

Arbeitsteilung im Verbund: „Zusammen geht mehr“

Von Klaus Ferber



Im regionalen Markt definiert die genossenschaftliche Primärbank ihre Zielgruppen in unternehmerischer Eigenverantwortung. Für sämtliche Finanzdienstleistungen, die sie ihren mittelständischen Kunden nicht selbst bereitstellen kann oder will, steht ihr die Produktpalette der Verbundpartner zur Verfügung. Sie sei aber nicht daran gebunden, meint Klaus Ferber. Der Produktanbieter könne daher nicht auf eine Monopolstellung im Verhältnis mit der Primärbank vertrauen, so warnt er. Genau das legitimiere ihn jedoch, auch außerhalb des eigenen Finanzverbundes nach Geschäftsmöglichkeiten zu suchen. Red.

„Zusammen geht mehr“ – auf dieser schlichten Erkenntnis basiert das Prinzip der Arbeitsteilung. Im Kern geht es um die Mobilisierung und den optimalen Einsatz von Ressourcen. Das Ergebnis ist entscheidend für den Markterfolg.

Individuelle strategische Ziele werden von Primärbanken festgelegt ...

Die damit verbundene Herausforderung ist für jedes Unternehmen – unabhängig von Branche und Größe – die gleiche, der Grad der Komplexität und Verbindlichkeit durchaus unterschiedlich. Bei hierarchisch struk-

turierten Unternehmen und Konzernen, die durch „einheitliche Leitung“ gekennzeichnet sind, finden Regeln der Arbeitsteilung mehr oder weniger umfangreich und detailliert ihren Niederschlag in verbindlichen Anweisungen. Doch wie funktioniert das in Verbundorganisationen?

Verbundorganisationen sind gekennzeichnet durch den Zusammenschluss eigenständiger Unternehmen auf der Grundlage gemeinsamer Ziele und Werte. Im Interesse des Gesamterfolges sind die Aktivitäten der Partner darauf ausgelegt, eine optimale Marktbearbeitung und -ausschöpfung auf Grundlage eines klaren Bekenntnisses zur Arbeitsteilung sicher zu stellen. Die Aufgabe stellt sich sowohl für das Privatkundengeschäft als auch für das Geschäft mit Firmenkunden. Das Firmenkundengeschäft der Volksbanken Raiffeisenbanken ist klassisches Mittelstandsgeschäft. Zielgruppen sind Geschäftskunden (Freiberufler und Gewerbetreibende), KMU bis hin zum gehobenen und großen Mittelstand.

Innerhalb der Verbundorganisation ist die Primärbank verantwortlich für die Bearbeitung und Ausschöpfung ihres regionalen Marktes. Aus diesem Rollenverständnis

resultieren Verantwortlichkeit und Zuständigkeit, zugleich allerdings auch eine Verpflichtung gegenüber der Verbundorganisation. Es ist die originäre Aufgabe des Vorstandes der Primärbank, die strategischen Zielsetzungen für sein Institut zu formulieren und umzusetzen. Dabei kommt der Zielgruppendefinition im Mittelstandsgeschäft (relevanter Markt) eine besondere Bedeutung zu; wesentliche Determinanten sind Marktverhältnisse, Ressourcen, Größe und Risikotragfähigkeit der Bank.

Die genossenschaftliche Vielfalt, ein wesentliches Differenzierungsmerkmal der Volksbanken Raiffeisenbanken im Wettbewerb, findet hier ihren Niederschlag: Im Gegensatz zu Konzernunternehmen und Filialen von Großbanken ermöglicht die unternehmerische Gestaltungsfreiheit, die eigene Marktpositionierung individuell und flexibel zu gestalten und konsequent an den regionalen Erfordernissen auszurichten.

... und verursachen eine Vielfalt im Marktantritt

Während einige Banken sich auf ihr angestammtes Zielsegment – Geschäftskunden und kleine Unternehmen – konzentrieren, ist es Anspruch und erklärtes Ziel anderer Banken, sich als führender Finanzpartner des breiten Mittelstandes in ihrer Region zu positionieren. Die spezifische Organisation des Firmenkundengeschäftes, das

Zum Autor

Klaus Ferber ist Abteilungsleiter im Bereich VR Mittelstand, DZ BANK AG, Frankfurt am Main.

