

# Diskussionsprozesse

## IfG-Symposium: Effiziente Arbeitsteilung im FinanzVerbund

Tim Zuchiatti

**Immer aktuell, immer brisant, immer vielschichtig: Prozesse im FinanzVerbund sind ein thematischer Dauerbrenner. In einer so heterogenen Organisation gibt es immer viele Schnittstellen, an denen man feilen und Bereiche, die man optimieren kann. Am Münsterschen Institut für Genossenschaftswesen wurde Ende Januar diskutiert, wie eine effizientere Arbeitsteilung gelingen könnte.**

Prof. Dr. Arnd Wiedemann vom Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement der Universität Siegen blickte dabei zunächst einmal auf die allgemeine Beschaffenheit der Wertschöpfungsketten bei Primärinstituten und zeigte diverse Modelle auf. Er machte deutlich, dass die Herausforderung der Zukunft nicht allein in der Optimierung der Betriebsgröße liegt, sondern vor allem im klugen Management der Wertschöpfungsketten. Man müsse hinterfragen, wie weit die Fertigungstiefe innerhalb des eigenen Instituts gehen sollte, was man selbst machen kann und was durch Partner erledigt werden sollte. Aus dieser strategischen Fragestellung ergebe sich die Wertschöpfungsarchitektur eines Instituts.

Wiedemann kennzeichnete drei Modelle. Status quo sei derzeit noch das Modell des Integrators – das Institut, das die Bereiche Marketing und Vertrieb, Produktion und Abwicklung unter einem Dach vereint. Innerhalb der Architektur des „Orchestrators“ sucht sich die Bank – je nach Bedarf und Ausrichtung – Partner für die einzelnen Wertschöpfungselemente, hält aber die Fäden dabei in der Hand. Ein Konstrukt der Zukunft sei vor allem das „Layer-Player-Modell“, das – so die Prognose des Wissenschaftlers – immer mehr das Geschäftsmodell der Universalbank mit integrierter Produktion und Abwicklung ersetzen wird. Beim Layer-Player-Modell kombiniert man die jeweiligen Wertschöpfungselemente miteinander, gewichtet sie je nach Strategie und managt die Schnittstellen. Der Banker wird zum Netzwerker und zum Organisator einer immer hybrider werdenden Wertschöpfungsarchitektur.

Mit Dr. Friedrich Caspers als Vorstandsvorsitzendem der R+V Versicherung knüpfte ein Referent an Wiedemanns

Ausführungen an, dessen Unternehmen bereits ganz fest zum Netzwerk einer jeden Primärbank zählt. So wusste Caspers eingangs auch von vielen Vertriebsereignissen zu berichten, die aus der engen und guten Zusammenarbeit seines Versicherungsunternehmens mit den vielen Primärbanken resultieren. Auch künftig bilde der „Vertriebsweg Bank“ die zentrale Basis für den Vertrieb der R+V, betonte Caspers. Hier gehe es in naher Zukunft darum, die heterogenen Vertriebsstrukturen und Vertriebsmodelle der Primärinstitute stärker zu berücksichtigen, um zu einer noch effizienteren Zusammenarbeit zu kommen. Man wolle sich an jede individuelle Bank anpassen, unterschiedliche Typen und Formen in den Blick nehmen und sich nach diesen richten. „Alle Banken sind uns am liebsten“, so Caspers. Mit ihnen gemeinsam gelte es Vertriebskonzepte zu entwickeln, um zu einer stärkeren operativen Integration des Versicherungsgeschäfts in die Primärbank zu gelangen, bei der die Rolle der R+V und die Rolle der Bank – je nach strategischer Ausrichtung – klar definiert sind.

### Schlank agieren

Sind Prozesse einheitlich und Produkte ähnlich, lohnt es sich oftmals zu standardisieren, um die Produktivität weiter zu steigern. Jochen Speek, Vorstandssprecher der VR Kreditwerk, zeigte auf, welche Möglichkeiten es hier unter anderem auf dem Feld der privaten Baufinanzierung gibt. Steigender Wettbewerb, steigender Margendruck und ein stagnierendes Geschäft seien in diesem Feld die zentralen Herausforderungen, denen man bankseitig begegnen müsse. Für viele Institute empfehle sich vor diesem Hintergrund eine weitere Verschlan-

kung der Prozesse – insbesondere im Mengengeschäft. Die Zusammenarbeit mit dem Kreditwerk sei in vielen Fällen lohnenswert. So könne man bei der Durchlaufzeit, der Qualität und auch bei den Bearbeitungskosten von der Kreditfabrik profitieren. Ganz gemäß des von Prof. Wiedemann erläuterten Layer-Player-Modells sei man zudem durch das präzise Outsourcing bestimmter Bereiche flexibler für weitere strategische Veränderungen innerhalb des eigenen Instituts, machte Speek deutlich.

