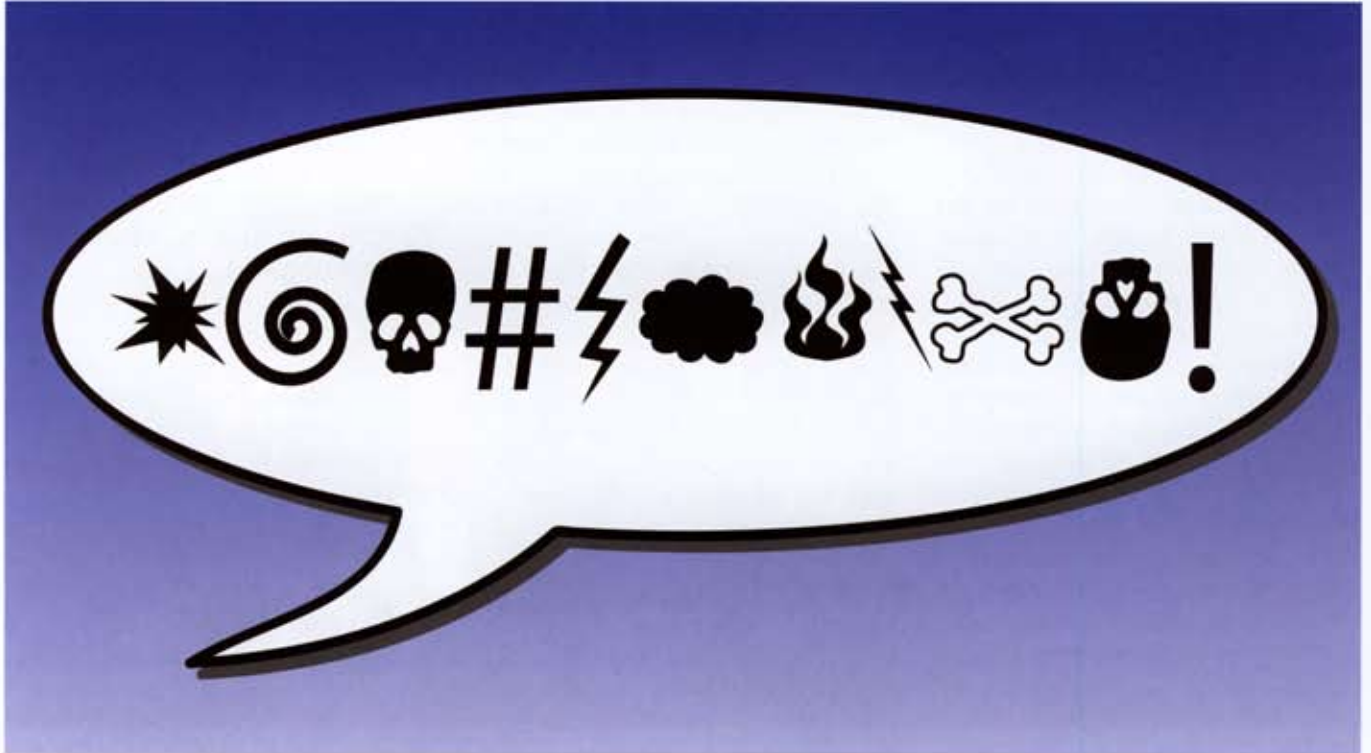


# Nicht jammern

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Regulierung für sich nutzen und neuer Komplexität strategisch begegnen

Simone Kruska



Bereits zum 15. Mal traf man sich Mitte Mai in der Aula im Schloss der Universität Münster, um Fragen rund um die genossenschaftliche FinanzGruppe zu erörtern. Diesmal thematisierte die Veranstaltung Herausforderungen und Strategien für die Genossenschaftsbanken in einem sich dynamisch veränderndem Umfeld. Ein wichtiger Punkt dabei: der Umgang mit der Regulierung.

Erster Redner des Nachmittags war BVR-Präsident Uwe Fröhlich. Ausgehend von der Zielpyramide stellte er die strategischen Ziele der Volksbanken und Raiffeisenbanken vor: Die Nr. 1 im Mitglieder- und Kundengeschäft zu sein, die Sicherung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft und die Nr. 1 in Mitarbeiteridentifikation und -qualität zu werden. Eine wesentliche Grundlage im Strategieprozess sei der „BVR-Kompass“, der sich auf die Hebung und Sicherung von Ertragspotenzialen im Vertrieb und die Entwicklung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen fokussiere, so Fröhlich.

Aber auch externe Einflussfaktoren würden das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken tangieren, stellte der BVR-Präsident fest. „Wir leben seit

drei Jahren die Zielpyramide, müssen aber auch wahrnehmen, was um uns herum seit der Finanzmarktkrise geschehen ist“, stellte Fröhlich fest. Zurzeit würde ein extremer konditionenbasierter Verdrängungswettbewerb herrschen, der vor allem das Privatkundengeschäft betrifft, sagte Fröhlich in Hinblick auf die Übernahme der Postbank durch die Deutsche Bank. Hier werde Markt gekauft, denn die Einlagenseite sei – auch mit Blick auf Basel III – die Achillesferse der Großbanken.

Als weitere Herausforderung für die Volksbanken und Raiffeisenbanken identifizierte Fröhlich veränderte Kundenanforderungen. Der Wunsch nach flexiblem, selbstbestimmtem Handeln der Kunden erfordere einen gesteigerten Be-

darf an individualisierten Einzellösungen bei gleichzeitig notwendiger Standardisierung nach innen. Dabei bestünde die Gefahr, dass das Ertragsgeschäft bei gleichbleibenden oder steigenden Sach- und Personalkosten unter Druck geriete, warnte Fröhlich. In diesem Zusammenhang sei auch die Bewältigung des demografischen Wandels eine wichtige Aufgabe. Hier werde ein zunehmender Wettbewerb um junge Kunden stattfinden – zumal vor allem Teile der ländlichen Bevölkerung in urbane Ballungsräume abwandere.

## Mit Regulierung leben

Auch das Thema Regulierung sprach Fröhlich an. „Die Welt bleibt nicht so, wie wir sie uns wünschen“, stellte er fest. Die genossenschaftliche FinanzGruppe habe vieles richtig gemacht und die Finanzmarktkrise ohne staatliche Hilfe überwunden. Dennoch würde man jetzt von der Regulierungswelle getroffen, so der BVR-Präsident. Als genossenschaftliche



Organisation müsse man sich damit nüchtern und qualifiziert auseinandersetzen. Dies geschehe in den Fachräten, betonte er. Darüber hinaus würde man sich gemeinsam mit den Regionalverbänden sachlich den Regulierungsthemen stellen und Handlungsoptionen für eine aufwandsminimierende Umsetzung diskutieren.

Es sei Erfolg versprechender, sich konstruktiv mit der Bankenaufsicht auseinanderzusetzen, als sich in den Schmollwinkel zurückzuziehen. „Mit Verweigerungshaltung kommen wir nicht weit. Wir müssen uns damit abfinden, dass es im internationalen Banksystem keine Nische für die Volksbanken und Raiffeisenbanken gibt“, konstatierte Fröhlich. Deshalb sei es umso wichtiger, dass die FinanzGruppe in Richtung Politik und Aufsicht geschlossen agiere.

Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland, schloss sich den Ausführungen des BVR-Präsidenten an. Man könne nicht behaupten, dass es nichts zu regulieren gebe, sagte Baecker mit Blick auf Kaupthing, Lehman und Co. Man könne durchaus über das Wie von Regulierung reden, aber nicht über das Ob. Natürlich seien manche Vorgaben insbesondere für die Volksbanken und Raiffeisenbanken ungerecht. Aber die Aufsicht würde eben mit der Schrotflinte losgehen und dabei auch die „Guten“ treffen. Baeckers These: „Auch Regulierung hat etwas Gutes. Man reduziert sich auf das Wesentliche.“

Insgesamt – nicht in jedem Detail – seien die Anforderungen von Verbraucherschutz und Regulierung im Sinne des Kunden und daher nachvollziehbar. Für das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken sei langfristig entscheidend, was der Kunde wolle. Die aktuelle Regulierung sei nicht die Ursache des Änderungsbedarfs, stellte Baecker fest und warnte davor, jetzt in Selbstmitleid zu verfallen.