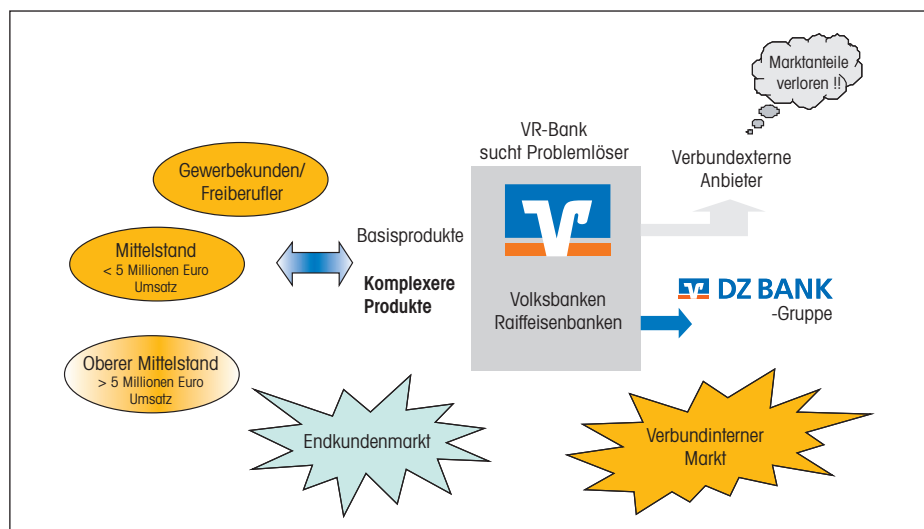
Leistungsangebot sowie der Prozess der Leistungserstellung spiegeln die individuelle Geschäftsstrategie und reflektieren den im Unterschied zu Konzernbanken durchaus heterogenen Marktantritt.

Das Leistungsspektrum der Primärbank im Mittelstandsgeschäft umfasst sämtliche Basisleistungen wie Konto/Zahlungsverkehr, Geldanlagen, Kredite, daneben abhängig von Größe, Marktumfeld und strategischer Ausrichtung der Bank auch Leistungen des Auslandsgeschäftes bis hin zum Angebot strukturierter Finanzierungen. Für sämtliche Finanzdienstleistungen, die die Primärbanken nicht bereitstellen können (zum Beispiel Leasing, Versicherungen, großvolumige Finanzierungen) oder wollen (make or buy), stehen die Verbundpartner mit einem umfassenden Angebot zur Verfügung.

Alle Verbundpartner sind freie Marktteilnehmer

Es kennzeichnet die Verbundorganisation, dass im Gegensatz zu Konzernunternehmen oder Niederlassungen keine Kontrahierungspflicht besteht. Die Primärbank ist grundsätzlich frei bei der Auswahl ihrer Produktlieferanten. Sicher wird der Verbundpartner Präferenzen bei der Ansprache und im Prozess der Entscheidungsfindung

Doppelter Marktmechanismus



genießen. Letztendlich entscheidet jedoch der Markt: Die Primärbank wird die Leistung des Verbundpartners (nachhaltig) nur dann „kaufen“, wenn der Verbundpartner das relevante Produkt unter Qualitäts- und Preisaspekten im Wettbewerb mit verbundexternen Anbietern bedarfsgerecht liefert. Insofern kann der Verbundpartner nicht auf ein Monopol im Verhältnis mit der Primärbank vertrauen, was ihn seinerseits durchaus legitimiert, auch außerhalb der Verbundorganisation nach Geschäftsmöglichkeiten zu suchen.

Die Gesetze des Verbundmarktes fördern Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und sind somit maßgebliche Treiber zur permanenten Optimierung von Produktqualität sowie Prozess- und Kostenstrukturen. Diese Erkenntnis findet auch bei Konzernbanken zunehmend Bestätigung. Ein Beispiel dafür ist die Aufnahme konzernfremder Fondsprodukte in das Leistungsangebot.

Die Rolle der Primärbank innerhalb der Verbundorganisation, die Heterogenität des Marktantritts und die Besonderheiten des Verbundmarktes sind Maßgabe für die Positionierung der Verbundpartner im Mittelstandsgeschäft. Grundsätzlich wird deren Geschäftspolitik darauf ausgerichtet sein, den Marktantritt und das Leistungsangebot der Primärbank zu unterstützen und zu

ergänzen. Entscheidend für den Gesamterfolg der Verbundorganisation ist die Komplementarität von Marktantritt und Leistungsangebot der Verbundpartner. Im Kern geht es dabei um die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsteilung zur Vermeidung von Redundanzen und Friktionen.

Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung und Marktausschöpfung ist eine stringente Ausrichtung der Zentralbank auf den konkreten Bedarf der Primärbank von essenzieller Bedeutung. Kunde der Zentralbank in dem Geschäftsfeld Mittelstand ist zunächst die Primärbank. Insofern ist die bankindividuelle Kenntnis des relevanten Marktes, der Aufbau- und Ablauforganisation und insbesondere der Strategie im Firmenkundengeschäft Grundlage für eine akzeptierte und Nutzen schaffende Arbeitsteilung.

Das als relevanter Markt definierte Kundensegment beschreibt die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit der Primärbank. Das „Hoheitsgebiet“ markiert Rechte, aber auch Pflichten gegenüber der Verbundorganisation. Um eine möglichst umfassende Marktbearbeitung durch den Verbund zu gewährleisten, ist ein dokumentiertes gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit notwendige Voraussetzung für überschneidungsfreie Aktivitäten.

Außerhalb des relevanten Marktes: Produktlieferanten werden direkt aktiv

Adressen außerhalb des relevanten Marktes, zum Beispiel Unternehmen mit Umsätzen über einer bestimmten Größenordnung, stehen den Verbundpartnern zur Direktansprache zur Verfügung. Im Idealfall resultieren daraus Geschäfte und Kundenverbindungen der Verbundpartner, in die gegebenenfalls die regional zuständige Primärbank eingebunden werden kann.

