

White Paper

„VR-Bank 2020 – Das Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken in Gefahr?“

Dr. Ingo Kipker
Sebastian Serges

2015

Ausgangssituation – Herausforderndes Umfeld wird Normalität

Die europäischen Banken befinden sich nach der Bankenkrise noch immer mitten im Anpassungsprozess. Dies wird bei einem Blick auf die Eigenkapitalrenditen sichtbar, die deutlich unter den Kapitalkosten liegen. In den nächsten Jahren gilt es, wesentliche Herausforderungen zu bewältigen. Die VR-Banken haben die Bankenkrise gut überstanden, die Spezifika des Geschäftsmodells führen allerdings dazu, dass die folgenden Herausforderungen eine deutlich höhere Hürde für die Instanzgruppe darstellen werden.

Eine der größten Herausforderungen ist die „Regulierungswelle“. Jetzt stehen auch interne Risikomodelle auf dem Prüfstand. Hierdurch werden die Kosten der Banken erhöht und insbesondere kleinere VR-Banken vor kaum lösbare Aufgaben gestellt.

Das niedrige Zinsniveau und die immer flacher werdende Zinskurve belasten alle Banken erheblich. Das Kreditgeschäft betreiben mag auf kurze Sicht noch auskömmlich sein, die mittelfristigen Auswirkungen auf die Ertrags- und Risikolage der Banken geben allerdings Anlass zur Sorge.

Eine weitere Herausforderung ist der zunehmende Reputationsverlust angesichts zahlreicher Rechtsstreitigkeiten. Der Anstieg der Rechtskosten ist kein zyklisches Phänomen, sondern strukturell bedingt, da die Anzahl der Behörden und Regularien weiter zunimmt. Der Rechtsstreit mit der Bank wird fast zum neuen „Volkssport“ und gilt als gesellschaftsfähig. Regelkonformes Verhalten der Banken reicht hier schon lange nicht mehr aus. Leider geht dieser Trend auch an den VR-Banken nicht vorbei. Es bedarf einer Aufarbeitung der Vergangenheit und eines vorausschauenden Risikomanagement-Systems, um Risiken zu minimieren. In Summe bedeutet dies wiederum einen Anstieg der Kosten und eine weitere Einschränkung des Geschäfts.

Zusätzlich bereitet die Digitalisierung den Banken weitere Probleme. Prominente Beobachter sprechen schon von einem Tod durch tausende Stiche, da sich jeder Schritt einer Finanzdienstleistung digitalisieren lässt. Die Digitalisierung wird von den Banken bislang unterschätzt und nicht ausreichend angegangen, wenngleich sie auch eine Vielzahl von Chancen für eine stärkere Kundenbindung und Verschlankung von Bearbeitungsprozessen bietet.

Konsequenzen für die Volks- und Raiffeisenbanken

Die Konsequenzen des anspruchsvollen Marktumfelds finden sich insbesondere in drei Aspekten wieder: Einem dramatischen Rückgang der Zinserträge, hohem Kostendruck und den Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Die Ertragsseite der Volks- und Raiffeisenbanken ist durch die

anhaltende Niedrigzinsphase stark belastet. Die durchschnittlichen Zinsmargen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind über die letzten Jahre konstant gesunken. Insbesondere auf der Einlagenseite können viele Institute die Zinsen nicht noch weiter absenken, ohne einen negativen Zinssatz anzubieten. Dies hätte allerdings neben einem starken Imageverlust auch einen Rückgang der Kundenzahl zur Folge. Zusätzlicher Druck auf die Zinssätze kommt durch den weiterhin intensiven Wettbewerb und die mögliche Vergleichbarkeit von Angeboten über die zunehmende Anzahl und Verbreitung von Onlineportalen.

Um das Wegbrechen der Erträge zu kompensieren, stehen viele Volks- und Raiffeisenbanken vor der Herausforderung, ihre Kostenposition und -struktur weiter zu optimieren sowie ihre Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten.

