

## „Wenn wir die Qualitäten unserer Geschäftsstellen auf die Onlinewelt übertragen haben, wird das Geschäft nachhaltig tragfähig sein“

*Das genossenschaftliche Geschäftsmodell ist auch unter den derzeitigen Marktbedingungen in allen Regionen tragfähig. Diese Kernaussage bekräftigt Horst Schreiber im Redaktionsgespräch auch für Institute, die in ihren Geschäftsgebieten mit besonderen Herausforderungen des demografischen Wandels und eher geringen Wirtschaftsaktivitäten zurechtkommen müssen. In diesen Fällen hält das Vorstandsmitglied der Volksbank Trier zwar die Kostenoptimierung für sehr wichtig, präferiert aber aus seiner Warte die Ausschöpfung aller Möglichkeiten der intensiveren Marktbearbeitung vor einer Flucht in eine Fusion. Mit Blick auf die laufenden Projekte der Genossenschaftsorganisation lobt er die konstruktiven Diskussionen. Von ihrer adäquaten Umsetzung vor Ort verspricht er sich eine stärkere Ausrichtung auf die Kunden und damit „einen großen Sprung nach vorne.“ (Red.)*

**K** Hatten Sie in Ihrer Arbeit als Bankvorstand oder als Mitglied in den BVR-Gremien schon einmal konkret mit den Anforderungen der Bankenaufsicht an die Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen zu tun wie er im KWG aufgeschrieben ist?

Seit ich 1981 zum Vorstandsmitglied berufen wurde, habe ich in den vielen aufsichtsrechtlichen Gesprächen mit der Bankenaufsicht noch keine direkte Erfahrung damit gemacht, an welchen konkreten Kriterien die Aufsicht die Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen der Kreditwirtschaft prüft. Offizielle Vorgaben der Aufsicht gibt es dazu

ebenfalls nicht. In der Regel bewegt sich das Thema im Dunstkreis von Interpretationen der aufsichtlichen Praxis durch Verbände oder Beratungsunternehmen. Eine davon ist auf einer Branchenveranstaltung seitens eines Beratungsunternehmens, also von dritter Seite, angesprochen worden. Dieser Information nach soll die Aufsicht, insbesondere die Bundesbank darauf Wert legen, dass jede Bank im Kundengeschäft Geld verdient. Sollte das nicht der Fall sein, verlange die Aufsicht ein klares Konzept, wie das innerhalb einer zu vereinbarenden Frist geändert werden soll.

**K** Das Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken findet auch deshalb viel Sympathie in der breiten Öffentlichkeit, weil es durchschaubar erscheint. Wie zuversichtlich sind Sie,

dass es auch in heutigen Zeiten Zukunft hat?

Die Volks- und Raiffeisenbanken haben in der Tat auch für die derzeitigen Herausforderungen des Marktes ein sehr tragfähiges Geschäftsmodell. Umfangreiche aktuelle Studien im Vorfeld des genossenschaftlichen Großprojektes Web-Erfolg zeigen immer dann gute Erfolgsaussichten, wenn die Ortsbanken gewisse, konkret benannte Regeln einhalten. Derzeit gilt es insbesondere, den Erfolg aus der Offlinegeschäftsstellenwelt in die Onlinewelt zu übertragen. Dazu muss jede einzelne Bank die auf ihrem Markt passenden Schritte festlegen und zur Umsetzung bringen.

Gleichzeitig genießt unser Geschäftsmodell auch viel Zustimmung bei den Kunden. Diese wollen sich online im Netz informieren. Aber alle erklärungsbedürftigen Geschäfte – und das sind mit Abstand die meisten – die wollen sie Auge in Auge mit dem Berater in der



*Horst Schreiber,  
Mitglied des Vorstands,  
Volksbank Trier eG, Trier  
Vorsitzender im Fachrat Markt  
beim BVR*

Filiale abschließen. Genau das bieten wir. Wenn wir die Qualitäten unserer Geschäftsstellen auf die Onlinewelt übertragen haben, wird das Geschäft auch nachhaltig tragfähig sein. In der Gruppe haben wir diesbezüglich das Ziel, im Jahre 2015 auf Marktniveau zu stehen und 2018 eine führende Position einzunehmen.

**Ist das deutsche Genossenschaftsmodell damit gar ein Vorbild für die Bankenstruktur in Europa?**

Nein, so ist das leider nicht. In Europa ist die Genossenschaftsidee absolut unterrepräsentiert, das Gewicht liegt dort eindeutig bei den Großbanken. Unsere Vertreter in Brüssel müssen das ebenso wie der Sparkassensektor immer wieder erleben. Die Vorteile eines dezentralen Verbundes werden auf EU-Ebene nicht hinreichend gewürdigt und akzeptiert. Das bedarf permanenter Aufklärungsarbeit.

