

Plattform

# Die Genossenschaftsbank ist ein Zukunftsmodell

In der Öffentlichkeit wird die Zukunft von Kreditinstituten, insbesondere regionaler Filialbanken, intensiv und oft eher pessimistisch diskutiert. Doch Volksbanken und Raiffeisenbanken haben auch 200 Jahre nach Raiffeisens Geburt noch viele Zukunftschancen. Wie eine solche erfolgreiche zukünftige Kreditgenossenschaft aussehen könnte, skizziert der folgende Beitrag die Sicht eines Primärbankers.

**Ralf Kölbach**

**D**ie noch rund 900 Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland stehen vor grundlegenden Veränderungen, denen mit einerseits kleinen und andererseits sequenziellen Anpassungen nicht mehr lange erfolgreich begegnet werden kann. Hierzu zählen insbesondere:

- die digitale Transformation,
- die Wandlung der Kernmärkte von Verkäufer- hin zu Käufermärkten und das damit einhergehende fundamental veränderte Konsumentenverhalten,
- eine in den nächsten Jahren voraussichtlich noch andauernde Niedrigzinsphase,

- die demografische Veränderung hin zu einer alternden Bevölkerung,
- eine sich immer mehr an internationalen Standards orientierende Regulatorik, noch verstärkt von einem immer intensiveren Verbraucherschutz.

Während es auch früher durchaus große Veränderungen in Einzelthemen gab – beispielsweise neue Technik wie die ersten SB-Geräte –, so ist es sowohl die Tiefe der Einschnitte wie insbesondere auch ihr zeitgleiches Auftreten, dass die aktuelle Situation zu einer besonderen in der Geschichte der genossenschaftlichen Primärbanken (und des Bankensektors allgemein) definiert.

Einzelne aufeinanderfolgende und nicht vernetzte Maßnahmen zur Stabilisierung des vorhandenen Geschäftsmodells versprechen keinen Erfolg mehr. Vielmehr müssen integrierte, bereichsübergreifende Maßnahmenbündel geschnürt werden.

Die zukünftige Volksbank und Raiffeisenbank muss also in der Lage sein, deutlich höhere Komplexitätsgrade mit gleichzeitig höherer Anpassungsgeschwindigkeit zu bewältigen, als es bisher erforderlich war.

## **Anforderungen an eine Genossenschaftsbank der Zukunft**

Folgende wesentliche Anforderungen lassen sich aus den Trends, Werten und Prinzipien ableiten.

Die fortschreitende Digitalisierung führt zwar zu deutlich weniger Bankfilialen. Aber die Filiale behält einen Platz im Vertriebswegemix, da ein zumindest signifikanter Anteil älterer Menschen – aber nicht nur dieser – sie weiterhin präferiert. Der bisherige sehr starke Fokus auf das klassische Kreditgeschäft und bestimmte Aspekte des Provisionsgeschäfts wird perspektivisch nicht mehr genügen: Einerseits wird das Kreditgeschäft geldpolitisch motiviert kurzfristig im-



*Dr. Ralf Kölbach ist Mitglied des Vorstands der Westerwald Bank eG, Hachenburg.*

*E-Mail: ralf.koelbach@westerwaldbank.de*

mer ertragsschwächer. Gleichzeitig wird es aber auch – strukturell bedingt – mittel- und langfristig margenschwächer. Die Digitalisierung (Crowdlending und Crowdinvesting mittels Plattformen) perspektivisch auch von Teilen des Firmenkundengeschäfts wird diesen Trend fortsetzen. Das typische Provisionsgeschäft wiederum wird, insbesondere aufgrund von Anforderungen des Verbraucherschutzes, immer kostenaufwändiger.

Dazu kommt die Regulatorik, deren SREP-Geschäftsmodellanalyse zum Beispiel ein stark ausgeprägtes Kreditgeschäft nicht mehr zwingend als Stärke und Dienst an der Region sieht, sondern nüchtern-mathematisch auch durchaus als Klumpenrisiko beurteilt. Somit sind Geschäftsmodellweiterungen zwingend erforderlich, bevor das klassische Geschäft für die Banken keine ausreichenden Erträge mehr generiert. Der Wettlauf gegen die Zeit hat begonnen.

Wenn das urgenossenschaftliche Prinzip der Dezentralität und Regionalität bestehen bleiben soll, dann wird es auch zukünftig ein Regionalprinzip und damit eine regionale Begrenzung des Geschäftsgebiets einer Primärgenossenschaft geben. Verliert die Bank den Bezug zu ihrer Region, verliert sie sich selbst. Der Verlust der Regionalität ist der Beginn der Konzentrierung.

Wenn die Bank jedoch auf eine – wenn auch durch mögliche Fusionen wachsende – Region beschränkt ist, muss sie diese im Sinne der Förderung ihrer Mitglieder maximal abdecken, unabhängig von der Zahl der verbleibenden Primärbanken und Filialen.

Somit verbleibt das Regionalbankprinzip sowohl als urgenossenschaftliches Prinzip wie auch als ökonomische Restriktion bestehen.

Während das bankfachliche Konzept einer Kreditgenossenschaft mit jedem weiteren Schritt der digitalen Transformation kopierbarer, und somit angreifbarer wird, gilt das nicht für deren genossenschaftlichen Kern. Es ist dieser aus dem genossenschaftlichen Wertegerüst bestehende Kern, der die Grundlage diverser Alleinstellungsmerkmale sein kann und muss.

Hierzu zählt insbesondere eine Revitalisierung der Mitgliedschaft. Gelingt dies, dann bedarf es nicht dessen, was andere Mitbewerber den Aufbau von Communities nennen – einer Gemeinschaft. Denn die Gemeinschaft der Eigentümer ist in Primärbanken schon längst vorhanden und ihr gehört die Bank vor Ort.

Während die Mitgliedschaft für die Genossen früher aus existenziellen Gründen notwendig war, muss sie heute als eine bessere Form der Sharing Economy und der zahlreichen, geradezu aus

dem Boden sprießenden Communities, also als Teil der Ökonomie des 21. Jahrhunderts, erkannt und ausgestaltet werden. Hier ist die verbundeigene Variante des Crowdfunding ein gutes Beispiel.

Doch dafür müssen Anreize geschaffen werden: Den Mitgliedern müssen Wege aufgezeigt werden, um sich für ihr Eigentum, ihre Bank, wieder stärker zu interessieren. Diese Anreize und Wege wiederum sind so zu gestalten, dass sie den immer selbstbestimmteren Kunden auf Augenhöhe entgegenkommen.

Hierzu gehört insbesondere auch, dass die Kreditgenossenschaft in ihrer Region die dominierende Finanz- und Informations-, vor allem aber Vernetzungsplattform für die Menschen ist. Somit muss sie sowohl in der physischen Struktur der Region wie auch als Plattform im Internet ein Magnet werden. Nur dann, wenn die Menschen – je nach persönlicher Präferenz – sowohl die verbleibenden Filialen wie auch die Netzplattform besuchen und annehmen, kann die traditionelle Verbindung zwischen Genossenschaft und Mitglied revitalisiert werden.

Die Volksbank und Raiffeisenbank muss also Mehrwerte im Sinne der Mitgliederförderung „in jeder Welt“ bieten. Schafft sie das in der physischen Welt nicht mehr, ist sie nur eine weitere Internet-Community. Schafft sie es in

der virtuellen Welt nicht, wird sie immer weiter schrumpfen.

### **Ein „Modell 2023“**

Aus den Anforderungen kann nun im nächsten Schritt ein beispielhaftes Modell einer Primärbank der Zukunft abgeleitet werden. Sie weist folgende wesentliche Eigenschaften auf:

#### **Netzwerk**

Die Volksbank und Raiffeisenbank ist das zentrale Netzwerk in ihrer Region, sowohl in der physischen

wie auch in der virtuellen Welt. Gäste der Region kommen mit ihr automatisch in Berührung. Ihre Kernkompetenzen sind die Förderung ihrer Mitglieder und der Region in Finanzthemen und anderen – regional verschieden – unterschiedlichsten Bedürfnissen. Keine andere Bankengruppe kann beides zugleich bieten.

#### **Märkte**

Die Genossenschaftsbank ist in bestimmtem Umfang in der Lage, auf Basis ihrer Alleinstellungsmerk-

male und der Kernkompetenzen ihrer Mitarbeiter neue Produkte und damit neue Märkte zu erschaffen. Sie kann also ressourcenbasierte Strategieansätze oder diesen ähnliche Blue-Ocean-Strategien umsetzen. Ökonomische Konsequenz: Hier sind höhere Margen zu erzielen als in den derzeitigen, hart umkämpften Märkten.

