

Genossenschaftsbanken – Vertriebsautomaten oder Unternehmen?

Alexander Eim, IfG Münster

Am 17. Mai referierten und diskutierten auf Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) der Universität Münster im Rahmen der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ Experten zur bewusst provokant gestellten Frage, ob Genossenschaftsbanken zukünftig „Vertriebsautomaten oder Unternehmen?“ seien.

Das Thema des Symposiums konnte aktueller nicht sein, gerade in den letzten Wochen und Monaten fand eine Diskussion in den einzelnen Finanzinstituten als auch in der Presse über die wichtige Stellung des Retailbankings statt. Nach der Krise in den letzten Jahren im Börsengeschäft hat gerade bei den privaten Großbanken ein Umdenken eingesetzt und der Privatkunde ist wieder in den Fokus gerückt. In einer aktuellen Untersuchung wurde diesbezüglich festgestellt, dass neun von zehn deutschen Banken ihr Retailgeschäft im nächsten Jahr weiter ausbauen wollen. Diese Diskussion ging zwar nicht vom genossenschaftlichen Finanz-Verbund aus, da für die Genossen das Retailbanking schon immer eine besondere Priorität besaß und weiterhin besitzen wird; dennoch werden in der Zukunft neue Strategien von Nöten sein, um den Vertrieb noch effizienter gestalten zu können. An dieser Stelle setzte die Veranstaltung „Wissenschaft und

Praxis im Gespräch“ ein und versuchte zu klären, inwiefern eine neue strategische Ausrichtung des Verbundes bzw. der einzelnen Primärbank ausgestaltet werden kann.

Konkurrenzvorteile aus Kernkompetenz „Kundennähe“ erzielen

Professor Christoph Börner von der Universität Düsseldorf (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzdienstleistungen), der in seinem Vortrag „Grenzen der Bank: Wertschöpfungspartner oder Vertriebsstelle“ ein Theoriegerüst aufzeigte, wies darauf hin, dass seine Darstellung zwar abstrakter Natur ist, aber für die Umsetzung einer effizienten Vertriebsstrategie eingesetzt werden sollte. Am Beginn seiner Ausführungen beleuchtete Börner die Marktleistungen, wie zum Beispiel Kontaktvermittlung und Kontrakttransformation, des Unternehmens Bank und stellte weiterhin die

Mehrwert schaffenden Faktoren von Finanzdienstleistungen dar. Das von ihm dargestellte Modell der funktionalen Wertkette diente als Ausgangspunkt für seine folgenden Ausführungen. Prinzipiell lassen sich bei der Optimierung der Wertkette zwei Ebenen unterscheiden: und zwar die operative und die strategische. Für den langfristigen Erfolg des Unternehmens Bank muss an der strategischen Ebene angesetzt werden. Hierbei muss auf das Ziel der Erreichung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen klar fokussiert werden. Um dies zu erreichen und umzusetzen, stehen grundsätzlich zwei Strategiekonzepte zur Verfügung, der marktorientierte Ansatz (Market Based View) und der ressourcenorientierte Ansatz (Resource Based View). Der erstere beleuchtet die Branche, in welcher sich ein Unternehmen befindet und empfiehlt eine Marktposition der Differenzierung oder der Kostenführerschaft einzunehmen. Der Resource Based View hingegen folgt einer umgekehrten Denkrichtung, und zwar stehen die Kompetenzen und Ressourcen des jeweiligen Unternehmens im Fokus der Strategiebildung. Ein Unternehmen muss seine Kernkompetenzen erkennen, welche als nicht imitierbares Bündel von Ressourcen definiert werden, und sich auf diese Kompetenzen konzentrieren und spezialisieren. Börner führte als Beispiel für die Genossenschaftsbanken die Kundennähe als Kernkompetenz an und wies dar-

Diskutierten kontrovers die zukünftige Rolle von Genossenschaftsbanken im Markt und innerhalb des Finanz-Verbundes (v.l.): Professor Christoph J. Börner (Universität Düsseldorf), Gabriele Höhler (Financial Services BearingPoint GmbH), Manfred Wortmann (Vorstandsvorsitzender Volksbank Hellweg), Professorin Theresia Theurl (IfG Münster, Moderatorin), Hans Joachim Reinke (Vorstand der Union Asset Management Holding AG) sowie Horst Schreiber (Vorstand Volksbank Trier).





Prof. Christoph J. Börner

auf hin, dass die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft für diese Kompetenz prädestiniert ist. Die Genossenschaftsbank mit der Kernkompetenz Kundennähe sollte diese in der Vertriebsstrategie mit den drei Dimensionen Ansprache, Akquisition und Bindung umsetzen und daraus Konkurrenzvorteile erzielen.

