Was wir meinen

Marion Pester*

Die «Volkskasse» - strategischer Geniestreich oder Holzweg?

https://doi.org/10.1515/zfgg-2020-0007

Im Herbst vergangenen Jahres wurde von der Frankfurter Volksbank¹ und der Taunus Sparkasse² eine bundesweit bislang einmalige Form der Zusammenarbeit kommuniziert. Flächendeckend sollen zahlreiche Filialen der beiden Banken zusammengelegt und als gemeinsame Geschäftsstellen, sogenannte «Finanzpunkte», betrieben werden. Dort wird an je zwei Tagen abwechselnd Beratung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volksbank bzw. der Sparkasse angeboten. Ist die Volksbank anwesend, leuchtet der «Finanzpunkt-Würfel» blau, oder im Falle der Sparkasse rot. Die beiden Institute wollen nach eigenen Angaben so ihre Präsenz in der Fläche sichern bzw. wieder ausbauen. Mit der Kooperation sollen 40% der Kosten für den laufenden Betrieb und die Instandhaltung der Zweigstellen eingespart und zudem neue Zielgruppen als Kunden erschlossen werden (o.V. 2020, S.3). Synergien bei den Personal- und IT-Kosten werden (vorerst) nicht gehoben und die Kooperation soll mit Verweis auf rechtliche Hürden auch nicht der erste Schritt in Richtung Fusion sein (o.V. 2019 a). Die neue Form der Zusammenarbeit beginnt rund zwei Jahrzehnte nach den ersten gemeinsamen Gehversuchen mit Selbstbedienungsfilialen. Wie bisher fallen keine Gebühren an, wenn ein Kunde des einen Instituts den Geldautomaten des Kooperationspartners nutzt (o.V. 2019 b, S.3). Die Medienmitteilung der beiden Banken aus dem Rhein-Main-Gebiet hat es «als bahnbrechende strategische Innovation» sowohl auf die vordersten Seiten zahlreicher Tagesund Wirtschaftszeitungen (Taunus Sparkasse 2019 a) gebracht als sich auch

^{*}Kontaktperson: Prof. Dr. Marion Pester, Leiterin des Instituts für Wealth & Asset Management, ZHAW School of Management and Law, Schweiz. E-Mail: marion.pester@zhaw.ch

¹ Mit über 12 Mrd. EUR Bilanzsumme und nach 19 Fusionen in den vergangenen drei Jahrzehnten ist die Frankfurter Volksbank heute die sechstgrößte Genossenschaftsbank Deutschlands. Vgl. BVR (2019)

² Die Taunus Sparkasse liegt mit einer Bilanzsumme in Höhe von knapp 6 Mrd. EUR in 2019 im obersten Quintil aller deutschen Sparkassen (Nr. 51 der Sparkassenrangliste. Vgl. DSGV (2018)

einen prominenten Platz in den Abendnachrichten regionaler und überregionaler Fernsehsender³ erobert. Zu Beginn des Jahres 2020 kündigte mit der Sparkasse Darmstadt und der Volksbank Darmstadt-Südhessen ein weiteres Bank-Pärchen an, ein vergleichbares Modell verfolgen zu wollen (Hein 2020).