Gerade die Herausforderungen auf der Kostenseite werden durch die Spezifika des genossenschaftlichen Geschäftsmodells zusätzlich verstärkt. Erstens sind Volks- und Raiffeisenbanken stark mit in der Region verwurzelt und haben dementsprechend ein weitverzweigtes und teures Filialnetz. Zweitens sind sie bei der Verschlankung von Prozessen und deren Abbildung in der IT sowie bei der Weiterentwicklung des Digitalisierungsansatzes stark auf die Rechenzentralen angewiesen und können nur bedingt eigene Akzente und Impulse setzen. Drittens trifft die demografische Entwicklung die Volks- und Raiffeisenbanken unterschiedlich stark. Während Banken in wirtschaftlich starken Regionen mit Bevölkerungswachstum leichter Zuwächse genießen können, müssen sich Banken in strukturschwachen Regionen in einem schrumpfenden Markt behaupten. Während andere Banken den Fokus auf ein Geschäftsgebiet den dort herrschenden aktuellen Entwicklungen anpassen können, sind VR-Banken durch das Regionalprinzip an ihr bestehendes Geschäftsgebiet gebunden.

Angesichts der strategischen Herausforderung müssen insbesondere VR-Banken ihre Geschäftsmodelle weiter anpassen. Es gibt keine schnellen Lösungen, eine Vielzahl von Maßnahmen ist aus Sicht von Horváth & Partners erforderlich.

Die Zahl der Banken im genossenschaftlichen Verbund wird durch Zusammenschlüsse weiter abnehmen. Der Einfluss der Aufsichtsbehörden im Bankensektor wird weiter zunehmen und die Bedeutung des Kapitalmarktes als Finanzierungsquelle für die Realwirtschaft weiter steigen. Die VR-Banken müssen in Zukunft mehr denn je beweisen, dass sie die besseren Banken sind und ihr Geschäftsmodell überlebensfähig ist.

Genossenschaftliche Werte schützen – Top-Handlungsempfehlungen für VR-Banken

Um sich diesen Herausforderungen zu stellen und gleichzeitig die Werte der genossenschaftlichen Finanzgruppe – das Alleinstellungsmerkmal der VR-Banken – nicht zu verlieren, hat Horváth & Partners die 20 wichtigsten Handlungsempfehlungen für VR-Banken im aktuellen Marktumfeld zusammengestellt.

Vertriebsbank: Ertragspotenziale nutzen und Kosten senken	Produktionsbank: Bank verschlanken	Steuerungsbank: Schneller, weiter, höher
<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisspielräume nutzen ■ Multikanalfähigkeit forcieren ■ Plattform-Strategie umsetzen ■ Restliche Filialen beleben ■ Beratungsqualität in allen Segmenten ausbauen ■ Vertriebskultur ausbauen, Vertriebssteuerung schärfen ■ Crowd-Lösungen etablieren ■ Mehrwerte erlebbar machen ■ Filialnetz konsequent reduzieren ■ Vertriebskapazitäten müssen sich rechnen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Standardprozesse und Fallabschluss der Rechenzentralen umsetzen ■ Produktivität steuern ■ Jede Fluktuation zum Stellenabbau nutzen ■ Dritt-Dienstleister einbinden ■ Tarifliche Differenzierung nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überlebensfähigkeit der Bank sichern ■ Lean Banking als neue Leitidee umsetzen ■ Regulatorik-Effizienz etablieren ■ Digitalisierung vorantreiben ■ Kostenmanagement perfektionieren

Abb. 1: Übersicht Top-Handlungsempfehlungen

Vertriebsbank: Ertragspotenzial konsequent nutzen

Die eskalierende Regulatorik, das historische niedrige Zinsniveau und der ruinöse Wettbewerb bedürfen eines konsequenten Handelns im Ertrags- und Kostenmanagement der Banken. In der Vertriebsbank bieten sich einige Hebel an, um das Ertrags- und Kostenpotenzial konsequent auszunutzen.

