

„Wir werden immer stärker zu Restbanken für Offliner“

Interview mit Peter Aubin



Für eine Zentralisierung der Produktion in den Rechenzentren des genossenschaftlichen Finanzverbundes plädiert Peter Aubin vehement. Ansonsten sieht er schwarz für die Zukunft der VR-Banken: Die Konkurrenz produziere deutlich günstiger und könne dadurch den Kunden bessere Konditionen bieten und mehr Geld in das Marketing stecken. Obwohl das durchaus nahe liegt, fürchtet Aubin bei seinen Vorschlägen nicht um die Möglichkeiten der Primärbanken, individuell auf das Geschäftsgebiet abgestimmte Produkte anzubieten. Und nicht nur die Marktfolgebereiche, sondern auch das stationäre Vertriebsnetz sollte seiner Meinung nach reduziert werden. Red.

bm Wie schätzen Sie die aktuelle Situation der VR-Banken ein?

Die Volks- und Raiffeisenbanken wachsen nicht mehr stark genug. Sie haben seit Jahren einen langsamen, aber stetigen Verlust der Marktanteile zu verzeichnen: Bei den Einlagen hat der Marktanteil zwischen 1996 und 2006 kontinuierlich von 28,4 Prozent auf 24,8 Prozent abgenommen. Von 21,5 Prozent auf 20,2 Prozent ist er bei den Krediten geschrumpft.

Selbstverständlich macht uns diese Entwicklung Sorgen. Sollten wir in den ver-

gangenen Jahren zu stark unsere Erträge und zu wenig die Marktanteile im Blick gehabt haben? Werden wir allmählich „vom Markt abgewickelt“, weil unser Geschäftsmodell nicht mehr trägt? Bei gleichzeitigem Margenverfall – der extreme Preiswettbewerb im Firmen- und Privatkundengeschäft belastet spürbar unseren Konditionsbeitrag – stellt das fehlende Wachstum auf Dauer unsere Existenz in Frage: Ohne stabile Marge und entsprechendes Wachstum der Kundenvolumina können wir den jährlichen Nominalzuwachs unseres Personal- und Verwaltungsaufwands nicht finanzieren.



Dr. Peter Aubin, Vorstandssprecher, Volksbank Göppingen eG, Göppingen

bm Welche Wettbewerber machen Ihnen die größten Sorgen?

Eine deutliche Marktbewegung weg von der regionalen Filialbank hin zu Direkt- und Discountbanken beobachten wir insbesondere im breiten Privatkundengeschäft. In unsere Domäne drohen Postbank, ING-Diba und Sparda-Banken einzubrechen – analog zu Entwicklungen im Einzelhandel, wo Ketten und Discounter die örtlichen Geschäfte nahezu verdrängt haben. Zahlungsstromanalysen zeigen deutlich, wie viele unserer Kunden mittlerweile mit den Low-Cost-Banken zusammenarbeiten. Wir müssen uns ernsthaft fragen, ob die genossenschaftlichen Banken zu „Tante-Emma-Läden“ der Finanzbranche werden.

Den Discountkonditionen der neuen Anbieter können wir derzeit kaum etwas entgegen setzen, denn wir haben wenig Preispielraum. Vielmehr verdeutlicht uns die flache Zinsstrukturkurve täglich, dass wir unseren Gewinn seit Jahren dem Strukturbeitrag, also dem Ertrag aus der Anlage unseres Eigenkapitals und dem Ergebnis aus der Fristentransformation, verdanken.

Im Kundengeschäft haben wir hingegen schon lange nicht mehr richtig Geld verdient. Nun versiegt die Ertragsquelle Fristentransformation und wir stellen mit Schrecken fest: In der Breite können wir konditionell gar nicht mithalten, sonst würden wir Verluste machen.

bm Wo liegt das Hauptproblem der VR-Banken?

Im Vergleich mit den Direkt- und Discountbanken produzieren wir viel zu teuer: Pro 100 Euro Kundenvolumen hat beispielsweise die ING-Diba einen Verwaltungsaufwand von 51 Cent, die Geno-Banken brauchen dagegen 140 Cent! Den Unterschied von 89 Cent, also fast einen ganzen Prozentpunkt, kann die Diba in Kundenkonditionen und Werbung investieren.

