

Erfolgreich durch ständige Weiterentwicklung

Um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern, erfordert es hohe Veränderungsbereitschaft und den Mut, das eigene Geschäftsmodell stets zu optimieren

Börsen-Zeitung, 14.6.2023

Die 737 deutschen Genossenschaftsbanken, deren kumulierte Bilanzsumme zum Ende vergangenen Jahres 1.175 Mrd. Euro betrug, erfahren durch ihre Kunden und Mitglieder weiterhin großen Zuspruch, was sie in den zurückliegenden Jahren zu einer der erfolgreichsten Bankengruppen



Ingmar Rega

Vorstands-
vorsitzender des
Genossenschafts-
verbands – Verband
der Regionen e.V.

in Europa macht. Den Erfolg der Bankengruppe bestätigen nicht nur die operativen Ertragszahlen aus dem vergangenen Geschäftsjahr, sondern insbesondere auch die Entwicklungen der Jahre zuvor.

Temporäre Marktwertverluste im Wertpapiergeschäft, die durch die abrupte Zinswende hervorgerufen wurden, können aufgrund der seit Jahren hohen Ertragskraft und kontinuierlich gebildeten Kapitalrücklagen gut abgedeckt werden. Insgesamt wuchs das bilanzielle Eigenkapital im Jahr 2022 um 5,2% auf 62 Mrd. Euro. Um diese Basis weiter zu stärken, gaben Institute zusätzliche Mitgliedschaftsanteile aus. Dies führte zu einem Anstieg des gezeichneten Kapitals von 10,7% auf insgesamt 16,5 Mrd. Euro, das aktuell von rund 18 Millionen Mitgliedern getragen wird.

Dieser wirtschaftliche Erfolg ist jedoch nicht selbstverständlich. Viele Volks- und Raiffeisenbanken haben ihre Geschäftsmodelle und die darin enthaltenen Dienstleistungen kräftig weiterentwickelt und damit aktuelle Marktchancen genutzt. Auch bei unvorhergesehenen Krisen, wie der Coronakrise, zeigte die genossenschaftliche Finanzgruppe ihre Stärke. So war sie beispielsweise einer der größten Finanzierungspartner der staatlichen KfW-Gruppe bei der Ausreichung von Krisenfinanzierungen.

Diese Tatsache allein macht die Finanzgruppe jedoch noch nicht zukunfts- und wettbewerbsfähig. Dies verdeutlicht unter anderem eine Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen deutscher Regionalbanken: Ohne weitere signifikante Entwicklungsschritte wird ein Rückgang der normalen Geschäftstätigkeit bis 2030 von 50% (gegenüber dem Jahr 2018) erwartet. Auch die Beleuchtung der Entwicklungen der Eigenkapitalrenditen anhand verschiedener Szenarien betonen die Ernsthaftigkeit der aktuellen Herausforderungen und die Notwendigkeit einer Transformation.

Es steht hierbei außer Frage, dass die Herausforderungen insbesondere in den verkürzten Veränderungszyklen liegen: Veränderungstreiber, wie zum Beispiel regulatorische Anforderungen nehmen zu, wodurch sich Wirkungsketten durch externe Trends verstärken. Insgesamt gehen Planbarkeit und Berechenbarkeit im Marktumfeld zurück, wohingegen der Transformationsdruck weiter steigt.

Für Kreditinstitute spielen bei den aktuellen Herausforderungen nach wie vor die Folgen der langen Niedrigzinsphase sowie die steigenden regulatorischen Anforderungen eine Rolle. Dadurch sehen sich Banken einer Vielzahl innerer und äußerer Einflüsse ausgesetzt, wie auszugsweise dargestellt:

- Wettbewerb um qualifiziertes Personal
- Regulatorische Anforderungen
- Digitaler & demografischer Wandel
- Erschließung neuer Ertragsquellen
- Veränderte Kundenanforderungen
- Nachhaltigkeitsanforderungen

Um in diesem Spannungsfeld standzuhalten und neue Chancen nutzen zu können, sind die Institute dazu angehalten, ihre Geschäftsmodelle stetig weiterzuentwickeln und auf die veränderten Gegebenheiten am Markt und in ihrem Umfeld zu reagieren.

Regulatorische Anforderungen treiben seit Jahren den Wandel etablierter Banken und Finanzdienstleister voran und bestimmen wesentlich deren Geschäfts- und Betriebsmodelle. Eine Trendänderung ist in den kommenden Jahren nicht zu erwarten. So führte beispielsweise allein durch die Konsultierung der 7. MaRisk-Novelle die Aufsicht umfassende Neuregelungen ein: neue Anforderungen zur Kreditver-

gabe und Überwachung, die Übernahme des Merkblatts der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken sowie schärfere Bewertungen von Immobilien- und Modellrisiken.

