

Die genossenschaftliche FinanzGruppe – Geschäftsmodell auf dem Prüfstand?

Uwe Fröhlich

Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken · BVR

11. Mai 2015, Münster

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.



Die deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken mit stabiler Ertragslage auf hohem Niveau



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Jahresüberschuss	2,3 Mrd. Euro nach Steuern
------------------	----------------------------

Gezahlte Steuern	rund 2 Mrd. Euro
------------------	------------------

Über 18 Mio. Mitglieder	+ 312.209
-------------------------	-----------

Kreditwachstum	4,3 %
----------------	-------

Einlagenwachstum	3,7 %
------------------	-------



	31.12.2014
Anzahl der Kreditgenossenschaften	1.047
Bilanzsumme in Mio. Euro	787.896
Durchschnittliche Bilanzsumme je Institut in Mio. Euro	753
Anzahl der Bankstellen	12.770
Mitglieder	18.024.983

Entwicklung der Volksbanken Raiffeisenbanken seit 1970



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Jahr	Anzahl der Banken	Anzahl der Bankstellen	Aggregierte Bilanzsumme in Mrd. Euro	Durchschnittliche Bilanzsumme in Mio. Euro	Zahl der Mitglieder in Mio.
1970	7.096	18.339	40	6	6,2
1980	4.226	19.769	145	34	9,1
1990*	3.344	20.744	298	89	11,7
2000	1.794	17.490	535	298	15,0
2005	1.290	14.122	591	458	15,7
2008	1.197	13.586	668	558	16,2
2010	1.138	13.474	707	621	16,7
2011	1.121	13.350	729	651	17,0
2012	1.101	13.211	750	681	17,3
2013	1.078	13.056	763	708	17,7
2014	1.047	12.770	788	753	18,0

*ab 1990 einschließlich neue Bundesländer

Welche Herausforderungen prägen das Alltagsgeschäft?



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

**Wesentliche
Herausforderungen
sind und bleiben...**

- Regulatorik
- Niedrigzins
- Wettbewerb



- (1) Bankenunion
- (2) Proportionalität und Risikoorientierung
- (3) Rolle der European Agencies (EBA, ESMA)
- (4) Kapitalmarktunion
- (5) Weitere Entwicklung der Eurozone
- (6) Geopolitische Risiken

Bundesbank will kleine Banken vor EZB schützen

Dombret: Nationale Aufseher sollen über Sparkassen und Volksbanken wachen

mafr. FRANKFURT, 4. Mai. Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken beklagen den immer stärker werdenden Zugriff der Europäischen Zentralbank (EZB). Vor sechs Monaten hat sie die Aufsicht der 123 größten Banken des Euroraums übernommen, aber 3400 kleinere Institute spüren ebenfalls den Datenhunger der Notenbank. Auf einer Konferenz zur europäischen Bankenunion, die von der Kanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer veranstaltet wurde, nahm Andreas Dombret, als Vorstandsmitglied der Bundesbank für Bankenaufsicht verantwortlich, die kleinen Banken in Schutz.

Die Aufsicht über diese Institute müsse Aufgabe der nationalen Aufseher bleiben, forderte er am Montag. Dies sei die effizienteste und effektivste Lösung, die auch dem Subsidiaritätsprinzip entspreche. In Deutschland überwachen Bundesbank und die Finanzaufsicht Bafin die Banken. Gegenwärtig stimmen nationale Aufseher und EZB gemeinsame Standards für die kleinen Banken ab. Nach An-


sicht von Dombret haben diese Institute nicht die Kapazitäten, um die aufsichtsrechtliche Arbeit zu leisten. Dabei handelt es sich um ein deutsches Problem: Denn von den in der EZB als „weniger signifikant“ eingestuft, aber indirekt beaufsichtigten Banken entfällt mit 1700 Häusern gut die Hälfte auf Deutschland. Die Verbünde der Sparkassen sowie der Volks- und Raiffeisenbanken kontrollieren die Hälfte des deutschen Bankenmarktes. Dagegen entfällt auf die direkt von der EZB beaufsichtigten 123 Großbanken ein Marktanteil von 85 Prozent.

