

Märkte nach der Krise – Strategien für den Finanz-Verbund

Zum zwölften Mal fand am 18. Januar 2010 vor 220 interessierten Teilnehmern eine Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster statt. Der Erfolg des genossenschaftlichen Finanzverbundes und Strategien für die Märkte nach der Krise standen im Fokus dieser Veranstaltung und wurden von Spitzenvertretern aus der Bankenpraxis analysiert und diskutiert.

Dr. Georg Wübker, Partner und Managing Director bei Simon-Kucher & Partners referierte gemeinsam mit Markus Dauber, Mitglied im Vorstand der Volksbank Offenburg eG, über das Preis- und Produktmanagement als einen Weg aus der Ertragskrise. Dr. Wübker stellte zunächst wesentliche Ergebnisse einer europaweiten „Preis-Krieg-Studie“ aus dem Jahre 2009 vor, wonach die Volksbanken und Raiffeisenbanken neben den Sparkassen die Gewinner der Krise seien und im Bereich der Ankerprodukte von Banken bereits ein Preiskrieg ausgebrochen sei. Wübker zeigte auf, wie sich ein solcher Preiskrieg durch eine Professionalisierung des Preis- und Produktmanagements verhindern ließe. Dafür gelte es, basierend auf der Unternehmensstrategie die Produkt- und Preisstrategie sowie Pricing-Grundsätze festzulegen. Um die Effekte von Preismaßnahmen abschätzen zu können, sei zudem eine „Pricing-Datenbank“ unerlässlich. Auf Basis dieser Schritte gelte es anschließend, intelligente Preisstrukturen zu entwickeln und diese konsequent umzusetzen. Wübker betonte, dass es in Deutschland kein Erkenntnis- oder Ideenproblem gäbe, sondern vielmehr ein schlichtes Umsetzungspro-

welches ihr Verständnis von Beratungsqualität und exzellentem Service konkretisiert. Auf Basis umfangreicher Analysen wurde eine Kontolandschaft konzipiert und umgesetzt. Bei einem nur kurzfristigen und relativ geringen Anstieg der Kundenunzufriedenheit hat das Preismanagement bei der Volksbank Offenburg eG insgesamt zu einer nachhaltigen Ertragssteigerung beigetragen. Dauber betonte abschließend, dass Primärbanken häufig ihre preispolitischen Spielräume unterschätzen würden.

Dr. Matthias Metz, Vorsitzender des Vorstands der Bausparkasse Schwäbisch Hall, setzte sich in seinem Vortrag mit dem Thema der kosteneffizienten Erschließung der Märkte als einer gemeinsamen Aufgabe im Finanzverbund auseinander. Er zeigte dabei zukünftige Trends und Herausforderungen wie die demografische Entwicklung, Wohnen im Alter und den Wandel der Gesellschaft auf. So müssen Bausparkassen auf neue Zielgruppen, den Trend zum „Wohnen in der Stadt“ und ein verändertes Verbraucherverhalten, das durch Nachhaltigkeit bestimmt wird, reagieren. Seiner Auffassung nach sollten für eine kosteneffiziente Markterschließung in einem ersten Schritt die ungenutzten Potenziale im Verbund gehoben werden. In seinen Ausführungen hob er hervor, dass allein 10,4 Millionen Kunden mit einer Hauptbankverbindung bei Genossenschaftsbanken keine Bausparer sind. Er forderte die Sicherung der Bestandskunden bei gleichzeitiger Erschließung des genossenschaftlichen Kundenpotenzials. Als Erfolgsfaktoren zur Erzielung einer kosteneffizienten Markterschließung nannte Metz die Marke „Schwäbisch Hall“, sowie die Produkte, den Vertrieb und die Abwicklung von Schwäbisch Hall.

Jürgen Wache, Vorstandssprecher der Hannoverschen Volksbank eG, stellte in seinem Vortrag Lösungen für die Markterschließung in Ballungsräumen vor und betonte, dass das Hauptproblem von Primärinstituten nicht die Generierung von guten Ideen, sondern vielmehr deren Umsetzung sei. Herausforderungen in Ballungsräumen, so Wache, sind der traditionell geringe Marktanteil der VR-Banken in deutschen Großstädten im Vergleich zu Sparkassen, die Kundenreichweite in der Region und die Kundenstruktur. Als einen Lösungsansatz, den Herausforderungen in Ballungsräumen zu begegnen, sieht Wache u. a. die Etablierung von Alleinstellungsmerkmalen, etwa durch Kooperationen mit regionalen Sympathieträgern, wie das Vereinsbranding von Bankkarten. So erhöhte sich die Nutzungsintensität durch das Instrument



Die Redner und Podiumsdiskutanten (v. l.): Stefan Hoffmann, Markus Dauber, Dr. Andreas Martin, Jürgen Wache, Prof. Dr. Theresia Theurl, Moritz Krawinkel, Werner Terheggen, Dr. Georg Wübker, Dr. Matthias Metz und Uwe Abel.

blem. Den Ausführungen von Dr. Wübker folgte Markus Dauber mit einem Erfahrungsbericht der Volksbank Offenburg eG zum Preis- und Produktmanagement. Dabei griff er die einzelnen Phasen für sein Haus auf. Die Volksbank Offenburg eG hat die Strategie definiert, das gesamte Leistungsspektrum in guter Qualität und zu angemessenen Preisen abzudecken. Dafür setzt man bei der Volksbank Offenburg auf ein Leistungsversprechen an die Kunden,

der Galeriekarten bei der Hannoverschen Volksbank deutlich. Als weiteren Erfolgsfaktor nannte Wache die Multi-Kanal-Struktur seiner Bank – den klassischen Vertrieb und den internetbasierten Direktvertrieb.