Dass sich diese Herausforderungen teils gegenseitig verstärken, zeigt die nähere



Ronny Weigler

Head of Consulting
Financial Services
bei der AWADO-
Gruppe, Geschäftsführer der AWADO
Services GmbH

Beleuchtung des demografischen Wandels, der insbesondere durch geringe Geburtenraten und steigende Lebenserwartung verursacht wird. Dies hat zur Folge, dass bis zu vier verschiedene Generationen in einer Bank arbeiten. Die jüngeren Generationen nutzen privat wie beruflich andere Kommunikationswege als die älteren Generationen. Folglich müssen viele unterschiedliche Kommunikationswege seitens der Bank unterstützt werden. Außerdem haben wir einen Generationenwechsel bei den Kunden, die seit zehn Jahren keine Guthabenzinsen kennen. Hinzu kommt, dass die digital-affinen Generationen eine deutlich geringere Bindung zu ihrer Hausbank haben als andere Generationen.

Ein weiteres Handlungsfeld, das zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird für Banken in der Umsetzung der ESG-Kriterien (Environment, Social Governance) liegen. Die Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele wird nicht nur in der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung eine zentrale Rolle spielen, sondern auch auf operative Prozesse und das Produkt- und Leistungsangebot Auswirkungen haben. Kunden werden zunehmend nachhaltige Investitionsmöglichkeiten suchen und erwarten, dass Banken ihre Investitionsentscheidungen und -praktiken transparent machen. Banken müssen zudem in der

Lage sein, Risiken im Zusammenhang mit Klimawandel, sozialen Ungleichheiten und anderen Nachhaltigkeitsfacetten zu erkennen und angemessen zu bewerten.

In all diesen Herausforderungen sind jedoch insbesondere die Chancen für Genossenschaftsbanken zu betrachten. Für diese ist die persönliche Nähe zu ihren Kunden und das teils über Jahrzehnte aufgebaute Vertrauen ein echter Wettbewerbsvorteil. Im Zuge des digitalen Wandels und der weiterhin stark zunehmenden digitalen Trends hat sich der Bedarf der Kunden verändert. So, wie der Genossenschaftsverband stets den Blick darauf hat, die Relevanz bei seinen Mitgliedern zu stärken, haben Banken die Aufgabe zu hinterfragen, welche Relevanz sie bei Kunden und Mitgliedern haben. Doch lassen sich Regionalität und Digitalisierung als strategische Ausrichtungen der Genossenschaftsbanken miteinander vereinen?

Eine Unternehmensstrategie ist der Anfang der Transformation, jedoch allein stehend kein Erfolgskonzept. Für eine erfolgreiche Umsetzung einer neuen Strategie bedarf es guter Veränderungsfähigkeiten in den Banken sowie in der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

Gelingt es Genossenschaftsbanken, die Brücke zwischen Regionalität und Digitalisierung zu schlagen, schaffen sie eine neue Form der Kundennähe. Sie formen Netzwerke, die weit über das Angebot von

Regulatorische Anforderungen treiben seit Jahren den Wandel etablierter Banken und Finanzdienstleister voran und bestimmen wesentlich deren Geschäfts- und Betriebsmodelle.

Finanzprodukten hinausgehen, etablieren schlanke Prozesse und bieten Kunden die Möglichkeit, verschiedene Kontaktwege zur Bank zu wählen. Das Regionalprinzip von Genossenschaftsbanken lässt sich also eindeutig mit den aktuellen Trends der Kundennachfrage vereinen.

Um die Erfolgsgeschichten der Genossenschaftsbanken weiter fortzuschreiben, kommt der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. mit seinen Tochtergesellschaften, also der Verbandsfamilie – seinem in der Satzung verankerten Auftrag nach: der Förderung von Genossenschaften beziehungsweise seiner Mitglieder. Zu den rund 2.600 Mitgliedern des Verbandes zählen mehr als 300 Kreditgenossenschaften mit einer gemeinsamen Bilanzsumme von rund 586 Mrd. Euro im Jahr 2022. Die Verbandsfamilie ist dabei die größte deutsche Prüfungsorganisation für Regionalbanken ebenso wie die größte Bildungseinrichtung in dieser Ausrichtung. Daneben wurden mit Blick auf die aktuellen beschriebenen Transformationsanforderungen der Mitgliedsbanken in den vergangenen Jahren die Beratungsangebote deutlich ausgebaut.

Um die Mitglieder bei ihren strategischen, kulturellen, prozessualen und organisatorischen Herausforderungen bestmöglich begleiten zu können, werden die interdisziplinären Kompetenzen in dem Geschäftsfeld Consulting Financial Services gebündelt. Der Fokus im Rahmen der Managementberatung liegt auf Beratungsdienstleistungen, die Banken bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, ihrer Organisationsstruktur, ihrer Strategie und anderen aufgeführten Herausforderungen ganzheitlich durch eine 360-Grad-Sicht unterstützen.