1. Preisspielräume nutzen

Auch wenn der Druck auf Preise durch den starken Wettbewerb und die vielen Vergleichsportale sehr hoch ist, so lassen sich durch einem systematischen Pricing-Ansatz zusätzliche Erträge generieren. Ein systematischer Prozess für die Preisfindung unter Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft der Kunden und der Wettbewerbskonditionen bildet die Grundlage für die Gestaltung von differenzierten Preismodellen zur Steigerung der Erträge.

Zur Durchsetzung der optimierten Preismodelle bedarf es eines abgestuften Sonderkonditions-Kompetenzsystem sowie Argumentationsleitfäden und Schulungen der Mitarbeiter im Vertrieb zur erfolgreichen Preisverhandlung. Des Weiteren sollten die Preismodelle und vergebenen Sonderkonditionen durchgehend gesteuert und reportet werden, um deren Erfolg sicherzustellen.

Horváth & Partners empfiehlt die Analyse der Preissensitivität zur gezielten Ausnutzung von Preisspielräumen, dazu gehört insbesondere die Überprüfung aller Kontomodelle und Gebührenkataloge.

2. Multikanalfähigkeit forcieren

Bankkunden möchten über den Vertriebskanal Kontakt zu ihrer Bank aufnehmen, der ihnen am besten geeignet scheint. Dies kann bei einfachen Produktabschlüssen die Webseite, bei Fragen zum Girokontomodell das Telefoncenter und beim Abschluss einer Baufinanzierung die Filiale sein. Wichtig ist den Kunden hierbei, dass der Kontakt über alle Kanäle hinweg möglich ist und diese miteinander verzahnt arbeiten. Eine durch den Kunden online erstellte Baufinanzierungsberechnung zum Beispiel sollte für den Kundenberater abrufbar sein, falls der Kunde in der Filiale Fragen stellen möchte.

Um diesen Wandel in der Bank möglichst schnell und effizient voranzutreiben, ist neben der Entwicklung einer Multikanalstrategie auch eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten notwendig. Bei zu zögerlichem Vorgehen laufen VR-Banken Gefahr, insbesondere junge, internetaffine Kunden zu verlieren.

3. Plattformstrategie umsetzen

Mittlerweile nutzen über 70 Prozent der Privatkunden Vergleichsportale, um sich über Bankprodukte zu informieren. Dieser Trend wird auch nicht vor Firmenkunden halt machen. Umso wichtiger ist es, dass VR-Banken auf den wesentlichen Vergleichsportalen und Vermittlungsplattformen vertreten sind. Die Online-Visibilität wird für die Gewinnung von Neukunden zunehmend wichtig. Bei der Überprüfung der möglichen Kooperationspartner und der Bewertung der Zusammenarbeit sollten insbesondere die Risikoparameter und der Ertragsanspruch diskutiert werden. Ferner ist sicherzustellen, dass Prozesse in Punkto Geschwindigkeit, Einfachheit und Kosten den Anforderungen der Plattformen entsprechen. Dazu gehört auch, einen After-Sales-Prozess mit klar definierten Kontaktpunkten und Verantwortlichkeiten zu etablieren. Zielsetzung ist es, die online über Einzelprodukte gewonnenen Kunden stärker an die VR-Bank zu binden. Ansonsten droht die Gefahr, dass nach Ablauf oder Kündigung des Produkts oder des Vertrags auch die Kundenbeziehung erlischt.

4. Filialen vor Ort beleben

Rückläufige Quoten bei Filialbesuchen und sinkende Erträge im Privatkundengeschäft führen zu einer Arrondierung des Filialnetzes bei vielen VR-Banken. Um – verglichen mit Direktbanken – einen erlebbaren Mehrwert zu bieten, sollte das verbliebene Filialnetz aufgewertet und stärker belebt werden.