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell erfülle bereits viele Vorgaben von Verbraucherschutz und Aufsicht. Schon der Förderauftrag verdeutliche die Existenzberechtigung der Genossenschaftsbanken. Er sei vollkommen auf Mitglieder und vertriebliche Leistungen ausgerichtet. Die Antwort auf die Herausforderungen könnte daher nicht Rückzug und Relativierung, sondern nur Potenzialnutzung und Positionierung sein. „Die seltene Chance, uns im Bankenwettbewerb zu differenzieren, sollten wir nutzen“, appellierte Baecker an die Zuhörer. Deshalb seien Förderauftrag und Mitgliedschaft zentrale Alleinstellungsmerkmale zur Differenzierung und Profilierung.

Auch weitere von der Regulierung betroffene Bereiche sollten aktiv gestaltet werden, um die „Nase weiterhin vorn“ zu haben, sagte Baecker im Hinblick auf Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen sowie Fristentransformation und Prozessoptimierung.

Bei alledem dürfe man aber nicht die Kosten aus dem Blick lassen. Hier setzte Baecker auf Standardisierungen, die Kosten- und Qualitätsvorteile schafften. Die

Standardisierung und die Nutzung von Technik ermögliche der FinanzGruppe, aus intelligenter Kooperation Nutzen zu ziehen. So könnten Kosten gesenkt und Erträge gesichert oder erhöht werden, zeigte sich Baecker überzeugt.

### Kosten senken ist Managementaufgabe

Effizienten Kostenstrukturen widmete sich auch Jürgen Wache, Vorstandssprecher der Hannoverschen Volksbank, in seinem Vortrag. Im Kern sei die Industrialisierung von Dienstleistungen und Geschäftsprozessmanagement und eine strategische Führungsaufgabe, so Wache. Er verdeutlichte anhand der Hannoverschen Volksbank, wie eine erfolgreiche Prozessoptimierung aussehen könne. So wurden interne Maßnahmen, wie etwa ein KundenServiceCenter und eine Direktbank, etabliert, Kooperationen mit anderen Instituten in den Bereichen Ausbildung und beim Private Banking geschlossen und externe Dienstleister, beispielsweise im Zahlungsverkehr, hinzugezogen. Dabei tritt die Bank aber auch als Gesellschafterin in Erscheinung, unter anderem





beim Geldtransport und Geldautomatenservice.

Heinz Hüning, Vorstand der Volksbank Heiden, erläuterte aus Sicht einer kleineren Volksbank den Wert lokaler Verankerung in der Region. Darüber hinaus seien

aber auch eine konsequente Vertriebsausrichtung mit Betreuungskonzept, eine schlanke Organisation und eine starke Finanzgruppe mit guten Produkten Erfolgsfaktoren des Instituts. Die Volksbank Heiden sei Bestandteil des öffentlichen Lebens vor Ort, stellte Hüning

fest. In dem neuen modernen Bankgebäude fänden Messen und Kunstausstellungen statt. „Wir wollen Leben in der Bank“, brachte Hüning den Antritt des Instituts auf den Punkt. Der Vorstand müsse dies wirklich wollen und professionell steuern. So könne der Aspekt der regionalen Verantwortung auch für größere Banken in ländlichen Regionen ein Erfolgsmodell sein, empfahl Hüning.



In der abschließenden Podiumsdiskussion diskutierten neben Theresia Theurl, die Initiatorin der Veranstaltung und geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, Hans Joachim Reinke, Vorstandsvorsitzender Union Asset Management Holding, Wilfried Guttman, Vorstand der Volksbank Osterholz-Scharmbeck, Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch und Vorsitzender des Verbandsrats und Verwaltungsrats des BVR, und Dr. Friedrich Caspers, Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung.

Einig war man sich auf dem Podium, dass Regulierung ein notwendiges Übel sei, das aber auch Chancen böte. „Wenn ich die Verhältnisse nicht ändern kann, muss ich mich verändern“, sagte Graaf. Wie vor ihm Wolfgang Baecker, plädierte er dafür, nicht zu sehr zu klagen. Das nutze nichts. Existenzbedrohend sei die Regulierung für Genossenschaftsbanken nicht, so Graaf. Dieser Meinung schloss sich auch Guttman an. Er setze auf den BVR, der die Regulierung im Rahmen halte und für die Banken modelliere. Zudem müssten aber auch die Institute selbst initiativ werden und die Anforderungen individuell umsetzen, meinte Guttman.



Auch Union Investment und die R+V würden regulativen Druck spüren, so die beiden Vertreter der Verbundunternehmen. Übereinstimmend kamen aber auch sie zu dem Schluss, dass lamentieren in diesem Zusammenhang nichts nutze. ■