

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

STRATEGIEN IM VERBUND

**„Durch eine eigene Farbe lässt sich
die Identität der Bank stärker betonen“**

Interview mit Leopold Berner

„Durch eine eigene Farbe lässt sich die Identität der Bank stärker betonen“

Interview mit Leopold Berner



Vor acht Jahren hatte die damalige PSD-Bank Regensburg sich zur VR-Bank gewandelt. Dieser Markenwechsel hat sich bezahlt gemacht, sagt Leopold Berner, auch damals schon Vorstandsvorsitzender der Bank. Markentechnisch geht die Bank gleichwohl weiterhin eigene Wege: Hausfarbe ist ein helles Grün, das nicht zuletzt das Bemühen um Nachhaltigkeit zum Ausdruck bringt. Der bundesweite Antritt – damals ein Streitpunkt mit dem Verband der PSD-Banken – ist der Bank weiterhin wichtig. Auch außerhalb der Heimatregion gewinnt sie Mitglieder. Red.

bm Die VR Bank Niederbayern-Oberpfalz hatte Ende 2015 den Verband der PSD-Banken verlassen und sich für den Markenwechsel in eine VR-Bank entschieden. Begründet wurde das damals mit einer Entscheidung für eine aus Sicht der Bank vorteilhaftere Marke. Inwieweit hat sich die Marke „VR-Bank“ in der Praxis als vorteilhafter erwiesen?

Der Wechsel zur Marke „VR-Bank“ hat sich in der Tat als sehr vorteilhaft erwiesen, da die VR-Banken zum Zeitpunkt des Wechsels wie auch weiterhin, im Vergleich zu den PSD-Banken eine deutlich höhere Bekanntheit aufwiesen und aufweisen. Dies hat uns verstärkt die Möglichkeit gegeben, Kooperationen und Netzwerke weiter auszubauen und uns als Unternehmensgruppe weiter zu stärken. Dies zeigt sich insbeson-

dere in der positiven wirtschaftlichen Entwicklung unserer Bank und Unternehmensgruppe.

bm Im Marktauftritt setzen Sie auch weiterhin auf die Marke „Meine Bank“ und die Hausfarbe Grün. Werden damit mögliche Synergie-Effekte durch die Nutzung der Marke VR-Bank ein Stück weit konterkariert – Stichwort zum Beispiel Markenpflege?

Uns war es damals wie heute wichtig, dass die wesentlichen Merkmale unserer Unternehmensphilosophie sich auch in unserer Marke sowie anderer Attribute der Corporate Identity zeigen. Gerade der Unternehmensfarbe kommt hier eine enorme Bedeutung zu. Es war uns wichtig, dass einerseits die Innovationskraft, die Lösungsorientie-

rung, die Dynamik unserer Bank wie auch andererseits unsere Wurzeln und vor allem auch unser Bestreben nach einer „öko-ökonomischen“ nachhaltigen Unternehmensentwicklung darin widerspiegeln. Daher fiel die Wahl auf eine vitale, helle und positive Farbe – grün!

Gerade das Bestreben als Unternehmen, einen wesentlichen Beitrag zu dem achtsamen und nachhaltigen Umgang mit der Natur zu fördern, wird mit der Farbe Grün schön hervorgehoben.

So haben wir als Unternehmen in Wald, Wiesen wie auch landwirtschaftliche Flächen investiert, auf welchen die Bank beispielsweise ihr eigenes Olivenöl produziert. Hier sind wir besonders auf die Demeter-Zertifizierung stolz!

Für die Bank seit langem geltende Werte wie Transparenz, Ehrlichkeit, Integrität und Sicherheit sehen wir in der Marke „Meine Bank“ gut formuliert. Das kostenlose Gehaltsgirokonto wie auch die Guthabenzinsen für Privatkunden in der Negativzinsphase sind Ausdruck dieser Werte. Hier haben wir ganz bewusst einen anderen Weg gewählt als viele andere Institute. Daher halten wir es für sinnvoller, bei unserer eigenen Marke zu bleiben und unsere Position im Markt auf diese Weise zu stärken und uns weiter im Markt zu differenzieren.