Dabei ist u. a. das Vertriebsmanagement gefordert, durch Kampagnen oder Veranstaltungen eine hohe Besuchsfrequenz in den Filialen zu erzeugen. Als erfolgreich haben sich hier insbesondere Aktionen mit genossenschaftlichen Bezug und Regionalität erwiesen.

Der Vertrieb ist aufgefordert, das Aktivitätenmanagement zu perfektionieren. Denn: In Zukunft wird das Bringgeschäft stark rückläufig sein und Kunden müssen regelmäßig und konsequent angesprochen werden. Diesen Ansatz innerhalb der gesamten Vertriebsorganisation zu verinnerlichen ist aus unserer Sicht eine Königsdisziplin.

Erreichen lässt sich dies unter anderem über eine stärkere Verzahnung der Filiale mit weiteren Vertriebskanälen. Auf diesem Wege können Beispielrechnungen von der Homepage direkt in der Beratung aufgegriffen, Angebote den Kunden online in der Internetfiliale oder gleich in Beratungsapps hinterlegt werden. Über eine Ausweitung der Öffnungszeiten der Filiale wird zudem die Attraktivität der persönlichen Beratung gestärkt.

5. Beratungsqualität in allen Segmenten ausbauen

Der größte Differenzierungsfaktor der VR-Banken zum Wettbewerb ist und bleibt die persönliche Beratung. Hier haben VR-Banken den Vorteil, dass ihre Beratung als sehr fair und partnerschaftlich empfunden wird. Während das Image der Groß- und Geschäftsbanken seit der Finanzkrise stark gelitten hat, konnten VR-Banken hier Zugewinne aufgrund ihrer Bodenständigkeit verbuchen. Mit einer Forcierung der Beratungsqualität über alle Segmente hinweg können VR-Banken diesen Wettbewerbsvorteil weiter ausbauen und den Kunden einen echten Mehrwert bieten.

6. Vertriebskultur ausbauen, Vertriebssteuerung schärfen

„Misst du noch oder steuerst du schon?“ Viele Vertriebsmanagementeinheiten in VR-Banken können hier leider nur auf den ersten Teil der Frage antworten. Dabei sollte das Vertriebsmanagement mehr als nur Lieferant der Vertriebsreports sein. Vielmehr sollte der Vertrieb aktiv mitgestaltet und über Einbringung von Vertriebsimpulsen die Mitarbeiter im Vertrieb unterstützt werden.

Auch die Vertriebskultur in vielen VR-Banken ist noch mit einigen Schwächen behaftet. Mitarbeiter im Vertrieb fokussieren sich häufig zu sehr auf den Druck, dem sie sich durch die Vertriebsziele ausgesetzt sehen. Sie sehen diese Ziele nicht als Herausforderung. Zielsetzung sollte es sein, die positiven Seiten von Aufgabenbereichen im Vertrieb hervorzuheben und die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen, um die Vertriebskultur weiterzuentwickeln und in Vertriebsfolge zu überführen.

7. Crowd-Lösungen etablieren

Durch den genossenschaftlichen Gedanken sind VR-Banken prädestiniert dafür, Crowdfunding-Lösungen zu etablieren. Hier zeigen sich zwei Vorteile für VR-Banken. Erstens lässt sich

ihr soziales Engagement und die starke Bindung vor Ort über eine Spendenplattform besser vermarkten und ist für Kunden und potenzielle Kunden im Geschäftsgebiet direkt online ersichtlich. Zweitens kann über einen Online-Kreditmarktplatz das Finanzierungsrisiko von Investitionen vor Ort auf mehrere Schultern verteilt werden.

Nach Etablierung von entsprechenden Onlineportalen sollte darauf geachtet werden, dass diese insbesondere in der Anfangsphase intensiv mit Marketingmaßnahmen begleitet werden, um sie mit Leben zu füllen. Ansonsten besteht die Gefahr, die Akzeptanz gut durchdachter Konzepte durch Startschwierigkeiten direkt wieder zu verlieren.

