

6 und 7/2019

# GENOGRAPH

JOURNAL FÜR DIE GENOSSENSCHAFTEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG **bwgv**

Schwerpunkt Prozesse und Steuerung

**strukturiert – schnell  
– standardisiert**



**Verbandstag 2019: Genossen-  
schaftliche Werte verbreiten**





## Gut gesteuerte Prozesse sind wichtiger denn je

*Der Herausforderungen an Unternehmensprozesse und deren Steuerung sind viele. Treiber sind Digitalisierung, Wettbewerb und bei Genossenschaftsbanken auch regulatorische Anforderungen sowie das Niedrigzins-Dilemma.*

*Themen wie Kostendruck und Sicherung der Zukunftsfähigkeit sind aus der Gesamtbanksteuerung nicht mehr wegzudenken. Ganz zu schweigen von der Umsetzung neuer Regulierungsvorhaben. Zu nennen ist beispielsweise die Handhabung der neuen Risikotragfähigkeit. Die Parameter für eine erfolgreiche Navigation verändern sich. Somit steht jede Genossenschaftsbank vor der großen Herausforderung, die Weichen für eine erfolgreiche Steuerung im jeweiligen Haus zu etablieren sowie die Komplexität in der Steuerung zu verringern, um auf Erfolgskurs zu bleiben.*



**Gunter Endres**  
Verantwortlicher Redakteur  
Geno Graph

*Der aktuelle Geno Graph bietet nutzwertige Einblicke nicht nur in wesentliche Themen der Banksteuerung. Auch einige Herausforderungen, denen sich ländliche Genossenschaften gegenübersehen, werden beleuchtet. Dies reicht von vermeintlich simplen Fragen der mehrwertigen Nutzung von Funktionen der E-Mail-Software Outlook bis hin zur komplexen Prozesssteuerung einer Fusion mitsamt der Unterstützungsleistung Ihres BWGV.*

*Unsere Autoren beschreiben für die Genossenschaftsbanken eine praxisorientierte Liquiditätssteuerung, geben Tipps für die Optimierung von Kostenstrukturen, beschreiben sparsame Standardprozessmodelle und stellen in Sachen Baufinanzierung ein Modell des Business Process Outsourcing vor.*

*Das Tempo für Veränderungs- und Innovationsnotwendigkeiten nimmt nicht nur gefühlt zu. Die Beschleunigung ist real. Sitzen Sie nicht auf dem Beifahrersitz, sondern nehmen Sie das Steuerrad fest in beide Hände und steuern Sie – das gilt für die Banken – erfolgreich zwischen Niedrigzins und Regulatorik sowie – dies gilt für alle Genossenschaften – dem Wettbewerb!*

Mit herzlichen Grüßen

Ihr

Gunter Endres

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.,  
Karlsruhe, verantwortlich für die Publikation:  
Thomas Hagenbucher, Leiter Kommunikation

### Erscheinen:

Monatlich (außer im Juli), zum Monatsanfang

### Redaktion:

Gunter Endres (verantwortlich)  
Baden-Württembergischer  
Genossenschaftsverband e.V., Heilbronner Straße 41,  
70191 Stuttgart, Fon 0711 222 13-28 27,  
Fax 0711 222 13-73 77, E-Mail: presse@bwgv-info.de

Für die Rückgabe unverlangt eingesandter Manuskripte,  
Fotos oder Bücher wird keine Gewähr übernommen.

Für die Richtigkeit telefonisch aufgebener Anzeigen  
oder telefonisch durchgegebener Änderungen übernimmt  
der Verband keine Gewähr. Bei allen zur Veröffentlichung  
bestimmten Einsendungen wird vorausgesetzt, dass  
sie honorarfrei sind.

### Redaktionsassistentz, verantwortlich für den Anzeigenteil:

Kora Cygan  
Fon 0711 222 13-27 72, Fax 0711 222 13-73 77  
E-Mail: presse@bwgv-info.de

Es gilt die Preisliste vom 1.1.2019

### Foto Titel/Editorial

Alek ready/Artem Pohrebniak – shutterstock.com

### Layout:

Summerer und Thiele, Stuttgart

### Druck:

C. Maurer GmbH & Co. KG  
Geislingen an der Steige

Nachdruck – Nur mit Genehmigung der Redaktion.



## STELLENANZEIGEN 6 und 7/2019

BWGV S. 27



Immer häufiger stehen Banken vor der Situation, dass sie ihre Kostenstrukturen aufgrund von Kennzahlenvergleichen in den Fokus rücken. Bei der Umsetzung von Einsparungen sollte allerdings einiges beachtet werden. Zehn Regeln.



In drei Zukunfts-Workshops skizzierten Mitglieder und Mitarbeiter die Volksbank Weinheim eG von morgen. Der darauf abzielende Strategieprozess begann im März 2019.



Auf dem zehnten BWGV-Verbandstag am 8. Mai 2019 in Pforzheim hob Präsident Dr. Roman Glaser hervor, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit oder die Kooperation zwischen Genossenschaften zur Erschließung neuer Märkte insbesondere bei sehr unterschiedlichen Beteiligten einer sehr guten Kommunikation bedürfe, damit Potenziale und Chancen genutzt werden können.

# Inhalt

## Politik

- 6 Interessenvertretung im Fokus
- 8 Kooperative Chancen für eine nachhaltige Entwicklung urbaner Gebiete

## Schwerpunkt Prozesse und Steuerung

- 10 Die neue Risikotragfähigkeit – Fluch oder Segen?
- 16 Strukturveränderungen bei Weinerzeugern: Option Verschmelzung
- 18 Liquiditätssteuerung in der Bankpraxis
- 24 Digitalisierung: Mutig angehen und den Blick auf die Prozesse nicht vergessen
- 26 Standardprozessmodelle helfen Kosten sparen
- 28 Kostenstrukturen optimieren: Tipps für die Praxis
- 32 Business Process Outsourcing in der Baufinanzierung
- 34 COM 19: Prozesse mittels Open Innovation anstoßen

## Volksbanken Raiffeisenbanken

- 35 Volksbank Weinheim: Die Weichen stellen für künftige Herausforderungen
- 38 Attraktiv für Azubi-Aspiranten: Volksbank bietet Videobewerbung
- 40 Digitaler Marktplatz für Baufinanzierungen
- 42 Wanderausstellung zum Landeswettbewerb Effizienzpreis Bauen und Modernisieren

## Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

- 43 Lichtenstern Wohnkonzepte eG: Gelebte Inklusion auf genossenschaftlicher Basis
- 44 Warengenossenschaften: Ordentliches Jahr 2018 und spannende Neugründungen
- 46 Smart Farming aufs Feld bringen
- 48 Eine genossenschaftliche Wertschöpfungskette: Konfektionierungen bei gdw-Süd-eG-Mitglied
- 49 Schülergenossenschaften „HFGreen“ und „Schäffles“ starten durch

## Aus dem Verband

- 50 Verbandstag 2019: Genossenschaften stehen für wichtige Werte
- 53 Nachfolge Genoba Rechtsanwälte: „Wir wollen erster Ansprechpartner werden“
- 54 Akademien machen gemeinsames optimiertes Bildungsangebot
- 56 Aus unseren Genossenschaften
- 61 Persönliches



## Interessenvertretung im Fokus

## 3 Fragen an ...



**Anja Roth**  
 BWGV-Bereich  
 Interessenvertretung  
 Bereichsleiterin  
 E-Mail: anja.roth@  
 bwgv-info.de

**1. Frage: Was treibt Sie an?**

Dinge bewegen, konkrete Verbesserungen erreichen, Politik so gestalten, dass sie auch in den Augen künftiger Generationen bestehen kann. Als Jugendlicher habe ich angefangen, mich politisch zu engagieren. Und nachdem ich gemerkt habe: Man bekommt nichts „geschenkt“, aber wenn man sich engagiert, kann man Positives bewirken, habe ich weiter gemacht. Das treibt mich auch heute als Bundestagsabgeordneter an.

**2. Frage: Welchen Bezug haben Sie zu Genossenschaften?**

Als Bürger der Insel Reichenau lebe ich quasi zwischen Gemüse-Genossenschaft und Winzer-Genossenschaft. Energie-Genossenschaften halte ich für wichtige Akteure der Energiewende und überhaupt gefällt mir der Geist von Gemeinschaft und Bürgersinn, der hinter dem Genossenschaftsgedanken steckt.



**Andreas Jung MdB**  
 Vorsitzender der CDU-  
 Landesgruppe Baden-  
 Württemberg im Deut-  
 schen Bundestag

**3. Frage: Was wünschen Sie sich von Genossenschaften?**

Ich wünsche mir, dass die Genossenschaften auch in den kommenden 155 Jahren ein Erfolgsmodell bleiben. Genossenschaften sind regional verwurzelt, übernehmen Verantwortung vor Ort und leben den Nachhaltigkeitsgedanken. Die vielfältige Unterstützung, die der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband seinen Mitgliedern bereitstellt, verdient dabei große Anerkennung. ■

## Kurz erklärt ...

**Zusammenarbeit mit den Landesgruppen**

Die Abgeordneten der einzelnen Bundesländer jeder Fraktion schließen sich zu Landesgruppen im Bundestag (und auch im Europäischen Parlament) zusammen. In regelmäßigen Treffen werden neben den gesamtpolitischen auch regionale Themen diskutiert, die Interessen aus den Bundesländern gebündelt und anschließend in die der gesamten Fraktion eingebracht. Damit sind die Landesgruppen auch für den BWGV wichtige Ansprechpartner. Der BWGV nutzt den Kontakt zu den Abgeordneten, die für Baden-Württemberg im Bundestag und im Europäischen Parlament sitzen, um als politisches Sprachrohr unserer Mitglieder genossenschaftliche Positionen aktiv in den politischen Diskurs einzubringen. Dadurch erweitert und verstärkt der Verband die Positionen der genossenschaftlichen Bundes- und Europaverbände. Darüber hinaus ergänzt der BWGV deren Positionen, wenn The-

men baden-württembergische Spezifika aufweisen. Letzteres trifft beispielsweise in der Agrarpolitik zu, da sich die baden-württembergische Landwirtschaft durch eine eher kleinteilige Betriebsstruktur auszeichnet. Eine Besonderheit, die es auch in der Bundespolitik zu berücksichtigen gilt.

Der regelmäßige Kontakt zu den Abgeordneten der Landesgruppen erfolgt sowohl durch persönliche Gespräche als auch durch Treffen und Veranstaltungen mit den gesamten Landesgruppen der einzelnen Fraktionen. Dabei sind häufig auch weitere Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft integriert, so zum Beispiel hinsichtlich bankregulatorischen Themen der Sparkassenverband. ■



# Zahlen begleiten unser Leben

## Bei allen Zahlen der Geldanlage mit Investmentfonds können wir Ihre Kunden entlasten



Ganz gleich, welche Zahlen Ihren Kunden am Herzen liegen, unsere Leidenschaft sind die Zahlen der Finanzwelt. Täglich arbeiten wir daran, mehr aus dem Geld zu machen – zuverlässig, vorausschauend und seit mehr als 60 Jahren sehr erfolgreich. Mit einer zeitgemäßen Geldanlage in Investmentfonds – schon ab 25,- Euro im Monat – können unsere Kunden entspannt in die Zukunft blicken.

### Aus Geld Zukunft machen

# Kooperative Chancen für eine nachhaltige Entwicklung urbaner Gebiete

von Anja Roth

## AUTORIN



**Anja Roth**  
BWGV-Bereich  
Interessenvertretung  
Bereichsleiterin  
E-Mail: anja.roth@  
bwgv-info.de



Die Urban Intergroup ist eine partei- und ausschussübergreifende Einrichtung innerhalb des Europäischen Parlaments, die aktuelle Themen der städtischen Dimension behandelt. Zu ihr gehören über 80 Abgeordnete des Parlaments und etwa 120 Partner lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Organisationen.

**A**nfang April 2019 bot Peter Simon MdEP und sein polnischer Kollege, Jan Olbrycht MdEP als Vorsitzender der Urban Intergroup des Europäischen Parlaments, dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) zusammen mit Cooperatives Europe die Möglichkeit, in einer Sitzung der URBAN Intergroup einen Input über genossenschaftliche Potentiale zum Erhalt und zur Gestaltung von Infrastruktur vor Ort zu geben.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der demografische Wandel und die geänderten Ansprüche an die Gestaltung der persönlichen Lebensumstände sowie der gestiegene Wunsch nach regionaler Partizipation, bringen neue Herausforderungen für die Gestaltung der „Wirtschaft vor Ort“ mit sich. Die Politik wie auch die Bürger selbst sind hier oftmals gefordert, um die gewünschten wirtschaftlichen Leistungen und die sozialen Rahmenbedingungen auch in Zukunft bürgernah und in einem tragfähigen Rahmen sicherstellen zu können. Hier kann die Genossenschaft ganz im Sinne des Prinzips „Hilfe zur Selbsthilfe“ einen Beitrag zur Fortentwicklung und Ergänzung der benötigten Leistungen in den jeweiligen Handlungsfeldern darstellen. Und dies besonders auch aufgrund der Vernetzung, die Genossenschaften schaffen, da sie es vermögen, Bürger und Regierung/Verwaltung sowie Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzubringen.

### Betätigungsfelder genossenschaftlicher Kooperationen

Die Bandbreite der Betätigungsfelder erstreckt sich über verschiedene Bereiche der erweiterten Daseinsvorsorge: von der Sicherung der ärztli-

chen Versorgung und Pflege, der Etablierung von Mobilitätskonzepten und (Bürger-)Energiegenossenschaften über Kinderbetreuung, Wohngemeinschaften und Dorfläden bis hin zu kulturellen Angeboten wie genossenschaftlich betriebenen Hallenbädern. Nicht zuletzt ist die Nutzung der Chancen der Digitalisierung ein Thema der Zukunft, das von genossenschaftlichen Initiativen aktiv aufgegriffen wird. Unter dem Stichwort WohnenPLUS engagiert sich der BWGV aktiv im Bereich Wohnen verbunden mit Dienstleistungen, im besten Falle unter Einbeziehung der örtlichen Volksbanken und Raiffeisenbanken zur Sicherstellung einer nachhaltigen und transparenten Finanzierung der Projekte. Genossenschaften bieten dafür tragfähige Lösungsansätze, um Synergien zu nutzen und nachhaltige Infrastrukturkonzepte zu entwickeln und umzusetzen.

Forderungen an die Europäische Union:

- Beachtung genossenschaftlicher Strukturen bei EU-Gesetzgebungsverfahren (zum Beispiel im Bereich Basel III oder Energie), um eine Benachteiligung der Rechtsform eG auf allen Ebenen zu vermeiden und ein Level-Playing-Field zu gewährleisten.
- Digitalisierung unterstützen, um strukturelle Innovationen via Genossenschaften durch Digitalisierung verstärkt voranzubringen.
- Ausbau von innovativen, genossenschaftlichen Plattformen, die lokal beziehungsweise in Spezialgebieten wirken und Ökosysteme entwickeln.
- Kleinere Kommunen und auch periphere Stadtteile in die Förderkulisse einbeziehen.
- Regionale Ansätze sollten in Feldern, in denen die EU mit den Mitgliedsstaaten gemeinsam agiert, vorangebracht werden. ■

### Weitere Informationen

Informationen zur Urban Intergroup: <http://urban-intergroup.eu> und zum Engagement des BWGV in diesem Themenfeld: <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/wirtschaft-vor-ort-799.htm>.





Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

Weil nicht nur zählt,  
was zählbar ist.

ERFOLG



VERBUNDENHEIT

Genossenschaftliches Private Banking steht für Leistung aber auch für übergeordnete Werte wie Solidität und Partnerschaftlichkeit. So wie das Spiel von Fußballweltmeister Per Mertesacker. Wir bieten ein vollständiges Leistungsangebot von der Vermögensverwaltung bis

hin zur speziellen Finanz- und Vermögensbetreuung für Profisportler. Weil nicht nur zählt, was zählbar ist.

Mehr erfahren Sie bei Ihrem Vertriebsdirektor oder unter [www.dz-privatbank.com](http://www.dz-privatbank.com)

 DZ PRIVATBANK

# Die neue Risikotragfähigkeit

## – Fluch oder Segen? von Steffen Seiss

Dieser Beitrag geht folgenden Fragen nach: Welchen Nutzen ziehen Banken aus einer Umstellung? Was kommt inhaltlich Neues und wo bleibt es beim Alten? Welche Dinge überraschten in der Projektarbeit beziehungsweise bei der Umsetzung in den Banken? Mit welchen Schritten nähert man sich idealerweise der Umsetzung?

Seit die Bankenaufsicht am 24. Mai 2018 den Leitfaden zur Risikotragfähigkeit veröffentlicht hat (Abb. 1), stellt sich die komplette Kreditwirtschaft in Deutschland auf eine Neuausrichtung der Gesamtbanksteuerung ein. Bei näherer Betrachtung stellt man fest, dass es tatsächlich in einigen Bereichen zu grundlegenden Veränderungen kommen wird. In anderen Teilen der Gesamtbanksteuerung findet sich „Altbewährtes“ wieder.

Die neuen Anforderungen an die Risikotragfähigkeit wurden mit dieser Veröffentlichung sofort wirksam. Damit die Banken jedoch ausreichend Zeit für die Umstellung beziehungsweise Anpassung haben, erfuhren die seitherigen Steuerungsmethoden im sogenannten „Annex“ zum Leitfaden ihre fortgeführte Legitimation. Trotz regelmäßiger Rückfrage und dringender Bitte der Kreditwirtschaft definiert die Bankenaufsicht keinen festen Übergangszeitraum. Dadurch bleibt es den Banken aktuell selbst überlassen, ab wann sie ihre Steuerung umstellen. Da die Bankenaufsicht jedoch schon deutlich gemacht hat, dass in Abstimmung mit der Europäischen Zentralbank (EZB) in den nächsten Jahren der Annex aus dem Leitfaden entfallen wird, empfiehlt der Genossenschaftliche Finanzverbund (GFG) eine frühzeitige Vorbereitung des Umstiegs auf die neue Risikotragfähigkeit.

Durch die mehrjährige Projektarbeit, unter Federführung des BVR, wurde im GFG die Grundlage geschaffen den Leitfaden sachgerecht umsetzen zu können. Der breit aufgestellte Teilnehmerkreis und insbesondere die eingebundenen Bankpraktiker haben durch ihre Erfahrungen wesentlich

dazu beigetragen, dass umsetzbare Projektergebnisse erzielt wurden. Vieles können Sie auf der VR-InfoForum-Seite (BVR-Dokumente) der Fiducia & GAD IT nachlesen und als Grundlage Ihrer Einarbeitung nutzen. Dass die Banken sich rechtzeitig mit dem Thema beschäftigen, zeigen nicht nur die hohen Anmeldezahlen bei den angebotenen Seminaren unserer Akademie. Auch Beratungsanfragen machen deutlich, dass der Zug insbesondere in Baden-Württemberg bereits gestartet ist.

### Was bringt uns das Ganze am Ende?

Dass der aufsichtliche Leitfaden der deutschen Bankenaufsicht eng mit der EZB abgestimmt ist und deshalb eine zukunftsfähige Ausrichtung auch im Kontext der erwarteten LSI-SREP-Harmonisierung der EZB vorliegt, wird vermutlich nicht die primäre Motivation sein, eine jahrzehntelange Steuerungsphilosophie umzustellen. Und trotzdem finden sich bei näherer Betrachtung einige Dinge, die die Steuerung der Bank zukünftig verbessern werden.

Ein wesentlicher Vorteil der neuen Konzeption ist die klare Trennung der betriebswirtschaftlichen (ökonomischen) und aufsichtlichen (normativen) Betrachtung der Bank (siehe dazu Abb. 2). Dabei finden sich die auch weiterhin wichtigen Komponenten der mehrjährigen G+V-Steuerung komplett und überschneidungsfrei in der normativen Perspektive wieder. Eine, insbesondere in den vergangenen Jahren, immer stärker werdende Vermischung von aufsichtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen im Rahmen der laufenden Risikotragfähigkeit wird dadurch wie-

der korrigiert. So fällt der Abzugsposten für aufsichtlich gebundenes Kapital bei der Ermittlung des Risikodeckungspotenzials aus der ökonomischen Sicht heraus.

Auch eine mehrjährige ökonomische Risikotragfähigkeitsrechnung ist nicht mehr notwendig. Diese beiden Aspekte (aufsichtliche Kapitalanforderungen und mehrjährige Betrachtung) sind zukünftig nur noch in der normativen Sicht auf Basis von Szenarien durchzuführen. Auch der lange Planungshorizont von insgesamt fünf Jahren (laufendes Jahr, Folgejahr und drei weitere Jahre) reduziert sich in der normativen Perspektive auf (mindestens) drei Jahre. Die oftmals mit sehr vielen Prognoseunsicherheiten behafteten letzten zwei Jahre der Kapitalplanung sind somit nicht mehr zwingend erforderlich.

Parallel dazu wird eine Betrachtung der Vermögenswerte ohne Einfluss von Bilanzierungsvorschriften im Rahmen der ökonomischen Perspektive möglich. Diesen Blick haben schon viele Banken genutzt, um sich bei gewünschter Diversifikation des Vermögens vor Anlageentscheidungen über die tatsächlichen Investitionsgrade des Kapitals klar zu werden. Auch im Privatanlegerbereich kennen die Kunden eine solche Aufstellung nach Risikoklassen schon mehrere Jahre aus der Anlageberatung. Die Entscheidung, ob das Risiko bis zum Bilanzstichtag oder rollierend auf zwölf Monate gerechnet wird, ist in der ökonomischen Risikomessung eindeutig definiert. Der vorgeschriebene Zwölf-Monats-Blick ermöglicht eine methodisch stabilere Risikoausprägung. Auch die Fehlinterpretationen zum Jahresende hin (Risiko-horizont und damit verbunden der Risikoausweisen sukzessive ab) und eine Folgejahrbe-trachtung gehören dann der Vergangenheit an. Sicherlich werden die Berechnungen zum Nachweis der Tragfähigkeit in beiden Perspektiven weiterhin viel Arbeit machen. Doch die immer wieder auftretenden quantitativen Überleitungsversuche haben (hoffentlich) ein Ende.

**Eigentlich nichts Neues**

Vorstände haben schon jahrzehntelang ihre Bank aufgrund von Erkenntnissen aus der Eckwertplanung zukunftsgerichtet gesteuert. Dies hat sich durch die Forderung der Kapitalplanung in den MaRisk auch aufsichtlich niedergeschlagen. Um sich strategisch zu positionieren, war dies schon vor der letzten MaRisk-Novelle übliche Praxis. Nunmehr wurde die „alte“ Kapitalplanung methodisch in die Risikotragfähigkeit überführt. Dort findet sie sich als normative Perspektive wieder. Wenn man mal von den Detailfragen, die im nächsten Abschnitt ausgeführt werden, absieht, ist diese Perspektive weiterhin ein etabliertes und überaus adäquates Steuerungsinstrument

für die Zukunft. Über unterschiedliche Szenarien können GuV-Auswirkungen sowie Entwicklungen der aufsichtlichen Anforderungen simuliert und gesteuert werden. Das Planszenario dient dazu, das aus Banksicht wahrscheinlichste Zukunftsszenario abzubilden. Die damit einhergehenden Überlegungen sind eng mit der Strategie des Hauses verbunden. Dabei sollten alle Anforderungen einer Zukunftsfähigkeit erfüllt werden können. In weiteren Szenarien werden unterschiedliche Zukunftsentwicklungen simuliert und untersucht, wie sich diese auf die GuV sowie aufsichtliche Anforderungen auswirken.

Bei dem ausreichend konservativen adversen Szenario ist zu betrachten, wie die Bank auch bei „schwerem Seegang“ aufgestellt ist. Sollten dort nicht alle Vorgaben (aufsichtlich oder auch aus Gläubigersicht) erfüllbar sein, hat der Vorstand mögliche Maßnahmen aufzuzeigen. Die zu beschreibenden Maßnahmen sollen dazu dienen, entweder frühzeitig kritische Entwicklungen erkennen und abwenden zu können. Oder sie beschreiben Maßnahmen und Möglichkeiten, wie

Abb. 1 Veröffentlichung des RTF-Leitfadens



Der RTF-Leitfaden soll in die interne Steuerung (ICAAP) der Banken eingebunden sein.

Abb. 2 Neue Perspektiven der Risikotragfähigkeit

	Ökonomische Perspektive	Normative Perspektive
<b>Ziel</b>	Ökonomische Erfassung aller Risiken und Effekte losgelöst von Bilanzierungskonventionen	Sicherung der laufenden Einhaltung der regulatorischen/aufsichtlichen Anforderungen und Kapitalvorgaben
<b>Risikodeckungspotenzial</b>	Internes Kapital im Einklang mit der Risikoquantifizierung	Schwerpunkt regulatorische Eigenmittel nach CRR
<b>Risikomessung</b>	Institutsindividuelle Risikomessung rollierend auf einheitlichem Horizont von 12 Monaten; Konservativität in etwa 99,9 % Konfidenzniveau	Planszenario und mindestens ein institutsspezifisches adverses Szenario konsistent über einen Zeitraum von mindestens 3 Jahren
<b>Instrument</b>	Risikotragfähigkeitsrechnung	Kapitalplanung
Stresstests*		

Beide Perspektiven sind im Zusammenspiel des neuen RTF-Konzepts zwei komplementäre interne Perspektiven des Instituts

\* Stresstests sind eigenes Arbeitspaket in VR-Control update

die Bank bei Eintritt der schlechten Entwicklung trotzdem „überleben“ kann.

Was aber ist die ökonomische Sicht auf die Bank? Vereinfacht gesagt, soll damit dargestellt werden, was die Bank zum heutigen Zeitpunkt wert ist. Auch diese Herangehensweise ist in Teilen schon geübte Praxis. So ermitteln die Banken seit längerem den Wert des gesamten Zinsbuchs über alle Geschäfte hinweg – sozusagen den aktuellen Wert aller zinstragenden Geschäfte der Bank. Dieser (Bar-)Wert ist die Grundlage für die Ermittlung des Zinsrisikokoeffizienten. In der neuen ökonomischen Sicht wird dies über alle Positionen (nicht nur das zinstragende Geschäft) der Bank untersucht. So wird ermittelt, wie hoch zum Beispiel der Wert der Fonds, der Immobilien und auch der Bestandsprovisionen zum aktuellen Zeitpunkt ist. Die Differenz der Buchwerte und der Vermögenswerte sind stille Lasten oder stille Reserven. Auch das sind Begriffe, die seit der Verpflichtung zur Überprüfung des Zinsbuchs auf Drohverlustrückstellungen (Quickcheck nach BFA 3 des IDW), in der Bankpraxis Einzug gehalten haben.

Die Summe der Vermögenswerte muss dann um bestimmte Beträge gekürzt werden. Abzugsposten sind unter anderem erwartete Verluste (zum Beispiel aus dem Kundenkreditgeschäft) oder auch die notwendigen Kosten zum Betreiben der Bestandsgeschäfte. Da potenzielle Geschäfte, die erst in der Zukunft abgeschlossen werden, nicht im Vermögen der Bank enthalten sind, müssen auch die Kosten zum Erwirtschaften neuer Geschäfte nicht im Abzugsposten berücksichtigt werden. Diese Überlegungen zum Kostenblock werden ebenfalls schon beim Quickcheck (nach BFA 3) den Berechnungen zugrunde gelegt. Daraus abgeleitet, wird ein Teil des aktuellen Gesamtwertes der Bank den Risiken der nächsten zwölf Monate gegenübergestellt. All diese Berechnungen basieren nicht auf HGB-Vorschriften, sondern folgen ausschließlich betriebs-

wirtschaftlichen Methoden. Fehlinterpretationen durch bilanzpolitische Verzerrungen sind damit ausgeschlossen.