**Inwieweit müssen oder sollten sich die einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken hinsichtlich der abweichenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Region zu Region strategisch unterschiedlich positionieren?**

Grundsätzlich ist eine einheitliche Strategie, wie wir sie basierend auf den Stärken unserer genossenschaftlichen Finanzgruppe und dem Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft festgelegt haben, sehr geeignet, auch zukünftig erfolgreich zu sein. Betrachtet man die vier Cluster der genossenschaftlichen Banktypen wie sie der BVR definiert hat – nämlich Stadt und Land, Marktbeherrschung durch einen Dritten oder durch die Volksbank selbst – dann zeigen sich in allen vier Gruppen erfolgreiche und weniger erfolgreiche Volks- und Raiffeisenbanken. Aus strategischer Sicht sollte es deshalb grundsätzlich eine einheitliche Ausrichtung geben, und darüber hinaus müssen die regionalen und wirtschaftlichen Besonderheiten der Region in jedem Haus berücksichtigt werden.

**Ist es allein die strategische Aufgabe des Managements der Ortsbanken die BVR-Konzepte umzusetzen? Oder bedarf es dazu zumindest in eini-**

**gen Häusern auch externer Unterstützung?**

Das kommt ganz entscheidend auf die personellen Möglichkeiten und Ressourcen der einzelnen Ortsbank an. Die umfangreichen Vorarbeiten mit ausführlichen

„Das Konzept ist generell tragfähig.“

Arbeitspapieren hat der BVR in seinen Gremien geleistet und auch elektronisch zur Verfügung gestellt. Wenn eine Bank aus welchen Gründen auch immer diese Ressourcen nicht vorhalten kann oder sich in der konkreten Umsetzung im Management vor Ort uneinig ist, kann externe Unterstützung sinnvoll sein.

**Ist das genossenschaftliche Geschäftsmodell wirklich in allen Regionen tragfähig oder gibt es auch wirtschaftliche Umfeld, in denen es nicht funktioniert?**

Das Konzept ist generell tragfähig. Es gibt allerdings deutlich unterschiedliche Bedingungen in den Regionen. Einige Ortsbanken sammeln beispielsweise vergleichsweise viele Gelder ein und leihen relativ wenige Gelder aus. Oft spielt in solchen Fällen auch die Demografie eine wesentliche Rolle, es werden von den Privatkunden oft wenig neue Häuser gebaut, und die wirtschaftlichen Aktivitäten der lokalen Unternehmen sind ebenfalls sehr überschaubar. In einem solchen Umfeld müssen die Kollegen meist sehr stark Kosten ab-

„Das Gebot der Solidarität ist im Selbstverständnis der Gruppe verankert.“

bauen. Das ist in der Tat ein schwieriges Szenario, zumal in einer solchen Situation auch eine Fusion mit Nachbarhäusern keine wirkliche Lösung darstellt. Dann geht nämlich oft die Kundennähe verloren und treibt die Kunden zu Drittanbietern. In solchen Fällen muss weit vor der Fusion die Kostenoptimierung im Vordergrund stehen. Aber auch diese Kollegen können überle-

ben, selbst wenn die Herausforderungen des Marktes noch mehrere Jahre dauern sollte.

**Kann aus Ihrer Sicht die anhaltende Niedrigzinsphase in Verbindung mit den absehbaren regulatorischen Belastungen für die Ortsbanken der Verbände zu einer Existenzbedrohung werden?**

Auch dieses Thema führt letztlich immer wieder zu der angesprochenen Differenzierung in starke Einlagenbanken und starke Kreditbanken. Erstere müssen sehr stark an ihrem Einlagendepot arbeiten. Das wird bis 2016 klar zu vielen Fälligkeiten führen, die in der Neuanlage zu erheblichen Zinsausfällen führen. Oft sind diese Häuser freilich vergleichsweise ertragsstark und werden meist ohne Probleme überleben können, auch wenn die Erträge um die Hälfte einbrechen sollten.

**Wie stellt sich die Lage in der Volksbank Trier dar, die als kreditstarkes Haus gilt?**

Mit viel Kundengeschäft auf der Aktivseite fühlen wir uns gut aufgestellt, und auch nach der jüngsten Anfrage der Bundesbank nach verschiedenen vorgegebenen Zinsstressszenarien bis 2017 auf unserem Weg bestätigt. Nach allen drei Szenarien, die die Aufsicht bei der Kreditwirtschaft abgefragt hat, entwickeln sich die Betriebsergebnisse für unser Haus sehr positiv. Die Reduzierung der Zinseinnahmen auf der Aktivseite nimmt bei uns nicht diese dramatische Entwicklung.