Der Genossenschaftsverband erkennt somit an, dass die Herausforderungen eines erfolgreichen Transformationsprozesses hinreichend komplex sind. Um dessen Mitglieder und Kunden bei ihren wesentlichen Transformationsherausforderungen bestmöglich unterstützen zu können, werden die interdisziplinären Kompetenzen in dem Geschäftsfeld Consulting Financial Services gebündelt. So werden ganzheitliche 360-Grad-Beratungsleistungen geschaffen, die den gesamten Transformationsprozess im Fokus haben.

Die Herausforderungen im Bankenmarkt werden in sieben Fokusfeldern des neu etablierten Geschäftsfeldes gebündelt:

1) Strategie & Geschäftsmodell

Entscheidungsträger werden bei der Überprüfung und Weiterentwicklung

von Teilstrategien, Geschäftsstrategien und Risikostrategien unterstützt. Durch die Moderation entlang des Gesamtprozesses werden Impulse gegeben und Best-Practices eingebracht. Klassische Geschäftsfelder erhalten ambitionierte Zielbilder, neue Geschäftsfelder oder ganze regionale Ökosysteme werden erarbeitet und für die Umsetzung vorbereitet.

2) Steuerung

Im Rahmen der Managementberatung wird eine zusätzliche Perspektive auf die Steuerungsbank eingenommen. Klassischerweise stark geprägt von der Regulatorik werden effektive Abläufe und Organisationsstrukturen sowie die Nutzung von Applikationen und Daten unterstützt.

3) Kunde & Vertrieb

Bei der Entwicklung zu einer omnikanalfähigen Bank entlang der Handlungsfelder Strategie, Vertriebsweg, Aufbauorganisation, Daten- und Systemeinsatz durch die Mitarbeiter bis hin zur Produkt- und Preisgestaltung erfahren Banken exzellente Unterstützung.

4) Organisation & Produktion

Ziel ist es, bei der Transformation von einer Produktions- und Steuerungsbank zu einem effizienten und flexiblen Betriebsmodell entsprechend den individuellen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen partnerschaftlich zu agieren.

5) Kooperation & Fusion

Durch die Begleitung von Fusionen wird insbesondere beim Eingehen von Kooperationen Unterstützung angeboten. Von der Sondierung als „neutraler“ Begleiter und Wegbereiter bis zur Realisierung in folgenden Handlungsfeldern: Gesamtprojektsteuerung, Zielbildentwicklung, Fusionskonzept und Entscheidungsprozesse, organisatorische Verschmelzung als Voraussetzung der rechtlichen und technischen Verschmelzung, Identifikation und Hebung von Synergien sowie Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen.

6) Mensch & Veränderung

Als präferierter Ansprechpartner des Managements werden die jeweiligen Transformationsinitiativen mit einem integrierten Change-Ansatz unterstützt, wenn es darum geht, die Menschen zum wertschöpfenden Faktor im Wandel zu machen.

7) Nachhaltigkeit

Eine Begleitung zum Thema Nachhaltigkeit erfolgt umfassend. Dabei werden die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Bank, die Schnittstelle zum Kunden und die sich darauf abzuleitenden Handlungsfelder für Weiterentwicklungen in der Aufbau- und Ablauforganisation in den Fokus gestellt.

Die Unterstützung in diesen sieben Themenfeldern wird nur einen Teil des Unterstützungsbedarfes der Volks- und Raiffeisenbanken abdecken. Wichtig ist, dass die zunehmend komplexen Transformationsherausforderungen ganzheitlich verstanden und adressiert werden müssen. Deswegen werden wir Kompetenzen in Form von Leistungen und Teams bündeln und so unseren Auftraggebern und Partnern anbieten.

Daher wollen und werden die Beratungskompetenzen immer dort, wo erforderlich, schnell und proaktiv gebündelt und so eine 360-Grad-Sicht auf die jeweilige Projektherausforderung gelegt. Entscheidend ist es also nicht, allein methodisch und fachlich kompetent in einzelnen Beratungsbereichen zu sein, sondern durch die Bündelung dieser Kompetenzen die Auftraggeber zum Erfolg zu führen. Dabei gilt das neue Geschäftsfeld als Partner auf Augenhöhe – von der Konzeption bis zur Implementierung. „Gemeinsam stark“ ist als genossenschaftliches Grundverständnis auch für das Geschäftsfeld Consulting Financial Services daher ein grundlegendes Design-Prinzip.

Mit dieser Aufstellung leistet die Verbandsfamilie ihren Beitrag, um die Erfolgsgeschichten der Gruppe der Genossenschaftsbanken bei aller beschriebenen Dynamik zukünftig nachhaltig fortzuschreiben. Diese Ambition wird in eine klare Aus- und Aufbaustrategie des Geschäftsfeldes übersetzt, die systematisch und programmatisch verfolgt wird und insbesondere in der Beratungs- und Führungsmannschaft sukzessive stärker wird. Daher hat auch das Geschäftsfeld Consulting Financial Services ein hohes Augenmerk darauf, neue Talente, Meinungs- und Leistungsträger zu gewinnen.