

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigefreie • Insiderreport für Banker



DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ

Horst Köhler hat's vom DSGVO-Präsidenten zum Bundespräsidenten gebracht. Die Kreditwirtschaft bietet weiteren Gesprächsstoff: ● Sollen sich Genossenschaftsbanken nur auf den Vertrieb konzentrieren? ● Wird die Insolvenzgeld-Umlage demnächst auch bei Sparkassen erhoben? ● Wird die Sparkasse Aurich-Norden verkauft? ● Wird der DZ BANK-Vorstand auf der HV nicht entlastet? ● Als Beilage: Spezial - Häusliches Arbeitszimmer. Horst Köhler empfiehlt den Politikern, sehr geehrte Damen und Herren, auf die Bürger zu hören. Ein Tip auch für Banker:

"Die einzige Chance zu Geschäften zu kommen, ist das Gespräch..."

... mit dem Kunden." Auf diesen einfachen Nenner brachte Horst Schreiber, Vorstand der Volksbank Trier, die Antwort auf die Frage von Prof. Dr. Theresia Theurl nach der optimalen Organisation des Vertriebs einer Kreditgenossenschaft. Das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) Münster hatte diesmal unter dem Titel 'Genossenschaftsbanken: Vertriebsautomaten oder Unternehmen?' nach Münster eingeladen. Schon die Bezeichnung 'Vertriebsautomat' wollte Manfred Wortmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hellweg, nur unter der Einschränkung akzeptieren, "daß man sich eine solche Formulierung als Frau wagen darf". Bevor Wortmann und Schreiber sehr eindrucksvoll das Engagement ihrer Häuser im täglichen Bankgeschäft schilderten und deutliche Kritik an Fehlentwicklungen im Verbund artikulierten, referierten Prof. Dr. **Christoph J. Börner**/Universität Düsseldorf über 'Grenzen der Bank: Wertschöpfungspartner oder Vertriebsstelle' und **Gabriele Höhler**, Vice President Financial Services Bearing Point GmbH, zum Thema 'Vertriebsstrategien im Retailbanking: Kunden gewinnen und binden'. Anschließend schlug **Hans Joachim Reinke**, Mitglied des Vorstandes der Union Asset Management Holding AG, den Bogen von der Theorie zur Praxis, indem er das aktuelle Vertriebskonzept der Union Investment präsentierte. Die Kernaussagen von Börner lassen sich so zusammenfassen: In der Wertschöpfungskette sollte weniger auf die Cost-Income-Ratio und mehr auf die strategische Ausrichtung der Bank geachtet werden. Entscheidend sei, die Kernkompetenz des Institutes zu ermitteln und diese dann konsequent zum Gegenstand der Strategie zu machen.



Halte man Kundennähe bei Kreditgenossenschaften für eine Kernkompetenz, dann müsse alles, was die Kundennähe ausmache, im Institut gestärkt und geschützt werden, dagegen könne alles, was keinen Einfluß auf die Kundennähe hat, outgesourced werden: "Die Arbeitsteilung im Verbund müßte sich dann darauf konzentrieren, Kundennähe der Ortsbank zu stärken. Kundennähe verlangt Unternehmertum vor Ort." Dies bedeute auch, sich beim web-basierten Banking anders aufzustellen, als es reine Direktbanken tun. **Börners Kernsatz:** "Die Struktur sollte aus der Strategie folgen und nicht umgekehrt." Höhler wies daraufhin, daß nach einer aktuellen Umfrage von Bearing Point Banken davon ausgehen, daß nur 22 % ihrer Kunden sie aus voller Überzeugung weiterempfehlen. Damit sei klar, daß eine viel stärkere Kundenbindung erreicht werden müsse. Starke Kundenbindungen verstärken das Bekenntnis zur eigenen Bank und erleichtern das Cross Selling: "Cross Selling ist wesentlich preiswerter als Neukunden zu gewinnen." Höhler sieht eine Chance zur Kundenbindung in einer Lebenszyklusberatung der Kunden. Ein Konzept, das in der genossenschaftlichen Organisation aktuell mit dem VR-Finanzplan umzusetzen versucht wird. Ein weiteres starkes Instrument sei die Mitgliedschaft in der Genossenschaft. Ein Vorteil, der - so Höhler aus eigener Erfahrung - "aber bisher kaum genutzt wird". Auch das soll sich ja bekanntlich durch das neue Mitgliederprogramm des BVR ändern. Noch wird das Mitglied allerdings unter www.vr-plus.de nicht fündig!