Leopold Berner, Vorstandsvorsitzender, VR Bank Niederbayern-Oberpfalz eG, Regensburg

Mittlerweile gibt es gefühlt mehr „Meine Banken“ als Banken selbst. Diesen Prozess haben wir im Blick und beurteilen die Situation immer aufs Neue, ob unsererseits Handlungen erforderlich sind.

bm In der Sparkassenorganisation haben sich auch diejenigen Sparkassen, die ursprünglich andere Hausfarben als das gruppeneigene Rot



»Mittlerweile gibt es gefühlt mehr ‚Meine Banken‘ als Banken selbst.«

hatten, dazu entschlossen, auf das Sparkassen-Rot umzustellen. Wäre es auch für Sie denkbar, die Hausfarbe Grün aufzugeben? Wenn nicht – weshalb nicht?

Zu den Beweggründen der Sparkassenorganisation können wir nichts sagen. Angesichts der Tatsache, dass unsere Bank bereits etabliert ist und die Farbe Grün ein bekanntes Erkennungsmerkmal darstellt, sind die potenziellen Vorteile einer Umstellung auf eine andere Farbe – wenn auch eine bekannte Farbe – begrenzt.

Wie bereits ausgeführt, haben wir uns für das helle Grün bewusst entschieden. Was die Zukunft bringt, wissen wir nicht. Aktuell ist eine Umstellung der Unternehmensfarbe nicht angedacht.

bm Erhöht eine eigene Hausfarbe nicht den Aufwand in Sachen Kommunikation und Marketing? Oder ist das im digitalen Zeitalter gar nicht mehr so relevant?

Ihr Einwand, dass eine eigene Hausfarbe den Aufwand in Sachen Kommunikation und Marketing erhöhen würde, ist durchaus berechtigt. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass wir uns bereits jetzt in hohem Maße auf individuelle Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen konzentrieren. Da es nur wenige vorgefertigte Inhalte oder Materialien gibt, müssen wir uns ohnehin auf unsere eigenen Ressourcen und Kreativität verlassen.

Daher ist die Wahl einer individuellen Hausfarbe in diesem Kontext nicht

zwangsläufig mit einem erhöhten Aufwand verbunden. Vielmehr lässt sich durch eine eigene Farbe die Einzigartigkeit und Identität der Bank stärker betonen. Dies hilft dabei, eine klarere Positionierung im Markt zu erreichen und das eigene Profil zu schärfen.

Gerade in den letzten Jahren ergab sich durch die farbliche Differenzierung auch ein ökonomischer Vorteil, da

wir nicht mit den anderen Banken, welche primär den Krisenzustand durch Gebühren- und Preiserhöhungen überwinden wollen, gleichgestellt werden konnten.

bm Wie hilfreich war es beim Verbandswechsel, dass die PSD-Banken bereits 2008 zur Fiducia gewechselt sind? War der Verbandswechsel dadurch mehr oder weniger eine Formalität?

Die im Genossenschaftsgesetz verankerte Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband steht in keinem Zusammenhang zu der Nutzung eines IT-Dienstleisters.

Es wäre genauso leicht gewesen, den Namen bei der Sparda-DV zu ändern. Atruvia ist lediglich das Rechenzentrum, in dem wir Kundendaten und Ähnliches speichern. Es ist wichtig zu erwähnen, dass im Jahr 2008 alle PSD-Banken vom Rechenzentrum der Sparda-Datenverarbeitung zu dem

Das Grün soll die „öko-ökonomische“ Ausrichtung der Bank widerspiegeln



VR Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

Quelle: VR Bank Niederbayern-Oberpfalz

der VR-Banken – damals noch Fiducia genannt – gewechselt sind.

Die Zugehörigkeit zu einem Verband oder mehreren Verbänden hingegen ist unabhängig davon. Wir waren bereits vor dem Wechsel Mitglied beim BVR, und alle Mitglieder des BVR dürfen das VR-Banken-Logo verwenden. Es ist auch erwähnenswert, dass es weitere Banken gibt, die Atruvia als Rechenzentrum nutzen, aber keine VR Banken sind – wie beispielsweise die Apobank oder die Ethikbank. Und es gibt auch Privatbanken, welche die Dienstleistungen der Atruvia nutzen.

bm Einer der Gründe dafür, dass Sie damals in den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband gewechselt sind, war das Bestreben, bundesweit agieren zu können. Welcher Anteil ihrer Kunden kommt heute aus einer anderen Region als Niederbayern und der Oberpfalz?

