

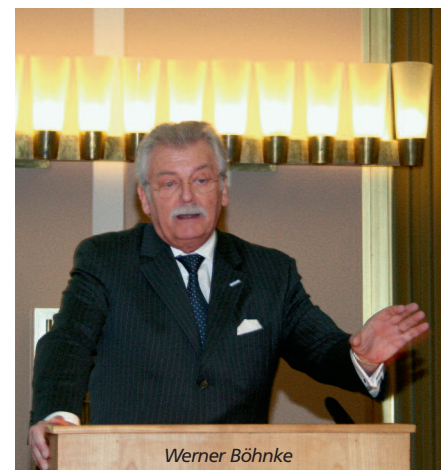
Es gehe nicht darum, eine Direktbank zu werden. Auch die zentrale Kontoführung in einer zentralen Direktbank stehe nicht zur Diskussion. Jedoch müsse es gelingen, das genossenschaftliche Allfinanzkonzept im Internet zu positionieren. Dafür sei es notwendig, dass alle gemeinsam eine Lösung anbieten, empfahl Fröhlich. Der BVR-Präsident erinnerte auch an potenzielle Kunden, die sich beispielsweise nur für ein Depot der Union Investment interessierten, ohne eine weitere Kontoverbindung eingehen zu wollen. „Dafür müssen wir uns Lösungen überlegen“, legte Fröhlich den Finger in

die Wunde. Dabei sei es natürlich immer das Ziel, den Kunden am Ende für eine Ortsbank zu gewinnen.

Den Zusammenhang von Demografie und der Internetstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken thematisierte auch Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank: „Zwar stellen die älteren Jahrgänge eine hoch attraktive Kundengruppe dar, aber sie wächst sich leider mit den Jahren aus. Bei der Jugend haben wir wohl schon den ein oder anderen Anschluss verpasst. Die Internetauftritte der Primärinstitute sind sehr heterogen. Geschlossenheit ist hier sicherlich noch nicht erreicht.“ Der BVR allein könne nicht alles lösen. Jede Bank müsse sich hierzu Gedanken machen, so Böhnke.

Differenzierung ignoriert

„Mit dem Internet allein kann jedoch keine Nähe zum Kunden geschaffen werden“, ergänzte der Zentralbanker. Es komme nicht auf die räumliche Nähe der 13.000 Filialen an, sondern auf die gefühlte Nähe. Dabei spiele der Kundenberater eine zentrale Rolle. Er müsse die Nähe mit Einfühlungsvermögen zum Kunden füllen. Kundennähe zu erzeugen werde in den kommenden Jahren die große Herausforderung sein. „Wir sind regional verwurzelt und verschwinden nicht nach der Unterschrift. Der Gesetzgeber ignoriert diese





Angeregte Diskussionen in der Veranstaltungspause: Wolfgang Kirsch, Uwe Fröhlich und Werner Böhnke (von links).

gebotene Differenzierung. Er hat in teils unfassbarer Realitätsferne Vorstellungen formuliert, die ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Kunde und Berater erheblich erschweren. Vertriebsorientierung bedeutet für uns nicht bestimmte Produkte in den Markt zu drücken, sondern den Kunden erfolgreich zu machen“, stellte Böhnke in Richtung Politik klar.

Dieses Thema war auch Uwe Fröhlich wichtig. Vor dem Hintergrund von MiFiD II, Verbraucherschutz und Beratungshaftung, sollten die Kundenberater der Volksbanken und Raiffeisenbanken weiter gestärkt werden. Das verbundweite Projekt „Systematisierung und Optimierung der Qualität von Beratungsprozessen in Volksbanken Raiffeisenbanken“ soll dazu einen Beratungsprozess definieren und mithilfe der IT die Beratung so gestalten, dass alle gesetzlichen Vorgaben erfüllt werden. „Das klingt aus Beratungssicht nicht unbedingt erfreulich, ist letztendlich aber erforderlich, um die Nummer eins in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu werden“, warb Fröhlich für das Projekt.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken seien auf dem richtigen Weg, so Böhnke.

„Das genossenschaftliche Geschäftsmodell scheint chic geworden zu sein. Immobilienkredite geben wir vor Ort und nicht in Florida. Wir sind gut und endlich merken es auch die Kunden. Die Zocker-AG, das sind die anderen. Aber wir bleiben trotzdem unter unseren Möglichkeiten“, mahnte der WGZ Bank-Chef.

Strategisch sei es daher aus Sicht Böhnkes sinnvoll, sich darüber Gedanken zu machen, wie wirklich alle 30 Millionen Kundenverbindungen der Volksbanken und Raiffeisenbanken effizient genutzt werden könnten. Denn nach einer Schätzung sei nur die Hälfte der Kunden tatsächlich aktiv.

Regulierung wird weiter Einfluss nehmen

„Regulierung von Banken ist selbstverständlich“, unterstrich Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ Bank. Dabei gebe es jedoch ein entscheidendes Problem. Regulierung sei kein vorausschauender Prozess. Es fehle eine Gesamtanalyse, wie die verschiedenen Regeln miteinander wirkten. „Selbst komplexe Prognosemodelle können die Realität nie vollständig abbilden“, so der Zentralbankchef.

Notwendig seien vergleichbare und länderübergreifende Regularien für alle Marktteilnehmer. „Deshalb fordern wir eine einheitliche Erstanwendung der CRD IV und von Basel III in allen G20-Staaten sowie ausreichende Umsetzungsfristen. Aber auch nationale Besonderheiten, etwa die der Genossenschaftsbanken, müssen berücksichtigt werden. One size does not fit all“, hob Kirsch hervor. Er rechne mit regulierungsbedingten Kosten für deutsche Banken von 5 Milliarden Euro für Basel III, Bankenabgabe und Einlagensicherung. Dies werde einen erheblichen Teil des Jahresüberschusses der Kreditinstitute ausmachen. Deshalb werde der Kampf um Einlagen weiter zunehmen, prognostizierte der DZ Bank-Chef.

Fröhlich berichtete auch über den Stand zur europäischen Einlagensicherungsrichtlinie. Dort sei die genossenschaftliche Finanzgruppe gut positioniert: „Jedoch ist das Gesetzgebungsverfahren in Brüssel erheblich ins Stocken geraten. Das liegt insbesondere daran, dass die Trilog-Gespräche zwischen dem Parlament der Europäischen Union, dem Europäischen Rat und der Kommission bisher nicht zu einer Einigung geführt haben.“ Das Parlament fordere 1,5 Prozent der gedeckten Einlagen. Frankreich und Großbritannien sprächen sich für 0,5 Prozent aus. „Ich hoffe, dass der Entwurf zur Einlagensicherungsrichtlinie noch vor der Sommerpause in der zweiten Lesung verabschiedet wird“, sagte Fröhlich. Sollte dies nicht gelingen, bestehe die Gefahr, dass EU-Kommissar Michel Barnier die Einlagensicherung mit dem anstehenden Richtlinienentwurf zum „Crisis Management and Bank Resolution“ verknüpfe. Dies könnte dann eine neue Diskussionsrunde einleiten und bisherige Verhandlungsergebnisse infrage stellen.

Mitgliedschaft: individuelle Rezepte wirken

Bei der anschließenden Podiumsdiskussion hatte die Primärbanker-Runde sicht-

lich Spaß, sich über das Thema Mitgliedschaft als strategisches Asset auszutauschen. Dass hier unterschiedliche Ansätze existieren, wurde gerade bei den Modellen aus Gießen und Altötting klar. Während die Volksbank Mittelhessen 7 Prozent Dividende zahlt, gibt es bei der bayrischen VR meine Raiffeisenbank seit zwei Jahren keine Dividende mehr.

„Erst vor vier Jahren wurde das Thema Mitgliedschaft in unserer Bank wiederentdeckt. Als wir uns erneut auf die genossenschaftlichen Wurzeln fokussiert haben, lief es fast wie von selbst“, erklärte Wolfgang Altmüller, Vorstandsvorsitzender der VR meine Raiffeisenbank. Davor seien im Jahr etwa 800.000 Euro an Dividende ausgeschüttet worden. Zu dieser Zeit hielten 75 Prozent der Mitglieder einen Geschäftsanteil von 150 Euro. Dann sollte ein radikaler Schnitt erfolgen.

