Alexander Boldyreff

Kundenrelevanz der Genossenschaftsbanken stärken

„Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele." Ein einfacher Satz, der auf den Punkt bringt, was Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch im vorvergangenen Jahrhundert auf den Weg gebracht haben. Die Genossenschaftsidee, die gerade in diesem Jahr anlässlich des 200. Geburtstages von Raiffeisen ein erfreuliches Medienecho erfährt, ist aktueller denn je. In Energie-, Wohnungs- oder Handelsgenossenschaften nehmen die Menschen heute die Daseinsvorsorge selbst in die Hand. In Deutschland engagieren sich über 8000 Genossenschaften und genossenschaftliche Unternehmen für ihre Mitglieder, wirtschaften nachhaltig und verantwortungsbewusst. Sie geben zudem ein starkes Bekenntnis zur jeweiligen Region ab, in der die Genossenschaft und die Menschen verankert sind.

Modell der Genossenschaftsbanken

Banken zählen zu den bekanntesten und mitgliederstärksten Genossenschaften: 18,5 Millionen Mitglieder vertrauen den Volksbanken und Raiffeisenbanken. Als über 900 eigenständigen Genossenschaftsbanken bilden sie eine tragende und erfolgreiche Säule des deutschen Bankensystems. Unterstützt werden die Banken vor Ort durch die Unternehmen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe, um so alle Bedarfsfelder abdecken zu können. Denn auch hier greift der Grundsatz, nach dem jede Genossenschaftsbank handelt: Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele. Mit Spezialanbietern, wie zum Beispiel einer Bausparkasse Schwäbisch Hall für Baufinanzierungen, einer Union Investment für den Zugang zu den Börsen dieser Welt oder einer Teambank für das persönliche Liquiditätsmanagement bietet die Genossenschaftsbank vor Ort Dienstleistungen und Produkte, die für den Kunden relevant sind.

Seit nunmehr 150 Jahren hat sich das Modell der Genossenschaftsbanken als ein erfolgreiches und in erster Linie für die Kunden und Mitglieder sehr stabiles System bewährt. Weltkriege, Wirtschaftskrisen und Revolutionen konnten den Fortbestand der Kreditgenossenschaften nicht gefährden. Bemerkenswert ist auch, dass die jüngste Weltfinanzkrise das Fundament der Genossenschaftsbanken nie infrage gestellt hat. Und dennoch muss sich auch diese Bankengruppe mit den Auswirkungen, wie zum Beispiel Niedrigzinsphase und verstärkten regulatorischen Anforderungen, auseinandersetzen.

Mit dem Kauf der damaligen Norisbank AG entschied sich die DZ Bank im Jahr 2003, das Kompetenzfeld Ratenkredit mit einem über Jahrzehnte hinweg bereits erfolgreich agierenden Player zu besetzen. Die Norisbank AG firmiert heute unter dem Namen Teambank AG und differenziert sich im wettbewerbsintensiven Retailgeschäft durch eine hochautomatisierte, mengengeschäftsfähige Kreditvergabe. Der bereits im Jahr 2000 entwickelte Easy Credit war der erste Ratenkredit mit Online-Sofortzusage und einem stark konsumentenfokussierten Markenauftritt (vergleiche Loch et al. 2012). Die Rolle als Innovationstreiber für die Branche liegt der Teambank in ihrer fast 70-jährigen Geschichte in den Genen. Sie hat beispielsweise die ersten Selbstbedienungsgeräte in Banken in Deutschland angeboten oder mit der Finanzreserve eine Kreditkarte mit integrierter Ratenkreditlinie herausgebracht.

Die eigenständigen Genossenschaftsbanken standen somit ab 2003 vor der Frage, inwieweit sie das Kreditgeschäft mit Privatkunden über den neuen Partner in Form von Easy Credit anbieten oder weiterhin in die eigenen Bücher schreiben wollten. Die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdproduktion lässt sich am Ende auf einen einzigen Aspekt reduzieren: Kundenrelevanz. Oder aus Sicht des Kunden gefragt: Was macht die Genossenschaftsbank interessant, um erste Anlaufstelle in allen Fragen rund um die eigenen Finanzen zu sein?