Der für Bankenaufsicht zuständige EZB-Generaldirektor Jukka Vesala sagte, dass die kleinen Banken im Blickfeld sind, die in bestimmten Regionen ein hohes Gewicht haben oder besonders im Finanzsystem vernetzt sind. Dazu dürften große Sparkassen und Volksbanken zählen. Schon jetzt gehört die Hamburger Sparkasse zu den 21 direkt von der EZB beaufsichtigten deutschen Instituten. Nach den Worten von Vesala wurden bis-

lang 200 „weniger signifikante“ Institute identifiziert, die einen näheren Blick der EZB wert sein können. Die anderen Institute werden indirekt beaufsichtigt. Hier kann die EZB den nationalen Aufsehern Vorgaben machen, aber auch Daten, zum Beispiel über Kredite, abrufen.

Für die Großbanken kündigte Vesala weitere Stresstests an. Im vergangenen Jahr hatte die EZB 128 Banken genau durchleuchtet: zum einen die Bilanzen umfassend geprüft, zum anderen über Stresstests die Krisenfestigkeit untersucht. Der nächste Stresstest dürfte im kommenden Jahr erfolgen. Bilanzprüfungen hält Vesala für die meisten Banken nicht mehr für nötig. Zu der täglichen Aufsichtsarbeit zählen nach seiner Aussage auch regelmäßige Gespräche mit dem Vorstand, etwa über strategische Änderungen und deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell. Die Deutsche Bank hatte die Aufspaltung in eine Investment- und in eine Privatkundenbank auch deshalb unterlassen, weil die Aufseher Bedenken hatten.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5. Mai 2015

A grayscale portrait of Dr. Jukka Vesala, a man with short dark hair, wearing a suit and a striped tie. He is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The portrait is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the main text area.

***„In Ländern wie Deutschland sind
Verbünde von kleinen Banken
von großer Bedeutung.“***

Dr. Jukka Vesala
Generaldirektor Mikroprudenzielle Aufsicht der EZB
Mai 2015 – Quelle: Reuters

Welche gesellschaftlichen Megatrends sind darüber hinaus relevant für die Banken – morgen und schon heute?



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Zunehmende Komplexität
Wunsch nach Einfachheit

Konnektivität
Digitalisierung

Individualisierung

Globalisierung vs.
Lokalisierung

Demografischer
Wandel

Urbanisierung

Europäische
Integration

Politischer
Wandel

Gesellschaftliche
Veränderungen

Die Digitalisierung unserer Gesellschaft schreitet in großen Schritten voran



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Handel



70 % der Einkäufe sind digital beeinflusst

Medien



Digitale Umsätze der Medienunternehmen mit + 12 % p.a.

Telekommunikation



17 Mio. Deutsche nutzen Videotelefonie

Reiseportale



65 % aller Pauschalreisen werden im Internet gebucht

Buchhandel



~ 20 % aller verkauften Bücher in Deutschland sind eBooks

Transport



Jedes zweite Taxi in Deutschland ist über mytaxi buchbar

Auch das Kundenverhalten im Privatkundengeschäft verändert sich mit den digitalen Möglichkeiten



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Online



~ 54 % aller deutschen Bankkunden machen Online-Banking

~ 60% der Kunden der VBRBs freigeschaltet für Online-Banking

Neue Anbieter



Centralway Numbrs in < 6 Monaten ~ 600.000 x in Deutschland geladen

VR-Apps mit ~ 3.1 Mio. Downloads

Zahlungsverkehr



PayPal™

Mobile Zahlungen PayPal + 2.500 % (2010-13); Volumen 2013: \$ 20 Mrd.

Kunden von VBRBs mit dreimal mehr Online-Banking-Logins als Barabhebungen

Apps



Jeder vierte deutsche Bankkunde nutzt eine Banking-App

Kunden der VBRBs mit 200 App-Logins pro Bankkunde pro Jahr

Zukünftiges Kundenverhalten

Kunden werden ...

