

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Strategien und Strukturen für eine erfolgreiche Zukunft: die genossenschaftliche FinanzGruppe 2020.

Bereits zum sechzehnten Mal hatte das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 6. Februar 2012 zu einer Veranstaltung aus der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ nach Münster eingeladen und damit seine Aktivitäten zum internationalen Jahr der Genossenschaften fortgesetzt. Vor einer Rekordzahl von 350 interessierten Teilnehmern referierten und diskutierten Spitzenvertreter der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Schloss der Universität über Rahmenbedingungen sowie Strategien und Strukturen, um den Erfolg der FinanzGruppe auch in der Zukunft nachhaltig zu erhalten und auszubauen. Es berichtet Lars Völker.

Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., referierte über die Vereinbarkeit von Werteorientierung und Wirtschaftlichkeit. Die genossenschaftliche FinanzGruppe sei aus eigener Kraft außerordentlich stark, sie könne sich sehr wohl dem derzeit anhaltend schwierigen Umfeld für Banken stellen, aber auch die FinanzGruppe sei – insbesondere von der Politik – nicht unangreifbar. Als Beleg für die Kraft und das Potenzial der FinanzGruppe skizzierte er die Ausgangslage für den Weg in eine erfolgreiche Zukunft anhand aktueller Zahlen und resümierte für die jüngste Vergangenheit eine allgemein positive Entwicklung. Als Ausdruck des Erfolgs des genossenschaftlichen Geschäftsmodells habe man sowohl im Firmen- wie auch im Privatkundengeschäft insgesamt marktüberrdurchschnittliche Zielgrößen veranschlagt. Fröhlich betonte dabei jedoch die Notwendigkeit, sich nicht ausschließlich der Ertragsseite zu widmen, sondern auch auf der Kostenseite Fortschritte zu machen. Er zeigte weiter Handlungsbedarfe in den Privat- und Firmenkundenstrategien sowie den Vertriebswegestrategien der Volksbanken und Raiffeisenbanken auf. Im Weiteren verdeutlichte er die bestehenden Herausforderungen für die Interessenvertretung, um der Gefahr einer Überregulierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken auf vielen Ebenen entgegenzuwirken. Die Besonderheit und Stärke des Modells und der Organisationsstruktur der Volksbanken und Raiffeisenbanken müssten immer wieder mit Nachdruck erklärt werden konstatierte



Die Redner und Podiumsdiskutanten (v. l.): Uwe Fröhlich, Dr. Veit Luxem, Werner Böhnke, Prof. Dr. Theresia Theurl, Hubert Greve, Wolfgang Kirsch, Wolfgang Altmüller und Dr. Peter Hanker.

er. Zum Abschluss seines Vortrages stellte BVR-Präsident Fröhlich die Intensivierung der Mitglieder- und Kundenbeziehungen, eine stärkere Positionierung gegenüber dem Wettbewerb sowie die Stärkung der Nachhaltigkeit in einem sich demografisch und technologisch verändernden Umfeld als Schwerpunktthemen des Kompasses 2012 vor. Mit Nachdruck forderte er noch einmal zur Kostenoptimierung in der FinanzGruppe auf. Ebenso könne die Marke „Genossenschaft“ noch erheblich effizienter im Vertrieb der Volksbanken und Raiffeisenbanken genutzt werden, insbesondere im Internationalen Jahr der Genossenschaften. Im Weiteren stellte Fröhlich zwei Projekte vor, die von höchster Priorität für die Volksbanken und Raiffeisenbanken seien: Die Entwicklung qualitätsgesicherter Beratungsprozesse sowie die Entwicklung von Strategien zur Förderung des Internetvertriebs auf Ortsbankebene.

Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG, analysierte in seinem Vortrag die neuen Anforderungen an das Bankgeschäft und machte dabei unmittelbar klar, dass solche Themen längst nicht mehr allein unter betriebswirtschaftlichen

oder ökonomischen Gesichtspunkten diskutiert würden, vielmehr dominierten mittlerweile gesellschaftliche und moralische Aspekte die Debatten. In puncto Regulierung verdeutlichte er die derzeitige Popularität einer bankaversen Politik sowie einer immer strikteren und immer detaillierteren Regulierung. Wenngleich die Regulierung von Banken nach unserem heutigen Verständnis selbstverständlich sei, so Kirsch, sei jedoch eine undifferenzierte Krisenstimmung kein allzu verlässlicher Berater bei regulatorischen Entscheidungen. Es gelte für die Regulierung weniger, dem isolierten Ereignis mit kurzfristigem Aktionismus zu begegnen, sondern eine langfristige und übergreifende Perspektive einzunehmen. Die Gegenwart sei jedoch geprägt von einem immer hektischeren und spontaneren Vorgehen von Aufsehern und Regulatoren. Zu der seit Ausbruch der Finanzmarktkrise bestehenden Unsicherheit auf den Finanzmärkten käme nun die Unsicherheit über die regulatorischen Rahmenbedingungen. Im Weiteren verdeutlichte er die starken Wettbewerbsverzerrungen komplexer und international unkoordinierter regulatorischer Anforderungen. Darüber hinaus gab er zu beden-

ken, dass erfolgreiche, bewährte nationale Systeme wie die FinanzGruppe nicht weg-reguliert werden dürften. Seinen Ausführungen zur Regulierung im Bankensektor folgend, widmete er sich explizit der genossenschaftlichen FinanzGruppe und stellte fest, dass diese sich den Herausforderungen der Krise gestellt und die erforderlichen Anpassungen umgesetzt habe. Als objektiven Beleg für den Erfolg verwies er auf die Anhebung des Langfristrating für die genossenschaftliche FinanzGruppe und die DZ BANK von A+ auf AA- mit stabiler Perspektive durch Standard & Poors. Dennoch gelte für die Zentral- wie für die Primärbanken gleichermaßen, dass man bei der Steigerung der Effizienz und der Konsolidierung auf einem guten Weg, aber eben noch nicht am Ziel sei. Um den regulatorischen und wettbewerblichen Herausforderungen des Bankgeschäfts zu begegnen, hob er die Notwendigkeit des Schulterschlusses in der FinanzGruppe hervor. Zum Abschluss seiner Ausführungen zeigte Kirsch anschaulich die Zukunftsfähigkeit der FinanzGruppe auf.

Die Kombination aus Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft thematisierte Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK AG, in seinem Vortrag. Er stellte fest, dass dies zweifelsohne ein wichtiger und richtiger Ansatz sei, wie die jüngste Vergangenheit gelehrt habe. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken waren gut beraten, für ihre Kunden und Mitglieder vor Ort nah und begreifbar zur Verfügung zu stehen, mit klassischen wie auch innovativen, aber verständlichen Produkten. Der Erfolg der Genossenschaftsbanken während der Finanzkrise ließe daran keine Zweifel. Die FinanzGruppe, welche vormals noch als „hausbacken“ gegolten haben mag, sei in der Krise schick geworden. Aufbauend auf diesen Erfolgsmeldungen stellte er dennoch fest, dass man im Innovationsvermögen beim Blick auf Inhalt, Geschwindigkeit und Umsetzung bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken unter seinen Möglichkeiten bleibe. So legte er dar, dass nur etwa 50 Prozent der Kunden von Genossenschaftsbanken tatsächlich aktive Kunden seien und gab zu bedenken, dass mit Blick auf die Kundenstruktur der Trend weiter abnehmend sei. Bei Jugendlichen habe

