

Worauf es ankommt: Perspektiven für den genossenschaftlichen Finanzverbund im Wettbewerb

Der genossenschaftliche Finanzverbund hat sich in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht erfolgreich weiterentwickelt. Mit der „Bündelung der Kräfte“ wurde manches erreicht. Er hat den Mut gehabt, offen, an der Sache orientiert, mit Leidenschaft und vielen Argumenten über strategische und strukturelle Themen unserer Bankengruppe miteinander zu diskutieren: Wie geht es mit den Fusionen weiter (wahlweise Zentralbanken, Rechenzentralen, Regionalverbände), wie können sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken ihrer relativen Größe entsprechend besser positionieren, wie sind die Erlösströme im Finanzverbund gerechter zu verteilen?

Mitglieder- und Kundenorientierung

Dabei sollte aber eines nicht verkannt werden. Egal wie die Antworten auf die Fragen auch ausfallen mögen, – sie werden niemals das allenthalben in der Gruppe gesuchte Allheilmittel beschreiben können. Worauf es vielmehr ankommt, ist die überzeugende Antwort auf eine ganz andere Frage: Was sind die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder und Kunden? Damit soll nicht gesagt sein, dass die Mitglieder und Kunden beim genossenschaftlichen Finanzverbund nicht gut aufgehoben wären, ganz im Gegenteil. Aber Wünsche und Erwartungen verändern sich auch bei den Kunden. Die Aufstellung der Gruppe erlaubt eine besondere Marktnähe, die sie von allen anderen Bankengruppen unterscheidet. Und in dieser Marktnähe liegen die Chancen.

Gegenwärtig ist festzustellen, dass der Wettbewerb in den angestammten Geschäftsfeldern – das sind vor allem das Retailgeschäft sowie das Geschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen – die Bankengruppe vor besondere Herausforderungen stellt. Der Finanzverbund ist gut

beraten, wenn er gemeinsam die Kräfte nicht nur bündelt, sondern vor allem auch in der Marktbearbeitung kraftvoll entfaltet. Markt und Kunden, das sind jene Aufgaben- und Betätigungsfelder, denen die gesamte Aufmerksamkeit und den gewichtigen Teil der Ressourcen zugewendet werden muss – um noch besser zu werden, um im Wettbewerb mehr als nur bestehen zu können und um die Erlöse zu erwirtschaften, die wir benötigen.

Aus genau diesem Blickwinkel heraus hat die WGZ Bank im Frühjahr mit einer gemeinsamen Marktoffensive mit den Mitgliedsbanken, den Volksbanken und Raiffeisenbanken im Rheinland und in West-

falen begonnen, und dafür aus dem guten Geschäftsergebnis des Jahres 2006 beträchtliche Mittel bereitgestellt.

Zur aktuellen Analyse der Situation und der Perspektiven des genossenschaftlichen Finanzverbundes im Wettbewerb sind im Wesentlichen drei Punkte zu beleuchten:

Erstens, wo steht der Finanzverbund? Zu welchem Ergebnis kommt eine betriebswirtschaftliche Bestandsaufnahme?

Zweitens, wo will er hin? Wie kann ein von allen Mitgliedern des Finanzverbundes getragenes Zielbild aussehen?

Drittens, wie kommt er dorthin? Welche Maßnahmen sind im Wettbewerb der Branche umzusetzen?

Situation des Finanzverbundes im Wettbewerb

Für eine nüchterne und sachliche Bestandsaufnahme der Wettbewerbssituation eignet sich eine Swot-Analyse. Wo liegen die Stärken, wo die Schwächen? Welche Chancen bieten sich, welchen Risiken ist der Finanzverbund ausgesetzt?

Zunächst zu den Stärken: Mit rund 14 000 Niederlassungen und Filialen ist die Gruppe flächendeckend in der gesamten Republik vertreten. Sie hat eine starke Position im deutschen Markt für Finanzdienstleistungen, in dem sie mit einem Marktanteil über alle Geschäftsfelder hinweg von insgesamt rund 20 Prozent unangefochten die Nummer zwei darstellt.