Wir legen weiterhin großen Wert darauf, bundesweit tätig zu sein. Hierbei haben wir eine klare Strategie wo, wie und in welchem Umfang wir uns außerhalb unseres Kerngebietes bewegen. Dadurch haben wir bereits viele Kunden außerhalb unserer Heimatregion Niederbayern und Oberpfalz sowie auch in Österreich für uns begeistern können.

bm Gewinnen Sie außerhalb der Heimatregion im Verhältnis genauso viele Mitglieder wie in Bayern? Oder ist bei diesen Kunden die Bindung doch etwas geringer?

Historisch bedingt haben wir eine sehr treue Mitgliedergemeinschaft in unserem Kerngebiet. Durch die Digitalisierung und zunehmende Mobilität der Menschen wie auch die Weiterempfehlung führt die Entwicklung zunehmend zu einem Anwachsen der Mitglieder auch außerhalb Niederbayerns und der Oberpfalz.

Die Mitgliedschaft steht für uns klar im Fokus. Denn ist sie doch wohl die einzige und ehrlichste Form, die Mitglieder sowohl monetär als auch durch aktive Beiträge an der Genossenschaft zu beteiligen. Daher bleiben wir auch weiterhin der Generalversammlung treu und geben damit jedem Mitglied eine

Möglichkeit der Mitgestaltung seiner Bank.

bm Mit „VaiReisen“ und „VaiRcility“ verfügt die VR Bank Niederbayern-Oberpfalz über ein eigenes Reisebüro und einen Dienstleister in Sachen Hausverwaltung. Welche Ertragspotenziale sind damit verbunden? Und wäre es vorstellbar, diese Dienstleistungen auch Nichtkunden anzubieten, um damit Erträge zu generieren und vielleicht Neukunden zu gewinnen?

VaiReisen und VaiRcility bilden zusammen mit vielen anderen Töchtern mit der Mutter, der VR Bank Niederbayern-Oberpfalz, eine starke Unternehmensgruppe, die sich aus verschiedenen Kompetenzbereichen zusammensetzt. Die Zusammenarbeit zwischen ihnen und der VR Bank Niederbayern-Oberpfalz ermöglicht nicht nur der Bank den Zugang zu Expertise in den Bereichen Reisen und Immobilien, sondern auch den Tochterunternehmen eine Erweiterung



»Es wäre durchaus denkbar, dass sich die aktuell noch spezifische Verbandsstruktur weiter optimiert.«

ihres Serviceangebots durch die Unterstützung der Bank in Bereichen wie zum Beispiel bei Reisezahlungsmitteln und Immobilienfinanzierung.

Dabei agieren die Tochterfirmen VaiReisen und VaiRcility stets als eigenständige Unternehmen und betreuen bereits Kunden als auch Nichtkunden unserer Bank. Natürlich können unsere Töchter von der Kompetenz der VR Bank Niederbayern-Oberpfalz profitieren und erhalten eine umfassende Beratung und Betreuung.

Durch die Bündelung der Kompetenzen und Ressourcen der verschiedenen Unternehmen entstehen Synergieeffekte in beide Richtungen, von denen sowohl die Kunden als auch die Unternehmen selbst profitieren. So kann die VR Bank Niederbayern-Oberpfalz durch ihre Tochterunternehmen einen erweiterten Kundenstamm erreichen und die Tochterunternehmen wiederum können im Gegenzug durch die Zusammenarbeit mit der Bank ihr Leistungsangebot erweitern und somit ihre Position im Markt stärken.

bm Die PSD-Bank Westfalen-Lippe folgt nun Ihrem Beispiel und wird zur VR-Bank. Was denken Sie: Kann oder sollte die Genossenschaftsorganisation sich auf Dauer das Nebeneinander von drei Gruppen leisten? Oder würden Sie dafür plädieren, insgesamt enger zusammenzurücken, um dem Wettbewerb gemeinsam noch besser die Stirn bieten zu können?