Alternativ können die klar voneinander getrennten Sichtweisen zwischen ökonomischer Sicht und der HGB-Sicht miteinander verbunden werden. Dies hat auch die Bankenaufsicht mit dem „barwertnahen“ Verfahren aufgegriffen. Dort wird, kommend von der HGB-Position, über die Ermittlung der stillen Reserven/Lasten der aktuelle Vermögenswert der ökonomischen Position gesucht. Für den Controller bedeutet diese Herangehensweise ein Mehraufwand in der Ermittlung. Trotzdem kann es aus didaktischen Gründen hilfreich sein, sich die beiden Blickwinkel auf die Bank dadurch plastischer zu erklären. Insbesondere in der Anfangsphase helfen solche Darstellungsformen, zum Beispiel um den Aufsichtsrat mit auf die Reise zu nehmen. In Abbildung 3 wird exemplarisch eine solche Transparenz gezeigt. Auch hier lässt sich der Gesamtwert der Bank unter Berücksichtigung der Abzugspositionen als Summe der Vermögenswerte ermitteln. Bei der Ermittlung der Risiken unterscheidet sich das barwertige Verfahren nicht von dem barwertnahen Verfahren.

**Welche Überraschungen verstecken sich in den neuen Methoden?**

Beim intensiven Beschäftigen mit der neuen Risikotragfähigkeit wird offensichtlich, dass es sich, trotz der oben beschriebenen bekannten Aspekte, um ein Umdenken in der Banksteuerung handelt. Dies beginnt schon bei zwei eher prozessualen Themen. So wird sich zukünftig die Risikoinventur nicht nur mit den Auswirkungen der potenziellen Risiken auf die HGB- und GuV-Positionen beschäftigen. Es ist auch erforderlich, zu analysieren, ob es ökonomische Effekte gibt, die zu einer Wesentlichkeit führen. Ein exemplarisches Beispiel ist das Liquiditätsrisiko. Im ersten Schritt trennen die Banken die Liquiditätsrisiken in die

Abb. 3 Zwei Blickwinkel auf eine Bank

Aktiva				Passiva			
	Buchwert	Barwert	Reserve		Buchwert	Barwert	Reserve
Forderung KI	1.200	1.150	-50	Verbindlichkeiten KI	4.200	4.250	-50
Forderungen Kunden	4.100	4.600	500	Verbindlichkeiten Kunden	8.500	7.800	700
Eig. Wertpapiere	8.700	8.950	250	...	1.400	1.350	50
Darunter Zinsen	8.400	8.600	200	Kernkapital	500	0	500
Darunter Aktien	300	350	50	Nachr. Verbindlichkeiten (KI)	200	250	-50
Beteiligungen	200	200	0	Kosten Bestandspflege	0	250	-250
...	800	800	0	Derivate	200	220	-20
<b>Summe</b>	<b>15.000</b>	<b>15.700</b>	<b>700</b>	<b>Summe</b>	<b>15.000</b>	<b>14.120</b>	<b>880</b>



# UMFASSEND. LÖSUNGSORIENTIERT. NAH. IHR STARKER PARTNER IN DER GENOSSENSCHAFTLICHEN FINANZGRUPPE.

Für die Volksbanken und Raiffeisenbanken ist die DZ HYP ein kompetenter und starker Partner bei der Finanzierung von Immobilien und Kommunen. Wir unterstützen Sie in den Geschäftsfeldern Gewerbekunden, Wohnungswirtschaft, Öffentliche Kunden und Privatkunden/Private Investoren bei der erfolgreichen und nachhaltigen Positionierung am Markt. Dafür bieten wir Ihnen ein umfassendes und lösungsorientiertes Angebot aus einer Hand. In der Zusammenarbeit konzentrieren wir uns auf die enge Verbindung zu Ihnen: die fachliche, regionale und persönliche Nähe.

[dzhyp.de](https://www.dzhyp.de)

Mengen- und Preiskomponenten (Fehlen von Zahlungsmittel und Auswirkungen einer Liquiditäts-spread-Ausweitung auf die GuV). Üblicherweise ist das Mengenrisiko als wesentlich klassifiziert, wohingegen das Preisrisiko anhand von Analysen auf Grundlage des Liquiditätspreisverrechnungsmodells als unwesentlich eingestuft wird. Anders wird dies in der ökonomischen Perspektive zu bewerten sein. Auch ohne vertieft in die Liquiditätsrisikomessung einzusteigen, lässt sich leicht, anhand nachfolgender Beschreibung, die Auswirkung einer Spread-Ausweitung nachvollziehen. Um das barwertige Liquiditätspreisrisiko abschätzen zu können, müssen alle liquiditätsbehafteten Positionen mit einem möglichen Liquiditätsspread-Shift neu bewertet werden. Historisch betrachtet, sind Spread-Ausweitungen von 50 bis 100 Basispunkten als Risikomaß nicht außergewöhnlich. Dies würde bedeuten, dass das Liquiditätspreisrisiko näherungsweise ein Viertel des 200 Basispunkte-Barwertrisikos des Zinsbuchs (aus der Berechnung des Zinsrisikoeffizienten) beträgt.

Die Abschätzung ist sehr vereinfacht, soll aber eine grobe Dimension widerspiegeln, mit der aus ökonomischer Sicht das Preisrisiko der Liquidität belegt ist. Auf Basis dieses kurzen Exkurses wird erkennbar, dass die zukünftige Risikoinventur beide Perspektiven (normativ und ökonomisch) zu beleuchten hat. Nur so ist zu gewährleisten, dass alle wesentlichen Risiken erkannt werden.

Als zweiter Punkt ist zukünftig zu beachten, dass die Stresstests, die seither nur für die Risikotragfähigkeit alter Prägung durchzuführen waren, jetzt über beide Perspektiven hinweg vorgenommen werden müssen. Das bedeutet, dass zusätzlich zu den adversen Szenarien auch noch Stresstests in der normativen Perspektive analysiert, bewertet und gegebenenfalls mit Maßnahmen versehen werden müssen. Eine klare Abgrenzung zwischen adversen Szenarien und Stresstests wird sich in den nächsten Jahren noch verfestigen müssen. Leider hat die Bankenaufsicht nur eine nähere Erläuterung in ihrem Leitfaden mit aufgenommen: „Eine Verwendung des nach AT 4.3.3 MaRisk geforderten Szenarios eines schweren konjunkturellen Abschwungs (Stresstest) für diese Zwecke (adverses Szenario) ist gestattet, sofern dieses Szenario für das jeweilige Institut einen spürbaren Einfluss auf Kapitalausstattung und Kapitalplanung aufweist.“ (Tz. 35 des Leitfadens). Somit hat die Aufsicht eine Verknüpfung von Stresstests mit adversen Szenarien als Möglichkeit zugelassen.

Die wesentlichen Neuerungen sind in der ökonomischen Perspektive zu erkennen. So wurde während der Projektarbeit wie auch bei Implementierungsberatungen deutlich, dass zukünftig nicht

nur das Risiko schwankt, sondern auch das Risiko-deckungspotenzial monatlich einer erheblichen Veränderung unterworfen ist. Warum verändert sich der Vermögenswert der Bank innerhalb eines Monats spürbar? Ein Großteil des Wertes kommt aus dem Zinsbuch. Wenn sich das Zinsniveau am Geld- und Kapitalmarkt verändert, hat dies direkten und massiven Einfluss auf den Wert des Zinsbuchs. Dieser Schwankung muss zukünftig durch ausreichend Puffer zwischen Risikodeckungspotenzial und verwendetem Gesamtbankrisikolimit Rechnung getragen werden. Nur so kann verhindert werden, dass nicht monatlich die komplette Limit-Systematik anzupassen ist, sollte sich das Zinsniveau verändern.

Viele Vermögenswerte können schon jetzt relativ einfach hergeleitet werden (siehe dazu auch Ausführungen weiter oben). Einige Positionen führen jedoch zu erheblichem Aufwand. So liegen zum Beispiel für eigen genutzte Immobilien üblicherweise keine aktuellen Wertgutachten vor auf Basis derer ein realistischer Vermögenswert abgeleitet werden kann. Dies gilt in gleichem Maße für Sachwerte der Bank, die größtenteils schon voll beschrieben sind. Die Ermittlung der barwertigen Provisionen für das Bestandsgeschäft sind zwar methodisch gut beschrieben, führen aber ebenfalls zu erheblichem Aufwand bei der Herleitung. Es wird bei der Umsetzung der ökonomischen Risikotragfähigkeit immer die kritische Frage zu stellen sein, ob die einzelnen Werte wesentlich für die Risikotragfähigkeit sind. Oftmals fehlen die Steuerungsimpulse, die daraus abgeleitet werden können. Dies gilt insbesondere für Positionen, die werterhöhend wirken. Viele der Banken, die in der Implementierungsphase sind, haben sich aufgrund des erhöhten Ermittlungsaufwandes dafür entschieden, solche unwesentlichen Positionen außen vor zu lassen. Den damit konservativen Ansatz können sich die Banken im Normalfall „leisten“, da die berücksichtigten Vermögenswerte das Niveau des aktuellen Risikodeckungspotenzials in der Regel deutlich übersteigen.

Anders ist es bei alternativen Investitionen in wesentlichem Umfang, wie zum Beispiel Immobilien. Die gute Nachricht ist, dass sich die entsprechenden Banken im Neue-Produkte-Prozess und Neue-Märkte-Prozess schon mit der Vermögens- und Risikoermittlung beschäftigt haben. Diese Erkenntnisse können – obwohl sie noch für die seitherige Risikotragfähigkeit erarbeitet wurden – 1:1 auf die ökonomische Perspektive übertragen werden. Es ist dort regelmäßig unter anderem eine aktuelle Vermögensbewertung und ein Wertschwankungsrisiko zu ermitteln, das sich perfekt in die neue Risikotragfähigkeit einfügt.

Ähnliches gilt auch für Fondsinvestitionen. Auch

dort kann auf die bisherige Vorgehensweise zurückgegriffen werden und Vermögen sowie Risiken aus der GuV-Risikotragfähigkeit übertragen werden. Einzig bei der Verwendung von stillen Reserven und Lasten der obigen Positionen könnte es zu abweichenden Werten kommen. Dies liegt darin begründet, dass sich in der ökonomischen Sicht immer auf den Marktwert und nicht wie in der GuV-Risikotragfähigkeit auf den Buchwert bezogen wird.

Das von der Bankenaufsicht vorgegebene Risikomaß, das sich an einem 99,9-Prozent-Konfidenzniveau orientieren soll, wird zu veränderten Steuerungssignalen führen. Die gesamte Kreditwirtschaft hat den Vertretern der Aufsicht begründet nahegelegt, von dieser Forderung Abstand zu nehmen. Aktuell wurde der Kritik nicht nachgegeben. Was bedeutet das für die Risikomessung? Die Risikowerte werden tendenziell um ein Vielfaches höher sein, als das, was in den vergangenen Jahren GuV-wirksam verbucht werden musste. Ein „Gefühl“ für das höhere Risiko muss sich zukünftig erst noch entwickeln.

Eine größere Herausforderung ist aktuell die Messung der barwertigen Adressrisiken im Kundengeschäft. Hierfür stellt der GFG unterstützende Beschreibungen inklusive Excel-Sheets zur Verfügung. Risiken werden dann mit Hilfe des PD-Shift-Verfahrens, das im Leitfaden der Aufsicht als eine mögliche Methode beschrieben ist, ermittelt. Eine tiefere Beschäftigung mit dieser Herangehensweise ist vor Einsatz in der Bank notwendig.

Mit der Textziffer 62 („Diversifikationseffekte innerhalb oder zwischen Risikoarten können nur unter den in AT 4.1 Tzn. 6f. der MaRisk genannten Voraussetzungen risikomindernd berücksichtigt werden. Diversifikationseffekte zwischen Risikoarten werden im Rahmen der aufsichtlichen Kapitalfestsetzung nicht berücksichtigt.“) schränkt die Bankenaufsicht die Nutzung von Korrelationen < 1 stark ein. Es ist durch den Verweis auf die MaRisk keine Erleichterung in der ökonomischen Sicht ableitbar. So bleibt die Nutzung von Diversifikationseffekten schwerpunktmäßig dem Risikomaß von Fonds und gegebenenfalls im Adressrisiko Eigengeschäft vorbehalten. Bei den Umsetzungsprojekten wie auch den Seminaren

wird auf einige weitere Aspekte eingegangen. Die aufgezählten Punkte spiegeln einen Ausschnitt wider, der im Rahmen von Diskussionen immer wieder angesprochen und erläutert wird.

**Und es geht schon**

Wie eingangs angeführt wurde im Verbund umfangreich an den neuen Konzepten gearbeitet. Auch Hilfsmittel stehen den Banken heute schon zur Verfügung. In Baden-Württemberg alleine gibt es mindestens drei Banken, die die neue Risikotragfähigkeit als Steuerungskreis etabliert haben. Alleine in den ersten beiden Seminarblöcken werden insgesamt über 80 Teilnehmer geschult und mit den neuen Methoden vertraut gemacht. Mehrere durch den BWGV begleitete Beratungsprojekte laufen. Die Bankenwelt stellt sich auf die neuen Herausforderungen ein.

Auch die Technik, und wo notwendig die methodischen Weiterentwicklungen, werden in den nächsten Jahren durch die parciT angegangen. Bis zur vollständigen Umsetzung in VR-Control gibt es ausreichend Möglichkeiten, die Risikotragfähigkeit mit Bordmitteln zu berechnen. Damit können die Banken ab sofort Erfahrungen sammeln. Insbesondere in der ökonomischen Perspektive bedarf es mehrerer Monate, sich mit den Verläufen von Risikodeckungspotenzial und Risiken auf Basis von Proberechnungen zu beschäftigen. Zudem braucht es eine Kommunikationsstrategie. Nur so ist es möglich, alle betroffenen Personen in der Bank (Vorstände, weitere Führungskräfte, Fachverantwortliche etc.) sowie Mitglieder des Aufsichtsgremiums mit den neuen Sichtweisen vertraut zu machen.

Idealerweise folgt die Einführung der neuen Risikotragfähigkeit einem umfangreichen Projektplan, der beispielhaft in Abb. 4 skizziert ist. Bezüglich der Unterstützung durch den BWGV wird auf die Rundschreiben (u.a. 2019/K-022) verwiesen. Dem Vorbereiten und Einführen der neuen Risikotragfähigkeit und damit einer „neuen Banksteuerungsphilosophie“ steht nichts mehr entgegen. Eine ausführliche Testphase und ein gutes Kommunizieren ist Basis für die erfolgreiche Umstellung auf die Zukunft. Und all dies ist keine Blackbox mehr. Die neue Risikotragfähigkeit findet ihren Platz in der modernen Bankenwelt. ■

**AUTOR**



**Steffen Seiss**  
BWGV-Bereich Beratung Genossenschaftsbanken – Steuerung Berater Banksteuerung

Abb. 4 Beispielhaftes Projektvorgehen in Meilensteinen

Kick-Off 2019	Phase E 2 2019	Phase E 3 2019	Phase E 4 2019	Phase E 5 2020	Phase E 6 2020
<b>Informationsphase</b> ■ BVR-Konzept ■ RTF-Webinar ■ RTF-Schulung	<b>Proberechnung</b> zur Ökonomische Perspektive	<b>RTF-Workshop</b> Erfahrungsaustausch	<b>Parallelbetrieb</b> mind. 12 Monate	<b>Vorbereitung Implementierung</b> ■ AAW ■ Berichte	<b>Umstellung</b> ■ Risikoinventur ■ RTF ■ Stresstests ■ ...

# Strukturveränderungen bei Weinerzeugern: Option Verschmelzung

von Bianca Spahlinger



Der BWGV begleitet Verschmelzungen von A bis Z. So auch bei Winzer- und Weingärtnergenossenschaften.

**D**ie zunehmend schwierige Situation auf dem deutschen Weinmarkt zwingt die weinerzeugenden und -vermarktenden Betriebe Deutschlands, weitere Einsparpotenziale zu realisieren. Auch für Winzer- und Weingärtnergenossenschaften in Baden-Württemberg bedeutet das, bestehende Strukturen und Konzepte zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, um durch eine höhere Betriebsauslastung und optimierte Betriebsabläufe eine möglichst günstige Kostenstruktur zu gewährleisten und damit die Betriebe zukunftsfähiger aufzustellen.

Dabei geht der Blick oft auch über die eigene Genossenschaft hinaus. Eine Zusammenarbeit zeigt sich in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft, um Synergieeffekte zu heben. Vor allem sehen wir in den Bereichen Vertrieb, Logistik und Abfüllung große Chancen. Die Zusammenarbeit kann in Form von einer Kooperation oder einer Verschmelzung erfolgen.

Immer häufiger entscheiden sich in Baden-Württemberg Winzer- und Weingärtnergenossenschaften für eine Verschmelzung, um die Zusammen-

arbeit auf Grund von häufig beobachteten positiven Auswirkungen auf die Betriebsergebnisse zu intensivieren und weiterzuentwickeln. Unterstützung bei den zahlreichen Verschmelzungsvorhaben finden die Winzer- und Weingärtnergenossenschaften beim BWGV, wo die Beraterinnen und Berater aus dem Bereich für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften (WD) in Zusammenarbeit mit den Bereichen Recht (RB), Steuern (StB) und Prüfungsdienst (PWD) die Genossenschaften von der Vorbereitung über die Durchführung bis hin zum Abschluss der Fusion begleiten.

## Vorbereitungen

Bei den Vorbereitungen einer Verschmelzung steht der Austausch von Informationen mit den Mitgliedern der Genossenschaften im Vordergrund. Im Vorfeld und bei den Informationsveranstaltungen selbst stehen die WD-Berater den Mitgliedern der Genossenschaften insbesondere aus dem Vorstand und dem Aufsichtsrat zur Beantwortung von Fragen rund um das Fusionsprojekt zur Seite.



Der BWGV stellt seine Beratung mit einer anfänglich erstellten Machbarkeitsstudie auf eine stabile Basis. Darin werden die Vor- und Nachteile für den zukünftigen Geschäftsbetrieb eines Unternehmens untersucht und aufgezeigt, das aus der Verschmelzung hervorgehen würde. Dabei gilt es insbesondere, die wirtschaftlichen Konsequenzen einer Fusion zu analysieren und zu bewerten. Die Erstellung eines „Fahrplans“ durch den BWGV hilft den Genossenschaften, den zeitlichen Fortschritt ihres Vorhabens jederzeit zu überblicken.

### Durchführung

Zur Unterstützung und Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bereitet das Projektteam des BWGV alle Unterlagen vor, die für ein erfolgreiches Verschmelzungsvorhaben notwendig sind. Hierbei stellen die Berater einen hohen Qualitätsanspruch an sich selbst. Neben einer umfassenden Organisation des Verschmelzungsprojekts und einer intensiven Vorbereitung der erforderlichen Dokumente steht vor allem die Zufriedenheit der Auftraggeber im Vordergrund. Damit alle erforderlichen Unterlagen rechtzeitig und im gewünschten Umfang vorliegen, spielt eine permanente Kommunikation zwischen den Beratern untereinander und zwischen den Beratern und den Vertretern der Genossenschaft eine entscheidende Rolle. Der Entwurf für den Verschmelzungsvertrag wird von der BWGV-Rechtsberatung unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben und Interessen der Fusionspartner ausgearbeitet. Hilfreich sind hier oft auch die Erfahrungen der WD-Berater aus vorangegangenen Fusionsprojekten.

Für den Verschmelzungsbericht unterstützen die Berater aus dem Bereich WD die Genossenschaften bei der Vereinigung bilanzieller Kennzahlen und der Feststellungen aus den Prüfungsberichten mit den Ergebnissen der Machbarkeitsstudie. Kennzahlen der zu verschmelzenden Genossenschaften werden genauso erläutert wie deren Marktposition und wirtschaftliche Perspektiven. Nach Prüfung und auf Grundlage der erstellten Dokumente wird durch den Prüfungsdienst abschließend ein Verschmelzungsgutachten erstellt. Bei steuerlichen Fragestellungen stehen außerdem die Kollegen der Steuerberatung jederzeit beratend zur Seite. Gestaltungsmöglichkeiten werden geprüft, um optimale Lösungen zu finden.

### Abschluss der Verschmelzung

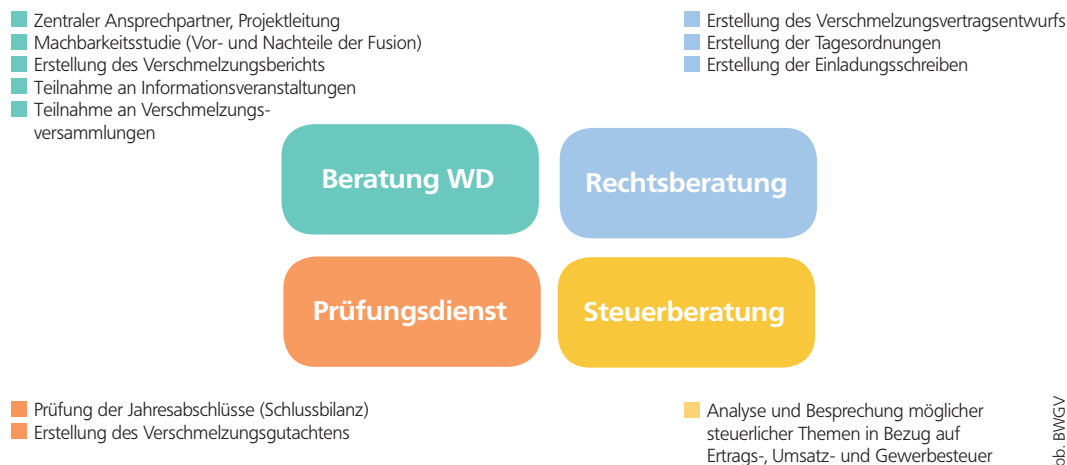
Bei den Vorbereitungen der Verschmelzungsver-sammlungen der Fusionspartner leistet der BWGV ebenfalls wertvolle Unterstützungsarbeit: Die Rechtsberatung erstellt hierfür Vorschläge zu den Tagesordnungen und Einladungsschreiben für die Genossenschaften. Auch die Verschmelzungsver-sammlungen selbst werden von einem Berater aus dem Bereich WD begleitet, um eventuell auftretende Fragestellungen zu beantworten. Bis zur notariellen Eintragung der Verschmelzung beim zuständigen Registergericht bleibt der BWGV zuverlässiger Begleiter und Ansprechpartner für die Genossenschaften. Aber selbstverständlich auch nach dem Wirksamwerden der Verschmelzung unterstützen die Berater des BWGV zum Beispiel bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, Strukturverbesserungsmaßnahmen oder Marktanalysen beratend und betreuend. ■

### AUTORIN



**Bianca Spahlinger**  
BWGV-Bereich Beratung  
Waren- und Dienstleistungs-  
genossenschaften  
Beraterin Winzer- und  
Weingärtnergenossenschaften  
bianca.spahlinger@bwgv-info.de

### Abb. 1 Beratungsleistung



*Fusionsvorbereitung und -durchführung: Bereiche des BWGV arbeiten zusammen, um eine ganzheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten.*

# Liquiditätssteuerung in der Praxis

von Thomas Käppler und  
Thomas Meuer

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Notwendigkeit der Liquiditätssteuerung zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit. Ein Praxisbericht, der die Fallstricke beschreibt.

**M**it der Veröffentlichung der fünften MaRisk-Novelle wurden die Ansprüche an die Liquiditätssteuerung in den Banken deutlich erhöht. Dies ist eine Konsequenz aus der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise und dem damals zu beobachtenden Vertrauensverlust in große Teile der Finanzbranche, in dessen Folge der Liquiditätsausstattung und damit der Menge an vorhandener Liquidität mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die mengenorientierte Liquiditätssteuerung umfasst die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit durch eine ausreichend bemessene Menge an Liquiditätsreserven und einen angemessenen Zugang zu Refinanzierungsquellen. Dies erfolgt im Rahmen der Liquiditätstragfähigkeit. Insbesondere wird hierfür eine institutsindividuelle Stress-Liquiditätsablaufbilanz (LAB) generiert und einem zu berücksichtigenden Liquiditätsdeckungspotenzial (LDP) gegenübergestellt. Auf diese Weise wird der Zeitpunkt ermittelt, bis zu dem die Zahlungsfähigkeit unter den ausgewählten Stressbedingungen gegeben ist. Der sich daraus ergebende Zeitraum wird als Überlebenshorizont bezeichnet und sollte in einem Soll-Ist-Vergleich mit den institutsspezifischen Vorgaben zum gewünschten Überlebenshorizont aus dem Strategieprozess abgeglichen werden. Die Umsetzung muss institutsspezifisch erfolgen, sollte einfach und überschaubar bleiben sowie prüfungssicher sein.

Die nachfolgenden Ausführungen schildern die Erfahrungen bei der Implementierung der Liquiditätssteuerung unter VR Control bei der Volksbank Friedrichshafen-Tettngang eG und fassen die aus Sicht der Verfasser wichtigsten Fallstricke zusammen.

## Festlegung des gewünschten Überlebenshorizonts

Auch wenn von den MaRisk nicht explizit gefordert, sollte in einem ersten Schritt ein gewünschter Überlebenshorizont festgelegt werden. Dies ist relativ einfach, nachdem Erfahrungen mit der Liquiditätssteuerung gesammelt wurden, stellt beim ersten Mal aber einen Unsicherheitsfaktor dar. Sinnvoll ist es deshalb, sich beim ersten Mal auf eine nachvollziehbare Vorgehensweise zur Ermittlung des gewünschten Überlebenshorizonts zu verständigen und den Wert nach Erstellung der Liquiditätsablaufbilanz und des Liquiditätsdeckungspotenzials zu ermitteln.

Ausgangsbasis ist der Überlebenshorizont von 30 Tagen in der LCR (Liquiditätsdeckungsquote). Die institutsindividuell parametrisierten Nettoabflüsse werden mit den Nettoabflüssen gemäß LCR verglichen. Sind diese beispielsweise dreimal so hoch wie die institutsindividuellen Nettoabflüsse, sollte der gewünschte Überlebenshorizont auch dreimal so lang sein, hier also 90 Tage betragen. Analog verhält es sich mit den Liquiditätsreserven. Ist zum Beispiel das zur Verfügung gestellte Liquiditätsdeckungspotenzial andert-halb Mal so hoch wie der aufsichtliche Liquiditätspuffer in der LCR, sollte der gewünschte Überlebenshorizont auch 45 Tage betragen. Die Kombination beider Aspekte führt in diesem Beispiel zu einem gewünschten Überlebenshorizont von 135 Tagen im Stressfall. Alternativ kann ein Überlebenshorizont festgelegt werden, der sich am Berichtsturnus und der Produktionszeit für den Bericht orientiert. Ist der Berichtsturnus vierteljährlich und dauert die Produktion des Berichts in der Regel vier Wochen, bietet es sich an, einen Überlebenshorizont von vier Monaten anzustreben (Abb. 1).

### Erstellung der Plan Liquiditätsablaufbilanz

Technisch gesehen ist die Erstellung einer Plan Liquiditätsablaufbilanz einfach, sofern man auf ein vorhandenes Geschäftsstrukturszenario in „Zinsmanagement“ aufsetzt. Die Parametrisierung ist hier weitgehend irrelevant, da insbesondere Abflüsse sofort durch automatisch generierte Zuflüsse neutralisiert werden, bis das vorgegebene Volumen aus dem Geschäftsstrukturszenario wieder erreicht wird. Aufschlussreicher ist es, die Aktivseite im Kundengeschäft wie geplant wachsen zu lassen und auf der Passivseite das Kundengeschäft ohne Prolongationen und Neugeschäft zu betrachten. Idealerweise dienen die dabei verwendeten Parameter als Basis für die Parametrisierung der Fristenablaufbilanz im AMM Meldewesen, insbesondere für den Meldebogen C66.00. Als Ausgangsbasis zur Ermittlung der Parameter kann die Historie aus CBS gemäß ZIM-Produktbaum dienen, die in der Regel einen Zeitraum von fünf Jahren umfasst und die sukzessiv verlängert werden muss. Im nächsten Arbeitsschritt können bereits Produkte zu Gruppen mit vergleichbarem Verhalten für das Plan- aber auch für das Stressszenario zusammengefasst werden. Die Schwankungen in den Zeitreihen der Produktgruppen

geben zumindest eine Indikation, welche Parameter in einem Szenario mit „normalen“ Abflüssen ohne Prolongationen und Neugeschäft gesetzt werden können.

Bei der Volksbank Friedrichshafen-Tettngang sind im Kundengeschäft auf der Passivseite insgesamt 40 Produkte im Produktbaum angelegt, von denen 14 Produkte rund 96,3 Prozent des aktuellen Volumens ausmachen. Diese Produkte wurden genauer analysiert und auf Abhängigkeiten untersucht. Auf Basis dieser Analyse wurden zwei Produkte identifiziert, die individuell parametrisiert werden sollten (größere Sichteinlagen von Privat- und Gewerbekunden). Daneben wurden auf Basis der Zeitreihen zwei Gruppen von Produkten gebildet, die sich auch vom Verhalten her ähneln: zum einen Produkte mit langfristige Anlagecharakter wie Spareinlagen und IHS und auf der anderen Seite Produkte, die im Zweifel keinen langfristigen Anlagecharakter haben (Sichteinlagen im Mengengeschäft, Geldmarktkonten und Termineinlagen).

Die gewählten Produktbündel wurden im nächsten Schritt auf ihre Volumenschwankungen hin untersucht. In diesem Bearbeitungsschritt wurden auch gleich hypothetische Parameter, Risiko-

Abb. 1 Überlebenshorizont im kombinierten Stressszenario

Zeile		Quelle	Einheit		03.2019	02.2019	01.2019
<b>LCR</b>							
1	hochliquide Aktiva	Übersicht Entwicklung LCR	Tsd. Euro	560.000	520.000	600.000	560.000
2	Nettoabflüsse LCR	Übersicht Entwicklung LCR	Tsd. Euro	376.667	380.000	390.000	360.000
3 = 1 / 2	LCR Kennziffer (Probe)		Quotient	1,49	1,37	1,54	1,56

### institutsindividuelles kombiniertes Stressszenario

4	Dauer der stärksten Entwicklungen im Stressszenario	Resultat aus Story und Rechnung	Monate	6	6	6	6
5	maximales realisierbares Funding Potenzial (LDP)	Tabelle Stressszenario komb. EZB	Tsd. Euro	840.000	860.000	820.000	840.000
6	kumulierte Nettoabflüsse im relevanten Zeitabschnitt	Tabelle Stressszenario komb. EZB	Tsd. Euro	753.333	750.000	740.000	770.000
7 = 6 / 4	Durchschnittlicher Abfluss je Monat		Tsd. Euro	125.556	125.000	123.333	128.333

### Überlebenshorizont rechnerisch

8	Soll Überlebenshorizont LCR		Tage	30	30	30	30
9 = 5 / 1	LDP im ersten Monat zu hochliquide Aktiva		Faktor	1,50	1,65	1,37	1,50
10 = 2 / 7	Nettoabflüsse LCR zu durchschnittlicher Abfluss je Monat		Faktor	3,00	3,04	3,16	2,81
11 = 8 x 9 x 10	Soll Überlebenshorizont institutsindividuell rechnerisch		Tage	135	151	130	126
12	Ansatz Überlebenshorizont institutsindividuell		Monate	5	Minimum 4 Monate bei Quartalsberichten		

Es empfiehlt sich einen Durchschnitt aus mehreren Terminen zu verwenden, um zufallsbedingte Schwankungen zu vermeiden.

parameter, Parameter für adverse Entwicklungen sowie Erwartungswerte bestimmt. Im letzten Arbeitsschritt wurden die ermittelten Parameter auf Konsistenz zwischen den Szenarien und den Produkten hin überprüft. Beim Vergleich der Parameter ergaben sich keine Inkonsistenzen, so dass die Produktbündel nicht neu zusammengestellt werden mussten. Im Vorgriff auf die Modellierung des Stressszenarios wurde ganz am Schluss überprüft, wie sich die Abflüsse der größeren Sichteinlagen mit den gewählten Parametern zum Volumen der Großeinleger aus dem Kundengeschäft gemäß Meldewesen AMM C.67 verhalten. Mit den gewählten Parametern konnte ein Abfluss der Großeinlagen gemäß Meldewesen abgedeckt werden.

### Aufstellung des berücksichtigten Liquiditätsdeckungspotenzials

Einer der aufwändigsten Arbeitsschritte bei der Ermittlung des Überlebenshorizonts ist die Zuordnung der Wertpapiere in „Ziabris“ zu den Deckungspotenzialstufen aus „Zinsmanagement“. Dies gilt nicht nur für die erste Erstellung, sondern auch für den laufenden Berichtsprozess. Bei der Bildung der Deckungspotenzialstufen empfiehlt es sich, sich an den Vorgaben der LCR zu orientieren. Zum einen sind diese Gruppierungen sinnvoll, zum anderen kann bei dieser Vorgehensweise zu einem späteren Zeitpunkt eine möglichst treffgenaue Prognose von LCR-Kennzahlen in der Zukunft abgegeben werden. Bei der Aufstellung des Liquiditätsdeckungspotenzials empfiehlt es

Abb. 2 Haircuts LDP

Stufe	Inhalt	Laufzeit bei einer Restlaufzeit zwischen								
		0-≤ 1 Jahr %	1-≤ 3 Jahre %	3-≤ 5 Jahre %	5-≤ 7 Jahre %	7-≤ 10 Jahre %	> 10 Jahre %			
LDP 1 (a)	Kasse, Zentralbankguthaben	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
LDP 1 (b)	HQLA1 (ohne Covered Bonds)	0,40	0,70	1,40	2,10	3,00	4,20			
LDP 1 (c)	HQLA1 (Covered Bonds Stufe 1)	0,80	1,60	3,30	4,90	7,00	10,00			
LDP 2A		1,80	3,50	7,10	10,60	15,00	21,00			
LDP 2B (a)	Covered Bonds Stufe 2b	3,50	7,10	14,10	21,20	30,00	42,00			
LDP 2B (b)	Verbriefungen	4,10	8,20	16,50	24,70	35,00	49,00			
LDP 2B (c)	Unternehmensschuldtitle	5,90	11,80	23,50	35,30	50,00	50,00			
LDP 2B (d)	Aktien (LCR fähig)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00			
LDP 3 (a)	Bankanleihen Genesektor	2,00	4,00	7,80	12,00	17,00	24,00			
LDP 3 (b)	Bankanleihen Genesektor non preferred	21,00	27,00	34,00	36,00	39,00	42,00			
LDP 4	Unternehmensschuldtitle	6,50	13,00	26,00	39,00	50,00	50,00			
LDP 5 (a)	Bankanleihen Sonstige	7,10	14,00	28,00	42,00	50,00	50,00			
LDP 5 (b)	Bankanleihen Sonstige non preferred	24,00	32,00	44,00	51,00	55,00	55,00			
LDP 6 (a)	Nachrangige Anleihen	40,00	50,00	60,00	60,00	60,00	60,00			
LDP 6 (b)	Aktien und Aktienfonds	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00			
LDP 7 (a)	Fonds 1	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00			
LDP 7 (b)	Fonds 2	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00			
LDP 8 (a)	Fonds 3 oder Immobilienfonds 1	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00			
LDP 8 (b)	Fonds 4 oder Immobilienfonds 2	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00			
	Anteil LDP 2B Anteil LDP 4 Anteil LDP 5									
LDP 9 (a1)	CLN 1	100,00	-	-	7,90	16,00	31,00	47,00	50,00	50,00
LDP 9 (a2)	CLN 2	-	100,00	-	8,50	17,00	34,00	50,00	50,00	50,00
LDP 9 (b)	Sonstiges 1				99,00	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00
LDP 9 (c)	Sonstiges 2				99,00	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00
LDP 10	täglich fällige Guthaben bei Banken				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LDP 11	offene Zusagen (Linien) der DZ Bank				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LDP 12	KEV Darlehen		0,10		2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35
	Restlaufzeit maximaler Abschlag				1,00	2,00	4,00	6,00	8,50	12,00
										50,00

# SORGENFREI REISEN?

## Einfach machen.

Krank im Urlaub? Das kann teuer werden. Die gesetzliche Krankenversicherung übernimmt nicht immer alle Kosten. Mit unserer Auslandsreise-Krankenversicherung sind Ihre Kunden weltweit auf ihren Reisen top abgesichert – und das auch noch besonders günstig.

► [www.sdk.de](http://www.sdk.de)



SDK, Partner in Süddeutschland der

 **Volksbanken  
Raiffeisenbanken**

 **SDK**  
Einfach für Ihr Leben da.

sich außerdem, sich bei den einfließenden Komponenten zu beschränken und nicht alle sich in den Eigenanlagen befindlichen Wertpapiere zur Verfügung zu stellen. Dies spiegelt auch den Risikoappetit des Vorstands wider. Daneben ist zu bedenken, dass ein im Vergleich zum Risikopuffer der LCR höheres Liquiditätsdeckungspotenzial auch den gewünschten Überlebenshorizont verlängern sollte.

Bei der Festlegung der Deckungsstufen haben wir uns bei der Volksbank Friedrichshafen-Tettang an den LCR Kategorien orientiert. Darüber hinaus wurden noch fünf weitere Kategorien angelegt: Anleihen der DZ Bank, nicht-LCR-fähige Unternehmensanleihen, nicht-LCR-fähige Bankanleihen, nicht-LCR-fähige Aktien und Aktienfonds sowie sonstige Fonds. Die gewählten Stufen wurden in „Zinsmanagement“ hinterlegt. Vor der Erstellung der Liquiditätsablaufbilanz wurden in „Ziabris“ die dort hinterlegten Wertpapiere den passenden Liquiditätsstufen zugeordnet. Bei der Bestimmung der Reihenfolge des Liquiditätsdeckungspotenzials wurde (auch im Stressfall) darauf geachtet, dass die LCR nach Möglichkeit noch eingehalten werden sollte. So kamen in der Reihenfolge der Inanspruchnahme die HOLA der Stufe I an die letzte Stelle (siehe Abb. 2 auf S. 20).

**Erstellung der Stress-Liquiditätsablaufbilanz**

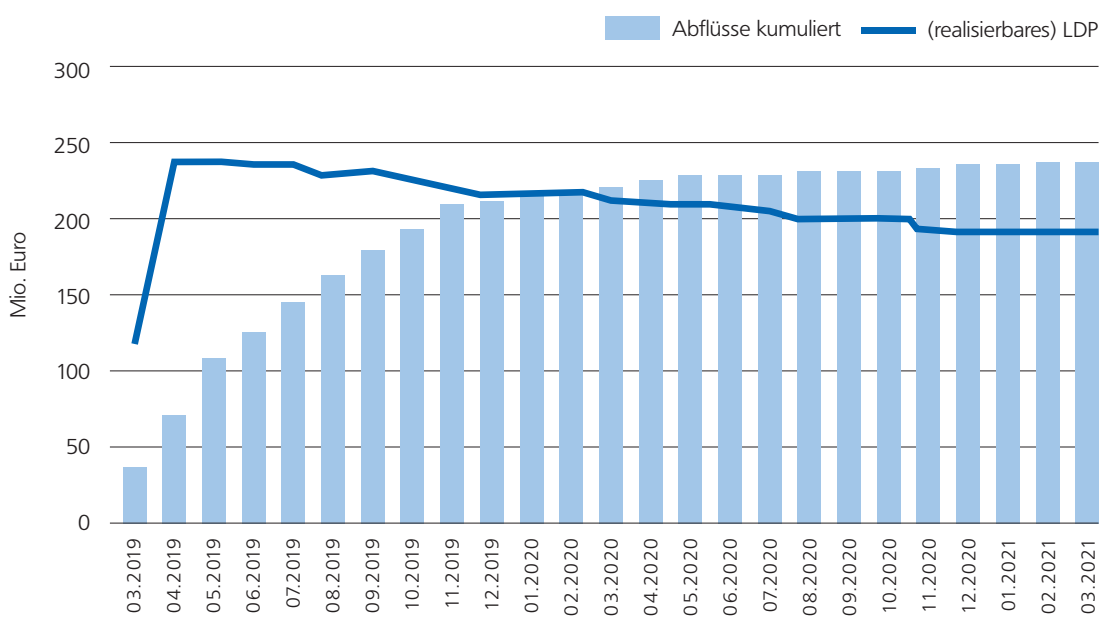
Ergebnisse von Stresstests sind am besten vermittelbar, wenn dahinter eine konsistente Geschichte erzählt wird. Eine rein technische Ableitung von Parametern genügt nicht, da dabei nicht explizit Zusammenhänge zwischen Produkten,

Produktgruppen und Risikokonzentrationen herausgearbeitet werden. Darum ist die Erstellung der bankindividuellen Geschichte der Dreh- und Angelpunkt bei der Erstellung des Stressszenarios. Dabei liegt das auslösende Ereignis für die bankindividuelle Geschichte oftmals im externen Umfeld der Bank. Zum Beispiel ein deutlicher Einbruch der Wirtschaftstätigkeit, unter Umständen verbunden mit einem temporären Vertrauensverlust der Bevölkerung in den Bankensektor. Hier können Wechselwirkungen gut herausgearbeitet werden. Abflüsse zu anderen Bankengruppen dürften zu einem Großteil durch Zuflüsse von diesen Bankengruppen kompensiert werden.

Ein anderes denkbare Stressszenario kann sein, dass Einlagen aufgrund einer von der Marktentwicklung abweichenden Preispolitik anderer Banken abgezogen werden und die Bank nicht bereit ist, die Konditionen mitzugehen und lieber Einlagenabflüsse in begrenztem Ausmaß akzeptiert. Bei dieser Geschichte kommt es auf die Details an. Denn schließlich wird bei der Modellierung der Mischungsverhältnisse für zinsvariable Produkte von einer Volumenkonstanz ausgegangen. Wichtig ist hier, dass die Preispolitik der anderen Banken von der allgemeinen Marktentwicklung abweicht.

Im Stressszenario gehen wir bei der Volksbank Friedrichshafen-Tettang von einem deutlichen Rückgang der Wirtschaftsleistung aufgrund geopolitischer Verspannungen aus. Dies führt zu einer Verunsicherung in der Bevölkerung, auch gegenüber Banken und resultiert in einem sogenannten Bank Run, wenn auch in abgeschwächter

Abb. 3 Überlebenshorizont



Form. Durch den Rückgang der Wirtschaftsleistung sinkt einerseits die Nachfrage nach Krediten, andererseits werden aber bestehende Linien teilweise gezogen. Nach drei Monaten ist die Vertrauenskrise (analog zur Vergangenheit) beendet, der Rückgang der Wirtschaftsleistung setzt sich, wenn auch in abgeschwächter Form, noch eine Zeitlang fort. Mit diesen Rahmenparametern konnte der Abzug von Großeinlagen, Abzüge im Mengengeschäft sowie die Inanspruchnahme von offenen Linien modelliert werden. Nicht modelliert wurden ungeplante Verlängerungen von Kreditlaufzeiten und eine veränderte Ausübung von Optionsrechten im Kundengeschäft. Die Story für die Parameter, auf deren Basis der Rückgang der Kurse des Liquiditätsdeckungspotenzials modelliert wurde, konnte konsistent zur Story in Bezug auf das Kundenverhalten formuliert werden.

### Ermittlung des Überlebenshorizonts im Stressszenario

Auf Basis der Vorarbeiten kann nun relativ zügig der Überlebenshorizont ermittelt werden. Die Liquiditätsablaufbilanz ist erstellt, das Liquiditätsdeckungspotenzial ist systematisiert und parametrisiert. Nur das Auswertungsprofil muss in „Zinsmanagement“ noch angelegt und gespeichert werden. Die Parametrisierung konnte innerhalb weniger Stunden durchgeführt werden. Hier haben sich die zum Teil zeitaufwändigen Vorbereitungen bei der Erstellung der Rahmendaten für das Szenario, der Zusammenfassung und Zuordnung der Produkte sowie die Parametrisierungen entsprechend dieser Daten auszubezahlt. Bei der Parametrisierung wurde differenziert vorgegangen. Während die Parametrisierung für die Produkte auf der Passivseite detailliert und mit hohem Dokumentationsaufwand durchgeführt wurde, wurden die Parameter für die Inanspruchnahme der widerruflichen offenen Linien als fundierte Expertenschätzungen festgesetzt. Auf Basis der Ergebnisse aus „Zinsmanagement“ wurde der Mindest-Überlebenshorizont gemäß dem vorher festgelegten Ermittlungsschema auf Basis der LCR-Kennzahl ermittelt und mit dem Ist-Überlebenshorizont abgeglichen. Damit war der Hauptteil der Arbeiten erledigt (siehe Abb. 3 auf S. 22).

### Folgearbeiten

Nach der Ermittlung der Überlebenshorizonte im Plan- und kombinierten Stressszenario werden auf Basis der vorhandenen Daten noch die folgenden Auswertungen erstellt:

Die Überlebenshorizonte

- im institutsindividuellen Stress (ohne Stress des Liquiditätsdeckungspotenzials)
- im marktweiten Stress (ohne institutsindividuellen Stress)

■ in einem hypothetischen Stressszenario.

Des Weiteren müssen die Parameter im AMM-Meldewesen bei den Einstellungen für die psychologisch motivierten Abflüsse im Meldebogen C66.00 eingegeben werden, sofern durch die intern ermittelten Parameter Anpassungsbedarf besteht.

Bei den Arbeitsanweisungen muss das Risiko- und Steuerungshandbuch im Kapitel zur Liquiditätssteuerung angepasst werden. Und nicht zuletzt muss eine Checkliste mit den Tätigkeiten bei der quartalsweisen Ermittlung der Überlebenshorizonte und den jährlichen Aufgaben zur Angemessenheits- und Parameterüberprüfung erstellt werden.

Nach der Berechnung des Überlebenshorizonts im steuerungsrelevanten kombinierten historischen Stressszenario konnten die weiteren von den MaRisk geforderten Szenarien relativ schnell berechnet werden, da die dazugehörigen Daten bereits vorlagen. Für den hypothetischen Stressstest wurden die Produkte mit potenziellen Konzentrationsrisiken noch einmal gestresst, so dass auch hier der Aufwand vertretbar war. Abschließend wurden die Inhalte des neu zu erstellenden Berichts festgelegt.

### Fazit

Die Einführung der Liquiditätssteuerung mit VR-Control ist mit überschaubarem Aufwand zu erledigen. Die aufwändigste Tätigkeit dürfte – in Abhängigkeit des Depots – die Parametrisierung der Wertpapiere in „Ziabras“ sein. Die Zusammenfassung der Produkte zu Produktgruppen, die Ableitung der Parameter für die verschiedenen Szenarien, die Ermittlung der unterschiedlichen Überlebenshorizonte sowie die Erstellung einer nachvollziehbaren Dokumentation ist in der Regel an drei Arbeitstagen zu bewältigen. Damit ist die Anforderung der MaRisk zur Ermittlung von Überlebenshorizonten in verschiedenen Szenarien schlank umgesetzt.

Insbesondere für Banken mit einem Aktivüberhang im Kundengeschäft können sich durch die Modellierung der Szenarien wertvolle Impulse für die Beachtung betraglicher Grenzen und zeitlich abgestimmter Fälligkeiten der Refinanzierungen außerhalb des Kundengeschäfts ergeben. Aber auch Banken, die durch ein starkes Kundengeschäft auf der Passivseite und durch ein hohes Liquiditätsdeckungspotenzial aktuell relativ lange Überlebenshorizonte im Stressfall darstellen könnten, gewinnen durch die neue Betrachtung der Zahlungsströme zusätzliche Erkenntnisse über Auswirkungen einzelner Maßnahmen auf die Liquiditätssituation und damit auch Erkenntnisse über potenzielle Risikotreiber in Bezug auf die Liquiditätssteuerung. ■

### AUTOREN



**Thomas Käppler**  
Volksbank Friedrichshafen-Tettng eG  
Leiter Gesamtbanksteuerung



**Thomas Meuer**  
BWGV-Bereich Beratung  
Genossenschaftsbanken –  
Steuerung  
Berater Gesamtbanksteuerung  
thomas.meuer@bwgv-info.de

# Digitalisierung: Mutig angehen und den Blick auf die Prozesse nicht vergessen

von Johanna Knobloch



Kundenwünsche verändern sich. Es werden Geschwindigkeiten und Leistungen erwartet, die vorher so nicht erahnt wurden. Mitbewerber greifen mit digitalen, schlanken und vor allem schnellen Prozessen ins Preisgefüge ein und schrauben Service-Erwartungen hoch.

**E**in Beispiel: Es ist 19.25 Uhr. Meine Druckerpatrone ist leer. Amazon liefert mir Ersatz am Folgetag, über amazonprime auch noch versandkostenfrei. Und wenn es dann doch das falsche Modell war? Die Retoure ist möglich und ebenso kostenlos. Ich kann sie mir von Hermes abholen lassen oder zu jeder Tages- und Nachtzeit in die nächste DHL-Paketbox werfen. Die Gutschrift erfolgt direkt bei Anmeldung der Retoure auf mein Kundenkonto.

## Schlanke, digitale Prozesse und funktionierende Logistik-Lösungen?

Manch eine Führungskraft mag erstarren oder ratlos vor den Herausforderungen stehen. Viele Mitarbeiter sehen die Verantwortung beim Management, zum Beispiel bei der Investition in neue Software etc. Digitalisierung geht jedoch jeden an. Viele kleine Schritte machen einen großen Unterschied. Meist sind die kleinen Schritte

sogar sehr wichtige Vorbereitungen auf einen reibungslosen Ablauf des nächsten großen Schritts in Richtung Digitalisierung. Hand aufs Herz: Wir sind beim Thema Digitalisierung mit unseren ländlichen und gewerblichen Genossenschaften selten Vorreiter.

Neulich in einer Genossenschaft: Restbestände von Inventar wurden Mitgliedern zum Verkauf angeboten. Rundschreiben hierzu an alle Mitglieder per Brief. Rückmeldungen kamen telefonisch und wurden händisch in einer Papierliste notiert. Das Mitglied ruft an, um zu reservieren. Die Mitarbeiterin mit der Liste ist gerade nicht am Platz. Die Kollegin geht ran – weiß aber nicht, wo die Liste ist. Das Mitglied ruft ein zweites Mal an. Führungskräfte möchten Informationen zum Zwischenstand der Bestellungen haben, fordern dazu bei der Mitarbeiterin eine Kopie an. Da aber alle irgendwie ziemlich überlastet sind mit den Bergen an Papier auf ihren



Schreibtischen, geht am Ende die Bestell-Liste und auch die aktuellste Kopie verloren. Nur noch ein alter Status ist nach Nachfrage unter allen Mitarbeitern auffindbar. Jetzt hat mindestens jeder Mitarbeiter wenigstens einmal Zeit in diese (nicht wertschöpfende) Aufgabe investiert. Schade nur, dass man nicht mehr weiß, wer in den vergangenen vier Wochen bestellt hat.

Frei erfundene Übertreibung? Nein, neulich am Rande meiner Beratungstätigkeit so miterlebt. Sie finden, dass hier einiges schief läuft? Mal ehrlich: Könnte das nicht so oder zumindest so ähnlich auch bei Ihnen im Unternehmen gewesen sein? Wird bei Ihnen digital notiert, was digital notiert werden kann? Ist Ihre Ablagestruktur so, dass im Vertretungsfall jederzeit die Kollegen a) Zugriff auf alle Daten haben und b) diese dank gut strukturierter und gemeinsam festgelegter Ablagestruktur auch finden? Liegen dort auch wichtige Absprachen mit Kunden, die per E-Mail erfolgt sind? Haben Sie aktuell gepflegte E-Mail-Adressen aller Ansprechpartner und ebenso gepflegte Verteilerkreise in Ihrer E-Mail-Software angelegt, um den Postversand zu minimieren und Informationen kosten- und zeiteffizient zu verteilen? Oder pflegt bei Ihnen jeder die Adressen seiner Ansprechpartner für sich? Mal im Smartphone, mal in Outlook, mal in der Warenwirtschaft?

### Software-Potenzial besser nutzen

Nutzen Sie das Potenzial bereits vorhandener Software? Die meisten Unternehmen und ihre Mitarbeiter tun es nicht. Ein Beispiel: In vielen Unternehmen wird die E-Mail-Software Microsoft Outlook für den elektronischen Schriftverkehr verwendet. Nutzen Sie auch die Kalenderfunktion oder brauchen Sie mehrere Telefonversuche, um mit dem Außendienstmitarbeiter ein Meeting zu vereinbaren? Fragen Sie regelmäßig Kollegen, ob die delegierte Aufgabe bereits erledigt werden konnte? Es gibt Unstimmigkeiten, wer zuständig ist und bis wann diese fällig war? Outlook hält hier clevere Lösungs-Tools parat – es müssten sie nur alle Beteiligten zu nutzen wissen und das Wissen praktisch anwenden.

Das ist doch alles Kleinkram? Nun ja: Studien besagen, dass Büromitarbeiter alleine 13 Prozent ihrer täglichen Arbeitszeit durch Suchen verschwenden (Quelle: Akad Hochschule, Leipzig). Das sind aufs Jahr hochgerechnet über 200 Stunden pro Mitarbeiterkapazität (MAK). Die Suche von Informationen ist sicher nur ein klitzekleiner Anteil an der Zeit, die Mitarbeiter und Führungskräfte täglich verschwenden, weil die Möglichkeiten vorhandener Software nicht ausgeschöpft werden. Warum ist das so? Bei Software-Einführungen liegt der Fokus meist auf der Technik

und dann auf der „Bedienung“. Der Blick auf den Gesamtprozess und die internen Abläufe gehen dabei verloren. Das Potenzial bleibt auf der Strecke. Nur selten erfolgt ein „Review“ zum Beispiel sechs Monate nach Software-Einführung.

### Problem Software-Inseln

Nicht immer liegt es am ungenutzten Potenzial vorhandener Software. In manchen Fällen ist die Software-Lösung auch einfach nicht die passende. Sie haben viele verschiedene Programme für Warenwirtschaft, Finanzbuchhaltung, Personal, Logistik etc., aber keine Schnittstellen? Daten müssen händisch übertragen werden? Informationen aus verschiedenen Systemen extrahiert werden? Vor der Suche nach neuen Lösungen sollten Sie sich intensiv mit den Prozessen befassen. Wie ist der Ablauf jetzt? Wie könnte ein schneller und sicherer Ablauf aussehen? Gehen Sie dann auf die Suche nach den richtigen Partnern zur Umsetzung.

