

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigefreie • Insiderreport für Banker

DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ

Sind Genossenschaftsbanken noch Genossenschaften?

Diese Frage warf kein geringerer als der Frankfurter Verbandspräsident **Walter Weinkauf** vergangene Woche im Rahmen der Veranstaltung 'Wissenschaft und Praxis im Gespräch' auf. Zum achten Mal fand diese vom **Institut für Genossenschaftswesen/IfG Münster** organisierte Veranstaltung unter der Leitung von Institutsdirektorin Prof. Dr. **Theresia Theurl** statt. Die wollte deshalb in aller westfälischer Bescheidenheit nur davon sprechen, unmittelbar vor einer Traditionsveranstaltung zu stehen. Für Rheinländer hat dagegen ein Ereignis, das mehr als einmal stattfindet, natürlich Tradition! Theurl selbst hatte es übernommen, das Eingangsreferat mit dem Titel 'Binnenstrukturen eines Finanznetzwerkes: Leistungen, Regeln und Kommunikation' zu halten. Dabei arbeitete sie vier Erfolgsfaktoren für Netzwerke heraus: • Immer das Ganze sehen • Das Netzwerkergebnis muß die Summe der Einzelergebnisse übersteigen – die Wertschöpfung der Teilnehmer muß koordiniert werden, um dann die Erträge gerecht zu verteilen • Es müssen Methoden zur Bewältigung von Widersprüchen entwickelt werden und • Die Binnenstrukturen müssen sich den veränderten Bedingungen anpassen, dabei aber unverwechselbar bleiben. Was sich hinter diesen abstrakten Aussagen in der genossenschaftlichen Wirklichkeit verbirgt, machte später die Podiumsdiskussion deutlich. Zunächst hielt aber noch **Jens-Olaf Bartels**, Partner von **Roland Berger Strategy Consultants**, einige provokante Aussagen bereit. Bartels begann mit der Feststellung, die aktuelle Verfassung des genossenschaftlichen Verbundes sei nicht ausreichend, "um den Kampf um den Kunden zu gewinnen". Die wettbewerbsrelevanten Themen könnten nur gemeinsam erfolgreich bearbeitet werden, "aber nur mit anderen Methoden als in der Vergangenheit". Die Tiefe der Kundenbeziehung nehme aufgrund der Automatisierung ab. Die Schwäche der Organisation in den städtischen Zentren werde das Netzwerk insgesamt schwächen, "weil die Metropolen stärker wachsen als die ländlichen Räume". Der Verbund brauche die Auseinandersetzung zwischen zentralen Produktlieferanten und dezentralen Vertriebspartnern als Triebfeder, gleichwohl benötige er eine integrierte CRM-Plattform. Denn: "Wenn man sich einander vertraut, kann man auch die Kundendaten austauschen." Mit dem Vertrauen ist das aber naturgemäß so eine Sache. Doch Bartels hatte noch eine weitere Feststellung parat, die für Diskussionsstoff in der Organisation sorgen dürfte: "Verbandsräte und Fachräte sind nicht die richtigen Strukturen, um Strategien zu entwickeln." Das legt dann doch recht massiv die Axt an die demokratische Willensbildung im Verbund!



Nachdem dann **Theophil Graband**, Vorstandsvorsitzender der **TeamBank**, über den Erfolg der Belegung des Konsumentenkreditgeschäftes durch **easyCredit** referiert und Dr. **Mark Eisenegger**, Vorstand des **European Center for Reputation Studies**, über den Vertrauensbonus der Kreditgenossenschaften als Wettbewerbsvorteil berichtet hatte, ging es in der abschließenden Diskussion um die spannende Frage: Heterogene Interessen in einer gemeinsamen Organisation? Daß es die gibt, bedarf eigentlich keiner Diskussion. Interessanterweise waren aber alle Diskutanten mehr oder weniger bemüht, diese kleinzureden und an die Gemeinsamkeiten zu appellieren. Unter-

schiede waren gleichwohl nicht zu überhören. **Werner Cordes**, Vorstandssprecher der **Volksbank Ruhr Mitte** (Bilanzsumme 1,8 Mrd €), die bis vor kurzem noch **Volksbank Gelsenkirchen-Buer** hieß, bekannte, sich mit der Kategorisierung klein oder groß schwer zu tun: *“Im Vergleich mit den Sparkassen sind wir alle klein.“* Ein bedeutender Unterschied besteht für Cordes darin, daß die Kundenbindung für eine größere Bank schwieriger sei. Die Neuverteilung der Erlösströme sei ein wichtiges Thema, Cordes überraschte aber mit der Aussage, er sei gegen unterschiedliche Provisionsmodelle aufgrund quantitativer Inanspruchnahme: “Mit unterschiedlichen Preisen treiben wir den Spaltpilz in die Organisation.“ Cordes betonte zudem, die Primärbanken bräuchten auch starke Verbundunternehmen, die gegebenenfalls Schwächephase überstehen könnten. Das sei bei der Diskussion um die Höhe der Provisionen zu beachten. Mindestens so wichtig wie die Provision sei die Qualität der Produkte. Gefragt werden müsse aber nach den Eigenkapitalanforderungen der Eigentümer. So habe die **R+V** beispielsweise 50 % ihres Ergebnisses an die Mutter ausgekehrt. Da frage er sich schon, ob dies richtig sei.