Diesen Vorsprung können wir durch andere Vorzüge kaum ausgleichen. Die größere Kundennähe der Genossenschaftsbanken und bessere Qualität der Dienstleistungen werden in diesem Zusammenhang zwar immer wieder beschworen. Doch die Kunden zeigen mit ihrem Abwanderungsverhalten, dass sie die Dinge anders sehen. Es spielt für sie im Zeitalter der neuen Medien offenbar eine immer geringere Rolle, dass wir mit unserem breiten Zweigstellennetz und dem persönlichen Berater für jeden Kunden eine besondere räumliche und persönliche Nähe bieten.

bm Wie schätzen Sie den Fortgang dieser Entwicklung ein?

Der Online-Kunde bestimmt die Zukunft immer stärker. Und für diesen Online-Kunden ist die Direktbank ganz nah – sie ist nur einen Mausklick entfernt. Mit einem effizienten Onlinebanking und gut ausgebildeten Call-Center-Mitarbeitern kann man dem Kunden offenbar die gleiche Nähe vermitteln wie mit einem persönlichen Berater in der Zweigstelle „um die Ecke“. Mittlerweile gilt das sogar für kompliziertere Produkte, wie der enorme Erfolg der ING-Diba im Baufinanzierungsgeschäft beweist. Da heute bereits über 60 Prozent der Bevölkerung online sind, lässt sich absehen, wohin die weitere Entwicklung gehen wird.

bm Was können die VR-Banken dagegen tun?

Die Verbesserung unserer Vertriebsstärke ist im Kampf gegen die Direktbanken zweifellos eine der wichtigsten Waffen. Aber damit tun wir uns alle schwer. Es braucht viel Zeit, um in unseren Banken eine wirkliche Vertriebskultur aufzubauen. Außerdem gilt: Selbst vertriebsstarke Banken mit perfektem Beziehungsmanagement scheitern daran, dem Kunden Konditionsunterschiede von bis zu einem Prozentpunkt zu erklären und zu verkaufen.

bm Welche Rolle spielt hier das Alleinstellungsmerkmal Mitgliedschaft?

Unseren Teilhabern haben wir schon vor dem Bedeutungszuwachs der Discount- und Direktbanken im Durchschnitt keine besseren Konditionen geboten als die anderen Banken. Das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft verliert aber vollends seinen Wert, wenn wir bei Preisen und Konditionen mit den neuen Wettbewerbern nicht mithalten können. Worin besteht die Attraktivität des genossenschaftlichen Förderauftrags im Kern, wenn nicht im Angebot von Leistungen, die besser sind als der Marktdurchschnitt?

bm Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

Wir werden immer stärker zu „Restbanken für die Offliner“, wenn der anhaltende Drift der Online-Kunden zu den Direktbanken anhält – letztlich sind wir damit Banken für die Älteren. Die Überalterung unserer Kundenstruktur ist ja keineswegs ein neues Phänomen, sondern vollzieht sich bereits seit Jahren.

bm Wie sehen heute die Gegenmaßnahmen der Genossenschaftsbanken in diesem Szenario aus?

Die VR-Banken verfolgen inzwischen verbundweit eine Zwei-Banken-Strategie: Die althergebrachte Filialbank wird für die Offliner beziehungsweise Älteren weiter betrieben, doch für die Onliner beziehungsweise Jüngeren machen wir eine eigene Direktbank auf.

Faktisch verbinden wir dadurch eine Abwehrstrategie bei den Onlinern mit einer Abschöpfungsstrategie bei den Offlinern. Beide Bereiche werden möglichst voneinander abgeschottet, insbesondere werden die Direktbankkonditionen nur im Internet kommuniziert, um Kannibalisierungseffekte bei den Offlinern zu vermeiden. Vom Ideal des Multichannel-Banking kann bei solcher Spaltung der Banken in zwei entgegengesetzte Lager nicht mehr die Rede sein. Ebenso wenig ist eine starke Differenzierung zwischen On- und Off-

linern mit Geist und Kultur einer Genossenschaftsbank vereinbar.