Es lohnt sich, im Rahmen von Digitalisierung den gesamten Prozess im Blick zu haben und es lohnt sich, Digitalisierung nicht aufzuschieben, sondern mutig anzugehen. Denn: Sind die ersten Schritte geschafft, folgen die nächsten umso leichter. Zudem kann Digitalisierung weitreichende positive Auswirkungen haben, für Ihre Kunden und für Ihre Mitarbeiter. Beispiel: Sind Daten und Kommunikation zu einem großen Teil digitalisiert sowie die Prozesse klar, dann ist es nur noch ein kleiner technischer Schritt, dass Außendienstler auf Dienstreise uneingeschränkt alle Anfragen bearbeiten können oder Verwaltungsmitarbeiter auch mal im Home Office tätig werden. Beim Kampf um gute Nachwuchskräfte könnten dies Argumente sein.

### Fazit

Digitalisierung ist ein Veränderungsprozess. Es geht hierbei auch um Veränderung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens von Kollegen und nichts ist so schwer wie alte Gewohnheiten über Bord zu werfen. „Gewohnheiten kann man nicht aus dem Fenster werfen, sondern muss sie die Treppe runter boxen.“

### AUTORIN



**Johanna Knobloch**  
BWGV-Bereich Beratung  
Waren- und Dienstleistungs-  
genossenschaften  
Beraterin Qualitäts-  
management

### Tipps zum Starten

- Fangen Sie mit kleinen, einfachen Dingen an, die bereits Wirkung erzielen (Quick Wins)
- Holen Sie sich Hilfe von außen, wo diese nützlich sein kann:
  - Software-Schulungen,
  - Prozessberatung,
  - Coachings.
- Seien Sie Vorbild und unterstützen Sie Kollegen.
- Und nicht zuletzt: Seien Sie konsequent in der Umsetzung.

# Standardprozessmodelle helfen Kosten sparen



## AUTOR



**Patrick Pfirrmann**  
BWGV-Bereich Beratung  
Genossenschaftsbanken –  
Prozesse  
Berater Bankorganisation

Das Prozessmodell „Standardbank“ bietet die Möglichkeit, ein funktionstüchtiges Prozessmanagement zu implementieren.

Die Prozessoptimierung und das Prozessmanagement fallen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe sehr unterschiedlich aus. Dabei soll die Prozessoptimierung dazu dienen, die Effizienz und die Effektivität bestehender Geschäfts-, Produktions- und Entwicklungsprozesse sowie den Einsatz der hierfür benötigten Ressourcen kontinuierlich zu verbessern. Insbesondere mit Hilfe von IT-Lösungen. Dabei werden unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt. Neben einer individuellen Gestaltung der Prozesse bietet der genossenschaftliche IT-Dienstleister Fiducia & GAD IT AG seit 2012 das Standardprozessmodell („Outsourcing“) an.

### Individualität versus Standardisierung

Eine individuelle Gestaltung ermöglicht den Banken eine stärkere Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten und Anforderungen. Außerdem unterstützt die individuelle Gestaltung der Prozesse die Umsetzung der Geschäftsstrategie und ermöglicht eine schnellere und spezifischere Reaktion auf Änderungen der Geschäftsstrategie und des Geschäftsmodells. Hinter dem Standardprozessmodell verbergen sich neben strategischen und qualitativen Vorteilen gegebenenfalls auch Kostenvorteile. Eine laufende Prozessoptimierung inklusive einer hohen Prozesssicherheit, Datenqualität und Revisionssicherheit haben die Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken dazu veranlasst, den Bedarf einer „Standardbank“ bei der Fiducia & GAD zu hinterlegen.

Nicht zuletzt aufgrund der Initiative im Fachausschuss Produktion und Steuerung des BWGV wur-

de 2018 bis Anfang 2019 in einer bundesweit über die Fiducia & GAD organisierten Arbeitsgruppe eine solche „Standardbank unter agree21“ mit den gewünschten Zielen (siehe Schaubild) entwickelt.

Bei der Entwicklung des Vorgehensmodells wirkten neben zahlreichen Bankvertretern auch Mitglieder der Verbände (BVR, BWGV, GVB) sowie der Fiducia & GAD mit. Die neu definierte Standardbank, die das prozessorientierte Arbeiten in der Bank durch weitere Standardisierung nachhaltig unterstützt, umfasst neben zwei Pflichtmodulen (agree21Online-Geschäftsstelle und agree21Prozessmanagement-Passiv-pure) weitere optionale Module.

Der Leistungsumfang ist so angelegt, dass der Start für jede Bank in jeder Größenordnung machbar ist. Die bei der Erarbeitung der Prozesse entwickelte Pure-Variante gestaltet den Einstieg einfacher und reduziert die Kosten deutlich. Das Pflichtmodul agree21Prozessmanagement-Passiv-pure stellt dabei den Banken über 1.000 Prozesse zur Verfügung, wovon 90 Prozent fallabschließend am Markt bearbeitbar sind. Das Standardprozessmodell führt zu einer Reduzierung der individuellen Vielfalt und fördert eine bankweite, einheitliche Vorgehensweise.

Ob das Modell der „Standardbank“ die Bedürfnisse der Banken decken wird, wird sich noch zeigen müssen. Es trifft jedoch den Zeitgeist und bietet den Banken die Möglichkeit, ein funktionstüchtiges Prozessmanagement zu implementieren. Der BWGV unterstützt seine Mitglieder gerne bei der Entscheidungsfindung sowie bei der Umsetzung des jeweiligen Geschäftsmodells. ■

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) ist eine der bedeutendsten und mitgliederstärksten Wirtschaftsorganisationen im Südwesten. Aufgabenschwerpunkte des BWGV sind die vier Säulen Beratung, Bildung, Interessenvertretung und Prüfung der Mitgliedsgenossenschaften in genossenschaftlichen, rechtlichen, steuerrechtlichen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.

**BWGV · WIR LEBEN GENOSSENSCHAFT**

## **BEREICHSLEITER RECHTSBERATUNG (m/w/d)**

### **IHRE AUFGABEN:**

- Gesamtverantwortliche Leitung des Bereichs Rechtsberatung incl. Budgetverantwortung mit ca. 20 Mitarbeitern, davon 12 Rechtsanwälte, in direkter Berichtslinie an den Präsidenten des Verbands
- Strategische Weiterentwicklung des Bereichs im Sinne einer aktiven Marktentwicklung sowie Mandanten- bzw. Mitgliederzufriedenheit
- Weiterentwicklung der internen Strukturen und Prozesse
- Repräsentanz des BWGV gegenüber Mitgliedern, Verbundunternehmen, Verbänden, Gremien etc., aktive Netzwerkarbeit
- Aktive Mitwirkung an der bereichsübergreifenden strategischen Weiterentwicklung des BWGV
- Zielorientierte Führung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter

### **IHR PROFIL:**

- Qualifikation: zweites juristisches Staatsexamen, Zulassung als Rechtsanwalt
- Mehrjährige praktische Erfahrung als Rechtsanwalt im genossenschaftlichen Umfeld in den Bereichen Bank- und Kapitalmarktrecht sowie Genossenschaftsrecht
- Ausgeprägte Führungskompetenzen und konzeptionelle Fähigkeiten
- Strategisches Denken, Unternehmergeist
- Überdurchschnittliche Gestaltungsmotivation und kommunikative Kompetenz
- Souveränes, selbstbewusstes Auftreten
- Exzellente Umgangsformen
- Freude am Umgang mit Menschen

Im Gegenzug bieten wir Ihnen eine herausragende Führungsposition mit großen Gestaltungsmöglichkeiten im spannenden genossenschaftlichen Umfeld sowie ein attraktives Gehaltspaket einschließlich eines Dienstwagens und betrieblicher Altersversorgung. Der Standort befindet sich in exzellenter Lage im Herzen Stuttgarts.

Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und des nächstmöglichen Eintrittstermins.

[www.wir-leben-genossenschaft.de](http://www.wir-leben-genossenschaft.de)



### **BEWERBUNG**

#### **JOB**

Bereichsleiter Rechtsberatung  
(m/w/d)

#### **ANSTELLUNGSART**

Vollzeit

#### **ORT**

Stuttgart

#### **ANSCHRIFT**

Baden-Württembergischer  
Genossenschaftsverband e.V.  
Heilbronner Straße 41  
70191 Stuttgart

#### **BEWERBUNG**

Wir freuen uns auf Ihre  
Online-Bewerbung  
unter [www.wir-leben-genossenschaft.de/karriere](http://www.wir-leben-genossenschaft.de/karriere)

#### **KONTAKT**

Herr Michael Schuchardt,  
Personalleiter  
Telefon 0711 222 13-25 00



# Kostenstrukturen: »Schere« statt »Rasenmäher«

von Frank Schowalter

Immer häufiger stehen Banken vor der Situation, dass sie ihre Kostenstrukturen aufgrund von Kennzahlenvergleichen in den Fokus rücken. Bei der Umsetzung von Einsparungen sollte allerdings einiges beachtet werden. Zehn Regeln.



**E**gal ob große oder kleine Genossenschaftsbank, städtisch oder ländlich geprägte Strukturen, viele oder wenige Geschäftsstellen – alle Genossenschaftsbanken haben das gemeinsame Ziel nach einer optimalen, wettbewerbsfähigen Kostenstruktur. Dies führt häufig zu Führungskräfterunden, in denen pauschale Einsparvorgaben oder gewünschte Kostenniveaus an die Kostenverantwortlichen ausgegeben werden. Viele Banken setzen dann mit harten Maßnahmen den „Rasenmäher“ und nicht die „Schere“ ein. Die Folge ist häufig ein unstrukturierter Kahlschlag zunächst im Bereich des Sachaufwands – und wenn der Druck groß genug ist, auch im Mitarbeiterbestand. Diese Änderungen bringen häufig nachteilige Auswirkungen für die ganze Bank, da die Folgen der Veränderung nicht ausreichend überdacht werden.

Für Vorstand und Führungskräfte besteht somit die Herausforderung zur Umsetzung eines nachhaltigen Prozesses zur Kostenreduktion, bei gleichzeitiger strategischer Neuausrichtung des Hauses auf die gesetzten Ziele. Durch die Führung sollten zehn Regeln beachtet werden. Wenn hinter alle ein Haken gesetzt werden kann, wird das Kostenoptimierungsprojekt gelingen.

#### **Regel 1: Führungskräfte mitnehmen**

Steht ein Kostenoptimierungsprozess in der Bank an? Spätestens dann wird es für den Vorstand notwendig, dass er alle Führungskräfte umfassend über die geplanten Maßnahmen informiert. Die Begeisterung für Veränderung muss im gesamten Management geweckt werden. Darauf aufbauend muss es die Führungskraft schaffen, dass jedes einzelne Teammitglied persönliche Verantwortung fühlt. Die Mitarbeiter sind häufig stolz darauf, in einem Veränderungsprozess mitwirken zu dürfen. Vor allem dann, wenn sie vom Veränderungsprozess und dessen Notwendigkeit überzeugt sind. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass „nur bereits beschlossene Maßnahmen“ ausgeführt werden. Ist dies der Fall, werden die notwendigen Schritte im Veränderungsprozess „dahindümpeln“ und der Erfolg wird sich nicht einstellen.

#### **Regel 2: Transparenz schaffen**

Kostenstrukturen sollten erst angepasst werden, wenn klar ist, wie die zukünftige Strategie des Unternehmens aussieht und wo eigene Stärken und Alleinstellungsmerkmale liegen. Alle Mitarbeiter sollten mit auf den Weg genommen werden. Zahlen und Fakten müssen auf den Tisch:

- Was sind die konkreten Ergebnisse aus der SWOT-Analyse?
- Wie sehen die vorhandenen Personal- und Sachkostenbudgets im Verhältnis zu den Ist-Ausgaben aus?
- Was sagt die Ergebnisvorschaurechnung-planung für die nächsten drei Jahre?
- Wie sieht die strategische Mehrjahresplanung (Kosten-/Ertragsplanung) aus?
- Was sagen die Fachbereichsmitarbeiter zu den Zielen? Wie sieht die strategische Personalbilanz aus (Kosten für Personal Zu-/Abgänge sowie Qualifizierungsnotwendigkeiten)?
- Was sagen die Vergleichszahlen aus UDM-Studie, Benchmarking, Erfa-Vergleichszahlen oder ähnliche Analysen?
- Welches Bild ergibt sich, wenn diese Zahlen übereinander gelegt werden?

Nur so kann im Rahmen einer Gesamtbankstrategie gezielt investiert und an anderer Stelle gespart werden.

**Regel 3: Nach vorne blicken**

Um eine erfolgreiche und nachhaltige Veränderung zu etablieren, ist ein Veränderungsprozess notwendig. Dieser muss im Einklang mit Unternehmenskultur und Strategie stehen. Schaffen Sie einen Blick in die Zukunft und zeigen Sie die positiven Entwicklungen bei der Umsetzung des Prozesses auf. Zukunftsperspektiven müssen Mitarbeiter inspirieren, proaktiv mitzuwirken. Ist die Reise nicht klar erkennbar oder im Widerspruch der vorhandenen Kultur, kann dies demotivieren. Es entsteht der rückwärtsgewandte Blick mit den Worten:

„Das haben wir schon immer so gemacht; Wir fahren damit gut; Wir haben keine Zeit uns darum noch zu kümmern; Wir haben eine besondere Situation“.

Treten solche Aussagen auf, ist ein starker Wunsch nach Stabilität und Kontinuität vorhanden. Ein Veränderungsprozess wird dadurch gehemmt oder torpediert. Halten Sie sich an das Zitat: Nur wer das Ziel kennt, wird den Weg dorthin finden.

**Regel 4: Tue Gutes und rede darüber**

Quickwins erzeugen bei den Mitarbeitern das Vertrauen, einen Veränderungsprozess weiterzugehen. Alle Mitarbeiter sind aufgerufen, in Ihren Fachbereichen nicht strategisch relevante Kosten aufzuzeigen. Hierzu können auch Investitionen und die daraus resultierenden zukünftigen Einsparungen zählen. Schnelle Erfolge lassen sich vor allem bei ungeplanten Ausgaben erzielen. Reduzieren Sie Ausgaben, die außerhalb geplanter Budgets entstehen. Diese sind in der Regel „nice-to-have“-Kosten. Klären Sie, warum Budgets abweichen und welche Alternativen es gibt.

**Regel 5: Konsequenz bleiben**

Um den Kosteneinsparungsprozess glaubhaft in der Bank zu implementieren, muss absolut alles auf allen Führungsebenen (von der Büromaterialbeschaffung über Dienstwagen bis zu variablen Jahresbonifikationen) zur Diskussion stehen. Nur so kann ein Zeichen der Glaubwürdigkeit auf allen Ebenen gesendet werden: Alle sitzen im selben Boot. Gleichzeitig erhält der Kostenprozess ein Feedback von allen Mitarbeitern.

Der Veränderungsprozess wird dabei maßgeblich von der Haltung der Mitarbeiter beeinflusst. Wünsche der Führungskräfte nach Veränderung passen häufig nicht mit dem Willen der Mitarbeiter zusammen. Die Haltung der Mitarbeiter zu Veränderungen muss stimmen. Auch wenn sie durch Aus- und Weiterbildung oder Schulungen das notwendige Fachwissen zur Prozessveränderung kennen, ist der Sinn für die Mitarbeiter nicht immer erkennbar. Menschen setzen Gelerntes nicht um, da der Wunsch nach Rationalisierung

sogar den eigenen Arbeitsplatz betreffen könnte. „Haltung muss Sinn machen, sonst mache ich es nicht“ (Logotherapie).

**Regel 6: Auf das Ganze blicken**

*Geschäftsprozesse:* Überprüfen Sie die vorhandenen Geschäftsvorgänge. Nicht nur das Vorgangsergebnis, sondern auch der Weg dorthin zählt. Was wird in dem Prozess gemacht? Durch vorhandene bankindividuelle Schleifen, Kontrollhandlungen, Zusatzdienstleistungen oder Individualprodukte für Marktmitarbeiter oder Kunden können erhöhte Bearbeitungszeiten und somit zusätzliche Personalkosten entstehen. Durch die Überprüfung der Art und Weise der Arbeitsabläufe kann eine Grundlage für die neu zu errichtende Kostenkultur der Zukunft geschaffen werden. In der Praxis werden häufig nur Teile eines Geschäftsprozesses analysiert und optimiert. Dabei ist festzustellen, dass zwar Vertriebsprozesse im Rahmen einer Omnikanal-Strategie fallabschließend angepasst wurden, aber nachgelagerte Produktions- und insbesondere Kontrollprozesse keine Optimierung erfahren haben. Selbst Führungskräfte können einen komplexen Geschäftsprozess, der sich über die Bereiche Markt/Marktfolge und/oder Steuerung erstrecken, nicht vollständig überblicken und somit das gesamte Kosteneinsparpotenzial erkennen. Führen Verschlinkungen auf Produktionsseite zu einem Mehraufwand an anderer Stelle und umgekehrt? Sind die vorhandenen Produkte überhaupt schlank steuerbar? (Kritische Produkte sind beispielsweise Führerscheinsparen oder Microhedge-Produkte).

*Externe Ausgaben:* Laufende Kosten bei Dienstleistern müssen erfasst und die Kosten aufgrund dieser Dokumentation regelmäßig im Rahmen von Vergleichsangeboten überprüft und gegebenenfalls nachverhandelt werden. Richten Sie Zeiträume ein, in welchen Vergleichsangebote eingeholt werden müssen. Beachten Sie dabei ihre Compliance-Grundsätze.

*Persönliche Auslastung bei Mitarbeitern und Management:* Sind Mitarbeiter noch optimal ausgelastet oder gab es prozessuale oder zeitliche Veränderungen durch IT-Fortschritt oder den Einbezug von sonstigen Dienstleistern? Welche Konsequenzen wurden dabei im Rahmen von MaRisk AT 8.2 Dokumentationen gezogen? Gerade technische Veränderungen wie Robo-Beratung/Self Advice, Standardisierung der Produktionsbank, Plattformgeschäfte aber auch die neue Regulatorik führten in der Abwicklung zu neuen Prozessen, die bei einigen Mitarbeitern zu deutlichen Entlastungen führen, während andere wesentlich stärker gefordert werden. Konnten durch die Buchung von Outsourcing-Leistungen wirklich Mitarbeiter entlastet und Einsparungen realisiert werden? Schaf-

fen Sie Transparenz und nutzen Sie mindestens eine indikative Personalbemessung. Als Optimum gilt hier der Einsatz von Kapazitätsanalysen, die Bestände, Umsätze und Volumen der Bank berücksichtigen. Denken Sie im Marktbereich auch an die kommende Omnikanal-Fähigkeit von Prozess und Kunde.

### Regel 7: Ausgewogen bleiben

Gleichen Sie Kostensenkungen durch gezielte Investitionen in die Zukunft der Bank aus. Das Ziel, für Mitarbeiter ein neues Kapitel in der Bank aufzuschlagen, in dem sie persönlich beteiligt sind, ist viel motivierender als die Erzielung von Kostensenkungen durch Einsparungen. Kostensenkung muss immer mit dem Aufbau neuer Kompetenzen einhergehen. Die reine Kostensenkung ist sicherlich für den Vorstand und Aufsichtsrat attraktiv. Es ist aber wichtiger, in die technische und personelle Kompetenz von Bankmitarbeitern zu investieren, die mit der Umsetzungsmaßnahme betraut sind. Beispielsweise wird häufig der Fehler gemacht, dass aus Kapazitäts- oder Zeitgründen nur der Projektteil der Kostensenkung umgesetzt wird und die Optimierungsmaßnahmen auf die Zeit nach der Einsparung verschoben werden. Die Bank kann aber ohne Investitionen und daraus resultierende Innovationen (zum Beispiel in neue Geschäftsgebiete wie beispielsweise das Plattformgeschäft oder Immobilienmanagement) nur schwer wachsen. Gerne soll hier auch das weite Feld der Digitalisierung auf Kunden- und Bankseite bemüht werden. Wer stellt am schnellsten die beste Schnittstelle zur Kontoführung (PSD2) zur Verfügung?

Die dauerhafte Steuerung eines Kostenprozesses führt zwangsläufig zu einem Veränderungsprozess, dessen Risiken gemanagt werden müssen. Je nach Umfang der Maßnahmen ist ein überschaubarer Lenkungsausschuss bis hin zu einer eigenen Überwachungsabteilung im Rahmen des Projektmanagements notwendig. Nur so kann ein dauerhafter Umsetzungserfolg in der Bankkultur gewährleistet werden.

### Regel 8: Umsetzung „controllen“

Es gilt, die Umsetzungsmaßnahmen neben dem laufenden Tagesgeschäft zu organisieren. Daher ist es sinnvoll, die umsetzenden Abteilungen im Rahmen des Veränderungsprozesses zu begleiten, um eine effiziente Steuerung einzelner Umsetzungsteams über die Abteilungsgrenzen hinaus zu steuern. Dabei muss jedes Team mit konkreten Zielen (SMART-Prinzip) ausgestattet sein. Das Projektmanagementteam, welches häufig in der Organisation angesiedelt wird, verfolgt dabei die Projektfortschritte der Teams und organisiert regelmäßige Reviews, um die laufenden

Umsetzungsstände zu dokumentieren und weitere übergreifende Ressourcen zu planen. Sofern aus Kapazitätsgründen kein eigenes Projektmanagement eingebunden wird, ist eine Einbindung von externen Lotsen oder Fachlotsen aus erfolgreichen Partnerbanken durch Kooperationen sinnvoll, welche die einzelnen Projektschritte im Rahmen von moderierten Workshops agil begleiten. Somit ist gewährleistet, dass das Projektziel und die Zeit nicht aus den Augen verloren werden.

### Regel 9: Kommunizieren

Gewährleisten Sie eine laufende proaktive Kommunikation über den Projektverlauf in der Bank. Diese Kommunikation zeigt den Mitarbeitern, dass die Führungskräfte auf den laufenden Veränderungsprozess im Hause vertrauen und alle Mitarbeiter in die Maßnahme eingebunden sind. Bedenken Sie, dass das Tagesgeschäft häufig vor den Herausforderungen des Change Prozesses steht. Ist der Mitarbeiter nicht eingebunden, wird er sich hinter dem laufenden Tagesgeschäft verstecken, da er kein klares Umsetzungsziel erkennen kann. Eine durchdachte Kommunikation ist erforderlich. Kommen Halbwahrheiten im Rahmen des Umsetzungsprozesses auf, können diese stets nur schwer wieder eingefangen werden.

### Regel 10: Kultur verändern

Die Schaffung einer Kostenkultur ist mehr als eine einmalige Kostenanalyse und Strategieanpassung. Die wahre Veränderung liegt in der Verhaltensweise der Bankmitarbeiter. Wenn sich diese nicht ändert, wird der Umsetzungsprozess nicht gelingen. Um die dauerhafte Veränderung zu schaffen, sollte die Projektorganisation auch nach Abschluss des eigentlichen Change Prozesses für einen bestimmten Zeitraum erhalten bleiben, um neue Impulse und Budgets zu institutionalisieren und Abweichungen zu verfolgen. ■

#### AUTOR



**Frank Schowalter**  
BWGV-Bereich Beratung  
Genossenschaftsbanken –  
Prozesse  
Berater Kostenmanagement/IT

# Business Process Outsourcing in der Bau- finanzierung

von Waltraud Höfer

Das Vermittlergeschäft in der Baufinanzierung wächst rasant und bietet für Banken große Chancen. Um dabei sein zu können, benötigt die Bank schlanke und schnelle Prozesse, ausreichend Kapazität und eine hohe Kostentransparenz. Doch anstatt eigenes Wissen und Personal aufzubauen, gibt es eine schnellere und dazu flexiblere Lösung in Form von Business Process Outsourcing, kurz BPO.

**D**as Baufinanzierungsgeschäft hat sich in den vergangenen zehn bis 15 Jahren nicht nur von einer handwerklich geprägten Manufaktur zu einer industriellen Fabrikation entwickelt, sondern auch, wie keine andere Bankdienstleistung, vom Verkäufer zum Käufermarkt. Parallel sind die Margen von einst 1,5 Prozent auf nur noch 0,3 bis 0,5 Prozent zurückgegangen. Und der Trend hält an. Die Zeiten insbesondere für Filialbanken werden schwerer. Dennoch ist die Baufinanzierung unverändert eines der wichtigsten Ankerprodukte. Viele Banken investieren kräftig in diesen Bereich, obwohl sich die Nachfragestrukturen verändern und sie um ihr Geschäft kämpfen müssen.

## Online-Plattformen gewinnen zunehmend an Bedeutung

Ein Grund dafür ist der digitale Wandel. Privatkunden informieren sich zunehmend online, bevor sie Kreditentscheidungen treffen. Das heißt, sie werden immer öfter den Weg zu ihrer eigenen Bank nicht mehr offline finden, sondern über benutzerfreundliche Online-Strecken zum Abschluss geführt. Kredite werden also zukünf-

tig vermehrt über Baufinanzierungsplattformen ausgewählt. Laut Baufinex lag der Anteil an Baufinanzierungen ohne Plattform 2010 noch bei 88 Prozent. 2015 wurden bereits 21 Prozent aller Baufinanzierungen über eine Online-Plattform abgewickelt. Und für 2025 wird prognostiziert, dass etwa die Hälfte aller Baufinanzierungen online initiiert wird. Die aktuelle Wahrnehmung im Markt deutet darauf hin, dass die prognostizierten Entwicklungen durch die Realität sogar überholt werden (Abb. 1).

Das veränderte Informations- und Abschlussverhalten der Bankkunden führt dazu, dass Kredit- und Vergleichsplattformen wachsende Marktanteile verzeichnen können. „Wir erwarten eine zunehmende Dominanz der Plattformen im privaten Kreditgeschäft“, so Thorsten Iske, Mitglied der Geschäftsleitung bei der Serviscope AG, Karlsruhe. Das bedeutet für Banken, sich rechtzeitig auf die Veränderungen einzustellen und nicht nur auf das Filialgeschäft zu setzen, sondern sich ebenfalls im Plattformmarkt zu präsentieren. Auch in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe gibt es mit GenoPace eine exklusive Immobilienfinanzierungsplattform. Sie bietet angeschlosse-



nen Partnerbanken die Möglichkeit, Neukunden, sowohl im Internet als auch in der Zusammenarbeit mit Hypothekemaklern, in einem einheitlichen Vertriebsprozess zu gewinnen.

**Business Process Outsourcing (BPO) ermöglicht unkomplizierten Start**

Trotz der Chancen, die der Einstieg ins Online-Plattform-Geschäft bietet, zögern derzeit noch viele Banken. Denn für das neue Angebot sind sowohl Know-how in der Prozessorganisation als auch qualifiziertes Personal notwendig. Aber es geht auch anders: „Anstatt eigenes Wissen und Personal aufzubauen, schlagen immer mehr Banken einen einfacheren und flexibleren Weg ein: Sie nutzen Business Process Outsourcing, kurz BPO“, erläutert Thorsten Iske. Bei diesem Modell arbeiten die Fiducia & GAD IT AG, Serviscope AG und die Bank Hand in Hand: Die Fiducia & GAD liefert IT und Prozesse und Serviscope bearbeitet die Geschäftsvorfälle - sowohl für die Filiale vor Ort als auch für Online-Vermittlerplattformen.