8. Mehrwerte erlebbar machen

Neben ihrer starken Vernetzung vor Ort setzen sich Genossenschaftsbanken dadurch von anderen Instituten ab, dass sie es ihren Kunden ermöglichen, als Mitglied gleichzeitig auch Eigentümer der Bank zu werden. Die Mehrwerte und Vorteile, die diese Mitgliedschaft bietet, sollte besser vermittelt und stärker erlebbar gemacht werden. So können zum Beispiel besondere Veranstaltungen, Sonderkonditionen für Mitglieder und regelmäßige Newsletter über einen separaten Mitgliederbereich auf dem Internetauftritt der VR-Bank vorgestellt und zur Verfügung gestellt werden.

Vertriebsbank: Kosten im Vertrieb senken

Neben der Hebung der Ertragspotenziale ist eine große Herausforderung die Erhöhung der Vertriebseffizienz. Durch die Überprüfung der Dimensionierung des Filialnetzes und die Anpassung der Betreuungsintensitäten an die Profitabilität der Kundensegmente können Vertriebsressourcen noch effizienter eingesetzt werden.

9. Filialnetz konsequent reduzieren

Die Anzahl der Bankfilialen ist seit 1991 von 49.000 bis auf 31.000 im Jahr 2013 gesunken. Dieser Trend wird sich auch zukünftig fortsetzen. Wir gehen für das Jahr 2025 von 20.000 Bankfilialen in Deutschland aus. Diese Entwicklung ist getrieben durch abnehmende Filialfrequentierung, eine stärkere Nachfrage im Mobil- und Onlinevertriebskanal sowie den hohen Druck auf der Kostenseite. Vor diesem Hintergrund sollten VR-Banken ihr Filialnetz konsequent überprüfen und Maßnahmen zur Konsolidierung festlegen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Neben der eigentlichen Planung und Umsetzung der Maßnahmen ist die begleitende Kommunikation von Änderungen am Filialkonzept genauso wichtig. Das ausgeprägte Filialnetz ist eines der Alleinstellungsmerkmale der VR-Banken. Damit dieses in der Wahrnehmung der Kunden nicht verloren geht,

sollten die Kernbotschaften der Kommunikation von einem klaren Bekenntnis zur Region begleitet werden.

10. Vertriebskapazitäten müssen sich rechnen

Vertriebskapazitäten sollten am tatsächlichen Bedarf der Kunden ausgerichtet und an die Profitabilität der Kundenbeziehungen angepasst werden. Dies bedeutet in einigen Bereichen auch eine Reduktion von Kapazitäten im Vertrieb. Durch eine Verbesserung der Vertriebs- und vertriebsnahen Prozesse können insbesondere Kapazitäten im Assistenz- und Unterstützungsbereich eingespart werden. In unprofitablen Kundensegmenten gilt es, die Betreuungsintensität zu reduzieren bzw. auf eine rein reaktive Kundenbetreuung zu setzen, um weitere Einsparpotenziale zu heben.

Produktionsbank: Bank verschlanken

Die Produktionsbank von VR-Banken muss einen großen Beitrag dazu leisten, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Über eine stärkere Forcierung der Prozesseffizienz und Einbindung von externen Dienstleistern sehen wir hier den größten Anteil an Einsparungen in VR-Banken.