Grundlegendes Ziel: Langfristige Kundenbeziehung

Als zweite Referentin analysierte Gabriele Höhler (Vizepräsidentin Financial Services BearingPoint GmbH) die Vertriebsstrategien im Retailbanking. Sie sprach zu Beginn ihres Vortrages die Wahrnehmung über heutige Kunden und Banken an. Der Kunde ist in den letzten Jahren sehr viel kritischer und anspruchsvoller geworden, aber gleichzeitig ist er häufig mit den angebotenen Problemlösungen von Seiten der Bank überfordert. Die Banken wurden in der letzten Zeit vor allem durch radikale Kostensenkungsprogramme und einer fortwährenden Reorganisation wahrgenommen. Im Inneren der Bank bestimmen vor allem Neupositionierung, Produktstraffung und der Umgang mit neuen regulativen Anforderungen das Denken und Handeln der Organisation. In einer in diesem Jahr veröffentlichten Bankenstudie von BearingPoint und dem Economist wurde festgestellt, dass 71 Prozent eine langfristige Kundenbeziehung als grundlegendes Ziel ansehen, wobei dieses Ziel zwar richtig ist, aber die Umsetzung dies zu erreichen,

d.h. einen rundumzufriedenen (glücklichen) Kunden „zu schaffen“, eindeutige Mängel aufweist. Zur Erreichung dieses Zieles empfiehlt Höhler die stärkere Einbindung eines Lebensphasenmodells (Customer Lifetime Value) unter Nutzung externer als auch interner Informationen, um den Kunden eine optimale Dienstleistung in jeder Lebenssituation anbieten zu können. Zur gezielten Kundenansprache und -akquisition muss das Kampagnenmanagement durch die aktive Nutzung der vorhandenen Kundendaten besser als bisher genutzt werden. Um den akquirierten Kunden binden zu können, sollten nicht nur die klassischen Kundenbindungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel mehrere Zugangswege, hochqualitative Produkte oder auch Bonusprogramme, genutzt werden, sondern auch ein gezieltes „Erfahrungsmanagement“ (Customer Experience Management CEM). Dieser ganzheitlich strukturierte Ansatz umfasst Prozessanalysen auf der Basis von Kundenerfahrungen und schafft eine Win-Win-Situation für den Kunden und die Bank.

Nachholpotenzial bei Tagesarbeitszeit im Kundengespräch

Hans Joachim Reinke (Vorstand der Union Asset Management Holding AG) als Vertreter aus dem Finanz-Verbund stellte die bekannten Umfeldveränderungen im Bankengeschäft dar, wobei er die verschärfte Konkurrenzsituation und den abnehmenden persönlichen Kontakt des



Gabriele Höhler



Hans Joachim Reinke

Kunden zum Bankberater hervorhob. Diesen Veränderungen ist der genossenschaftliche Finanz-Verbund nach Reinkes Meinung aber durchaus gewachsen. Die Organisationsform strategisches Netzwerk für den Verbund stellte Reinke als gute Option für die zukünftige Ausrichtung dar. Dieses System erfordert ein effizientes Netzwerkmanagement, welches die einzelnen Akteure effizienter und zufriedener als bisher werden lässt. Die Netzwerkkoordination sollte, so Reinke, vom Bundesverband ausgehen und alle Schnittstellen, auch die zum Kunden, berücksichtigen. Der Kernfokus der Genossenschaftsbanken liegt eindeutig im Retailbanking, welches auch die Cross-Selling-Quote in Höhe von 3,1 zum Ausdruck bringt. Diese von Mercer ermittelte Quote liegt über dem bundesweiten Durchschnitt, allerdings erzielen internationale Institute weitaus höhere Werte. Ein Grund dafür ist die ungenügende Anzahl an Vertriebsmitarbeitern im Verhältnis zu den im Back-Office tätigen Mitarbeitern einer Bank. Europäische Spitzenbanken beschäftigen durchschnittlich 50 Prozent mehr Mitarbeiter im Vertrieb als deutsche Banken. Des Weiteren ist der Anteil der Arbeitszeit, den ein Kundenberater in Kundengesprächen verbringt, im Verhältnis zu Spitzeninstituten als viel zu gering anzusehen. So verbringt ein Mitarbeiter einer deutschen Bank durchschnittlich 0,4 Stunden seiner Tagesarbeitszeit im Kundengespräch, bei internationalen Spitzenbanken liegt dieser Wert bei 2,12. Diese Studie lässt das

Nachholpotenzial deutscher Banken erkennen. Die Entwicklung wird auch für die Genossenschaftsbanken eine Rolle spielen, um die Cross-Selling-Quote, welche man auch als gelebte Kundennähe interpretieren kann, weiter zu erhöhen. Hierzu muss die Aufgabenteilung im Verbund weiter ausgebaut und durch ein Schnittstellenmanagement zwischen dem angesprochenen Netzwerk und der Bank unterstützt werden. Die Produktentwicklung wird in diesem Modell vom Netzwerk durchgeführt und das Kundenmanagement durch die Bank vor Ort. Dort, wo die Bank Hilfe in Anspruch nehmen will, bekommt sie die Unterstützung vom Netzwerk. Für Union Investment steht fest, dass der Kunde die Genossenschaftsbank ist und man dieser verpflichtet ist. Im Verbund muss ein Geben und Nehmen vorhanden sein, um für alle Akteure exzellente Ergebnisse erreichen zu können. Union Investment bekommt von den Primärbanken Kunden und liefert im Gegenzug erstklassige Produkte, welche nur den Kunden einer Genossenschaftsbank zur Verfügung stehen.