Als eine der wenigen noch selbständigen Genossenschaftsbanken dieser Region hielt die Raiffeisenbank Oberursel⁴ letzten Herbst mit einer ironischen Werbekampagne gegen diese Strategie (Schleidt 2019). In der Börsen-Zeitung durfte die Bank dann über sich lesen: «Sie ist klein... In Anzeigen in der Regionalpresse stänkern sie mit Sprüchen wie "Sparbank oder doch Volkskasse?" und "Wir finanzieren übrigens auch LED-Leuchten. Damit man täglich die Farbe wechseln kann." gegen die Kooperation. Das Geschäftsgebaren und die Kampagne der Taunusstädter entsprechen wohl einem besonderen Verständnis von Selbsthilfe und anderer Werte des genossenschaftlichen Urvaters Friedrich Wilhelm Raiffeisen» (Wittkowski 2019). Für die Börsen-Zeitung war wie für die meisten anderen Medien die Güte der Strategie seit Ankündigung unstrittig. Sie titelte «Finanzpunkte statt Filialschließung» und «Die Zukunft der Filiale beginnt im Taunus» (o.V. 2019 b, Sleegers 2019). Die Reaktionen der beiden Spitzenverbände der Institute können dagegen allenfalls als zurückhaltend bezeichnet werden. Während der Deutsche Sparkassen- und Giroverband auf Anfrage mögliche markenstrategische Probleme ausmacht, verweist der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken lapidar auf die Eigenständigkeit der einzelnen Institute (Obertreis 2019).

Kooperation ist ein wesensbestimmendes Merkmal einer Genossenschaft und auch der genossenschaftlichen Gruppe. Wie soll diese neue Art der Kooperation nun eingeordnet werden? Wo liegen Chancen, wo Fallstricke? Und welche Rolle spielen die genossenschaftlichen Prinzipien?

Es ist unstrittig, dass sich die Filialschließungen von Kreditinstituten sowohl im Zuge des anhaltenden Kostendrucks als auch der Digitalisierung weiter beschleunigt haben. Seit der Jahrtausendwende verringerte sich die Zahl der Zweigstellen in Deutschland nahezu auf die Hälfte⁵ und die Eigenkapitalrenditen deutscher Universalbanken sinken Jahr um Jahr⁶. Zugleich legen nach einer aktuellen Umfrage (Fischer et al 2019) mehr als 50% der Deutschen immer noch

³ z.B. Hessenschau, ntv, ZDF, RTL

⁴ Die Raiffeisenbank Oberursel bewegt sich mit einer Bilanzsumme in Höhe von Mio. EUR 513 per Ende 2018 im Mittelfeld der aktuell 839 Genossenschaftsbanken.

⁵ Gem. Deutsche Bundesbank (2019) gehörten 2019 65% der Filialen zu den Sparkassen bzw. Genossenschaftsbanken, weitere 23% zu den Großbanken

⁶ Die Eigenkapitalrenditen betrugen 2018 für Kreditgenossenschaften 2,3% (5,1 % inkl. § 340 g HGB), für Großbanken 1,7% und für die Sparkassen 1.2% (4.4% inkl. § 340 g HGB)

Wert auf die Möglichkeit, eine Filiale besuchen zu können. Die Nutzungsart der Kunden ist dabei zwar höchst unterschiedlich, aber immerhin ein Drittel nutzt eine Geschäftsstelle mindestens quartalsweise für Beratungen und mehr als 60% haben regelmäßigen persönlichen Kontakt am Schalter. Zudem geben 42% der Befragten an, die Bank wechseln zu wollen, würde ihre Stammfiliale schließen. Es verwundert daher nicht, dass sowohl Kreditgenossenschaften als auch Sparkassen wohl nicht nur aus Gründen der regionalen Verbundenheit immer wieder betonen, sich nicht aus der Fläche zurückziehen zu wollen.

Vergleichbar hat der zunehmende Kostendruck längst auch die genossenschaftlichen Verbundunternehmen ereilt, die unter Nutzung von Skalen- und Scope-Effekten traditionell das anbieten, was subsidiär nicht effektiv organisiert werden kann. Bereits in den 90er Jahren wurden Back Office-Funktionen, wie z.B. die Wertpapierabwicklung der Zentralbanken und in der Folge der Zahlungsverkehr, ausgegründet und als eigenständige Unternehmenseinheiten betrieben. Der genossenschaftliche Sektor war in Deutschland damit Vorreiter bei der Industrialisierung von Bankprozessen und schnell wurden auch Zentralinstitute des öffentlich-rechtlichen Bereichs und weiterer Bankengruppen als Miteigentümer dieser Gemeinschaftsunternehmen an Bord geholt. Gerechtfertigt schien diese Strategie für nicht-differenzierende Serviceleistungen, die für alle Banken einen ähnlichen Charakter haben, so dass - theoretisch - alle gleichermaßen profitieren und die Kreditinstitute sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Heute firmieren diese Serviceinstitute als führende nationale bzw. internationale Abwicklungshäuser unter den Namen dwpbank und equensWordline, an denen der genossenschaftliche Sektor keine Mehrheitsbeteiligungen mehr hält. Zuletzt mehrten sich die Hinweise, dass der Zahlungsverkehr von der genossenschaftlichen Zentralbank wieder ingesourct werden soll (Backhaus 2020).7

Auch für Bankfilialen werden nun unter dem Namen «Filiale-as-a-Service-Konzept» entsprechende Kooperationen zwischen Kreditinstituten propagiert (Fischer et al 2019). In diesem Modell sollen Servicemitarbeiter einfache Tätigkeiten, wie Kontoeröffnungen und Dokumentenprüfungen, aber auch Know-Your-Customer-Prozesse und einfache Produktabschlüsse für verschiedene Kreditinstitute anbieten. Für komplexere Beratungen sind mobile (Teilzeit-)Berater der einzelnen Häuser vorgesehen. Damit würde im «Filiale-as-a-Service-Konzept» ein Teil des Kerngeschäfts am Kunden ausgelagert. Vergleichbares wird in der Industrie bereits umgesetzt. So haben deutsche Automobil-

⁷ Vergleichbare Entwicklungen sind in der Schweizer Finanzindustrie zu beobachten. PWC spricht bereits von einer Trendwende beim Outsourcing.

Konzerne kommuniziert, dass sie künftig nicht nur im Carsharing und beim autonomen Fahren, sondern auch in ihrem ursprünglichen Kerngeschäft der technischen Produktion mit dem direkten Wettbewerber zusammenarbeiten wollen (Kacher 2019).

Sind die «Finanzpunkte» im Frankfurter Umland mit diesen Ansätzen vergleichbar? Können Geschäftsstellen von Banken und Sparkassen als Quasi-Shared-Service-Center der Finanzindustrie effektiver betrieben werden?

Typischerweise sind Personal- und IT-Kosten die größten Kostenblöcke von Finanzinstituten. In Flächenbanken ist der Unterhalt der Filialinfrastruktur zusätzlich kostenintensiv. Indem die «Finanzpunkte» die oben beschriebenen Sharing-Modelle nur selektiv aufgreifen, können die Effizienzpotentiale nur zu einem kleinen Teil erschlossen werden. Weder sind in den «Finanzpunkten» gemeinsame Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig, noch kann ein einheitliches Kernbankensystem genutzt werden. Der Umfang der gemeinsam genutzten, bankspezifischen Infrastruktur, wie Kassensystem/Tresor, Teile der Selbstbedienungsautomaten oder Sicherheitskonzept, bleibt überschaubar. Dagegen sind Räume, Möbel, Energie keine bankspezifischen Betriebsmittel bzw. -stoffe. Bedenkt man, dass bei Filialkonzepten mit sogenannten Mehrwertleistungen nach einer aktuellen Umfrage (Fischer et al 2019) Bankkunden am ehesten Dinge des täglichen Bedarfs wertschätzen, wie z.B. Postleistungen oder Gastronomieangebote, und moderne Bankfilialen mittlerweile Lounge-Charakter aufweisen, gäbe es wohl vor Ort auch alternative Partner für die Volksbank.

So könnten Kostensenkungspotentiale mittels branchenfremder Kooperationen geprüft werden, wie etwa Shop-in-Shop-Modelle mit Filialunternehmen aus dem Lebensmittel- oder Technologiebereich. Mit Edeka und REWE wären hier auch mögliche genossenschaftliche Partner zu nennen. Aber auch kulturell vermutlich näherliegende Lösungen mit Freiberuflern, wie z.B. Anwälten oder Steuerberatern, oder dem lokalen Gewerbe, wie z.B. dem Buchhandel, wären denkbar. Zudem könnten bankindividuelle Lösungen mit Unternehmen, Kanzleien oder Bürogemeinschaften von Mitgliedern der Genossenschaftsbank zum Tragen kommen. Und eine Kooperation mit landwirtschaftlichen Betrieben würde zumindest bezüglich der Branche an historische Bündnisse erinnern. Dem Genossenschaftsprinzip der Selbsthilfe und Selbstverwaltung wäre so vermutlich besser entsprochen, ohne auf Kosteneinsparungen verzichten zu müssen.

Alternativ wäre ein konsequenter Aufbau anonymisierter «Full-Service-Finanzpunkte», die allen interessierten Kreditinstituten offenstehen, zu prüfen. Dies würde durch effizientere Strukturen den weiteren Abbau von Filialen weitaus effektiver stoppen, Markteintrittsbarrieren senken und damit die Wettbe-

werbsintensität in der Fläche sogar steigern können. Daran dürften die beiden Kooperationspartner allerdings kaum Interesse haben. In ihrem Selbstverständnis als Hüter der Region übernehmen sie - im Gegensatz zu ihren gemeinsamen Wettbewerbern⁸ - volkswirtschaftliche Verantwortung. Es scheint nicht abwegig, dass sich in diesem Klima mit den «Finanzpunkten» oligopolistische Filialstrukturen mit nachteiligen Folgen für den Wettbewerb festigen könnten.

Bestehen neben diesem ordnungspolitischen Fragezeichen und der auch betriebswirtschaftlich wenig überzeugenden Vorgehensweise weitere Risiken bzw. Opportunitätskosten? Bedeutsam für alle Banken ist die «Schnittstelle» zum Kunden, sei es analog oder digital. Sie ist zentral für den Aufbau von Vertrauen und Kundenbindung. Bankdienstleistungen sind sogenannte potenzialintensive Dienstleistungen, die typischerweise auf eine Wettbewerbsprofilierung durch Personen zielen. Infolge der Immaterialität von Dienstleistungen besitzen Marken als Vertrauensanker dabei ein besonderes Gewicht (Bruhn, Meffert & Hadwich 2019, S.524f.). Der physische Raum, in dem die Leistung erbracht wird, ist als externer Produktionsfaktor (Bruhn, Meffert & Hadwich 2019, S.329) ein integraler Markenbestandteil. Erst die einheitliche Präsentation schafft visuelle Identität. Kooperationsstrategien zwischen Dienstleistungsunternehmen werden dagegen nur beobachtet, wenn Wettbewerbsvorteile nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten generiert werden können. Dies scheint im vorliegenden Fall zuzutreffen. Die Kooperationspartner sehen keine Differenzierungsmöglichkeit und offenbar auch keine Differenzierungsnotwendigkeit. Interpretiert man die neu geschaffenen «Finanzpunkte» als eigenständige Leistungsangebote, kann man die Kooperation auch als sogenannte Markenkombination oder Markenallianz bezeichnen, die typischerweise darauf abzielen, die Kraft unternehmensfremder Marken für die eigene Marke zu nutzen (Honal 2018, S. 143ff), um neue Kundenpotentiale zu erschließen. In der Regel sind Markenallianzen von Unternehmen daher das Ergebnis zuvor erfolgter Fusionen. Sparkasse und Volksbank kombinieren ihre Marken im vorliegenden Fall bemerkenswerterweise ohne zu fusionieren. Kannibalisierungseffekte werden offensichtlich nicht erwartet. Empirische Studien belegen als wesentlichstes Merkmal für das Gelingen einer Markenallianz ihren strategischen Fit (Honal 2018, S. 149ff). Ist dieser im vorliegenden Fall gegeben?

Die betriebswirtschaftlichen Ziele der Kooperation sowie die gemeinsame Sicht der Partner auf die regionale Wettbewerbssituation scheinen deckungsgleich. Gilt dies aber auch für die Markenkerne der beiden Institute? Zentral für

⁸ Namentlich genannt werden Auslandsbanken und FinTechs. Vgl. Taunus Sparkasse (2019), S.2.

jedes Markenmanagement ist Markenidentität. Um eine solche zu schaffen oder zu erhalten, sind grundsätzlich folgende Fragen essenziell: «Was ist unser Geschäft? Was ist unsere Struktur? Was ist unsere Strategie? Was ist unser Ethos? Was ist unser Markt? Was ist unser Erfolg? Was ist unsere Geschichte? Was ist unsere Reputation?» (Kernstock et al 2019, S.21).

Beide Kooperationspartner haben eine normativ geprägte Historie. Die Antworten auf diese Fragen sind beim Treffen strategischer Entscheide daher besonders sorgfältig zu berücksichtigen und abzuwägen. Ganz offensichtlich gehen beide Institute aber nicht davon aus, dass die Kooperation als Verwässerung ihrer Marke, ihres Geschäftsmodells oder gar als schädlich für Ihre Identität empfunden werden könnte.

Spätestens jetzt sei die Frage erlaubt: Welche Rolle spielen die Mitglieder der Volksbank? In den Verlautbarungen der beiden Kooperationspartner werden die Eigentümer der Volksbank - bemerkenswerter Weise im Gegensatz zu denen der Sparkasse (Taunus Sparkasse 2019 b, S.1 und 5) - mit keinem Wort erwähnt. Mit den Genossenschaftsprinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung stehen Kreditgenossenschaften in einer dezentralen, unternehmerischen Tradition, die sie von den öffentlich-rechtlichen Instituten und der dortigen mittelbaren politischen Einflussnahme abgrenzt. Es dürfte fraglich sein, ob Genossenschaftsmitglieder Ihren Nutzen in erster Linie in der regionalen Förderung sehen, zu der Sparkassen qua Grundauftrag verpflichtet sind. Ob mit den «Finanzpunkten» die Verbundenheit der Mitglieder zu Ihrer Volksbank gesteigert werden kann? Kaum. Es scheint eher, als seien sie das Symbol einer konsequenten Regionalbankenstrategie, die unabhängig von genossenschaftlichen Überlegungen und unter Inkaufnahme der Beschädigung des Markenkerns regionale Marktanteile absichert. Dass es auch anders geht, zeigt die Raiffeisenbank Oberursel mit einem unternehmerischen Geschäftsmodell, das den Mitgliedernutzen in der Leistungsbeziehung und die Teilhabe an der genossenschaftlichen Willensbildung in den Mittelpunkt rückt. Es wird sich zeigen, welches Urteil die Zukunft über die alternativen Strategien fällt.

⁹ Zur Interpretation des genossenschaftlichen Geschäftsmodells unter Markenaspekten vgl. Wendler (2011).