Vor diesem Hintergrund ist der Marktantritt der Zentralbank im Mittelstandsgeschäft strikt subsidiär. Die DZ Bank versteht sich als komplementärer Produkthanbieter, der das Leistungsangebot der Volksbanken

Organisation der Arbeitsteilung



Raiffeisenbanken bedarfsgerecht ergänzt. Durch umfassende bankbezogene Consulting- und Serviceleistungen leistet die Zentralbank darüber hinaus in enger Kooperation mit den Fachgremien des BVR einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Mittelstandsgeschäftes im Finanz-Verbund.

Risikotransfer für die Primärbanken

Eine klassische Zentralbankfunktion sind die Angebote zum Risikotransfer im Firmenkundenkreditgeschäft. Der Kredit ist nach wie vor das wesentliche Ankerprodukt für die Kundenverbindung und darüber hinaus wesentlicher Schlüssel für sämtliche Cross-Selling-Ansätze. Die gemeinschaftliche Kreditbereitstellung im Finanzverbund ermöglicht den Volksbanken Raiffeisenbanken Zugang zu Kunden und Nichtkunden mit Kreditbedarf, der die Risikotragfähigkeit der einzelnen Bank übersteigt.

Neben dem klassischen Konsortialkredit stehen den Banken für das kleinteilige Geschäft weitgehend standardisierte und prozessoptimierte Produkte zur Verfügung. Eine Vertriebsplattform für Kredite innerhalb des Verbundes rundet das bankbezogene Leistungsspektrum zum Kreditrisiko- und Portfoliomanagement der Primärbank ab.

Es liegt im Wesen des Kreditgeschäftes, dass die risikopolitischen Anforderungen von Primärbank und Zentralbank nicht in allen angefragten Fällen korrespondieren, zumal die Partner für ihre Risikopolitik allein verantwortlich sind. Vor diesem Hintergrund sind eine offene Kommunikation der Anforderungen sowie ein transparenter Kreditentscheidungsprozess notwendige Voraussetzung für eine vertrauensvolle und Erfolg versprechende Zusammenarbeit im Metakreditgeschäft.

Steigende Anforderungen in der Produktentwicklung

Diese Rolle als (offener oder stiller) konsortialer Risikoträger ist unverändert wichtig, doch nicht ausreichend, um die DZ Bank als Partner im Firmenkundengeschäft nachhaltig zu etablieren. Gefordert ist eine umfassende Problemlösungskompetenz im zunehmend komplexen Firmenkundengeschäft, unterlegt durch ein bedarfsgerechtes Produktangebot, das die Wettbewerbsfähigkeit der Primärbank stärkt und ihr (zusätzliche) Ertragsmöglichkeiten eröffnet.

Die DZ Bank fördert die Marktaktivitäten der Primärbank durch Consultingleistungen (zum Beispiel Marktpotenzial, Kreditportfolioanalysen) und fungiert als komplementärer Lieferant von Mittelstandspro-

dukten, die die Primärbank aus wirtschaftlichen oder auch geschäftspolitischen Gründen nicht selbst bereitstellen kann oder will. Das wettbewerbsintensive Marktumfeld im mittelständischen Firmenkundengeschäft bestimmt die stetig zunehmenden Anforderungen an Produktentwicklung und Produktmanagement. Die Banken filtern, bündeln und transportieren die Marktanforderungen. Als lösungsorientierter Partner für alle Themen des Firmenkundengeschäftes definiert die DZ Bank ihr Produktangebot über Kompetenzfelder:

- Finanzierungslösungen,
- Risikomanagement,
- Anlagekonzepte,
- Internationales Geschäft,
- Zahlungsverkehrslösungen und
- Spezialthemen.

Die bedarfsorientierte Ausgestaltung des dahinter liegenden Produktportfolios und eine intensive Vertriebsunterstützung gewährleisten die Akzeptanz als leistungsfähiger Produktlieferant innerhalb der Verbundorganisation. Ein verbundimmanentes Thema ist in diesem Zusammenhang die Verteilung der mit dem Produktabsatz realisierten Erlösströme zwischen Primärbank und Verbundpartner. Ein hohes Maß an Transparenz bei der Preisfindung schafft die Voraussetzung für wechselseitig akzeptierte Vereinbarungen.

Als echter Allfinanzanbieter und einzige lokale oder regionale Unternehmerbank hat die Volksbank Raiffeisenbank beste Voraussetzungen im Wettbewerb um mittelständische Unternehmer. Der genossenschaftliche Finanzverbund setzt auf die bewährte Kombination von flexiblem Marktantritt und hoher Produktkompetenz der Verbundunternehmen. Diese Erfolgsfaktoren kennzeichnen das arbeitsteilig organisierte Netzwerk und stellen unter Beweis, dass zusammen mehr geht. ■■■■