In der von Professorin Theresia Theurl (IfG Münster) moderierten Podiumsdiskussion wurden die einzelnen Vertriebsstrategien auch im Hinblick auf Verbundtreue kontrovers diskutiert. Sowohl Professor Christoph Börner als auch Gabriele Höhler vertraten ihre Meinung als Verbundexterne. Der genossenschaftliche Finanz-Verbund wurde durch die Bankvorstände Horst Schreiber (Volksbank Trier), Manfred Wortmann (Vorstandsvorsitzender, Volksbank Hellweg) sowie durch Hans Joachim Reinke repräsentiert.

Genossenschaftsbanken keine „Vertriebsautomaten“

Börner stellte seine Meinung aus wissenschaftlicher Sicht dar. Er führte aus, dass die Kernkompetenz Kundenfokus zwar von den Primärbanken erkannt wurde, aber die Umsetzung zu einer eindeutigen Strategie in einigen Banken nicht zufrieden stellend ausgeprägt ist. Schreiber wies darauf hin, dass sich die Volksbank Trier in der glücklichen Lage befindet, dass das Marktpotenzial größer ist als die



Blick ins Plenum.

Möglichkeit der Abschöpfung und Betreuung. Um die Effizienz in seinem Haus weiter zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen, wird es Umstrukturierungen geben. So wird es eine strikte Trennung in Richtung Vertrieb, Produktion, Organisation und Gesamtbanksteuerung bzw. Infrastruktur geben und damit sollen Mitarbeiterkapazitäten gehoben werden, welche aktiv im Vertrieb genutzt werden sollen. Die Vertriebsmitarbeiter werden gezielt auf Kundengespräche vorbereitet, um den Kunden eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität bieten zu können. Wortmann stellte gleich zu Beginn klar, dass seine bzw. die Primärbanken im Allgemeinen keine Vertriebsautomaten sind. Es soll über die Genossenschaftsbanken kein reiner Produktverkauf stattfinden, sondern es muss Platz für individuelle und ganzheitliche Lösungen für den Kunden sein.

Spielführung bei den Primärbanken – statt Konzerndenken Machtbalance

Im Verbund gibt es viele starke Partner, wobei aber die Zusammenarbeit nicht immer friktionsfrei funktioniert. Auf die Frage, welche Anforderungen an die Verbundpartner und ihre Produkte bzw. Spielregeln innerhalb des Verbundes zu stellen sind, antwortete Schreiber, dass die Spielführung eindeutig bei den Primärbanken liegen muss und nicht bei den Verbundpartnern. Es müssen eindeu-

tige Spielregeln festgelegt werden, welche auch für alle Verbindlichkeit besitzen. Grundsätzlich vertrat Wortmann die gleiche Meinung und fügte hinzu, dass die Machtbalance im Verbund wiederhergestellt werden muss und dass das reine Konzerndenken nicht gewünscht ist. Reinke vertrat auch die Meinung, dass die Meinungsbildung im Verbund verbessert werden muss und dass es keine unterschiedlichen Spielregeln geben darf. Kritik wurde von den Primärbankern aber auch an der Kommunikationspolitik von Union Investment geäußert, d.h. einige Werbekampagnen werden kurzfristig geschaltet, ohne die Primärbanken ausreichend zu informieren und sie auf die neu beworbenen Produkte einzustellen. Diesen Sachverhalt erklärte Reinke damit, dass es in einigen Situationen, zum Beispiel durch Gesetzesänderungen initiiert, wichtig ist, der Erste am Markt zu sein. Prinzipiell ist die Kommunikationspolitik zu den einzelnen Banken aber langfristig ausgerichtet.

Kontrovers wurde der Kauf der norisbank diskutiert, wobei Kaufabwicklung und die diesbezüglich schlechte Informationsinteraktion scharf kritisiert wurden. Über den Sinn des Kaufs gab es unterschiedliche Meinungen. Professor Börner und Gabriele Höhler sahen die Grundidee des norisbank-Erwerbs als durchaus gut an, wobei die organisatorische Eingliederung ein Problem darstellen könnte. Höhler schlug die organisatorische Lösung einer „Kreditfabrik“ vor, welche die standardisierten Produkte nur den Volksbanken und Raiffeisenbanken zur Verfügung stellt, ohne eigene Kunden anzusprechen. Wortmann und Schreiber argumentierten, dass man die Produkte der norisbank auch selbst entwickeln könnte. Der Kauf wurde infrage gestellt und das typische Konzernverhalten beim Erwerb nochmals kritisiert.

So bleibt auch über die Podiumsdiskussion hinaus festzuhalten, dass der Vertrieb und die Kundennähe den Kernfokus der strategischen Ausrichtung einnehmen sollten. Des Weiteren wurden Defizite in der Kommunikationspolitik innerhalb des Verbundes festgestellt, welche in der Zukunft beseitigt werden müssen.