Eine engere Zusammenarbeit zwischen den Banken zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ist in der Tat bereits in vollem Gange und Fusionen sind eine mögliche Maßnahme, um die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dies ist in der Tat ein anhaltender Trend, der sich auch in Zukunft fortsetzen wird.

Ob jedoch Fusionen die alleinige Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft sind, können wir nicht beantworten. Bei allen Möglichkeiten, welche Fusionen bieten können, darf man den Fokus auf den Markt nicht außer Acht lassen. Damit meinen wir beispiels-

weise konkret: Ist das was wir anbieten markt- und wettbewerbsfähig? Sind unsere Angebote, unsere Dienstleistungen jetzt und vor allem in der Zukunft leistungsfähig? Wir glauben, dass diese und ähnliche Fragen zuerst gestellt werden müssen. Daher kann ich mir durchaus vorstellen, dass auch kleinere Institute ihre Nische finden und sich dort positionieren können. Die Fähigkeit, sich auf verändernde Rahmenbedingungen schnell einzustellen, wird weiterhin der Erfolgsgarant sein. Im Übrigen sind wir auch der Meinung, dass das „neue“ Zinsniveau helfen wird, Banken mittelfristig wieder ertragsstärker zu machen. Vielleicht verändert sich dann der Fokus zu Fusionen wieder.

Eines ist uns noch wichtig zu betonen. Die Entscheidung über eine engere Zusammenarbeit und/oder Fusion obliegt letztlich den einzelnen Banken und hier konkret den Eigentümern. Bei einer Genossenschaftsbank den Mitgliedern. Letztendlich muss jede Bank für sich selbst entscheiden, welche Maßnahmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit am besten geeignet sind.

Sicherlich ist es legitim, auch und gerade in diesen Zeiten des Wandels auch die bisherigen genossenschaftlichen Strukturen zu hinterfragen. Die Vergangenheit hat bereits gezeigt, dass es unter anderem zur Stärkung der strategischen Positionierung und der Kostendegression schon zu Fusionen von genossenschaftlichen Verbänden gekommen ist. Ähnliches sah man bei den genossenschaftlichen Zentralbanken und der DZ Bank wie auch zuletzt bei der Fusion von Fiducia und GAD. Daher wäre es durchaus denkbar, dass sich die aktuell noch spezifische Verbandsstruktur weiter optimiert. Die besonderen Belange der unterschiedlichen Ursprünge der genossenschaftlichen Entwicklung können sicherlich auch in einer gemeinsamen Verbandslösung adäquat berücksichtigt werden. Betriebswirtschaftliche Aspekte werden hier sicherlich auch eine gewisse Dynamik erzeugen.

bm 2021 haben Sie mit der Raiffeisenbank Bruck fusioniert. Im Raum Regensburg ist die Dichte an Genossenschaftsbanken jedoch immer noch recht hoch. Wäre hier für Sie eine weitere Fusion denkbar?

Unsere Bereitschaft, neue Wege zu gehen und uns für neue Entwicklungen und Möglichkeiten zu öffnen, steht außer Frage, sofern sie im Einklang mit unserer Philosophie und unserer Grundausrichtung stehen. Im Fokus stehen dabei aber immer die Interessen unserer Kunden und Mitglieder. Wir sind uns bewusst, dass Fusionen und andere Kooperationen in der Bankenbranche einen erheblichen Einfluss auf sie haben können. Wir sind daher bestrebt, jede Entscheidung im Hinblick auf eine Fusion oder Kooperation sorgfältig abzuwägen und sicherzustellen, dass ihre Interessen in jeder Hinsicht gewahrt bleiben.

Unser Ziel ist es, unsere Position als vertrauenswürdiger und zuverlässiger Partner unserer Kunden und Mitglieder zu stärken und gleichzeitig sicherzustellen, dass wir ihre Bedürfnisse und Anforderungen in vollem Umfang erfüllen. Wir sind daher immer bestrebt, unsere Angebote und Dienstleistungen zu verbessern und zu erweitern, um unseren Kunden und Mitgliedern ein umfassendes und wettbewerbsfähiges Angebot bereitzustellen. ■