

Binnenstruktur des genossenschaftlichen FinanzVerbunds

Leistungen, Erlöse, Kommunikation

Christian Strothmann

Das bereits zum achten Mal stattgefunden Symposium im Rahmen der Veranstaltungsreihe des Instituts für Genossenschaftswesen Münster (IfG) „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ widmete sich der Frage, wie die Binnenstruktur des genossenschaftlichen FinanzVerbunds ausgestaltet sein soll, um eine effiziente Erstellung und Nutzung des Leistungsspektrums gewährleisten zu können. Spitzenvertreter aus Wissenschaft und Praxis diskutierten im Rahmen des Symposiums über diese aktuelle Thematik: Zu den Referenten zählten Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des IfG der Universität Münster, Jens-Olaf Bartels, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, Theophil Graband, Vorstandsvorstand TeamBank AG Nürnberg, und Dr. Mark Eisenegger, Vorstand des European Center for Reputation Studies und Leiter des Forschungsbereichs Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich.

FinanzVerbund als Wertschöpfungsnetzwerk

Prof. Theurl argumentierte in ihrem Vortrag „Binnenstrukturen eines Finanznetzwerkes: Leistungen, Regeln und Kommunikation“, dass sich der FinanzVerbund mit seiner erfolgreichen Tradition zu einem Wertschöpfungsnetzwerk entwickelt hat. Die Erfolgsfaktoren eines derartigen Netzwerks gilt es nun noch konsequenter als bisher auf den genossenschaftlichen FinanzVerbund zu übertragen. Hierbei ist das ganze Netzwerk und nicht ein einzelnes Unternehmen zu betrachten. Bei der Maximierung des Netzwerkergebnisses bedarf es neben der Beachtung von verbindlichen und sanktionierbaren Regeln auch „weicher Faktoren“ wie Vertrauen und einer „Toleranzkultur“. Aus widersprüchlichen Forderungen

und Einschätzungen müssen Wettbewerbsvorteile entwickelt werden. Die Ermöglichung von Flexibilität im Sinne von Anpassungsfähigkeit sowie von Stabilität zwecks Orientierung nach innen und nach außen sind herausfordernde Aufgaben. Ein Netzwerk muss also Methoden finden, Strategie und Struktur behutsam anzupassen und dabei unverwechselbar zu bleiben. Innerhalb des FinanzVerbunds können Industrialisierungsmöglichkeiten und Dezentralisierungsnotwendigkeiten mit individualisierten Lösungen vereint werden. Vor diesem Hintergrund besteht die Chance, dass es schließlich zu Systemvertrauen kommt, das „Energie aus Unterschieden und Widersprüchen“ freisetzen kann.

Jens-Olaf Bartels referierte über die „Leistungsbeziehungen im FinanzVerbund: Mehr als Leistung und Provisionen?“, indem er drei Thesen aufstellte und diese detailliert mit Fakten unterlegte. Er argumentierte, dass der FinanzVerbund nur als „integrierte Wettbewerbseinheit“ an nachhaltigen Wachstumschancen partizipieren könne. Um ein alternatives und differenziertes Wettbewerbsmodell zu

schaffen, muss eine strategische Einheit aufgebaut werden, die verteilte Kräfte des Verbunds gemeinsam zur Wirkung kommen lässt. Zudem sind einheitliche Plattformen und ein gemeinsamer Markenauftritt notwendig. Es gehe darum, die besonderen Dezentralitätsvorteile der Kundennähe bei höherwertigen Produkten auszuspielen. Bartels wies auch auf potenzielle Konfliktlinien im Verbund zwischen den Primärinstituten und den Verbundunternehmen hin. Es gelte, Methoden zur Bewältigung und Abwicklung dieser Konflikte zu schaffen, anstatt diese zu verschweigen, sodass dieser institutionelle Konflikt dann zu einer „Triebfeder“ des Verbunds genutzt werden könne.

Institutioneller Konflikt als Triebfeder

Theophil Graband skizzierte das Geschäftsmodell easyCredit und zeigte die Entwicklung und Etablierung des easyCredit als Markenprodukt auf dem



Im Gespräch: (v. l. n. r.) Heinz Hüning, Jens-Olaf Bartels, Walter Weinkauff, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Mark Eisenegger, Hans Joachim Reinke, Werner Cordes.

Ratenkreditmarkt auf. Er betonte dabei, dass ein Leistungswettbewerb förderlicher sei als ein Preiswettbewerb. Er begründete dies mit den Stärken der Direktbanken, die über Preisattacken ihren Marktanteil steigern und mahnte die Primärinstitute davor, dieselbe Strategie zu wählen. Diese sollten nicht mit ihren Schwächen, sondern mit ihren Stärken in den Wettbewerb eintreten. Im Anschluss analysierte Dr. Mark Eisenegger das Vertrauen im und in den FinanzVerbund und hinterfragte dieses. Der Wertewandel hin zu Tradition, Loyalität sowie weiteren Merkmalen sei für die Genossenschaftsbanken sehr wichtig. Er attestierte den Genossenschaftsbanken einen Reputationsvorteil, der sich gerade auf diese Merkmale stützt und begründete diesen anhand einer empirischen Untersuchung für die Bankengruppen der Schweiz.

Alleinstellungsmerkmal Mitgliedschaft

In der von Prof. Theurl moderierte Podiumsdiskussion wurden die heterogenen Interessen in der gemeinsamen Organisation des FinanzVerbunds erkennbar. Auf dem Podium argumentierten Werner Cordes, Vorstandssprecher der Volksbank Ruhr Mitte eG, Heinz Hüning, Vorstand der Volksbank Heiden eG, Hans Joachim Reinke, Vorstand der Union Asset Management Holding AG, und Walter Weinkauff, Verbandspräsident des Genossenschaftsverbands Frankfurt e.V. Thematisiert wurden die unterschiedlichen Interessenlagen zwischen großen und kleinen Primärinstituten, zwischen solchen mit unterschiedlichen Strategien, Strukturen und Marktgegebenheiten sowie zwischen einzelnen Verbundunternehmen. Die damit verbundenen Risiken und Chancen für den FinanzVerbund wurden kontrovers diskutiert, ebenso Vorstellungen über ein Vergütungssystem, das Anreize zu einem fairen und effi-

Terminhinweise auf VR LEASING-TAGE

Am 27. September und alternativ am 8. November 2007 lädt die VR LEASING Vorstände, Leiter Firmenkunden und Firmenkundenbetreuer der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Verbandsgebiet des Genossenschaftsverbands Frankfurt e.V. zu den diesjährigen VR LEASING-TAGEN ein, um Chancen und Ansatzpunkte mit alternativen Finanzierungsformen zu präsentieren. Neben der aktuellen Entwicklung auf dem Leasingmarkt stellen Experten das umfassende Produkt- und Leistungsspektrum der VR LEASING vor. Anhand von Praxisbeispielen wird aufgezeigt, wie gemeinsam Potenziale im Firmenkundengeschäft erschlossen werden können. Neben der Marktbearbeitung stellen Experten FACTORINGprimo für den Mittelstand vor, das neue Factoring-Produkt für Unternehmen bereits ab einem Jahresumsatz von 500.000 Euro. Während Factoring noch vor wenigen Jahren Großunternehmen vorbehalten war, bietet das neue Produkt gerade kleinen Unternehmen ein standardisiertes Angebot zu fairem Preis. Gerade vor dem Hintergrund einer geringen Eigenkapitalquote im Mittelstand nimmt die Bedeutung des Immobilien-Leasings als Baustein der Unternehmensfinanzierung zu. Über die VR LEASING können die Volksbanken Raiffeisenbanken ihren Firmenkunden hier Lösungen bereits ab einer Million Euro anbieten.

<p>VR LEASING-TAG in Jena am 27. September 2007</p>	<p>VR LEASING-TAG in Neu-Isenburg am 8. November 2007</p>
<p>Veranstaltungsbeginn: 9.00 Uhr Veranstaltungsende: 16.00 Uhr Veranstaltungsort: FAIR Resort Hotel in Jena</p>	<p>Veranstaltungsbeginn: 9.00 Uhr Veranstaltungsende: 15.30 Uhr Veranstaltungsort: Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. in Neu-Isenburg</p>
<p>Interessenten wenden sich bitte bis zum 31. August 2007 an: Hans-Joachim Seiferth Telefon 0341 90463-10 E-Mail-Adresse: hans-joachim.seiferth@vr-leasing.de</p>	<p>Interessenten wenden sich bitte bis zum 30. September 2007 an: Manfred Wimmer Telefon 06196 99-3815 E-Mail-Adresse: manfred.wimmer@vr-leasing.de</p>

zienten Leistungsaustausch enthält. Klare Spielregeln, gemeinsame Werte, eine Toleranzkultur sowie das Vertrauen innerhalb der Gruppe sind notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerks zu stärken. Weinkauff betonte vor allem die Wettbewerbskraft, die der FinanzVerbund durch sein Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft erhalten kann. Dieses gilt es mehr als bisher zu berücksichtigen. Einzelwirtschaftliche Ergebnisse der Netzwerkakteure können durch die Opti-

mierung der Wertschöpfungskette und der Arbeitsteilung im Verbund verbessert werden, wodurch sich dann auch die Performance der gesamten Gruppe steigern lässt.

Die große Teilnehmerzahl dieser Veranstaltung zeigte einmal mehr die Aktualität und Bedeutung der diskutierten Thematik.

■ Christian Strothmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.