11. Standardprozesse und Fallabschluss der Rechenzentralen umsetzen

Die Standardisierung der Marktfolgeprozesse vieler VR-Banken ist weiterhin optimierungsfähig. Eine Möglichkeit, um bei der Prozessoptimierung schnell gute Resultate zu erzielen, ist eine stärkere Nutzung und Umsetzung der Standardprozesse der Rechenzentralen. Diese passen mittlerweile zum Geschäftsmodell und der Ausrichtung einer Vielzahl von VR-Banken; sie lassen sich direkt ohne großen Modellierungs- und Parametrisierungsaufwand in die IT-Anwendungen der VR-Banken integrieren. Gleichzeitig profitieren VR-Banken von der regelmäßigen Weiterentwicklung und Optimierung dieser Prozesse durch die Rechenzentralen. Dazu gehört auch der verstärkte Trend des Fallabschlusses

Horváth & Partners empfiehlt den Rückbau der Prozess- und IT-Individualität und die konsequente Nutzung der Lösungen der Rechenzentralen zur Reduktion der Komplexität und IT-Kosten.

12. Produktivität steuern

Hatte man die Produktionsbank bereits in vielen Genossenschaftsbanken als Hebel für eine weitere Effizienzsteigerung identifiziert, wird die Produktivität der Produktionsbanken nur in wenigen Fällen ermittelt und aktiv gesteuert. Mithilfe von Prozesskostenrechnung und einem aktiven Kapazitätsmanagement erhalten Produktionsbankleiter direktes Feedback über die Produktivität ihrer Einheiten und können gezielt Maßnahmen zur Weiterentwicklung ableiten.

13. Jede Fluktuation zum Stellenabbau nutzen

Um in Prozessen und Strukturen identifizierte und gehobene Effizienzpotenziale umzusetzen, ist es im nächsten Schritt notwendig, frei werdende Stellen in der Produktionsbank konsequent nicht nachzubestellen. Auf diese Weise kann neben der Realisierung der Einspareffekte auch ein negativer Effekt auf die Stimmung und die Kultur in der Gesamtbank vermieden werden. Eine Nicht-Nachbesetzung ist immer einfacher umzusetzen und zu kommunizieren als die Kündigung von Mitarbeitern.

14. Dritt-Dienstleister einbinden

Externe Dienstleister im genossenschaftlichen Sektor sind in den letzten Jahren sehr viel leistungsfähiger geworden. Viele Prozesse lassen sich ohne großen Anpassungsaufwand an externe Dienstleister weiterleiten. Dies hat vor allen Dingen zwei positive Effekte für VR-Banken. Erstens können Kosten entsprechend des aufkommenden Geschäftsvolumens stärker flexibilisiert werden, indem externe Dienstleister aktiv in das Kapazitätsmanagement mit einbezogen werden. Zweitens können die Ressourcen der VR-Bank stärker auf die Prozesse fokussiert werden, die für sie wirklich entscheidend sind, da sie nicht für die Abwicklung von Standardprozessen gebunden sind.

15. Tarifliche Differenzierung nutzen

Die tarifliche Differenzierung der Stellen in der Produktionsbank bietet einen zusätzlichen Hebel, um kosteneffizienter zu arbeiten. Hierzu sollten Aufgaben und Tätigkeiten entsprechend ihrem Anforderungsniveau gebündelt werden, um eine differenzierte tarifliche Eingruppierung der Stellen zu ermöglichen.

Steuerungsbank: schneller, weiter, höher

Die Steuerungsbank hat – über die konsequente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der VR-Bank – die Schlüsselposition zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit inne. Sie ist Antreiberin und Enabler von bankweiten Optimierungsinitiativen.

16. Überlebensfähigkeit der Bank sichern

Zur Sicherung der Überlebensfähigkeit und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der VR-Bank kommt der Steuerungsbank eine wichtige Rolle zu. Als zentrale Stelle, an der alle Daten aus der Gesamtbanksteuerung, dem Vertriebsmanagement und dem Prozessmanagement zusammenfließen, ist die Steuerungsbank die Dirigentin aller Optimierungsinitiativen. In der Gesamtbanksteuerung wird im Rahmen des Strategieprozesses und der Planung die strategische Ausrichtung der Bank festgelegt und über die Teilstrategien innerhalb der Bereiche und Abteilungen der Bank verzahnt. Im Bereich Vertriebsmanagement werden neue Ertragspotenziale aus dem Erfolgs- und Aktivitäts

tencontrolling abgeleitet und mit einem intelligenten Pricing-Ansatz hinterlegt. Über ein fest verankertes und etabliertes Prozessmanagement werden Impulse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgenommen und eine zukunftsfähige Kostenstruktur etabliert.