Über die Begleitung starker Verbundpartner – den Rechenzentralen, den Verbundunternehmen und Zentralbanken als zentrale Dienstleister und Produktlieferanten – ist jede Primärbank in der Lage, ihren

Werner Böhnke, Vorsitzender des Vorstands, WGZ-Bank AG, Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank, Düsseldorf

Bei allem Lob für die strategische Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Finanzverbundes und dem Bekenntnis zu der Diskussionskultur und der Autonomie der Primärstufe der dezentralen Bankengruppe formuliert der Autor klare Ziele für die Weiterentwicklung. Nicht an quantitativen, sondern an qualitativen Kriterien will er den Erfolg gemessen wissen. Vision jedes einzelnen Unternehmens des Finanzverbundes sollte es seinem Anspruch nach sein, Marktführer in seinem jeweils relevanten Markt zu werden. Auf dem gemeinsamen Weg dorthin wünscht er sich, dass Mehrheitsentscheidungen auch von der unterlegenen Minderheit akzeptiert, und nicht ignoriert oder gar boykottiert werden. Sein abschließender Appell: „Eine gemeinsame Marktoffensive der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken im engen Schulterschluss mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken – das wäre ein wahrhaft kraftvoller Antritt für den gesamten Finanzverbund.“ (Red.)



Kunden eine umfassende Angebotspalette aller Finanzdienstleistungen zu bieten. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist in ihrem Geschäftsfeld Marktführer, die R+V ist die Nummer zwei Deutschlands bei den Lebensversicherungen, und die Union Investment sowie die VR Leasing liegen in ihren Märkten auf anerkannten Premiumplätzen.

Mit rund 30 Millionen Kundenverbindungen und 16 Millionen Mitgliedern gehören die Volksbanken und Raiffeisenbanken zu den bedeutendsten und wichtigsten Anbietern am Markt für Finanzdienstleistungen in Deutschland. Mit rund 190 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer aggregierten Bilanzsumme von fast einer Billion Euro zum 31. Dezember 2006 gehört die Bankengruppe europaweit zu den größten Finanzdienstleistern. Und obwohl nicht primär gewinnorientiert, hat die Gruppe 2006 einen Jahresüberschuss von nahezu 4,0 Milliarden Euro erwirtschaftet. Soweit zu den Stärken des Finanzverbundes – Selbstbewusstsein ist durchaus angebracht.

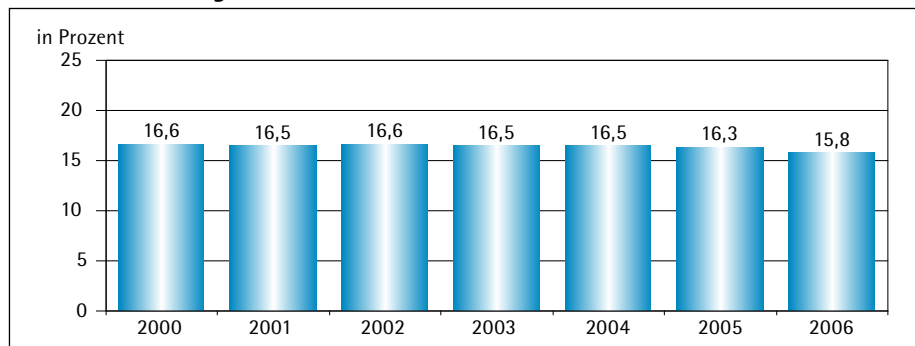
Belastender Preiswettbewerb

Wo Licht ist, gibt es aber meistens auch Schatten. Von einem angestrebten Marktanteil in Höhe von 30 Prozent in den Geschäftsfeldern ist die Gruppe unverändert entfernt. Deutlich zu erkennen ist eine Seitwärtsbewegung der Marktanteilsentwicklung in den vergangenen Jahren (siehe Abbildungen 1 und 2). Die Analysen zeigen dabei im Übrigen auch, dass diese Entwicklung für alle Primärbanken gleichermaßen zutrifft, und zwar unabhängig von Größe und Marktdurchdringung.

Zudem tritt für den Ausbau der Ertragskraft erschwerend die mittlerweile seit rund einem Jahr deutlich abgeflachte Zinsstrukturkurve hinzu, da sie die Möglichkeiten der Erzielung von Strukturbeiträgen aus der klassischen Fristentransformationen erheblich reduziert (Abbildung 3). Dieser Effekt wirkt deshalb auf die Ergebnissituation besonders belastend, weil die Strukturbeiträge im Durchschnitt zwischen 35 Prozent und 40 Prozent des Zinsergebnisses, der tragenden Ergebnissäule der Primärbanken, ausmachen. Und der Blick nach vorne lässt gegenwärtig keine spürbare Verbesserung erkennen.

Offenkundig scheint der Gruppe der zuweilen aggressive Preiswettbewerb in dem in

Abbildung 1: Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken – Marktanteile Einlagen von Nichtbanken



Quelle: Deutsche Bundesbank (Genossenschaftsbanken ohne Zentralbanken)

Deutschland verteilten Markt für Finanzdienstleistungen zu schaffen zu machen. Hinzu kommt, dass Wettbewerber mit exponentiell gestiegenen Werbeetats in die klassischen Zielgeschäftsfelder der genossenschaftlichen Bankengruppe eindringen. Trotz allem ist der deutsche Markt nach wie vor für ausländische Wettbewerber so interessant, dass sie – mit zum Teil beträchtlichem Einsatz – den Schritt nach Deutschland wagen.

Vor dem Hintergrund der gravierenden Veränderungen im Finanzdienstleistungsmarkt wäre es falsch, den Fokus der Bemü-

Wir brauchen einen Marktauftritt und eine Strategie aus einem Guss, und wir brauchen mehr Verbindlichkeit und Einheitlichkeit innerhalb des Verbundes. Andere europäische Genossenschaften sind da schon weiter. Die genossenschaftlichen Verbände beispielsweise in der Schweiz oder in den Niederlanden haben es geschafft, klare Spielregeln und effiziente Organisationsstrukturen zu etablieren. Bei ihnen sind Verbandsaufgaben und Zentralbankaufgaben verschmolzen.“

Wolfgang Kirsch, Vorsitzender des Vorstands, DZ Bank, anlässlich der 53. Kreditpolitischen Tagung

hungen in der Bankengruppe ausschließlich auf verbundinterne Themenfelder zu richten. Es gilt sich darauf zu konzentrieren, wie die Marktanteile wieder ausge-

weitet und die Ergebnisse der gesamten Gruppe – insbesondere die der Primärstufe – ausgebaut werden können. Deutlich zu erkennen ist dabei auch, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken im immer intensiveren Wettbewerb insgesamt eine noch bessere und stärkere Unterstützung in ihren Märkten benötigen als bisher. In dieser Aufgabe ist der Verbund gefordert.

Doppelarbeiten vermeiden

Gleichzeitig dürfen auch die Kosten und Kostenstrukturen im Finanzverbund nicht aus den Augen verloren werden. Wo immer möglich, müssen Doppelarbeiten vermieden werden, und damit sind selbstverständlich auch die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken gemeint. Dabei gilt es aber, sich vor Augen zu halten, dass reine Kostensynergien niemals geeignet sind, Ertragsrückgänge dauerhaft abzufedern.

Im Übrigen kooperieren die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken auf zahlreichen Feldern ohnehin eng und partnerschaftlich miteinander und bringen dadurch in besonderer Weise in verschiedenen Aufgabenfeldern ihr Know-how für die gesamte genossenschaftliche Bankengruppe ein. Als Beispiele seien nur die Wertpapierabwicklung, die Entwicklung von Rating-Modulen für die Primärbanken, das Fördermittelgeschäft oder das Depotbankgeschäft genannt. Die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Alle Kooperationen kommen den Primärbanken in ihren Märkten zugute. Dies ist auch der einzig richtige Ansatz. Darin besteht die Aufgabe aller Verbundunternehmen. Und deshalb muss bei allen derartigen Aktivitäten immer gefragt werden: Was haben die

Primärbanken in ihrem Wettbewerb um die Kunden davon?

Weiterentwicklung des Finanzverbundes

Aus dieser Motivation heraus wurde in der WGZ Bank vor nunmehr drei Jahren der Vorschlag zur Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Finanzverbundes hin zu einer stabilen, leistungsfähigen und transparenten Architektur erarbeitet. Auch – aber eben nicht nur – vor diesem Hintergrund konzentriert die WGZ Bank ihre Kräfte auf die gemeinsame Marktoffensive mit ihren Mitgliedsbanken. Das führt zu den Chancen der Gruppe. Zwei Ansatzpunkte sind klar erkennbar:

Erstens ist der Vorsprung im Privatkunden- und im Firmenkundengeschäft groß genug, um mit vereinten Kräften und geschlossenem Auftritt, eine nachhaltige Kundenbindung zu gewährleisten und zugleich neue Kunden hinzu zu gewinnen. Am ehesten wird das gelingen, wenn schnell Antworten auf die Angebote der schärfsten Wettbewerber oder besser noch auf die Wünsche der Kunden gefunden werden.