Literaturverzeichnis

- Backhaus, Desiree (2020). DZ Bank schwimmt im Zahlungsverkehr gegen den Strom. In: Der Treasurer online v. 19.2.2020. Verfügbar unter https://www.dertreasurer.de/news/cashmanagement-zahlungsverkehr/dz-bank-schwimmt-im-zahlungsverkehr-gegen-den-strom-2012451/
- Bruhn, Manfred, Meffert, Heribert und Karsten Hadwich (2019). Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung - Umsetzung - Kontrolle. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer: Wiesbaden.
- BVR (2019). Liste aller Genossenschaftsbanken. Verfügbar unter https://www.bvr.de/Presse/Zahlen Daten Fakten#Liste aller Genossenschaftsbanken
- Deutsche Bundesbank (2019). Bankstellenstatistik. Verfügbar unter https://www.bundesbank.de/resource/blob/829770/a265152cef010840f6bd96c4851f03 2b/mL/bankstellenstatistik-2019-data.pdf
- DSGV (2018). Sparkassenrangliste 2018. Verfügbar unter www.dsgv.de
- Fischer, Rene, Evangelos Chouliaras & Malte Gündling (2019). Die Bankfiliale der Zukunft. Erfolgsfaktoren für die Filialstrategie der Zukunft, um Kunden und Erträge nachhaltig zu sichern. Hrsg. v. Oliver Wyman. Verfügbar unter https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2de/publications/2019/dec/POV_Oliver_Wyman_Zukunft_der_Filiale_2019.pdf
- Hein, Rainer (2020). Sparkasse und Volksbank. Doppel-Filialen auch in Darmstadt. In: Frankfurter Allgemeine online v. 17.1.2020. Verfügbar unter https://www.faz.net/aktuell/rheinmain/ueber-den-erfolg-der-doppelfilialen-von-sparkasse-und-volksbank-16587517.html
- Honal, Andrea (2018). Markenallianzen in dynamischen Zeiten. In: Mehr Erfolg mit Markenkooperationen. Partnerschaften im Zeitalter der Digitalisierung. Hrsg. v. Kilian, Karsten & Nils Pockenpack. S. 139-154. Business Village, Göttingen.
- Kacher, Georg (2019). BMW und Daimler überlegen, gemeinsam Autos zu bauen. In: Süddeutsche Zeitung online v. 14.3.2019. Verfügbar unter https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bmw-daimler-zusammenarbeit-kooperation-1.4367586
- Kernstock, Joachim, Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak, Jörn Redler & Tobias Langner (2019). Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen. S.3-30. In: Esch Franz-Rudolf, Tomczak Torsten, Kernstock Joachim, Langner Tobias & Redler Jörn (Hrsg.). Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Obertreis, Rolf (2019). Frankfurter Volksbank und Taunus Sparkasse teilen sich künftig Filialen. In: Tagesspiegel online v. 3.9.2019. Verfügbar unter https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/share-a-bank-frankfurter-volksbank-undtaunus-sparkasse-teilen-sich-kuenftig-filialen/24975988.html#
- o.V. (2019 a). Filialenfusion Deutschlands erste «Volks-Sparkasse». In: Bild online v. 3.9.2019. Verfügbar unter https://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/gemeinsamefilialen-von-sparkasse-und-volksbank-im-taunus-es-leuchtet-blau-und-r-64384088.bild.html
- o.V. (2019 b). Finanzpunkte statt Filialschließung. In: Börsen-Zeitung v. 4.9.2019, S.3.
- o.V. (2020). Frankfurter Volksbank zieht Belastung vor. In: Börsen-Zeitung v. 30.1.2020, S.3.

- Schleidt, Daniel (2019). Raiffeisenbank Oberursel: Die etwas andere Bank aus dem Taunus. In: Frankfurter Allgemeine online v. 5.10.2019. Verfügbar unter https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/warum-die-raiffeisenbank-oberurselnicht-jedem-im-taunus-gefaellt-16417549.html#void
- Sleegers, Anna (2019). Die Zukunft der Filiale beginnt im Taunus. In: Börsen-Zeitung v. 4.9.2019, S. 6-7.
- Taunus Sparkasse (2019a). Pressestimmen Finanzpunkt. Verfügbar unter https://www.taunussparkasse.de/content/dam/myif/taunussparkasse/work/dokumente /regional/pdf/Finanzpunkt/Pressestimmen.pdf
- Taunus Sparkasse (2019b). Redemanuskript Finanzpunkt. Verfügbar unter https://www.taunussparkasse.de/de/home/ihre-sparkasse/finanzpunkt.html?n=true& stref=search&q=Finanzpunkt&mdidianlass=&mdidiansprache=
- Wendler, Caroline (2011). Die Genossenschaft als Marke? Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms Universität Münster, No. 106. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster
- Wittkowski, Bernd (2019). Stänkernde Kreditgenossen. In: Börsen-Zeitung v. 13.9.2019, S.8.