Das gelingt dank der großen Stückmengen kostengünstiger und flexibler, als wenn die Bank es intern durchführen würde. Zudem greift die Bank vom ersten Tag an auf erprobte Prozesse und ein gewachsenes Know-how zu. Sie selber kann sich im Gegenzug auf ihre Kunden und deren Beratung konzentrieren. „Wir schließen derzeit die ersten Pilotprojekte im Business Process Outsourcing für die private Baufinanzierung ab. Schon jetzt lässt sich ein großer Mehrwert für die Banken erkennen. Denn Kapazitäten lassen sich intelligent steuern. Ob im Überlauf oder Komplett-Outsourcing. Ein sehr flexibles Konzept“, ist sich Iske sicher (Abb. 2).

**Sieben Schritte zum BPO**

Den klaren Trend in Richtung Business Process Outsourcing sieht auch die PWC-Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“, die im November 2018 erschienen ist. Demnach sind die größten Herausforderungen der Banken Profitabilität, Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells, digitale Transformation und sich verschärfende regulatorische Rahmenbedingungen. Deshalb heißt es für viele: Weg vom Wettbewerb, hin zur Kooperation. Um Business Process Outsourcing in Anspruch nehmen zu können, muss die Bank allerdings einige Vorarbeiten leisten. Es geht darum, Abläufe zu strukturieren und Leistungen in logische und in sich schlüssige Teilprozesse beziehungsweise Services zu unterteilen. So arbeiten Bankmitarbeiter und BPO-Partner unter identischen Voraussetzungen. Damit ist gewährleistet, dass Fehler bestmöglich vermieden werden und die Kunden eine konstante Qualität erwarten können. Laut PWC-Studie verfügt bis heute aber nur knapp die

Hälfte der befragten Banken über die prozessuale und technische Kompetenz für Outsourcing. „Entscheidet sich eine Bank für die Zusammenarbeit mit Serviscope, wird zunächst geprüft, ob sie schon bereit für BPO ist. Sollte das nicht der Fall sein, werden ihre Prozesse in Zusammenarbeit mit der Fiducia & GAD IT AG auslagerungsfähig gemacht“, erläutert Thorsten Iske.

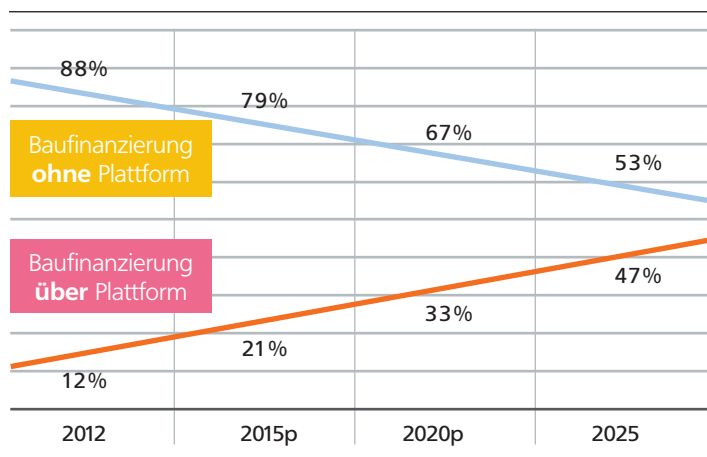
„Jeder Prozessschritt ist für Bankmitarbeiter und uns als Dienstleister detailliert beschrieben. So stellen wir sicher, dass die Produktionsqualität hoch ist und Ihre Kunden immer ein einheitliches Erlebnis haben“, resümiert Iske. „Auf unserer Website (www.serviscope/bpo) gibt es einen interaktiven BPO-Test, der einen ersten Anhaltspunkt gibt, ob eine Bank schon bereit für Business Process Outsourcing ist oder wieviel Arbeit ihnen noch bevorsteht.“

**AUTORIN**



**Waltraud Höfer**  
Serviscope AG  
Vorstandsmitglied

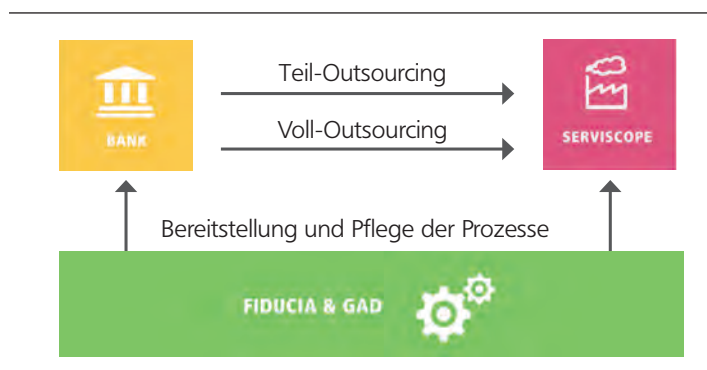
Abb. 1



Quelle: Baufinex

Der Anteil an Baufinanzierungen über Online-Plattformen nimmt stetig zu.

Abb. 2



Quelle: Serviscope

Business Process Outsourcing in der Praxis: Die Fiducia & GAD kümmert sich um IT und Prozessadministration, Serviscope um die Prozessbearbeitung. Die Bank vor Ort konzentriert sich auf ihre Kunden und deren Beratung.

# COM 19: Prozesse mittels Open Innovation anstoßen

*Die Besucher der Fiducia & GAD-Messe COM 19 erlebten zum Beispiel, wie sich Trends wie Mixed Reality für das Bankgeschäft einsetzen lassen.*



**G**emeinsam mit ihren Kunden richtete die Fiducia & GAD IT AG vom 8. bis 11. April auf der COM 19 in Münster den Blick nach vorn und in die Zukunft. Im Raum „Perspektiven“ erlebten Messebesucher zum Beispiel, wie sich Trends wie Mixed Reality für das Bankgeschäft einsetzen lassen – ein interessantes Szenario insbesondere für junge Bankkunden. „VR Finance Fiction“ nennt sich diese neue Entwicklung. In einem nachgestellten Jugendzimmer auf der COM konnte der interessierte Besucher über eine VR-Brille in die virtuelle Welt eintauchen, sich selbst in der Zukunft sehen und verschiedene Missionen spielen. Thematisch drehten sich die Challenges um Elemente des Bankgeschäfts wie etwa den Zahlungsverkehr oder das Bezahlen im Ausland. So können neue Produkte oder Prozesse rund um das Bankgeschäft spielerisch veranschaulicht werden. Das Ziel: Über die VR-Erlebniswelt sollen wieder mehr junge Bankkunden den Weg in die Filiale finden. Aber auch an weitere Zielgruppen und Geschäftsmodelle ist beim Blick in die Zukunft des Bankgeschäfts gedacht: etwa mit Ideen zur „SilverBank“ für die ältere Generation, zum möglichen Einsatz der Additiven Fertigung in der Bank oder dem Potenzial der neuen Plattform [genosharing.de](http://genosharing.de), über die Nutzer Gegenstände aus- oder verleihen können. Auch Lösungen zu den Themen Kryptowährung, Internet of Things oder Robo-Advisory wurden gezeigt. Die Innovationsfelder bei der Fiducia & GAD sind vielfältig.

## KI hoch im Kurs

Bei der Umsetzung neuer Lösungen für die Banken und Bankkunden spielt der Einsatz von Künstlicher Intelligenz eine zunehmend wichtige Rolle. Mit „kiu“ ist heute bereits ein Chat-Bot für den Bankkunden im Testeinsatz. Über Sprach- oder Texteingabe gewährt der digitale Assistent dem Nutzer Zugriff auf seine Bankkonten. So erhält er Informationen über seine Kontostände und Umsätze oder auch darüber, wieviel er in einem bestimmten Zeitraum online gekauft oder fürs Tanken ausgegeben hat.

Für den Einsatz im Kundenservice hat die Fiducia & GAD den virtuellen Assistenten „Botto“ – einen Chat-Bot mit KI-Komponenten – entwickelt. Er ermöglicht eine schnellere und qualifiziertere Bearbeitung von Kundenanfragen im Kundenservice der Fiducia & GAD. Ab 2020 soll der Chat-Bot etwa 15 Prozent aller Anfragen an den Kundenservice der Fiducia & GAD – dies entspricht etwa 100.000 Anfragen – selbstständig beantworten können.

## Banken im Innovationsprozess eingebunden

Bei der Entwicklung neuer Lösungen setzt die Fiducia & GAD auf Open Innovation. „Unser Innovationskonzept setzt nicht nur auf die Ideenkraft und die Erfahrung unserer Mitarbeiter, sondern auch auf die enge Kooperation mit unseren Kunden“, betont Klaus-Peter Bruns, Vorstandsvorsitzender der Fiducia & GAD. „Ziel ist es, Banken frühzeitig in die Entwicklung innovativer Lösungen einzubeziehen. So kommen wir ihren Bedürfnissen noch näher.“ So hat der IT-Dienstleister zum Beispiel die Community „Einfach Mitmachen“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, ein dauerhaftes Innovations-Netzwerk aufzubauen, das sich austauscht, Themen vorantreibt, Innovationen in einer frühen Phase erprobt, validiert und bei Markteinführung schnell in den breiten Einsatz bringt. Bei gemeinsamen Treffen stehen Einblicke in die Innovationsarbeit, Methodenkompetenz und gemeinsam erarbeitete konkrete Themen im Fokus. Wie die Innovationsarbeit konkret aussieht und welche Methoden wie etwa Design Thinking und Lego Serious Play dabei helfen, konnten die Messebesucher in verschiedenen Workshops und Speed-Foren auf der COM19 selbst erleben. ■

# Die Weichen stellen für künftige Herausforderungen



von Melanie Eder und  
Oliver Siemes

In drei Zukunfts-Workshops skizzierten Mitglieder und Mitarbeiter die Volksbank Weinheim eG von morgen. Der darauf abzielende Strategieprozess begann im März 2019.

Das Jahr 2028 war das außergewöhnliche Ziel einer exklusiven Reise, zu der die Volksbank Weinheim eG ihre Mitglieder eingeladen hatte. „Reiseleiter“ war der renommierte Zukunftsforscher Sven Gabor Janszky. „Bevor wir uns in 2019 an unsere strategische Planung machen, war es uns wichtig, die Anforderungen und Wünsche an eine moderne Bank von morgen kennenzulernen, um sie bei unseren kommenden Planungen berücksichtigen zu können“, sagt Carsten Müller, Sprecher des Vorstands der Volksbank Weinheim eG. Zukunftsforscher Janszky, der mit drei weiteren Forschern seines ThinkTanks „2b AHEAD“ nach Weinheim gekommen war, traf auf vertraute Gesichter. Denn bereits 2017 war Janszky Keynote-Speaker beim Neujahrsempfang der Bank. Dieses Mal führte er gleich durch drei Zukunfts-Workshops. Den Auftakt machte er mit



Zukunfts-Werkstatt mit Kleingruppenarbeit: Die Volksbank Weinheim eG arbeitet an ihrer Strategie.

16 Firmenkunden der Bank, die, jeder für sich, in rund sechs Stunden eine Zukunftsstrategie für ihr Unternehmen entwarfen. „Dass wir unseren Firmenkunden dieses besondere Angebot machen konnten, war, wenn Sie so wollen, ein Nebenprodukt unserer Arbeit mit den Mitgliedern“, erklärt Carsten Müller. „Bei diesem Workshop - mit dem wir die Anwesenheit von Herrn Janszky und seinem Team optimal genutzt haben, ging es zunächst nicht um unsere Bank, sondern um die Unternehmer direkt. Die aber vor den gleichen Herausforderungen wie wir stehen.“

#### Vom Mitglied zum Mitgestalter

Rund 100 Mitglieder waren der Einladung der Bank zum Mitglieder-Workshop gefolgt. Dazu kamen 25 Teilnehmer aus dem Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bankintern für die Teilnahme bewerben konnten. Sven Gabor Janszky startete den Workshop mit einer Gedankenreise in die Lebens- und Arbeitswelt des Jahres 2028. Die wissenschaftlichen Grundlagen für seine Zukunftsprognosen, in der künstliche Intelligenzen zum Beispiel Krankheiten lange vor den ersten Symptomen erkennen können, oder in der Schränke die Kleiderempfehlungen abgeben und in der Autos wie selbstverständlich autonom fahren, zieht der Forscher mit seinem Team aus regelmäßigen Interviews mit 1.500 Topmanagern, die sich in ihren Unternehmen mit den Themen Innovation, Technologie und Strategie beschäftigen. Ein wesentlicher Schrittmacher der Arbeitswelt von morgen seien dabei die Quantencompu-

ter, die Künstliche Intelligenz auf ein ganz neues Level hebe, so Janszky in seinem rund einstündigen Vortrag.

#### Fragen von heute für morgen

Im Anschluss begann die eigentliche Arbeit für Mitglieder und Mitarbeiter. Jede der vier Gruppen bekam eine eigene Fragestellung. Dabei galt es, den Fokus immer auf die Zukunft, idealerweise auf das Jahr 2028, gerichtet zu haben. Um kurzfristigen Wünschen der Mitglieder, die unter Umständen den Blick in die Zukunft hätten verstellen können, dennoch Gehör zu schenken, hatte das 2bAhead-Team mehrere so genannte Wunschboxen im Raum verteilt. Über diese konnten jederzeit Anregungen zu aktuellen Themen an die Bank adressiert werden.

Die vier Gruppen beschäftigten sich fast eine ganze Stunde mit ihren Fragen. Diese lauteten: Warum gehen Sie in die Filiale? Welche Nicht-Finanzdienstleistungen bietet die Bank der Zukunft an? Wie sieht es in der Filiale der Zukunft aus (architektonisch)? Was müssen die Bankmitarbeiter der Zukunft können?

Um alle Impulse aus dem Gruppenkreis auch erfassen und dennoch strukturiert vorgehen zu können, hatten die Organisatoren für jede Gruppe schon vor Beginn der Veranstaltung zwei Koordinatoren - einen aus dem Kreis der Mitglieder und einen aus dem der Mitarbeiter - bestimmt und sie vorab über ihre Rolle informiert. „Die Zahl der über unseren Workshop generierten Ideen und Ansätze übertraf unsere Erwartungen



Zukunftsforscher Sven Gabor Janszky war mit drei weiteren Forschern seines ThinkTanks „2b AHEAD“ nach Weinheim gekommen.

bei Weitem“, berichtet Carsten Müller begeistert. „Die gewonnenen Ideen können wir, wie geplant, direkt in unseren diesjährigen Strategieprozess einfließen lassen.“

### Eigener Workshop für Mitarbeiter

Input und Antworten auf die Fragen der Zukunft sind das eine. Eine Antwort darauf zu finden, wie möglichst alle Mitarbeiter auf den Weg in die Zukunft mitgenommen werden können, ist eine ganz andere Herausforderung. Aber auch dafür hat die Volksbank Weinheim eG einen guten, wenn auch im ersten Moment unerwarteten Weg gefunden. „Unter dem Motto ‚Heute haben wir zu, damit wir auch Morgen noch für Sie da sind‘ haben wir erstmalig in der Geschichte der Bank diese geschlossen, um uns mit allen Mitarbeitern einen ganzen Tag Zeit für die Zukunft zu nehmen“, berichtet Vorstandssprecher Carsten Müller. Der Tag startet auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Sven Gabor Janszky, seinem Team und der Reise in die Zukunft des Jahres 2028.

### Anders als so mancher dachte

Doch was dann kam, hatten die meisten der 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so nicht erwartet. Statt wie bei der Mitgliederveranstaltung sich mit Fragen nach dem „Wie soll was in der Zukunft aussehen“ oder „Was machen wir künftig neu oder anders“ zu beschäftigen, stellte Janszky eine einfache, aber dennoch entscheidende Frage. Wenn man wisse, dass Veränderungen kommen

und man auch absehen kann, dass sie im Wesentlichen durch die Digitalisierung geprägt sind, laute die Frage: Welche Eigenschaften müssen die Menschen mitbringen, um mit diesen Veränderungen umzugehen oder wichtiger noch, um sie angehen zu können? Die Antwort: Erstens Veränderungsbereitschaft und zweitens müssen die Menschen die Werkzeuge kennen, um Veränderungen annehmen und umsetzen zu können.

„Enabling Transformation“ ist das Schlagwort, unter dem der ThinkTank um Janszky diese Antwort zusammenfasst und greifbar macht.

Verteilt auf Kleingruppen überlegten die Teilnehmer, welche Prozesse oder Bedingungen ihnen nicht gefallen. Hierbei ging es dem Zukunftsforscher nicht um die Zukunft, sondern um das jetzt und hier. Anschließend suchten die Teilnehmer die organisatorische Regel, die der zu ändernden Situation zu Grunde lag, zu erkennen. Diese Regel war nun Ausgangsbasis, um eine neue Regel zu finden, die die Basis für einen neuen Prozess oder eine neue Rahmenbedingung bilden kann. „Um die Herausforderungen von Veränderungen zu meistern, ist es wichtig, den Prozess dahinter zu verstehen“, so Zukunftsforscher Janszky. „Nur so kann man ihn auch aktiv mitgestalten.“ Am Ende des Tages verfügte jede Gruppe nicht nur über das Know-how des Enabling Transformation, sondern hatte auch einer Übersicht der Dinge, die sie ändern wollen und werden.

### Viele gute Ideen – was wird daraus?

Der neue Strategieprozess der Volksbank Weinheim eG startete pünktlich im März 2019. Im Rahmen des Auftaktworkshops hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit, ihre Vorstellung von der Zukunft der Bank sowie den künftigen Handlungsfeldern einzubringen. Diese werden aktuell interessierten Mitgliedern der Bank vorgestellt und durch diese auch bewertet, bevor es im Mai in die Ausformulierung der Strategie ging. Das Fazit des Vorstands: „Ich bin mir sicher, dass wir mit dieser Vorgehensweise nicht nur einen intelligenten Weg gefunden haben, die Herausforderungen der Zukunft in konkrete Handlungsfelder zu übersetzen, sondern durch unsere offene Kommunikation und die Integration unserer Mitglieder bereits die Basis für unseren künftigen Erfolg gelegt haben“, so Carsten Müller. ■

### AUTOREN



**Melanie Eder**  
Volksbank Weinheim eG  
stv. Bereichsleiterin Personal  
Teamleiterin Vorstandsstab



**Oliver Siemes**  
Volksbank Weinheim eG  
Vertriebsmanagement

# Attraktiv für Azubi-Aspiranten: Volksbank bietet Videobewerbung



Volksbank und Startup ziehen an einem Strang: Eric Baumgart, Leiter Personalmanagement der Volksbank eG Konstanz (rechts), und Christoph Winter, Geschäftsführer der MyFuGo GmbH, gehen mit einer von Winter entwickelten Videobewerbungs-Anwendung in den Echtbetrieb.

von Gunter Endres

Am Bodensee brechen neue digitale Zeiten im Personalrecruiting an. Vorerst für die Zielgruppe Auszubildende. Die Volksbank eG Konstanz setzt die Software eines Startups ein, um unter anderem den Bewerbungs- beziehungsweise Einstellungsprozess effizienter zu gestalten.

Christoph Winter holt sein Smartphone hervor, ruft die App seines Konstanzer Startups MyFuGo GmbH auf, streckt den Arm, richtet das Handy auf sein Gesicht aus und bewirbt sich bei der Volksbank vor Ort. Das dauert nur wenige Minuten. Das Besondere dabei: Es handelt sich um eine Video-Bewerbung. Diese „landet“ umgehend im Dashboard der Personaler der Volksbank Konstanz. Zusätzlich wird eine Benachrichtigungs-E-Mail fürs Postfach des zuständigen Personalreferenten erstellt.

## Echtbetrieb in den Startlöchern

Die Demonstration dieser innovativen Anwendung findet im Büro von Eric Baumgart statt. Der Leiter Vorstandsstab und Personalmanagement der Volksbank Konstanz steht voll und ganz hinter dieser neuen Art und Weise des Bewerbungsverfahrens. „Wir freuen uns, die Premium-Pilotbank für diese innovative Anwendung zu sein. Sie ist

beinahe durchgetestet. Für den Datenschutz und die IT-Sicherheit werden momentan die Vorbereitungen getroffen“, sagt Baumgart im April 2019. Der Echtbetrieb soll im Sommer des laufenden Jahres starten und für den Ausbildungsjahrgang 2020 zur Verfügung stehen.

### Drei Vorteile

Was sind die Vorteile des Personalrecruitings per Videobewerbung? Christoph Winter, Jungunternehmer, ehemaliger Volksbank-Auszubildender und berufs begleitender Student an der ADG Business School (Akademie Deutscher Genossenschaften, Montabaur, und Steinbeis-Hochschule Berlin), nennt drei Argumente. „Man erhält von Anfang an einen persönlichen Eindruck vom Bewerber. Damit kann der Fokus auf Top-Kandidaten gelegt werden.“ Ein weiterer Punkt: Sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren zu können. Christoph Winter: „Es ist der erste Bewerbungsprozess, der auch den jungen, digitalaffinen Bewerbern so richtig Spaß gibt. Den Schritt der Digitalisierung mitzugehen und sich als innovatives Unternehmen zu präsentieren, ist für mich ein Gebot der Stunde.“

Dritter Vorteil: der Spareffekt. Kosten und Zeit, beides wertvolle Ressourcen im Personalmanagement der Bank, werden geschont. Das Motto lautet: Bereits vor dem klassischen Bewerbungsgespräch die Bewerber filtern und eine Vorauswahl der besten Kandidaten treffen. Bewerbung und Bewerbungsgespräch in einem Schritt verbinden. „Im Ranking dieser drei Vorteile steht das Thema des sofortigen ersten Eindrucks an erster Stelle“, sagt Personalchef Baumgart. „Beim Ansehen der persönlichen, bildhaften Bewerbung kann ich bereits erste Erkenntnisse über beispielsweise die Vertriebsaffinität des Bewerbers gewinnen.“ Und dies ohne großen Zeitaufwand.

Baumgart rechnet damit, dass sich einige der Bewerber, welche von der App und auch von der Bank eine Eingangsbestätigungs-E-Mail bekommen, für ihre Videos etwas Besonderes einfallen lassen. Eine grenzenlose Kreativität ist allerdings nicht möglich, denn die Videobewerbung ist durchstrukturiert. Es gilt, von der Bank vordefinierte, standardisierte sowie klassische Fragen zu beantworten. Pro Frage sind maximal 60 Sekunden Bewegtbild möglich. Unterlagen wie beispielsweise Zeugnisse können in der App direkt als PDF oder als Fotoscan hochgeladen werden. Für jede Stellenbeschreibung gibt es einen eigenen digitalen Jobcode.

Personalmanagement-Leiter Baumgart ist überzeugt, dass dieser neue Bewerbungskanal ankommen wird. Diese Option wird auf der Ausbildungs-Webseite des Internetauftritts der Volksbank Konstanz integriert, nebst Link auf



*Christoph Winter führt seine Startup-App vor: Bewerbung per Bewegtbild geht flott und macht Spaß. Für potenzielle Bank-Auszubildende der „Generation Z“ seiner Meinung nach genau das Richtige.*

den Youtube-Erklärfilm, der auf der MyFuGo-Webseite integriert ist. Zusätzlich wird die digitale Innovation auf Jobmessen präsentiert. „Natürlich kann man sich auch weiterhin klassisch bewerben. Wir rechnen aber schon mit einigen qualitativ guten Bewerbungsvideos“, so Baumgart. Die Videobewerbungs-Anwendung sei Teil des laufenden Modernisierungsprogramms im Personalbereich der Bank.

### Exklusiv für Volksbanken und Raiffeisenbanken

Startup-Unternehmer Winter betont, dass sein Produkt exklusiv den Genossenschaftsbanken vorbehalten sei. „Warum sollen die Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht einmal Vorreiter sein und im digitalen Employer Branding die Nase vor der Industrie haben?“, lautet seine rhetorische Frage, bevor er sein Smartphone wieder in die Tasche steckt.

*Die MyFuGo-App ist kostenlos im Apple-App-Store und im Android-Google-Play erhältlich.  
Internet: [www.myfugo.de](http://www.myfugo.de)*

# Digitaler Marktplatz für Baufinanzierungen

von Dirk Schmidt

Im Jahr 2025 wird jede zweite Baufinanzierung über Online-Plattformen abgeschlossen werden. Schon heute sind es 30 Prozent. Die Volksbank Göppingen eG war eine der ersten Banken, die Baufinex, den neuen genossenschaftlichen Vermittlermarktplatz, nutzen. Ein Erfahrungsbericht.



*Walter Körber, Bereichsleiter Immobilien- und Baufinanzierungen der Volksbank Göppingen eG: „Die Kunden beginnen ihre Suche nach einer Finanzierungslösung immer öfter über das Internet und nicht direkt bei Banken. Ohne hierauf zu reagieren, verabschieden wir uns auf Sicht von 50 Prozent des Markts. Über die Plattformen und den genossenschaftlichen Marktplatz fangen wir teils die eigenen Kunden wieder ein.“*

**F**reie Finanzierungsvermittler, die unabhängig agieren und Finanzierungen aus den Angeboten verschiedener Anbieter auswählen, sind für viele Kunden eine interessante Alternative zur Bankfiliale. Auch hier haben sie nur einen Ansprechpartner, müssen sich also nicht selbst bei mehreren Anbietern informieren. Die Vermittler selbst nutzen ihrerseits Online-Marktplätze, die eine breite Produktpalette anbieten. Für die Genossenschaftliche Finanzgruppe einen Fuß in die Tür des Vertriebskanals „Freie Vermittler“ zu bekommen und damit ein aktuelles Volumen von rund 55 Milliarden Euro zu erschließen, war das Ziel der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. Das Ergebnis heißt „Baufi-

nex“ und ist als Gemeinschaftsunternehmen der Bausparkasse Schwäbisch Hall und des Technologieführers Hypoport AG mit seiner Plattform Genopace seit sechs Monaten am Start. Freie Vermittler erhalten über den digitalen Marktplatz Baufinex Zugang zu den relevanten, nicht nur genossenschaftlichen Kreditanbietern Deutschlands.

## Ohne Plattformkompetenz geht es nicht

Walter Körber ist Bereichsleiter Immobilien- und Baufinanzierungen bei der Volksbank Göppingen eG und damit auch verantwortlich für die Sparte „Plattformgeschäft“. „Wir betreiben das Plattformgeschäft schon seit vier Jahren, und diese Erfahrung war Voraussetzung, um sich an einem digitalen Vermittlermarktplatz wie Baufinex zu beteiligen“, beschreibt Körber die Ausgangslage. Nur mit hochstandardisierten, schnell und sicher laufenden Prozessen könne man den nächsten Schritt wagen. Manche Banken würden das unterschätzen, aber „nebenher“ und ohne klare Verantwortungen sei das Risiko zu scheitern groß. Auf Grundlage plattformfähiger Prozesse könne man dank der guten Unterstützung von Genopace in drei bis sechs Monaten Projektarbeit mit Baufinex an den Start gehen.

„Wir hatten schon vorher guten Kontakt zu Vermittlern, die waren aber oft unzufrieden mit den genutzten Plattformen. Da ging es meist um Bearbeitungsgeschwindigkeit und Kosten. Seit 2016 kommt die Wohnimmobilienkreditrichtlinie dazu, die den Vermittlern Investitionen und Zeit abverlangt, um die Dokumentationspflichten zu erfüllen“, erläutert Walter Körber. Baufinex löse diese Rechtsunsicherheit auf, da die Protokolle automatisch erstellt würden. Das sei ein wichtiges Argument für die Vermittler, die auch die breite Angebotspalette und die attraktive Kostenseite schätzten. Der genossenschaftliche Marktplatz



bierte die größte Produktvielfalt der Genossenschaftlichen FinanzGruppe (neben Volksbanken und Raiffeisenbanken, PSD-Banken, Sparda-Banken auch Bausparkasse Schwäbisch Hall, DZ HYP, DZ Privatbank, Münchener Hypothekenbank sowie R+V). Ergänzt wird das Produktangebot durch überregionale Kreditanbieter wie AXA, Commerzbank, Deutsche Bank, ING-DiBa und HypoVereinsbank.

**Vermittlerbetreuer als Alleinstellungsmerkmal**

Das BauFinex-Engagement der Volksbank Göppingen nennt Walter Körber angesichts des veränderten Kundenverhaltens alternativlos. „Die Kunden beginnen ihre Suche nach einer Finanzierungslösung immer öfter über das Internet und nicht direkt bei Banken. Ohne hierauf zu reagieren, verabschieden wir uns auf Sicht von 50 Prozent des Markts. Über die Plattformen und den genossenschaftlichen Marktplatz fangen wir teils die eigenen Kunden wieder ein.“ Körber hat in seinem Bereich heute zwei Vermittlerbetreuer, ein dritter wird aufgebaut. Der Vermittlerbetreuer ist als persönlicher Ansprechpartner vor Ort die erste Anlaufstelle in der Zusammenarbeit mit BauFinex, und das ist ein ganz entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen B2B-Marktplätzen. Mit ihm können Vermittler schwierigere Finanzierungslösungen vorab besprechen, und für viele Produkte der Genossenschaftlichen FinanzGruppe kann der Vermittlerbetreuer sofort eine Kreditentscheidung herbeiführen. Die Vermittlerbetreuung kann ein Experte der Bank oder ein Bezirksleiter der Bausparkasse Schwäbisch Hall übernehmen.

Die neu aufgebauten Vermittlerbetreuer der Volksbank Göppingen sind erfahrene Baufinanzierungsexperten. „Das ist ganz wichtig, denn die Vermittler erwarten als Kunden Kompetenz, hohe

Geschwindigkeit, schnelle Reaktionen und gute Erreichbarkeit. In einer nächsten Ausbaustufe könnten wir uns vorstellen, die Außendienstmitarbeiter der Bausparkasse Schwäbisch Hall enger einzubinden“, blickt Walter Körber in die Zukunft.

**Umfassende Begleitung beim Start**

Im Rahmen des Onboardings einer genossenschaftlichen Bank arbeiten Genopace und BauFinex Hand in Hand. Genopace unterstützt als Kompetenzzentrum für digitale Baufinanzierung Genossenschaftsbanken dabei, sich für den digitalen Vertriebskanal optimal aufzustellen - der Punkt, den Walter Körber als elementar beschreibt. Die Unterstützungsleistungen der beiden Partner seien Gold wert, so Körber, und der laufende Austausch mit den Fachleuten wichtig und hilfreich. Überraschend schnell sei der Name BauFinex im Markt bekannt gewesen, was die Vermittleransprache sehr erleichtere. Heute sind bereits 20 freie Finanzvermittler über die Volksbank an dem Online-Marktplatz angeschlossen.

Wie schätzt Körber die Akzeptanz des neuen Marktplatzangebotes bei den Genossenschaftsbanken ein? Ja, es gebe einen Austausch unter den Banken, die Offenheit sei groß. Aber man müsse auch bedenken, dass die Banken hier quasi per Knopfdruck zu Wettbewerbern werden könnten. Das sei für die Gruppe eine neue Erfahrung, und nicht jeder gehe damit gelassen um. Dennoch könne es allenfalls um das wann, nicht um das ob eines Engagements gehen. Bereits über 140 Genossenschaftsbanken haben ihr Produktangebot auf dem Marktplatz eingestellt, die große Mehrheit hat sich auch für die aktive Marktbearbeitung über regionale Vermittlerbetreuer entschieden. Täglich kommen weitere hinzu, die sich so einen weiteren, zukunftsfähigen Vertriebskanal im digitalen Banking sichern ■

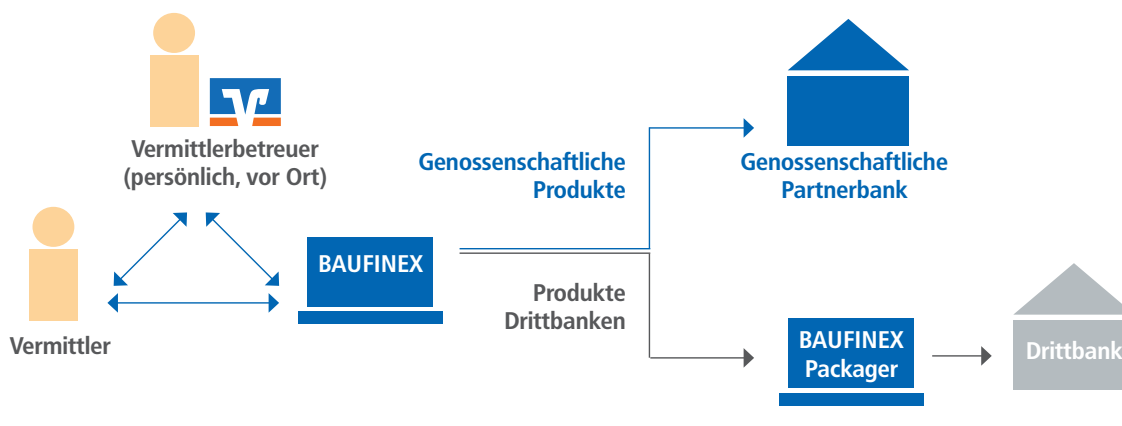
**AUTOR**



**Dirk Schmidt**  
Freier Journalist

Abb. 1 So funktioniert BauFinex, der genossenschaftliche Online-Marktplatz.

© Abb. Bausparkasse Schwäbisch Hall



# Wanderausstellung zu Landeswettbewerb Effizienzpreis Bauen und Modernisieren



Die aktuellen Preisträger werden mit einer Wanderausstellung vorgestellt und sollen als gute Beispiele zum Nachmachen anregen.

Der Effizienzpreis Bauen und Modernisieren wurde vom baden-württembergischen Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft 2018 das erste Mal ausgelobt. Die aktuellen Preisträger werden jetzt der Öffentlichkeit mit einer Wanderausstellung vorgestellt und sollen als gute Beispiele zum Nachmachen anregen.

Das Umweltministerium zeichnet mit dem „Effizienzpreis Bauen und Modernisieren“ besonders kostengünstig und zugleich energieeffizient modernisierte oder neu gebaute Wohngebäude aus. Außerdem prämiiert das Ministerium private, öffentliche und gewerbliche Objekte (Wohngebäude sowie Gebäude mit überwiegend Wohnfläche), deren Konzepte Modellcharakter haben, andere Bauherren inspirieren und bei anderen Bauvorhaben umgesetzt werden können. Der Landeswettbewerb will zeigen, dass energieeffizientes Bauen und Modernisieren nicht per se teuer sein muss, für eine positive Wahrnehmung des Themas sorgen und die prämierten Gebäude als Erfolgsmodelle einer interessierten Öffentlichkeit vorstellen.

Umweltminister Franz Untersteller hat am 11. Dezember 2018 in Stuttgart den „Effizienzpreis Bauen und Modernisieren“ zum ersten Mal verliehen. 2020 wird der Effizienzpreis Bauen und Modernisieren zum zweiten Mal vergeben. Bewerbungen können sich wie bisher Neubauten und Modernisierungen in den Kategorien

- Neubau Ein-/Zweifamilienhaus
- Neubau Mehrfamilienhaus/Geschosswohnungsbau
- Modernisierung Ein-/Zweifamilienhaus
- Modernisierung Mehrfamilienhaus/Geschosswohnungsbau
- Kategorie Modernisierung im Denkmalschutz

Neu: 2020 können auch Nichtwohngebäude (zum Beispiel Bürogebäude, Kindergärten oder Schulen) in eigenen Kategorien eingereicht werden.

Mehr zum Bewerbungsverfahren, Informationen und Hintergründe unter [www.effizienzpreis-bw.de](http://www.effizienzpreis-bw.de). Gegen Ende 2019 finden Sie dort auch die Auslobungsunterlagen.

Die Wanderausstellung kann kostenlos beim Umweltministerium ausgeliehen werden. Die sechs Displays werden versendet und sind leicht aufzubauen. Der Aufwand ist also sehr gering. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an: Matthias Gienandt, Fon: 0711 126 12 16, E-Mail: [matthias.gienandt@um.bwl.de](mailto:matthias.gienandt@um.bwl.de).

## BWGV unterstützt

Im Rahmen der Kooperationsvereinbarung zur energetischen Sanierung gemeinsam mit dem Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft und der Bausparkasse Schwäbisch Hall (siehe auch *Geno Graph* 12/18, S. 35) unterstützt und begleitet der BWGV 2020 die 2. Auflage des Effizienzpreises Bauen und Wohnen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken werden rechtzeitig Ende 2019 über die Neuausschreibung informiert und können dann Kunden mit gelungenen Neubau- oder Sanierungsobjekten aus ihrem Geschäftsgebiet zur Teilnahme animieren und damit dann auch öffentlichkeitswirksam das umweltpolitisch wichtige Thema der Energieeffizienz bei Neubauten oder bei der Sanierung von Altbauten unterstützen. Aus diesem Grund könnte auch für die eine oder andere Bank die oben beschriebene Wanderausstellung interessant sein, insbesondere wenn eine Bank im Jahr 2019 plant, das Thema Bauen und Wohnen mit speziellen Schwerpunkt-Aktivitäten besonders herauszustellen. Preisgekrönte Leuchtturm-Objekte, die zeigen, dass energieeffizientes Bauen und Modernisieren nicht immer auch gleich teuer sein muss, können sehr wohl auf potentielle Renovierungs- und Neubau-Kunden motivierend wirken.

Auch beim BWGV-Energietag am 8. November 2019 im GENO-Haus Stuttgart wird die Ausstellung zu sehen sein. Ansprechpartner beim BWGV rund um die Aktivitäten im Rahmen der genannten Kooperationsvereinbarung ist Axel Klima, E-Mail: [axel.klima@bwgv-info.de](mailto:axel.klima@bwgv-info.de).

## Das Sanierung(s)Mobil auf der Remstal-Gartenschau in Waiblingen

Auf seiner 2019er-Tour durchs Ländle macht das Sanierung(s)Mobil auch Station auf der Remstal-Gartenschau. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind einer der Hauptsponsoren dieses rollenden Informationsstands und darum auf dem Mobil auch mehrfach mit dem VR-Zeichen präsent. Das Sanierung(s)Mobil beherbergt eine Ausstellung über energetische Sanierungen und die wichtigsten Energietechniken für zukunftsfähige Altbauten. Eine genauere Beschreibung des Mobils ist im *Geno Graph* 11/18 auf S. 29 zu finden. Gesponsert durch die Volksbank Stuttgart eG steht das Mobil vom 25. Juni bis zum 7. Juli beim Bürgerzentrum in Waiblingen, betreut von Energieberatern von Zukunft Altbau sowie von Finanzierungsberatern der Volksbank Stuttgart. Interessierte Banken können sich das Mobil dort im Einsatz vor Ort anschauen, um sich einen Eindruck zu verschaffen, ob eine Buchung für eine thematisch passende Veranstaltung wie Energietage oder Immo-Messen interessant sein könnte.

# Gelebte Inklusion auf genossenschaftlicher Basis

von Dr. Annika Reifschneider

Im Rahmen der Bundesgartenschau haben die Lichtenstern Wohnkonzepte am Neckarbogen eG und der BWGV gemeinsam einen Ausstellungsraum gestaltet.

**M**itte April 2019 öffnete die Bundesgartenschau 2019 in Heilbronn ihre Pforten. Erstmals wurden Landschaftsgestaltung und Stadtentwicklung kombiniert. Ein Teil des Neckarbogens wurde bebaut, so dass eine „grüne Stadt am Fluss“ für 3.500 Einwohner errichtet wurde. Die Motivation hinter der Konzeption der Stadtausstellung war es, anhand von Beispielen das Zusammenleben in der „Stadt der Zukunft“ aufzuzeigen. Vernetzung und Kooperation im Sozialraum, so lautet die übergeordnete Zielsetzung dieser Initiative.

## Lichtenstern Wohnkonzepte am Neckarbogen eG

Auf diesem Gelände entstand im Juli 2015 auch die Lichtenstern Wohnkonzepte am Neckarbogen eG (der Geno Graph berichtete). Wohnkonzepte – das klingt zunächst eher nach einer typischen Baugenossenschaft. „Ist es aber nicht“, so Pfarrerin Sybille Leiß, die neben ihrer Tätigkeit als Vorstandsvorsitzende der Evangelischen Stiftung Lichtenstern auch hauptamtlicher Vorstand der Genossenschaft ist. Es handelt sich um ein inklusives Wohnprojekt für Menschen mit Behinderung. Gründer der Genossenschaft sind die Evangelische Stiftung Lichtenstern, die Projektplanungsfirma Kruck & Partner aus Heilbronn, die Volksbank Sulmtal eG und die Volksbank Heilbronn eG.

Betrieben wird das soziale Wohnprojekt von der Evangelischen Stiftung Lichtenstern. Bauherr ist die Genossenschaft, welche die Räumlichkeiten auf dem Gelände der Bundesgartenschau in Heilbronn an die Stiftung vermietet. Die Lichtenstern Wohnkonzepte am Neckarbogen eG setzt sich aktiv für Inklusion ein und schafft mit dem Haus am Floßhafen attraktive Wohn- und Betreuungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung. Damit trägt die Genossenschaft die Baufinanzierung, vermietet das Gebäude an die Evangelische Stiftung Lichtenstern und unterstützt deren soziale Zwecke aktiv.

Das Wohnhaus der Genossenschaft ist wunderschön gelegen zwischen Stadtsee und altem

Neckar. Das Wohn- und Betreuungsprojekt Neckarbogen soll das Miteinander in der Nachbarschaft in dem entstandenen Neubauviertel fördern. Durch Einrichtungen wie dem Quartierstreffpunkt, dem Café Samocca, sollen vielfältige Begegnungsmöglichkeiten geschaffen werden. Das Projekt bietet somit die optimalen Voraussetzungen für ein Wohnquartier der Vielfalt, in dem Menschen mit Behinderung die Chance geboten wird, wohnortnah zu leben und eine Tagesförderstätte zu besuchen oder im inklusiven Café oder im Waschsalon zu arbeiten.

Die Mitgliedschaft der Stiftung in der Genossenschaft bietet Vorteile für beide Seiten. Einerseits ist die Zeichnung von Genossenschaftsanteilen durch Beteiligte der Stiftung ein wichtiger Faktor hinsichtlich der Finanzierung. Darüber hinaus leben Genossenschaften, gemäß der drei S-Prinzipien – Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung – von der aktiven Beteiligung ihrer Mitglieder. Andererseits ergibt sich aus dem Grundsatz der Demokratie „ein Mitglied, eine Stimme“ den Klienten der Stiftung die Chance, aus dem klassischen Fürsorgeverhältnis auszuweichen und ihre Lebenssituation aktiv mitzugestalten.

## Ausstellungsraum zum Thema Genossenschaften

Im Rahmen der Bundesgartenschau haben die Lichtenstern Wohnkonzepte am Neckarbogen eG und der BWGV gemeinsam einen Ausstellungsraum gestaltet. Dieser liegt direkt gegenüber des inklusiven Cafés Samocca, das ebenfalls von der Stiftung Lichtenstern betrieben wird und direkt im neu gestalteten Quartier am Neckarbogen verortet ist. Ein Besuch lohnt sich. ■

### AUTORIN



**Dr. Annika Reifschneider**  
BWGV-Bereich Interessenvertretung  
Fachgebietskordinatorin  
Genossenschaftswesen

### Weitere Informationen

- <https://www.lichtenstern-wohkonzepte.de/>
- <https://samocca.de/programm/>
- <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Wohnen-mit-einem-Plus-Lichtenstern-Wohnkonzepte-am-Neckarbogen-eG-3311.htm>
- <https://aktionsplan-inklusion-leben.de/baugenossenschaft-eine-durch-und-durch-inklusive-struktur/>

# Ordentliches Jahr 2018 und spannende Neugründungen

*Beispiel Gesundheitsgenossenschaften: Christian Strunz (am Mikrophon), Notarzt und Vorstandsmitglied des BWGV-Mitglieds Honmed eG, erläuterte auf einer Fachtagung „Kommunaler Innovations-tag Baden-Württemberg“ das Geschäftsmodell der Ärztenossenschaft, die Notärzte in zurzeit vier Landkreisen des Südens vernetzt.*



Ordentliches Jahr für die Genossenschaften: Die Umsätze der 627 (2017: 633) Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in Baden-Württemberg haben 2018 um 1,6 Prozent auf 8,42 Milliarden Euro zugelegt. „Vor dem Hintergrund der zahlreichen Herausforderungen im vergangenen Jahr – insbesondere in der Landwirtschaft – sind diese Zahlen sehr respektabel“, sagte BWGV-Präsident Dr. Roman Glaser auf der Jahrespressekonferenz im Stuttgarter GENO-Haus.

von Thomas Hagenbucher

**D**ie Umsätze der 320 landwirtschaftlichen Genossenschaften verringerten sich leicht um 0,2 Prozent auf 3,53 Milliarden Euro, die der 307 gewerblichen Genossenschaften legten derweil um 2,9 Prozent auf 4,89 Milliarden zu. Die Zahl der Genossenschaftsmitglieder in Baden-Württemberg stieg im gleichen Zeitraum um 19.665 auf fast 3,95 Millionen – ein neuer Rekordwert. Zehn Genossenschaften sind 2018 in den unterschiedlichsten Feldern gegründet worden, vier waren es bisher im Jahr 2019.

Einen Schwerpunkt bei den Gründungen der vergangenen Jahre bilden Genossenschaften im kommunalen Umfeld: Neben der ärztlichen Versorgung stehen Themen wie Mobilität, Betreuung, Pflege, Bildung und die Entwicklung von Stadtquartieren auf der Agenda. „Genossenschaften können dort eine Lösung sein, wo sich die Öffentliche Hand nicht so stark wie eigentlich not-

wendig engagieren will oder kann“, verdeutlicht BWGV-Präsident Glaser. Im laufenden Jahr gab es bis heute vier Gründungen in Baden-Württemberg: die BürgerEnergiegenossenschaft Boxberg eG (Main-Tauber-Kreis), die Culinary Coffee eG in Heilbronn, die Advice HR Circle eG in Karlsbad und das Ärztehaus der Stadt Tengen eG (Kreis Konstanz).

## **Gesundheitsgenossenschaften als Lösung für drohenden Ärztemangel**

Ein besonders spannendes Konzept sind Gesundheitsgenossenschaften wie kooperative Pflegeangebote und -einrichtungen oder das kürzlich gegründete Ärztehaus in Tengen, mit denen unter anderem dem drohenden Ärztemangel insbesondere im ländlichen Raum begegnet werden kann. Praxisgenossenschaften etwa bieten flexible Arbeitszeiten, Angestelltenverhältnisse und Möglichkeiten zur Teilzeit-Beschäftigung für Medi-

ziner sowie geteilten Verwaltungsaufwand. Das ist für junge Medizinerinnen und Mediziner häufig attraktiver als die Selbstständigkeit.

„Die qualitativ hochwertige, flächendeckende und ortsnahe medizinische Versorgung ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Städte und Gemeinden. Hierbei können Genossenschaften eine wichtige Rolle spielen“, verdeutlichte Glaser. Aus diesem Grund ist auf Initiative des Gemeindetags, des Hausärzterverbands und des BWGV eine Erprobung genossenschaftlicher Hausarztmodelle durch das Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz sowie das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg gestartet – auch und gerade an Orten, an denen es keine oder nur noch wenige Ärzte gibt. Noch bis August laufen Machbarkeitsanalysen in sieben Städten und Gemeinden beziehungsweise Gemeindeverbänden. Anschließend sollen in drei Pilotkommunen öffentlich geförderte Modellprojekte starten. Unabhängig davon werden genossenschaftliche Lösungen von Ärzten selbst mittlerweile bundesweit stark nachgefragt.

### **Genossenschaften ideal für die Betriebsnachfolge im Handwerk**

Besonders gut eignen sich genossenschaftliche Lösungen auch für Herausforderungen in kleinen und mittleren Unternehmen – etwa beim drängenden Thema der Betriebsnachfolge. „Bereits drei gute Mitarbeiter genügen, um eine Genossenschaft zu gründen und so den Betrieb gemeinsam fortzuführen“, berichtete Glaser. Der bisherige Inhaber kann seinen Betrieb in vertraute Hände geben und benötigt keinen einzelnen Käufer, der alles alleine übernimmt. Zudem besteht die Möglichkeit, dass der bisherige Inhaber für einige Jahre Aufsichtsratsvorsitzender der Genossenschaft wird und den Betrieb und die neue Geschäftsleitung so weiter begleiten kann.

Der BWGV sieht in den kommenden Jahren ein enormes Potenzial für Genossenschaftsgründungen zur Nachfolgeregelung beziehungsweise Mitarbeiterbeteiligung. Das trifft vor allem auf das Handwerk zu, in dem der Bedarf besonders hoch ist. „Gemeinsam lassen sich die anstehenden Herausforderungen wie der Fachkräftemangel, Nachfolgeprobleme, aber auch die zunehmende Konkurrenz durch andere Anbieter sowie die Digitalisierung besser bewältigen“, ist Präsident Glaser überzeugt. Mehr als 11.700 Handwerksbetriebe in Baden-Württemberg sind bereits genossenschaftlich organisiert.

### **GAP: Kleinere und mittlere Landwirtschaftsbetriebe stärken**

Die Genossenschaften unterstützen ihre Mitglieder mit Preisabsicherungsmodellen, die für die

Landwirte in einer zunehmend volatilen Situation Risiken begrenzen helfen. „Genossenschaften sind in sämtlichen landwirtschaftlichen Sparten geradezu existenziell wichtig“, betonte Glaser. Mit Blick auf die noch auszugestaltende Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) der Europäischen Union nach 2020 hält es der BWGV für ausgesprochen wichtig, die kleinen und mittleren Betriebe weiter zu stärken und die Förderung von Junglandwirten auszubauen, um so den Strukturwandel in der Landwirtschaft verträglich gestalten zu können. Des Weiteren müssen die von europäischen Vertretern selbst als Erfolgsmodell bezeichneten Erzeugerorganisationen wie die eingetragenen Genossenschaften als Kooperationsform zwischen kleinen und mittleren Betrieben weiter gestärkt werden. Dafür macht sich der BWGV intensiv in der Interessenvertretung stark.

### **Selbstorganisation in der Wald- und Forstwirtschaft befördern**

Ebenfalls eine große Bedeutung nehmen Genossenschaften in der mittelständisch geprägten Wald- und Forstwirtschaft ein. Bei der derzeit diskutierten Neuorganisation der Forstverwaltung durch das Land Baden-Württemberg ist es für den BWGV wichtig, dass verlässliche Wettbewerbsbedingungen gewährleistet werden. „Die bestehenden Strukturen der Selbstorganisation in der Wald- und Forstwirtschaft dürfen nicht gefährdet oder behindert werden“, forderte Glaser. Vielmehr müssten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Intensivierung der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Waldbesitzarten geschaffen werden. Die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft hat sich bei der gemeinsamen Bewirtschaftung von Privat- und Kommunalwäldern bewährt, so Glaser. In Baden-Württemberg gibt es zwölf Wald- und Forstgenossenschaften, die 7.800 Mitglieder haben und einen Umsatz von 53 Millionen Euro erwirtschaften.

Molkereien und Milcherzeuger können auf ein solides Jahr zurückschauen: Die Umsätze der sechs genossenschaftlichen Milchverarbeitenden Betriebe in Baden-Württemberg stiegen 2018 um 3,9 Prozent auf 823 Millionen Euro. Die Weinlese 2018 brachte sowohl in Baden als auch in Württemberg eine hervorragende Qualität, die Mengen waren wegen des Spitzensommers ebenfalls deutlich überdurchschnittlich. 2018 haben die 111 Winzer- und Weingärtnergenossenschaften im Land 194,1 Millionen Liter Most eingelagert. Das sind 63,2 Millionen Liter beziehungsweise 48 Prozent mehr als 2017. Der Absatz von Wein und Sekt stieg 2018 um 3,0 Prozent auf 159,8 Millionen Liter. ■



# Smart Farming aufs Feld bringen

Die BayWa AG hat ein Digitalisierungs-Projekt mit zwei württembergischen Landwirten gestartet – einem Ackerbaubetrieb in Nordwürttemberg und einem Tierhalter in Oberschwaben.

von Gunter Endres

Landwirte an die Digitalisierung heranführen, die Bedürfnisse vor allem kleinerer Betriebe noch besser kennenlernen und gemeinsam mit ihnen die Praxislösungen weiterentwickeln: Diese Ziele stehen hinter dem Projekt, das die BayWa mit den beiden württembergischen Landwirten Jürgen Rüdt in Ditzingen (Kreis Ludwigsburg) und Joachim Unger in Wilflingen (Kreis Biberach) gestartet hat. Sie setzen Smart-Farming-Anwendungen und -Technik von BayWa und dem Tochterunternehmen FarmFacts ein, werden dabei eng von den jeweiligen Spezialisten für Software, Maschinen und Pflanzenbauberatung begleitet und betreut. Das Projekt ist auf mehrere Jahre angelegt.

## „Botschafter für Berufskollegen“

„Viele Landwirte stehen bei der Digitalisierung ihrer Betriebe noch am Anfang. Wir möchten am Beispiel der beiden ausgewählten Landwirte in der Praxis zeigen, wie der Einstieg in Smart Farming gelingt“, erläutert Jörg Migende, verantwortlich für den Bereich Agrar Vertrieb und Digital Farming bei der BayWa. „Unsere beiden Partner stehen deshalb auch als ‚Botschafter‘ für Berufskollegen zur Verfügung, um ihre Erfahrungen weiterzugeben und zu teilen – gerade auch im Hinblick auf Einsteiger in Smart Farming. Zudem gewinnen wir in der engen Zusammenarbeit noch mehr Erfahrung darin, was der Landwirt an Unterstützung und Service von uns braucht – und was Smart Farming ihm unterm Strich schließlich bringt.“

Beide Betriebe verfügen über viele kleine Schläge mit einer durchschnittlichen Einzelschlaggröße von unter zwei Hektar. Die Landwirte wollen ihre Betriebsmittel effizienter ausbringen und dafür in Smart Farming einsteigen. „Auf unseren stark



Die Landwirte Jürgen Rüdt (links) und Joachim Unger wenden im Rahmen eines langfristigen Projekts Smart-Farming-Lösungen von BayWa und Farm Facts an.

wechselnden Böden möchte ich Nährstoffgaben nicht mehr wie bisher pauschal verteilen“, erklärt Joachim Unger, der einen Ackerbaubetrieb führt. „In diesem Projekt kann ich die technischen Möglichkeiten ausprobieren und herausfinden, was sich für meinen Betrieb eignet.“

Ähnliches gilt für Tierhalter Jürgen Rüdt: „Mir ist der optimale Einsatz von Betriebsmitteln wichtig – gerade auch im Hinblick auf die neue Düngeverordnung. Hier erhoffe ich mir, die Nährstoffeffizienz zu verbessern, um langfristig Ertrag und Qualität zu sichern. Außerdem müssen wir gegenüber dem Verbraucher deutlicher kommunizieren, dass die Kombination aus Digitalisierung und pflanzenbaulichem Fachwissen zu einer nachhaltigen und umweltschonenden Landwirtschaft beiträgt.“

#### Stickstoffdüngung mit dem „N-Manager“

„Wir erleben in diesem Projekt aktuell Überraschungen und machen spannende Lernerfahrungen“, sagt dazu Gerd Mezger, Spartengeschäftsführer Agrar der BayWa Württemberg. Was den schonenden Umgang mit Ressourcen anbelangt, hat die BayWa ihr Angebot an Smart-Farming-Lösungen weiter ausgebaut und verfeinert. Ein Beispiel dafür ist die Stickstoffdüngung. „Das Thema treibt unsere Kunden sehr um – gerade auch vor dem Hintergrund der Düngeverordnung“, so Mezger. Mit dem sogenannten N-Manager von FarmFacts können Landwirte die Teilflächen ihrer Felder bedarfsgerecht mit Stickstoff düngen. Basis dafür sind satellitengestützte Feld- und Bestandsanalysen. Mit dem N-Manager kann der Landwirt laut BayWa die Mengen der Düngeverordnung einhalten, ressourcenschonend arbeiten und zugleich Erträge auf optimalem Niveau erzielen.

