

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigenfreie • Insiderreport für Banker



DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ

„Zerstört die Regulierung das Geschäftsmodell Bank?“

Natürlich nicht, antwortete **Dr. Wolfgang Baecker**, Vorstandschef der **VR-Bank Westmünsterland**, im Rahmen von 'Wissenschaft und Praxis im Gespräch', der gut besuchten Veranstaltung (vgl. 'Bi' 22/11) des **Instituts für Genossenschaftswesen (IfG)** an der **Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**, auf diese zugespitzte Frage. Denn: „Auch die Regulierung hat ihr Gutes, sie bietet nämlich Chancen für uns.“ Nach der Darstellung der allfälligen Ursachen der Finanzkrise, meinte er: „Es gab Anlaß zur Regulierung, aber warum trifft es auch uns? Wir sind doch die Guten!“ Baecker registrierte eine Tendenz zur Überzeichnung der künftigen Risiken, die mit den Mitteln des dekretierten Verbraucherschutzes über das Ziel hinausschieße. Chancen für die Genossenschaftsbanken sieht Baecker in der Ermittlung dessen, was der Kunde langfristig wolle. Das Konzept einer 'Musterbank' nach den Vorgaben des Verbraucherschutzministeriums glich er mit den Kundenanforderungen ab und kam so zu Übereinstimmungen mit dem Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken. Deren Selbstverständnis entspreche im wesentlichen der 'Verbraucher-Musterbank' und generiere Differenzierungsmöglichkeiten im Bankenwettbewerb. 'Regulierung als unternehmerische Chance und Zündkerze' – es gelte, genossenschaftliche Idee und Werte (wie Vertrauen, Nähe, Transparenz, Mitwirkung, Solidarität) und Alleinstellungsmerkmale wie die Mitgliedsförderung als Kundenbindungsinstrument einzusetzen und die Kernkompetenz ganzheitlicher Finanzberatung offensiv nach außen zu vertreten: ganz im Sinne aktiver Gestaltung des Verbraucherschutzes. Daß die Rechnung aber stimmen und Banken auch Geld verdienen müssen, versteht sich von selbst; hier könnten der Prozeß der Standardisierung und technischer Fortschritt Effizienzvorteile generieren. Da hat Becker recht und das muß man Politikern mit Lust an der Bevormundung auch sagen: Kreditinstitute sind keine Wohlfahrtsvereine und Genossenschaftsbanken keine esoterischen Clubs – trotz 'ganzheitlichen' Ansatzes. Als Marschroute gab Baecker aus: „Jahrzehntelang haben die Genossenschaftsbanken versucht, wie die Großbanken zu sein. Gottseidank ist es ihnen nicht gelungen. Sie sollten jetzt versuchen, richtige Genossenschaftsbanken zu werden!“

Eher technisch-nüchtern ging es dann weiter. **Jürgen Wache**, Vorstandssprecher der **Hannoverschen Volksbank**, griff gewissermaßen Baeckers Standardisierungsargument auf und beleuchtete 'Effiziente Kostenstrukturen als Erfolgsfaktor im verschärften Wettbewerb'. Wache forderte Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit, um wettbewerbsfähige Kostenstrukturen durch standardisierte Prozesse zu etablieren. Hier gelte es, Outsourcing und Kooperationen zur Bündelung der Kräfte zu nutzen, etwa eigene ServiceCenter, die in der Zusammenarbeit mit Nachbarbanken Leistungsaustausch und Personalpools ermöglichen, mit der längerfristigen Perspektive zentraler Serviceeinrichtungen. Die Sache hat aber einen Haken: 'Warum dann nicht gleich über Fusionen nachdenken?', ließe sich hier nämlich einwenden. Im übrigen entkleidet ein solches Konzept, zuende gedacht, gewissermaßen die Genossenschaftsbank ihres Wertekanons und reduziert ihre Kompetenzen und Charakteristika auf Effizienzkalküle und Kostensenkungen. Die fanden sich dann wieder in der Nutzung externer Dienstleister (**genord** im Zahlungsverkehr, **WLN** bei Geldtransporten und Automaten-service und **VEDA** im Personalmanagement) und in Kooperationen im Private Banking und Ausbildungsbereich. „Im Kern ist die Industrialisierung von Dienstleistungen Geschäftsprozeßmanagement“, und damit eine strategische Führungsaufgabe, meinte Wache und gab den Zuhörern schließlich einige Imperative wie 'Nutzen Sie moderne IT-Infrastruktur und Outsourcing als strategisches Instrument' oder 'Begleiten und unterstützen Sie ihr Geschäftsprozeßmanagement durch ein aktives Veränderungsmanagement mit ihren Führungskräften und Mitarbeitern' mit auf den Weg.

