

Die Binnenstruktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes – Leistungen, Erlöse, Kommunikation

Mitte Juni diskutierten Spitzenvertreter aus Wissenschaft und Praxis im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ über die Binnenstruktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Hierzu ein Bericht von Christian Strothmann, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster (IfG).

Die Veranstaltung widmete sich der aktuellen Thematik der Ausgestaltung des genossenschaftlichen Finanzverbundes, damit dieser eine effiziente Erstellung und Nutzung des Leistungsspektrums gewährleisten könne. Zu den Referenten zählten Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des IfG, Jens-Olaf Bartels, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, Theophil Graband, Vorstandsvorsitzender TeamBank AG Nürnberg und Dr. Mark Eisenegger, Vorstand des European Center for Reputation Studies und Leiter des Forschungsbereichs Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich.

Prof. Theurl argumentierte, dass sich der Finanzverbund mit seiner erfolgreichen Tradition als ein Wertschöpfungsnetzwerk etabliert habe. Für solche Netzwerke sind die Erfolgsfaktoren längst bekannt. Diese gilt es nun auch seitens des genossenschaftlichen Finanzverbundes stärker zu berücksichtigen. Wesentlich sei es dabei, das ganze Netzwerk und nicht nur ein einzelnes Unternehmen zu betrachten. Entsprechend gelte es stets, das Netzwerkergebnis zu maximieren, wofür Regeln erforderlich sind. Darüber hinaus benötigt gerade ein solches Netzwerk auch „weiche Faktoren“ wie Vertrauen und eine „Toleranzkultur“. In einem solchen Netzwerk tauchen stets widersprüchliche Forderungen auf, die es als Wettbewerbsvorteil zu entwickeln gilt. Einerseits muss ein Netzwerk flexibel sein, um sich den Veränderungen seines Umfeldes anzupassen, andererseits bedarf es einer gewissen Stabilität als Orientierung nach innen, aber auch nach außen für den Kunden. Ein

Netzwerk muss also Methoden finden, seine Struktur entwickeln zu können und dabei unverwechselbar zu bleiben.

Jens Olaf Bartels referierte über die Thematik: „Leistungsbeziehungen im Finanzverbund: Mehr als Leistung und Provisionen“. Er begründete auf der Basis von aktuellen Fakten über die Leistungsbeziehungen im Finanzverbund, dass dieser nur als „integrierte Wettbewerbseinheit“ an nachhaltigen Wachstumschancen partizipieren könne. Um ein alternatives und differenziertes Wettbewerbsmodell zu schaffen, muss eine strategische Einheit geschaffen werden, die verteilte Kräfte des Verbundes gemeinsam zur Wirkung kommen lässt. Zudem sind einheitliche Plattformen für höchstmögliche Flexibilität in der Aufgabenteilung und ein gemeinsamer Markenauftritt notwendig. Der gemeinsame Risikoverbund ermöglicht schließlich eine gesteigerte Risikotragfähigkeit und verbessert die Refinanzierungsmöglichkeiten. Es ist wichtig, dass der Preis als Wettbewerbsfaktor nicht vernachlässigt wird. Der Finanzverbund müsse sich dem Preiswettbewerb bei den Commodities, also den einfachen und völlig austauschbaren Produkten, stellen. Gleichzeitig besteht dann die Möglichkeit die besonderen Dezentralitätsvorteile der Kundennähe bei höherwertigen Produkten auszuspielen.

Theophil Graband skizzierte das Geschäftsmodell easyCredit und zeigte die Entwicklung und Etablierung des easyCredit als Markenprodukt auf dem Ratenkreditmarkt auf. Er betonte dabei, dass ein Leistungswettbewerb förderlicher sei als ein Preiswettbewerb. Er begründete dies mit der Stärke von Direktbanken, die über Preisattacken ihren Marktanteil steigern und mahnte davor, dass die Primärinstitute versuchen, diese Strategie zu imitieren. Diese sollten nicht mit ihren Schwächen, sondern mit ihren Stärken in den Wettbewerb eintreten.

Anschließend analysierte Dr. Mark Eisenegger das Vertrauen im und in den Finanzverbund. Der aktuelle Wertewandel hin zu Tradition, Loyalität und Selbstverantwortung führe zu einem Reputationsvorteil für Genossenschaftsbanken, der gerade auf

diesen Merkmalen beruhen würde. Dazu müsse selbstverständlich wirtschaftliche Reputation kommen. Eine empirische Untersuchung für das Bankwesen der Schweiz stützte seine Einschätzungen. Für die Raiffeisenbanken in der Schweiz beobachtet man, dass sie eine außerordentlich hohe Reputation haben, die viel höher als jene der Großbanken oder der Kantonalbanken ist. Allerdings gelingt es Ihnen noch zu wenig, dieses in einer stärkeren Beachtung in der Öffentlichkeit umzusetzen, hier liegen sie weit hinter den beiden anderen Bankengruppen und insbesondere hinter den Großbanken zurück.



In der von Prof. Theurl moderierten Podiumsdiskussion wurden die heterogenen Interessen in der gemeinsamen Organisation des Finanzverbundes kontrovers diskutiert. Auf dem Podium diskutierten 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 und Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbandes Frankfurt e.V. Unterschiedliche Interessenlagen zwischen großen und kleinen Primärinstituten, solchen mit unterschiedlichen Strukturen und Strategien sowie zwischen einzelnen Verbundunternehmen wurden analysiert und die hiermit verbundenen Konsequenzen für den Finanzverbund diskutiert. Darüber hinaus wurden Vorstellungen über ein Vergütungssystem entwickelt, das zu einem fairen und effizienten Leistungsaustausch anhalten soll. Damit ein solches System Wettbewerbsstärke aufbauen kann, sind Spielregeln erforderlich, die durch gemeinsame Werte, eine Toleranzkultur sowie Vertrauen innerhalb der Gruppe zu ergänzen sind. Die einzelwirtschaftlichen Ergebnisse der Akteure des genossenschaftlichen Netzwerkes können durch die Optimierung der Wertschöpfungskette und eine Verbesserung der Arbeitsteilung im Verbund gesteigert werden, was wiederum der Performance der gesamten Gruppe zugutekommt. Die große Teilnehmerzahl dieser Veranstaltung lässt auf die hohe Aktualität und Bedeutung der diskutierten Thematik schließen.