17. Lean Banking als neue Leitidee umsetzen

Schlanke Prozesse und effiziente Strukturen sichern die Zukunftsfähigkeit der VR-Banken. Dies kann über einen bankenweit etablierten, kontinuierlichen Verbesserungsansatz sichergestellt werden. Antrieber und Koordinator dieses Prozesses ist die Steuerungsbank. Die Weiterentwicklung der Prozesseffizienz wird hier über eigene Initiativen und Maßnahmen, aber auch durch die Befähigung der Vertriebs- und Produktionseinheiten zur Eigenoptimierung vorangetrieben.

18. Regulatorik-Effizienz etablieren

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von regulatorischen Vorschriften in den Steuerungseinheiten etabliert. Der Fokus auf Bankenseite lag hierbei meistens auf einer fristgerechten und rechtskonformen Umsetzung. Die eigentliche Effizienz der neu implementierten Prozesse ist dabei nur nebensächlich betrachtet worden.

Die durch die regulatorischen Vorschriften neu implementierten Prozesse und Abläufe sollten jetzt kritisch auf Optimierungspotenzial überprüft werden. Ziel ist es, die regulatorischen Anforderungen weiterhin zu 100 Prozent zu erfüllen, dabei aber keine Übererfüllung anzustreben und die dahinterliegenden Prozesse durch Verschlankeung und Automatisierung so effizient wie möglich zu halten.

19. Digitalisierung vorantreiben

Die Digitalisierung des Bankgeschäfts ist derzeit das zentrale Zukunftsthema in der Finanzdienstleistungsbranche. Hierbei geht es einerseits um die Digitalisierung der Prozesse zum Kunden hin. Beratungen werden per Videotelefonie durchgeführt, Rechnungen können mit dem Handy fotografiert und direkt in Überweisungen umgewandelt werden und Neukunden lassen sich ohne aufwändiges Post-Ident-Verfahren identifizieren. Zum anderen bergen aber auch die bankeigenen Prozesse erhebliches Digitalisierungspotenzial. Die Digitalisierung von Informationen und Etablierung von elektronischen Kreditakten zum Beispiel ermöglicht es, Informationen jederzeit für die Mitarbeiter abrufbar zu machen, die diese Informationen gerade benötigen. Zudem kann über Workflow-gestützte Prozesse die Prozesseffizienz und -qualität direkt gesteuert und gemessen werden.

Die Steuerungsbank ist zentraler Koordinator dieser Themen. Aktuelle Trends im Rahmen der Digitalisierung werden hier konstant zusammengetragen und bewertet. Sollten Trends und Entwicklungen eine hohe Handlungsnotwendigkeit aufweisen oder kritisch für das Geschäftsmodell der VR-Bank sein, ist eine schnelle Umsetzung konkreter Maßnahmen erforderlich, um an diesen Entwicklungen teilzuhaben oder zumindest die Risiken für die Bank zu minimieren. In Abstimmung mit den betroffenen Einheiten in der Bank werden durch die Steuerungsbank die Umsetzungsmaßnahmen geplant und eingeleitet.