Doch vor allem gilt: Die Online-Kunden, die wir zu Direktbankkonditionen bedienen, bezahlen uns nicht mehr unsere aktuelle Kostenstruktur. Je höher ihre Anzahl, desto größer das Loch in unserer Gewinn- und Verlustrechnung, wenn wir nicht unsere Strukturen an diese Entwicklung anpassen.

bm Lässt sich dieser Prozess noch aufhalten?

Sicherlich verläuft der Erosionsprozess allmählich, doch in seiner heutigen Form ist unser Geschäftsmodell wohl nicht mehr zukunftsfähig: Spätestens mit bevölkerungsweitem Einsatz des Internet wird das Onlinebanking den stationären Filialvertrieb immer mehr in den Hintergrund drängen. Auch unter den Älteren wird es dann kaum noch Offliner geben. Das heißt, dass es den heute noch beträchtlichen Teil der Kundschaft, der mit Direktbanken nichts anfangen kann, dann gar nicht mehr geben wird.

„Es braucht viel Zeit, um in unseren Banken eine wirkliche Vertriebskultur aufzubauen.“

Für die selbst produzierende Regionalbank mit flächendeckendem Zweigstellennetz in ihrer heutigen Form dürfte dann kein Platz mehr sein. Die Regionalbank ist im Verhältnis zu industriell organisierten Direktbanken zu teuer und für den Onliner nicht wettbewerbsfähig. Mit aufwendigem Zweigstellennetz und eigener Produktion ohne Möglichkeit zur Nutzung von Skaleneffekten kann sie nicht annähernd an die niedrige Kostenbasis der Direktbanken herankommen.

„So sehr ich ‚VR-Process‘ begrüße, auf längere Sicht greift es zu kurz.“

Das Outsourcing der gesamten Eigenproduktion von der Primärstufe in die DZ Bank und die Verbundunternehmen bietet hierfür eine strategische Option. Diese Option wird wohl – ohne dass man es offen ausspricht – in der DZ-Bank-Gruppe favorisiert. Die strategischen Vorstöße der DZ Bank weisen jedenfalls in diese Richtung und sind bisher weitgehend erfolgreich. Die prominentesten sind: Equens für den Zahlungsverkehr, Card Process für das Kartengeschäft, die Team-Bank mit Easy Credit für den Konsumentenkredit und jüngst der „Immo-Express“ für die Baufinanzierung.

bm Aber der Verbund will doch mit „VR-Process“ die Kosten senken?

In der Tat wollen wir mit „VR-Process“ die Geschäftsprozesse rationalisieren und damit die Kosten verringern. So sehr ich diese Initiative begrüße, auf längere Sicht greift sie zu kurz. Sie wird uns an der Kostenfront sicher Erleichterung verschaffen, aber nicht in dem Ausmaß, das notwendig wäre, um uns gegen die Low-cost-Anbieter durchzusetzen. Denn auch mit „VR-Process“ bleibt es beim grundsätzlichen Kostennachteil der dezentralen Produktion.

bm Was bedeutet das für das Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken?

In letzter Konsequenz bedeutet es das Aus für Regionalbanken – es sei denn, sie können ein Geschäftsmodell entwickeln, in dem sie ohne Eigenproduktion und teuren stationären Vertrieb auskommen. Nur mit einer massiven Reduktion der Kostenbasis können wir den Abstand zu Direkt- und Discountbanken spürbar verringern und damit am Markt überleben.

bm Wie können die Kosten so drastisch reduziert werden?

bm Wohin führt das?

Das Outsourcing der Eigenproduktion führt in letzter Konsequenz zur völligen Aufgabe der eigenen Produktionsbank unter Übertragung der gesamten Marktfolgetätigkeiten an die DZ-Bank-Gruppe. Nur noch den Vertrieb betreibt die Primärbank dann in eigener Verantwortung. Es fragt sich sogar, ob sie dann überhaupt noch eine eigene Bilanz und Treasury braucht, wenn sie beispielsweise das gesamte Kreditgeschäft mit Privatkunden lediglich als Vermittler betreibt.