Stephan Götzl, Präsident des Genossenschaftsverbands Bayern, präsentierte den rund 200 Zuhörern abschließend Details der Zusammenarbeit des FinanzVerbunds am Projekt „Kundenorientierte Optimierung der Geschäftsprozesse“. Zielsetzung sei dabei die ganzheitliche und kundenorientierte Optimierung der Geschäftsprozesse für erfolgsrelevante Kernprodukte auf Basis der vorhandenen IT „BAP agree“. Dabei wurden zehn Kernprodukte identifiziert, die insgesamt in den Banken 90 Prozent des Deckungsbeitrags generieren. Für diese Produkte sollen nun im Laufe des Projekts Best-Practice-Prozesse identifiziert und definiert werden. Prämisse sei hier, von den Besten zu lernen und einen großen Praxisnutzen durch die Vernetzung innerhalb des FinanzVerbunds zu erzielen, sagte Götzl.

### Was wird? Was bleibt?

Wie sieht die Bank der Zukunft aus? Was bleibt vom klassischen Modell übrig? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Eigen- und Fremdleistung innerhalb einer Bank? Diese Fragen – aus unterschiedlichen Perspektiven schon bei den Vorträgen erörtert – spielten auch bei der abschließenden Podiumsdiskussion eine ganz besondere Rolle. Mit zwei Primärbankern und zwei Zentralbankern war seitens der Organisatorin und Moderatorin Prof. Theresia Theurl für die richtige Mischung gesorgt. Dr. Peter Hanker,





Vorstandssprecher der Volksbank Mittelhessen, stellte gleich zu Beginn klar, dass immer und weiterhin der Banker vor Ort der Souverän sei. „Jeder sollte sich selbst aussuchen, was er zukaft und was er selbst produziert“, so Hanker. Dr. Klaus Kalefeld, Vorstand der Volksbank Hamm, stimmte zu. Er machte deutlich, dass bei allen Diskussionen um Produkte und Prozesse der Kunde im Mittelpunkt stehen müsse. Individuelle Konzepte für den Kunden seien deshalb bei der Volksbank Hamm der Erfolgsfaktor. „Wir handeln mit Versprechen, nicht mit Produkten – dafür braucht man Vertrauen“, sagte Kalefeld. Für die Volksbank Hamm sei die bewusst gelebte Mitgliederorientierung eine Kernstrategie. Dazu passe auch sehr gut die vom BVR initiierte Strategie, die Mitgliedschaft greifbarer und erlebbarer zu machen (siehe auch BI 11/2006).

Die spitzzüngige Frage von Prof. Theurl, ob eine kleine, regional agierende Zentralbank oder eine große Zentralbank den Interessen der Primärinstitute dienlicher sei, relativierte Thomas Ullrich, Vorstand der WGZ Bank. Der Vorteil einer kleineren Zentralbank sei, dass man eine größere Nähe zum Kunden habe. Produktentwicklung allerdings habe nichts mit Größe zu tun. Hier sei die Marktkennntnis entscheidend. „Man muss den Mensch im Mittelpunkt sehen“, so Ullrich. „Es kommt darauf an, gute Ideen marktnah umzusetzen. Entscheidend ist die Akzeptanz, nicht allein die Größe“, unterstrich auch Dietrich Voigtländer, Vorstand der DZ Bank.

Hinsichtlich der Prozesse im Verbund und der Zusammenarbeit mit den Primärinstituten müsse es immer die Zielsetzung sein, weniger zu machen und

das Gleiche dabei zu erreichen. Dies führe am Ende zu einer effizienten Verschlinkung, betonte Voigtländer. Auch hier war er sich mit Ullrich einig: „Man muss in Prozessen denken, doppelte Arbeit vermeiden und auch als Primärbank verzichten lernen“.

Letztlich landeten die Diskutanten damit wieder am Anfang der Veranstaltung, wo Prof. Wiedemann auf die steigende Notwendigkeit eines konsequenten Schnittstellenmanagements für jede Bank verwiesen hatte. Nicht zuletzt die Diskussion zeigte, dass auch innerhalb der Verbundprozesse eine klare Definition der Zuständigkeiten, eine konsequente Aufgabenteilung, eine stimmige Strategie und die Bereitschaft der Zusammenarbeit aller Beteiligten nötig sind, um den künftigen Anforderungen des Markts effektiv zu begegnen. ■