Reinke plädierte für verbindliche Regeln im genossenschaftlichen Netzwerk, an die sich gleichermaßen die Produktanbieter im Verbund wie die Ortsbanken halten müßten. Die Verletzung der Regeln müsse dann konsequenterweise auch 'strafbewehrt' sein. Als Moderator für die Regelsetzung und Kontrolle komme nur der BVR in Betracht. Für die Union bekannte sich Reinke zum ausschließlichen Vertrieb über die Primärstufe. Die Union habe gerade einmal 84 eigene Außendienstler. Wie wichtig umgekehrt die Union für die Primärbanken sei, ergebe sich daraus, daß sie mit 38,6 % Anteil am Provisionsertrag der Primärbanken der mit Abstand wichtigste Provisionsbringer für die Kreditgenossen sei (zum Vergleich: der Anteil des Bausparens beträgt 18,1 %). Das soll nach Reinke auch so bleiben und mittelfristig dazu führen, daß die Union ihren Marktanteil von 23 auf 30 % steigern kann. In der Podiumsdiskussion machten Schreiber und Wortmann klar, daß die strikte Vertriebsorientierung der Volks- und Raiffeisenbanken nicht nur auf Zustimmung stößt. Wortmann betonte: "Wir wollen keine Produkte verkaufen, sondern eine ganzheitliche Beratung des Kunden liefern. Der Bedarf des Kunden ist für uns entscheidend. Wir haben ein klares Leitbild, den Bedarf des Kunden." Horst Schreiber ergänzte: "Bei Spielregeln muß klar sein, wer der Spielführer ist. Das muß die Ortsbank sein und sonst niemand, der dafür kein Mandat hat." Daß eine reine Vertriebsorientierung strategische Gefahren birgt, hatte **Friedel Fleck**, Präsident der **Hauptverwaltung Düsseldorf der Deutschen Bundesbank**, in einem Gespräch mit 'Bank intern' auf den einprägsamen Nenner gebracht: "Banken sollten sich nicht als reine Absatzstellen aufstellen" (vgl. 'Bi' 11/04).

Das derzeit vorhandene latente Unbehagen an manchen Entwicklungen im Finanzverbund brachte Wortmann auf die Formel: "Wir haben einen Konzern an der Spitze, ohne daß wir das wollten. Wie kriegen wir die Machtbalance wieder hin?" Schreiber sah dafür nur eine Lösung: "Wir hätten in den Gremien eigentlich die Mehrheit. Aber wir nutzen das nicht. Wir müssen die Traute haben, gegen Vorlagen zu stimmen, die uns schaden. Dann kriegen wir das Rad schon zum Laufen." Einem Hinweis, den Wortmann seinerseits unmittelbar aufgriff: "Wir sollten nicht nur im Nachhinein über Fehlentscheidungen schimpfen, sondern uns vorher in der Diskussion zu Wort melden." Die zahlreichen 'Gratulanten' am Ende der Veranstaltung dürften Schreiber und Wortmann gezeigt haben, daß sie mit ihren Aussagen den Nerv der Basis getroffen haben. Wenn die sich an die vergleichsweise einfachen Empfehlungen hält, dürfte es um die Zukunft des genossenschaftlichen Finanzverbundes als Einheit vertriebsstarker Unternehmer vor Ort nicht schlecht bestellt sein. Wortmann und Schreiber bekannten aus voller Überzeugung, zu ihren Verbundpartnern zu stehen und mit der Verbundtreue keine Probleme zu haben. Diese Treue darf eben nur nicht allzusehr durch Eingriffe von oben auf ihre Belastung geprüft werden!

Automaten oder Unternehmen?

Münster. Am Montag (17. Mai) ab 16 Uhr lädt das von Prof. Dr. Theresia Theurl geleitete Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster zur Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ in die Aula im Schloss der Universität ein.

Unter dem Titel „Genossenschaftsbanken: Vertriebsautomaten oder Unternehmen?“ werden aktuelle Fragen zur zukünftigen organisatorischen als auch strategischen Ausrichtung der Primärgenossenschaften im genossenschaftlichen Finanzverbund thematisiert.

Der Bankenwettbewerb erfordert von Genossenschaftsbanken mehr denn je eine klare vertriebsstrategische Positionierung. Diese Entscheidung bedarf der spezifischen Anpassung an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Bank und der Berücksichtigung der Strukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes.