

Eine Frage der Substanz

2. Praxis-Forum Genossenschaftsbanken blickte auf und in die dritte Säule

Tim Zuchiatti

„Substanz entscheidet“ – so prägnant das Leitmotto der Handelsblatt-Redaktion, so gut passte dies auch zum 2. Praxis-Forum Genossenschaftsbanken, zu dem die Tageszeitung Mitte Oktober einlud. Welche Substanz hat der Sektor? Vor welchen Anforderungen stehen die Institute? Wie kann die Substanz des Verbunds gestärkt werden? Antworten und Lösungen auf diese Fragen wurden an zwei Tagen in Berlin diskutiert.

BVR-Präsident Dr. Christopher Pleister fiel in diesem Kontext eine vergleichsweise leichte Rolle zu. Schließlich ging es ihm um die Darstellung der traditionell wie auch durch das Verbundrating erwiesenen großen Substanz des Sektors, um „Genossenschaftsbanken als Garant für starke Regionen“. Pleister skizzierte die enge Verbindung von Deutschland als dezentralem, föderalem Land und dem dezentralen FinanzVerbund. Als spontane Ordnung entstanden, befindet sich die Organisation der Volksbanken und Raiffeisenbanken in einem Prozess der permanenten Anpassung. Aktuell sei der Verbund am Ende einer Konsolidierungsphase angelangt, deren Beginn Pleister im Jahr 1972 – mit der Gründung des BVR – sah. Mit dieser Phase gehe die immer stärkere Fokussierung auf das Bankgeschäft vor dem Hintergrund einer konsequent regionalen Ausrichtung einher. In den kleinen Regionen gelinge dies sehr gut, in den Metropolregionen müsse die Position des Sektors noch gestärkt werden.

Die gemeinsame Willensbildung des Verbunds habe sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessert, sagte Pleister. Die Fachräte seien der ideale Weg, um den Anspruch der Dezentralität mit der Notwendigkeit zentraler Entscheidungen in Einklang zu bringen, sagte der BVR-Präsident. Substanziell für die Gruppe sei das System der Sicherungseinrichtung. Es gewährleiste, dass das Fehlverhalten einzelner nicht die gesamte Organisation gefährde. Gleichzeitig habe sich die Sicherungseinrichtung mit ihrer Unterstützung bei der IKB-Krise jüngst als unverzichtbarer Partner zur Stabilisierung der gesamten Kreditwirtschaft erwiesen.

Die IKB-Hilfestellung werde jedoch nicht die weiterhin positiven Aussichten der Sicherungseinrichtung erschüttern, machte Pleister deutlich.

„Ordnungspolitischer Unfug“

Der BVR-Präsident warb erneut dafür, die Gruppe in Prüfungsfragen als Einheit anzuerkennen. Die Sicherungseinrichtung sei hier das Konzept zur Risiko-steuerung für die gesamte Gruppe. Diskussionen um eine sektorübergreifende Zusammenlegung der Sicherungseinrichtungen erteilte der BVR-Präsident eine deutliche Absage. Pleister: „Das ist ordnungspolitischer Unfug.“ Die Zuständigkeit für die Sicherungseinrichtung müsse in der Gruppe bleiben. Auch eine Konsolidierung zwischen öffentlichen Instituten und Genossenschaftsbanken sei derzeit kein Modell. „Wir haben mit der Konsolidierung der eigenen Gruppe genug geleistet und können innerhalb der Gruppe noch viele Potenziale heben“, sagte Pleister.

Elemér Terták, Leiter des Direktorats Finanzinstitution der EU-Kommission, ließ auch über die große Substanz der Genossenschaftsbanken in Europa keinen Zweifel aufkommen. „Jeder vierte EU-Bürger hat Kontakt zu Genossenschaftsbanken“, so Terták. Es gebe jedoch große Unterschiede in Struktur, Organisation und Corporate Governance bei den Instituten in den jeweiligen EU-Ländern. Bedenken äußerte Terták hinsichtlich der zunehmenden Konzentration und der steigenden Betriebsgröße von Genossenschaftsbanken. Nähe, Wettbewerbsvorteile, Mitgliedernutzen dürften nicht verloren gehen, warnte er. An-

knüpfend an die Beschlüsse des ECOFIN-Rats kündigte Terták weitere Schritte an, um die länderübergreifende Finanzstabilität innerhalb der EU weiterzuentwickeln. Basierend auf der bereits 2005 getroffenen Übereinkunft soll im Rat für das Frühjahr 2008 eine erweiterte Vereinbarung zur Finanzstabilität in Europa ausgearbeitet werden. Ein Ziel sei auch die Verbesserung der Interoperabilität von Einlagensicherungssystemen. Eine zwangssolidarische Übernahme von Risiken sei dabei nicht vorgesehen. Es gehe um die grenzüberschreitende Sicherung innerhalb einzelner Gruppen, nicht um die gruppenübergreifende Übernahme von Risiken.

Im weiteren Verlauf des ersten Tages wurde vornehmlich in und nicht mehr auf die Säule der Kreditgenossenschaften geblickt. „Wie nachhaltig befassen wir uns mit den Wünschen der Kunden?“, sei die Kernfrage, die sich der Verbund immer wieder stellen müsste, unterstrich Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank. An der Ausrichtung auf den Kunden lasse sich die Substanz des Unternehmens messen. Böhnke: „Jedes Unternehmen hat eigentlich nur einen Vorgesetzten und dieser Vorgesetzte ist der Markt.“ Näher, schneller, direkter müsse man sich am Kunden ausrichten. Die einheitliche Umsetzung demokratisch beschlossener Maßnahmen und die Konzentration auf die Kernkompetenzen seien dafür unabdingbar. „Die Stärken der Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen für den Kunden erlebbar sein“. Qualitäts- statt Preisführerschaft laute das – mit Blick auf den Druck der Direktbanken – erklärte Motto. Die WGZ Bank fungiere hierbei nicht nur als Produkt-, sondern auch als Lösungslieferant. Beispielhaft erwähnte Böhnke hier die Innovation neuer Passivprodukte, die Stärkung einer systematischen Vertriebsorientierung und die Entwicklung einer elektronischen Vertriebsplattform, über die man im Direktbank-Geschäft aktiv werden wolle, ohne individuelle Lösungen der Banken zu versper-



Dr. Christopher Pleister, Elemér Terták, Günter Vogt, Werner Böhnke, Dr. Thomas Duhnkrack, Jochen Kerschbaumer und Dr. Bernd Nolte (von links oben).

ren. Auf die Frage vom stellvertretenden Chefredakteur des Handelsblatts Hermann-Josef Knipper zur Fusion von DZ Bank und WGZ Bank antwortete Böhnke, er werde sich einzig und allein auf den Markt konzentrieren.

Der Referent der anderen genossenschaftlichen Zentralbank Dr. Thomas Duhnkrack, Vorstandsmitglied der DZ Bank, fokussierte seinen Vortrag auf das Firmenkundengeschäft. Hier müsse man im Verbund aufholen. Die DZ Bank unterstütze das Firmenkundengeschäft der Volksbanken und Raiffeisenbanken mit Fremdkapital- und Förderkreditprodukten wie „Standard Meta“, „Agrar Meta“, „Förderkredit Plus“ und dem „Konsortialkredit“. Als neue Produkte im Firmenkundengeschäft sehe man die Einführung von Rohstoffderivaten, Akquisitionsfinanzierungen, Mezzanine-Finanzierungen über die DZ Equity Partner sowie die Einführung kleinteiliger Schulscheindarlehen vor. Um den Best-Practice-Ansatz zu stärken, sei überdies die Ausweitung des Konzepts der „Leuchtturmbanken“ geplant. Eine zentrale Herausforderung sei für die DZ Bank künftig auch die Ausweitung die Internationalisierung. Als fokussierte Standorte nannte

Duhnkrack dabei den osteuropäischen Raum (über die Volksbank International), Südamerika, Asien, Norditalien sowie das Geschäft in der Türkei. Die nationale und die internationale Expansion des Sektors sei dabei als komplementäre Aufgabe zu begreifen, sagte Duhnkrack.

Anforderungen

Wo es vor allem national noch an Substanz mangelt, verdeutlichte Günter Vogt, Generalbevollmächtigter der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold, in seinen Anforderungen, die er aus Sicht eines Primärbankers an die Verbände und Spitzeninstitute stellte. Um ein einheitlicheres Vorgehen sicherzustellen, wünsche er sich eine stärkere Moderation und Koordination durch den BVR. Eine ganzheitliche Strategie müsse stärker ausgefeilt werden, damit sie auch für Mitarbeiter und Kunden transparent werde. Als weitere allgemeine Anforderungen nannte Vogt: eine Harmonisierung der Verbundziele, die Erhöhung der Vertriebskraft, die Optimierung der Prozesse, eine konsequentere Orientierung an Best-Practice-Ansätzen, die Straffung der Verbundstruktur bei gleichzeitiger Spezialisierung

sowie die stärkere Förderung von Innovationen. Ideen müssten vom Kunden ausgehend direkt über die Volksbanken und Raiffeisenbanken entwickelt werden, sagte Vogt. Von Verbänden wünschte er sich einen wirkungsvolleren Einsatz von Marketingbudgets, einen einheitlichen Auftritt nach außen, eine übergeordnete Trend- und Marktforschung, ein Primärbanken-Barometer zur Kundenzufriedenheit, eine einheitliche Produktwerbung bei Leuchtturmprojekten sowie die Schaffung eines Baukastensystems, das zur Kommunikation diverser Botschaften (Werbung, Mitgliedschaft, gesellschaftliches Engagement) individuell durch die Banken genutzt werden kann. Für die Verbundunternehmen regte Vogt eine engere Zusammenarbeit durch die Bildung regionaler Kompetenzzentren zu bestimmten Themenkomplexen an – etwa im Bedarfsfeld „Zukunftsvorsorge“. Vogt unterstrich: „Die Volksbank vor Ort ist die Brücke zwischen der Globalisierung und Regionalität. Diese Brücke ist gar nicht so groß, wenn wir den Verbund richtig leben.“

Die folgenden Vorträge zielten vor allem auf einzelne Disziplinen des Verbunds.



Stephan M. Schader, Michael Krings, Bernd Meier und Dr. Laurenz Kohlleppe (von links oben).

Substanziell für den Erfolg: ein konsequenter Vertrieb. Hierzu präsentierte Jochen Kerschbaumer, Leiter des Bereichs Filialen bei der Wiesbadener Volksbank, gemeinsam mit Dr. Bernd Nolte, Geschäftsführer der Unternehmensberatung 4P consulting, ihren gemeinsamen Ansatz. Dieser mündete bei der Wiesbadener Volksbank in der Gründung einer „Telefonfiliale“, die eine schnelle, marktnahe Sachbearbeitung möglich macht, einfache Tätigkeiten übernimmt und Zuständigkeiten koordiniert. Dies habe zu einer deutlichen Erhöhung der Netto-Marktzeit geführt, die man nun konsequent zur Stärkung der Vertriebskraft nutzen könne, erklärten die Verantwortlichen.

Regionalisierung der Kreditbearbeitung

Bernd Meier, Geschäftsführer beim VR Kreditwerk, und Stephan M. Schader, Vorstandsmitglied der Volksbank Dreieck, machten in ihren Referaten in Theorie und Praxis deutlich, wie eine Prozessoptimierung durch eine Regionalisierung der Kreditbearbeitung gelingen kann. Als Modell stellte Meier ein von den Banken der Region getragenes Regionales ServiceCenter (RSC) vor – eine in unmittelbarer örtlicher Nähe errichtete Einheit, die für eine oder mehrere Banken das

Processing von Marktfolge Aktiv-Produkten übernommen hat. Hierüber bleiben die Kompetenz in der Region sowie unternehmerische Steuerungsmöglichkeiten erhalten, zugleich könnten Skaleneffekte und die Senkung von Personalkosten erzielt werden. Am Beispiel der Entwicklung des RSC Rhein-Main erklärte Schader, wie sich das Modell in die Praxis umsetzen lässt und warum diese Umsetzung sinnvoll ist.

Substanziell für sämtliche Prozesse ist schon längst die IT. Günter Vogt hatte in seinem Vortrag gefordert, dass die IT den Prozessen folgen solle und nicht umgekehrt. Michael Krings, Vorstandsvorsitzender der Fiducia, klärte auf, wie dies funktioniert. Über die Plattform agree sei es gelungen, die Prozesse der Beratung und Abwicklung in einen durchgängigen Prozess zu überführen. Dies führe zu einer deutlichen Erhöhung der Produktivität. Gleichzeitig sei durch die so genannte „Vorgangsteuerung“ die individuelle Zusammenführung einzelner Funktionen zu Geschäftsprozessen möglich. Krings: „Jede Bank ist in der Lage, ihre eigene Geschäftsprozesslogik mit unserer Anwendung abzubilden.“

Die Geschäftsprozesslogik der Sparda-Banken bezieht sich einzig und allein

auf das Feld des Retail-Banking. Zum Erfolg gehöre auch, dass man genau definiert, was man nicht kann, sagte Dr. Laurenz Kohlleppe, Vorstandsvorsitzender des Verbands der Sparda-Banken. „Wir machen kein Firmenkundengeschäft.“ Vor diesem Hintergrund kennzeichnete er die Sparda-Banken als relevanten und komplementären Teil der genossenschaftlichen Landschaft. Dass dieser stetig Zuwächse zu verzeichnen hat, erklärte Kohlleppe mit dem konsequenten Verzicht auf Komplexität und dem gleichzeitigen Anspruch, jeden Wunsch des Retail-Kunden abzudecken. Ein attraktives PreisLeistungsverhältnis und eine ausgewogene Mischung der Vertriebswege untermauern dies. Das Ergebnis: 15-mal in Folge wurden die Sparda-Banken vom Kundenmonitor Deutschland als kundenfreundlichste Banken ermittelt. Das sprach für die Substanz dieses Geschäftsmodells. Doch dass auch hier die Luft dünner wird, verschwieg Kohlleppe nicht: „Wir schaffen es gerade so zu wachsen, um unseren Marktanteil zu halten.“ Die Erhöhung der Vertriebsproduktivität, weitere Standardisierung, schlanke Prozesse sowie ein einheitlicherer Auftritt nach außen seien auch für die Zukunft der Sparda-Banken substanziell. ■