Heinz Hüning, Vorstand der **Volksbank Heiden** (Bilanzsumme 118 Mio €), betonte zwar *“Gott sei Dank haben wir noch mehr Gemeinsamkeiten als Trennendes“*, wollte aber die Einebnung des Unterschiedes klein/groß durch Cordes nicht hinnehmen: *“Von außen betrachtet sind wir alle klein. Aus unserer Froschperspektive gibt’s aber schon Unterschiede.“* Und die in den Gremien der Organisation deutlich zu machen, hat sich die **Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken**, deren Bundessprecher Hüning auch ist, auf die Fahnen geschrieben. Allerdings will auch Hüning die Probleme nicht nur an der Größe festmachen. Entscheidend sei, daß man unterschiedliche Modelle für unterschiedliche Regionen brauche. So seien ländliche Genossenschaften meist erfolgreich, städtische Genossenschaftsbanken dagegen häufig wenig erfolgreich. Die praktische Schwierigkeit zeige sich an einem Produkt wie **immexpress**. Die Volksbank Heiden brauche dieses Produkt nicht, es schade vielmehr ihrer Philosophie, bei der Immobilienberatung nicht auf den Preis zu setzen. Für eine großstädtische Bank sei es dagegen möglicherweise eine Möglichkeit, überhaupt wieder an Kunden zu kommen. Für Hüning ist das entscheidende Kriterium, wer bestimmt, wann eine Provision marktadäquat ist. Angesichts des fehlenden innergenossenschaftlichen Wettbewerbs (mit Ausnahme der Hypothekenbanken) fehle ein Vergleichsmaßstab. Auch für Weinkauf ist nicht die Größe der Bank das entscheidende Kriterium, sondern die Mitgliederbetreuung. Kleinere Banken gingen in der Regel besser mit ihren Mitgliedern um. Generell müsse sich die Organisation aber fragen lassen: “Wenn mehr als 50 % der Kunden keine Mitglieder sind, wenn die Dividende die einzige Leistung für die Mitglieder ist, sind wir dann überhaupt noch Genossenschaftsbanken?“ Das Genossenschaftsgesetz habe die Förderung des Mitglieds im Auge, die Genossenschaftsbanken stellten das Mitglied als solches in den Vordergrund. Weinkauf spielte damit erkennbar auf die Tatsache an, daß der **BVR** in Timmendorfer Strand das 16. millionste Mitglied gefeiert hat, Mitgliederprogramme aber nach wie vor eher ein Schattendasein führen. Weinkauf appellierte an die Primärbanker, die Kosten des Vertriebs zu ermitteln: “Die sollten Sie zumindest an Provision bekommen.“ Provisionen dürften nicht nur den reinen Geschäftsabschluß berücksichtigen, sondern müßten auch die Leerzeiten und die gescheiterten Verkaufsbemühungen berücksichtigen: *“Dafür halten sie ja die Filialen offen!“* Problematisch sei auch der Vergleich, den die Verbundunternehmen zur Angemessenheit der Provisionen durchführen. Es mache keinen Sinn, wenn sich die **Bausparkasse Schwäbisch Hall** mit der **LBS** vergleiche. Der Vergleichsmaßstab müßten Provisionserlöse anderer Vertriebe, beispielsweise des **AWD**, sein: *“Warum haben R+V und BSH geringere Kosten als andere Anbieter, die einen Bankvertrieb machen?“*

Unterschiedliche Strategien hält auch **Hans Joachim Reinke**, Vorstand der **Union Asset Management Holding**, für erforderlich. Auf dem Land gelte es, die Kunden zu halten, in den Städten müßten dagegen Marktanteile gewonnen werden. Die Bevölkerungsentwicklung spreche gegen die Kreditgenossenschaften: Die Wanderungsbewegung verlaufe von Ost nach West und von den ländlichen Räumen in die Städte. Provisionen müßten marktadäquat und bankadäquat sein. Und beides müsse transparent dokumentiert werden. Allerdings können für Reinke die Kosten des Vertriebs kein Kriterium für die Höhe der Provisionen sein: *“Sonst müßten wir ja denen, die ihren Vertrieb schlecht organisiert haben, mehr zahlen als denen, die schlank und schlagkräftig aufgestellt sind.“* Auch der Vergleich mit dem AWD sei nicht fair. Der AWD habe ein ganz anderes Geschäftsmodell. Die Union sei ein Vollsortimenter, der im mittleren Preissegment aufgestellt sei. Da könne man nicht die Provisionen zahlen, die andere Anbieter, die in einem höheren Preissegment agierten, böten. Zum Schluß forderte Theurl die Diskutanten auf, ihre Wünsche zu nennen, was der Verbund zur Stär-

kung des Netzwerkes tun sollte. Die Antworten fielen durchaus unterschiedlich aus. Cordes wünscht sich eine stärkere Rolle des BVR als Kompetenzzentrum, wozu auch die Regionalverbände beitragen könnten, indem sie eigene Mittel dafür zur Verfügung stellten. Reinke will mehr Verbindlichkeit und eine größere Wertschöpfung im Verbund. Weinkauff appelliert daran, die Mitgliedschaft ernst zu nehmen, eine betriebswirtschaftliche Verbundkonvention und eine Marktgerechtigkeitsprüfung zu instrumentalisieren. Und Hünig hofft auf mehr Vertreter kleinerer Institute in den Gremien: *“Dann wächst auch das Vertrauen in die gefaßten Beschlüsse.”*