Verändertes Kundenverhalten

Kunden erwarten passgenaue Lösungen. Ein Beispiel aus einer anderen Branche verdeutlicht, inwieweit sich das veränderte Kundenverhalten auch auf Finanzdienstleistungen auswirkt. Amazon hat geschickt die Kundenschnittstelle im Onlinehandel besetzt und durch Leistungen wie Same-Day-Delivery (Amazon Prime) herausragenden und für den Kunden hochrelevanten Service angeboten. Auf diese Weise schafft es Amazon, täglich relevant für den Kunden zu sein und zu bleiben. Das eigene Ökosystem in Form von Amazon Prime gibt den Kunden Zugang zu exklusiven Zusatzleistungen (wie Video-Streaming). Geschickt hat Amazon ein eigenes Ökosystem geschaffen, das den Kunden perfekt abschirmt. Schließlich kann er die gewählten Dienstleistungen durch Amazon-Payments am Ende auch bezahlen, ohne die Amazon-Welt verlassen zu müssen.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Was bedeutet dieses Beispiel nun für die Banken? Kunden übertragen ihre positiven Erfahrungen, die sie zum Beispiel mit Amazon gemacht haben, auf andere Branchen. Das veränderte Kundenverhalten fordert die etablierten Banken heraus. Wenn aus Sicht des Kunden eine Bank nicht rund um die Uhr, an jedem Ort und von jedem Zugangsweg aus den gewünschten Service bieten kann, wird sie an Relevanz und letztlich den Kunden verlieren.

Einer aktuellen Studie zufolge suchen bereits 89 Prozent der Bankkunden ihr Wunschprodukt zunächst online (verlgeiche Postbank, Google, GfK 2017). Auf der anderen Seite müssen sich Banken im Hinblick auf die steigende Diversifizierung globaler Technologieunternehmen wie Alibaba, Amazon, Facebook, Google, Tencent und Paypal behaupten, die verstärkt in das Kerngeschäft der Banken vordringen. In diesem Zusammenhang gewinnt das Management von Daten, Systemen und Prozessen an Bedeutung, um die Kundenanforderung „einfach, jederzeit und überall" zu erfüllen. Im Zuge des damit einhergehenden Trends zur Modularisierung von Finanzdienstleistungen müssen Banken darauf achten, nicht die Hoheit über die Kundenschnittstelle zu verlieren (vergleiche Oliver Wyman 2018).

Genossenschaftsbank als Lotse

Gegenüber Kunden nimmt somit die Bedeutung von „Lotsen" zu, welche den Menschen Vertrauen schenken, weil sie sich als Problemlöser bewährt haben. Lotsen geben Orientierung und ordnen Zusammenhänge für den Kunden in einer immer komplexer werdenden Welt ein. Diese Rolle als verantwortungsvoller und persönlicher Lotse bietet insbesondere klassischen Finanzinstituten die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber den globalen Technologieunternehmen in einem zunehmend unübersichtlichen Angebotsumfeld.

Die Genossenschaftsbank vor Ort hat seit jeher die Rolle des Lotsen für ihre Kunden und Mitglieder wahrgenommen. Kern dabei ist die Nähe und persönliche Beratung. Zusätzlich unterstützen dabei schlanke und einfache Prozesse sowie die produktspezifische Expertise und Kompetenz der Unternehmen aus der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Die Teambank hat sich vom Spezialisten für Ratenkredite über die vergangenen 15 Jahre hin zum Experten für Liquiditätsmanagement entwickelt. Auf diese Weise trägt die Teambank dem veränderten Kundenverhalten Rechnung und bietet heute immer, überall und auf jedem Wege Zugang zu Liquidität. Das Alleinstellungsmerkmal der Teambank besteht insbesondere aus einem Ökosystem für Liquiditätsmanagement.

Innerhalb des Ökosystems steht die persönliche Beratung des Kunden im Fokus. Trotz Internets und mobiler Endgeräte gehen Experten des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Pricewaterhouse Coopers davon aus, dass auch in Zukunft die Filiale zentraler Vertriebskanal für Konsumentenkredite bleibt (vergleiche Kern et al. 2015). Dabei gewinnt die Integration des Filial- in den Multikanalvertrieb sowie die Stärkung des medialen Vertriebs an Bedeutung, um den Kunden über alle Kanäle hinweg adäquat zu begegnen (vergleiche Kern et al. 2015). Um dies gewährleisten zu können, hat die Teambank ein intelligentes System mit der Bezeichnung „noLine+" entwickelt, um dem Kunden mit digitaler Präferenz auch jederzeit die Vorteile einer regionalen und persönlichen Ansprache in den Partnerbanken zu ermöglichen.

Außerdem macht es die Teambank den Partnerbanken und Kunden im Onlinevertrieb seit kurzem noch einfacher. Bei einer Kreditbestellung über die Internetstrecke auf der Website verzichtet die Teambank auf die Einreichung und Prüfung von Unterlagen des Kunden, wie beispielsweise Gehaltsabrechnungen, um zu einer Kreditentscheidung zu gelangen. Mit Zustimmung des Kunden prüft die Teambank mit dem digitalen Kontoblick anhand der Girokontoumsätze die Bonität des Kunden ab. Für diesen alternativen Zugangsweg nutzt die Bank die bestehenden Schnittstellen zum Onlinebanking. Die Auszahlung wird umgehend angestoßen und der gewünschte Betrag ist in der Regel bereits am nächsten Werktag auf dem Girokonto verfügbar.