... mehr Kanäle ohne Differenzierung gleichzeitig verwenden („Omnichannel“)

... digitale Kanäle intensiver nutzen

... bestimmte Verhaltensmuster entlang des Kundeninteraktionspfads und über Kanäle hinweg verändern und stärken; die Stichworte lauten: Mitgestaltung, Networking, Individualisierung



Verhalten wird sich über den gesamten Kundeninteraktionspfad hinweg ändern

Kundenbedürfnisse

Kunden möchten ...

- ... Geld sparen
- ... Geld ausgeben
- ... Geld überweisen
- ... innerhalb eines sicheren Umfeld
- ... und mittels eines bequemen Zugangs



**Grundbedürfnisse werden sich
durch Digitalisierung nicht verändern**

Verändertes Kundenverhalten hat Auswirkung auf genutzten Kanalmix – Retail Banking erfolgt heute oftmals über digitale Kanäle

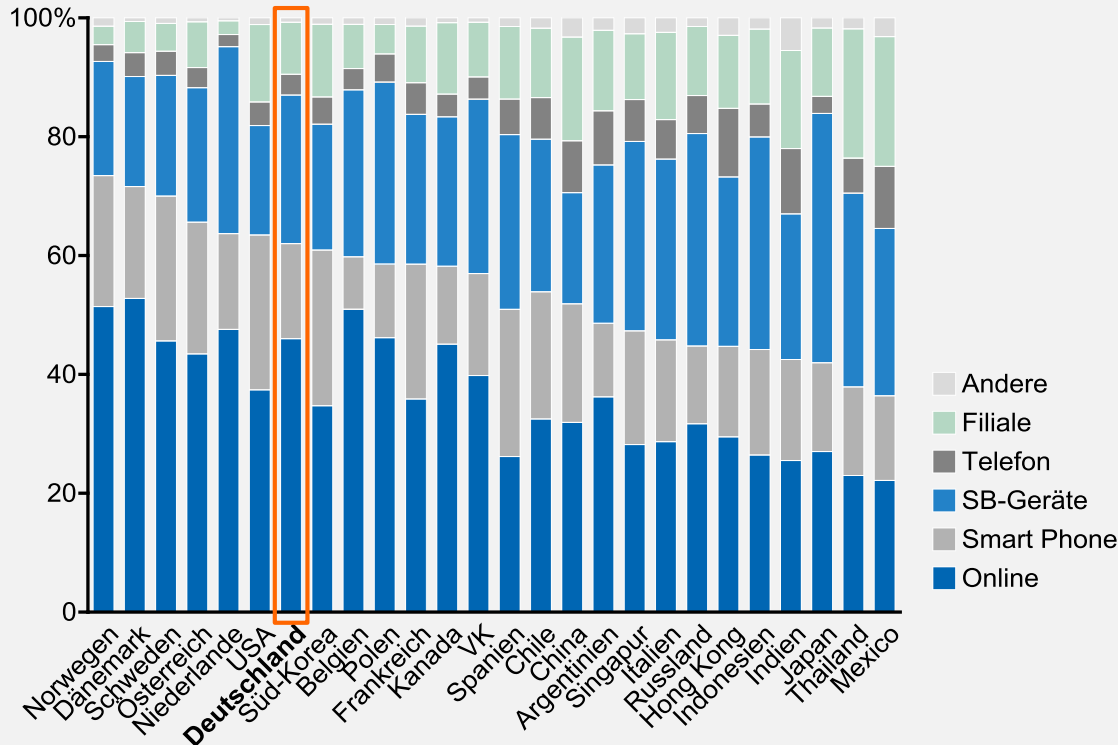


Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Interaktionen nach Kanal

Anteil der Interaktionen nach Kanal im letzten Quartal (2013)



Erkenntnisse

- ~ 60 % der Kundeninteraktionen mit Banken in Deutschland via digitale Kanäle
- Online-Kanal mit > 50 % der Kundeninteraktionen
- Trend in anderen europäischen Ländern sehr ähnlich
- Retail Banking damit heute bereits ein digitales Geschäft

Quelle: Bain & Company; Research Now and Bain/GMI NPS Befragung, 2013

Andere Branchen sind bei der Einbindung digitaler Technologien weiter als die Banken



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Musik



- ... Entflechtung von Angeboten und flexible Abonnements
- ... verbesserte Produkt-erfahrungen und Zugang rund um die Uhr

Zeitungen



- ... kostenfreie Inhalte online und auf mobilen Endgeräten
- ... personalisierte Aufbereitung/ Zusammenfassung von Inhalten

Gesundheit



- ... computer-basierte Diagnostik und elektronische Krankenakten
- ... Gesundheitsmanagement-Apps, -foren...

Handel



- ... benutzerfreundliches Omnikanal-Shopping
- ... Social Marketplace Plattformen

Bildung



- ... adaptive und personalisierte Lernangebote
- ... freier Zugriff auf/gemeinsame Nutzung von Inhalten

**Kundenverhalten ändert sich in den meisten Branchen –
Kunden bedienen sich neuer Technologien**

Quelle: Bain & Company

11. Mai 2015

Münsteraner Bankentage 2015 | Uwe Fröhlich | BVR

15

Banken haben Aufholbedarf – sie müssen künftig die Anforderung erfüllen, früher in den Kundenreisen präsent zu sein

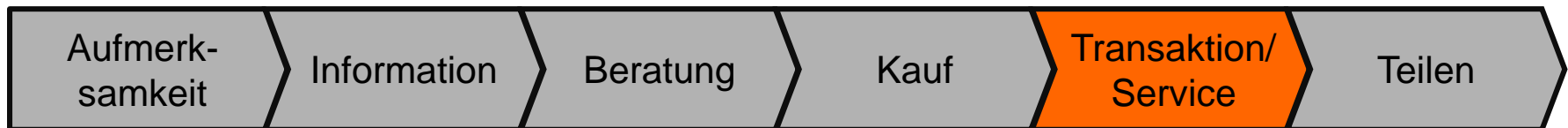


Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

■ Physisch ■ Digital

Heute



- Etappen der Kundenreisen werden aktuell überwiegend durch Offline-Angebote abgedeckt
- Lediglich Transaktionen/Services werden durch umfangreiche digitale Optionen ergänzt
- Digitale Services werden als willkommene Zusatzangebote, nicht aber als eigenständiger Kanal wahrgenommen
- Graduelle Erweiterung des digitalen Angebots ermöglicht den Kauf einfacher Produkte (z. B. zusätzliche Kreditkarten)

Banken haben Aufholbedarf – sie müssen künftig die Anforderung erfüllen, früher in den Kundenreisen präsent zu sein



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

■ Physisch ■ Digital

Wir machen den Weg frei.

Morgen



- Alle Etappen der Kundenreisen werden von vernetzten Offline- und digitalen Angeboten abgedeckt
- Digitaler Service wird als vollständig etablierter, eigenständiger „End-to-End“-Kanal verstanden
- Graduelle Erweiterung des digitalen Angebots, bis gleicher Umfang wie bei Offline-Angebot erreicht ist



Kernveränderungen

- Die Banken müssen künftig früher in der Lebenswelt des Kunden präsent sein – Kundenreisen beginnen deutlich früher, nicht erst gegen Abschluss des Bankprodukts
- Jede Kundenreise muss vollständig über alle Kanäle abbildbar und für den Kunden jederzeit nutzbar sein
- Der Kunde muss in allen Kanälen die Kundenreise abbrechen und wieder aufnehmen können (Prozessgaragen)
- Der Kunde wählt den Weg seiner Kundenreise selbst



Besonderheiten im Banking

Persönliche
Beziehungen

Lock-in
der Kunden

Kulturbedingtes
Beharren

Vertrauen und
Streben nach
Sicherheit

Skaleneffekte/
Technologie

Produkt-
komplexität

Regulatorische
Vorschriften



Aber:
**Barrieren gegen
Veränderung
verschwinden!**




Quelle: Bain & Company

Besonderheiten im Banking haben Aufbrechen herkömmlicher Geschäfts- modelle bisher verzögern können



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Besonderheiten Banking		Barrieren gegen Veränderungen verschwinden	
<div>Kunden</div> <div></div>	Persönliche Beziehungen	Enge Beziehung zu persönlichem Berater errichtet psychologische Barriere gegen Tausch	▶	Produktabschluss zunehmend online, mit weniger Gelegenheit für persönliche Interaktionen	
	Vertrauen und Streben nach Sicherheit	Banken angesehen als vertrauenswürdiger und sicherer Partner für finanzielle Angelegenheiten	▶	Vertrauen in Nicht-Banken-Finanzanbieter nimmt stetig zu, Sicherheit weniger starker Differenzierungsfaktor	
	Lock-in der Kunden	Lange Laufzeit von Bankprodukten dämpft Auswirkungen neuer Trends	▶	Bestehende Produkte laufen aus, neue Kunden offen für Disruptors	
<div>Produkte/ Banken</div> <div></div>	Produktkomplexität	Komplexe Produkte erfordern spezielle Expertise und persönliche Beratung	▶	Modularisierung erlaubt Automatisierung und verringert Bedarf für persönliche Beratung	
	Kulturbedingtes Beharren	Tradition und Kontinuität als wichtige Elemente des Selbstbilds und der Marke	▶	Führende Marken fokussieren sich auf Kundenzentrierung und Innovation	
	<div>Industrie</div> <div></div>	Skaleneffekte/ Technologie	Substantielle Investitionen in (physische) Infrastruktur als Eintrittsbarrieren	▶	Virtualisierung und Internet ermöglichen schnelle Skalierung basierend auf vielseitiger Infrastruktur
Regulatorische Vorschriften		Enge Regulierung schafft Eintrittsbarrieren für neue Spieler und neue Geschäftsmodelle	▶	Regulierung zielt mehr und mehr auf die Herbeiführung von Wettbewerb ab, auch von Nicht-Banken	

**Barrieren werden etablierte Spieler in
Zukunft nicht mehr schützen können**

Die genossenschaftliche FinanzGruppe holt auf – erster Schritt war die strategische Initiative „KundenFokus 2015“



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

KundenFokus2015

Die Online- und Offline-Offensive der Genossenschaftlichen
FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

**BERATUNGS-
QUALITÄT**



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



web Erfolg

Internetstrategie-Projekt



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



Durch einheitliche, hohe Qualitätsstandards können die genossenschaftliche Beratung zum Erfolg und die Gruppe zur Nr. 1 werden



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

>> Öffentliche Herausforderung

Testkäufe ergaben hohe Bandbreiten: Beratungsqualität in VB RB reicht von sehr gut bis mangelhaft

Politik und Verbraucherschutz fordern einen transparenten, einfachen und dokumentierten Beratungsprozess mit hoher Qualität

Schaffen einheitlicher Qualitätsstandards in der Beratung der Privatkunden

Paradigmenwechsel: vom Produktverkauf zur genossenschaftlichen Beratung

Durchgängiger Beratungsprozess ohne Medienbrüche

Kundensicht <<

Orientierungsbedarf im Bereich Finanzen und Finanzplanung (Bankberatung)

Misstrauen gegenüber Finanzbranche durch Finanzkrise

Kunde will im Mittelpunkt der Beratung stehen

In drei Stufen werden wir die Anforderungen aller Kundensegmente im Hinblick auf Filial- und Internetnutzung erfüllen



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Internet für
Finanzthemen
relevant



**Online-Angebot auf
Wettbewerbsniveau
anpassen**

Beraternähe online
perspektivisch relevant
– Internet bereits zur
Information genutzt



**Übertragung des
bestehenden
Geschäftsmodells
in die Onlinewelt**

„Vergleicher“ größtes
Kundensegment mit
Tendenz zur Nutzung
zentraler Angebote



**Erweiterung des
bestehenden
Geschäftsmodells
in der Onlinewelt**

Zielstellung Projekt „webErfolg“

**Omnikanalstrategie –
Verzahnung aller Kanäle**

Innovative Wettbewerber weisen bereits fünf übergreifende digitale Fähigkeiten auf