Zweitens sollten aber auch alle Möglichkeiten des weiteren Ausbaus der Banksteuerung in den Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort ausgeschöpft werden, um die Ergebnisse aus dem Treasury wieder zu verbessern. Das niedrige Zinsniveau und die flache Zinsstrukturkurve kann man bedauern, aber man kann vor allem etwas dagegen tun, indem man – etwas vereinfacht – durch eine Optimierung der eigenen Bilanzstruktur insbesondere auf der Anlagenseite dem Ergebnisdruck entgegenwirkt und so die Treasury-Ergebnisse in den Banken stabilisiert. Nach wie vor konzentrieren sich viele Primärbanken auf Investitionen in Adressausfallrisiken – also das Kreditgeschäft – und auf die Anlage in festverzinslichen Wertpapieren. Investitionen in andere Asset-Klassen erfolgen dabei nur in sehr geringem Umfang oder auch gar nicht; Diversifikationsmöglichkeiten zur Verbesserung der Ertrags-Risiko-Struktur bleiben dabei nicht selten ungenutzt. Dabei sind im Übrigen keineswegs abenteuerliche Ausflüge in kaum noch nachvollziehbare ABS-Strukturen gemeint, sondern die grundsätzlichen Möglichkeiten der Portfolio-Optimierung.

Um diese Beratungsleistung erweitert die WGZ Bank derzeit ihre Angebotspalette für Mitgliedsbanken und baut so die Unterstützung bei der Steuerung des A-Depots, bei der der Fokus auf den Marktpreisrisiken liegt, zu einer Unterstützung der Steuerung sämtlicher Asset-Klassen mit Fokus auf Marktpreis- und Kreditrisiken aus. Die Aktivitäten beinhalten ein breites Spektrum an Leistungen von der Lieferung entsprechender Analysen und Prognosen bis hin zur Durchführung und laufenden Dokumentation einer Asset Allocation mit dem Ziel, das Gesamtbankportfolio gemäß der individuellen strategischen Ausrichtung einer Mitgliedsbank zu optimieren. Eine Zentralbank, die mit ihren Anteilseignerbanken sowohl datentechnisch als auch geschäftsstrategisch eng verzahnt ist, kann hier effektivere und effizientere Hilfestellung leisten als dies andere Anbieter könnten.

Autonomie der Primärstufe erhalten

Die Bestandsaufnahme für den Finanzverbund führt abschließend zu den Risiken. Im Wesentlichen sind es zwei Risiken, die sich vergleichsweise leicht beschreiben lassen.

Erstens: Weitermachen wie bisher. Veränderungen vor allem in der Aufstellung am Markt und gegenüber den Kunden sind nicht nur notwendig, sie sind unausweichlich. Die Dezentralität des Finanzverbundes sowie die Autonomie der Volksbanken und Raiffeisenbanken in ihren regionalen Märkten – die wichtigsten Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb – dürfen durch die gebotenen Veränderungen jedoch nicht gefährdet werden; sie sind das wichtigste Asset.

Zweitens: Reden statt Handeln. Alle Mitglieder des genossenschaftlichen Finanzverbundes stehen in der Pflicht, darauf zu achten, dass die internen Diskussionen – zunächst Ausdruck der konstruktiven Kultur der demokratischen Willensbildung – nicht zum Selbstzweck werden oder gar zu Grabenkämpfen ausarten. Dazu gehört es auch, dass Mehrheitsentscheidungen auch von der unterlegenen Minderheit akzeptiert, und nicht ignoriert oder gar boykottiert werden. Bei alledem aber gilt: Die Gruppe darf sich nicht zu sehr mit sich selbst beschäftigen, das lenkt uns im Zweifel nur vom Markt ab. Professionalität und Sachorientierung müssen den Austausch von Argumenten innerhalb des Verbundes prägen, und die Umsetzungskraft muss ihn auszeichnen.

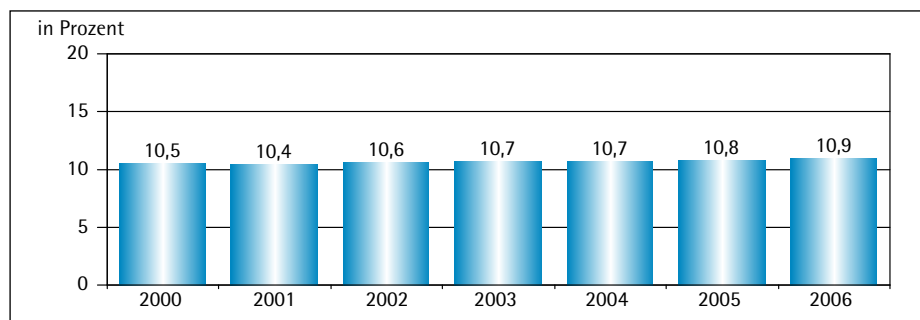
Ambitioniertes und klares Ziel für den Finanzverbund

Soweit eine Bestandsanalyse, doch: Wie geht es weiter, wo will die Gruppe hin? Um sich auf den Weg zu machen, braucht man ein klares Ziel vor Augen.

Mit quantifizierbaren Durchschnittswerten für den gesamten Finanzverbund wird die Gruppe aus vielerlei Gründen nicht weiterkommen. So kann ein Durchschnitt niemals Steuerungsimpulse geben – zumal Zielgrößen der Banksteuerung ohnehin unabdingbarer Bestandteil der strategischen Entscheidungen jeder einzelnen in lokalen und regionalen Märkten verankerten Bank sind und in dem Verbund auch bleiben müssen. Die Gruppe sollte sich vielmehr hinter einem qualitativen Ziel versammeln oder besser: von einer gemeinsamen Vision leiten lassen.

Wie könnte die aussehen? Da mag es verschiedene Ansätze geben. Ausgangslage und Bedeutung der Gruppe, Marktpositionierung und Investitionskraft, aber auch

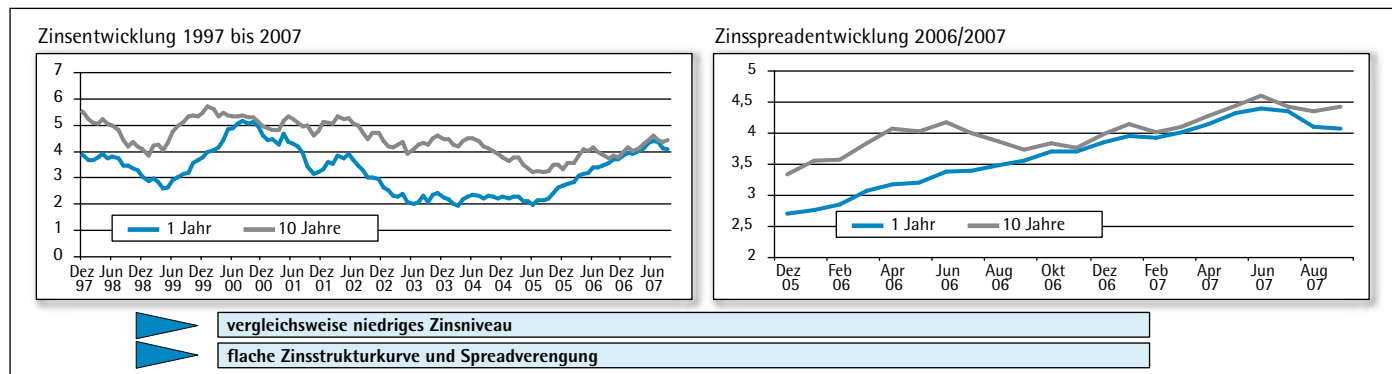
Abbildung 2: Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken – Marktanteile Kredite an Nichtbanken



Quelle: Deutsche Bundesbank (Genossenschaftsbanken ohne Zentralbanken)



Abbildung 3: Aktuelles Marktumfeld an den Geld- und Kapitalmärkten – zunehmende Einschränkung der Ergebnispotenziale im Treasury



Potenzial und kreative Ressourcen gestatten die Formulierung einer anspruchsvollen Vision: Die Gruppe will gewinnen! Ein Rennen kann man nur bestehen, wenn man es immer auch gewinnen will. Oder anders ausgedrückt: Der genossenschaftliche Finanzverbund will nicht die Nummer zwei bleiben, sondern der führende Finanzdienstleister, der Marktführer im Retailgeschäft und im mittelständischen Firmenkundengeschäft werden – nicht mehr und nicht weniger. Vision jedes einzelnen Unternehmens des Finanzverbundes wäre es damit, Marktführer in seinem jeweils relevanten Markt zu sein.

Dabei muss zugleich auf die Stärken und die Besonderheiten unseres Finanzverbundes gebaut werden, das heißt vor allem auf Dezentralität statt auf Zentralisierung. Zugleich darf die Gruppe aber auch nicht die Kohäsionskräfte des Verbundes gefährden. Abhängig ist ohnehin jedes Mitglied eines Verbundes, von seinen Kunden, von seinen Produktlieferanten, von den Rechenzentralen, vom Gesetzgeber und der Bankenaufsicht, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wer vollständig unabhängig ist, ist meistens auch vollständig isoliert.

Fokussierte Ansatzpunkte im Wettbewerb

Welche Maßnahmen kann der genossenschaftliche Finanzverbund ergreifen, um sich in die Richtung einer gemeinsamen Zielsetzung zu bewegen? Viele Ansatzpunkte und Maßnahmen lassen sich benennen, beispielsweise die stärkere Bündelung von Marktfolgeaktivitäten in regionalen Abwicklungszentren oder die Intensivierung und Ausweitung der zentralen Werbung des Finanzverbundes. Nicht

alle Maßnahmen wird man jedoch in der Gruppe auf einmal umsetzen können. Das hieße sich zu verzetteln. Es gilt vielmehr da anzusetzen, wo der Handlungsdruck besonders ausgeprägt ist.

Die WGZ Bank hat dies unmittelbar nach der Entscheidung für eine Marktoffensive getan. Sie hat ihre Mitgliedsbanken gefragt, welche Handlungsfelder sie in ihren Märkten zusammen bearbeiten möchten. Das Ergebnis der Befragung war eindeutig: Innovative Passivprodukte, Verbesserungen der Vertriebsausrichtung, elektronische Vertriebswege – diese Handlungsfelder wurden genannt; ihnen wendet sich die WGZ Bank derzeit in dem Projekt „Marktoffensive“ mit Hochdruck zu.

Im ersten Teilprojekt „Innovative Passivprodukte“ wird sie den Mitgliedsbanken effektive Lösungen zur Stärkung ihrer Passivseite bieten. Dabei ist sowohl an neue Produkte in Verbindung mit einer stärkeren werblichen Unterstützung zu denken als auch an unmittelbare Liquiditätstransfers an die Mitgliedsbanken im Rahmen klarer Vereinbarungen.

Im zweiten Teilprojekt „Stärkung der Vertriebsausrichtung“ erscheint es besonders wichtig, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen, in den auch die Vorstände der Mitgliedsbanken einbezogen werden sollen. Zielsetzung ist es, die Vertriebskultur in dem regionalen Finanzverbund insgesamt weiter zu stärken. Dabei wird auch das Know-how der Verbundpartner des gesamten genossenschaftlichen Finanzverbundes genutzt.

Im dritten Teilprojekt wird der Ansatz verfolgt, eine elektronische Vertriebsplattform zu entwickeln, um über einen solchen

neuen gemeinschaftlich genutzten Vertriebsweg den Kunden der Primärbanken standardisierte Produkte zu einheitlichen Preisen anzubieten. Auf diese Weise sollen vor allem preissensible Kunden im Finanzverbund gehalten beziehungsweise gewonnen werden. Alle Kunden und alle Erträge aus einem solchen Vertriebskanal bleiben den Mitgliedsbanken zugeordnet. Auch in der Übernahme einer solchen Aufgabe sieht die WGZ Bank die Umsetzung ihres Förderauftrages. Die Stärkung des Online-Bankings in der Bankengruppe mit Hilfe einer elektronischen Vertriebsplattform verfolgt die Bank nicht allein unter technischen Gesichtspunkten; dieses Vorhaben wird gerade auch unter strategischen Gesichtspunkten im intensiven Dialog mit den Mitgliedsbanken erörtert.

Gemeinsame Marktoffensive

Die größten Herausforderungen für die genossenschaftliche Bankengruppe liegen im Markt. Wohl und Wehe hängen nicht primär von der Erörterung verbundinterner Fragen ab, sondern einzig und allein von den Kunden. Alle anderen Themen und Aufgabenstellungen sind nachgelagert. Die WGZ Bank ist davon überzeugt, mit der Marktoffensive einen Schritt in die richtige Richtung zu unternehmen.

Das soll und kann aber nur ein erster Schritt sein. Alle Verbundpartner sind eingeladen dabei zu sein, wenn es gilt, weitere Schritte zu unternehmen. Eine gemeinsame Marktoffensive der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken im engen Schulterschluss mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken – das wäre ein wahrhaft kraftvoller Antritt für den gesamten Finanzverbund.