Foto: Teambank AG

Alexander Boldyreff

Vorsitzender des Vorstands, TeamBank AG Nürnberg, Nürnberg

Der Autor findet, dass sich im heutigen Umfeld Unternehmen stärker denn je die Frage nach der Relevanz ihrer Produkte und Services für die eigenen und potenziellen Kunden stellen müssen und diese Relevanz durch spezialisierte und kundenorientierte Lösungen erzielt werden muss. Das Kundenverhalten verändert sich durch neue Anbieter am Markt und fordert die etablierten Banken heraus. Wenn eine Bank nicht rund um die Uhr, an jedem Ort und von jedem Zugangsweg aus den gewünschten Service bieten kann, wird sie an Relevanz und letztlich den Kunden verlieren. Dabei gewinnt die Integration des Filial- in den Multikanalvertrieb sowie die Stärkung des medialen Vertriebs an Bedeutung, um den Kunden über alle Kanäle hinweg adäquat zu begegnen. Die Genossenschaftliche Finanzgruppe sieht er dabei als „Lotsen" welche den Menschen Vertrauen schenken, weil sie sich als Problemlöser bewährt haben. Lotsen geben Orientierung und ordnen Zusammenhänge für den Kunden in einer immer komplexer werdenden Welt ein. (Red.)

Ein weiteres kundenzentriertes Produkt ist die Easy-Credit-Finanzreserve. Mit dieser Option können Kunden über bis zu 15000 Euro zusätzlich zu ihrem Kredit verfügen und den gewünschten Betrag ohne erneute Kreditentscheidung jederzeit und einfach abrufen. Als verknüpfendes Element zum stationären Handel und zum E-Commerce dient die innovative und medienbruchfreie Teilzahlungslösung „Ratenkauf by Easy Credit". Die Teambank bietet damit als erster und bislang einziger Anbieter sowohl im E-Com-

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

merce als auch am Point of Sale eine einheitlich gestaltete und einfache Teilzahlungslösung. Abgerundet wird das Ökosystem für Liquiditätsmanagement von dem Easy-Credit-Kundenportal beziehungsweise der Easy-Credit-App sowie dem Telefonkredit.

Vorteile bei Spezialanbietern

All diese Produkte und Services geben den Kreditgenossenschaften Relevanz gegenüber den Kunden. Denn mit der Entwicklung dieser Maßnahmen trägt die Teambank dem veränderten Kundenverhalten Rechnung. Die Zahlen belegen den Erfolg der Kooperation mit den Genossenschaftsbanken. So wachsen Banken, die mit der Teambank zusammenarbeiten seit Jahren stärker als der Markt.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Teambank können die Partnerbanken aufgrund des systemgestützten Beratungsprozesses mithilfe der sofortigen Kreditentscheidung schnell und ohne großen administrativen Aufwand Kredite „produzieren". Zudem bieten die hohe Bekanntheit und das Vertrauen in die Marke Easy Credit ideale Ansatzpunkte für die Gewinnung von Neukunden. So hat die Teambank Easy Credit konsequent und erfolgreich als erste Produktmarke im Ratenkreditsektor positioniert. Einer GfK-Befragung aus 2017 zufolge kennen mittlerweile neun von zehn Deutschen Easy Credit. Ein spezialisierter Anbieter wie die Teambank kann überdies zielgerichtet Produktinnovationen vorantreiben und über die Optimierung von Abläufen zusätzliche Kostenvorteile generieren (vergleiche Zerfaß 2016).

Die Zusammenarbeit mit Spezialanbietern wie der Teambank erlaubt Banken, sich besser auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und damit Wettbewerbsvorteile realisieren können (vergleiche Köhler und Lang 2008). Kunden profitieren vom gewonnenen Freiraum der Berater im Bedarfsfeld Liquidität. Durch die zielgenau Beratung unter Berücksichtigung der Gesamtsituation des Kunden bleibt der Schutz vor Überschuldung stets im Fokus. Gleichermaßen können die frei gewordenen Back-Office-Kapazitäten anderweitig eingesetzt werden.

Regulatorik bleibt wesentliche Herausforderung

Neben dem veränderten Kundenverhalten werden zweifelsohne die weiter wachsenden regulatorischen Vorgaben im Retail Banking in Zukunft herausfordernd bleiben. Als bedeutend gelten unter anderem MaRisk, CRR, IDD, DSGVO, PSD II, Basel IV und das Steuerumgehungsbekämpfungsgesetz. Diesbezüglich stehen Fragen der Datenhaltung, -qualität und des -transfers im Fokus, um eine schnellere und bessere Informationsbereitstellung und Entscheidungsunterstützung zu gewährleisten. Die Regulatorik erfordert eine punktgenaue Lieferfähigkeit in einem immer schneller werden Turnus. Um diesen Anforderungen in Zukunft weiterhin gewachsen sein zu können, wird der Einsatz von Künstlichen Intelligenzen sowie vollautomatisierten End-to-end-Prozessen entscheidend sein. Hier kann die Expertise eines Spezialanbieters den Genossenschaftsbanken vor Ort helfen.