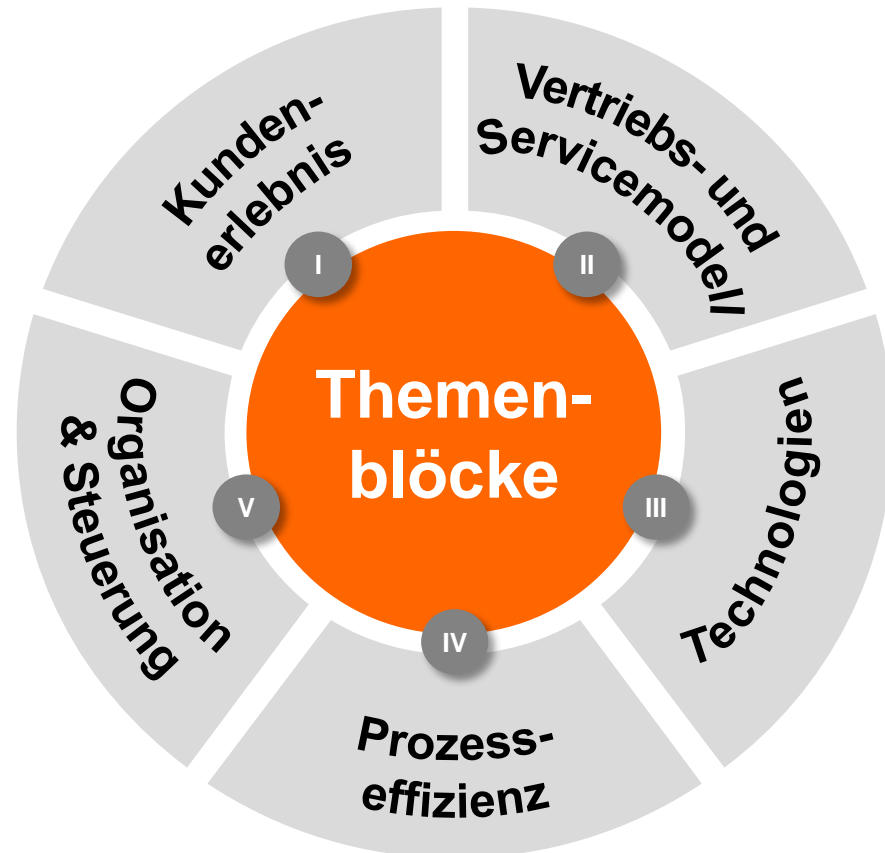
Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