#### **Kultur und Organisation**

Die Volksbank und Raiffeisenbank wird über eine Unternehmenskul-

*Bei allen Veränderungen: Was bleibt, ist der genossenschaftliche Wertekanon*



tur und Organisationsformen verfügen, die im Einklang mit den modernsten Methoden der Organisationsentwicklung stehen und dennoch gleichzeitig auf genossenschaftlichen Werten beruhen. In der guten Kombinierbarkeit dieser Welten liegt ein weiterer potenzieller Wettbewerbsvorteil, auch bezogen auf den Arbeitsmarkt. Modernste Organisationsformen in Verbindung mit ethischen Werten wie den genossenschaftlichen sind anziehend für die nachrückende Generation hoch qualifizierter Wissensarbeiter. Sie suchen Sinn.

### Forschung und Entwicklung

Das genossenschaftliche Institut investiert wesentlich mehr in Forschung und Entwicklung als die durchschnittliche heutige Primärbank. Dabei fokussiert Sie sich jedoch konsequent auf ihre Kernkompetenzen und ihre Kunden – sowie die wesentlichen Steuerungsprozesse. Alle anderen Prozesse werden perspektivisch digitalisiert oder an Verbundpartner und andere Netzwerkpartner ausgelagert sein.

Die noch im Haus verbleibenden Prozesse aber werden ständig optimiert. Prozessoptimierung auf Basis voll digitalisierter Prozesse ist in dieser zukünftigen Bank eine Kernkompetenz. Sie verbindet souverän Methoden klassischer Prozessoptimierung – etwa Lean-SixSigma-Ansätze – mit denen des Baukastens agiler Methoden.

### Regionalität

Die Volksbank und Raiffeisenbank sieht sich als Teil eines regionalen Unternehmensnetzwerks gegenseitiger Unterstützung. Hierzu gehört auch die Kooperation mit Fintechs und anderen Start-ups, wenn es um Themen geht, die nicht die Kernkompetenz der Bank betreffen. Sie hat keinerlei Berührungs-

### Vergleich heute und 2023

Aspekt der Betrachtung	Ist-Kreditgenossenschaft	Kreditgenossenschaft der Zukunft (2023)
Zahl der Filialen	hoch	deutlich niedriger
Markenwert der Filiale	heterogen, Markenwert oft nicht voll ausgeschöpft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durchweg sehr hoch mit totalem Kundenfokus</li> <li>▶ maximale Ausschöpfung des Markenwerts Volksbanken Raiffeisenbanken (siehe „KundenFokus Privatkunden“, Filialformate und Filialnetzoptimierung, Seite 20 f.)</li> </ul>
Filialcharakter	oft nüchtern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verbindung von Heimat und Hightech</li> <li>▶ Magnet im Ort</li> <li>▶ Wohlfühlatmosphäre</li> </ul>
Tiefe der prozessualen Wertschöpfung	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wesentlich niedriger</li> <li>▶ Fokus auf Kernprozessen</li> </ul>
Organisationsmodell	im Wesentlichen hierarchisch aufgebaut, tayloristische Ansätze insbesondere im Produktionsbereich	heterogene Strukturen in Abhängigkeit von den Prozessen, die wiederum der Strategie für den jeweiligen Unternehmensbereich folgen
Führungsstil	eher Management-orientiert = Führung als Handwerk	eher Leadership-orientiert = emotionale Führung
Stellenprofile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ an den klassischen Unternehmensbereichen orientiert</li> <li>▶ fachlich eher tief als breit ausgerichtet</li> </ul>	völlig neue Stellenprofile entstehen, die die „Vernetzung und Abhängigkeiten zwischen den Unternehmensbereichen“ abbilden müssen (siehe „KundenFokus Privatkunden – Erfolgsfaktor Personal im Omnikanal-Modell“, Seite 33)
Zahl der Mitarbeiter/innen	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ insgesamt reduziert um die Summe der natürlichen Fluktuation der Jahre 2018 bis 2022</li> <li>▶ jedoch Aufbau in den Themen (Risk) Governance, Compliance, Regulatorik oder in den neuen Stellenprofilen (siehe oben)</li> </ul>
Anpassungsgeschwindigkeit des IT-Kernbankensystems durch das Rechenzentrum an Marktveränderungen und Regulatorik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ primär reaktiv</li> <li>▶ enorm hohe Ressourcenbindung beim Rechenzentrum für regulatorische Themen</li> </ul>	der vom Rechenzentrum bereits begonnene zukunftsweisende Weg, intern agile Strukturen aufzubauen und zu denken wie die Kunden, hat zu einer deutlichen Beschleunigung der Entwicklungsprozesse geführt
Vertriebsmodell	auf dem Weg zum Omnikanalmodell	voll ausgeprägtes Omnikanalmodell
Produktangebot	primär klassische Bankprodukte	mehr Produktbündel, die auch bankferne Leistungen umfassen und Mehrwerte für Mitglieder bieten
Einbindung von Mitgliedern und Kunden, beispielsweise in Bauprojekte oder Produktentwicklungen	▶ erste Anfänge, aber noch nicht dominantes Verfahren, sondern nur themenspezifisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ sehr starke Einbindung von Mitgliedern und Kunden, die im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen</li> <li>▶ es hat sich eine Community gebildet</li> </ul>
Strategieansatz	Outside-In = marktgetrieben (Porter-Welt oder Red Oceans nach Kim/Mauborgne)	Inside-Out = ressourcenbasierend und Märkte schaffend; oder Blue Oceans (Kim/Mauborgne)