Das engagierte Plädoyer für die kleine, unabhängige und erfolgreiche Volksbank vertrat schließlich **Heinz Hüning**, Vorstand der **Volksbank Heiden**. 'Lokale Verankerung als Erfolgsfaktor in einem verschärften Wettbewerb' hieß sein Thema und wurde anhand einiger Schlagworte illustriert. Eine konsequente Vertriebsausrichtung mit Betreuungskonzept, eine schlanke Organisation und der starke Verbund kennzeichneten die erfolgreiche Bank unter der Prämisse der lokalen Verankerung. 'Meine Bank' heiße für die Kunden 'die mir gehört, die mir hilft, die mein Vertrauen hat, auf die ich stolz bin!' Dementsprechend falle nicht nur den Mitarbeitern (die meist aus dem Ort stammen) eine Schlüsselrolle zu, sondern auch den lokalen Engagements im gesellschaftlichen und kulturellen Leben als Teil der betriebswirtschaftlichen Strategie der Bank. Selbstredend gehören dazu eine Mitgliederzeitung und PR-Stränge zur Lokalpresse. So werde eine gleichsam intime Informationsversorgung und eine unmittelbare, gegen andere Banken nicht ausspiel- und austauschbare Beziehung entwickelt.

Im abschließenden Forum zur Frage 'Geschäftsmodell und Werte – Differenzierte Lösungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe?' diskutierten **Dr. Friedrich Caspers**, Vorstandsvorsitzender der **R+V Versicherung AG**, **Carsten Graaf**, Vorstandsvorsitzender der **Volksbank Meerbusch**, **Wilfried Guttman**, Vorstand der **Volksbank Osterholz-Scharmbeck** und **Hans Joachim Reinke**, Vorstandsvorsitzender der **Union Asset Management Holding AG**. Einigkeit gab es unisono in Sachen Regulierung (Reinke: „*notwendiges Übel*“) und daß man „*gut gerüstet*“ (Graaf) sei. Letzterer meinte, auch Politiker seien angesichts des schlechten Images von Banken nur 'Getriebene'. Guttman forderte ein übersichtlicheres Produktportfolio und eine stärkere Betonung der Marke 'Genossenschaftsbank'. Trotz der bereits intensiven Zusammenarbeit von Primärbanken und Verbundunternehmen forderte Caspers eine stärkere Berücksichtigung des Internets als Vertriebsmedium, gerade im modernen Marketing. Die Unternehmensidentität spielte in allen Diskussionsbeiträgen eine herausgehobene Rolle (Leitmaxime nach Reinke '4 Vs': 'Vermögen vermehren, Vertrauen verdienen'). Gefragt nach ihrem abschließenden Credo zu den Spezifika der genossenschaftlichen Verbundgruppe lauteten die Antworten ganzheitliches Vermögensmanagement (Reinke), Aktualität im Außenauftritt und Betonung des genossenschaftlichen Grundgedankens als Leitmotiv (Guttman), Ortsverbundenheit bei Personal und Kunden sowie soziales Engagement (Graaf), Potentiale im Kundenstamm der Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung der Werte (Caspers).

'Bi'-Fazit: Was das nach wie vor bestehende Defizit bei der Berücksichtigung der Interessen derjenigen angeht, die zur Finanzkrise nichts beigetragen haben, war man sich in Münster einig. Daß die allgemeine Skepsis gegenüber Banken aber nicht auf die Kreditgenossenschaften (und Sparkassen) 1:1 übertragen werden sollte, ist auch klar – oder ist der ein oder andere Verbraucherschützer vielleicht sogar insofern mißgünstig, als es auch Kreditinstitute gibt, die dem teils gelegenen kommenden Image vom gierigen Bankhaus nicht entsprechen? Anamnese, Diagnose, Therapie – angesichts dieses medizinischen Dreiklangs gilt es, nicht allzu viele 'bittere Pillen' zu verabreichen. Oder haben Politiker keine Konten?