Letztlich stellt eine derart weitgehende Abgabe der Produktion an den Verbund die Eigenschaft als selbstständige Bank in Frage. Eine Integration der Ortsbanken in den DZ-Bank-Konzern, ähnlich dem holländischen Rabobank-Modell, wäre wohl die Folge. Die Furcht, am Ende nur noch als Vertriebsagentur der DZ-Bank-Gruppe zu fungieren, bewegte denn auch die Mehrheit der Primärbanken dazu, das Outsourcing der Baufinanzierung in DG-Hyp und VR-Kreditwerk abzulehnen.

Trotzdem steht fest: Eine industrielle Organisation der Produktionsprozesse unter Nutzung entsprechender Skaleneffekte ist nur zentral möglich. Das spräche eigent-

lich für die Totalübertragung der Produktion von der Primärstufe auf die Verbundunternehmen, mag sie für uns Bankvorstände noch so sehr ein Alptraum sein.

bm Gibt es Alternativen?

Ja. Vielleicht muss es gar nicht so weit kommen, weil der notwendige Rationalisierungsschub bereits von den Rechenzentren kommt. Schließlich besteht berechtigte Hoffnung, dass es gelingt, die Produktivität der EDV so zu steigern, dass sie im Idealfall nicht nur den Vertriebsprozess rationalisiert, sondern auch den gesamten Produktionsprozess automatisch abwickelt. Damit wäre die dezentrale Marktfolge überflüssig.

In diesem Fall stellt sich die Frage eines Outsourcing in die DZ-Bank-Gruppe gar nicht mehr – wenn überhaupt, kann nur noch vom Auslagern ins Rechenzentrum die Rede sein. Das würde die Chance der Primärbanken auf Wahrung ihrer Selbstständigkeit erhöhen und wäre für die Machtbalance im genossenschaftlichen Finanzverbund insgesamt von Vorteil.

bm Wo bleibt bei einer zentralen Produktion noch die Möglichkeit, individuelle Produkte für die eigene Region anzubieten?

Eine Zentralisierung der Produktion im Verbund bedeutet für die Primärbanken keinesfalls die Aufgabe von Individualität in ihrer Region. Bereits heute liegt die Stärke der genossenschaftlichen Verbundunternehmen darin, dass sie die zentrale Produktion mit einer hohen Vielfalt und Flexibilität in der Produktgestaltung verbinden. So haben die Geno-Banken vor Ort alle Möglichkeiten, auch mit den Produkten eigene Akzente zu setzen. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Fonds oder Zertifikate, die Union Investment oder DZ Bank als spezielle private Label für einzelne Ortsbanken auflegen.

bm **Verlieren die Genossenschaftsbanken damit nicht ihren Wettbewerbsvorteil und werden zu einer Art Deutschen Bank Nummer zwei?**

Nein, überhaupt nicht. Wichtig für den Kunden ist, dass seine Bank vor Ort ihre Identität und Selbstständigkeit wahrt. Daran würde eine Zentralisierung der Produktion im Rechenzentrum nichts ändern. Die einzelne Genossenschaftsbank bleibt im Vertrieb – und auf den kommt es an – nach wie vor allein entscheidende Instanz. Es kommt also gerade nicht zu einer Gleichschaltung der Primärbanken wie sie bei den Filialen der Großbanken stattfindet. Der genossenschaftliche Verbund bleibt von unten nach oben organisiert.

Im Übrigen ist für den Kunden nur wichtig, dass seine Geno-Bank ihn gut bedient und hierzu alle notwendigen Entscheidungen vor Ort selber treffen kann. Wo sich der kundenabgewandte Bereich, also das Back Office, befindet, ist dem Kunden gleichgültig. Eine Zentralisierung der Produktion bedeutet deshalb mitnichten die Aufgabe des Wettbewerbsvorteils der genossenschaftlichen Dezentralität.

bm **Wie kann die Auslagerung der Produktion in ein Rechenzentrum funktionieren?**

Die Lösung liegt in der fallabschließenden Behandlung des Kundenwunsches am Point of Sale in Verbindung mit der zentralen Ver- und Nachbearbeitung im Rechenzentrum. Wie gut das funktioniert, zeigen bereits heute folgende Beispiele: Wichtige Passivprodukte wie Wachstumssparen und VR-Anlagekonten können direkt vom Kunden im Internet abgeschlossen werden, ohne dass es in der Bearbeitung noch irgendwelcher Marktfolgefähigkeiten bedarf. In Zukunft werden wir den Internet-Vertrieb von Fonds, Zertifikaten und Versicherungen genauso organisieren.