**Welche strategischen Maßnahmen hat die Volksbank Trier in den vergangenen Jahren ergriffen, um ihr Geschäftsmodell tragfähig zu halten?**

Die optimistische Zukunftsprognose für unsere Volksbank gründet auf verschiedenen Projekten aus der Vergangenheit, die jetzt Früchte tragen. In der Steuerung haben wir frühzeitig Zinsänderungsrisiken bewertet und Entscheidungen dazu getroffen – und zwar beginnend schon vor der Finanzkrise. Auch wenn die Zinsen ansteigen sollten, können wir das heute sehr gelassen sehen. Die Kostenseite haben wir durch ein Projekt aufgearbeitet, das die

Komplexitätssicht aller wichtigen Prozesse überprüft hat und jetzt in der Umsetzung ist. Daneben wird aktuell eine weitere Initiative zur Optimierung der Kosten in der Produktion gestartet, damit diese noch preiswerter werden kann. Nicht zuletzt haben wir unseren Vertrieb im Privat- und Firmenkundengeschäft ganz entscheidend auf die Kunden ausgerichtet. Das steht noch im Zusammenhang mit der letzten Fusion vor über acht Jahren, damit wurden wichtige Grundlagen für unsere heutige Ertragsstärke gelegt. Schon seinerzeit haben wir die Führungsstrukturen und Führungskräfte entwickelt, haben den notwendigen Raum und die Zeit für Führungsarbeit gegeben und den Mitarbeitern ganz deutlich klar gemacht, dass wir unsere Volksbank mit allen Kräften auf die Kunden ausrichten wollen.

Diese Neuausrichtung hat zunächst erhebliche Investitionen ausgelöst, die immer wieder Mut und Durchhaltevermögen erfordert haben. Selbst in Teilen der Füh-

„Eines unserer strategischen Ziele ist es, in jedem Jahr zehn Prozent stärker zu wachsen als der Markt.“

runngsmannschaft führte das angesichts der Kennzahlenentwicklung in diesen Übergangsjahren zu Zweifeln, ob dieser Weg denn richtig sei oder nicht doch schnelle und einseitige Kostensenkungen mit den bekannten immer gleichen Ideen besser geeignet seien. Glücklicherweise hat sich der Weg zur intensiven Ausrichtung auf den Kunden inzwischen als gut und wieder sehr ertragreich erwiesen. Unsere Planwerte zeigen jedenfalls genau in die andere, nämlich eine positivere Richtung, als die Prognosen für die gesamte Kreditwirtschaft.

**K Sie präferieren demnach den Weg der intensiven Marktbearbeitung gegenüber einem reinen Kurs der Kostensenkung ...**

Genau, eines unserer strategischen Ziele ist es, in jedem Jahr zehn Prozent stärker zu wachsen als der Markt. Das ist anspruchsvoll, aber wir haben es insgesamt in den letzten Jahren stets erreicht, 2013 beispielsweise ist die Einlagenseite um 6,5 Prozent und die Ausleiheseite um 11,7 Prozent gewachsen.

**K Erhöhen die momentanen Rahmenbedingungen an den Märkten für die Volks- und Raiffeisenbanken den Fusionsdruck?**

Vordergründig schon. Verschiedene Angebote von Beratungsunternehmen beschreiben die Fusion als mutmaßlich einzige Lösung. Natürlich ist es der schnelle und einfache Weg, seine Zuflucht in einer Fusion zu suchen. Eine tiefer gehende Analyse, ob dies wirklich der richtige Schritt hin zu einem besser laufenden neuen Institut ist, unterbleibt meist. Wenn nach einer Fusion die wirklichen Herausforderungen nicht angegangen werden, kommt es zu einem Aufschub der drängenden Notwendigkeiten, nicht aber zu einer Lösung, die nachhaltig zum Besseren führen kann. Man muss die Marktlage und das Umfeld sehr genau sondieren.

**K Gibt es an dieser Stelle bei aller Präferenz für die intensive Marktbearbeitung nicht auch eine Verantwortlichkeit für die Entwicklung der Gruppe insgesamt?**

Absolut, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl beziehungsweise das Gebot

der Solidarität ist im Selbstverständnis der Gruppe verankert. Allerdings sind im konkreten Fall zuweilen gerade Nachbarhäuser am weitesten voneinander weg.