Werner Terheggen, Vorstandsmitglied der Volksbank an der Niers eG, setzte sich in seinem Vortrag mit dem Thema der modernen Organisation für die Markterschließung auseinander und zeigte innovative Gedanken und ihre Realisierung in der Volksbank an der Niers eG auf, die in Einklang mit den Grundwerten der Genossenschaftsidee stehen. Die letzten Monate der Finanzmarktkrise hätten gezeigt, dass die Genossenschaftsbanken durch ihre gelebten Grundwerte anerkannt und bestätigt werden, und dass das entgegengebrachte Vertrauen und die persönlichen Beziehungen zu den Mitgliedern und Kunden weiter vertieft und genutzt werden müssen. Dabei gelte es, sich auf das veränderte Wettbewerbsumfeld einzustellen. Zwei erfolgreich umgesetzte Ansätze, die Herausforderungen offensiv anzunehmen, stellte Terheggen in seinem Vortrag vor, die Verbesserung von Kostenstrukturen sowie die Möglichkeiten der Vertriebsintensivierung.

Über innovative Strategien und vorausschauende Weichenstellungen auf den unterschiedlichen Verbundebenen, die das Ziel haben, den nachhaltigen Erfolg des genossenschaftlichen FinanzVerbundes zu sichern, wurde im Rahmen der von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion diskutiert. Uwe Abel, Vorstandsvorsitzender der Mainzer Volksbank eG, Stefan Hoffmann, Vorstandsmitglied der Volksbank Beckum eG, Moritz Krawinkel, Vorstandsmitglied des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V., und Dr. Andreas Martin, Vorstandsmitglied des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., stellten sich dabei der regen und konstruktiven Diskussion auf dem Podium.

Übereinstimmung herrschte über den Sympathie- und Marktanteilsgewinn des genossenschaftlichen FinanzVerbundes im Zuge der Finanzmarktkrise durch ihr nachhaltiges und vertrauensbasiertes Geschäftsmodell. Dr. Martin forderte jedoch, sich keinesfalls auf das Krisen-Gedächtnis der Kunden zu verlassen. Vielmehr gelte es für den FinanzVerbund, eine gemeinsame Werte- und Produktivitätsoffensive umzusetzen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Hoffmann berichtete, dass auch die Volksbank Beckum eG den Vertrauensgewinn durch die Finanzkrise spürt, sich aber auch dessen bewusst sei, dass zusätzlich die Vertriebsorientierung weiter zu intensivieren ist. Der Krisen-Erfolg der Mainzer Volksbank eG und ihr hoher Marktanteil, der über jenem der örtlichen Sparkasse liegt, sind nach Auffassung von Abel vor

allem auf die weitsichtige und nachhaltige Geschäftspolitik vorheriger Generationen zurückzuführen. Als Erfolgsfaktoren nannte er u. a. das Online-Geschäftsmodell und den Strukturvertrieb MVB-Mobil. Um den genossenschaftlichen FinanzVerbund strukturell zu stärken, ist es laut Martin von hoher Bedeutung, die Möglichkeiten des Universalbankenansatzes noch besser zu nutzen und nicht nur nach Innovationen zu fragen. Damit ließe sich ein hohes Potenzial aus den Kernbestandskunden schöpfen. Als strukturelle Veränderungen auf Primärbankenebene nannte Abel die weitere Entlastung der Vertriebsmitarbeiter von administrativen Tätigkeiten, die bis zu 70 Prozent der potenziellen Vertriebszeit in Anspruch nehmen würden.

Für den FinanzVerbund wünschte sich Hoffmann die Entwicklung einer stärkeren gemeinsamen Identität, da die großen Verbundpartner aus seiner Sicht nicht immer auch im Bewusstsein der Kunden verankert seien. Angesprochen auf die Rolle der Verbände bei strukturellen Anpassungen im FinanzVerbund sagte Krawinkel, dass er sich primär in der Pflicht sehe, unnötige Belastungen für den Vertrieb zu verhindern. Im Weiteren führte er die Notwendigkeit einer noch stärkeren Zusammenarbeit der Verbände und eine gemeinsame und einheitliche Kommunikation aus. Für den FinanzVerbund insgesamt betonte er dessen Dezentralität als Stärke – Reibungen seien auch als „produktive Wärme“ zu empfinden. Auf die Frage nach den vordringlichen Aufgaben im gerade begonnenen Jahr 2010, nannte Krawinkel die Bündelung der Verbandskräfte zur Abwehr drohender Bürokratie sowie eine noch einheitlichere Interessenvertretung. Aus Hoffmanns Sicht ist es von hohem Wert, die Banken-, Kunden- und Mitarbeiterinteressen weiter in Einklang zu bringen und insbesondere die Mitarbeiter zu noch mehr Selbstbewusstsein im Vertrieb zu motivieren. Abel möchte durch die Ausnutzung aller Vertriebskanäle die Kundenpotenziale weiter ausschöpfen und damit bestmögliche Ergebnisse erzielen. Die Bewahrung der verbundeigenen Einlagensicherung, die das Vertrauen in der Krise nachhaltig gefördert habe, ist nach Auffassung von Martin eines der wesentlichen Elemente für nachhaltigen Erfolg. Nicht minder wichtig erachtet er das Vorantreiben der Produktivitätsoffensive. Übereinstimmung herrschte auf dem Podium darüber, dass sich der FinanzVerbund durch eine Vielzahl von überlegenen Kompetenzen und innovativen Ideen auszeichnet, deren konsequente Nutzung immer wieder herausfordernd, aber nach wie vor Erfolg versprechend sei.

Autor: Lars Völker, Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

IfG Münster
Institut für
Genossenschaftswesen

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 31. Mai 2010 in Münster statt.