Den Online-Abschluss ermöglicht die Fiducia inzwischen auch bei Konsumenten-

krediten. Dabei wird die Kreditentscheidung automatisch über Data-Mining aus dem Verhaltensscore des Kunden und einer Schufa-Abfrage abgeleitet. Abschluss, Buchung und Dokumentation laufen ebenfalls automatisch über die EDV und das Rechenzentrum. In der Baufinanzierung ist die Automatisierung der Geschäftsprozesse sicherlich etwas schwieriger. Auch hier können aber mit EDV-gestützten Verfahren für Scoring (Data-Mining) und Beleihungswertermittlung (beispielsweise Luftbildauswertung) sowie industrieller Organisation der Marktfolge erhebliche Produktivitätsfortschritte erreicht werden.

Insgesamt wird das Internet für die meisten Bankprodukte zum universalen Point of Sale. Den Beratungsvorgang und den Abschluss können dabei entweder der Kunde selbst oder aber der Bankberater über dieselbe Internet-Oberfläche vollziehen – alles andere machen die Maschinen im Rechenzentrum. Auf diese Weise werden im Vertriebs- und im Produktionsbereich große Einsparmöglichkeiten erschlossen.

bm **Wie gestaltet sich die Automatisierung in Vertrieb und Beratung?**

Die Systeme vergleichen per Data-Mining den Kunden in seiner Einkommens- und Vermögens- sowie Familien- und Lebenssituation mit einem entsprechenden Musterkunden und prüfen, welche Produkte ihm noch fehlen. Hieraus generieren die Computer dann Direktmailings, Outbound-Aktivitäten des Callcenters sowie Kundentermine, To-do-Listen und Beratungsvorgaben für die Kundenbetreuer. Ein dermaßen EDV-getriebener Vertriebsprozess bewirkt eine ungeheure Produktivitätssteigerung und eröffnet Rationalisierungspotenzial.

bm **Was bedeutet das für die heutigen Vertriebsstrukturen?**

Perspektivisch bedeutet dieser Produktivitätsschub durch die EDV einen weitgehenden Rückbau nicht nur der Marktfolgebereiche, sondern auch des stationären Vertriebsnetzes. Eine größere Volksbank braucht in ihrem Landkreis nicht mehr 40 Zweigstellen sondern kommt am Ende gut mit fünf bis zehn Filialen aus.

Für die Bargeldversorgung reichen die Automaten und für den Zahlungsverkehr das Internet. Kundennähe wird nicht mehr durch die nahe gelegene Zweigstelle, sondern durch die intensiviertere, persönliche Ansprache im Internet und durch den Berater dargestellt. Diese Entwicklungen ermöglichen uns eine erhebliche Reduktion der Kostenbasis.

„Eine größere Volksbank kommt am Ende gut mit fünf bis zehn Filialen aus.“

bm **Welche Chancen sehen Sie für diese Maßnahmen im genossenschaftlichen Finanzverbund?**

Wir haben durchaus Chancen, uns als regionale Genossenschaftsbanken langfristig im Markt zu behaupten. Wir müssen uns zügig in die Online-Welt begeben und dürfen uns nicht als Restbanken für Offliner allmählich vom Markt abwickeln lassen. Nicht das Outsourcing der gesamten Produktion an den Verbund, sondern die Effizienz- und Produktivitätssteigerungen in der EDV bieten hier den Schlüssel zum Rationalisierungsschub in Vertrieb und Produktion, der uns ermöglicht, unsere überhöhte Kostenbasis auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu reduzieren.

Dies wird zweifellos ein schmerzhafter Anpassungsprozess sein, von dem heute noch schwer zu sagen ist, wie schnell und dramatisch er ablaufen wird. Wichtig ist aber, dass wir uns mit der klaren Vision für das Morgen bereits heute aktiv in diesen Prozess hineinbegeben. Dann haben wir die Chance, die Entwicklung zu gestalten, anstatt von ihr getrieben zu werden.