man schon manchen Anschluss verpasst. Der herausragenden Bedeutung des Internets als Informationsquelle habe die FinanzGruppe bisher zu wenig Beachtung geschenkt. Böhnke wies weiter darauf hin, dass jedoch mit dem Vertrieb über das Internet noch keine stärkere Nähe zum Kunden geschaffen werde. Es gelte vielmehr die durch die zahlreichen Filialen gegebene räumliche Nähe zu den Kunden in eine aus Sicht des Kunden „gefühlte Nähe“ zu verwandeln. Eine Schlüsselrolle komme dabei den Kundenberatern zu. Guter Vertrieb, so Böhnke, sei kein technisch-organisatorischer Vorgang, sondern hier stünden Menschen im Vordergrund, die sich in Situationen hinein versetzen und zuhören können. Nur so könne man Kunden erfolgreich machen, Vertrauen aufbauen und eine langfristige emotionale Bindung erzeugen. Im Weiteren vergegenwärtigte er die Gefahr einer weiteren Zuspitzung der Schuldenkrise in Europa und insbesondere ein Übergreifen auf Deutschland. Er rief dazu auf, das politische Gewicht der annähernd 17 Millionen Mitglieder der Genossenschaftsbanken in der FinanzGruppe zu nutzen und sich auf der politischen Ebene entschieden gegen weitere Neuverschuldungen einzusetzen. Dies sei im eigenen Interesse der Genossenschaftsbanken sowie ihrer Mitglieder und Kunden. Die Genossenschaftsbanken, die fest in Deutschland verwurzelt seien, litten unmittelbar unter der Staatsschuldenkrise in Deutschland. Sie könnten nicht wie die internationalen Akteure einfach ihr Geschäft auf andere Märkte „verlagern“. Im Weiteren müsse dieses politische Gewicht auch gegen die derzeitige undifferenzierte Bankenregulierung eingesetzt werden, welche massiv die in der Krise bewiesenen Vorteile der Genossenschaftsbanken unterstelle.

Über den Aspekt der Mitgliedschaft bei Genossenschaftsbanken wurde unter der Moderation von Professor Dr. Theresia Theurl auf dem Podium und mit den Teilnehmern diskutiert, um der Frage nachzugehen, ob dies als ein strategisches Asset für die genossenschaftliche FinanzGruppe 2020 aufzufassen sei. Wolfgang Altmüller, Vorstandsvorsitzender der VR meine Raiffeisenbank eG Altötting-Mühldorf, Hubert Greve, Vorstand der Volksbank eG Bad

Laer-Borgloh-Hilter-Melle, Dr. Peter Hanker, Sprecher des Vorstands der Volksbank Mittelhessen eG und Dr. Veit Luxem, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Erkelenz eG, konnten für die Diskussion gewonnen werden.

Einigkeit herrschte auf dem Podium bezüglich der grundsätzlich sehr hohen strategischen Relevanz der Mitgliedschaft für eine erfolgreiche Zukunft der Genossenschaftsbanken. Hinsichtlich der Ausschöpfung der betriebswirtschaftlichen Potenziale differenzierten sich die Meinungen jedoch. So berichtet Wolfgang Altmüller, dass in seiner Bank seit zwei Jahren keine Dividende mehr ausgezahlt wird, sondern das Geld insbesondere in die Förderung der Region fließt, wovon wiederum die regionalen Mitglieder in Form einer höheren allgemeinen Lebensqualität partizipierten. Den Menschen gefallen diese Investitionen in ihre Region und sie seien als Mitglieder gerne ein Teil dieser Entwicklung. Gegenwärtig könne man sich in Altötting vor neuen Mitgliedern „kaum retten“. Im Gegensatz dazu berichtete Dr. Hanker, dass sich bei der Volksbank Mittelhessen eG eine Politik der hohen Dividende als erfolgsrelevant erwiesen habe, um Mitglieder langfristig zu halten. Dies unterstreiche deutlich, dass die Mitgliedschaft ein regionales Thema sei und Forderungen nach zentralen Mindestanforderungen an die Mitgliedschaften von Genossenschaftsbanken folglich abzulehnen seien. Dieser Auffassung widersprach Hubert Greve in seinen Ausführungen. So habe man auf der Grundlage der allgemeinen Empfehlungen des BVR in seinem Hause ein erfolgreiches Mitgliederkonzept entwickelt und umgesetzt. Zumindest in puncto Unternehmensgröße abstrahierte auch Dr. Veit Luxem von einer Differenzierung der Umsetzung von Mitgliedschaftsstrategien. So ist der Aufbau von Vertrauen durch persönliche Nähe vor Ort, seiner Meinung nach unabhängig von der Größe einer Bank, das wichtigste Element zur Mitgliederbindung.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 2. Juli 2012 in Münster statt.