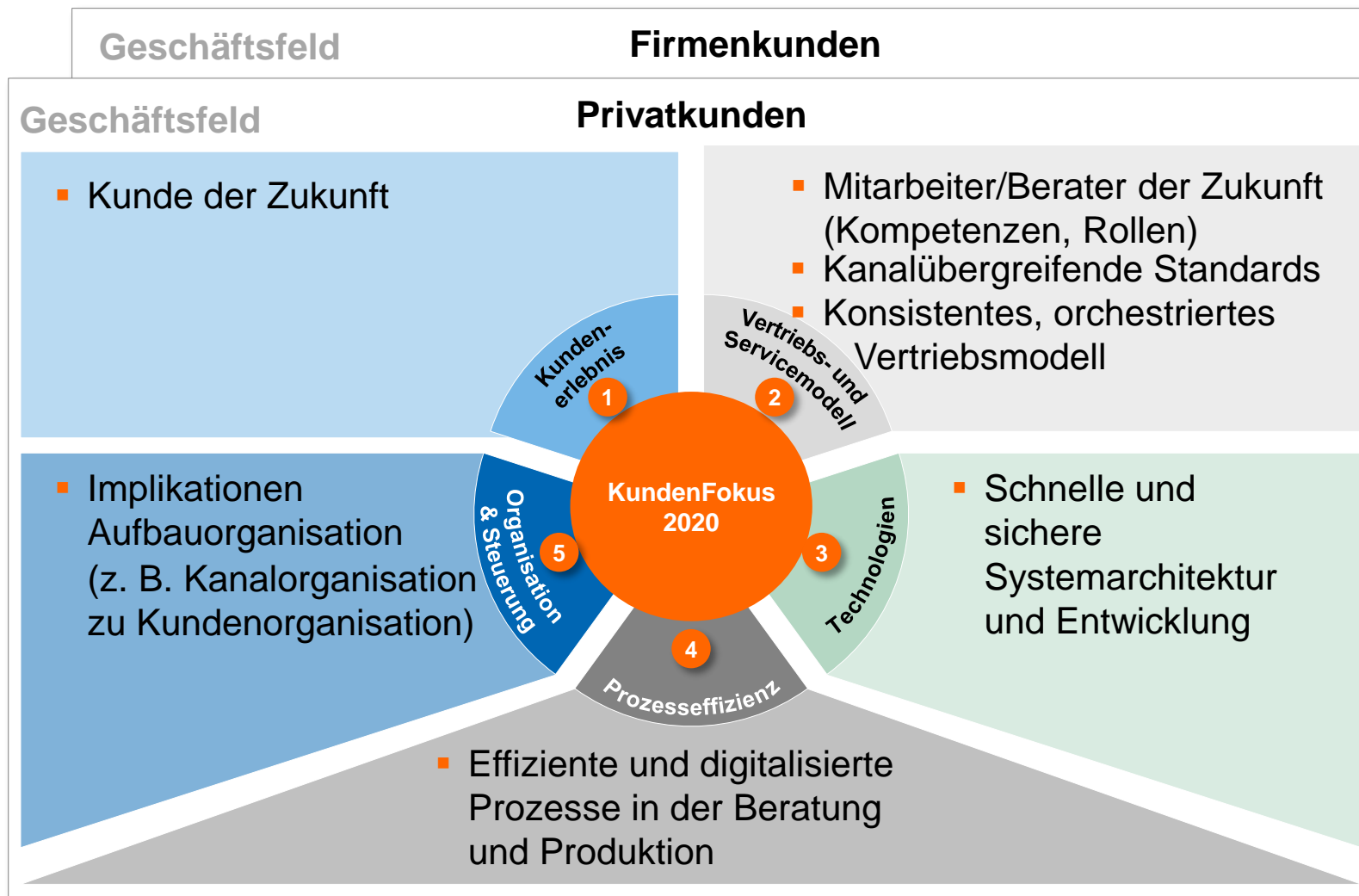
Markt- und Wettbewerbstrends ...



... entlang fünf übergreifender Themenblöcke



In der jetzigen Strategie-Initiative „KundenFokus 2020“ wird das Geschäftsmodell weiter gestärkt



Das strategische Zielbild der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken für das Jahr 2020



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.



“ Einzigartige genossenschaftliche Kundenerlebnisse über alle Kanäle hinweg, die durch gegenseitiges Vertrauen und Fürsorglichkeit geprägt sind und auf einer genauen Kenntnis über die Kunden basieren



“ Ein am Marktstandard orientiertes, vollintegriertes und kontinuierlich weiterentwickeltes Vertriebs- und Servicemodell, das ein konsistentes Omnikanal-Kundenerlebnis sicherstellt



“ Sichere und effiziente Infrastruktur, die schnelle und flexible Weiterentwicklungen ermöglicht, und eine GFG-übergreifende Datenstruktur, die umfassende Kundensicht gewährleistet



“ Effiziente und kundenfreundliche Prozesse sowie GFG-übergreifende transparente Priorisierung von strategischen Investitionen, die zur langfristigen Refinanzierung der notwendigen Vorabinvestitionen dienen



“ Eine Organisation, die zukünftig mit Hilfe eines systematischen Change-Management-Ansatzes und entsprechenden zukunftsweisenden Steuerungs-, Personal- und Innovationsmodellen effizienter und flexibler aufgestellt ist

Unsere Qualität wird auch künftig die Kundenbindung sichern und ist Voraussetzung für unser Geschäftsmodell



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.





<http://www.springer.com/978-3-658-14821-8>

Die neue Welt der Banken

Münsteraner Bankentage 2015

Pfingsten, A. (Hrsg.)

2016, VII, 71 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14821-8