ängste mit diesen Unternehmen, sondern hat erkannt, dass diese ihr im Hinblick auf Technologie und Prozesse partiell überlegen sind, andererseits aber auch starke Marken brauchen, um am Markt zu überle-

ben. Eine solche Marke bietet die Genossenschaftsbank in Verbindung mit den starken Verbundpartnern. Somit ist aus einer Konkurrenzsituation eine Kooperationsbeziehung geworden.



Von diesen allgemeinen Erwägungen ausgehend kann ein Vergleich einer heutigen Kreditgenossenschaft mit einer fiktiven Volksbank und Raiffeisenbank im Jahr 2023 in einigen ausgewählten Aspekten abgeleitet werden (siehe dazu Tabelle auf Seite 27).

### **Die nächsten Schritte 2018 bis 2022**

Die sich aus dem Zielbild ergebenden zentralen Handlungsfelder für die nächsten Jahre können nun retrograd aus dem Zukunftsentwurf abgeleitet werden:

#### **Revitalisierung der Mitgliedschaft**

Hierfür sind sowohl Offline- wie auch Onlinemaßnahmen erforderlich. Das verbundeigene „Digitale Netzwerk für Mitglieder“ (DNM) stellt hierbei einen zukunftsweisenden Ansatz dar, die digital affinen Mitglieder in einer Online-Community zu verbinden. Die zunehmende Dominanz mobiler Endgeräte verlangt hierbei einen weiteren Ausbau der mobilen Version des DNM.

#### **Restrukturierung der Filialnetze**

Hierbei geht es um eine Beschränkung auf zukunftsfähige Standorte einerseits und deren Aufwertung zu gesuchten Orten der Begegnung andererseits. Die Filialen selbst sind nicht mehr Teil starrer Filialkonzepte, sondern Prototypen, die einige gemeinsame Kernelemente (insbesondere den Markenkern; siehe dazu das BVR-Konzept aus „Kundenfokus Privatkunden“) enthalten, aber ansonsten regional unterschiedlich sind. Sie werden von Kunden und Mitarbeitern mitentwickelt und sind auch danach keine statischen Objekte, die lediglich renoviert werden. Vielmehr werden sie laufend angepasst gemäß Kundenfeedback.

#### **Aufbau virtueller Filialen**

Virtuelle Filialen werden Teile des heutigen stationären Vertriebsmodells ersetzen. Sie haben aber nur dann eine Zukunft, wenn sie echte Profitcenter sind, also eigene Kundengruppen beraten und nachweislich damit ausreichende Erträge erwirtschaften.

*Einzelne, unverbundene Maßnahmen nutzen dem Geschäftsmodell nicht*

#### **Rigoroses Prozess- und Effizienzmanagement sowie konsequente Automatisierung auf Basis eines einheitlichen Ansatzes (etwa LeanSixSigma) mit der obersten Priorität auf Geschwindigkeit am Kunden**

Im VUCA-Umfeld (Volatilität/Unsicherheit/Komplexität/Ambiguität) ist Geschwindigkeit alles. Die Unternehmen müssen agil am Markt sein, immer schneller am Kunden sein. Das verlangt jedoch eine weit über dem heutigen Niveau liegende interne Geschwindigkeit. Diese wird erreicht über agile, zunehmend hierarchie-freiere Strukturen einerseits. Und über deutlich beschleunigte, voll automatisierte kundenorientierte Prozesse andererseits.