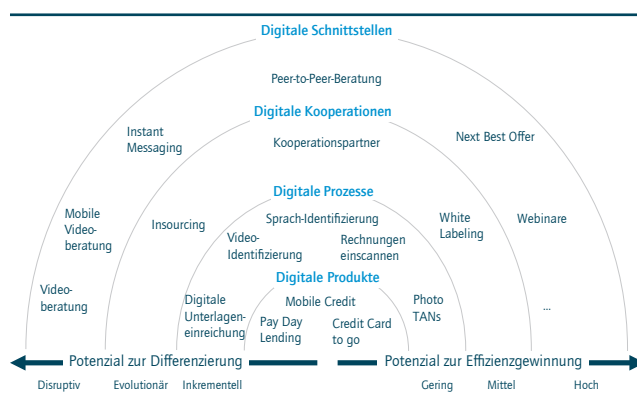


Abb. 2: Innovationsradar von Horváth & Partners zur Weiterentwicklung des digitalen Geschäftsmodells

20. Kostenmanagement perfektionieren

Über gezielte Impulse aus dem Kostenmanagement ist die Steuerungsbank ein wichtiger Impulsgeber zur Effizienzsteigerung. Die konstante Erhebung von Personal-, Sach- und Prozesskosten ermöglicht eine hohe Transparenz hinsichtlich der Kostensituation. Hieraus lassen sich Stellschrauben für die Weiterentwicklung der Effizienz ableiten. Um diese Impulse weiter zu konkretisieren, bietet sich der Vergleich mit relevanten Benchmarks anderer VR-Banken und Primärinstitute an. Diese Impulse sollten in einem fest definierten „Kostenmanagement-Kreis“ auf der zweiten Führungsebene unter Beteiligung des Vorstands regelmäßig diskutiert werden, um Maßnahmen zur Hebung von Optimierungspotenzial zu beschließen und umzusetzen.

Herausforderung annehmen: Willkommen im Überlebenskampf

Die Herausforderungen im Bankenumfeld und insbesondere im genossenschaftlichen Sektor sind so groß wie nie zuvor. Die Ertragslage der Banken bleibt auf absehbare Zeit durch die Niedrigzinsphase unter Druck, während regulatorische Vorgaben insbesondere die Kosten für Liquidität und Kapital weiter erhöht haben. Hinzu kommt ein intensiver Wettbewerb in allen Geschäftsfeldern. Privatkunden werden weiterhin stark von Direktbanken umworben und können Produkte über Onlineportale leichter miteinander vergleichen. Im Firmenkundengeschäft fokussieren sich mittlerweile fast alle Banken als Partner des Mittelstands und dringen damit aktiv in die Kernfelder der VR-Banken ein. Zusätzlich sind mit FinTechs neue Wettbewerber in beiden Geschäftsfeldern entstanden, welche die Wettbewerbsintensität weiter verschärfen. Gleichzeitig verändert sich das Verhalten der Kunden, die Leistungen mehr und mehr auf nicht klassischen Kanälen nachfragen. Dies führt zu großen strukturellen Anpassungen im Bankenumfeld. Zu guter Letzt sind die Auswirkungen des demografischen Wandels sowohl auf Kundenseite als auch bei der Rekrutierung von Nachwuchs insbesondere bei VR-Banken in strukturell schwachen Regionen bereits zu spüren.

Viele VR-Banken werden durch diese Entwicklungen existenziell bedroht, und es steht nichts Geringeres als die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells von VR-Banken auf dem Spiel. Nur Banken, die diesen Herausforderungen entschlossen entgegen treten und bereits jetzt die Weichen zum Erhalt ihrer Zukunftsfähigkeit stellen, werden diese Phase überleben. Um dies sicherzustellen, gilt es, die Ertragspotenziale der Vertriebsbank konsequent auszuschöpfen, Effizienzen über die gesamte Bank hinweg direkt zu heben und die Steuerung der Bank dahingehend auszurichten, dass Impulse zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells jederzeit identifiziert und umgesetzt werden können.

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Cecilienpalais | Cecilienallee 10
40474 Düsseldorf

Tel: +49 211 577908-0
duesseldorf@horvath-partners.com

Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 600 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Schweiz, Ungarn, Saudi Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beratungsallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.



Dr. Ingo Kipker
Competence Center
Financial Industries

IKipker@horvath-partners.com



Sebastian Serges
Competence Center
Financial Industries

SSerges@horvath-partners.com