

Bricks and Elicks

Genossenschaftsbanken sind gut beraten, sich nicht auf den Lorbeeren ihres bisher sehr erfolgreichen (lokalen) Filialmodells auszuruhen. Neue Mitbewerber aus dem digitalen Umfeld, steigender Kostendruck aufgrund verstärkter Kapital- und Regulierungsanforderungen sowie schwierigere Marktbedingungen stellen das bisherige kostenintensive, aber kundennahe Geschäftsmodell auf die Probe. Kunden erwarten heute vermehrt auf sie zugeschnittene, marktgerechte und innovative Angebote und möchten über verschiedene, vermehrt elektronische Kanäle mit ihrer Bank in Verbindung treten. Der klassische Kundenkontakt via Filialbank geht zugunsten neuer elektronischer Kanäle zurück. Mit der Vernetzung neuer Technologien in mobilen Endgeräten wie Laptops, Tablets und Smartphones steht eine neue IT-Welle bevor. Mit QR-Codes oder Würfelcodes, wie sie im deutschsprachigen Raum heißen, Social Media, Social Banking Plattformen, Peer-to-peer-Zahlungsverkehr, Cloudcomputing und neuen Chips mit NFC (near field communication) werden die Bedingungen des Wettbewerbs und der Kommunikation neu definiert. Sie erfassen praktisch jede Branche, deshalb ist zu vermuten, dass der Einfluss auf das Genossenschaftsbanking ebenfalls groß sein wird.

Wir haben die Entwicklung von Genossenschaftsbanken in Österreich, Deutschland und in der Schweiz analysiert und es zeigt sich, dass die Zahl der Banken und Filialen in den Nachbarländern Österreichs zurückgeht, während mit der Auslandsexpansion der Österreichischen Genossenschaftsbanken seit 2004 die Zahl der Filialen sprunghaft angestiegen ist und nur geringfügig wieder zurückgeht. Im Ländervergleich fällt auf: Trotz steigender Mitgliederzahl und steigender Bilanzsumme – klassische Erfolgsindikatoren der Genossenschaftsbanken aller drei Länder – gibt es deutliche Produktivitätsunterschiede zwischen den Ländern und ihren Genossenschaftsbankengruppen. Klar scheint auch zu sein, dass immer mehr Kundengruppen die elektronischen Kanäle vermehrt nutzen und damit der klassische Lokalbezug zum nahen Kunden als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung verliert.

Somit stellt sich die Frage: Kann das klassische, stark lokal getriebene, kostenintensive, filialbankendominierte Geschäftsmodell von Genossenschaften in dieser Form weiter unvermindert erfolgreich sein oder wie muss das Geschäftsmodell einer Genossenschaftsbank in Zukunft aussehen, damit sie wettbewerbsfähig und attraktiv bleibt? In unseren Analysen haben wir festgestellt, dass Genossenschaftsbanken neben dem starken – historisch gewachsenen – Lokalbezug auch noch andere, jedoch noch weitgehend ungenutzte Trümpfe im Ärmel haben. Die besondere DNA der Genossenschaft mit ihrer besonderen Rechtsform und Governance ermöglicht – dies im scharfen Gegensatz zu rein renditegetriebenen Shareholdervalue orientierten Banken aktienrechtlicher Struktur – eine mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung. Das bedeutet, dass der bisherige Erfolgsfaktor „Nähe“ bzw. „Lokalbezug“ nun in ein elektronisches Beziehungsmanagement über Social Media und Social Banking münden sollte und strategisch genutzt und geplant werden sollte. Dies beinhaltet nicht zuletzt neugestaltete demokratische Mitglieder-Entscheidungsfindungsprozesse mit dem Erleben von Partizipation, Innovationsgestaltung und Sinn. Eine solchermaßen neu definierte Kommunikation ermöglicht auch die Innovationsfähigkeit der Genossenschaftsbank durch die Ressource „Mitglied“ und schafft Nutzen direkt aus der eigenen Wertschöpfungskette, nicht indirekt durch (fremde) Finanzmärkte. Das genossenschaftlichen DNA-Element nachhaltige Finanzen (besondere Vorschriften des Gesetzgebers zur Gewinnverwendung und Reservenbildung bei Genossenschaftsbanken) kann zudem von der Finanzkrise gebeutelten Kunden anderer Banken bei geschickter Kommunikation alternative Sinnhorizonte glaubhaft sichtbar machen.

Aus unserer Sicht stehen wir deshalb heute vor einem grundlegenden Paradigmenwechsel bei Genossenschaftsbanken, sie müssen neu gedacht werden. Weniger lokale Filialen müssen vermehrt profitabler sein und neue Funktionen für Kunden übernehmen, sich zudem von der Konkurrenz unterscheiden und mit einem attraktiven innovativen Angebot aufwarten. Als besonderes Alleinstellungsmerkmal könnten sie dabei mit dem Erlebnis Mitbestimmung und Lokalbezug in Verbindung mit einem neu gestaltetem elektronischen Beziehungsbanking punkten. Das Erlebnis Genossenschaftsbank kann dann so auch im 22. Jahrhundert spürbar werden und als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb dienen. Dass Kunden geschickt gestaltete Hybridmodelle reinen Onlinegeschäften vorziehen, zeigen erfolgreiche Beispiele aus andere Branchen, wie etwa Apple mit iTunes und eigenen Flagship Stores. Allerdings ohne eine Neu- bzw. Repositionierung der klassischen und der elektronischen Kanäle von Genossenschaften auf Basis der genossenschaftlichen DNA wird es kaum gehen – ansonsten würde die Genossenschaftsbank zu einer austauschbaren E-Bank mutieren. Die Innovationskraft der Genossenschaftsbanker bleibt also gefragt.



Prof. FH Dr. Alexander Jungmeister

ist CEO und Leiter des Kompetenzzentrums Genossenschaftsunternehmen am IFU IBLI Institut für Unternehmensrecht der Universität Luzern, Schweiz