**K (Wie) Haben Sie Anfang Januar 2014 die Aufregung um eine Studie aus der Beraterszene um eine „drohende Regionalbankenkrise“ wahrgenommen, die den Deutschen Sparkassen- und Giroverband gar zu einer Reaktion per Pressemitteilung veranlasst hat?**

Ja, ich habe die Presseberichte sehr interessiert gelesen und zur Kenntnis genommen. Das alles hörte sich sehr dramatisch an. Doch nach einem Blick in das Original der Studie war ich beruhigt, weil ich einige Hintergründe und Interessenlagen besser einschätzen konnte. Dass sich eine Regionalbankenkrise aufbauen könnte, ist natürlich nur dann plausibel und nachvollziehbar, wenn die Banken sich nicht auf die veränderten Märkte einstellen und Konsequenzen zur Anpassung und Änderung ihrer strategischen Ausrichtung ziehen.

**Sprechen Sie die richtigen Zielgruppen an?**



**Handbuch  
Zielgruppenmanagement**

Stephan Duttonhöfer/Bernhard Keller/Stephan Vornhoff (Hrsg.)  
2009. 488 Seiten,  
gebunden, 69,00 Euro.  
ISBN 978-3-8314-0827-6.

Ob im Privat- oder im Firmenkundengeschäft – die richtige Definition der eigenen Zielgruppen ist das A und O von erfolgreichem Marketing und Vertrieb in der Finanzbranche. Bereits die Auswahl der unterschiedlichen Zielgruppensegmente unterliegt bei jedem Finanzdienstleister einer anderen Systematik – es können demografische oder statusbasierte Kriterien sein, der angemessene Bedarf oder der Mix an Kommunikations- und Interaktionskanälen, über die man seine Potenzialkunden zu erreichen sucht. Nicht immer aber liegt man dabei wirklich richtig.

Wie erfolgversprechendes Zielgruppenmanagement aussieht, vermittelt dieses Handbuch. Es bietet ein breites Spektrum an Praxiserfahrungen und eine Fülle von Umsetzungsideen für direkte Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen. Wer als Finanzdienstleister Erfolg haben will, muss seine (potenziellen) Kunden auch wirklich kennen!

**Fritz Knapp Verlag**

Postfach 111151 | 60046 Frankfurt a. M.  
Tel. (069) 970833-21 | Fax (069) 7078400  
E-Mail: [vertrieb@kreditwesens.de](mailto:vertrieb@kreditwesens.de)

## **Brauchen (Verdienen) die Primären der Genossenschaftsorganisation eine regulatorische Sonderbehandlung?**

Ganz klar: Nein! Notwendig und wünschenswert ist es jedoch aus meiner Sicht, dass die Aufsicht bei der Auslegung der eigenen Regeln die jeweiligen individuellen Risiken adressatengerecht und einzelbankbezogen bewertet. Nehmen wir die MaRisk: Es ist hier eben die Frage, ob eine Volksbank ein Risiko, das es bei ihr nicht gibt, genauso analysieren, bewerten und dokumentieren muss, wie das die Deutsche Bank macht. Solche Probleme stellen sich bei der Bewertung dieser Dinge durch die Aufsicht. Dazu fehlen die allgemeinen Aussagen, das muss individuell in den Aufsichtsgesprächen diskutiert werden.

## **Können die Volks- und Raiffeisenbanken den aktuellen Druck durch Wettbewerb und Regulierung in der Regel aus eigener Kraft meistern oder brauchen sie dazu zwingend die Gemeinschaftsprojekte des BVR?**

Schon Friedrich Wilhelm Raiffeisen sagte: Was der Einzelne nicht schafft, das schaffen viele. In diesem Sinn bin ich der festen Überzeugung, dass es zentral koordinierter Projekte bedarf. Einzelne Banken können das anliegende Pensum allein überhaupt nicht schaffen. Natürlich kenne ich die Befürchtung, der BVR wolle den Ortsbanken Konzernstrukturen überstülpen. Aber in diesem Zusammenhang stellt sich mir immer die Frage: Wer ist der BVR? Diese Frage richte ich dann gerne direkt an die Kollegen. Nicht der BVR, sondern die handelnden Personen, die aus allen Bereichen der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken kommen, sitzen zusammen und arbeiten gemeinsam an guten Lösungen für alle.