Unternehmen werden sich heute und morgen stärker denn je die Frage nach der Relevanz ihrer Produkte und Services für die eigenen und potenziellen Kunden stellen müssen. Relevanz wird durch spezialisierte und kundenorientierte Lösungen erzielt. Schon sehr frühzeitig hat die Genossenschaftliche Finanzgruppe erkannt, dass durch die Nutzung von Spezialanbietern, wie beispielsweise der Teambank, Prozesse vor Ort vereinfacht werden können. Gleichzeitig partizipieren die Genossenschaftsbanken von der Expertise dieser Spezialisten. Durch die Fokussierung auf die eigenen Stärken in der Beratung und der ganzheitlichen Betrachtung der Kundenwünsche konzentrieren sich die Genossenschaftsbanken auf die Besetzung der Kundenschnittstelle. So bleibt diese weiterhin für ihre Kunden relevant. Um auch morgen diesen Mehrwert bieten zu können, prüft die Teambank fortlaufend den praktischen Einsatz neuer Technologien und entsprechender Ansatzpunkte für das eigene Geschäftsmodell. Dazu zählen beispielsweise neue Impulse in Bezug auf Künstliche Intelligenz, Data Analytics und Machine Learning. Somit partizipieren die Kreditgenossenschaften von den Erkenntnissen der produktliefernden Unternehmen. Die Genossenschaftsidee wird auf diese Weise neu interpretiert und erfolgreich ins 21. Jahrhundert transferiert.

Dabei ist es für die Teambank sowie die Genossenschaftliche Finanzgruppe selbstverständlich, verantwortungsvoll und transparent mit den Daten der Kunden umzugehen. Darüber hinaus bleibt es Ziel und Anspruch, auf Basis der nachhaltig erfolgreichen genossenschaftlichen Wertegemeinschaft mit den Partnern den digitalen Wandel proaktiv anzugehen sowie gemeinsam weiter nachhaltig und profitabel zu wachsen. Die Teambank wird sich im Schulterschluss mit allen Beteiligten der Genossenschaftlichen Finanzgruppe auch in Zukunft dieser großen Herausforderung stellen. Damit steht sie ganz in der Tradition der beiden großen Vordenker der Genossenschaftsidee.

Literatur

Carbonare, Dalle Daniel. (2018): Vom Geldinstitut zum Finance-Hub, in www.der-bank-blog.de, Fassung vom 03.04.2018 abgerufen am 09.08.2018.

Decker, Christiane. Zeller, Andrew J. (2016): Aufbau einer Finanz- und Risikofabrik bei der Teambank AG/Easy Credit. In: Seidel Marcel (Hg.): Banking & Innovation 2016. Wiesbaden. Springer Fachmedien, S. 103-114.

Köhler, Matthias. Lang, Gunnar. (2008): Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor. Mannheim. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Forschungsbereich Internationale Finanzmärkte und Finanzmanagement. Dokumentation Nr. 08-04.

Kern, Holger. Mehlhorn, Frank. Gebhardt, Marc-Pascal. Mertel, Christian. Volker, Christopher-Mark. (2015): Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten. Herausgegeben von der Pricewaterhouse Coopers Aktiengesellschaft, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Loch, Christoph. Sting, Fabian J. Huchzermeier, Arnd. Decker, Christiane. (2012): Finding the Profit In Fairness. In: Harvard Business Review 9/12.

Zerfaß, Karsten. (2016): Möglichkeiten der Ausgestaltung eines bankbetrieblichen Produktportfolios aus Sicht einer Universalbank. In: Hellenkamp, Detlef. (Hg.) Fürderer, Kai. (Hg.) Handbuch Bankvertrieb. Wiesbaden. Springer Fachmedien, S. 189-208.

McKinsey & Company (2018): Disruptive forces in the industrial sectors. Global executive survey. Automotive & Assembly, Advanced Electronics and Aerospace & Defense March 2018. Studie ist im Auftrag von McKinsey & Company entstanden.

Postbank, Google, GfK (2017): Customer Journey Banking. ROPO-Studie für Bankprodukte in Deutschland (Research Online & Purchase Offline, inkl. Mobile). Management Summary Februar 2017. Studie ist in Zusammenarbeit von Postbank, Google und GfK entstanden.

Oliver Wyman (2018): Bankenreport Deutschland 2030. Noch da! Wie man zu den 150 deutschen Banken gehört. Studie ist im Auftrag von Oliver Wyman entstanden.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH