

„Entscheidend ist in der Bank“

Symposium: Möglichkeiten der Prozessoptimierung und Kostensenkung im FinanzVerbund

Tim Zuchiatti

Kosten zu senken ist kein Mode-, sondern ein Dauerthema. Prozesse zu optimieren und dabei auch die Kostenstrukturen zu verbessern kein einmaliges, sondern ein stetiges Vorhaben. So störte es nicht, dass beim Austausch von Wissenschaft und Praxis am Institut für Genossenschaftswesen der Universität in Münster die Kosten und nicht die omnipräsente Krise im Mittelpunkt der Referate und Diskussionen stand. Dass die aktuellen Krisenszenarien das Kostenbewusstsein weiter stärken, stand dabei außer Frage.



Foto: Lulla-Fotolia.com

„Die Suche nach Kostenoptimierungspotenzialen darf kein Strohfeuer sein“, schickte Institutsleiterin und Gastgeberin Prof. Dr. Theresia Theurl vorweg. Es sei ein Top-Thema und das Ausloten von Möglichkeiten und Grenzen der Kostensenkung eine der primären Aufgaben des oberen Managements. Die seit dem zehnjährigen Bestehen der Universitätsreihe höchste Teilnehmerzahl von 270 Gästen – vorrangig Vorstände von Kreditgenossenschaften und Verbundunternehmen, die aus dem ganzen Bundesgebiet und sogar aus Südtirol angereist kamen – mochte diese These durchaus bestätigen.

Prof. Dr. Bernd Rolfes, Mitbegründer der Unternehmensberatung zeb/ und Inhaber des Lehrstuhls für Banken und Be-

triebliche Finanzwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen, lieferte mit seinem Vortrag einen diagnostischen Einstieg. Sinkende Margen, stagnierendes Geschäft, eine ansteigende Cost-Income-Ratio und eine weiterhin flache Zinsstrukturkurve sorgten aktuell für Handlungsdruck in vielen Häusern, skizzierte Rolfes. Hinzu kämen – in dezentralen Organisationen wie dem genossenschaftlichen FinanzVerbund – die ohnehin höheren Koordinationsaufwendungen. „Durch die Finanzkrise bieten sich für Volksbanken und Raiffeisenbanken viele Chancen – kostenseitig wird dadurch aber auch der Handlungsdruck weiter verschärft.“ Man müsse anfangen, aktiv zu werden. Besser wäre es natürlich, schon begonnen zu haben, so Rolfes.

Blickt man auf bereits erfolgte Optimierungen, so sei aktuell ein Trend zur Desintermediation festzustellen. Prozesse werden eher aus den Instituten heraus entwickelt, der Fokus liegt klar auf der Rolle der Beraterbank, während in der Produktion stärker auf Mengeneffekte gesetzt wird.

Verzerrter Wettbewerb

BVR-Präsident Uwe Fröhlich minderte den auf den Banken und auch auf den Verbänden und Verbundunternehmen lastenden Handlungsdruck nicht. „Wir sind zwar auf Ortsbankenebene einer der moralischen Gewinner der Finanzmarktkrise, mit einem großen Vertrauensgewinn bei Privatkunden und Firmenkunden – aber der Markt ist aktu-

ell außer Rand und Band und das werden wir in 2009 noch stärker zu spüren bekommen“, blickte Fröhlich voraus. Der Wettbewerb sei momentan losgelöst vom seriösen Kaufmannstum, der Markt sei verzerrt. „So sehr es uns auch gelingt, im Vertrieb erfolgreich zu sein – wir werden auf der Ertragsseite weitere Einschnitte hinnehmen müssen“, warnte der BVR-Präsident. „Wenn wir Herr im eigenen Haus bleiben wollen, müssen wir den Weg der Kostenoptimierung weitergehen.“ Als Handlungsfelder benannte Fröhlich die Kostenstellenrechnung mit VR-Control, die Straffung der Produkte sowie die Umsetzung von VR-Process. Aber auch der gesamte Verbund müsse hinsichtlich vorhandener Doppelarbeiten und Kostensynergien in den Blick genommen und verstärkt als Wettbewerbseinheit betrachtet werden.

Die Overhead-Kosten liegen verbundweit bei insgesamt rund 3,7 Milliarden Euro. Mit dem durch den BVR gesteuerten Projekt „Abbau von Doppelarbeiten im genossenschaftlichen Verbund“ wolle man ebenenübergreifend Synergiepotenziale ermitteln und heben. Dabei setze man sowohl bei den Zentralunternehmen als auch bei den Primärinstituten und den Verbänden an. Klar sei: „Die Eigenständigkeit der Ortsbank darf zu keinem Zeitpunkt gefährdet werden – wenn wir die Autonomie des Vollbankers aufheben, nehmen wir uns unseren entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Bündelung im FinanzVerbund nannte Fröhlich den gemeinsamen Handlungswillen aller Beteiligten, richtige Produkte und Prozesse, richtige IT-Systeme, die Nutzung effizienter personalwirtschaftlicher Maßnahmen sowie eine stringente Governance. Unzweifelhaft sei, dass mit der Hebung von Synergien auch Einsparungen im Personal einhergehen. Hier empfahl Fröhlich, die vorhandene natürliche Fluktuation sozialverträglich zu nutzen.

Im FinanzVerbund komme es nun darauf an, einen Masterplan zur Realisierung der Synergien in den drei Modulen Verbundunternehmen, Ortsbanken, Verbände zu entwickeln. Den BVR sehe er dabei in der Rolle des Koordinators und Moderators. Ohnehin müsse der Bundesverband künftig noch stärker eine Normierungs- und Benchmarkingfunktion ausüben, ganz gemäß dem Motto „Lernen von den Erfolgreichen.“ Know-how sollte auf Bundesebene gespeichert und gezielt weitergegeben werden. Dies betreffe in ganz besonderem Maße auch die Prozesse und das damit verbundene Kostenmanagement. „Moralisch sind wir ohnehin die Sieger. Wir müssen nun aber auch erfolgreiche Kaufleute bleiben – und dies nach Möglichkeit ohne Staatshilfe“, sagte Fröhlich.

Christoph Rocksloh, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Volksbank Düsseldorf Neuss, und Reinhard Schoon, Vorstand der Raiffeisen-Volksbank Aurich, konnte man ohne Zweifel in die Kategorie „erfolgreiche Kaufleute“ einordnen. Beide Primärbanker berichteten aus der Praxis über eine erfolgreiche Prozessoptimierung und systematische Kostenkontrolle in ihren Häusern.

Unternehmen im Unternehmen

Rocksloh schritt dabei vom Kleinen zum ganz Großen. Anhand von drei Beispielen machte er deutlich, dass Kostenoptimierung innerhalb der Institute keine Grenzen kenne. Bei der Überprüfung der Ausstattung mit Kopierern auf allen Etagen der Bank und der Bündelung der Verträge habe man hier die laufenden Kosten von 90.000 auf 29.000 Euro pro Jahr gesenkt, ohne große Einschnitte in Kauf nehmen zu müssen. Innerhalb von VR-Process habe man sieben Musterprozesse umgesetzt. Allein beim Depot-B-Prozess, den Rocksloh beispielhaft erläuterte, gebe es Einsparpotenziale in der Höhe von bis zu

200.000 Euro. Überdies habe man eine Geschäftsfeldrechnung eingeführt. Abteilungsleiter werden zunehmend auch zum Unternehmer gemacht. Abteilungen zu Unternehmen im Unternehmen. Dies führe zu einer hohen Transparenz in Kunden-, Produktions- und Steuerungsbereichen der Bank. Zentral sei hierbei die Abbildung interner Leistungsströme durch eine nachvollziehbare Leistungsverrechnung.

Wichtig sei bei allen Bemühungen, so unterstrich auch Rocksloh, die Kernkompetenz nicht zur Disposition zu stellen. Diese bestehe für ihn eindeutig in der Finanzberatung und dem Management der Mitglieder- und Kundenbeziehung. So gelte es, bei allen strukturellen Veränderungen die Menschen mitzunehmen. Hierarchieübergreifend müsse eine Kultur der Veränderung aufgebaut werden. „Kosten zu senken ist eine faszinierende Aufgabe“, sagte Rocksloh und strahlte dabei, sodass man es ihm auch glauben wollte. Man dürfe es jedoch nicht als kurzfristiges „cost cutting“ missverstehen. Allerdings dürfe man sich ebenso wenig allzu enge Grenzen auferlegen. „Geht nicht, gibt's nicht“, erwiderte Rocksloh darauf ganz pragmatisch. Bei allen Überlegungen – so weitreichend sie auch sein mögen und dürfen – sollte man sich stets auch darüber bewusst sein, dass der gesunde Menschenverstand auch durch die komplexesten Rechenwerke nicht ersetzt werden kann.

Dort angesiedelt ist gewiss auch die Überzeugung, dass die Mitgliederförderung – allein schon gemäß dem genossenschaftlichen Selbstverständnis – das zentrale Element einer jeden Kreditgenossenschaft ist. Dass diese nicht im Widerspruch zu einer stärkeren Kostenkontrolle steht, sondern vielmehr sehr stark damit verknüpft ist, zeigte Reinhard Schoon in seinem überzeugenden Vortrag. „Kostenkontrolle ist die notwendige Basis für die angestrebte Mitgliederförderung“, sagte Schoon. Jede Leistung



Bernd Rolfes, Anno Lederer, Carsten Graaf, Theresia Theurl, Stephan Götzl, Reinhard Schoon, Moritz Krawinkel (hinten), Uwe Fröhlich, Rolf Hildner und Christoph Rocksloh (v. links n. rechts).

müsse hinsichtlich ihrer Kosten und parallel dazu hinsichtlich ihres Nutzens für die Mitglieder überprüft werden. Kostensenkung allein könne kein Unternehmensziel sein. So gelte es auch, die Nähe zu den Kunden und Mitgliedern nicht aufs Spiel zu setzen und die eigenen Stärken konsequent zu stärken.

In Aurich bedient man sich – vergleichbar mit dem VR-Mitgliederbonus (siehe auch Titelthema auf Seite 16) – eines Modells, bei dem die Treue der Kunden und Mitglieder belohnt wird. Eine enge und vielseitige Geschäftsverbindung mit der Bank und ihren Verbundpartnern verschafft den Kunden der Raiffeisen-Volksbank Aurich diverse Einsparungen. Zugleich hat die Bank auch ein besonderes Modell zur Verwendung der Dividende für Mitglieder entwickelt. Es wurde ein Regionalfonds aufgelegt, der ausschließlich der Unterstützung regionaler Aktivitäten dient. Die Mitglieder können nun auf die Hälfte ihrer Dividende verzichten und diese in den Fonds fließen lassen. Die Bank steuert dann den identischen Betrag zur Stärkung des

Fonds bei. Das Ergebnis sei ein kollektives Engagement für die Region und ein deutlich gestärktes Image der Bank. Die Herausforderung für seine Bank bestehe darin, die Beziehung zu den Mitgliedern immer wieder neu zu beleben, unterstrich Schoon. Dafür brauche er keine weitschweifende Theorie. „Entscheidend ist in der Bank“, sagte Schoon. Oder – um es mit Raiffeisen zu sagen: „Das Beispiel nützt allein, Worte wirken nichts.“

Bei der an die Referate anschließenden Podiumsdiskussion kam man natürlich nicht ohne Worte aus. Dr. h. c. Stephan Götzl, Präsident und Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbands Bayern, und Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch und Vorsitzender des BVR-Verbandsrats und -Verwaltungsrats diskutierten gemeinsam mit Rolf Hildner, Vorstandsvorsitzender der Wiesbadener Volksbank, und dem Vorstandsvorsitzenden der GAD, Anno Lederer, über Kostensenkungspotenziale im Verbund und in den Banken.

Größe ist nicht entscheidend

Einig waren sich alle, dass die Größe der Institute für mögliche Einsparpotenziale nicht von entscheidender Bedeutung ist. Viel wichtiger sei hingegen, wie effizient man die internen Prozesse organisiert. Technisch betrachtet sei es eindeutig, dass ein hohes Maß an Standardisierung auch größere Chancen der Kosteneinsparung beinhaltet, hob Lederer hervor. Gleichzeitig sei es natürlich so, dass die GAD keine ausschließlich standardisierten Prozesse vorgebe. „Wir richten uns an den Geschäftsmodellen der Banken aus und determinieren diese nicht“, betonte Lederer.

Götzl verwies vor allen Dingen auf das notwendige Durchhaltevermögen, dass man zur Standardisierung und Optimierung von Prozessen benötige. „VR-Process muss uns mindestens fünf Jahre beschäftigen, um langfristige Erfolge zu realisieren.“ Auch in Bezug auf VR-Process gebe es für kleine Banken keine besonderen Probleme, verdeutlichte Graaf aus Sicht seines Hauses, verknüpfte dies aber auch mit einem Appell an seine Kollegen: „Wenn Sie unter VR-Process die Bank teilweise auf den Kopf stellen, müssen Sie dabei auf jeden Fall die Mitarbeiter mitnehmen.“ Hildner betonte, dass der Einfluss der Bank auf die Prozesse jederzeit gewährleistet bleiben müsse. Man dürfe dies nicht ausschließlich unter Kostenaspekten betrachten. „Die Qualität muss erhalten bleiben“, sagte Hildner. Dafür müsse die Bank sorgen und sorgen können.

Gastgeberin Theresia Theurl warb am Ende dafür, die Dinge anzupacken. Mut, positives Denken, Entschlossenheit seien wichtig, um die künftigen, durch die Finanzkrise nicht geringer gewordenen Anforderungen zu bewältigen. Selbstbewusstsein sei gefragt. Theurl: „Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben.“ Ein gutes Schlusswort. ■