#### Württemberg hat 2018 Umsatz gesteigert

Die BayWa Württemberg hat 2018 den Umsatz auf 599 Millionen Euro gesteigert (Vorjahr: 578 Millionen Euro). Technik, Energie und Baustoffe legten zu; der Agrarbereich steigerte den Umsatz entgegen dem Trend der Branche. Im Obstbereich ging der Umsatz aufgrund geringer Verkaufsmengen (Frostjahr 2017) zurück. Die BayWa setzt 2019 ihre Investitionen in Württemberg fort, bringt weitere digitale Lösungen in die Region und Angebote für die Wärmewende beim Verbraucher.

Im Jahr 2018 investierte die BayWa in Württemberg mehr als 4 Millionen Euro. Rund 70 Prozent der Aufträge gingen an Unternehmen, Handwerker und Dienstleister in der Region. Für das laufende Jahr 2019 seien an den Standorten Investitionen in Höhe von fast 16 Millionen Euro geplant. „Bei den Investitionen legt die BayWa ein besonderes Augenmerk darauf, digitale Innovationen mit den Standorten in der Region zu verknüpfen. Online-Angebote und Präsenz vor Ort verbinden wir zu einer starken Leistung für unsere Kunden“, sagte Andrea Bernhart, Leiterin des Business Service Centers, bei der Präsentation der Geschäftszahlen Mitte April in Stuttgart. Traditionell stark engagiert sich die BayWa in der Aus- und Weiterbildung in der Region. Die BayWa ist in Württemberg in den Bereichen Agrar, Technik, Energie und Baustoffe mit fast 1.100 Mitarbeitern an 65 Standorten vertreten; darunter sind rund 9 Prozent Azubis. Die Übernahmequote sei mit 64 Prozent ebenfalls vergleichsweise hoch. ■

# Eine genossenschaftliche Wertschöpfungskette



*Beispiel einer Konfektionierungsarbeit: Give-Aways für eine Musical-Veranstaltung der Volksbanken und Raiffeisenbanken.*

von Gunter Endres

**D**ie Stuttgarter Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) der Rudolf-Sophien-Stift gGmbH ist eines der rund 50 Mitglieder der gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Beschäftigte des Stifts führen unter anderem Aufträge der ebenfalls in Stuttgart ansässigen gdw eG aus. So auch Konfektionierungen für den BWGV beziehungsweise für die Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Angelika Freitag, Bereichsleiterin Dienstleistungen, führt durch die Werkstätten des Stifts in der Schockenriedstraße in Stuttgart-Möhringen. Ein Arbeitsteam verpackt gerade die fertig konfektionierten sogenannten Give-Aways, die Mitglieder und Kunden baden-württembergischer Volksbanken und Raiffeisenbanken zur exklusiven Musical-Vorstellung „Aladdin“ im Stage Apollo Theater erhalten. Es galt, die Give-Aways mit Volksbanken-Raiffeisenbanken-Aufklebern zu versehen. Freitag: „Wir liefern in diesem Fall selbst ans Musical-Theater an.“

Die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG stellt solche Aufträge zum Teil auf ihr Online-Auftragsportal. Netzwerkpartner geben darauf hin ihr Angebot ab. „Wir haben bereits den nächsten Auftrag für den Endkunden BWGV, sagt Angelika Freitag. Notizbücher werden mit Kugelschreibern bestückt.

## gdw eG

Die gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG, Stuttgart, ist eine Genossenschaft anerkannter Einrichtungen der Behindertenarbeit. Ihre rund 50 Mitglieder beschäftigen über 30.000 Mitarbeitende an rund 280 Standorten in Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen, Rheinland-Pfalz und Saarland. Die drei Geschäftsfelder der gdw sind am Endverbraucher orientierte Kooperationsprojekte, zum Beispiel die CAP-Lebensmittelmärkte, gebündelte Leistungen für Unternehmen als Nahtstelle zu Sozialunternehmen und Service-Angebote für Sozialunternehmen wie beispielsweise der gebündelte Einkauf mittels Rahmenverträgen.

## Rudolf-Sophien-Stift

Das Rudolf-Sophien-Stift, Stuttgart, ist eine Tochtergesellschaft der Evangelischen Gesellschaft und bietet psychisch erkrankten Menschen im Großraum Stuttgart aufeinander abgestimmte und integrierte Angebote: klinische Behandlung, medizinische und berufliche Rehabilitation, betreutes Wohnen sowie ambulante Hilfen und Hilfen zur sozialen Teilhabe und Inklusion. Es ist Teil der gemeindepsychiatrischen Versorgung der Landeshauptstadt Stuttgart und der angrenzenden Landkreise in der Region Stuttgart. Die Werkstatt für behinderte Menschen der Rudolf-Sophien-Stift gGmbH – an mehreren Standortorten angesiedelt – beschäftigt rund 500 Menschen, die psychisch erkrankt sind.



# Schülergenossenschaften »HFGreen« und »Schäffles« starten durch

**M**ehr als 22 Millionen Menschen in Deutschland sind Mitglied einer Genossenschaft und damit überzeugt von der Idee, gemeinsam Großes zu schaffen. Auch die Schüler des Hans-Furler-Gymnasiums in Oberkirch haben die Möglichkeit, sich in dieser Form des wirtschaftlichen Handelns zu engagieren. Denn mit der Volksbank in der Ortenau, Offenburg, als begleitende Partnergenossenschaft wurde durch die Schulleitung eine Vereinbarung zur Gründung der Schülergenossenschaft „HFGreen“ unterzeichnet. Damit wurde der Weg freigemacht für die Gründungsversammlung der Schülergenossenschaft.

Die künftige Schülerfirma bietet den Schülern ökologische Materialien (beispielsweise Hefte, Stifte etc.) für den Schulbedarf an. Mit diesem Angebot soll dem Umweltgedanken Rechnung getragen sowie Schülern und Eltern zu Beginn eines Schuljahres unnötige Rennereien erspart werden, denn das „Starterpaket“ an benötigten Materialien kann direkt in der Schule erworben werden. Auch der Nachkauf ist jederzeit möglich.

## Nachhaltige Geschäftsidee

Diese nachhaltige Idee erweitert nicht nur den Handlungsspielraum der jungen Menschen, sondern fördert auch ihre Teamfähigkeit und das Verantwortungsgefühl. Denn als Mitglieder der Genossenschaft agieren die Schüler selbst als Vorstand, Aufsichtsrat, Buchhalter und Experten für Marketing und Verkauf. „Mit der Entscheidung für die Organisationsform der eingetragenen Schülergenossenschaft setzen die Schüler auch ein klares Signal zum Umgang miteinander. Denn Genossenschaft bedeutet auch Partnerschaft, Solidarität und Selbstbestimmung“, zeigte sich Andreas Herz, Vorstandsmitglied der Volksbank in der Ortenau, bei Unterzeichnung der Vereinbarung erfreut. Neben der tatkräftigen Unterstützung, insbesondere durch Auszubildende der Bank, fördert die Volksbank das Projekt zudem auch finanziell. „Als Genossenschaftsbank mit einer über 150-jährigen Tradition unterstützen wir euch sehr gerne, wünschen euch viel Erfolg und heißen euch jetzt schon willkommen in der genossenschaftlichen Familie“, gratulierte Herz



den anwesenden Schülern und künftigen Gremiumsmitgliedern der Schülergenossenschaft.

## Schäffles eSG

Die Albert-Schäffle-Schule in Nürtingen ist ein beruflich-kaufmännisches Gymnasium und geht einen neuen Weg, um die ökonomischen Kenntnisse ihrer Schüler zu verbessern: Sie startete eine Bildungspartnerschaft mit der Volksbank Kirchheim-Nürtingen eG. Bei der Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung machte Bankvorstand Martin Winkler deutlich, wie wichtig seiner Bank als engagierter Bildungspartner eine aktive Zusammenarbeit mit den Schulen in der Region sei. Kernpunkt dieser Kooperation ist für Schulleiter Thomas Gundelsweiler die Schülergenossenschaft „Schäffles eSG“. Er betont: „Ich halte es für sinnvoll, den Genossenschaftsgedanken in die Schulen zu tragen.“ Denn die 14 Schüler, die an der Albert-Schäffle-Schule dieses Unternehmen gründen, würden unternehmerisches Denken nicht nur theoretisch lernen, sondern den Weg in die Selbstständigkeit selbst gehen. „Die Unterstützung durch die Volksbank ist dabei hervorragend und die teilnehmenden Schüler und Lehrkräfte profitieren sehr von der externen Expertise und Erfahrung“, so der Schulleiter. Wie sehr ihm dieses Projekt am Herzen liegt, wird daran deutlich, dass er selbst gemeinsam mit seiner Kollegin Sanela Berberovic jeden Montag den Jugendlichen die theoretischen Grundlagen einer Genossenschaft beibringt. Wichtig ist den beiden BWL- und VWL-Lehrern dabei aber, „dass die Schüler die konkreten unternehmerischen Entscheidungen selbst treffen.“ Im Fokus steht eine attraktive Schulkleidung mit Logo. ■

*V.l.n.r.: Andreas Herz, Vorstandsmitglied Volksbank in der Ortenau, und Schulleiter Peter Bechtold mit Schülern des Hans-Furler-Gymnasiums Oberkirch bei der Unterzeichnung der Vereinbarung zur Gründung einer Schülergenossenschaft.*

# Verbandstag 2019: Genossenschaften stehen für wichtige Werte

von Gunter Endres



*Rund 330 Mitgliedervertreter und Gäste aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und genossenschaftlichem Verbund waren am 8. Mai ins Pforzheimer CongressCentrum gekommen.*

Auf dem zehnten BWGV-Verbandstag am 8. Mai 2019 in Pforzheim hob Präsident Dr. Roman Glaser hervor, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit oder die Kooperation zwischen Genossenschaften zur Erschließung neuer Märkte insbesondere bei sehr unterschiedlichen Beteiligten einer sehr guten Kommunikation bedürfe, damit Potenziale und Chancen genutzt werden können. Die Mitglieder genehmigten den von Verbandsdirektorin Monika van Beek vorgestellten Jahresabschluss 2018 und entlasteten Vorstand sowie Verbandsrat.

**V**ersammlungsleiter und Verbandsratsvorsitzender Claus Preiss stellte in seiner Begrüßung heraus: „Die heutige Veranstaltung trägt den Titel ‚Werte, Worte und Wirkung – was wir sagen und wie es ankommt‘. Werte seien die Basis unseres Zusammenlebens. „Sie beeinflussen, wie wir von unserer Umgebung wahrgenommen werden und wie wir diese selbst wahrnehmen. Das gesellschaftliche Klima, welches insbesondere durch die Kommunikationskultur geprägt ist, empfinden viele Menschen zurzeit als angespannt. Umso wichtiger ist es, trotz unterschiedlicher Meinungen einen respektvollen Ton zu wahren“, sagte Preiss und verwies auf den Impulsvortrag am Ende der Mitgliederversammlung. Diesen hielt René Borbonus, Kommunikationsexperte, Coach und Buchautor. Die wesentlichen Inhalte seines Themas „Respekt! – Ein Plädoyer für eine vergessene Tugend“ sind im Geno-Graph-Interview mit Borbonus in der Ausgabe Mai 2019, S. 20 und 21, nachzulesen.

In seinem Vortrag behandelte BWGV-Präsident Dr. Roman Glaser im CongressCentrum Pforzheim vor rund 330 Mitgliedervertretern und Gästen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und genossenschaftlichem Verbund sowie von Schülergenossenschaften das Thema „Gesellschaftliche und genossenschaftliche Werte vor dem Hintergrund einer zunehmend diversifizierten genossenschaftlichen Familie“. Eingangs skizzierte Glaser die heterogenen Entwicklungen in den rund 50 Branchen, in denen Genossenschaften tätig sind. Strukturveränderungen, die unter anderem durch sich verändernde Märkte, anderes Nachfrageverhalten oder regulatorische Anforderungen geprägt sind, führen in manchen Branchen zu größeren Einheiten. In etablierten Branchen werden neue Geschäftsmodelle erprobt, so der BWGV-Präsident. Dies führe beispielsweise zu Neugründungen in sehr unterschiedlichen Sparten.

### Kooperation bedingt Kommunikation

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften zur Erschließung neuer Märkte insbesondere bei sehr unterschiedlichen Beteiligten bedürfe einer sehr guten Kommunikation, damit Potenziale und Chancen genutzt werden können, führte Glaser aus. In diesem Zusammenhang spielt die Kommunikation genossenschaftlicher Grundwerte eine bedeutende Rolle. Eine repräsentative Studie der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim hat folgende Schnittmenge zwischen gesellschaftlichen und genossenschaftlichen Werten herausgearbeitet: Berechenbarkeit, Demokratie, Ehrlichkeit, Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Hilfsbereitschaft, Nachhaltigkeit, Respekt, Sicherheit, Solidarität, Stabilität, Toleranz, Transparenz, Verantwortung und Vertrauen. Die genossenschaftliche Gruppe stehe in diesem Zusammenhang vor zwei Herausforderungen, so Glaser. Erstens: Wenn der Bevölkerung diese gesellschaftlichen Werte so wichtig sind und mit den genossenschaftlichen Werten zum Großteil übereinstimmen – warum sind dann genossenschaftliche Werte nur zu 64 Prozent in der Gesellschaft bekannt? Zweitens: Angesichts der Tatsache, dass der Wertekanon der Generation Y sich zum Teil von dem anderer Generationen unterscheidet – wie sprechen wir als Unternehmen, Marktteilnehmer und Arbeitgeber speziell die Generation Y an?

### Stabsstelle Kommunikation präsentierte sich

Im CongressCentrum war die Stabsstelle Kommunikation des BWGV mit einem Stand vertreten. Dort nutzten BWGV-Mitgliedervertreter die Gelegenheit, sich über unsere vielfältigen Angebote



*Gastredner René Borbonus, eingerahmt von BWGV-Präsident Dr. Roman Glaser (rechts) sowie Versammlungsleiter und BWGV-Verbandsratsvorsitzender Claus Preiss (links).*



*Verbandsdirektorin Monika van Beek (im Gespräch mit Bernhard Sibold, Präsident der Hauptverwaltung Baden-Württemberg der Deutschen Bundesbank) stellte den Jahresabschluss 2018 des BWGV vor: „Die Vermögens- und die Finanzlage Ihres Verbands ist grundsolide und robust.“*

und Unterstützungsleistungen zu informieren sowie auch direkt mit Pressesprecher Thomas Hagenbucher ins Gespräch zu kommen.

### Solider Jahresabschluss 2018

Den erstmal vollständig nach dem Handelsgesetzbuch erstellten Jahresabschluss des Verbands stellte Verbandsdirektorin Monika van Beek vor. Die von 2017 an gestellten strategischen Weichen für eine dauerhafte schwarze Null zeigen auch für 2018 Wirkung. „Die Vermögens- und die Finanzlage Ihres Verbands ist grundsolide und robust“, sagte die Verbandsdirektorin. Die Jahresrechnung 2018 sei geprägt vom planmäßigen Erreichen der operativen schwarzen Null und durch Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des BWGV.

Die Mitgliederversammlung entlasteten Vorstand sowie Verbandsrat einstimmig und genehmigten bei einer Gegenstimme den Jahresabschluss 2018. Der Bilanzgewinn in Höhe von knapp 159.000 Euro wird auf neue Rechnung vorgetragen.



Rund 60 „Nachwuchs-Genossenschaftler“ trafen sich zum Workshop: Elf Schülergenossenschaften waren nach Pforzheim gekommen, um sich zu vernetzen und Vorträge zu erleben.



Die Kernaussagen beziehungsweise die im Mittelpunkt stehenden Werte des Verbandstags hat Zeichner Andreas Gärtner (nicht im Bild) festgehalten. Die Illustrationen wurden live vor Ort digitalisiert und an der Galerie im Foyer aufgehängt sowie als Postkarten ausgedruckt.

Rund 60 Vertreter von elf baden-württembergischen Schülergenossenschaften (eSG) trafen sich im Rahmen des Verbandstags zu einem von Dietmar Blaß und Eva Habermann (beide BWGV) betreuten Workshop, in dem die eSG ihre jeweiligen Geschäftsmodelle präsentierten und darüber diskutierten. Sie wurden zudem mit Themen wie der Datenschutzgrundverordnung vertraut gemacht. ■

Die jeweils einstimmig nachgewählten Gremienmitglieder für die Wahlperiode bis 2021 sind in diesem Heft in der Rubrik „Persönliches“ auf der Seite 61 aufgeführt.

# »Wir wollen erster Ansprechpartner werden«

**I**m Zuge der Neugründung der Kanzlei Müller & Kollegen Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, welche die Arbeit der Genoba Rechtsanwälte fortsetzt, führt ein Interview mit dem Geschäftsführer Hendrik Müller.

## Herr Müller, die neugegründete Kanzlei Müller & Kollegen soll den Geschäftsbetrieb der Genoba Rechtsanwälte übernehmen. Bleibt es für die Mitglieder auch bei denselben Ansprechpartnern?

Ja, aus Sicht des Verbands – und ich denke auch aus der Sicht unserer Mandanten – haben die Genoba Rechtsanwälte ganz hervorragende Arbeit geleistet. Christoph Wagemann, Bernd Abzieher, Joachim Stängel und Dr. Mathias Klasen prägten als ausgewiesene Experten maßgeblich die Geschäftsbereiche Bank-, Kapitalmarkt-, Gesellschafts-, Vertrags- und Insolvenzrecht sowie Sanierungen und Zwangsversteigerungen. Die Genoba Rechtsanwälte haben nicht nur zahlreiche Verfahren für ihre Mandanten gewonnen, sondern darüber hinaus mit Präzedenzfällen zum rechtlichen Diskurs beigetragen. Deswegen bin ich auch sehr dankbar, dass das bisherige Team der Rechtsanwälte erhalten bleibt. Unterstützt wird es erfreulicherweise weiterhin durch das hohe Engagement von Nadine Fröhlich, Ramona Rüger und Monika Wegener, die sich sicher schnell auch zum „Herzen“ der neuen Kanzlei entwickeln werden.

## Alles bleibt beim Alten? Warum war denn dann überhaupt eine Neugründung erforderlich?

Uns geht es in erster Linie darum, der Kanzlei ein neues Profil zu verleihen, um zu expandieren. Anstatt sich ausschließlich auf die Schwerpunkte zu konzentrieren, streben wir eine Erweiterung in den Bereichen allgemeines Wirtschafts- und Vertragsrecht sowie Bankaufsichtsrecht an. Außerdem möchten wir uns noch besser mit den einzelnen Bereichen und Gremien des BWGV, dem BVR, der R+V, der Fiducia & GAD, dem DG Verlag und der DZ Bank vernetzen.

## Wer wird denn die von Ihnen angesprochenen neuen Aufgabenfelder übernehmen?

Unsere Kollegen Dr. Mathias Klasen und Joachim



*Rechtsanwalt Hendrik Müller, Geschäftsführer der neuen Kanzlei: „Unser erklärtes Ziel besteht darin, in allen anwaltlichen Belangen eine umfassende Beratung für alle Genossenschaften zu bieten.“*

Stängel werden den Geschäftsbereich Vertragsrecht und -gestaltung weiterentwickeln. Dabei kann Dr. Klasen auf seine langjährige Erfahrung aus der Beratung von Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in vertraglichen Angelegenheiten zurückgreifen und Herr Stängel bei der Vertragsgestaltung für die Kreditgenossenschaften seinen Erfahrungsschatz aufgrund seiner früheren Tätigkeit bei der IKB Deutsche Industriebank AG und der ehemaligen Landesgirokasse nutzenstiftend einsetzen. Mit Matthias Sommer haben wir für die Kanzlei einen Anwalt gewonnen, der sich durch hervorragende Kenntnisse bei der aktuellen Umsetzung von MiFID II und MiFIR auszeichnet. Die angesprochene Vernetzung, die auch unseren Mandanten zu Gute kommt, sehe ich primär als meine Aufgabe an.

## Welcher Mandantenkreis schwebt Ihnen denn vor?

Zum einen beabsichtigen wir, bestehende Mandatsverhältnisse zu intensivieren und unsere Kontakte zu erweitern, indem wir auch neue Banken für uns gewinnen. Zum anderen möchten wir auch über die Genossenschaftsbanken hinaus Mitglieder ansprechen. Unser erklärtes Ziel besteht darin, in allen anwaltlichen Belangen eine umfassende Beratung für alle Genossenschaften zu bieten, gegebenenfalls unter Einbindung spezialisierter Kooperationspartner. Wir wollen erster Ansprechpartner werden.

*Die Fragen stellte Gunter Endres, verantwortlicher Redakteur des Geno Graph.*

ADG 

## Genossenschaftlicher Bildungsverbund

Ganzheitliche Bildungsangebote aus einer Hand

Das bietet der Verbund seinen Mitgliedern:

- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern in Genossenschaften – vom Azubi bis zum Vorstand / Geschäftsführer und Aufsichtsrat
- Leistungsfähiger Partner in allen Fragen des Personalmanagements
- Unterstützung bei der Erreichung operativer und strategischer Ziele

[www.adgonline.de](http://www.adgonline.de)  
[www.dieregionalakademien.de](http://www.dieregionalakademien.de)



# Gemeinsam für ein optimiertes Bildungs- angebot

Die Akademien der genossenschaftlichen Regionalverbände und die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG ziehen an einem Strang, um den Herausforderungen des Bildungsmarkts noch besser gerecht werden zu können.

**D**igitalisierung und Transformation verändern Gesellschaft und Wirtschaft und fordern von Unternehmen und Mitarbeitern neben digitalen Kompetenzen insbesondere Veränderungsbereitschaft, Change-Kompetenzen und den Mut, Neues zu lernen. Aus-, Fort- und Weiterbildung sind und bleiben daher mehr denn je zentrale Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit genossenschaftlicher Unternehmen.

Lebenslanges Lernen, Co-Produktion der Curricula mit den Kunden, fachgebietsübergreifende Kooperationen zum Beispiel zwischen Wissenschaft oder Wirtschaft und Politik, die vermehrte Nutzung von Narrativen zur Wissensvermittlung („Storytelling“), Integration von ethischen Fragestellungen in die Leadership- und Management-Ausbildung, die Förderung von Kreativität und Agilität sowie eine zunehmende Gamification („Lernen darf Spaß machen!“) sind weitere Trends, die im Rahmen der Transformation des Bildungsmarkts zu beobachten und zu berücksichtigen sind.

### Auftrag: innovative Angebote

Der Auftrag und der Fokus des genossenschaftlichen Bildungsverbunds ist es daher, die ganzheitliche Personal- und Organisationsentwicklung seiner Mitglieder intensiv zu begleiten und vom Auszubildenden bis zum Vorstand oder Aufsichtsrat adäquate, individuelle, innovative und wirtschaftlich attraktive Angebote zu erstellen, die zu Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter, deren Organisation und ihrer Organmitglieder beitragen und somit die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften unterstützen.

Die Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung im Kontext einer Arbeitswelt 4.0 und der Marktsituation fordern dabei smarte und passgenaue Formate und immer schnellere Reaktionen bei der Entwicklung der benötigten Angebote. Dabei muss die Betrachtung von Digitalisierung in drei Ebenen erfolgen: zum einen die Veränderungen, die bei den Kunden unserer Genossenschaften erfolgen und mittelbar Einfluss auf die Qualifizierungsbedarfe haben (zum Beispiel Internet of Things). Zum anderen sind die Digitalisierungsprojekte und -entwicklungen in den jeweiligen Fachvereinigungen (zum Beispiel Digi-

talisierungsoffensive der Genossenschaftlichen FinanzGruppe) und darüber hinaus die Veränderung von Lernen durch die Digitalisierung (beispielsweise E-Learning, kollaboratives Lernen oder Virtual Reality) zu berücksichtigen.

### **Vorausschauende Einschätzungen zum Bildungsbedarf**

Gleichzeitig ist jedoch auch der Personalentwicklungs- und Bildungsmarkt seit Jahren einem strukturellen Wandel unterworfen und einer steigenden Wettbewerbssituation ausgesetzt. Gefordert sind daher vorausschauende Einschätzungen zum Bildungsbedarf und darauf ausgerichtete umfassende Bildungsstrategien und -konzepte.

Um den Anforderungen an einen zukunftsfähigen und reaktionsschnellen Bildungsverbund in einer veränderten Marktsituation gerecht zu werden, haben die Akademien der Regionalverbände (ABG, BWGV-Akademie, GenoAkademie und Genossenschaftsakademie Weser-Ems) und die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG e.V., Montabaur, bereits in vielschichtiger Weise reagiert. Die intensiviertere Zusammenarbeit der regionalen Akademien unter der Dachmarke „Die RegionalAkademien“ und der Zukunftsprozess der ADG sind nur zwei Beispiele für diese Maßnahmen. Dieser Optimierungsprozess innerhalb des genossenschaftlichen Bildungsverbunds wird nun konsequent weiterentwickelt und auf die Zusammenarbeit zwischen den RegionalAkademien und der ADG ausgeweitet.

### **Umfassender Kooperationsvertrag**

Die Bildungsparteien haben hierzu Ende 2018/Anfang 2019 einen Kooperationsvertrag geschlossen, der auf dem seit einigen Jahren bestehenden Vertrag zwischen der ADG und der ABG basiert. Ziele dieser neuen Kooperationsvereinbarung sind der zeitgemäße Ausbau, die organisatorische Verbesserung und die Stärkung der genossenschaftlichen Weiterbildung zum Nutzen der Mitgliedsgenossenschaften sowie die Schaffung effizienter und effektiver Arbeitsstrukturen im Bildungsverbund.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden im Kooperationsvertrag insbesondere

- das Angebot eines gemeinsamen Jahresprogramms,
- die Harmonisierung und Konzentration der akademischen Ausbildung bei der ADG Business School,
- die regionale Durchführung von ADG-Veranstaltungen (ADG Regional) und
- die Implementierung abgestimmter und gemeinsamer Führungskräfteveranstaltungen als gemeinsam zu entwickelnde Geschäftsfelder definiert.

Die ADG wird in diesem Kontext zunehmend die Rolle eines realen und virtuellen Netzwerkknosens für den Bildungsverbund als physischen und zentralen Ort zum Austausch und Kooperation der genossenschaftlichen Organisationen und Netzwerke zum Beispiel einer „Denkschule“ mit unter anderem eigener Business School und dem 2018 neu gegründeten genossenschaftlichen Forschungsinstitut (ADG Scientific – Center for Research and Cooperation ARC) einnehmen. Die Ergebnisse des ARC werden dem gesamten Bildungsverbund zugänglich gemacht und liefern somit wichtige Impulse für die genossenschaftliche Bildungsarbeit. Darüber hinaus werden kooperative Leadership-Themen federführend von der ADG entwickelt und zielgruppenadäquat in die Curricula und Lehrinhalte aller Akademien integriert.