#### **Einführung agiler Methoden**

Wesentliche agile Methoden, wie Design Thinking, Scrum und Kanban-Boards, dienen dazu, den Kunden mit seinen tatsächlichen Bedürfnissen in den Mittelpunkt zu stellen (Design Thinking), Produkte schnell marktreif zu machen und dann immer wieder anzupassen (scrum) und die Belegschaft zu aktivieren und ihr Wissen zu nutzen, um schneller zu agieren (beispielsweise mithilfe von Kanban-Boards).

#### **Konsequente Ein- und Durchführung der „Genossenschaftlichen Beratung“**

Die vom BVR entwickelte „Genossenschaftliche Beratung“ verbindet eine verantwortungsvolle Beratung mit modernen Prozessüberlegungen und ist ein Eckpfeiler der zukünftigen Kreditgenossenschaft.

#### **Produkte**

Entwicklung neuer Produkte auf Basis einer professionellen Konsumforschung in Verbindung mit der Ermittlung tatsächlicher Kundenbedürfnisse.

denbedürfnisse mittels geeigneter Methoden.

### Kooperationen

Start oder Ausweitung von Kooperationen mit Start-ups, die vor allem bei Nichtkernprozessen zum Einsatz kommen können. Eine derartige Zusammenarbeit wiederum ebnet den Weg auch zur Entwicklung von B2B-Produkten und den notwendigen Prozessen für Ihre Vermarktung und den Verkauf. Auf diesem Weg sind einige Volksbanken und Raiffeisenbanken bereits weit fortgeschritten und bieten dem Verbund damit lehrreiche Best-Practice-Erfahrungen.

### Als bessere Banken positionieren

Der vorliegende Artikel widmet sich der Herausforderung, wesentliche Handlungsfelder für die nächsten Jahre abzuleiten. Diese

wurden retrograd aus einem Zielbild für das Jahr 2023 abgeleitet, in dem Volksbanken und Raiffeisenbanken unverändert wirtschaftlich starke Gestalter und zentrale Netzwerke ihrer Regionen sind.

Primärgenossenschaftsbanken sind keineswegs Auslaufmodelle. Vielmehr bietet die einmalige Kombination aus Tradition und Moderne die Möglichkeit, dass sie sich in einem hart umkämpften Markt als bessere Sharing Economy und als bessere Banken positionieren. Und als Genossenschaften, die zunehmend mehr bieten als das klassische Bankgeschäft.

Diese Zukunftsperspektive ist aber kein Automatismus. Sie verlangt vielmehr einerseits die Rückbesinnung auf alte, aber nicht veraltete Werte – siehe Raiffeisen. Und sie verlangt parallel die Umsetzung nicht nur der Erfordernisse

der digitalen Transformation, sondern auch deren kultureller Seite – den modernen Organisationsmodellen auf Basis agiler Methoden. Anders ist die mit der digitalen Transformation einhergehende Komplexität nicht zu bewältigen.

Der Auftrag für die Volksbanken und Raiffeisenbanken lautet somit, als physische und virtuelle Netzwerke den – urgenossenschaftlichen – Gedanken der regionalen Plattform in die Zukunft zu transformieren.

Gelingt dies, haben Volksbanken und Raiffeisenbanken als die Genossenschaft ihrer Region exzellente Aussichten, an ihre große Tradition nicht nur anzuknüpfen, sondern das genossenschaftliche Modell noch lange erfolgreich zum Wohle ihrer Mitglieder und Kunden fortzuschreiben. BI

**COM 18**



**Gemeinsam am Ball.**

**FIDUCIA GAD**  
ZUKUNFTSERFAHREN

**Die Mannschaft sicher aufstellen.  
Eine optimale Taktik entwickeln.  
Jede Begegnung neu denken.**

**Starkes Team –  
erfolgreiches Zusammenspiel!  
Vom 09. bis 12. April 2018  
auf der COM18 in Karlsruhe.**

**Mehr Infos unter  
[fiduciagad.de/COM18](http://fiduciagad.de/COM18).**