Gerade die Großprojekte sind einmalige Erfahrungen, die die ganze Gruppe bei allen kontroversen Diskussionen im Detail letztlich alle an einem Strang ziehen lassen. Man lernt sich besser kennen, ringt im positiven Sinne und durchaus mit Blick auf die eigene GuV um die beste Lösung und findet gute Ergebnisse im Sinne der Sache der Volks- und Raiffeisenbanken. Nur so schaffen wir es, durch gnadenlose Standardisierung nach innen und große Individualität zum Kunden nachhaltig erfolg-

reich die effiziente Kosten-/Ertragsicht zu steuern.

## **Welche BVR-Projekte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe sind Ihnen besonders wichtig?**

Im Moment sind das natürlich die unter Kundenfokus 2015 laufenden Projekte Beratungsqualität und Web-Erfolg. Denn damit schaffen wir es, den Privatkundenmarkt wesentlich besser und kundengerechter zu erschließen und ertragreicher zu gestalten. Mit dieser Ausrichtung auf die Kunden werden wir einen großen Sprung nach vorne machen.

## **Erstickt das nicht jede Eigeninitiative? Kann Letztere mit eigenen Projekten nicht kontraproduktiv wirken?**

Nein, die Großprojekte haben eine Struktur, in die man die eigenen Initiativen vor Ort nahtlos einfügen kann. Das sind keine Widersprüche.

## **Was antworten Sie Ihren Kollegen aus Volks- und Raiffeisenbanken, die die Taktfolge der BVR-Initiativen für zu hoch halten und nach einer zeitlichen Streckung rufen?**

Meinem Empfinden nach ist die Vielzahl der BVR-Initiativen sehr stark einge-

„Weniger, aber richtig, ist mehr.“

dampft. Trotzdem gibt es immer noch das Gefühl einer Überfrachtung der Ortsbanken. Die Lösung: Wir müssen unter Einbindung aller Kräfte in der genossenschaftlichen Finanzgruppe noch intensiver hin zu den Ortsbanken arbeiten. Das wird viel Kraft und Überzeugungsarbeit brauchen, da dieser Weg noch beschrieben, vereinbart und gelebt werden muss. Die gemeinsame strategische Ausrichtung und die Arbeit in den Fachräten haben uns in den vergangenen Jahren aber schon viel weiter gebracht. Jede Bank kennt die Ziele und kann die Arbeit vor Ort danach ausrichten.

## **Wie reagieren Sie derzeit auf das Thema Verbraucherschutz? Ist das**

**gut gemeinte Ansinnen für Sie noch positiv besetzt oder schon zum Reizwort geworden? Kommen die Banken nicht in den Ruch, sich gegen Verbraucherschutz zu wenden?**

Verbraucherschutz ist nach wie vor sehr sinnvoll. Wir Banken haben in der Vergangenheit alle mehr oder weniger Fehler in der Kundenberatung gemacht. Aber: Die derzeit stehenden Regeln und Umsetzungsvorschriften zeigen, dass aus „gut gemeint“ durch immer intensivere Regelungen oft ein „schlecht gemacht“ wird. Das Ziel des Verbraucherschutzes wird so immer weniger erreicht. Im Gegenteil, die Kunden beschwerten sich zu Recht, dass die Flut der Informationen sie überfordert. Meiner festen Überzeugung nach werden wir es mit dem Projekt Beratungsqualität schaffen, berechtigten Verbraucherschutz und Verständnis der Kunden dazu in Einklang zu bringen. Motto dazu: Weniger, aber richtig, ist mehr.

## **Was müssen die genossenschaftlichen Verbundunternehmen dazu beitragen, die Tragfähigkeit der Geschäfte der Primären zu verbessern?**

Soweit damit auf das beliebte Thema der Provisionsverteilung angespielt werden soll, bin ich sehr klar in der Aussage. Natürlich können sich die Kollegen immer mehr vorstellen, aber wir müssen an dieser Stelle realistisch bleiben und in der bald wieder anstehenden Gesprächsrunde neben den gängigen Standards am Markt natürlich die Stabilität der Verbundunternehmen mit in die Abwägung der Argumente und gegenseitigen Interessen aufnehmen. Glücklicherweise sitzen inzwischen bei der Entscheidung über unsere Großprojekte alle Spieler einschließlich der Verbundunternehmen am Tisch. Wir können sehr konstruktiv diskutieren. Das führt zu Entscheidungen im Sinne aller.

## **Ist der Genossenschaftssektor bei den Verbunddienstleistungen Bausparen, Fonds, Leasing, Versicherungen überall State of the Art oder sehen Sie irgendwo Handlungsbedarf?**

Wir haben tolle Verbundunternehmen, die tolle Arbeit leisten und in allen Branchen vorne dabei sind. Es gibt keinen Grund zu klagen.