Die RegionalAkademien bringen ihre Erfahrungen und Kundenerwartungen aus ihrer Tätigkeit in die gemeinsame Arbeit ein. Gleichzeitig betreuen und beraten die RegionalAkademien auch weiterhin selbstständig ihre eigenen Mitglieder und übernehmen die inhaltliche Verantwortung für das Leistungsangebot unter Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder vor Ort. In diesem Zusammenhang übernehmen die RegionalAkademien auch die „Übersetzer-Rolle“ von Verbundprojekten in die Regionen.

### **Ganzheitliches Leistungsangebot**

Die skizzierten Aufgabenbereiche sowohl von ADG als auch von RegionalAkademien führen zu einem aufeinander abgestimmten Vorgehen und einem ganzheitlichen Leistungsangebot aller genossenschaftlichen Akademien für sämtliche Zielgruppen – vom Auszubildenden bis zum Vorstand oder Aufsichtsrat.

Gemeinsam sollen Chancen gehoben, Lösungen kosteneffizient und zeitnah umgesetzt sowie Prozesse optimiert werden. Kostenintensive Parallelentwicklungen sollen vermieden und Ressourcen gebündelt werden.

Innerhalb der Kooperation werden nun Handlungsfelder identifiziert, die in den nächsten Wochen und Monaten konkretisiert werden. Die Kooperationspartner sind sich dabei einig, dass die Genossenschaften leistungsfähige und zukunftsorientierte Akademien benötigen. Durch gebündelte Stärken werden noch passgenauere Angebote entstehen, damit Unternehmen und Mitarbeiter den Herausforderungen der digitalen Welt mit fachlichem Wissen und persönlichen Schlüsselqualifikationen begegnen und diese in Chancen verwandeln können. ■

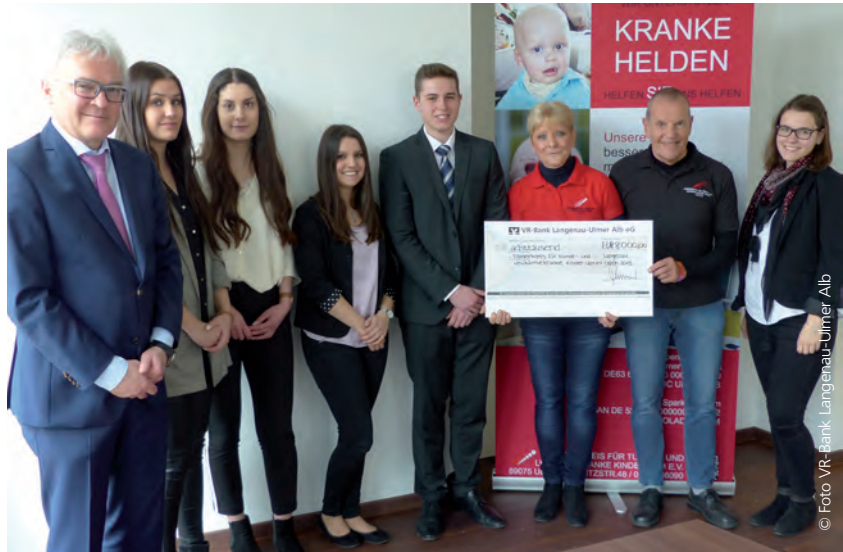


Landes-Umweltstaatssekretär Dr. Andre Baumann (links) beim Besuch des Messestands der Volksbanken Raiffeisenbanken.

### ▶ Volksbanken Raiffeisenbanken Hochbeet als Star der Erlebniswelt für nachhaltiges Handeln

„Wollen Sie ein Hochbeet gewinnen?“ Mit dieser Frage wurden die Besucher des Standes der Volksbanken Raiffeisenbanken auf der Erlebniswelt für nachhaltiges Handeln begrüßt. Die als Markplatz konzipierte Erlebniswelt fand vom 25. bis 28. April im Rahmen der Frühjahrsmessen in Stuttgart statt. Das Motto lautete in diesem Jahr „Problemlöser für eine nachhaltige Zukunft“. Wie bereits in den Jahren zuvor waren die Volksbanken Raiffeisenbanken mit einem Stand und einer Foto-Box vertreten. Darüber hinaus konnte man ein E-Bike gewinnen, welches ebenfalls von den Volksbanken Raiffeisenbanken zur Verfügung gestellt wurde.

Hauptattraktion des Stands war ein Hochbeet, das unter den teilnehmenden Besuchern verlost wurde. Die Beteiligung am Gewinnspiel war so groß, dass kurzfristig noch Gewinnspielkarten nachgedruckt werden mussten. Am Ende landeten über 2.000 Teilnahmekarten in der Los-Box. Sehr erfreut waren die Standbesucher auch über die 1.100 Hochbeete, die der BWGV gemeinsam mit den Volksbanken Raiffeisenbanken, den Raiffeisen-Märkten sowie den Gewinnsparvereinen in Stuttgart und Köln Grundschulen zur Verfügung gestellt hat.



Die Scheckübergabe: Die Auszubildenden der VR-Bank Langenau-Ulmer Alb eG sammeln für den Förderkreis für tumor- und leukämiekranke Kinder Ulm.

### ▶ VR-Bank Langenau-Ulmer Alb eG Azubis sammeln Spenden für „kleine Wunder“

Die Auszubildenden der VR-Bank Langenau-Ulmer Alb eG, Langenau, hatten sich 2018 einer ganz besonderen Aufgabe gewidmet: kleine Wunder wahr werden zu lassen. Daher haben sie sich im Rahmen eines „Azubi-Projekts“ dafür entschieden, sich für den Förderkreis für tumor- und leukämiekranke Kinder Ulm e.V. zu engagieren. Dabei war das Ziel der jungen Banker, durch eine große Spendenaktion den Förderkreis finanziell zu unterstützen und somit einen Beitrag zu einer angenehmeren Behandlung der krebserkrankten Kinder und Jugendlichen zu leisten.

Durch die Organisation und Mitwirkung an zahlreichen Veranstaltungen, dem Verkauf von Gebäck an lokalen Festen und den klassischen Spendenaufrufen ist es den Azubis gelungen, 8.000 Euro für den Förderkreis zu sammeln. Diese Spende wurde nun dem Förderkreis für tumor- und leukämiekranke Kinder Ulm e.V. überreicht. Allein dieser Endbetrag war für die Auszubildenden schon ein kleines Wunder. Jedoch hoffen sie, dass durch ihren Einsatz und dem vieler weiterer Spender das Leben der kleinen Patienten und ihrer Familien erleichtert werden kann.





Die drei besten „Nachwuchs-Genossenschaftskonzepte“ wurden am 29. April 2019 im Rahmen der DRV Fachtagung Weinwirtschaft in Grainau (Bayern) mit der Auszeichnung prämiert. Dr. Henning Ehlers, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Raiffeisenverbands (zweiter von links), Bettina Siée (links) und Klaus Herrmann (rechts), beide Fachverlag Dr. Fraund, übergaben den mit 2.000 Euro dotierten 2. Preis an die Vertreter der Lauffener „Vinitative“.

#### ▶ Lauffener Weingärtner eG Gruppe „Vinitative“ erhält Nachwuchspreis

Das genossenschaftliche Konzept baut im Weinbau auf junge Mitglieder. Mit dem Nachwuchspreis der deutschen Winzer- und Weingärtnergenossenschaften sollen Vorbilder gekürt werden, um zur Nachahmung anzuregen. 2019 wurde der Preis erstmalig vergeben. Platz 1 ging an die Jungwinzerinnen-Initiative „Vinas“ der Bergsträßer Winzer eG aus Heppenheim (Hessische Bergstraße). Platz 2 erreichte die „Vinitative“ der Lauffener Weingärtner eG (Württemberg), Platz 3 die „Mission Steillage“ der Dagernova Weinmanufaktur – Ahr Winzer eG aus Bad Neuenahr-Ahrweiler (Ahr).

Beim Nachwuchspreis der deutschen Winzergenossenschaften geht es nicht um die besten Weine, sondern um die besten strategischen Gesamtkonzepte. Die Weine werden bei der Bewertung außen vor gelassen. Umso mehr punkten jedoch die Gesamtstrategie, der Marketingauftritt (inklusive Internet und Soziale Medien), die Veranstaltungen, die Nachhaltigkeit und Überlebensfähigkeit des Konzepts sowie die Bewerbung als solche. Ein eigens für die Bewerbung produzierter Film wurde von den Jungwinzern aus Lauffen eingeschickt. Der Internetauftritt mit eigener Website (vinitative.de) und Social Media wurde als positiv bewertet. Das Konzept vertritt das Raiffeisen-Zitat „Was den Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele“, sodass der Genossenschaftsgedanke deutlich wird. Genossenschaftsmitglied zu sein, bedeutet für die Gruppe mehr als nur Trauben abzuliefern.

#### ▶ Hohenloher Molkerei eG Jubiläum: 30. Preis für langjährige Produktqualität

Zum 30. Mal in Folge erhielt die die Hohenloher Molkerei eG, Schwäbisch-Hall, den „Preis für langjährige Produktqualität“ der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG). „Es erfüllt mich persönlich mit Stolz, dass ich diesen besonderen Preis entgegennehmen durfte“, beschreibt Martin Boschet, Geschäftsführender Vorstand der Hohenloher Molkerei, den Moment der Preisverleihung in Fulda. Nur drei Unternehmen insgesamt wurden für 30 Jahre Produktqualität geehrt. „Kontinuierliche Qualitätsarbeit zahlt sich aus. Für die Verbraucher ebenso wie für die regionalen Milchbauern, die den Rohstoff Milch täglich frisch anliefern.“

Die Auszeichnung „Preis für langjährige Produktqualität“ wird nur vergeben, wenn Firmen mindestens fünf Jahre in Folge an den internationalen Qualitätsprüfungen der DLG teilgenommen haben. Und wenn sie darüber hinaus mindestens drei Prämierungen pro Prämierungsjahr erzielen konnten. Andernfalls verliert der Betrieb den Anspruch auf die Auszeichnung. Martin Boschet betont ausdrücklich, dass die Anerkennung des Preises auch den Mitarbeitern und den Milchtechnologien der Molkerei gebührt und er ihn stellvertretend für alle in Empfang genommen habe.



Beste Stimmung während der Exklusiv-Vorstellung des Musicals Aladdin.

► VR-Kultur

### Aladdin – Das magische Musical aus 1001 Nacht

Eine spektakuläre Inszenierung, brillante Musik und eine traumhafte Liebesgeschichte aus 1001 Nacht – das ist Disneys Aladdin. Exklusiv konnten Mitglieder und Kunden baden-württembergischer Volksbanken und Raiffeisenbanken dieses Musical im ausgebuchten Stage Apollo Theater im SI Erlebnis-Centrum in Stuttgart erleben. Die Tickets waren stark vergünstigt, beinhalteten freie Getränke vor der Vorstellung und in der Pause sowie eine kostenfreie Garderobe. Weitere Highlights warteten nach der Vorstellung im Foyer: Die Besucher wurden mit den Darstellern des Musicals von einem Fotografen vor der Promo-Wand bildhaft in Szene gesetzt. Zudem stand eine Fotobox bereit, in der sich die Zuschauer auf einem fliegenden Teppich „animiert“ abbilden ließen und somit einen ganz besonderen Moment und schöne Erinnerungen an ihren Musicalbesuch mit nach Hause nahmen. Am Ausgang hielten die Volksbanken Raiffeisenbanken einen magischen und vitaminreichen Genuss als Präsent bereit.

Ansprechpartnerin VR-Kultur: Petra Bieg, Fon 0171 3074951,  
E-Mail [petra.bieg@bwgv-info.de](mailto:petra.bieg@bwgv-info.de)



© Foto Stiftung Kreditwirtschaft

Karl Mätthäus Schmidt (rechts), Quirin Privatbank AG, und Prof. Dr. Hans-Peter Burghof diskutierten an der Universität Hohenheim über die Zukunft der Banken.

► Stiftung Kreditwirtschaft  
**Podiumsdiskussion: Beratung der Bank nicht ersetzbar**

Banken unterliegen einem steten Wandel. Das sieht man in heutigen Zeiten nicht nur an fortwährenden Fusionen kleinerer regionaler Institute. Ein Trend scheint konstant zu sein: die Anzahl an Banken nimmt ab. Es stellt sich daher die Frage: Braucht man Banken überhaupt noch? Und falls ja, welche? Diesen beiden Grundsatzfragen des modernen Bankengeschäfts stellten sich Karl Mätthäus Schmidt; Gründer der Quirin Privatbank AG, und Prof. Dr. Hans-Peter Burghof, Universität Hohenheim, in einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Veranstaltungsreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim. Die Frage nach den Effekten der Digitalisierung beantwortete Schmidt mit der Feststellung, dass rudimentäre und einfache Bankaufgaben durch die Digitalisierung ersetzt werden. Die Beratung bleibt aber trotzdem wichtig und wird auch in Zukunft von den Kunden geschätzt werden. Um auf die eingehende Frage zurückzukommen: Ja, man brauche noch Banken. Diese müssen sich allerdings an den Wandel der Zeit anpassen und sich nicht davor fürchten, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Ideen umzusetzen, so Schmidt.



Vorne v. l.: Armin Komenda (EWS-Vorstand), Ines Niederschuh (Vorstand VR-Bank eG Schopfheim-Maulburg), Monika van Beek (BWGV-Verbandsdirektorin); hinten v. l.: Bernhard Schlageter (Vorstand VR-Bank eG Schopfheim-Maulburg), Daniel Steiger (Vorstand Genossenschaft Gasthaus Rössle, Gschwend), Armin Schuster (MdB für die CDU), Gerd Schönbett (Bürgermeister Kleines Wiesental), Christoph Hoffmann (Bundestagsabgeordneter der FDP), Peter Ugolini-Schmidt (EWS) und Nikolas Groß (BWGV).

► Elektrizitätswerke Schönau eG  
**Mit Abgeordneten im Dialog**

Nach der Vorstellung des BWGV durch Verbandsdirektorin Monika van Beek und der Elektrizitätswerke Schönau eG (EWS) durch EWS-Vorstandsmitglied Armin Komenda folgte ein konstruktiver Austausch zwischen den Teilnehmenden des Abgeordnetendialogs. Im Fokus der Diskussion standen insbesondere finanz- und energiepolitische Themen. Große Einigkeit bestand in der Notwendigkeit, die Genossenschaften in der regionalen Ausrichtung ihrer Arbeit von der politischen Seite her zu stärken. „Wie wichtig Regionalität und Nähe zum Kunden in der Praxis sind, kommt bei der Politik bisher zu wenig an“, so Monika van Beek. Bernhard Schlageter, Vorstand der VR-Bank eG Schopfheim-Maulburg, brachte zur Sprache, dass die regional ausgerichteten Genossenschaftsbanken auf EU-Ebene in Bezug auf die Regulierungen nicht mit international agierenden Banken gleichgestellt werden dürften. Armin Schuster, CDU-Bundestagsabgeordneter aus Lörrach, verwies darauf, dass das Vertrauen der zentralen Politik in die regionalen, genossenschaftlichen Kräfte gestärkt werden müsse.

Weiteres wichtiges Thema war die Energiepolitik. Grundsätzliche Übereinstimmung herrschte bei allen Teilnehmenden hinsichtlich der Notwendigkeit einer sozialverträglich ausgestalteten und stringenten CO<sub>2</sub>-Bepreisung. Aus Sicht der EWS ist ein klares und planbares CO<sub>2</sub>-Preissignal auf nationaler Ebene ein notwendiger Schritt für mehr Klimaschutz. Gleichermäßen herrschte Einigkeit darüber, dass die gesetzlichen Regeln zu dezentraler Vermarktung und Verbrauch von Erneuerbaren Energien verbessert werden müssen. „Wir müssen insbesondere den Eigenverbrauch der Solarenergie stärken“, so Christoph Hoffmann, FDP-Abgeordneter aus Schliengen. Die EWS erwarten diesbezüglich frische Impulse aus der nationalen Umsetzung neuer europäischer Vorgaben zum Strommarktdesign. So könnten beispielsweise Prosumer mehr Rechte und Handlungsspielraum bei der Vermarktung von Überschussstrom aus Solaranlagen bekommen.

Zum Thema Windenergie verwies Armin Komenda auf die Notwendigkeit von verlässlicheren gesetzlichen Regelungen. „Zunehmende Unsicherheiten im Rahmen des Genehmigungsverfahrens wirken sich negativ auf die Realisierung von Projekten aus“, sagte Peter Ugolini-Schmidt, Energiepolitischer Sprecher der EWS.



Einem Wahlrecht ab 16 Jahren steht Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble (Mitte) beim „Ortstermin“ sehr skeptisch gegenüber. Zwar zeigten aktuelle Demonstrationen wie „FridaysforFuture“, dass sich auch jüngere Menschen engagieren, allerdings spiegelte sich das kaum in der Wahlbeteiligung wider, so Schäuble.

► Volksbanken Raiffeisenbanken

### „Ortstermin“ mit Bundestagspräsident zu 70 Jahre Grundgesetz

Beim „Ortstermin“ mit Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble am 29. April konnten die Besucher der Karlsburg in Karlsruhe den Vollblutpolitiker hautnah erleben. Unter dem Motto: „Im Dienste der Demokratie – 70 Jahre Grundgesetz“ stellte sich Schäuble vielen Fragen. Wie steht es um die Demokratie, das Grundgesetz und Europa? Das waren nur einige der Fragen, die der Bundestagspräsident beantwortete. Die Demokratie habe derzeit überall in Deutschland zu kämpfen und traditionelle Parteien seien einem enormen Druck ausgesetzt, so Schäuble. Der „Ortstermin“ ist eine Kooperation zwischen den Badischen Neuesten Nachrichten (BNN), den Volks- und Raiffeisenbanken und dem SWR4 Baden-Württemberg Studio Karlsruhe. Ansprechpartnerin „Ortstermin“: Petra Bieg, Fon 0171 3074951, E-Mail [petra.bieg@bwgv-info.de](mailto:petra.bieg@bwgv-info.de)

ZAHL DES MONATS  
JUNI

# 3.545

## »Einkommensmillionäre«

Im Jahr 2015 erzielten 3.545 Lohn- und Einkommensteuerpflichtige in Baden-Württemberg einen Gesamtbetrag der Einkünfte von mindestens 1 Million Euro. Nach Feststellung des Statistischen Landesamts stieg die Zahl der „Einkommensmillionäre“ damit gegenüber 2014 um 8,9 Prozent (290 Steuerpflichtige), nachdem sie schon von 2013 auf 2014 um ebenfalls 8,9 Prozent gestiegen war. Auf Landesebene erhöhte sich auch die „Millionärsdichte“ von 5,9 auf 6,4 Einkommensmillionäre je 10 000 Steuerpflichtige, meldet aktuell das Statistikamt.

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

**Wir gratulieren zum ...**

**60. GEBURTSTAG:**

**Ulrich-Michael Breutner**

Vorstandssprecher der Werbegemeinschaft Württembergischer Weingärtnergenossenschaften eG, Möglingen, am 27. Juni

**Eberhard Keyzers**

Vorstandsmitglied der Raiffeisenbank Aidlingen eG, Aidlingen, am 1. August

**Michael Mechtel**

Vorstandsmitglied der VR Bank Rhein-Neckar eG, Mannheim, am 6. Juli

**Jürgen Wankmüller**

Vorstandsvorsitzender der VR Bank Enz plus eG, Remchingen, am 20. Juni

**50. GEBURTSTAG:**

**Werner Bender**

Geschäftsführer der Heuchelberg Weingärtner eG, Schwaigern, am 8. Juli

**Markus Hagen**

Vorstandsmitglied der Raiffeisenbank eG Gundelfingen, Gundelfingen, am 12. Juni

**Thomas Stauber**

Vorstandsmitglied der Volksbank Friedrichshafen-Tettngang eG, Tettngang, am 26. Juli

## EHRUNGEN

Für ihr hervorragendes und langjähriges Engagement im Dienst der genossenschaftlichen Idee wurden folgende Persönlichkeiten ausgezeichnet:

**Raiffeisen-Schulze-Delitzsch-MEDAILLE**

**Anton Köberle**

Vorstandsvorsitzender der Milchwerke Schwaben eG, Ulm.

**EHRENURKUNDE**

**Franz-Martin Troll**

Aufsichtsratsvorsitzender der Raiffeisen-Warengenossenschaft Bräunlingen eG, Bräunlingen.

**EHRENNADEL IN SILBER**

**Hubertus Canis**

Vorstandsmitglied der Volksbank Raiffeisenbank Deggingen eG, Deggingen.

**Hubert Ewald**

Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen-Warengenossenschaft Bräunlingen eG, Bräunlingen.

**Michael Hopf**

Aufsichtsratsmitglied der Lembergerland Kellerei Roßwag eG, Vaihingen/Enz.

**Klaus Roßhart**

Aufsichtsratsmitglied der Raiffeisen-Warengenossenschaft Bräunlingen eG, Bräunlingen.

**Heinrich Schrenk**

Aufsichtsratsmitglied der Raiffeisen-Warengenossenschaft Bräunlingen eG, Bräunlingen.

**Karl Wendel**

Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Heuberg eG, Meßstetten.

Herzlichen Glückwunsch!

Die Mitgliederversammlung 2019 des BWGV hat am 8. Mai folgende Persönlichkeiten in den Verbandsrat beziehungsweise in den Fachrat der Fachvereinigung der Genossenschaftsbanken nachgewählt:

**Ordentliche Mitglieder des Verbandsrats**

**Ralph Blankenberg**

Volksbank Ulm-Biberach eG

**Timm Häberle**

VR-Bank Neckar-Enz eG

**Michael Schneider**

Volksbank Main-Tauber eG

**Stellvertretende Mitglieder des Verbandsrats**

**Karin Fleischer**

Volksbank Franken eG

**Jürgen Häußermann**

Landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaft Marbach eG

**Hannes Rumer**

Intersport Deutschland eG

**Frank Schmid**

Volksbank Altshausen eG

**Eberhard Spies**

VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG

**Stefan Zeidler**

Volksbank Stuttgart eG

**Stellvertretende Mitglieder im Fachrat der Fachvereinigung der Genossenschaftsbanken**

**Marco Garcia**

Volksbank eG Mosbach

**Jost Grimm**

Donau-Iller Bank eG

**Jochen Hermann**

VBV Volksbank im Unterland eG

**Dr. Lukas Kuhn**

Volksbank Göppingen eG

## BERUFLICHES



*Der neue Träger der Raiffeisenmedaille Dieter Weidmann (links) freut sich über diese hohe Auszeichnung, die ihm Dr. Henning Ehlers überreicht.*

Der Deutsche Raiffeisenverband (DRV) hat **Dieter Weidmann**, Vorstandsvorsitzender der Württembergischen Weingärtner-Zentralgenossenschaft eG (WZG), Möglingen, mit der Raiffeisenmedaille ausgezeichnet. Die Raiffeisenmedaille ist die höchste Auszeichnung, die der DRV zu vergeben hat, und wird an nur 30 lebende Personen verliehen. „Dieter Weidmann hat sich gleichermaßen im genossenschaftlichen Unternehmen und der Raiffeisen-Organisation verdient gemacht. Er ist ein Kenner der Branche, dessen Wort über Baden-Württemberg hinaus Gewicht hat. Entscheidungen trifft er stets mit Umsicht und Augenmaß“, lobte DRV-Hauptgeschäftsführer Dr. Henning Ehlers. Beispielgebend sei, wie Weidmann den genossenschaftlichen Charakter der WZG Möglingen betone.

*Herzlichen Glückwunsch!*

**Franz Kraaz** vervollständigt zum 1. Juli 2019 als neues Vorstandsmitglied das Vorstandskollegium der VR Bank Asperg-Markgröningen eG, Möglingen, dem Vorstandssprecher **Urban Krappen** und **Klaus Schönthaler**, stellvertretender Vorstandssprecher, angehören.

Zum 1. April 2019 wurden zum Vorstand bestellt: **Andreas Binninger**, Raiffeisenbank Gundelfingen eG, **Hans-Dieter Fuchs**, Raiffeisenbank Mehrstetten eG, **Ralf Gottschalk**, Volksbank-Herrenberg-Nagold eG, und **Wolfgang Mauch**, Volksbank Heilbronn eG.

**Helmut Messer** ist nach Auslaufen seiner Interimsbestellung aus dem Vorstand der Raiffeisenbank Erlenbach eG ausgeschieden.

**Karlheinz Sanwald** scheidet zum 30. Juni 2019 altersdingt aus dem Vorstand der Vereinigten Volksbank eG, Sindelfingen, aus.



**Ralf Heß**  
Volksbank Kurpfalz eG,  
Heidelberg

**Zum Vorstand bestellt:**  
1. April 2019

**Geboren:**  
9. Dezember 1967  
in Heidelberg

**Familienstand:**  
Verheiratet

**Bisherige Aufgabe:**  
Generalbevollmächtigter  
Produktion und Steuerung  
bei der Volksbank Kurpfalz  
eG in Heidelberg

**Hobbys:**  
Joggen, Mountainbike,  
Schwimmen, Skifahren und  
Reisen.

**Was treibt Sie an?**  
Ich freue mich darauf, die kontinuierliche erfolgreiche Arbeit unserer Bank fortzuführen. Dabei sind mir der genossenschaftliche Gedanke und die Präsenz in unserem Geschäftsgebiet von großer Bedeutung. Die gute gewachsene Zusammenarbeit im Vorstand, mit den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zusätzlich Motivation.



**Florian Ruppel**  
Raiffeisenbank Erlenbach  
eG, Erlenbach

**Zum Vorstand bestellt:**  
1. April 2019

**Geboren:**  
13. Januar 1979 in Mosbach

**Familienstand:**  
Verheiratet

**Bisherige Aufgabe:**  
Prokurist, Leiter Vertrieb  
bei der Raiffeisenbank  
Erlenbach eG

**Hobbys:**  
Vereinsarbeit, Zeit mit  
der Familie und Freunden  
verbringen.

**Was treibt Sie an?**  
Täglich neue Herausforderungen meistern.



# Lernen Sie die Vielfalt der Genossenschaften kennen.



**EIN GEWINN  
FÜR ALLE**

Die Genossenschaften

[www.genossenschaftstag-bw.de](http://www.genossenschaftstag-bw.de)

Städtisches Blasorchester Backnang

Alois und Elsbeth Gscheidle

Jürgen Deppert

Backnanger Karnevals-Club e. V.  
und Tanzschule Bayerle-Aucher

Einladung zum **Genossenschaftstag**  
am **Samstag, 6. Juli 2019**, 10–15 Uhr,  
auf dem Marktplatz in Backnang.



**bwgV**



# IHR PLUS AN ORIENTIERUNG.

Ihre persönliche Versicherungsplanung auf einen Blick.

**Wir stellen Ihre Interessen, Ziele und Wünsche in den Vordergrund.** Das macht unsere Beratung so individuell. Wir zählen zu den führenden Versicherern in Deutschland. Mehr als acht Millionen Kunden vertrauen auf unsere Leistungen. Als Teil der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken bieten wir unseren Kunden maßgeschneiderte, innovative Versicherungslösungen. Mehr Informationen erhalten Sie in den Volksbanken Raiffeisenbanken, R+V-Agenturen oder auf [www.ruv.de](http://www.ruv.de)