„Zunächst herrschte Skepsis. In der ersten Mitgliederversammlung stimmten 54 Prozent für den Verzicht auf die Dividende, bei der zweiten waren es schon 59 Prozent“, so Altmüller. Entscheidend sei, dass bis zu 2 Millionen Euro in die Region zurückfließen. „Wir fördern ganz aktiv die Region. Jeder der ein Anliegen

hat, kann zu uns kommen“, betonte der Bayer. Werbung müsse deshalb fast gar nicht mehr geschaltet werden, weil die Bank sowieso immer präsent sei. Auch ohne Dividende würden seit Jahresanfang 2012 durchschnittlich 250 neue Mitglieder pro Woche gewonnen werden. „150 Euro sind keine Geldanlage. Der Zuwachs muss andere, wertorientierte Gründe haben“, unterstrich Altmüller.

Dieses Konzept beeindruckte nicht nur die Zuhörer. Auch Dr. Peter Hanker, Sprecher des Vorstands der Volksbank Mittelhessen, lobte die mutige Entscheidung, keine Dividende zu zahlen. Seine Bank sei einen anderen Weg gegangen. „Die Politik der hohen Dividende war sicherlich auch ein Grund für unsere Mitglieder, unserer Bank die Treue zu halten oder das Geschäft mit ihr auszubauen“, beschrieb Hanker das Modell der hessischen Genossenschaftsbank. Zur Mitgliederphilosophie gehöre auch, in der Region Präsenz zu zeigen. Auf 43 Mitgliederversammlungen seien auch Gäste wie Peer Steinbrück geladen. Auch mit Blick auf die Umsetzung in Altötting sei für ihn klar, dass Mitgliedschaft ein regionales Thema sei. Jede

einzelne Bank müsse damit individuell umgehen. Bundesweite Regelungen beziehungsweise Mindestanforderungen lehnte Hanker ab.

„Es ist der Kontakt zu den Kunden und der Aufbau von Vertrauen vor Ort. Die persönliche Ansprache zählt“, unterstützte Dr. Veit Luxem, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Erkelenz, seinen Vorredner. Deshalb nehme auch er sich die Zeit, nach der Präsentation der Zahlen mit den Mitgliedern ins Gespräch zu kommen. „In Erkelenz gibt es zur Dividende die Naturaldividende – im Rheinland in Form von Bier – oben drauf“, erklärte Luxem.

Wichtig sei auch, die Mitgliedschaft in der Bank aktiv zu leben. „Ich bin zunächst unter den Tisch gefallen, als ich gesehen habe, dass weniger als 50 Prozent unserer Mitarbeiter Mitglied sind. Die Loyalität zur eigenen Bank hat zunächst Priorität“, sagte Luxem. Für die Volksbank Mittelhessen stellt sich dieses Problem nicht. „Von unseren 1.519 Mitarbeitern sind alle Mitglieder unserer Bank. Ich würde es nicht dulden, wenn diese Quote unter 100 Prozent fällt“, machte Hanker deutlich. Mit stolz berichtete auch Wolfgang Altmüller, dass seit ein paar Wochen alle Mitarbeiter seiner Bank nun Mitglieder seien. Auch die VR meine Raiffeisenbank hätte das gleiche Problem gehabt wie die Kollegen in Erkelenz. Seine Quote hätte damals bei 48 Prozent gelegen, fügte Altmüller hinzu.

„Mitgliedschaft ist Chefsache“, gab Luxem die Strategie für die Zukunft aus. Peter Hanker wünschte sich für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, dass sie schon vor dem Jahr 2020 die Marke von 20 Millionen Mitgliedern knacken würden. Gelingen könne dies, so Altmüller scherzhaft, wenn jeder neben den Zielen Hausbau, Nachwuchs in die Welt zu setzen und einen Baum zu pflanzen, noch ein viertes anvisieren würde: einer Genossenschaft als Mitglied beizutreten. ■

