

# Genossenschaftsbanken: Vertriebsautomaten oder Unternehmen?

## „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

Zum dritten Mal fand die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ in Münster statt. Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutierten darüber, ob Genossenschaftsbanken Vertriebsautomaten oder Unternehmen sind. Das Thema des Symposiums konnte aktueller nicht sein, denn gerade in den letzten Wochen und Monaten fand eine rege Diskussion sowohl 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 FinanzVerbund aus, da für die Volksbanken und Raiffeisenbanken 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. Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ versuchte zu klären, inwiefern eine neue strategische Ausrichtung des Verbunds bzw. der einzelnen Primärbank ausgestaltet werden kann. Professor Dr. Börner (Lehrstuhl BWL an der Universität Düsseldorf) zeigte in seinem Vortrag ein Theoriegerüst auf und wies darauf hin, dass seine abstrakte Darstellung für die Umsetzung einer effizienten Vertriebsstrategie eingesetzt werden sollte.

Am Beginn seiner Ausführungen beleuchtete er die Marktleistungen, wie z. B. Kontraktvermittlung und Kontrakttransformation des Unternehmens Bank und stellte weiterhin die Mehrwert schaffenden Faktoren von Finanz-

dienstleistern dar. Das von ihm dargestellte Modell der funktionalen Wertkette diente als Ausgangspunkt für seine folgenden Ausführungen.

---

### **Definition von Kernkompetenzen**

---

Prinzipiell lassen sich bei der Optimierung der Wertkette die operative und die strategische Ebene unterscheiden. Für den langfristigen Erfolg des Unternehmens Bank muss an der strategischen Ebene angesetzt werden mit klarem Fokus auf das Ziel der Erreichung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. 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 erste beleuchtet die Branche, in der sich ein Unternehmen befindet und empfiehlt eine Marktposition der Differenzierung oder der Kostenführerschaft einzunehmen. Der Resource Based View hingegen folgt einer umgekehrten Denkrichtung. Die Kompetenzen und Ressourcen des jeweiligen Unternehmens stehen im Fokus der Strategiebildung. Ein Unternehmen muss seine Kernkompetenzen erkennen, die als nicht imitierbares Bündel von Ressourcen definiert werden, und sich darauf konzentrieren und spezialisieren. Börner führte als Beispiel für die Genossenschaftsbanken die Kundennähe als Kernkompetenz auf und wies darauf 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. Gabriele Höhler von BearingPoint

analysierte Vertriebsstrategien im Retailbanking. Der Kunde ist in den letzten Jahren sehr viel kritischer und anspruchsvoller geworden, aber gleichzeitig häufig mit den angebotenen Problemlösungen vonseiten der Bank überfordert. Die Banken werden in der letzten Zeit vor allem durch radikale Kostensenkungsprogramme und eine fortwährende Reorganisation wahrgenommen. Vor allem Neupositionierung, Produktstraffung und der Umgang mit neuen regulativen Anforderungen bestimmen das Denken und Handeln der Organisation.

---

### **Einführung Customer Lifetime Value**

---

In einer in diesem Jahr veröffentlichten Bankenstudie von BearingPoint und „Economist“ wurde festgestellt, dass 71 Prozent eine langfristige Kundenbeziehung als grundlegendes Ziel ansehen, die Umsetzung dies zu erreichen, d. h. einen rundum zufriedenen (glücklichen) Kunden „zu schaffen“, aber eindeutige Mängel aufweist. Zur Erreichung dieses Zieles empfiehlt Höhler die stärkere Einbindung eines Lebensphasenmodells (Customer Lifetime Value CLV) unter Nutzung externer und 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 z. B. mehrere Zugangswege, hochqualitative Produkte oder auch Bonusprogramme genutzt werden, sondern auch ein gezieltes „Erfahrungsmangement“ (Customer Experience Management CEM).

## Strategische Netzwerke im Verbund

Dieser ganzheitlich strukturierte Ansatz umfasst Prozessanalysen auf der Basis von Kundenerfahrungen und schafft eine Win-Win-Situation für den Kunden und die Bank. Hans Joachim Reinke, Mitglied des Vorstands der Union Asset Management Holding AG, als Vertreter aus dem Verbund stellte die bekanntesten Umfeldveränderungen im Bankengeschäft dar, wobei er die verschärfte Konkurrenzsituation und den abnehmenden persönlichen Kontakt des Kunden zum Bankberater hervorhob. Diesen Veränderungen ist der genossenschaftliche FinanzVerbund nach Reinkes Meinung aber durchaus gewachsen. Die Organisationsform strategisches Netzwerk für den Verbund stellte er 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 vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) ausgehen und alle Schnittstellen, auch die zum Kunden, berücksichtigen. Der Kernfokus der Genossenschaftsbanken liegt eindeutig im Retailbanking, das bringt auch die Cross-Selling-Quote in Höhe von 3,1 zum Ausdruck. Diese von Mercer ermittelte Quote liegt über dem bundesweiten Durchschnitt, allerdings erzielten internationale Institute weitaus höhere Werte.

## Zu wenig Zeit für Kundengespräche

Ein Grund dafür ist die ungenügende Anzahl an Vertriebsmitarbeitern im Verhältnis zu den im Back-Office tätigen

Mitarbeitern einer Bank. Europäische Spitzenbanken beschäftigten 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. Um die Cross-Selling-Quote weiter zu steigern 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 man der Genossenschaftsbank als Kunde verpflichtet ist. Im Verbund muss ein Geben und Nehmen vorhanden sein, um für alle Akteure exzellente Ergebnisse erreichen zu können.

## Angeregte Diskussion

In der von Professor Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion wurden die einzelnen Vertriebsstrategien auch im Hinblick auf Verbundtreue kontrovers diskutiert. Professor Dr. Börner und Gabriele Höhler vertraten ihre Meinung als Verbundexterne. Der genossenschaftliche FinanzVerbund wurde durch Horst Schreiber, Vorstandsmitglied der Volksbank Trier, Manfred Wortmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hellweg, und Hans Joachim Reinke repräsentiert. Börner führte aus, dass die Kernkompetenz Kunden-

fokus 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 Möglichkeit der Abschöpfung und Betreuung. Um die Effizienz in seinem Haus weiter zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen, wird es Umstrukturierungen hin zu einer strikten Trennung in Richtung Vertrieb, Produktion, Organisation und Gesamtbanksteuerung bzw. Infrastruktur geben. Damit sollen Mitarbeiterkapazitäten freigesetzt werden, die dann 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 klar, dass seine Bank 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. Im Verbund gibt es viele starke Partner, wobei aber die Zusammenarbeit nicht immer friktionsfrei funktioniert. Die Spielführung muss jedoch eindeutig bei den Primärbanken liegen und nicht bei den Verbundpartnern. Reinke vertrat auch die Meinung, dass die Meinungsbildung im Verbund verbessert werden muss und dass es keine unterschiedlichen Spielregeln geben darf. Kontrovers wurde der Kauf der Norisbank diskutiert, wobei Kaufabwicklung und die diesbezüglich schlechte Informationsinteraktion scharf kritisiert wurde. Über diese Podiumsdiskussion hinaus bleibt festzuhalten, dass der Vertrieb und die Kundennähe den Kernfokus der strategischen Ausrichtung einnehmen sollten.

■ Professor Dr. Theresia Theurl ist geschäftsführende Direktorin am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster.