

Matthias H. Jahnke

**Bankfranchising als
Organisationsform für die
genossenschaftliche
FinanzGruppe in Deutschland**

**ANLAGEN
ZUM BUCH**

Verlag Dr. Kovač

**Hamburg
2023**

14. Anlagen

14.1. Anlage I: Zusammenfassung relevanter Daten der europäischen Vereinigung von Genossenschaftsbanken aus dem Jahr 2017

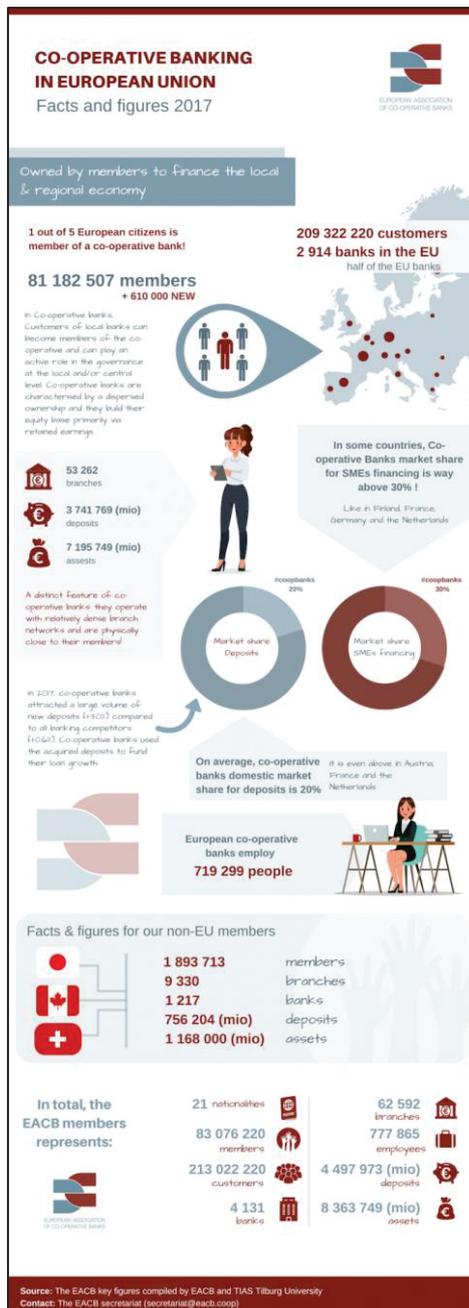


Abbildung 84: Relevante Daten europäischer Genossenschaftsbanken aus dem Jahr 2017²⁰⁰⁸

²⁰⁰⁸ Quelle: <http://www.eacb.coop/en/news/eacb-news/key-statistics-2017-for-co-operative-banks-are-out.html> [abgefragt am 09.05.2020].

14.2. Anlage II: Kategorisierung der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundorganisation, Verbundsystem, Verbundgruppe oder Verbund

Autor (Jahr)	Titel	Position des Autors	Paraphrase	Generalisierung und Explikation	Quelle
Weber (1992)	Markenpolitik des Bankbetriebs: Grundlagen und empirische Studien	wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mannheim, Fakultät Betriebswirtschaftslehre	Die gFG fungiert mit dem Ziel, die Bildung einer übergreifenden Dachmarke zu gewährleisten.	Verbund mit betriebswirtschaftlichen Zielstellungen	Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
Edenhofer (1994)	Begriffliches zum Kreditgenossenschaftlichen Verbund	Mitarbeiter der Wollert-Elmendorff Deutsche Industrie-Treuhand GmbH im Bereich Kreditinstitute	Die gFG als kreditwirtschaftlicher Verbund umfasst alle Kreditgenossenschaftlichen Verbundmitglieder sowie Spezialinstitute im Kontext der Allfinanzdienstleistungen.	Verbund als Universal- und Allfinanzdienstleister	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.
Schierenbeck (1995)	Organisation von Bankkonzernen und Verbundsystemen	Professor an der Universität Basel	Die gFG ist ein Verbund bzw. Verbundsystem im Rahmen des Universalbankprinzips.	Verbund und Verbundsystem als Allfinanzdienstleister	Handbuch Bankorganisation. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

<p>Bonus und Wessels (1998)</p>	<p>Genossenschaften und Franchising</p>	<p>geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Rechtsanwältin in München</p>	<p>In der gFG als Verbund verläuft die Hierarchie nach dem Bottom-up-Prinzip. Die gFG als Verbund beschreibt starke Ähnlichkeiten mit einer Franchise-Gruppe, wobei auch essenzielle Unterschiede existieren. Hierbei stehen sich beide Organisationsformen diametral gegenüber, da innerhalb der gFG die örtliche Primärgenossenschaft im Mittelpunkt steht, währenddessen in einer Franchisegruppe die jeweilige Zentrale den Fokus einnimmt.</p>	<p>Verbund als hybride Organisationsform mit Bottom-up-Wilhelmsbildung; vielfältige Gemeinsamkeiten und Differenzen zum Franchisesystem</p>	<p>Arbeitspapier Nr. 14 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.</p>
<p>Brazda und Schediwy (1998)</p>	<p>Strukturprobleme von föderativen Verbundsystemen</p>	<p>Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und Referatsleiter im Bereich der Abteilung für Bildungspolitik und Wissenschaft in der Wirtschaftskammer Österreichs</p>	<p>Die gFG als Verbundsystem kann sowohl aus rechtlicher als auch aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive abgegrenzt werden, wobei im wirtschaftswissenschaftlichen Fokus eine hybride Stellung zwischen Markt und Hierarchie unterstellt wird.</p>	<p>Verbund als hybride Organisationsform</p>	<p>Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.</p>

Bonus; Greve; Kring; Polster (1999)	Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege zur Kleinheit	geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie wissenschaftliche Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	Die gFG agiert als Verbund (Finanzverbund), welcher als hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt ist. Dieser Verbund weist Eigenschaften eines Unternehmensnetzwerks auf.	Verbund als hybride Organisationsform mit Eigenschaften eines Unternehmensnetzwerks	Arbeitspapier Nr. 16 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
Bolsinger (2001)	Die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Zeitalter neuer Technologien	Professor an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt	Der Fokus der gFG als Verbund liegt im Subsidiaritätsprinzip.	Verbund mit Subsidiaritätsprinzip	Arbeitspapier Band 27 des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.
Brixner (2006)	Verbünde vs. Konzerne	Vorstandsvorsitzender DZ Bank AG	Die gFG ist ein hybrider Verbund zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination.	Verbund als hybride Organisationsform	Banken auf der Suche nach strategischem Profil: Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums. Wiesbaden:

Leuschner (2008)	Der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) im genossenschaftlichen Netzwerk	Vorstandsvorsitzender des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e. V.	Die gFG ist ein Verbund, welcher aus einem Netzwerk von Unternehmen, natürlichen Personen und Verbänden besteht, wobei das Merkmal der Subsidiarität betont wird.	Verbund mit Eigenschaften eines Unternehmensnetzwerks und Subsidiaritätseigenschaften	Netzwerk-Evaluation: Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.	Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.
Stappel (2009)	Geschichte der genossenschaftlichen Zentralbanken und nationalen Verbände	Volkswirt bei der DZ Bank AG	Die gFG stellt einen zweistufigen und dezentralen Verbund dar, welchen man als Kooperation zwischen Genossenschaftsbanken, Spezial- und Zentralunternehmen sowie deren Verbänden definiert.	Verbund mit dezentraler Ausrichtung	Genossenschaftliche Finanzenrichtungen: Beiträge zur 4. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte. Norderstedt: BoD – Books on Demand.	
Christians (2009)	Das Auslandsgeschäft regionaler Kreditinstitute	Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	Die gFG ist ein hybrides Verbundsystem, welches die betriebswirtschaftlichen Nachteile der Primärbanken ausgleicht.	Verbundsystem als hybride Organisationsform mit betriebswirtschaftlichen Zielstellungen	Grenzüberschreitende Kooperationen: Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München; Mering: Rainer Hampp Verlag.	

<p>Hartmann-Wendels und Jäger-Ambrozewicz (2010)</p>	<p>Bedeutung und Zukunftsfähigkeit von Institutssicherungssystemen: Gutachten im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR)</p>	<p>geschäftsführender Direktor am Institut für Bankrecht an der Universität zu Köln – Abteilung Bankwirtschaft und Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin</p>	<p>Die gFG ist ein Verbund, welcher eine spezifische Form der Unternehmenskooperation darstellt. Hierbei überlappen sich Elemente eines Konzerns, einer strategischen Allianz und eines Franchisesystems.</p>	<p>Verbund als hybride Organisationsform</p>	<p>Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.</p>
<p>Bacher (2012)</p>	<p>Zur Struktur- und Machfrage bei den deutschen Genossenschaftsbanken – Darstellung des Status quo, Hinweise und strategische Fragen</p>	<p>Professor an der Hochschule Pforzheim</p>	<p>Die gFG agiert als Verbund, welcher eng mit dem Franchisesystem verwandt ist, wobei Primäreinheiten in beiden Systemen die Vorteile von Zentralität und Dezentralität miteinander verbinden. Der Verbund kann als diametrale Konzernstruktur bezeichnet werden, bei der Koordination und Macht hauptsächlich von unten nach oben verlaufen.</p>	<p>Verbund als hybride Organisationsform und Bottom-up-Wilensbildung</p>	<p>Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik Teilband 2. Wien; Münster: LIT Verlag.</p>
<p>Hartmann-Wendels (2012)</p>	<p>Zur Kombination zentraler und dezentraler Elemente im Genossenschaftsverbund</p>	<p>geschäftsführender Direktor am Institut für Bankrecht an der</p>	<p>Der Verbund der gFG beschreibt einen Zusammenschluss rechtlich unabhängiger Kreditinstitute mit einheitlichem Marktauftritt, Nutzung von</p>	<p>Verbundbildung mit betriebswirtschaftlichen Zielstellungen</p>	<p>Köln Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012. Münster: LIT Verlag.</p>

		Universität zu Köln – Abteilung Bankwirtschaft	Synergieeffekten und geringem Wettbewerb auf Primärbankenebene.		
Goebel (2013)	Regulierungsmanagement in Banken: Eine Analyse von Handlungsfeldern zur Integration qualitativer Aufsichtmaßnahmen in Bankstrategien am Beispiel der aktuellen Restrukturierungsgesetzgebung	wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzdienstleistungen an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Die gFG ist ein Verbundsystem, das aus förderwirtschaftlichen Universalbanken auf Primärbankenebene besteht.	Verbundsystem als Universal- und Allfinanzdienstleister	Köln: Josef Eul Verlag.

Tabelle 35: Kategorisierung der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundorganisation, Verbundsystem, Verbundgruppe oder Verbund.²⁰⁰⁹

²⁰⁰⁹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Weber, 1992, S. 106f; Edenhofer, 1994, S. 266; Schierenbeck, 1995, S. 167; Bonus; Wessels, 1998, S. 15ff; Brazda; Schediwy, 1998, S. 182f; Bonus et al., 1999, S. 26f; Bolsinger, 2001, S. 39; Brixner, 2006, S. 66; Leuschner, 2008, S. 35; Stappel, 2009, S. 115ff; Christians, 2009, S. 171; Hartmann-Wendels; Jäger-Ambrożewicz, 2010, S. 54f; Bacher, 2012, S. 367f; Hartmann-Wendels, 2012, S. 229ff; Goebel, 2013, S. 152.

14.3. Anlage III: Kategorisierung der genossenschaftlichen Finanzgruppe als Netzwerk

Autor (Jahr)	Titel	Position des Autors	Paraphrase	Generalisierung und Explikation	Quelle
Bonus; Greve; Kring; Polster (1999)	Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege zur Kleinheit	geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie wissenschaftliche Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	Die gFG wird als kooperatives Unternehmensnetzwerk bezeichnet, wobei eine Weiterentwicklung zu einem strategischen Netzwerk vorteilhaft erscheint.	Evolution des kooperativen Netzwerks zum strategischen Netzwerk	Arbeitspapier Nr. 16 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
Greve (2002)	The German cooperative group as a strategic network: function and performance	Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	Die gFG kann in ihrer gegenwärtigen Organisationsstruktur als genossenschaftliches bzw. kooperatives Netzwerk bezeichnet werden, bei dem die Willensausübung von unten	Evolution des kooperativen bzw. genossenschaftlichen Netzwerks mit Willensausübung bottom-up	Arbeitspapier Nr. 29 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

			nach oben stattfindet. Hierbei ist die Weiterentwicklung zu einem strategischen Netzwerk möglich.	zum strategischen Netzwerk	
Theurl (2004)	Wettbewerbsfähigkeit durch Netzwerke – Eine Chance für Unternehmen, eine Chance für Genossenschaften	geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	Die gFG lässt netzwerkartige Ansätze erkennen, welche im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt werden sollten.	Netzwerk mit Evolutionscharakter	Bankinformation.
Theurl (2005)	Kooperative Governance-Strukturen	geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	Die gFG fungiert als genossenschaftliches Netzwerk, in dem sich Netzwerkteilnehmer auf ihre individuellen Fähigkeiten konzentrieren können.	Netzwerk unabhängiger Institute	Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
Bolsinger (2006)	Die Genossenschaft als Kooperation und Netzwerk: Zur Übertragbarkeit des Netzwerkgedankens auf Genossenschaften	Professor an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt	Die gFG ist als Unternehmensnetzwerk zu bezeichnen, währenddessen die Kreditgenossenschaften untereinander nur in regional begrenzten Märkten koexistieren und kein Netzwerk bilden.	Netzwerk ohne regionale Begrenzung	Zukunftsperspektiven für Genossenschaften: Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt Verlag.

<p>Eim; Lamprecht; Wipprich (2006)</p>	<p>Die Netzwerke der Sparkassen-Finanzgruppe und des genossenschaftlichen Finanzverbundes – Zukunftsperspektiven des Dreisäulensystems</p>	<p>wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster</p>	<p>Die gFG wird als Netzwerk bezeichnet, das Skaleneffekte, Externalitäten, Produktionsfaktoren und Kostenaspekte berücksichtigt.</p>	<p>Netzwerk zur betriebswirtschaftlichen Optimierung</p>	<p>Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung.</p>
<p>Ostendorf (2006)</p>	<p>Das genossenschaftliche Wertschöpfungsnetzwerk unter besonderer Betrachtung der Arbeitsteilung zwischen Primärbanken und der Bankaktiengesellschaft Hamm</p>	<p>Prokurist der Bankaktiengesellschaft in Hamm</p>	<p>Die gFG fungiert als Wertschöpfungsnetzwerk auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.</p>	<p>Wertschöpfungsnetzwerk</p>	<p>Wertschöpfungsnetzwerke: Festschrift für Bernd Kaluza. Berlin: Erich Schmidt Verlag.</p>
<p>Theurl (2007)</p>	<p>Binnenstrukturen eines Finanznetzwerkes: Leistungen, Regeln, Kommunikation</p>	<p>geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster</p>	<p>Die gFG ist ein Finanznetzwerk, das sich zu einem Wertschöpfungsnetzwerk entwickeln kann.</p>	<p>Evolution des Netzwerks zur verstärkten Industrialisierung und Dezentralisierung</p>	<p>Vortrag am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.</p>

Leuschner (2008)	Der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) im genossenschaftlichen Netzwerk	Vorstandsvorsitzender des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) e. V.	Die gFG ist ein subsidiäres Netzwerk, das über zahlreiche Verflechtungen verfügt.	subsidiäres Netzwerk	Netzwerk-Evaluation: Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
Kubista (2008)	Der genossenschaftliche Finanzverbund: Überlegungen zur Erfolgsbewertung	Abteilungsleiter beim BVR für die Abteilung Grundsatzfragen und Volkswirtschaft	Die gFG ist ein strategisches Netzwerk sui generis, das langfristig, subsidiär, mit hoher Bindungsintensität und einheitlichem Marktauftritt besteht. Die Netzwerkunternehmen fungieren rechtlich und wirtschaftlich selbstständig.	subsidiäres, strategisches Netzwerk	Netzwerk-Evaluation: Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
Hartmann-Wendels und Jäger-Ambrozewicz (2010)	Bedeutung und Zukunftsfähigkeit von Institutssicherungssystemen: Gutachten im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR)	geschäftsführender Direktor am Institut für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln – Abteilung Bankwirtschaft und Professor an der HTW-Berlin	Die gFG stellt ein Netzwerk rechtlich unabhängiger Institute dar.	Netzwerk unabhängiger Institute	Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Mackscheidt und Schmale (2010)	Der genossenschaftliche FinanzVerbund – Betrachtungen zu Fusionen von Pri-märbanken	Professor an der Universität zu Köln und Forschungs- und Lehrbeauftragte für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln	Die gFG als ursprünglich kooperatives Unternehmensnetzwerk wandelt sich mit stärker werdenden kompetitiven Schwerpunkten.	kooperatives Netzwerk mit Evolutionscharakter	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.
Böhnke (2012)	Zeitgemäß, bewährt, erfolgreich: das genossenschaftliche Geschäftsmodell	Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank AG	Die gFG bildet ein dezentrales Netzwerk.	dezentrales Netzwerk	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen.
Poser (2013)	Netzwerke in und zwischen Finanzdienstleistungsunternehmen am Beispiel der genossenschaftlichen FinanzGruppe	wissenschaftliche Autorin an der Universität Trier	Die gFG bildet ein strategisches Netzwerk, welches aus rechtlich und ökonomisch selbstständigen Unternehmen besteht. Alle Einheiten sind kooperativ-partnerschaftlich miteinander vernetzt.	strategisches Netzwerk unabhängiger Institute	Visuelle Netzwerkforschung: Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge. Bielefeld: transcript Verlag.

Hofmann (2013)	Kreditgenossen- schaften – Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschulden- krise.	Mitglied des Vorstands des BVR	Die gFG ist ein Netzwerk de- zentraler Kreditinstitute, die über Transaktionen sowie eine gemeinsame Sicherungsein- richtung miteinander verbunden sind.	dezentrales Netz- werk unab- hängiger Institute	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.
-------------------	--	-----------------------------------	---	---	--

Tabelle 36: Kategorisierung der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Netzwerk.²⁰¹⁰

²⁰¹⁰ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bonus et al., 1999, S. 43ff; Greve, 2002, S. 36ff; Theurl, 2004, S. 67ff; Theurl, 2005, S. 28; Bolsinger, 2006, S. 90f; Eim et al., 2006, S. 53ff; Ostendorf, 2006, S. 365; Theurl, 2007, S. 1ff; Leuschner, 2008, S. 35f; Kubista, 2008, S. 47; Hartmann-Wendels; Jäger-Ambrożewicz, 2010, S. 10; Mackscheidt; Schmale, 2010, S. 14; Böhnke, 2012a, S. 422; Poser, 2013, S. 181; Hofmann, 2013, S. 110.

14.4. Anlage IV: Für die Arbeit relevante Beiträge zur Thematik Franchising als Organisationsform

Autor (Jahr)	Titel	Quelle	Vorgehensweise	für diese Arbeit relevante Untersuchungsinhalte
Hunt (1972)	The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution.	Journal of Marketing	literaturgestützte Argumentation	allgemeine Erläuterung zum Phänomen des Franchisings
Rubin (1978)	The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract.	Journal of Law and Economics	literaturgestützte Argumentation	allgemeine Erläuterung zur Funktionsweise des Franchisevertrages
Brickley, Dark (1987)	The choice of organizational form: The Case of Franchising	Journal of Financial Economics	empirische Untersuchung von Franchiseorganisationen im Vergleich zu eigentümergeführten Unternehmen mit Fokus auf Überwachungskosten	hohe Überwachungskosten für Franchiseorganisationen, jedoch gering ausgeprägte Investitionskosten
Martin (1988)	Franchising and Risk Management.	The American Economic Review	empirischer Vergleich zwischen Franchising und eigentümergeführten Outlets zum Thema Überwachungskosten	Franchising als vorteilhafte Organisationsform im Kontext der Überwachungskosten
Norton (1988)	An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form.	Journal of Business	empirische Untersuchung von Unternehmen mit Vergleichswerten von Franchiseorganisationen und Filialorganisationen	Franchising als kostenoptimale Organisationsform, insbesondere im Kontext der Überwachungskosten

Donaldson (1990)	The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory.	Academy of Management Review	literaturgestützte Argumentation	Darstellung allgemeiner Theorien, u. a. Transaktionskostenansatz und Prinzipal-Agenten-Theorie zur Erklärung von Organisationsformen
Sydow (1992)	Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation.	Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler	literaturgestützte Argumentation	Franchising als Vertragsform ist spezifische Ausprägung eines strategischen Netzwerks
Sydow (1994)	Franchisingnetzwerke: Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution.	Zeitschrift für Betriebswirtschaft	literaturgestützte Argumentation	Franchisingnetzwerke sind Ausprägungen strategischer Netzwerke
Michael (1996)	To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares.	Journal of Business Venturing	empirische Untersuchung von US-amerikanischen Industriezweigen im Kontext der Personal- und Risikokosten	Franchising stellt die günstigste Organisationsform in Bezug auf Personal- und Risikokosten dar
Shane (1996)	Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm	Academy of Management Journal	empirische Untersuchung von US-amerikanischen Firmen über einen Zeitraum von 10 Jahren, die Franchising als Organisationsform nutzen	Franchising als Organisationsform hat positiven Einfluss auf Wachstum und

	Growth and Survival: A Study of New Franchisors.			Überlebensfähigkeit eines Unternehmens
Michael (2000)	The effect of organizational form on quality: the case of franchising.	Journal of Economic Behavior & Organization	quantitative Messung von Franchising-konzepten innerhalb der Gastronomie- und Hotelbranche	Darstellung der Organisationsform des Franchisings als Qualitätsproblem
Sashi; Prasad Karuppur (2002)	Franchising in global markets: towards a conceptual framework.	International Marketing Review	literaturgestützte Argumentation	Organisationsform des Franchisings ist für speziellen inhaltlichen Kontext von Unternehmen geeignet
Garg; Rasheed (2003)	International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation.	International Business Review	literaturgestützte Argumentation	Franchiseorganisationen mit Mehrfacheinheiten bewältigen Agency-Probleme besser als Franchiseorganisationen mit einer Einheit
Combs et al. (2004)	Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity.	Journal of Management	literaturgestützte Argumentation	Erläuterung der Resource-Scarcity- und Prinzipal-Agenten-Theorie als Grundlagen des Franchisings
Kidwell; Nygaard (2011)	A Strategic Deviance Perspective on the Franchise Form of Organizing.	Entrepreneurship: Theory and Practice	literaturgestützte Argumentation	in Unternehmensnetzwerk mit Franchising und eigentümergeführten Unternehmen

				können Qualität und Effizienz gesteigert werden
Dant et al. (2011)	Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century.	Journal of Retailing	literaturgestützte Argumentation	Zusammenfassung der relevantesten Forschungsergebnisse zum Thema Franchising
Lafontaine et al. (2017)	The Quality of Institutions and Organizational Form Decisions: Evidence from Within the Firm.	Journal of Economics & Management Strategy	empirische Untersuchung von Hotels zum Erfolgsbeitrag der gewählten Organisationsform	Erfolgsbeitrag der Organisationsform ist stark von jeweiligen Marktgegebenheiten abhängig

Tabelle 37: Für die Arbeit relevante Beiträge zur Thematik Franchising als Organisationsform ²⁰¹¹

²⁰¹¹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hunt, 1972, S. 33; Rubin, 1978, S. 224f; Brickley; Dark, 1987, S. 419f; Martin, 1988, S. 966; Norton, 1988, S. 213f; Donaldson, 1990, S. 379; Sydow, 1992a, S. 62; Sydow, 1994, S. 97; Michael, 1996, S. 66; Shane, 1996, S. 230ff; Michael, 2000, S. 315; Sashi; Prasad Karuppur, 2002, S. 520f; Garg; Rasheed, 2003, S. 342f; Combs et al., 2004, S. 909; Kidwell; Nygaard, 2011, S. 476f; Dant et al., 2011, S. 259ff; Lafontaine et al., 2017, S. 398.

14.5. Anlage V: Für die Arbeit relevante Beiträge zur Thematik Franchising mit besonderer Implikation für Kreditinstitute

Autor (Jahr)	Titel	Quelle	Vorgehensweise	für diese Arbeit relevante Untersuchungsinhalte	Abgrenzung zur Forschungslücke
Betsch; Mack (1976)	Franchising im Bankgewerbe?	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen	literaturgestützte Argumentation	Differenzierung zwischen franchise-ähnlichen Vertriebsformen und Franchising in Reinform	keine Betrachtung der gFG, keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik
Hannemann (1993)	Vertrieb von Finanzdienstleistungen: Einsatz von Maklern, Handelsvertretern und Franchise-Systemen.	Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler	literaturgestützte Argumentation	Ableitung von Empfehlungen zur Errichtung der gFG als Franchiseorganisation	nur präskriptiver Ansatz, keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik
Weil; Strothe (2000)	Franchising: Vertriebsmodell für Banken?	Die Bank	literaturgestützte Argumentation	Praxisbericht zur Vertriebsform des Franchising in der Abbey National Bank	keine Betrachtung der gFG; keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik
Jasny (2001)	Franchising im Privatkundengeschäft von Banken.	Management der Wertschöpfungsketten in Banken. Wiesbaden:	literaturgestützte Argumentation	Vorteilhaftigkeitsbeschreibung des Franchising im Privatkundengeschäft bei Kreditinstituten	keine Betrachtung der gFG, keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik

Polster (2001)	Wer braucht noch Kreditgenossenschaften?	Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler Neue Institutionenökonomik: Anwendung auf Religion, Banken und Fußball. Münster; Hamburg; London: LIT Verlag	literaturgestützte Argumentation	Entwicklung eines Franchising-Konzeptes für das Privatkundengeschäft der gFG	keine Verwendung der konstruktiven For-schungsmethodik, ausschließlich rudimentäre Modellentwicklung ohne Szenariobetrachtungen
Polster (2001)	Finanzintermediation und institutioneller Wandel: Finanzsystem, Universalbanken, Kreditgenossenschaften.	Aachen: Shaker Verlag	literaturgestützte Argumentation in Verbindung mit einer Fallstudie	Entwicklung eines Franchising-Konzeptes für das Privatkundengeschäft der gFG	keine Verwendung der konstruktiven For-schungsmethodik, ausschließlich rudimentäre Modellentwicklung ohne Szenariobetrachtungen
O`Sullivan (2002)	Fries with that loan?	ABA Banking Journal	literaturgestützte Argumentation	Praxisberichte zur Vertriebsform des Franchisings in der Abbey National Bank und der Bank of Queensland	keine Betrachtung der gFG; keine Verwendung der konstruktiven For-schungsmethodik
Fröhlich (2002)	Franchising: eine Lösung fürs Strukturproblem	Bank und Markt	literaturgestützte Argumentation	positive Prognose über das Filial-Franchising von Banken vom Präsidenten	keine Betrachtung der gFG; keine Verwendung

Häßler (2004)	Implementierbarkeit ausgewählter branchenfremder Konzepte im Retail Banking: Leistungstiefenverringering und Franchising als Untersuchungsobjekte.	Hamburg: Verlag Dr. Kovac	entscheidungsorientierter Ansatz zur Ableitung konkreter Handlungsweisen	des Deutschen Franchiseverbandes	keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik; ausschließliche Betrachtung eines franchising-ähnlichen Modells
Jauernig (2005)	Führungssysteme im Franchising von Banken: Anforderungen, Auswahl und Umsetzung im Privatkundengeschäft.	Stuttgart: ibidem-Verlag	literaturgestützte Argumentation	Definition eines Führungssystems in franchise-organisierten Kreditinstituten	Untersuchung aufbauend auf Erkenntnissen von Häßler; keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik
Tropp; Reichel (2007)	Die Marketingzukunft der Finanzdienstleister: Perspektiven und Konzepte im Kontext neuer medialer und kommunikativer Bedingungen.	Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag	Ableitung von Hypothesen und Befragung	Befragung von 13 Experten zur Zukunftsfähigkeit des Bankfranchising	keine Betrachtung der gFG
Hartleb; Stoldt (2008)	Braucht Kundennähe noch Präsenz vor Ort?	Systembanking. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag	literaturgestützte Argumentation	Betrachtung unterschiedlicher Ansätze zur Optimierung des	keine Verwendung der konstruktiven

				stationären Vertriebes, u. a. das Franchisemodell	Forschungsmethodik, keine Betrachtung der gFG
Weiser (2009)	Franchising als Vertriebsweg und Geschäftsmodell für Kreditinstitute: Eine fachübergreifende, rechtsvergleichende Studie zum Bankaufsichts- und Vertriebsrecht.	Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang	literaturgestützte Argumentation	positive Beurteilung des Einsatzes von Convesion-Franchising zum Vertrieb von Bankdienstleistungen aus wirtschaftlicher und bankaufsichtsrechtlicher Perspektive	keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik; gFG nur marginal tangiert
Hoyer et al. (2011)	Study on Entrepreneurial Banking in Europe 2008: Current State and Future Prospects of Franchise-like Sales Models in Banking.	aktuelle Studien zu den Entwicklungen und Perspektiven des Bankgeschäfts in Deutschland und Europa. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag	Befragung in 33 europäischen Ländern von Führungskräften der Bankaufsichtsbehörden zur Implementierbarkeit eines möglichen Modells	positive Prognose des Bankfilialfranchisings in Europa	keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik, keine Betrachtung der gFG
Komanda (2011)	Franchising In the Banking Sector: the role of Franchisee.	Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises	literaturgestützte Argumentation	Analyse des polnischen Marktes in Bezug auf Bankfranchising; sinnvolle Implikationen für mögliche	keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik; keine Betrachtung der gFG

Mausbach (2011)	Bankfilialen als Franchisebetrieb.	Management. Lodz: Technische Universität	literaturgestützte Argumentation	Organisations-form in Deutschland	keine Verwendung der konstruktiven For-schungsmethodik; keine Betrachtung der gFG
Kühner; Mosch (2012)	Filialnetz: Präsenz muss sich rechnen	Bankmagazin	literaturgestützte Argumentation in Verbindung mit einem Experteninterview	Erläuterung möglicher Vorteile durch das Filial-Franchising	keine Verwendung der konstruktiven For-schungsmethodik, keine Betrachtung der gFG
Jahnke (2018)	Franchising als Vertriebsweg und Organisationsform für Kreditinstitute.	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen	literaturgestützte Argumentation mit Analyse eines Praxisbeispiels	Vorteilhaftigkeitserläuterung des Filial-Franchisings anhand eines polnischen Kreditinstituts	keine Verwendung der konstruktiven For-schungsmethodik, gFG nur marginal tangiert

Jahnke (2018)	Mit der Agentur im ländlichen Raum.	Sparkasse Managermagazin	Praxisbeispiel	mögliche Ausgestaltung des Filial-Franchisings in einer Sparkasse	keine Verwendung der konstruktiven Forschungsmethodik, gFG nur marginal tangiert
---------------	-------------------------------------	--------------------------	----------------	---	--

Tabelle 38: Für die Arbeit relevante Beiträge zur Thematik Franchising mit besonderer Implikation für Kreditinstitute²⁰¹²

²⁰¹² Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Betsch; Mack, 1976, S. 859ff; Hannemann, 1993, S. 107ff; Weil; Strothe, 2000, S. 628ff; Jasny, 2001, S. 105ff; Polster, 2001a, S. 225ff; Polster, 2001b, S. 347; O'Sullivan, 2002, S. 24ff; Fröhlich, 2002, S. 12; Häßler, 2004, S. 7; Jauernig, 2005, S. 18; Tropp; Reichel, 2007, S. 121ff.; Hartleb; Stoldt, 2008, S. 128ff; Weiser, 2009, S. 71ff; Hoyer et al., 2011, S. 288ff; Komanda, 2011, S. 145ff; Mausbach 2011, S. 18; Kühner; Mosch, 2012, S. 14; Jahnke, 2018a, S. 196ff; Jahnke, 2018c, <https://www.sparkassenzeitung.de/mit-der-agentur-im-laendlichen-raum/150/153/94132> [abgefragt am 05.11.2018].

14.6. Anlage VI: Für die Arbeit relevante Beiträge zur Thematik der konstruktiven Forschungsmethodik

Autor (Jahr)	Titel	Quelle	Vorgehensweise	für diese Arbeit relevante Untersuchungsinhalte	Abgrenzung zur Forschungslücke
Kasanen et al. (1993)	The Constructive Approach in Management Accounting Research.	Journal of Management Accounting Research	literaturgestützte Argumentation	Vorstellung des konstruktiven Forschungsansatzes als wissenschaftliche Methodik der Wirtschaftswissenschaften	keine Betrachtung eines Kreditinstituts
Lukka; Kasanen (1995)	The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research.	Accounting, Auditing & Accountability Journal	literaturgestützte Argumentation	Konkretisierung des konstruktiven Forschungsansatzes als wissenschaftliche Herangehensweise	keine Betrachtung eines Kreditinstituts
Lukka (2000)	The key issues of applying the constructive approach to field research.	Management Expertise in the New Millennium: In Commemoration of the 50th Anniversary of Turku School of Economics and Business Administration, Series A-1: 2000, Publications of Turku School of	literaturgestützte Argumentation	Konkretisierung des konstruktiven Forschungsansatzes als wissenschaftliche Herangehensweise	keine Betrachtung eines Kreditinstituts

			Economics and Business Administration						
Labro; Tuomela (2003)	On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies.	European Accounting Review	literaturgestützte Argumentation	Darstellung der Verbreitung des konstruktiven Forschungsansatzes	keine Betrachtung eines Kreditinstituts				
Oyegoke (2011)	The constructive research approach in project management research.	International Journal of Managing Projects in Business	literaturgestützte Argumentation	Konkretisierung des konstruktiven Forschungsansatzes als wissenschaftliche Herangehensweise	keine Betrachtung eines Kreditinstituts				
Lehtiranta et al. (2015)	The Constructive Research Approach: Problem Solving for Complex Projects.	Designs, Methods and Practices for Research of Project Management. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited	literaturgestützte Argumentation	Adaption des konstruktiven Forschungsansatzes auf das Projektmanagement	keine Betrachtung eines Kreditinstituts				
McGregor (2018)	Using Constructive Research to Structure the Path to Transdisciplinary Innovation and Its Application for Precision	Technology Innovation Management Review	literaturgestützte Argumentation	Anwendungsbeispiel des konstruktiven Forschungsansatzes innerhalb von Informationssystemen des Gesundheitswesens	keine Betrachtung eines Kreditinstituts				

	Public Health with Big Data Analytics.				
--	--	--	--	--	--

Tabelle 39: Für die Arbeit relevante Beiträge zur Thematik der konstruktiven Forschungsmethodik²⁰¹³

²⁰¹³ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kasanen et al., 1993, S. 24-3ff; Lukka; Kasanen, 1995, S. 71ff; Lukka, 2000, S. 113ff; Labro; Tuomela, 2003, S. 409ff; Oyegoke, 2011, S. 573ff; Lehtiranta, 2015, S. 95ff; McGregor, 2018, S. 7ff.

14.7. Anlage VII: Thesenpapiere internationaler DBA- und PhD-Programme mit dem Forschungsschwerpunkt Genossenschaftsbanken

Autor (Jahr)	Titel	Quelle	Abgrenzung zur Forschungslücke
Alexopoulos (2004)	Financial Co-operatives and Rural Development in Greece.	PhD-Thesis University of Leicester	Analyse griechischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell
Colvin (2011)	Religion, competition and liability: Dutch cooperative banking in crisis, 1919-1927.	PhD-Thesis London School of Economics and Political Science	historische Betrachtung niederländischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell
do Cabo (2012)	Essays on Governance and Failure of Co-operative Banks: The Portuguese Agricultural Credit Cooperatives.	PhD-Thesis University of Trás-os-Montes and Alto Douro	Analyse portugiesischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell
Kshatriya (2012)	A comparative analysis of performance appraisal of Mahila Cooperative Banks of Gujarat.	PhD-Thesis University of Saurashtra	Analyse indischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell
Catturani (2013)	„Small is beautiful“?: Essays on the cooperative banking sector: The case of credit cooperative banks in Italy from 2004 to 2011.	PhD-Thesis University of Trento	historische Betrachtung italienischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell

Naqvi (2014)	An assessment of cooperative banking in India with special reference to Uttar Pradesh.	PhD-Thesis University of Lucknow	Analyse indischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell
Kranzinger (2018)	Synergiepotenziale bei Fusionen regionaler Genossenschaftsbanken. Qualitative Untersuchung am Beispiel des österreichischen Volksbankensektors.	DBA-Thesis Middlesex University London	Fusionsuntersuchung österreichischer Genossenschaftsbanken, kein Franchisebankmodell

Tabelle 40: Thesenpapiere internationaler DBA- und PhD-Programme mit dem Forschungsschwerpunkt Genossenschaftsbanken²⁰¹⁴

²⁰¹⁴ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Alexopoulos, 2004, S. 1ff; Colvin, 2011, S. 1ff; do Cabo, 2012, S. 1ff; Kshatriya, 2012, S. 8ff; Catturani, 2013, S. 17; Naqvi, 2014, S. 1ff; Kranzinger, 2018, S. 3f.

14.8. Anlage VIII: Interviewleitfaden für die Evaluation der Modellkonstruktion

Leitfrage	Erinnerungsspalte	Ergänzungen zur Aufrechterhaltung des Redeflusses
<p>1. Einleitung</p> <p>Erzählauforderung: Organisationsform der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe</p>	<p>Dauer ca. 10 Minuten</p>	
<p>Welche Vor- und Nachteile bietet die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe?</p>	<p>Einleitung genossenschaftliche Finanz-Gruppe</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken, wie der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe oder der Sparkassen-Finanzgruppe, wird aktuell diskutiert. Wie bewerten Sie die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile? ggf. nachfragen, wie Vor- und Nachteile begründet werden
<p>Erzählauforderung: Empfehlung einer organisatorischen Veränderung der genossenschaftlichen FinanzGruppe</p>		

<p>Inwiefern sollte die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe verändert werden?</p>	<p>Empfehlung Veränderung der aktuellen Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig ausgestaltet werden? • ggf. Begründung erfragen
<p>2. Überleitung</p>		
<p>Erzählauforderung: Bankfranchising als Organisationsform</p>	<p>Dauer ca. 10 Minuten</p>	
<p>Wie stellen Sie sich ein Franchisemodell für Kreditinstitute vor?</p>	<p>Abklärung Verständnis der Organisationsform</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sich vor, man könnte eine Bank „franchisen“, wie würde das Ihrer Meinung nach aussehen? • Welche verschiedenen Modelle des Bankfranchisings können Sie sich vorstellen? • ggf. konkretisieren, dass Bankfranchising als Organisationsform Themenschwerpunkt dieser Arbeit ist
<p>Steuerungsimpuls: Vor- und Nachteile dieser Organisationsform Welche Vor- und Nachteile kann aus Ihrer Perspektive ein Franchisemodell für Kreditinstitute bieten?</p>	<p>Abklärung Verständnis der Organisationsform</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuell werden umfassende Konzepte im Privatkundenvertrieb von Kreditinstituten implementiert, z. B. Ökosysteme,

		<p>Plattformgeschäft etc. Wie bewerten Sie die Vorteilhaftigkeit eines Franchisekonzeptes und mit welchen Risiken wäre dies verbunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ggf. nach Begründung fragen
<p>3. Hauptforschung Erzählaufforderung: Bankfranchising als Organisationsform für die genossenschaftliche FinanzGruppe</p> <p>Stellen Sie sich bitte vor, die genossenschaftliche FinanzGruppe wird in eine Franchiseorganisation umgewandelt, wer sollte die Rolle des Franchisegebers bzw. des Systemkopfes übernehmen?</p> <p>Stellen Sie sich bitte vor, die genossenschaftliche FinanzGruppe wird in eine Franchiseorganisation umgewandelt, wer sollte die Rolle des Franchisenehmers übernehmen?</p>	<p>Dauer ca. 35 bis 40 Minuten</p> <p>Evaluation Prognosegegenstand Franchisegeber</p> <p>Evaluation Prognosegegenstand Franchisenehmer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmensnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe wird aktuell dezentral geführt. Wer sollte die Rolle des Systemkopfes einnehmen, wenn eine zentrale Führung in Form eines Franchisesystems implementiert wird? • ggf. Begründung erfragen • Das Unternehmensnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe wird aktuell dezentral geführt. Wer sollte die Rolle des Franchisenehmers einnehmen,

		wenn eine zentrale Führung in Form eines Franchisesystems implementiert wird? <ul style="list-style-type: none"> • ggf. Begründung erfragen
Stellen Sie sich bitte vor, die genossenschaftliche FinanzGruppe wird in eine Franchiseorganisation umgewandelt, wie sollten strategische Entscheidungen innerhalb des Unternehmensnetzwerks getroffen werden?	Evaluation Prognosegegenstand Willensbildung	<ul style="list-style-type: none"> • In einem zentral gesteuerten Unternehmensnetzwerk kann die Willensbildung aller Parteien neu ausgestaltet werden. Wie sollte das Ihrer Meinung nach konkret für das Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe aussehen? • ggf. Begründung erfragen
Steuerungsimpuls: Ergänzende Bestandteile einer Franchiseorganisation für die genossenschaftliche FinanzGruppe		
Stellen Sie sich bitte vor, die genossenschaftliche FinanzGruppe wird in eine Franchiseorganisation umgewandelt, wie sollten die Franchisenehmer ihre Mitbestimmung in einem solchen Unternehmensnetzwerk wahrnehmen können?	Ergänzung Modell um weitere Formen der Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals werden Mitbestimmungsmöglichkeiten von Franchisenehmern diskutiert. Wie sollte die Mitbestimmung für die Franchisenehmer in einem Franchisingnetzwerk der

		genossenschaftlichen Finanz- Gruppe ausgestaltet sein? <ul style="list-style-type: none"> • ggf. Begründung erfragen
Stellen Sie sich bitte vor, die genossen- schaftliche FinanzGruppe wird in eine Franchiseorganisation umgewandelt, welche zusätzlichen Organe sollten in- stalliert werden?	Ergänzung ggf. Implementierung zu- sätzlicher Organe im Unternehmensnetzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • In einem Unternehmensnetzwerk existieren oftmals zusätzliche Organe, wie z. B. Beiräte. Wie bewerten Sie dies für das Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe? • ggf. Begründung erfragen
Stellen Sie sich bitte vor, die genossen- schaftliche FinanzGruppe wird in eine Franchiseorganisation umgewandelt, welche Rolle sollten die Prüfungs- und Fachverbände einnehmen?	Ergänzung Modell Rolle von Prüfungs- und Fachverbänden	<ul style="list-style-type: none"> • Neben dem Aufbau von bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken wird derzeit die Rolle von Bankverbänden diskutiert. Welche Aufgaben sehen Sie hier für die Prüfungs- und Fachverbände innerhalb eines Franchisingnetzwerks? • ggf. Begründung erfragen
Steuerungsimpuls: Umsetzung der Or- ganisationsform Bankfranchising		

Inwiefern halten Sie die Umwandlung der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe in eine Franchiseorganisation für darstellbar?	Wertung Realisierbarkeit der Transformation der genossenschaftlichen FinanzGruppe in ein Franchisemodell	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bewerten Sie die Zukunftsfähigkeit eines Franchisemodells für die genossenschaftliche FinanzGruppe? • ggf. Begründung erfragen
4. Abschluss	Dauer ca. 5 Minuten	
Erzählauforderung: Welche weiteren Ergänzungen zu dieser Thematik möchten Sie anführen bzw. welche weiteren Fragen haben Sie?	Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. weiterführende Fragen

Tabelle 4.1: Interviewleitfaden für Experteninterviews²⁰¹⁵

²⁰¹⁵ Quelle: eigene Darstellung.

14.9. Anlage IX: Detailbeschreibung der befragten Experten

Experte	Unternehmen	Position	Geschlecht	Beschreibung	Anonymisierung
Experte 1	Sparkasse in Schleswig-Holstein (Bilanzsumme ca. 3,2 Mrd. Euro)	Direktor Vertriebsmanagement	männlich	45 Jahre alt, ca. 26 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (Sparkassen-Finanzgruppe), davon ca. 8 Jahre Abteilungsleiter Strategie und Vertriebsmanagement Firmenkunden	Name und Untertiteln
Experte 2	Sparkasse in Schleswig-Holstein (Bilanzsumme ca. 5,4 Mrd. Euro)	Direktor Vertriebsmanagement, Verhinderungsvertreter Vorstand	männlich	44 Jahre alt, ca. 24 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (Sparkassen-Finanzgruppe), davon ca. 14 Jahre Direktor Vertriebsmanagement, davon ca. 3 Jahre Verhinderungsvertreter Vorstand	Name und Untertiteln
Expertin 3	mittelständische Unternehmensberatung (ca. 15 Mitarbeiter)	Projektleiterin	weiblich	38 Jahre alt, ca. 17 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (Sparkassen-Finanzgruppe), ca. 4 Jahre Berufserfahrung als Projektleiterin in einer Unternehmensberatung	Name und Untertiteln
Experte 4	Hamburger Sparkasse	Leiter mediales Beratungszentrum	männlich	46 Jahre alt, ca. 26 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe und Sparkassen-Finanzgruppe), davon ca. 16 Jahre als Vertriebsführungskraft	Name
Experte 5	Sparkasse Neuss	Referent Qualitätsmanagement	männlich	55 Jahre alt, ca. 34 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (Sparkassen-Finanzgruppe), davon ca. 9 Jahre als Abteilungsleiter Vertriebsberatung und Marketing	Name
Experte 6	Eurogroup Consulting AG	Projektleiter	männlich	39 Jahre alt, ca. 10 Jahre Berufserfahrung in einer Landesbank, ca. 8 Jahre Berufserfahrung als Projektleiter in einer Unternehmensberatung, Mitwirkung am Projekt „Strategieagenda“ beim BVR in den Jahren 2018/2019	Name
Experte 7	Eurogroup Consulting AG	Projektleiter	männlich	28 Jahre alt, ca. 5 Jahre Berufserfahrung bei der Deutschen Bundesbank u. a. als Bundesbankinspektor, ca. 5 Jahre Berufserfahrung als Projektleiter in einer Unternehmensberatung	Name
Experte 8	Volks- und Raiffeisenbank in Sachsen	Direktor Vertriebsmanagement	männlich	46 Jahre alt, ca. 28 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe und	Name und

	(Bilanzsumme ca. 182 Mio. Euro)			Sparkassen-Finanzgruppe), seit ca. 3 Monaten Direktor Vertriebsmanagement	Unternehmen
Experte 9	Volks- und Raiffeisenbank in Niedersachsen (Bilanzsumme ca. 1,1 Mrd. Euro)	Vorstandsmitglied	männlich	48 Jahre alt, ca. 29 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe), davon ca. 8 Jahre als Vorstandsmitglied	Name und Unternehmen
Expertin 10	Volks- und Raiffeisenbank in Bayern (Bilanzsumme ca. 1,0 Mrd. Euro)	Referentin Bankorganisation	weiblich	47 Jahre alt, ca. 27 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe und Sparkassen-Finanzgruppe), davon ca. 12 Jahre als Referentin Bankorganisation	Name und Unternehmen
Experte 11	Horváth & Partners	Partner und Head of Competence Center Financial Industries	männlich	51 Jahre alt, ca. 10 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe), ca. 20 Jahre Berufserfahrung in Unternehmensberatungen	Name
Experte 12	Sparkasse in Niedersachsen (Bilanzsumme ca. 6,8 Mrd. Euro)	Vorstandsmitglied	männlich	40 Jahre alt, ca. 22 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe und Sparkassen-Finanzgruppe), davon ca. 7 Jahre als Vorstandsmitglied einer Kreditgenossenschaft und einer Sparkasse	Name und Unternehmen
Expertin 13 (Pretest)	Pommersche Volksbank (Bilanzsumme ca. 888 Mio. Euro)	Referentin Bankorganisation	weiblich	33 Jahre alt, ca. 12 Jahre Berufserfahrung in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken (genossenschaftliche FinanzGruppe)	Name

Tabelle 42: Detailbeschreibung der befragten Experten²⁰¹⁶

²⁰¹⁶ Quelle: eigene Darstellung.

14.10. Anlage X: Daten marktführender Kreditinstitute in Polen

Kreditinstitut	PKO Bank Polski	Bank Pe- kao	Santander Bank Polska	mBank	ING Bank Slaski	BGZ BNP Paribas	Bank Mil- lennium	Alior Bank	Getin Noble Bank	Citi Bank Handlowy
Kennzahl										
Marktanteil absolut nach Assets	16,7 %	10,4 %	8,6 %	7,4 %	7,1 %	4,1 %	4,0 %	3,9 %	3,4 %	2,4 %
ROE	9,0 %	9,2 %	12,2 %	8,3 %	12,6 %	4,8 %	9,3 %	8,0 %	- 11,8 %	8,6 %
ROA	1,1 %	1,4 %	1,5 %	0,83 %	1,16 %	0,4 %	1,0 %	0,8 %	- 0,26 %	1,2 %
CIR	46,0 %	44,4 %	43,4 %	45,9 %	44,7 %	62,3 %	45,8 %	49,7 %	60,5 %	57,0 %
Anzahl Bankfilialen	1.192	851	735	300	357	476	355	267	210	26
Anzahl Franchise- agenturen	745	48	262	-	-	-	-	638	231	-
Anzahl Privatkunden 2016	9.200.000	5.314.000	6.400.000	5.348.000	4.270.000	2.600.000	1.500.000	4.115.000	Keine Da- ten	680.800
Anzahl Privatkunden 2017	9.500.000	5.669.000	6.500.000	5.400.000	4.530.000	2.743.000	1.600.000	3.980.000	1.400.000	691.700
Servicequalität	71,2 %	55,8 %	72,2 %	81,8 %	68,9 %	51,5 %	79,3 %	53,0 %	79,3 %	58,1 %
Franchising	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG
Mehrheitseigentü- mer und Sitz des Mehrheitseigentü- mers	polnischer Staat / Po- len	PZU / Po- len	Banco Santander / Spanien	Commerz- bank / Deutsch- land	ING Group / Nieder- lande	BNP Pa- ribas / Frankreich	Banco Comercial Portugues / Portugal	PZU / Po- len	Leszek Czarnecki / Polen	Citigroup / USA

Tabelle 43: Daten marktführender Kreditinstitute in Polen²⁰¹⁷

²⁰¹⁷ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Anlage XII; Anlage XIII; Anlage XIV; Anlage XV; Anlage XVI; Anlage XVII; Anlage XVIII; Anlage XIX; Anlage XX; Anlage XXI.

14.11. Anlage XI: Daten marktführender Kreditinstitute in Belgien

Kreditinstitut	KBC Bank	BNP Paribas Fortis	Belfius	ING Belgium	SMBC	Argenta Spaarbank	BNY Mellon	AXA Bank Belgium	Crelan	Euroclear Bank
Kennzahl										
Marktanteil absolut nach Assets	22,7 %	17,1 %	14,9 %	10,3 %	5,0 %	3,3 %	3,2 %	2,4 %	1,8 %	1,7 %
ROE	17,0 %	8,6 %	7,0 %	10,6 %	8,8 %	7,5 %	2,8 %	14,5 %	4,3 %	12,5 %
ROA	0,96 %	0,66 %	0,35 %	0,69 %	0,36 %	0,37 %	0,25 %	0,23 %	0,25 %	0,95 %
CIR	55,0 %	59,5 %	58,1 %	55,5 %	60,9 %	64,0 %	Keine Be- trachtung	70,8 %	73,8 %	Keine Be- trachtung
Anzahl Bankfilialen	659	476	159	220	1	32	1	-	-	1
Anzahl Franchise- agenturen	-	271	512	434	-	449	-	620	671	-
Anzahl Privatkunden 2016	3.200.000	3.520.000	3.500.000	2.500.000	Keine Be- trachtung	1.390.000	Keine Be- trachtung	Keine Da- ten	1.037.438	Keine Be- trachtung
Anzahl Privatkunden 2017	3.500.000	3.500.000	3.500.000	2.483.000	Keine Be- trachtung	1.410.000	Keine Be- trachtung	800.000	919.389	Keine Be- trachtung
Franchising	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	Konzern / AG	genossen- schaftliche s Netzwerk / eingetra- gene Genossen- schaft	Konzern / AG
Mehrheitseigentü- mer und Sitz des Mehrheitseigentü- mers	KBC An- cora / Belgien	BNP Pa- ribas / Frankreich	belgischer Staat / Bel- gien	ING Group / Nieder- lande	Japan Trustee Services Bank / Ja- pan	Argenta Bank- und Versiche- rungsgrupp e / Belgien	BNY Mel- lon / USA	AXA Bank / Frankreich	Mitglieder / Belgien	Euroclear / Belgien

Tabelle 44: Daten marktführender Kreditinstitute in Belgien²⁰¹⁸

²⁰¹⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Anlage XXII; Anlage XXIII; Anlage XXIV; Anlage XXV; Anlage XXVI; Anlage XXVII; Anlage XXVIII; Anlage XXIX; Anlage XXX; Anlage XXXI.

14.12. Anlage XII: Fallstudienprotokoll PKO Bank Polski

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	16,7 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	9,0 %	http://www.raportroczny2017.pkobp.pl/en [abgefragt am 13.07.2019]
ROA	1,1 %	http://www.raportroczny2017.pkobp.pl/en [abgefragt am 13.07.2019]
CIR	46,0 %	http://www.raportroczny2017.pkobp.pl/en/financial-results-and-achievements/performance-summary [abgefragt am 13.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	1192	https://www.pkobp.pl/pkobppl-en/about-us/about-us/ [abgefragt am 13.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	745	https://www.pkobp.pl/pkobppl-en/about-us/about-us/ [abgefragt am 13.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	9.200.000	http://www.raportroczny2016.pkobp.pl/en/about-us/characteristics-pko-bank-polski-sa-group-activity [abgefragt am 13.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	9.500.000	http://www.raportroczny2017.pkobp.pl/en [abgefragt am 13.07.2019]
Servicelevel	71,2 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]
Franchising	Ja	https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/kariera/zostan-agentem/otworz-sie-na-wlasny-biznes/ [abgefragt am 16.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	http://www.raportroczny2017.pkobp.pl/en/investors/corporate-governance/shareholders [abgefragt am 13.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	polnischer Staat / Polen	http://www.raportroczny2017.pkobp.pl/en/investors/corporate-governance/shareholders [abgefragt am 13.07.2019]

Tabelle 45: Fallstudienprotokoll PKO Bank Polski²⁰¹⁹

²⁰¹⁹ Quelle: eigene Darstellung.

14.13. Anlage XIII: Fallstudienprotokoll Bank Pekao

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	10,4 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	9,2 %	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 7, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
ROA	1,4 %	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 45, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
CIR	44,4 %	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 45, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	851	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 46, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	48	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 17.04.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	5.314.000	Bank Pekao Financial Results 2016, S. 29, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:1cc727f7-8f31-46d4-8c67-ae8e4eccc3a2/20170208_Q4_16_Investors_presentation_ENG_PRINT.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	5.669.000	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 46, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Servicelevel	55,8 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]

Franchising	Ja	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 17.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 53, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	PZU / Polen	Bank Pekao Financial Results 2017, S. 53, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:890ab46d-284a-47f5-9bd9-afe44d33251c/Q4_2017_Investors_presentation_ENG_FINAL.pdf [abgefragt am 15.07.2019]

Tabelle 46: Fallstudienprotokoll Bank Pekao²⁰²⁰

²⁰²⁰ Quelle: eigene Darstellung.

14.14. Anlage XIV: Fallstudienprotokoll Santander Bank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	8,6 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	12,2 %	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 4, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
ROA	1,5 %	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 14, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
CIR	43,4 %	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 4, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	735	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 11, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	262	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 11, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	6.400.000	Bank Zachodni WBK Group 2016 Results 17.02.2017, S. 4, https://static3.santander.pl/asset/e/n/_/en_presentation_BZ-WBK-Group-2016-2017-02-17_75414.pdf?_ga=2.39354339.1759671242.1568211859-145881898.1563188335 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	6.500.000	Bank Zachodni WBK Group 2017 Results 13.02.2018, S. 4, https://static3.santander.pl/asset/b/z/w/bzwbk_prezentacja_eng1801_83381.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Servicelevel	72,2 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]

Franchising	Ja	https://santander.pl/partner/ [abgefragt am 16.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 9, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Banco Santander / Spanien	Management Board Report on Bank Zachodni WBK Group Performance in 2017, S. 9, https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA254748213.pdf [abgefragt am 15.07.2019]

Tabelle 47: Fallstudienprotokoll Santander Bank²⁰²¹

²⁰²¹ Quelle: eigene Darstellung.

14.15. Anlage XV: Fallstudienprotokoll mBank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	7,4 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	8,3 %	mBank Group Online Annual Report 2017. Online: https://www.mbank.pl/en/annual-report/2017/ [abgefragt am 15.07.2019]
ROA	0,83 %	Integrated Report on Performance of mBank Group in 2017, S. 47, https://www.mbank.pl/en/annual-report/2017/wp-content/uploads/2018/08/ENG_Raport-zintegrowany-mBank-2017.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
CIR	45,9 %	mBank Group Online Annual Report 2017. Online: https://www.mbank.pl/en/annual-report/2017/ [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	300	Integrated Report on Performance of mBank Group in 2017, S. 117, https://www.mbank.pl/en/annual-report/2017/wp-content/uploads/2018/08/ENG_Raport-zintegrowany-mBank-2017.pdf [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	5.348.000	mBank Group Online Annual Report 2016. Online: https://www.mbank.pl/en/annual-report/2016/ [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	5.400.000	mBank Group Online Annual Report 2017. Online: https://www.mbank.pl/en/annual-report/2017/ [abgefragt am 15.07.2019]
Servicelevel	81,8 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]
Franchising	Nein	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 16.04.2019]

Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	mBank Group Online Annual Report 2016. Online: https://www.mbank.pl/en/annual-report/2016/ [abgefragt am 15.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Commerzbank / Deutschland	mBank Group Online Annual Report 2016. Online: https://www.mbank.pl/en/annual-report/2016/ [abgefragt am 15.07.2019]

Tabelle 48: Fallstudienprotokoll mBank²⁰²²

²⁰²² Quelle: eigene Darstellung.

14.16. Anlage XVI: Fallstudienprotokoll ING Bank Slaski

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	7,1 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	12,6 %	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 5, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100785 [abgefragt am 15.07.2019]
ROA	1,16 %	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 50, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100785 [abgefragt am 15.07.2019]
CIR	44,7 %	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 53, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100785 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	357	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 39, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100785 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	4.270.000	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2016, S. 15, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100610 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	4.530.000	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 4, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100785 [abgefragt am 15.07.2019]
Servicelevel	68,9 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]
Franchising	Nein	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 17.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 54, https://en.ingbank.pl/_files/asset_upload/item/1100785 [abgefragt am 15.07.2019]

Mehrheitseigen- tümer und Sitz des Mehrheitsei- gentümers	ING Group / Nieder- lande	ING Bank Slaski S.A. Financial and Business Results for Q4 2017, S. 54, https://en.ingbank.pl/_fileserver/item/1100785 [ab- gefragt am 15.07.2019]
--	---------------------------------	---

Tabelle 49: Fallstudienprotokoll ING Bank Slaski²⁰²³

²⁰²³ Quelle: eigene Darstellung.

14.17. Anlage XVII: Fallstudienprotokoll BGZ BNP Paribas

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	4,1 %	Payments Card Yearbook 2018, S. 6, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets. Online: https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	4,8 %	https://www.bnpparibas.pl/investor-relations/financial-data [abgefragt am 15.07.2019]
ROA	0,4 %	https://www.bnpparibas.pl/investor-relations/financial-data [abgefragt am 15.07.2019]
CIR	62,3 %	Bank BGZ BNP Paribas S.A. Group Presentation of FY 2017 Financial Results, S. 10, https://www.bgzbnpparibas.pl/_fileserver/item/1511985 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	476	Bank BGZ BNP Paribas S.A. Group Management Board Report on the Activities in 2017, S. 48, https://www.bnpparibas.pl/_fileserver/item/1511983 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	2.600.000	Bank BGZ BNP Paribas S.A. Group Presentation of FY 2016 Results, S. 12, https://www.bnpparibas.pl/_fileserver/item/1509245 [abgefragt am 15.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	2.743.000	Bank BGZ BNP Paribas S.A. Group Presentation of FY 2017 Financial Results, S. 9, https://www.bgzbnpparibas.pl/_fileserver/item/1511985 [abgefragt am 15.07.2019]
Servicelevel	51,5 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]
Franchising	Nein	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 17.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Bank BGZ BNP Paribas S.A. Group Management Board Report on the Activities in 2017, S. 5, https://www.bnpparibas.pl/_fileserver/item/1511983 [abgefragt am 15.07.2019]

Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	BNP Paribas / Frankreich	Bank BGZ BNP Paribas S.A. Group Management Board Report on the Activities in 2017, S. 5, https://www.bnpparibas.pl/_fileserver/item/1511983 [abgefragt am 15.07.2019]
---	--------------------------	--

Tabelle 50: Fallstudienprotokoll BGZ BNP Paribas²⁰²⁴

²⁰²⁴ Quelle: eigene Darstellung.

14.18. Anlage XVIII: Fallstudienprotokoll Bank Millennium

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	4,0 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	9,3 %	https://www.bankmillennium.pl/about-the-bank/investor-relations/main-financial-highlights [abgefragt am 16.07.2019]
ROA	1,0 %	https://www.bankmillennium.pl/about-the-bank/investor-relations/main-financial-highlights [abgefragt am 16.07.2019]
CIR	45,8 %	https://www.bankmillennium.pl/about-the-bank/investor-relations/main-financial-highlights [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	355	Management Board Report on the activity of Bank Millennium and Capital Group of Bank Millennium for 2017, S. 52, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26505190/Consolidated-Annual-Report-of-Bank-Millennium-Group-for-2017.zip/588be3bd-c030-4f8f-93b1-31c1a328f289 [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	1.500.000	https://www.bankmillennium.pl/in/about-the-bank/press-centre/press-releases/-/news-info/03-03-2017-r-dozupelnienia [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	1.600.000	https://www.bankmillennium.pl/in/about-the-bank/press-centre/press-releases/-/news-info/02-02-2018-bank-millennium-wysoki-zysk-zrealizowane-cele-i-72-wzrost-kursu-akcji-na-gieldzie [abgefragt am 16.07.2019]
Servicelevel	79,3 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]
Franchising	Nein	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 17.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Management Board Report on the activity of Bank Millennium and Capital Group of Bank Millennium for 2017, S. 57,

		https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26505190/Consolidated-Annual-Report-of-Bank-Millennium-Group-for-2017.zip/588be3bd-c030-4f8f-93b1-31c1a328f289 [abgefragt am 16.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Banco Comercial Portugues / Portugal	Management Board Report on the activity of Bank Millennium and Capital Group of Bank Millennium for 2017, S. 57, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26505190/Consolidated-Annual-Report-of-Bank-Millennium-Group-for-2017.zip/588be3bd-c030-4f8f-93b1-31c1a328f289 [abgefragt am 16.07.2019]

Tabelle 51: Fallstudienprotokoll Bank Millennium²⁰²⁵

²⁰²⁵ Quelle: eigene Darstellung.

14.19. Anlage XIX: Fallstudienprotokoll Alior Bank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	3,9 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	8,0 %	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 32, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
ROA	0,8 %	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 32, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
CIR	49,7 %	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 32, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	267	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 50, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	638	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 50, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	4.115.000	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 48, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	3.980.000	Alior Bank 2017 Results Presentation, S. 48, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:415d7ce2-ccd3-4f5b-b0d7-1715fd9b2a19/prezentacja-roczna-2017-ENG.PDF [abgefragt am 16.07.2019]
Servicelevel	53,0 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019].

Franchising	Ja	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 16.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	The Management Board's Report on operations of Alior Bank S.A. Group in 2017, S. 82, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:e5e59764-a7c7-4b2a-8a4c-036a74477731/The%20Management%20Boards%20Report.pdf [abgefragt am 01.09.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	PZU / Polen	The Management Board's Report on operations of Alior Bank S.A. Group in 2017, S. 82, https://www.aliorbank.pl/dam/jcr:e5e59764-a7c7-4b2a-8a4c-036a74477731/The%20Management%20Boards%20Report.pdf [abgefragt am 01.09.2019]

Tabelle 52: Fallstudienprotokoll Alior Bank²⁰²⁶

²⁰²⁶ Quelle: eigene Darstellung.

14.20. Anlage XX: Fallstudienprotokoll Getin Noble Bank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	3,4 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	- 11,80 %	https://www.gnb.pl/en/investor-presentations/key-financial-indicators [abgefragt am 16.07.2019]
ROA	- 0,26 %	https://www.gnb.pl/en/investor-presentations/key-financial-indicators [abgefragt am 16.07.2019]
CIR	60,5 %	https://www.gnb.pl/en/investor-presentations/key-financial-indicators [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	210	Merger of Getin Noble Bank and Idea Bank January 2019, S. 4, http://gnb.pl/gnb/doc/news/polaczenie_dokumenty_GNB_IB/GNB%20IB%20merger%20-%20investors%20presentation.pdf [abgefragt am 23.04.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	231	Merger of Getin Noble Bank and Idea Bank January 2019, S. 4, http://gnb.pl/gnb/doc/news/polaczenie_dokumenty_GNB_IB/GNB%20IB%20merger%20-%20investors%20presentation.pdf [abgefragt am 23.04.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	Keine Daten	-
Anzahl Privatkunden 2017	1.400.000	Merger of Getin Noble Bank and Idea Bank January 2019, S. 4, http://gnb.pl/gnb/doc/news/polaczenie_dokumenty_GNB_IB/GNB%20IB%20merger%20-%20investors%20presentation.pdf [abgefragt am 23.04.2019]
Servicelevel	79,3 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]
Franchising	Ja	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 16.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	https://www.gnb.pl/en/shares-and-bond/shareholders [abgefragt am 01.08.2019]

Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Leszek Czarnecki / Polen	https://www.gnb.pl/en/shares-and-bond/shareholders [abgefragt am 01.08.2019]
---	--------------------------	---

Tabelle 53: Fallstudienprotokoll Getin Noble Bank²⁰²⁷

²⁰²⁷ Quelle: eigene Darstellung.

14.21. Anlage XXI: Fallstudienprotokoll Bank Handlowy

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	2,4 %	Payments Card Yearbook 2018, Leading Polish Banks in 2017, by Total Assets, S. 6, https://www.statista.com/statistics/990758/poland-leading-banks-by-total-assets/ [abgefragt am 06.08.2019]
ROE	8,6 %	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 21, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]
ROA	1,2 %	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 21, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]
CIR	57,0 %	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 21, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	26	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 39, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	680.800	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2016, S. 34, http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny_2016/english/files/skons_sprawozdanie_z_dzialalnosci_2016_en.pdf [abgefragt am 16.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	691.700	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 36, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]
Servicelevel	58,1 %	http://www.tnsglobal.pl/coslychac/2017/04/21/nagrody-zloty-bankier-wreczone/ [abgefragt am 25.04.2019]

Franchising	Nein	Bank Millennium acquisition of eurobank, S. 8, https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26441014/Prezentacja+dla+inwestor%C3%B3w_EN.pdf?mv=3 [abgefragt am 16.04.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 58, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Citigroup / USA	Report on Activities of Bank Handlowy w Warszawie S.A. and the Capital Group of Bank Handlowy w Warszawie S.A. in 2017, S. 58, http://www.citibank.pl/poland/homepage/english/reports/files/2017_skons_roczny_en.zip [abgefragt am 16.07.2019]

Tabelle 54: Fallstudienprotokoll Bank Handlowy²⁰²⁸

²⁰²⁸ Quelle: eigene Darstellung.

14.22. Anlage XXII: Fallstudienprotokoll KBC Bank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	22,7 %	https://thebanks.eu/banks/10708 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	17,0 %	KBC Group Company presentation FY 2017 Results, S. 3, https://www.kbc.com/fr/system/files/doc/investor-relations/Results/4Q2017/4Q2017_Company_Presentation.pdf [abgefragt am 19.07.2019]
ROA	0,96 %	https://www.gurufocus.com/term/ROA/KBCSY/Return-on-Assets/KBC-Group-SANV [abgefragt am 19.07.2019]
CIR	55,0 %	KBC Group Company presentation FY 2017 Results, S. 3, https://www.kbc.com/fr/system/files/doc/investor-relations/Results/4Q2017/4Q2017_Company_Presentation.pdf [abgefragt am 19.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	659	KBC Group Annual Report for 2017, S. 22, https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/Results/JVS_2017/JVS_2017_GRP_en.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	https://www.statista.com/statistics/762212/leading-banks-in-belgium-by-number-of-branches/ [abgefragt am 08.08.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	3.200.000	KBC Group Annual Report for 2016, S. 29, https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/Results/JVS_2016/JVS_2016_BNK_en.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	3.500.000	KBC Group Annual Report for 2017, S. 22, https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/Results/JVS_2017/JVS_2017_GRP_en.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
Franchising	Nein	https://www.tijd.be/nieuws/archief/bnp-paribas-fortis-wil-meer-zelfstandige-kantoorhouders/9752598.html [abgefragt am 05.08.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	KBC Group Annual Report for 2017, S. 29, https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/Results/JVS_2017/JVS_2017_GRP_en.pdf [abgefragt am 29.05.2019]

Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	KBC Ancora / Belgien	KBC Group Annual Report for 2017, S. 29, https://www.kbc.com/en/system/files/doc/investor-relations/Results/JVS_2017/JVS_2017_GRP_en.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
---	----------------------	--

Tabelle 55: Fallstudienprotokoll KBC Bank²⁰²⁹

²⁰²⁹ Quelle: eigene Darstellung.

14.23. Anlage XXIII: Fallstudienprotokoll BNP Paribas Fortis

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	17,1 %	https://thebanks.eu/banks/10665 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	8,6%	https://simplywall.st/stocks/be/banks/ebr-017250539/bnp-paribas-fortis-shares?unique_symbol=ENXTBR:017250539&l=1&t=ebr_inubb&s=1&id=278836&utm_source=yahoo&utm_medium=finance_user&lt=CTA_ticker&utm_campaign=CTA_ticker#summary [abgefragt am 19.07.2019]
ROA	0,66 %	https://simplywall.st/stocks/be/banks/ebr-017250539/bnp-paribas-fortis-shares?unique_symbol=ENXTBR:017250539&l=1&t=ebr_inubb&s=1&id=278836&utm_source=yahoo&utm_medium=finance_user&lt=CTA_ticker&utm_campaign=CTA_ticker#summary [abgefragt am 19.07.2019]
CIR	59,5 %	BNP Paribas 2017 Full Year Results Press Release, S. 2, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/default-document-library/uk_bnppf_press_release_results2017c32ee21e6f356ac689dff03004366b6.pdf?sfvrsn=0 [abgefragt am 19.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	476	BNP Paribas Fortis Annual Report 2017, S. 13, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/financial-reports/annual-report-2017---bnp-paribas-fortis-sa-nv.pdf?sfvrsn=4 [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	271	BNP Paribas Fortis Annual Report 2017, S. 13, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/financial-reports/annual-report-2017---bnp-paribas-fortis-sa-nv.pdf?sfvrsn=4 [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	3.520.000	BNP Paribas Fortis Annual Report 2016, S. 13, https://dl.bourse.lu/dl?v=ADyMFy5zxNFitbuuk6wDBiznm6Tv7a-VuV5I8jvM0Np8zczCvz9XwzBIAqjbXlsc8ld6lyCTxBI+KlyiYz5BqNo73e06Ve/2lsg9f2ep7Bd4bRx2Jq+pFcrZwnyQxd9JdseuV1US-zWdB6zGIBgvwfpdleg76rD8H77eW9XQlwfQmxnNwiwm6c5IXxWfv3hApLTgMhaYrLPd1emDVb44wQtVviaJYt3KSBcyL-FOPvvQek= [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	3.500.000	BNP Paribas Fortis Annual Report 2017, S. 13, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/

		pdf-(en)/financial-reports/annual-report-2017---bnp-paribas-fortis-sa-nv.pdf?sfvrsn=4 [abgefragt am 17.07.2019]
Franchising	Ja	BNP Paribas Fortis Annual Report 2017, S. 13, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/financial-reports/annual-report-2017---bnp-paribas-fortis-sa-nv.pdf?sfvrsn=4 [abgefragt am 17.07.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	BNP Paribas Fortis Annual Report 2017, S. 32, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/financial-reports/annual-report-2017---bnp-paribas-fortis-sa-nv.pdf?sfvrsn=4 [abgefragt am 17.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	BNP Paribas / Frankreich	BNP Paribas Fortis Annual Report 2017, S. 32, https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/financial-reports/annual-report-2017---bnp-paribas-fortis-sa-nv.pdf?sfvrsn=4 [abgefragt am 17.07.2019]

Tabelle 56: Fallstudienprotokoll BNP Paribas Fortis²⁰³⁰

²⁰³⁰ Quelle: eigene Darstellung.

14.24. Anlage XXIV: Fallstudienprotokoll Belfius

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	14,9 %	https://thebanks.eu/banks/10679 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	7,0 %	Belfius Press Release Results 2017, S. 7, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/Press-release2017.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
ROA	0,35 %	Belfius Annual Report 2017, S. 5, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/report2017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
CIR	58,1 %	Belfius Press Release Results 2017, S. 1, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/Press-release2017.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	159	Belfius Annual Report 2017, S. 62, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/report2017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	512	Belfius Annual Report 2017, S. 62, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/report2017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	3.500.000	Belfius FY 2016 Results presentation to analysts and investors, S. 52, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/InvPres_FY_2016_EN_tcm_77-131840.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	3.500.000	Belfius FY 2017 Results presentation to analysts and investors, S. 4, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/Investors-presentation-Results-FY2017.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
Franchising	Ja	Belfius Annual Report 2017, S. 62, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/report2017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Belfius Annual Report 2017, S. 2, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/report2017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]

Mehrheitseigen- tümer und Sitz des Mehrheitsei- gentümers	belgischer Staat / Bel- gien	Belfius Annual Report 2017, S. 2, https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/results/en/report2017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
--	------------------------------------	---

Tabelle 57: Fallstudienprotokoll Belfius²⁰³¹

²⁰³¹ Quelle: eigene Darstellung.

14.25. Anlage XXV Fallstudienprotokoll ING Belgium

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	10,3 %	https://thebanks.eu/banks/10704 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	10,6 %	ING Belux Full Year Results 2017, S. 1, https://about.ing.be/web/file?uuid=8d0a8fb6-b85c-4214-9c1d-11cbb029ce1b&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=87540 [abgefragt am 19.07.2019]
ROA	0,69 %	https://www.gurufocus.com/term/ROA/NYSE:ING/ROA-/ING-Groep-NV [abgefragt am 28.07.2019]
CIR	55,5 %	ING Group Annual Report 2017, S. 5, https://www.rspo.org/acop/2017/ing-bank-n.v./F-GHG_assessment.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	220	ING Belgium Annual Report 2018, S. 10, https://about.ing.be/web/file?uuid=64766a3f-befd-452f-b150-b35ff90df7a9&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=91997 [abgefragt am 06.08.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	434	ING Belgium Annual Report 2018, S. 10, https://about.ing.be/web/file?uuid=64766a3f-befd-452f-b150-b35ff90df7a9&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=91997 [abgefragt am 06.08.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	2.500.000	ING Belgium Annual Report 2016, S. 12, https://cdn.assets.prezly.com/66557001-7aca-4bff-947f-7e86b8a4e6d7/-/inline/no/ [abgefragt am 05.08.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	2.483.000	ING Belgium Annual Report 2017, S. 9, https://cdn.assets.prezly.com/1e66006f-3c4c-4cae-a202-3539bf91b06f/-/inline/no/ [abgefragt am 05.08.2019]
Franchising	Ja	ING Belgium Annual Report 2018, S. 10, https://about.ing.be/web/file?uuid=64766a3f-befd-452f-b150-b35ff90df7a9&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=91997 [abgefragt am 06.08.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	ING Belgium Annual Report 2017, S. 5, https://cdn.assets.prezly.com/1e66006f-3c4c-4cae-a202-3539bf91b06f/-/inline/no/ [abgefragt am 05.08.2019]

Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	ING Group / Niederlande	ING Belgium Annual Report 2017, S. 5, https://cdn.uct.assets.prezly.com/1e66006f-3c4c-4cae-a202-3539bf91b06f/-/inline/no/ [abgefragt am 05.08.2019]
---	-------------------------	---

Tabelle 58: Fallstudienprotokoll ING Belgium²⁰³²

²⁰³² Quelle: eigene Darstellung.

14.26. Anlage XXVI: Fallstudienprotokoll Sumitomo Mitsui Banking Corporation

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	5,0 %	https://thebanks.eu/banks/10727 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	8,8 %	SMBC Group Annual Report 2018, S. 6, https://www.smfg.co.jp/english/investor/library/annual/h3003annu_pdf/h3003_e_00.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
ROA	0,36 %	https://www.marketwatch.com/investing/stock/smfg/profile [abgefragt am 06.08.2019]
CIR	60,9 %	SMBC Group Annual Report 2018, S. 6, https://www.smfg.co.jp/english/investor/library/annual/h3003annu_pdf/h3003_e_00.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
Anzahl Bankfilialen	1	Notice to Customers of Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Brussels Branch, S. 1, https://www.smbcgroup.com/pdf/emea/smbc-brussels-notice-to-customers.pdf/ [abgefragt am 05.08.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	Keine Betrachtung	-
Anzahl Privatkunden 2017	Keine Betrachtung	-
Franchising	Nein	-
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	SMBC Group Annual Report 2018, S. 223, https://www.smfg.co.jp/english/investor/library/annual/h3003annu_pdf/h3003_e_00.pdf [abgefragt am 29.05.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Japan Trustee Services Bank / Japan	SMBC Group Annual Report 2018, S. 223, https://www.smfg.co.jp/english/investor/library/annual/h3003annu_pdf/h3003_e_00.pdf [abgefragt am 29.05.2019]

Tabelle 59: Fallstudienprotokoll Sumitomo Mitsui Banking Corporation²⁰³³

²⁰³³ Quelle: eigene Darstellung.

14.27. Anlage XXVII: Fallstudienprotokoll Argenta Spaarbank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	3,3 %	https://thebanks.eu/banks/10661 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	7,5 %	Argenta Spaarbank Financial results second half 2017, S. 6, http://www.argenta.eu/wp-content/uploads/2016/05/Investor-presentation-2H2017.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
ROA	0,37 %	Argenta Spaarbank IFRS Annual Financial Statements 2018, S. 5, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2018/spaarbank/argenta-spaarbank-ifrs-annual-statements-2018.pdf [abgefragt am 06.08.2019]
CIR	64,0 %	Argenta Spaarbank Financial results second half 2017, S. 6, http://www.argenta.eu/wp-content/uploads/2016/05/Investor-presentation-2H2017.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	32	Argenta Bank Activities and sustainability report 2017, S. 39, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2017/bank-en-verzekeringsgroep/Activities%20and%20sustainability%20report%202017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	449	Argenta Bank Activities and sustainability report 2017, S. 40, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2017/bank-en-verzekeringsgroep/Activities%20and%20sustainability%20report%202017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	1.390.000	Argenta Bank Integrated activities and sustainability report 2016, S. 61, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2016/bank-en-verzekeringsgroep/Integrated%20activities%20and%20sustainability%20report%202016.pdf [abgefragt am 29.07.2019].
Anzahl Privatkunden 2017	1.410.000	Argenta Bank Activities and sustainability report 2017, S. 18, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2017/bank-en-verzekeringsgroep/Activities%20and%20sustainability%20report%202017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Franchising	Ja	Argenta Bank Activities and sustainability report 2017, S. 40, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2017/bank-en-

		verzekeringsgroep/Activities%20and%20sustainability%20report%202017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	Argenta Bank Activities and sustainability report 2017, S. 29, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2017/bank-en-verzekeringsgroep/Activities%20and%20sustainability%20report%202017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Argenta Bank- und Versicherungsgruppe / Belgien	Argenta Bank Activities and sustainability report 2017, S. 29, https://www.argenta.be/content/dam/argenta/over-argenta/jaarverslagen/2017/bank-en-verzekeringsgroep/Activities%20and%20sustainability%20report%202017.pdf [abgefragt am 29.07.2019]

Tabelle 60: Fallstudienprotokoll Argenta Spaarbank²⁰³⁴

²⁰³⁴ Quelle: eigene Darstellung.

14.28. Anlage XXVIII: Fallstudienprotokoll BNY Mellon

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	3,2 %	https://thebanks.eu/banks/10729 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	2,8 %	The Bank of the New York Mellon SA/SV 2017 Annual Report, S. 16, https://www.bnymellon.com/_global-assets/pdf/investor-relations/the-bank-of-new-york-mellon-sa-nv-2017-annual-report.pdf [abgefragt am 05.08.2019]
ROA	0,25 %	The Bank of the New York Mellon SA/SV 2017 Annual Report, S. 16, https://www.bnymellon.com/_global-assets/pdf/investor-relations/the-bank-of-new-york-mellon-sa-nv-2017-annual-report.pdf [abgefragt am 05.08.2019]
CIR	Keine Betrachtung	-
Anzahl Bankfilialen	1	https://www.bnymellon.com/be/en/index.jsp [abgefragt am 08.08.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	Keine Betrachtung	-
Anzahl Privatkunden 2017	Keine Betrachtung	-
Franchising	Nein	-
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	The Bank of the New York Mellon SA/SV 2017 Annual Report, S. 17, https://www.bnymellon.com/_global-assets/pdf/investor-relations/the-bank-of-new-york-mellon-sa-nv-2017-annual-report.pdf [abgefragt am 05.08.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	BNY Mellon / USA	The Bank of the New York Mellon SA/SV 2017 Annual Report, S. 17, https://www.bnymellon.com/_global-assets/pdf/investor-relations/the-bank-of-new-york-mellon-sa-nv-2017-annual-report.pdf [abgefragt am 05.08.2019]

Tabelle 61: Fallstudienprotokoll Bank of New York Mellon²⁰³⁵

²⁰³⁵ Quelle: eigene Darstellung.

14.29. Anlage XXIX: Fallstudienprotokoll AXA Bank Belgium

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	2,4 %	https://thebanks.eu/banks/10660 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	14,5 %	AXA Bank FY17 Earnings February 22 2018, S. 6, https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com%2F9872a0a4-a983-44e5-85bd-93767fd2a9dd_axa_full_year_results_2017d.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
ROA	0,23 %	https://www.thebankerdatabase.com/index.cfm/banks/282/Axa-Bank [abgefragt am 06.08.2019]
CIR	70,8 %	AXA Bank FY17 Earnings February 22 2018, S. 23, https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com%2F9872a0a4-a983-44e5-85bd-93767fd2a9dd_axa_full_year_results_2017d.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
Anzahl Bankfilialen	-	-
Anzahl Franchiseagenturen	620	AXA Bank Management Report 2017, S. 3, https://www.axabank.be/-/media/documents/axa-bank-europe/financial-publications/jaarverslag2017_eng.pdf?dmc=1&ts=20180612t0208253941 [abgefragt am 29.07.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	Keine Daten	-
Anzahl Privatkunden 2017	800.000	https://www.lecho.be/entreprises/banques/qui-a-500-a-600-millions-d-euros-pour-axa-banque/10121220.html [abgefragt am 06.08.2019]
Franchising	Ja	AXA Bank Management Report 2017, S. 3, https://www.axabank.be/-/media/documents/axa-bank-europe/financial-publications/jaarverslag2017_eng.pdf?dmc=1&ts=20180612t0208253941 [abgefragt am 29.07.2019]
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	AXA Bank Management Report 2017, S. 19, https://www.axabank.be/-/media/documents/axa-bank-europe/financial-publications/jaarverslag2017_eng.pdf?dmc=1&ts=20180612t0208253941 [abgefragt am 29.07.2019]

Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	AXA Bank / Frankreich	AXA Bank Management Report 2017, S. 19, https://www.axabank.be/-/media/documents/axa-bank-europe/financial-publications/jaarverslag2017_eng.pdf?dmc=1&ts=20180612t0208253941 [abgefragt am 29.07.2019]
---	-----------------------	---

Tabelle 62: Fallstudienprotokoll AXA Bank Belgium²⁰³⁶

²⁰³⁶ Quelle: eigene Darstellung.

14.30. Anlage XXX: Fallstudienprotokoll Crelan

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	1,8 %	https://thebanks.eu/banks/10649 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	4,3 %	Crelan Rapport annuel 2017, S. 9, https://www.crelan.be/assets/2018-04/rapport_annuel2017.pdf [abgefragt am 18.06.2019]
ROA	0,25 %	https://www.thebankerdatabase.com/index.cfm/banks/2508/Crelan [abgefragt am 06.08.2019]
CIR	73,8 %	Crelan Rapport annuel 2017, S. 9, https://www.crelan.be/assets/2018-04/rapport_annuel2017.pdf [abgefragt am 18.06.2019]
Anzahl Bankfilialen	-	-
Anzahl Franchiseagenturen	671	Crelan Rapport annuel 2017, S. 9, https://www.crelan.be/assets/2018-04/rapport_annuel2017.pdf [abgefragt am 18.06.2019]
Anzahl Privatkunden 2016	1.037.438	Crelan Rapport annuel 2016, S. 8, https://www.crelan.be/assets/2018-02/rapportannuel_2016_0.pdf [abgefragt am 18.06.2019]
Anzahl Privatkunden 2017	919.389	Crelan Rapport annuel 2017, S. 9, https://www.crelan.be/assets/2018-04/rapport_annuel2017.pdf [abgefragt am 18.06.2019]
Franchising	Ja	https://www.crelan.be/nl/corporate/artikel/onze-visie-en-strategie [abgefragt am 05.08.2019]
Organisations- und Rechtsform	genossenschaftliches Netzwerk / eingetragene Genossenschaft	Crelan Rapport annuel 2017, S. 11, https://www.crelan.be/assets/2018-04/rapport_annuel2017.pdf [abgefragt am 18.06.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Mitglieder / Belgien	Crelan Rapport annuel 2017, S. 11, https://www.crelan.be/assets/2018-04/rapport_annuel2017.pdf [abgefragt am 18.06.2019]

Tabelle 63: Fallstudienprotokoll Crelan²⁰³⁷

²⁰³⁷ Quelle: eigene Darstellung.

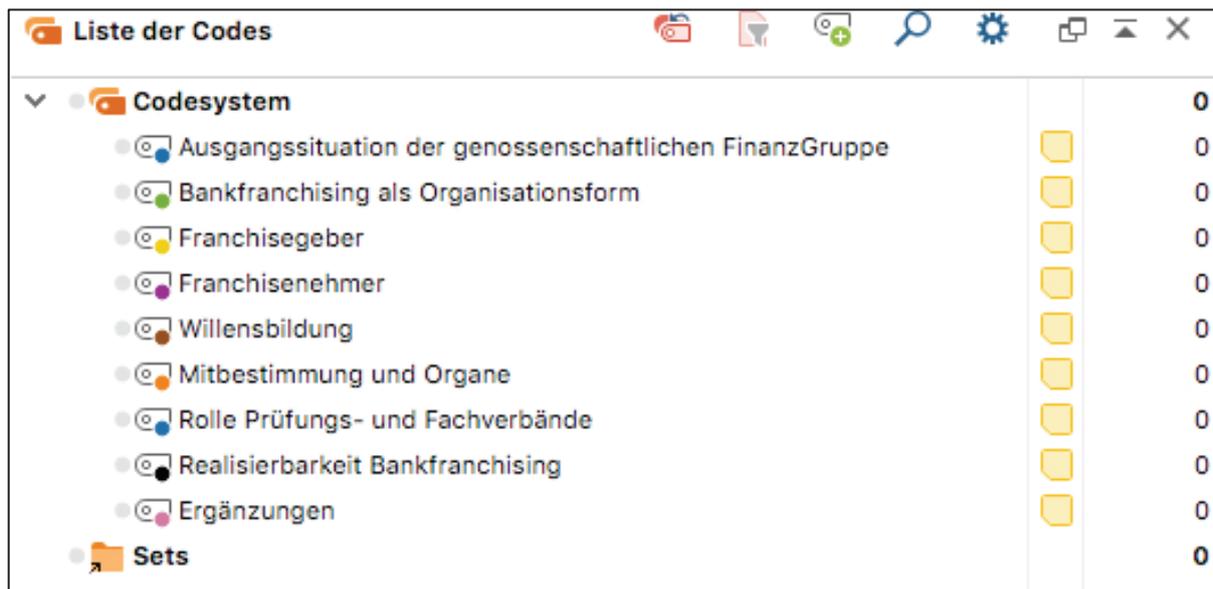
14.31. Anlage XXXI: Fallstudienprotokoll Euroclear Bank

Kennzahl	Wert	Quelle
Marktanteil absolut nach Assets	1,7 %	https://thebanks.eu/banks/10651 [abgefragt am 28.05.2019]
ROE	12,5 %	Euroclear Bank Financial statements at 31 December 2017, S. 5, https://www.euroclear.com/dam/annualreport/2017/3.b.%20EB%20standalone%20financials%202017%20-%20ENGLISH.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
ROA	0,95 %	Euroclear Bank Investor Presentation June 2018, S. 22, https://www.euroclear.com/dam/Brochures/About/EB%20Debt%20Issuance/Investor%20Presentation.pdf [abgefragt am 17.07.2019]
CIR	Keine Betrachtung	-
Anzahl Bankfilialen	1	https://www.euroclear.com/about/en/ourgovernancestructure.html [abgefragt am 08.08.2019]
Anzahl Franchiseagenturen	-	-
Anzahl Privatkunden 2016	Keine Betrachtung	-
Anzahl Privatkunden 2017	Keine Betrachtung	-
Franchising	Nein	-
Organisations- und Rechtsform	Konzern / AG	https://www.euroclear.com/about/en/ourgovernancestructure.html [abgefragt am 08.08.2019]
Mehrheitseigentümer und Sitz des Mehrheitseigentümers	Euroclear / Belgien	https://www.euroclear.com/about/en/ourgovernancestructure.html [abgefragt am 08.08.2019]

Tabelle 64: Fallstudienprotokoll Euroclear Bank²⁰³⁸

²⁰³⁸ Quelle: eigene Darstellung.

14.32. Anlage XXXII: Dokumentation der inhaltlichen Strukturierung mithilfe MAXQDA



Code	Checkbox	Count
Codesystem		0
Ausgangssituation der genossenschaftlichen FinanzGruppe	<input type="checkbox"/>	0
Bankfranchising als Organisationsform	<input type="checkbox"/>	0
Franchisegeber	<input type="checkbox"/>	0
Franchisenehmer	<input type="checkbox"/>	0
Willensbildung	<input type="checkbox"/>	0
Mitbestimmung und Organe	<input type="checkbox"/>	0
Rolle Prüfungs- und Fachverbände	<input type="checkbox"/>	0
Realisierbarkeit Bankfranchising	<input type="checkbox"/>	0
Ergänzungen	<input type="checkbox"/>	0
Sets		0

Abbildung 85: Überführung der theoriegeleiteten Hauptkategorien nach MAXQDA²⁰³⁹

²⁰³⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo
Ausgangssituation der genossenschaftlichen FinanzGruppe	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Vor- und/oder Nachteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt werden und/oder Merkmale der aktuellen Organisationsform dargelegt werden.</p> <p>Ankerbeispiele: "Also der Vorteil ist in einer dezentralen Finanzgruppe natürlich, dass man viel mehr Einfluss auf die Regionalität hat und auf die regionalen Bedürfnisse, sei es der Kundschaft, Meinungsbildnern, Politik." (Experteninterview2, Pos. 6) "Also Vorteil ist ganz klar die örtliche Verwurzelung." (Experteninterview7, Pos. 4)</p> <p>Kodierregel: Nennung Vor- und/oder Nachteile und/oder Merkmale der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundnetzwerk.</p>
Bankfranchising als Organisationsform	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Beschreibungen, Eigenschaften und/oder Merkmale eines Franchisebanksystems genannt werden.</p> <p>Ankerbeispiele: "Aber ich hätte es mindestens auf der Ebene, wie jetzt Volksbank und Sparkassen zugeschnitten sind, gesehen" (Experteninterview2, Pos. 18) "Also am Ende hast du ja ein Modell, zum Beispiel jetzt für Deutschland, da hast du eine, oder die Volksbank in Führungsstrichen, die gewisse Leistungen, in ihren Wagen, oder gewisse Waren in ihren Korb hineinstellt, wo dann der Franchise-Unternehmer, sprich die Volksbanken in den Regionen drauf zugreifen können" (Experteninterview4, Pos. 16)</p> <p>Kodierregel: Beschreibungen, Eigenschaften und/oder Merkmale eines Franchisebanksystems.</p>
Franchisegeber	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn ein Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Also, Franchisegeber wäre für mich dann die DZ Bank." (Experteninterview1, Pos. 52) "Zentralbank. Also, in dem Fall die DZ. Ganz klar." (Experteninterview5, Pos. 25)</p> <p>Kodierregel: Nennung eines Franchisegebers im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>

Abbildung 86: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln (Export aus MAXQDA Teil 1)²⁰⁴⁰

²⁰⁴⁰ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo
Franchisenehmer	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn ein Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ja, Franchisenehmer wären dann für mich die einzelnen Volksbanken." (Experteninterview5, Pos. 31) "Franchisenehmer wäre für mich das Institut vor Ort." (Experteninterview6, Pos. 42)</p> <p>Kodierregel: Nennung eines Franchisenehmers im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>
Willensbildung	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Beschreibung und/oder Darstellung über die Form strategischer Entscheidungen und/oder Willensbildungsprozesse im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Es kann doch nur beim Franchisegeber sein. Also in meiner konstruierten Welt beim Verband, der diese Themen designt und vorgibt. Und damit eben auch strategische Richtung definiert." (Experteninterview6, Pos. 48) "Also ich glaube, wenn ich das Modell mal so zuende denke und wir davon sprechen, dass jede Volksbank Vertreter entsenden kann, die relativ dicht dann auch an der DZ Bank dransitzen, sprich die ja dann dem Aufsichtsrat und dem Vorstand entsprechend dort auch mit in die Suppe spucken können in Anführungsstrichen, glaube ich schon, dass ein gewisser Einfluss von den Volksbanken aus kommen muss." (Experteninterview4, Pos. 28)</p> <p>Kodierregel: Beschreibung des Willensbildungsprozesses und/oder Darlegung des Entscheidungsfindungsprozesses im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>
Mitbestimmung und Organe	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Beschreibung und/oder Darstellung über die Form der Mitbestimmung durch die Franchisenehmer und/oder die Ausgestaltung der Gremien und/oder Organe im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ja, wobei man dann natürlich wieder aufpassen muss ja, vorhin hatten wir gesagt, dass die aktuelle genossenschaftliche FinanzGruppe langsam ist, was Entscheidungen angeht. Dass man dann nicht wieder so eine Gremienstruktur baut, dass Entscheidungen wieder verlangsamt werden" (Experteninterview7, Pos. 60) "Ja, der Beirat als Organ." (Experteninterview1, Pos. 66)</p> <p>Kodierregel: Nennung bzw. Beschreibung der Mitbestimmungsmöglichkeiten durch die Franchisenehmer und/oder Aussagen zur Veränderung und/oder Installation neuer Organe im Franchisingnetzwerk.</p>

Abbildung 87: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln (Export aus MAXQDA Teil 2)²⁰⁴¹

²⁰⁴¹ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo
Rolle Prüfungs- und Fachverbände	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Beschreibung und/oder Darstellung über die Rolle der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ja, ich sehe die eigentlich so gut wie überhaupt nicht mehr." (Experteninterview5, Pos. 41) "Also ich würde eine Ebene abschaffen, weil sonst hätten wir die gleichen Strukturen wie jetzt und die gleichen Kostenblöcke und die gleichen Sicker-Verluste. Also entweder muss man dann sagen, entweder muss man den Bundesverband abschaffen und das auf die Regionalverbände geben, dann hat man aber da wieder den verschiedensten Kanon und Ungleichgewicht und unterschiedliche Stimmen." (Experteninterview2, Pos. 48)</p> <p>Kodierregel: Nennung und/oder Beschreibung der Rolle der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk.</p>
Realisierbarkeit Bankfranchising	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerks der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Vom Grundgedanken glaube ich, dass es in den Volksbanken aber gar nicht so weit weg ist." (Experteninterview1, Pos. 74) "Und da würde ich eher sagen, nein. Ich denke, dass ja das Ziel von Franchise vor allem ist, dass es gleichgeschaltet läuft. Und das sehe ich kritisch. Ich denke nicht, dass es eine Lösung ist, ich finde in jeder Volksbank-Filiale in ganz Deutschland das Gleiche vor. Ich glaube nicht, dass das die Zukunft ist." (Experteninterview3, Pos. 60)</p> <p>Kodierregel: Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerkes.</p>
Ergänzungen	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Ergänzungen zum Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht werden.</p> <p>Ankerbeispiele: "Das Thema Innovation habe ich vorher gesagt. Das ist so ein Punkt, der heute an mehreren Stellen irgendwo stattfindet. Da fehlt mir einfach dieses Konsolidierte. Also, wenn an einer Stelle Innovationsforschung betrieben wird und auch probiert wird, dann bekommt die andere Ecke in Deutschland im Zweifel nichts mit oder hat es selbst auch schon gemacht. Das ist so ein Punkt den würde ich zentralisieren. Und dann ist das Stichwort, hast du ja vorher auch gesagt, Aufbau eines Ökosystems sicherlich was mit dem Thema sich beschäftigen muss." (Experteninterview6, Pos. 66) "Ich denke, dass genau geprüft werden muss vorab, wenn man über einen Franchise-Verbund nachdenkt. Und das schon sehr in die Zukunft und in Perspektive gedacht, wie viele Franchise, ich nenne das jetzt mal Franchise, wie viele Franchise-Lizenzen wollen wir denn überhaupt noch vergeben?" (Experteninterview3, Pos. 72)</p> <p>Kodierregel: Ergänzungen zum Franchisingnetzwerk.</p>

Abbildung 88: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln (Export aus MAXQDA Teil 3)²⁰⁴²

²⁰⁴² Quelle: eigene Darstellung.

Dokument-Browser: Experteninterview1

ng\mögliche Ausgestaltungsform\Filial-Franchising

ein zentrales Unternehmensnetzwerk jetzt in Form einer Franchiseorganisation umwandeln: Wen siehst du da konkret in der Rolle dieses Systemkopfes beziehungsweise als Franchisegeber?

52 **Franchisegeber** EXP1: Also, Franchisegeber wäre für mich dann die DZ Bank.

53 **Franchisegeber** MJ: Ja, wie würdest du das begründen? Nochmal ansetzend an die allgemeinen Ausführungen von vorhin?

54 **Franchisegeber** EXP1: Ja, wenn man das Allgemeine. Weil die halt in der Lage sind, zumindest Produktgeber zu sein. Sie sind nicht Technikgeber. Die Fiducia macht das ja für die Volksbanken. Das muss man sich sicherlich nochmal angucken. Aber ich würde immer sagen, ich würde es aus der Bank denken und nicht aus der Fiducia oder so etwas. Die sind ja zu schwach. Und die Bankprozesse kannst du auch von der Großbank zur kleinen Bank adaptieren. Weil, am Ende ist es das Gleiche. Und du lässt, oder lässt im Kleinteiligen dann ein paar Schritte halt, im Finanzierungsgeschäft beispielsweise, weg. So. Deswegen kannst du das, glaube ich, aus der Richtung ganz gut herunterstülpen.

55 **Franchisegeber** MJ: Ja, verstehe ich.

56 **Franchisegeber** EXP1: Ja.

57 **Franchisegeber** MJ: Wenn wir jetzt den nächsten Schritt wieder machen, jetzt ausgehend vom Franchisegeber hin zum Franchisenehmer: Da hast du ja vorhin schon kurz erwähnt, müsste man eben schauen, wer diese Rolle einnehmen könnte. Wenn du dir das jetzt konkret für die genossenschaftliche FinanzGruppe vorstellst, und so, wie du es eben gesagt hast, die DZ Bank als Franchisegeber verortest: Wer wäre da sinnvoller Franchisenehmer in dem System?

58 **Franchisenehmer** EXP1: Ja, das ist halt eine gute Frage. Du könntest das theoretisch runterbrechen zur Filiale. So könnte das die Filiale machen. Oder du könntest auch die heutige Volksbank, also die lokale Volksbank als Franchisenehmer betreiben. Es geht ja beides. Die Frage ist eben, wie kleinteilig oder wieviel Durchgriff will sozusagen der Franchisegeber haben. Wenn der sozusagen an den Point of Sale will, dann musst du das auf Filialebene machen. Wenn du sagst, „Nein, ich habe eher so Gebiets-Franchising und teile das so ein bisschen auf“, dann kannst du das über die, würde ich das über die lokalen Volksbanken machen.

Abbildung 89: Beispielhafter Textausschnitt mit deduktiver Codierung²⁰⁴³

²⁰⁴³ Quelle: eigene Darstellung.

The screenshot shows a document browser window titled 'Bankfranchising' with a document named 'Experteninterview8'. The main text area contains an interview transcript with several paragraphs. On the left side, there are vertical lines with circles at the end, representing coding. These lines are labeled with 'Ausgangssituation der ge...' and 'Nachteile' or 'Vorteile'. On the right side, there are three text boxes containing paraphrases: 'keine zentrale Vorgabe; zu kleinteilig', 'Individualisierbarkeit aufgrund regionaler Nähe', and 'umständliches IT-System'. The transcript text includes:

großes Problem auch in der Sparkassenwelt, oder Thema. (EXP8: Ja.) Daher auch die Ausgangsfrage. Wie bewerten Sie die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile?

6 EXP8: Naja für mich, also das was ich jetzt so in der Zeit halt jetzt auch mitbekommen hatte von der genossenschaftlichen Seite her, ist der Nachteil ganz einfach der, dass sie sehr, sehr stark aufgegliedert sind. In viele einzelne Teilfirmen, Und Bereiche. Das ist, also wenn man es jetzt einfach mal, um bei Corona zu bleiben so jetzt auch mitbekommen hat. Das gleiche was jetzt mit dem Föderalismus in Deutschland passiert ist halt. Eine zentrale Aufgabe, die zentral mal ausgestaltet worden ist. Mit Ausgangssperren und sonst irgendwas. Und jeder, jedes Bundesland hat dann für sich was Eigenes draus gemacht. Und das ist eben halt das Problem halt auch jetzt aus meiner Sicht im genossenschaftlichen Sektor. Es gibt ein zentrales Thema, was bearbeitet werden muss. Und jeder Landesfürst kann das dann letztendlich wieder selber für sich ausgestalten. Beziehungsweise muss es halt für sich dann auch ausgestalten. Also da wäre eben eine zentrale Leitlinie und Ausgestaltung eben sehr wünschenswert. (MJ: Ja.) Genau. Das wäre auf der Seite her, Auf der anderen Seite her, was natürlich ein Vorteil ist, dass man in der Regionalität immer wieder so Einfluss nehmen kann. Dass ich eben halt tatsächlich sächsische Belange dann berücksichtigen kann. Oder dass ich meine Werbung auf die Region einstellen kann. Oder eben andere Ausgestaltungen. Und das ist eben das, das ich meine, die Erlebbarkeit in der Volksbank zu individualisieren. Das ist natürlich schön in dem Kleinen. Wenn ich da so klein für mich aufgebaut bin. Dass dann. Also der Punkt für mich, also auch vielleicht zur Abgrenzung zum Sparkassensektor.

7 MJ: Das ist interessant. Das wäre auch meine nächste Frage gewesen. Wenn Sie es mal vergleichen, Sparkassen-Finanzgruppe mit genossenschaftlicher FinanzGruppe.

8 EXP8: Wenn ich jetzt, ich sage mal, die wirklich Kleinen wegnehme, habe ich ja in der Sparkassen-Finanzgruppe so drei, vier große Player. Das ist dann die S-Markt und Mehrwert und so weiter. Die da eben recht relativ zentral da arbeitet. Oder der Verband. Wo auch viel vom DSGVO halt letztendlich kommt. Die, rein technisch auch quasi eine Software haben, mit der alles passiert. Und ich hier wirklich so viele Einzelpunkte habe, wo ich jetzt noch nicht mal alles weiß, ob ich jetzt wirklich schon alle Anmeldungen, die ich mal bekommen habe, auch schonmal ausprobiert habe.

Abbildung 90: Beispielhafter Textausschnitt mit deduktiv- / induktiver Codierung und Paraphrasen²⁰⁴⁴

²⁰⁴⁴ Quelle: eigene Darstellung.

Code	Memo	Hilflichkeit
562	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Vor- und/oder Nachteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt werden und/oder Merkmale der aktuellen Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe dargelegt werden.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Also der Vorteil ist in einer dezentralen Finanzgruppe natürlich, dass man viel mehr Einfluss auf die Regionalität hat und auf die regionalen Bedürfnisse, sei es der Kundschaft, Meinungsbildern, Politik." (Experteninterview2, Pos. 6)</p> <p>"Also Vorteil ist ganz klar die örtliche Verwurzelung." (Experteninterview7, Pos. 4)</p> <p>Kodierregel: Nennung Vor- und/oder Nachteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundnetzwerk.</p>	80
27	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Vorteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt werden und/oder positive Merkmale der aktuellen Organisationsform dargelegt werden.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Und ich glaube, die ausgesprochene Kunden- und Eigentümerminderke ist eben der zweite, ganz prägnante Vorteil für mich, in der genossenschaftlichen FinanzGruppe." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview12: 4 - 4))</p> <p>"Ich denke folgendes: Ich glaube, dass die Arbeitsteiligkeit, mit der die genossenschaftliche FinanzGruppe jetzt operiert, viele Vorteile hat. Weil sie mit dem inzwischen fusionierten Spitzeninstitut, mit den inzwischen auch zusammengelegten IT-Dienstleistern, mit den ganzen Verbundunternehmen, die sie dort haben, ja sowohl Skaleneffekte im Sinne von Economies of Scale, aber auch Economies of Scope heben können. Dazu kommen die Spezialisierungseffekte. Das ist aus meiner Sicht auch im Quervergleich zur Sparkassenorganisation ein großer Vorteil, die ja noch regional- und verbandsorientiert bzw. politisch dominiert aufgestellt sind." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview11: 4 - 4))</p> <p>Kodierregel: Nennung Vorteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundnetzwerk.</p>	27
24	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Nachteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt werden und/oder negative Merkmale der aktuellen Organisationsform dargelegt werden.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Also, Nachteile, das ist relativ einfach, meines Erachtens. Die sind halt sehr klein, sehr zerstückelt. Und haben meines Erachtens dadurch nicht so wirklich viel Marktmacht vor Ort. Das sind alles selbstständige, eigenständige Unternehmen, die sich halt in Fragen der strategischen Ausrichtung für gewisse Themen dann an den BVA wenden oder eben, wenn es um irgendwelche großartigen Konglomeratsfinanzierungen oder so was geht da vielleicht die DZ mit ins Boot nehmen. Aber durch diese Selbstständigkeit vor Ort und diese kleinen, ja Bilanzsummen, ja die ja zum Teil sogar unter einer Milliarde sind, fehlt denen meines Erachtens völlig die Marktmacht." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview5: 7 - 7))</p> <p>"Genau und dass diese klassischen Strukturen aus der ganzen Entwicklung im Vergleich zum Wirtschaftslieben sehr stagnierend sind. Wie eingefroren sind, würde ich mal so sagen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview10: 8 - 8))</p> <p>Kodierregel: Nennung Nachteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundnetzwerk.</p>	24
29	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Vorschläge über die zukünftige Ausgestaltung der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht werden.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Die sollten gucken, dass sie von der kleinteiligen Struktur wegtreten, also sprich, erst mal wird es weniger Volksbanken geben. Aber die haben auch schon jetzt glaube ich, nur drei Prüfungsverbände. Dass die auch diese Verbundstrukturen mehr zentralisieren. Sie haben ja auch nur eine Bausparkasse und eine Versicherung und eine Zentralbank." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview2: 12 - 12))</p> <p>"Der erste Punkt ist, dass die Genossenschaften selbst in ihrer Prozesslandschaft sehr stark ihr Geschäftsmodell überdenken müssen. Das heißt, sie müssen schauen, wo verdienen wir künftig Geld und wo nicht. Wo leisten wir Mehrwerte und können einzeln in der Region Leistungen für unsere Kunden und Mitglieder bringen und wo nicht. Das heißt, zum Beispiel im Firmenbereich, ist die genossenschaftliche Gruppe extrem stark in den letzten Jahren. Der regionale Mittelstand vertraut den regionalen Volksbanken. Da sehe ich also eine starke Möglichkeit in der Firmenkundenbank weitere Professionalisierungen zu generieren. Privatkundenbank eher schlank zu halten und im Vermögensbereich auch dort auf Individualität zu setzen in der Zuordnung der Beraterinnen und Berater. Das wäre ein Punkt" (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview9: 8 - 8))</p> <p>Kodierregel: Nennung Gestaltungsempfehlungen für die genossenschaftlichen FinanzGruppe als Verbundnetzwerk.</p>	29

Abbildung 91: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 1)²⁰⁴⁵

²⁰⁴⁵ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Bankfranchising	Häufigkeit
Memo	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Beschreibungen, Eigenschaften und/oder Merkmale eines Franchisebanksystems genannt werden.	53
Ankerbeispiele:	<p>"Aber ich hätte es mindestens auf der Ebene, wie jetzt Volksbank und Sparkassen zugeschritten sind, gesehen" (Experteninterview2, Pos. 18)</p> <p>"Also am Ende hast du ja ein Modell, zum Beispiel jetzt für Deutschland, da hast du eine, oder die Volksbank in Anführungsstrichen, die gewisse Leistungen, in ihren Wagen, oder gewisse Waren in ihren Korb hinein stellt, wo dann der Franchise-Unternehmer, spricht die Volksbanken in den Regionen drauf zugreifen können" (Experteninterview4, Pos. 16)</p>	
Kodierregel:	Beschreibungen, Eigenschaften und/oder Merkmale eines Franchisebanksystems.	
Vorteile	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn positive Merkmale eines Franchisebanksystems und/oder positive Effekte bedingt durch ein Franchisebanksystem genannt werden.	25
Ankerbeispiele:	<p>"Also wie gesagt, Vorteil ist für mich, dass ich meine Kostenstruktur in den Griff kriege. Das es erstens für mich planbar ist. Dass es eine planbare Größe X ist. In Abhängigkeit von meiner Anzahl meiner Kunden. Oder sonst irgendwas. Wenn man es dann tatsächlich am Ende auch so gestaltet. Das es so einfach ist vom Produkt her letztendlich. Und dass ich mich auf mein ursprüngliches Geschäft wieder konzentrieren kann. Dass ich von der ganzen Regulatork halt weg bin. Nachteil ist eben halt, ja ist immer, also es ist ja, ich sage mal, wenn ich ein System installiere ist es ja wieder eine Form der Standardisierung." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview8: 36 - 36)</p> <p>"Also Vorteile sehe ich ganz klar auf der Kostenseite. Ich muss mir bei vielen Dingen keine eigenen Gedanken mehr machen, weil ich einfach nur auf diesen Warenkorb der Gesamtvolkbank zugreife. Und ich habe am Ende auch vielleicht weniger eigenen Personalbedarf, weil ich zum Beispiel das Thema Callcenter oder das Thema Sachbearbeitung komplett über die Gesamtvolkbank abwickeln lasse. Das ist glaube ich der größte Vorteil. Nachteil ist vielleicht in dem Moment, wenn ich regional besondere Bedürfnisse habe, dass es mir dann schwerfällt auf diese Bedürfnisse schnellstmöglich einzugehen, weil ich natürlich abhängig bin von dem, was mir die Gesamtvolkbank liefert. Man muss auch da wieder schauen, ist es möglich in einzelnen besonderen Regionen über so einen Gesamt-Warenkorb die Bedürfnisse der Kunden abzudecken. Weil momentan kann natürlich eine Volksbank sehr individuell auch auf Dinge eingehen, ich nehme jetzt zum Beispiel das Girokonto, aktuell hat ja jede Volksbank auch eigene Kontomodelle für sich. So erleben wir es ja auch Sparkassen. Und wenn ich mir vorstelle ich bin Franchisenehmer, dann habe ich schon das Modell zu nehmen, was mir im Warenkorb zur Verfügung gestellt wird. Weil dann sollte man halt, dann muss man halt ein bisschen schauen, inwiefern sind die, ist der Warenkorb groß genug, dass alle Volksbanken sich gut genug bedienen können." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview: 18 - 18)</p>	
Kodierregel:	Positive Merkmale eines Franchisebanksystems und/oder positive Effekte bedingt durch ein Franchisebanksystem.	
Nachteile	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn negative Merkmale eines Franchisebanksystems und/oder negative Effekte bedingt durch ein Franchisebanksystem genannt werden.	16
Ankerbeispiele:	<p>"Und Standardisierung ist immer den Nachteil, dass ich nicht mehr individuell sein kann. Oder nur eingeschränkt individuell sein kann. Dass ist grundsätzlich immer ja, ein Nachteil auch. Wenn ich jetzt mal Kosten und so weiter alles dann von der Betrachtung her weg lasse. Dass ich eben sage, ok, ich kann mir jetzt nicht doch noch irgendwie ein super Wertpapier oder Sparprodukt überlegen. Weil ganz einfach gesagt wird, nee das gibt es nicht. Sondern es gibt nur diese drei Rahmenvereinbarungen, die ihr machen könnt. Mehr gehen nicht. Da bin ich eben halt mehr dann natürlich eingeschränkt. Und ich glaube bei Ihren Fragen haben Sie dann auch mal die Frage gestellt, wie man das so gestalten kann. Die Frage ist natürlich, wieviel Mitrederecht habe ich denn auf eine zukünftige Entwicklung. Also zukünftig sowas überhaupt zu gestalten. Und dann ist es ja auch wieder davon abhängig, wie groß bin ich halt. Also wenn ich weiter eine kleine Volksbank bin wie jetzt. Dann habe ich jetzt relativ wenig Möglichkeiten zu gestalten. Wo ich aber auch zukünftig immer weniger, ja Gestaltungsmöglichkeiten habe. Das ist vielleicht jetzt für eine Volksbank nicht ganz so schwierig, wie vielleicht wenn ich jetzt nochmal so auf den Sparkassenektor gucke. Wieviel da noch an Produktindividualität da ist, weil eine OSPlus einfach bietet. Das würde ja auch aus meiner Sicht dann deutlich zurückgefahren werden. Um letztlich auch die Kosten da dann zu sparen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview8: 36 - 36)</p> <p>"Ja, Nachteile sind natürlich gerade im Finanz. Das kennen wir ja von den freien Vermittlern. Du hast halt viele Raubritter im Sinne von Kundeninteresse. Also, asiatische eben damit. Um möglichst hohe und schnell in den Gewinn zu bekommen, rasiere ich halt nicht die Kunden ab. Das hängt ja. Diesen ganzen Vermittlern hängt das ja nach." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview1: 50 - 50)</p>	
Kodierregel:	Negative Merkmale eines Franchisebanksystems und/oder negative Effekte bedingt durch ein Franchisebanksystem.	

Abbildung 92: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 2)²⁰⁴⁶

²⁰⁴⁶ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Häufigkeit
<p>Memo</p> <p>mögliche Ausgestaltungform</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Aussage über die Ausgestaltungform des Bankfranchising gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Also ich habe das mal, vor längerer Zeit waren wir mal bei der Ersten Bank in Wien. Und das ist ja theoretisch erstmal von der Organisationsstruktur eine Sparkasse. Die aber aus meiner Sicht das ein Stückweit schon so macht. Also auch wenn die rechtlichen Aspekte andere sind. Dass nämlich die einzelne Bank vor Ort letztendlich bloß noch eine Vertriebsstelle ist. Dass ich alles das was mich Zeit und Geld kostet auslagern kann. Also ich muss ja dann im Franchisingsystem irgendwas bezahlen dafür. Müchte ja einen gewissen Gegenwert dann haben, der ja über das jetzige Niveau einfach darüber hinausgeht. Und wenn ich mir jetzt einfach anschau, wieviel Aufwand ich habe mit Technik, mit Regulatorik. Um zu sagen ok, Compliance. Und so weiter. Was ich da an Meldungen auch machen muss. Selen es nur Vertriebsbeauftragte und so weiter und so fort. Dass der gesamte Teil eben halt von mir weg ist. Dass ich mich letztendlich um Vertrieb und Ertrag kümmern kann. Das wäre so der erste Hauptpunkt. Und rein von der Ausgestaltung. Aber ich würde gerne trotzdem so, dass ich es aber selber für mich gestalten kann. Das eben nur gesagt wird, ok. Art White-Label-Produkte, Girokonto. So sieht das aus. Du kannst dein Logo draufpacken. Wie auch immer. Es muss eben halt links oben immer stehen. Weil, das ist jetzt bei uns der Standard, dass es linksoben da steht. Es kann nicht rechts unten stehen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview6: 26 - 28)</p> <p>"Ich glaube eine gute Chance, dass es funktioniert hat man dann, wenn die Vorstände in der Region ihre Entscheidungsmacht neu definieren. Neu definieren heißt, Entscheidungen über welche Kunden spreche ich an. Wie spreche ich an. Wo unterstütze ich in der Region. Und wenn. Das heißt für mich ein ganz intensiver Fokus auf tatsächliche Arbeit in und mit der Region. Und Fokus weg von welche Software nutze ich. Wie baue ich meine IT. Wie strukturiere ich Prozesse. Das wären für mich alles Themen, die zentral auch ohne Diskussionsmöglichkeiten, doch ein bisschen anders angeboten werden müssen. Nur in dem Format glaube ich, dass in Deutschland franchising in einer Bank eine echte Chance hat." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview6: 22 - 22)</p> <p>Kodierregel: Aussage über die Ausgestaltungform des Bankfranchising.</p>	<p>18</p>
<p>Organisationsform</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Bankfranchising als Organisationsform verortet wird.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Also, du müsstest halt einen Franchisgeber haben. Sagen wir mal, so ähnlich wie McDonald's, ja? Du hast halt das Unternehmen. Du hast eine Philosophie hinter dem Unternehmen. Und du hast einen Qualitätsstandard hinter dem Unternehmen. So. Und dann hast du bestimmte Vorgaben, ja, vom Namen her, von der Außerlichkeit, von der Produktgebung, wenn wir jetzt auf Banken gehen. Und hast dann die Möglichkeit, eben den Leuten zu sagen, „Pass auf, möchtest du unter dieses Dach schlüpfen?“. Was weiß ich, Raiffeisenbank der Zukunft oder wie auch immer die dann heißen, RaZ-Banken oder so was. Und dann kannst du dich halt als Unternehmer einbringen und kannst über deine lokale Marktbeobachtung, ja, neben den Aktionen, die dir angeboten werden, neben den Produkten, die du halt verkaufen musst, dass du dann in gewissen Weise vielleicht Preispolitik machen kannst, so in einem gewissen Rahmen natürlich, dass du über einen außergewöhnlichen Service, über Kundeneindringlichkeit, über Verbindlichkeit, über Transparenz, über, ich sage mal, persönliches Marketing, was du dann auch betreiben kannst, dass du dir dann selber deine Vorteile aus, sage ich jetzt mal, einem bestehenden Markenprodukt herausziehst. So könnte ich mir im Bankbereich so was vorstellen. Hast du natürlich jede Menge Risiken auch dabei. Weil, wenn die Dinge dann vor die Wand fahren, dann muss du halt aufpassen, dass dann eben nur der Franchisenehmer dann eben da rausgeklückt wird und ein anderer das dann relativ schnell übernimmt, weil, du darfst natürlich nicht irgendwem pleitegehen. Und du hast natürlich ein Problem dann, du musst ja auch eine, ja, so ein Bankenzertifikat haben, dass du überhaupt als Bank, oder so agieren kannst. Da gibt es ja relativ hohe Hürden in Deutschland. Das könnte ich mir hier als extrem schwierig vorstellen." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview5: 15 - 15)</p> <p>"Das Zweite. Du würdest ja nicht alle Volksbanken fusionieren. Also insofern wirst du wahrscheinlich nicht die Chance haben, auf Filialebene herunterzukommen, sondern das geht nur auf Volksbankenebene. Und dann wird quasi das, was heute eigenständige ist, sozusagen der selbstständige Vorstand, wird halt Franchisenehmer." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview1: 59 - 60)</p> <p>Kodierregel: Bankfranchising als Organisationsform (Franchisingstznetzwerk).</p>	<p>15</p>

Abbildung 93: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 3)²⁰⁴⁷

²⁰⁴⁷ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
Filial-Franchising	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Bankfranchising als Filialsystem und/oder Agentursystem verortet wird.	5
Ankerbeispiele:	<p>"Ok, also erstmal ohne, weil das ist ein einfacher Fall. Ja, stelle ich mir so ein bisschen wie ein McDonalds und Subway vor ja. Es gibt halt eine zentrale Institution, die Vorgaben macht vom Produktportfolio bis hin zum Aussehen der Filiale, zum Kleidungsstil der Mitarbeiter. Und das bei einem eigentlichen Franchisevertrag irgendwo niedergeschrieben wird. Und dann kann quasi jeder, der darauf Lust hat und der vielleicht eine Mindestqualifikation mitbringt, Franchisenehmer werden. Und dann stelle ich mir das so vor, dass man quasi von dem zentralen Franchisegeber eine Softwareanbindung gestellt bekommt. Dass man quasi nur so ein Client irgendwo auf dem Tisch stehen hat und da dann auch alles von der Technik und von der Software gestellt wird und dass man sich dann als Franchisenehmer tatsächlich rein auf Vertrieb und Beratung konzentriert. Punkt. Und dass auch entsprechende Produktschulung et cetera, der ganze Spaß, dass das alles zentral vom Franchisegeber kommt. Und man, das Geschäftsmodell wäre dann natürlich, der Franchisenehmer hat dann eine Vertriebsgruppe, die seine Produkte an den Mann bringt. Und bezahlt dann dem Franchisegeber wahrscheinlich durch eine Mischung von Bestands- und Abschlagsprovision ja. Also Bestandsprovision, dass der die Fixkosten seiner Filiale irgendwie gedeckt hat und Absatzprovision, damit er weiter einen Anreiz zum Vertrieb hat. Ja und von daher ist es quasi wie ein McDonalds, nur dass keine Burger verkauft werden, sondern Finanzprodukte." (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe; Experteninterview7: 22 - 22)</p> <p>"Ja, okay, kann man auch machen. Also, es funktioniert ja. Das haben die ja vorgemacht. In der Sparkasse hatten wir eine ganze Zeit so ein erfolgreiches Modell. Das war jetzt zwar kein Franchise, das war ein HGB 84er. Aber von der Thematik. Ich bin für mich selber verantwortlich, ich kriege einen Kundenstamm und/oder Marktgebiet. Dann hast du natürlich ein ganz hohes Interesse, das auch vernünftig zu bearbeiten und den größtmöglichen Ertrag da herauszuholen." (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe; Experteninterview1: 38 - 38)</p> <p>Kodierregel: Bankfranchising als Filialsystem und/oder Agentursystem.</p>	18
Franchisegeber	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn ein Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt wird.	
Ankerbeispiele:	<p>"Also, Franchisegeber wäre für mich dann die DZ Bank." (Experteninterview1, Pos. 52)</p> <p>"Zentralbank. Also, in dem Fall die DZ. Ganz klar." (Experteninterview5, Pos. 25)</p>	
Kodierregel: Nennung eines Franchisegebers im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.		
BVR	Kategorie: Dieser Code wird vergeben, wenn als Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe der BVR genannt wird.	4
Ankerbeispiele:	<p>"Erstmal müsste man die ganzen einzelnen Häuser zusammen packen unter einen Hut. Das heißt in einem Rutsch würde ja eine Großfiliale stattfinden, so wie ich mir das jetzt vorstelle. Denn selbst, wenn du mehrere Verbände hast, das funktioniert ja schon gar nicht. Man müsste eigentlich von oben anfragen und sagen, es gibt nur noch einen oder zwei Verbände. Und wenn das dann funktioniert, wenn die dann fusioniert worden sind, dass man dann sagt okay alle Volksbanken oder Sparkassen im Norden kommen in Verband X oder es gibt nur noch einen Verband und dann werden alle Sparkassen zusammengefasst unter dem Verband." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe; Experteninterview10: 46 - 46)</p> <p>"Im Moment niemand. Wenn ich wild spekulieren dürfte. (M): Das ist genau ja! Würde ich den Bundesverband so umstrukturieren, dass er diese Rolle einnimmt. In eben diesem Modell gäbe es dann aber auch die Fiducia nicht mehr." "Im Moment sieht sich der BVR oder: Ist Strategiegeber und politische Institution. Das würde sich ja weiter nicht nur um Strategie, sondern eben in diesem Modell um die Institution, die Elemente und Inhalte dieses Franchisemodell vorgibt. Also, der BVR wäre der Franchisegeber. Mit allen Strukturen und Inhalten und Techniken und Werbematerial et cetera, die man sich so vorstellen kann. Und damit auch Produktentwickler. Das hätte auch gewisse Einschränkungen für die RVV Versicherung und die Bausparkasse aus meiner Sicht. Weil viel zentral gemacht werden müsste. Die Banken vor Ort müssten entsprechend ihr Gesicht verändern. Bei der DZ Bank als Zentralinstitut bin ich mir ehrlich gesagt nicht sicher. Da muss ich jetzt mal laut denken. Also welche Rolle sie in diesem Konstrukt dann spielt. Weiß ich nicht. Es braucht sie ja leider nur aufgrund der Größe um, irgendwelche Finanzierungen abzubilden oder eben alle anderen Aufgaben, die so ein Zentralinstitut eben hat. Ich glaube, das ist jetzt negativ formuliert, aber als Strategiegeber oder Zentraleinheit ist sie heute zu klein. Sorry, habe ich im Moment noch keine. (M): Ist doch ok. Ist gut.) keine weiteren qualifizierten Inhalte." (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe; Experteninterview6: 38 - 40)</p> <p>Kodierregel: Nennung des BVR oder Bundesverband als Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>	

Abbildung 94: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 4)²⁰⁴⁸

2048 Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
DZ Bank	<p>Kategorie: Dieser Code wird vergeben, wenn als Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe die DZ Bank genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "dass man beispielsweise einer DZ Bank den Franchisegeber, die Franchisegeberrolle zuweisen könnte." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview9: 16 - 16) "Also, Franchisegeber wäre für mich dann die DZ Bank." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview1: 52 - 52)</p> <p>Kodierregel: Nennung der DZ Bank oder Zentralbank als Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>	9
Sonstiges	<p>Kategorie: Dieser Code wird vergeben, wenn als Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe nicht ausschließlich BVR oder DZ Bank, sondern Sonstiges genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ich glaube, der geborene Leader wäre natürlich eher der Verband. Ich hätte aber auch große Sympathie, wenn es bei den Genossen die DZ Bank machen würde. Die hat natürlich das Know-how noch nicht in jedem Punkt. Aber die Frage würde sich ja stellen, ob man nicht den Verband und die DZ Bank, in welcher Konstellation auch immer, zusammenpackt." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview22: 62 - 62) "Ich könnte jetzt nicht sagen, ich gebe der DZ Bank hier das Mandat oder ich gebe dem BVR das Mandat. Weil der BVR jetzt beispielsweise mit seinen Untergliederungen, Regionalverbänden und entsprechenden Ausschüssen die Governance-Bodies eigentlich in Place hat, um diese Prozesse voranzutreiben. Nur aus meiner Sicht fehlt ein Stück weit das Commitment und das Mindset, um Dinge wie Time to Market und Umsetzungsorientierung einfach höher zu priorisieren als jetzt das letzte Detail auszukutieren." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview11: 34 - 34)</p> <p>Kodierregel: Nennung Sonstiges als Franchisegeber im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe; Mischformen aus verschiedenen Institutionen.</p>	5
Franchisenehmer	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn ein Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ja, Franchisenehmer wären dann für mich die einzelnen Volksbanken." (Experteninterview5, Pos. 31) "Franchisenehmer wäre für mich das Institut vor Ort." (Experteninterview6, Pos. 42)</p> <p>Kodierregel: Nennung eines Franchisenehmers im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>	15
Primärbank	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn die Primärbank (Genossenschaftsbank) als Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Die Primärbank vor Ort. Regionalitätsprinzip müsste aufgehoben werden. Und die würden dann, weil du es vorher schon formuliert hattest, die würden dann in meiner Einschätzung würden die dann im Laufe der weiteren Entwicklung sich immer mehr auf den reinen Vertrieb konzentrieren, auch weil die natürlich miteinander im Wettbewerb stehen und dann halt die Kosten der einzelnen Primärbank entscheidend sind. Und dann würden die probieren, immer mehr auf die Zentralinstitute abzuliefern und dann haben wir am Ende, das, was wir eingangs hatten, so eine reine Point of Sale Vertriebs Einheit." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview7: 48 - 48) "Franchisenehmer wäre für mich das Institut vor Ort. (M): Die Primärbank) Genau, die Primärbank. Ich stocke jetzt deshalb ein bisschen, weil ich vorsichtig sagen würde, man muss sich dann überlegen, ob es noch so viele Franchisenehmer wie heute gibt. Oder ob es dann ein regionalübergreifender Franchisenehmer wäre." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview6: 42 - 42)</p> <p>Kodierregel: Nennung der Primärbank (Genossenschaftsbank) als Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>	9

Abbildung 95: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 5)²⁰⁴⁹

²⁰⁴⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
Filiale	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn die Filiale als Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: „Ja, das ist halt eine gute Frage. Du könntest das theoretisch unterbrechen zur Filiale. So könnte das die Filiale machen. Oder du könntest auch die heutige Volksbank, also die lokale Volksbank als Franchisenehmer betreiben. Es geht ja beides. Die Frage ist eben, wie kleinteilig oder wieviel Durchgriff will sozusagen der Franchisegeber haben. Wenn der sozusagen an den Point of Sale will, dann muss das auf Filialebene machen. Wenn du sagst, „Nein, ich habe eher so Gebiets-Franchising und teile das so ein bisschen auf“, dann kannst du das über die, würde ich das über die lokalen Volksbanken machen.“ (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\Experteninterview1; 58 - 58) „Jetzt ist die Frage ob Center oder Filiale, was man darunter versteht. Keine kleine Filiale, das nicht. So eine mittlere Filialgröße.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\Experteninterview10; 32 - 32)</p>	4
Sonstiges	<p>Kodierregel: Nennung der Filiale als Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn als Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe nicht ausschließlich die Primärbank oder die Filiale, sondern Sonstiges genannt wird.</p> <p>Ankerbeispiele: „Das Mitglied ist Franchisenehmer. Ich muss irgendwie dieses Franchisesystem kaufen, ich muss die Mitglieder vereinen, wie bei Bürgergenossenschaften oder bei Bürgerinitiativen.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\Experteninterview9; 22 - 22) „Das hängt natürlich immer sehr stark von den handelnden Personen ab. Mein persönlicher Eindruck ist, dass wir ja jetzt Stück für Stück eine neue Manager-Generation und neue Generation von Vorständen in die Primärstufe bekommen. Und ich glaube schon, dass sich dort ein Wandel vollzieht. Ein Generationswandel. Ein Stück weit ein Mindset-Wandel. Durch die angesprochenen Fusionen auch ein höherer Professionalisierungsgrad. Ich bin da durchaus positiv, dass sich das weiter verbessert. Die Frage ist für mich einfach die Zeitachse. Es gibt niemanden, der von oben herab sagen kann, wir nehmen jetzt das Franchise-Modell. Sie können es dann in der genossenschaftlichen FinanzGruppe auch anders nennen. Da würden sie wahrscheinlich heute schon viele Mitstreiter finden, aber auch viele, die das Thema dann eher aussetzen auf der Primärebene.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\Experteninterview11; 36 - 36)</p> <p>Kodierregel: Nennung Sonstiges als Franchisenehmer im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe; Mischform.</p>	2
Willensbildung	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Beschreibung und/oder Darstellung über die Form strategischer Entscheidungen und/oder Willensbildungsprozesse im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: „Es kann doch nur beim Franchisegeber sein. Also in meiner konstruierten Welt beim Verband, der diese Themen designt und vorgibt. Und damit eben auch strategische Richtung definiert.“ (Experteninterview6; Pos. 46) „Also ich glaube, wenn ich das Modell mal so zuendeck denke und wir davon sprechen, dass jede Volksbank Vertreter entsenden kann, die relativ dicht dann auch an der DZ Bank drinsitzen, sprich die ja dann dem Aufsichtsrat und dem Vorstand entsprechend dort auch mit in die Suppe spucken können in Anführungsstrichen, glaube ich schon, dass ein gewisser Einfluss von den Volksbanken aus kommen muss.“ (Experteninterview4; Pos. 28)</p> <p>Kodierregel: Beschreibung des Willensbildungsprozesses und/oder Darlegung des Entscheidungsfindungsprozesses im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>	12
top-down	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn strategische Entscheidungen und/oder der Willensbildungsprozess im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe vom Franchisegeber ausgehen soll.</p> <p>Ankerbeispiele: „Strategische Entscheidungen sollte der Franchisegeber treffen, deswegen bin ich ja Franchisenehmer, damit ich mich mit sowas nicht beschäftigen muss.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\Experteninterview 0; 52 - 52) „Das ist jetzt, also letztendlich müssen die strategischen Entscheidungen zentral beim Franchisegeber dann stattfinden.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\Experteninterview8; 52 - 52)</p> <p>Kodierregel: Willensbildungsprozesse und/oder Entscheidungsfindungsprozesse im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe geht vom Franchisegeber aus.</p>	6

Abbildung 96: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 6)²⁰⁵⁰

²⁰⁵⁰ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
bottom-up	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn strategische Entscheidungen und/oder der Willensbildungsprozess im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe vom Franchisenehmer ausgehen soll.</p> <p>Ankerbeispiele: "Also ich glaube, wenn ich das Modell mal so zuende denke und wir davon sprechen, dass jede Volksbank Vertreter entsenden kann, die relativ dicht dann auch an der DZ Bank dransitzen, sprich die ja dann dem Aufsichtsrat und dem Vorstand entsprechend dort auch mit in die Suppe spucken können in Anführungsstrichen, glaube ich schon, dass ein gewisser Einfluss von den Volksbanken aus kommen muss. Nichtsdestotrotz muss am Ende ganz oben auch eine Entscheidung getroffen werden können. Das heißt, du musst dort einen Vorstand bestimmen, der auch für mehrere Jahre Entscheidungen treffen darf, ja? Um eine gewisse Selbstständigkeit und auch eine gewisse Geschwindigkeit einfach zu haben. (M): Ja, ist auf jeden Fall nachvollziehbar (ich glaube nur, man müsste in solchen Bereichen halt, wenn wir jetzt wirklich von Warenkörben sprechen, von Produkten sprechen, auf die einzelnen Volksbanken zugreifen können, wenn da von Kunden-Service-Centern und ähnliches spricht, muss am Ende halt nur so viel geliefert werden dort, dass alle Volksbanken drauf zugreifen können. Und alle auch zufriedengestellt werden. Und der Aspekt der Regionalität. Das heißt, am Ende ist es dann keine deutsche Bank, die verschiedenste Filialen in Deutschland hat, sondern es ist wirklich dann eine Gesamtvolkbank, die ihre kleineren Volksbanken in den Regionen unterstützen muss. Und das ist glaube ich wichtig, dass da ein großer Warenkorb vorhanden ist. Das darf nie verloren gehen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe)(Experteninterview1: 28 - 28)</p> <p>Kodierregel: Willensbildungsprozess und/oder Entscheidungsfindungsprozess im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe geht vom Franchisenehmer aus.</p>	1
dualistische Willensbildung	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn strategische Entscheidungen und/oder der Willensbildungsprozess im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe in dualistischer Form stattfinden sollen.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ich vermute mal, da würden dann so Entscheidungsgruppen gebildet werden, wo dann verschiedene Menschen entscheidungsberechtigt sind. Dass man quasi immer so einen erweiterten Entscheidungskreis hat. Dass dann irgendwie dieser Holding-Vorstand, der wird dann wahrscheinlich in allen drinne sitzen. Aber dass dann halt für die Umsetzung von regulatorischen Anforderungen, dass dann zum Beispiel der heutige BVR dann irgendwie anders genannt, dann vertreten ist. Dass dann bei Produktdesign oder Produktentscheidung dass dann die Vertriebsstellen und die heutige DZ Bank mit drinne sitzen, also als die Vertriebler und die Produktentwickler und dass dann auch mit drinne sitzt dann die heutige Fiducia, die dann halt irgendwie noch ein Votum abgibt, was die technische Umsetzbarkeit angeht. Ja aber dann irgendwie zum Beispiel eine Entscheidung für ein Windows Upgrade oder so was, würde dann zum Beispiel die heutige Fiducia alleine treffen oder dann abstimmen mit Einzelnen. Wo dann der Franchisenehmer zum Beispiel sagt: "Mir völlig egal, was da im Hintergrund läuft, ich will nur, dass die Maschine läuft." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe)(Experteninterview7: 56 - 56)</p> <p>"Ja gut, am Anfang braucht man, glaube ich, einen großen Konsens, weil da muss man ja alle mitnehmen, sonst wird das nichts. Ist aber immer die Frage, bis du jeden überzeugt hast wird wahrscheinlich nicht hinhauen. Also man braucht da schon relativ für eine Grundgesetzänderung Dreiviertelmehrheit und dann muss das gehen." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe)(Experteninterview2: 40 - 40)</p> <p>Kodierregel: Willensbildungsprozess und/oder Entscheidungsfindungsprozess im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe in dualistischer Form.</p>	5
Mitbestimmung und Organe	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Beschreibung und/oder Darstellung über die Form der Mitbestimmung durch die Franchisenehmer und/oder die Ausgestaltung der Gremien und/oder Organe im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ja, wobei man dann natürlich wieder aufpassen muss ja, vorher hatten wir gesagt, dass die aktuelle genossenschaftliche FinanzGruppe langsam ist, was Entscheidungen angeht. Dass man dann nicht wieder so eine Gremienstruktur baut, dass Entscheidungen wieder verlangsamt werden" (Experteninterview7, Pos. 60) "Ja, der bleibt als Organ." (Experteninterview1, Pos. 66)</p> <p>Kodierregel: Nennung bzw. Beschreibung der Mitbestimmungsmöglichkeiten durch die Franchisenehmer und/oder Aussagen zur Veränderung und/oder Installation neuer Organe im Franchisingnetzwerk.</p>	18

Abbildung 97: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 7)²⁰⁵¹

²⁰⁵¹ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
Veränderung Gremienstruktur	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn die aktuelle Gremienstruktur im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe verändert werden soll und/oder neue Organe installiert werden sollen.</p> <p>Ankerbeispiele: "Die Struktur ist sehr kleinteilig, also es gibt viele Beiräte, Fachräte. Manchmal ist gar nicht klar, welche Aufgaben ein Beirat hat. Nämlich, der hat zum Teil die Aufgaben eines Aufsichtsrates, auch der verschiedene Jahresabschlüsse und ähnliches und heißt trotzdem Beirat. Also, da gibt es wirklich eine schillernde Welt von Gremien. Aus meiner Sicht sind zwei Pole zu sehen. Der eine Pol ist, dass diese Entscheidungen oft in den Gremien etwas länger dauern, bis sie durchgedrungen sind, bis Budgets freigegeben sind für eine bestimmte Richtung. Und auf der anderen Seite führt das natürlich dazu, dass von den 841 Volksbanken die Vorstände mit unterschiedlichem Engagement in diesen Gremien engagiert sind. Hat natürlich auch zur Folge, dass der Opportunismus, den ich als relevanten, als relevante Gefahr für so eine Verbundgruppe, für so ein Verbundnetzwerk sehe, der Opportunismus wird dadurch etwas eingedämmt. Das heißt, die Vorstände arbeiten in den Gremien und werden natürlich auch gleichzeitig moralisch mit verpflichtet Dinge, für die sie stimmen in ihrer Bank, selber auszubereiten, Pilotfunktionen auszubauen und selbst auch mit zu tragen. Und das ist schon nicht unwesentlich. Und deshalb glaube ich, dass die Mitwirkung der Gremien oder der Vorstände in den Gremien durchaus von Vorteil ist. Nur, es müsste klareren Regeln unterworfen werden, das heißt, angemessene Dauer. Für fünf Jahre, drei Jahre halte ich für zu wenig, weil nach drei Jahren haben sie gerade mal das Wissen aufgebaut in diesem Gremium, was sie brauchen. Aber dann auch wieder raus, dann kommen wieder neue. Und das ist wichtig, dass es da eben auch gibt. Gibt es schon Regeln dazu, aber die müssten eben auch strenger und klarer werden, diese Regeln in der Mitwirkung der Gremien." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview9: 28 - 28)</p> <p>"Ja, jedes Gremium, was du zusätzlich hast, ist eins zu viel. Aber ich denke mal, dass es ja auch eine Art Interessenvertretung letztendlich ja ist. Für diese Franchisenehmer. Also sie müssen natürlich irgendwie eine Art Mehrwert auch liefern. Das wäre, glaube ich, immer so die hauptsächlichste Sache. Wobei man da jetzt natürlich auch einfach mal dann vielleicht sich überlegen muss, wie misst man sowas? Als den Mehrwert, den so ein Gremium bringen kann. Dass man da, dass man da darüber halt geht. Dass man sagt, ok, wir können die Effizienz steigern oder sonst irgendwas. Dass ich Kennzahlen ermittele, um zu sagen ok, das könnte ich jetzt, das verbessert meine Arbeit als Franchisenehmer. Dieses Gremium. Oder wie schnell sind Dinge in diesen Gremien zu durchlaufen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview8: 62 - 62)</p> <p>Kodierregel: Veränderung der Gremienstruktur im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe und/oder Installation neuer Organe im Franchisingnetzwerk.</p>	9
Mitbestimmung Franchisenehmer gegeben	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Franchisenehmer die Möglichkeit der strategischen Mitbestimmung im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe erhalten sollen.</p> <p>Ankerbeispiele: "Also ich glaube, wenn ich das Modell mal so zuende denke und wir davon sprechen, dass jede Volksbank Vertreter entsenden kann, die relativ dicht dann auch an der DZ Bank dransitzen, sprich die ja dann dem Aufsichtsrat und dem Vorstand entsprechend dort auch mit in die Suppe spucken können in Anführungsstrichen, glaube ich schon, dass ein gewisser Einfluss von den Volksbanken auskommen muss. Nichtsdestotrotz muss am Ende ganz oben auch eine Entscheidung getroffen werden können. Das heißt, du musst dort einen Vorstand bestimmen, der auch für mehrere Jahre Entscheidungen treffen darf, ja? Um eine gewisse Selbstständigkeit und auch eine gewisse Geschwindigkeit einfach zu haben. (Mi: Ja, ist auf jeden Fall nachvollziehbar) Ich glaube nur, man müsste in solchen Bereichen halt, wenn wir jetzt wirklich von Warenkörben sprechen, von Produkten sprechen, auf die die einzelnen Volksbanken zugreifen können, wenn du von Kunden-Service-Centern und ähnliches sprichst, muss am Ende halt nur so viel geliefert werden dort, dass alle Volksbanken drauf zugreifen können. Und alle auch zufriedengestellt werden. Und der Aspekt der Regionalität. Das heißt, am Ende ist es dann halt keine deutsche Bank, die verschiedenste Filialen in Deutschland hat, sondern es ist wirklich dann eine Gesamtvolksbank, die ihre kleineren Volksbanken in den Regionen unterstützen muss. Und das ist glaube ich wichtig, dass da ein groß genug Warenkorb vorhanden ist. Das darf nie verloren gehen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview: 28 - 28)</p> <p>"Ja also, das kann man natürlich hart und weich argumentieren. Weich argumentiert ist, die kennen den Kunden vor Ort. Von daher ist ihr Votum oder die Berücksichtigung ihres Votums sehr sinnvoll für den Fortbestand des Franchises. Gleichzeitig, wenn es da hunderte oder tausende von Franchisenehmern gibt, ist es nicht sinnvoll, da mit jedem zu reden, sondern dann müsste dann halt irgendwie eine Zwischenstufe sein, dass zum Beispiel Vertreter gewählt werden, die dann für eine bestimmte Amtszeit die Interessen der Franchisenehmer vertreten. Die harte Argumentation wäre, dass man die Franchisenehmer überhaupt nicht mit einbinden muss, weil sie sind ja nur Nehmer und haben das auszuführen, was die Geber ihnen vorschreiben. Und dafür kriegen sie halt entsprechende Provisionserträge. Da kann es aber halt sein, dass sie sich dann über die Zeit von der Zeit die Zentralorganisation von den Franchisenehmern und den Kunden entfremdet, dass dann sowohl Kunden, als auch Franchisenehmer mit den Füllern abstimmen. Ja und dann einfach die Organisation verfassen. Und gerade wenn es konkurrierende Franchisesysteme gibt, sagen wir mal Sparkassen und Genossen werde beide zeitgleich zu Franchisenehmern, dann kann es, also würde ich vermuten, dass für den Wettbewerb der beiden Konzerne miteinander, gegeneinander schon sinnvoll ist, die Vertriebsheiten anzuhören und in Entscheidungen mit einzubeziehen." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Experteninterview7: 58 - 58)</p> <p>Kodierregel: Franchisenehmer erhalten Mitbestimmungsmöglichkeiten im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe.</p>	13

Abbildung 98: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 8)²⁰⁵²

²⁰⁵² Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
keine Mitbestimmung durch Franchisenehmer	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Franchisenehmer keine Möglichkeit der strategischen Mitbestimmung im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen Finanzgruppe erhalten sollen.	0
Rolle Prüfungs- und Fachverbände	Kodierregel: Franchisenehmer erhalten keine Mitbestimmungsmöglichkeiten im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Beschreibung und/oder Darstellung über die Rolle der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.	13
Aufrechterhaltung	Ankerbeispiele: "Ja, ich sehe die eigentlich so gut wie überhaupt nicht mehr." (Experteninterview5, Pos. 41) "Also ich würde eine Ebene abschaffen, weil sonst hätten wir die gleichen Strukturen wie jetzt und die gleichen Kostenblöcke und die gleichen Sicker-Verluste. Also entweder muss man dann sagen, entweder muss man den Bundesverband abschaffen und das auf die Regionalverbände geben, dann hat man aber da wieder den verschiedensten Kanon und Ungleichgewicht und unterschiedliche Stimmen." (Experteninterview2, Pos. 48) Kodierregel: Nennung und/oder Beschreibung der Rolle der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk. Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn die Rolle der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe unverändert bleiben soll.	3
Konsolidierung	Ankerbeispiele: "Was die Prüfungsverbände betrifft, bin ich vielleicht ein bisschen zu weit weg. Aber wenn ich mir das aus der Ferne angucke und weil die ja in Teilen auch Beratungsgemeinschaften haben, glaube ich, dass in den letzten Jahren sich eine Menge getan hat was die Bündelung und die Verbandsstrukturen betrifft. Was gibt es noch? Wir haben den Genossenschaftsverband Bayern. Dann haben wir die großen Frankfurter im Endeffekt, da gab es ja auch eine Fusion und dann haben wir irgendwo im Norden glaube ich noch einen. Ich glaube wir haben noch drei oder vier. Und wir kommen von einer zweistelligen Zahl nach meinen Erinnerungen. Dort würde ich konstatieren, ist man ähnlich wie man es jetzt bei den Zentralinstituten und bei der IT den Sparkassen voraus. Weil man nicht diese Bundesländergrenzen hat." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe/Experteninterview11: 40 - 40) "Na ja. Also, am Ende brauchst du einen, der den Jahresabschluss erstellt. Und du brauchst natürlich ein einheitliches Prüfungsverfahren. Das hatten wir ja vorher schon mal kurz zum Thema Regulatorik diskutiert. Ich muss es ja auch sauber umsetzen. So. Und dann brauche ich im Prinzip auch einen einheitlichen Wirtschaftsprüfer, vielleicht auch einen neutralen. Also, kann man ja auch darüber nachdenken. Weil, im Moment wird das, prüft die Organisation, sowohl Sparkasse, Postbank, auch ja selber." (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe/Experteninterview1: 70 - 70) Kodierregel: Unveränderte Rolle der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk. Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn die Prüfungs- und Fachverbände konsolidieren sollen und/oder keine Aufgabe für die Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe existiert.	12
Realisierbarkeit Bankfranchising	Ankerbeispiele: "Eigentlich braucht man eine Prüfungsgesellschaft, ich sage mal eine Prüfungsgesellschaft. Dann die Frage: Muss man sich das selber halten? Das ist auch so eine Frage. Aber man braucht man da nicht, weil andere Aktivitäten ja mit abgedeckt sind." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe/Experteninterview12: 72 - 72) "Von der Anzahl hier jetzt aktuell meinst du? Na gut, beim Franchising würde ich noch voraussetzen, wenn das alles so funktionieren sollte, gelbe es ja wahrscheinlich nur noch einen Verband. Von daher, momentan sehe ich das große Problem, dass es einfach zu viele gibt. Keine einheitliche Vorgehensweise, auch bei den Prüfungsstellen. Es gibt keine einheitlichen Prüfungskataloge. Jeder Prüfer und jeder Verband macht das anders. Und dadurch, dass sie es anders machen, stecken da wieder unwahrscheinlich viele Abweichungen drin und jeder kämpft eigentlich um die gleichen Themen, hat die gleichen Probleme auf dem Tisch und jeder kocht sein eigenes Süppchen." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe/Experteninterview10: 56 - 56) Kodierregel: Konsolidierung und/oder Abberufung der Prüfungs- und Fachverbände im Franchisingnetzwerk. Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerks der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.	18

Abbildung 99: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 9)²⁰⁵³

2053 Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Hilflichkeit	Hilflichkeit
<p>positiv</p> <p>Memo Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine positive Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerks der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Also die Zukunftsprognose würde ich als sehr positiv bewerten. Nur die Umsetzung oder der Weg dorthin ist glaube ich ein sehr weiter und sehr steiler Weg, weil da bin ich mir nicht sicher, aber ich glaube auch die Volksbanken zum Teil mit verschiedenen Nebenzentren aktuell arbeiten." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview1: 36 - 38)) "Ja, hatten Sie mich vor einem Jahr gefragt, hätte ich gesagt, das braucht wahrscheinlich acht bis zehn Jahre. Jetzt nach Corona und wo wir sehen, wie schnell man da über eine Billion auch auf Bundesebene auf einmal an neuem Meilenstein zusammenbringt innerhalb von Wochen, kann ich mir vorstellen, dass das vielleicht auch so einen Zeitewandel gegeben hat, dass das vielleicht jetzt ein bisschen schneller geht. Wobei, wenn wir wieder in einem normalen Modus sind und die Banken, die Regionalbanken das Thema jetzt ab Herbst mit dem Rückgang der Wirtschaft und mit dem Thema EWB, wenn das gar nicht so schlimm wird, dann wird es wieder länger dauern. Ansonsten kann das natürlich ein Katalysator sein, wenn es natürlich jetzt auch noch mal relativ schnell zu großen Veränderungen kommt, weil es dann wahrscheinlich die ein oder andere Regionalbank geben wird, die mit großen EWBs oder so zu tun hat. Dann ist natürlich noch mal ein schnellerer und größerer Veränderungsdruck da. Und man muss auch gucken, was macht die Aufsicht. Wie sieht die Aufsicht dieses Thema, weil die EZB will ja eher in so ein angelsächsisches Modell, kurze Zinsen auf Aktiv- und Passivseite. Und da ist ja das deutsche kleinteilige Bankensystem ja kontradägen. Das kann auch noch mal ein Beschleuniger sein für so ein Thema. Aber ich glaube, die Beharrungskräfte und die Pfunde, die es dort zu veredigen gilt in Form von Versorgungen von Anwohnern, von Machtpositionen auf verschiedenen Ebenen, auf verschiedenen Regionalverbandsebenen auch im Finanzsektor der Volksbanken, das wird sicherlich schon dafür sorgen, dass das nicht unbedingt schneller wird. Es sei denn, es passieren jetzt noch mal große Dinge, sei es durch die Aufsicht oder jetzt aufgrund der Aktualität mit der Wirtschaft." (keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview2: 42 - 42))</p> <p>Kodierregel: Positive Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerkes.</p>	11	
<p>negativ</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn eine negative Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerks der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht wird.</p> <p>Ankerbeispiele: "Realisierbar und darstellbar. Realisierbar kann ich mir schwer vorstellen. Aufgrund der historischen Struktur, des ganzen Hintergrunds, der Schwerfälligkeit, trotz dieser ganzen massiven wirtschaftlichen Probleme und der schnelleren Entwicklung, auch anderer Finanzinstrumente oder Finanzinstitute, kann ich mir nicht vorstellen oder sehr schwer vorstellen, dass das umsetzbar ist." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview10: 58 - 58)) "Meine persönliche Einschätzung wäre, dass wir in Deutschland auf absehbare Zeit von fünf bis acht Jahren keinen Trend oder eine Tendenz in der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Richtung Konzernstruktur sehen werden. Ich glaube eher, dass dieses arbeitsteilige Modell sich weiter professionalisieren wird. Auf der Primärebene durch Zusammenlegungen, Fusionen und entsprechende Reduktion der Bankstellen. Und auch durch eine neue Generation an Topführungsstäben und Vorständen. Ich glaube, dass auch dort ist es so, dass die Frage regionalen Ausprägung, sei es was jetzt Marktplätze betrifft oder sei es was das einen neuen Schwung aufnehmen wird. Aber auch dort ist es so, dass die Frage regionalen Ausprägung, sei es was jetzt Marktplätze betrifft oder sei es was das ganze Thema Bauen und Wohnen beispielsweise betrifft, weiterhin eine sehr hohe Priorität haben wird. Aus meiner Sicht werden wir ein Hybridmodell sehen. Aus dem eben diskutierten klassischen Franchise-Modell, wo ich irgendwo eine zentrale Institution habe, die nach dem McDonalds-Prinzip die Standards setzt. Und ich habe vorne nur noch meine Point of Sales, die dann verteilbar aktiv sind. Ich glaube das werden wir nicht sehen. Aber wir werden ein Hybridmodell haben, was auf der einen Seite weiterhin das Thema Regionalität stark priorisieren wird, aber über diese zentralen Initiativen ein Stück weit durch Corona beschleunigt eine stärkere Koordination sehen. Ich glaube eher an ein Hybrid-Modell." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Experteninterview11: 44 - 44))</p> <p>Kodierregel: Negative Aussage über die Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerkes.</p>	9	
<p>Ergänzungen</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Ergänzungen zum Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht werden.</p> <p>Ankerbeispiele: "Das Thema Innovation habe ich vorher gesagt. Das ist so ein Punkt, der heute an mehreren Stellen irgendwo stattfindet. Da fehlt mir einfach dieses Konsolidierte. Also, wenn an einer Stelle Innovationsforschung betrieben wird und auch probiert wird, dann bekommt die andere Ecke in Deutschland im Zweifel nicht mit oder hat selbst auch schon gemacht. Das ist so ein Punkt den würde ich zentralisieren. Und dann ist das Stichwort, hast du ja vorher auch gesagt, Aufbau eines Ökosystems sicherlich was mit dem Thema sich beschäftigen muss." (Experteninterview6, Pos. 66) "Ich denke, das genau geprüft werden muss vorab, wenn man über einen Franchise-Verband nachdenkt. Und das schon sehr in die Zukunft und in Perspektive gedacht, wie viele Franchise, ich nenne das jetzt mal Franchise, wie viele Franchise-Lizenzen wollen wir denn überhaupt noch vergeben?" (Experteninterview3, Pos. 72)</p> <p>Kodierregel: Ergänzungen zum Franchisingnetzwerk.</p>	35	

Abbildung 100: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 10)²⁰⁵⁴

2054 Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Häufigkeit
<p>Innovationen</p> <p>Memo</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Ergänzungen im Kontext von Innovationen gemacht werden.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Also das geht gar nicht anders. Die Frage ist, wie kriege ich sowas in ein System rein, dass ich einfach agiler bin? Also das ist ja, glaube ich, das ist eins der größten Probleme zumindest im Finanzsektor und da töcken Sparkassen und Volksbanken glaube ich analog. Wie man zu Entscheidungen kommt. Dass es langwierige Prozesse sind. Die da 25.000 Gremien durchlaufen. Bis da irgendwas passiert. Man hat das sicherlich jetzt nicht umsonst so gemacht, dass das irgendwie ein Sparkassenfaktor ist und dass da eben verschiedenste Institute sich zusammenfinden müssen. Bis die Meinung eben groß genug ist, dass man dann sagt, ok das sind Themen, die uns interessieren. Aber vielleicht sollte da zumindest, dass man erstmal diese Informationen sammelt und da ein Entscheidungsprozess ausgelöst werden kann. Das was oben auf mehr digitale Beine noch gestellt wird. Also selbst einen Entscheidungsprozess zu finden kann man ja vorab jetzt ja digital dann machen. Das man sagt ok, wir haben jetzt die drei Probleme, die wir bearbeiten müssten. Dazu gibt es folgende 25 Ideen oder sonstigenwas. Und könnten die erstmal vorab den Instituten oder den einzelnen Franchisenehmern zur Verfügung stellen. In digitaler Form. Das sie digital entscheiden, was für sie dann spannend und wichtig ist. Und dann von den 25 eben am Ende bloß noch sechs oder sieben Varianten übrig sind. Die dann zentral entschieden werden in natürlich nochmal einem Gremium, was dann auch die Hoheit über Budgets und so weiter hat. Das muss man ja auch mit dazu nehmen. Dass ich zwar vielleicht schöne Lösungen entwickeln könnte, aber die jegliches Budget dann brechen würden. Aber, das ist, also für mich wie gesagt strategische Entscheidung auf jeden Fall beim Franchisengeber. Es müsste digitale Wege geben, dass die Franchisenehmer da aber mit Einfluss nehmen können. Und auch sehen, was ihr Einfluss ihnen gebracht hat." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe\Experteninterview: 54 - 55)</p> <p>"Das Thema Innovation habe ich vorher gesagt. Das ist so ein Punkt, der heute an mehreren Stellen irgendwo stattfindet. Da fehlt mir einfach dieses Konsolidierte. Also, wenn an einer Stelle Innovationsforschung betrieben wird und auch probiert wird, dann bekommt die andere Ecke in Deutschland im Zweifel nicht mit oder hat selbst auch schon gemacht. Das ist so ein Punkt den würde ich zentralisieren. Und dann ist das Stichwort, hast du ja vorher auch gesagt, Aufbau eines Ökosystems sicherlich was mit dem Thema sich beschäftigen muss." (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe\Experteninterview: 66 - 66)</p> <p>Kodierregel: Innovationen im Franchisingnetzwerk.</p>	<p>2</p>
<p>Verbundunternehmen</p> <p>Memo</p> <p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Ergänzungen im Kontext von Verbundunternehmen im Franchisingnetzwerk, der genossenschaftlichen Finanzgruppe gemacht werden.</p> <p>Ankerbeispiele:</p> <p>"Für mich ist die DZ Bank im Grunde am Ende des Tages ja ein Dienstleister wie die DWP. Also, ob ich jetzt mit der DZ, also ganz überspitzt formuliert. Ob ich das nun mit der DZ Bank oder mit der DEKA mache als Dienstleister. Ist am Ende ja egal. Wenn ich ein White-Label-Produkt habe, dann brauche ich wieder am Ende bloß mein Volksbanklogo aufsteampeln und fertig ist. Also da bin ich einfach, ja wahrscheinlich zu weit weg, dass mir irgendwie was am Herzen liegt in dem Bereich. Da habe ich da bin ich völlig frei und sage, ok wenn ich es von der Kostenstruktur anders hinbringe. Dass ich einen White-Label-Anbieter habe, der das Ganze für mich übernimmt, hätte ich damit überhaupt gar keine Probleme mit. Oder mein Anbieter kann auch White Label anbieten. Also das wäre der Umkehrschluss. Dass ich das als Gesamtkonstrukt mitreinnehme in meine Genossen/in mein Franchisesystem. Aber eben sage, ok, um auch zukünftig Erträge zu erwirtschaften und das in das genossenschaftlichen Finanzgruppe\Experteninterview: 48 - 48)</p> <p>"Aber, ganz kurz, (M.J.: Ja.) Ich denke, dass man sich öffnen muss. Die Verbundpartner, historisch bedingt, die jetzt in Kooperation stehen, das ist das eine. Ich denke aber, dass die Kundenanfrage auch ist, dass es eine deutliche Ausweitung gibt, was Angebot betrifft. Dass man quasi auch als Bank noch mehr Verbundpartner mit reinnehmen muss. Also ich würde das eher noch erweitern. Es gibt ja jetzt Überlegungen im Bereich der Baufinanzierung, auch weitere und andere Kreditinstitute zu vermitteln. Auch in stationären oder regionalen Banken einfach das Angebot zu erweitern und auch als Vermittler zu agieren. Und ich denke, das ist auf jeden Fall stark die Zukunft. Da muss es eine deutliche Öffnung geben." (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe\Experteninterview: 68 - 68)</p> <p>Kodierregel: Verbundunternehmen im Franchisingnetzwerk.</p>	<p>6</p>

Abbildung 101: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 11)²⁰⁵⁵

²⁰⁵⁵ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Forschungsthema	Häufigkeit
Memo	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Ergänzungen zum Forschungsthema gemacht werden.	3
Ankerbeispiele:	<p>„Das sind das, sind so Sachen, die ich denjenigen, die das umwandeln wollen würden mit auf den Weg geben würde. Wie gesagt, das ist ein eigenes Forschungsprojekt, die Aspekte der Vor- und Nachteile zu beleuchten und dann den Umwandlungsprozess in sich, den evolutionären Umwandlungsprozess in sich. Das wird mit Sicherheit auch dem Anschlussforschungspotenzial geben.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview9: 40 – 40)</p> <p>„Das wäre sicherlich spannend so etwas mal mit interessanten Menschen durchzudiskutieren so ein Thema, aber das wird Tage oder Wochen dauern. Nein, aber spontan nicht. Ich glaube, wenn viele das wollen und wenn es den richtigen Druck gibt, ich glaube, der Schritt ist gar nicht mehr so weit in beiden Finanz-Verbinden. Ich glaube, alleine es gibt zu viele Protagonisten, die das aus verschiedensten Dingen zu verstehen wissen wollen. Aber rein faktisch glaube ich, wenn man das wollen würde, könnte man das relativ, ich würde sagen schnell, das wird immer noch ein Projekt über viele, viele Jahre sein, aber wenn man das vorne durchgeschlagen hat, kann man das sicherlich operativ in drei Jahren umsetzen.“ (Keine Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview2: 56 - 56)</p>	7
Kodierregel: Ergänzungen zum Forschungsthema.		
Kernbankensystem	Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn Ergänzungen zur zukünftigen Rolle des Kernbankensystems im Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht werden.	
Ankerbeispiele:	<p>„Ja. Also wenn man jetzt wirklich ganz hart aus Kundensicht schaut, dann sollte es schon so sein, dass das Kernbankensystem quasi beim Franchisegeber läuft. Und wir alle dann bloß drauf zugreifen als Franchisenehmer oder Kunde. Das ist dann, also das ich da keine Systemgrenzen mehr in dem Bereich habe. Das bringt natürlich ganz viele andere Punkte auf, auf die man dann achten müsste. Ist es überhaupt rechtlich zulässig und so weiter. In der Form. Da würde ich gar nicht so die Antwort. Also auch das diese Information dann vielleicht ja leichter weitergeleitet werden von Sachen nach Hamburg. Weil der Kunde jetzt gerade dorthin gegangen ist. Welche Informationen gehen weiter? Will das der Kunde, dass diese Informationen alle weitergehen? Oder will er nur, dass bestimmte Informationen weitergehen? Wie gestalte ich das überhaupt rechtlich? Dass ich, also hat der Kunde am Ende einen Vertrag mit mir als Franchisenehmer oder mit dem Franchisegeber? Wenn er einen jetzt mit mir hat, wie mache ich das, wie kann ich das dem Kunden dokumentieren, dass die Auftragsverarbeitung dann durch den Franchisegeber erfolgt. Und kann ich dem das noch verkaufen im Sinne von deutscher Steuer und alles ist sicher und so weiter. Also ich, da gibt es glaube ich ganz, ganz viele Herausforderungen, die man da betrachten sollte. Aber grundsätzlich finde ich aus rein technischer Sicht und der Usability-Sicht schick, wenn das Kernbankensystem dann im Franchisingnetzwerk dann beim Franchisegeber läuft und alle können auf die Daten zugreifen. Und ich habe keine doppelten Daten oder sonst irgendwas. Also wenn der ein Konto hat der Kunde, einmal Volksbank Hamburg, einmal Volksbank in Sachsen. Dann könnte er theoretisch in Hamburg was machen. Könnte in Sachsen was machen. Und immer dort, wo er was gemacht hat, das verdienen dran.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview8: 98 - 98)</p> <p>„Also ich glaube, dass wäre ein riesen Mehrwert für eine Organisation, wenn es Möglichkeiten geben würde deutschlandweit auch mit seinen Konten bei anderen Instituten anbieten zu können. Sprich, dass man auch dort Auskünfte bekommen kann, dass man auch dort in der Lage ist, Geld einzuzahlen, nicht nur Geld abzurufen an den Automaten. Ich glaube das würde halt einen riesen Mehrwert erzeugen für die Kunden. Und deswegen würde ich es als sehr wichtig empfinden, dass man genau an solche Dinge herangeht, weil das ist halt immer auch ein Argument, auch um die Kunden vielleicht in der Volksbankwelt zu halten. Denn ein Kunde, der sich regional oder räumlich verändert, der muss aktuell noch ein neues Konto eröffnen bei einer anderen Volksbank. Und da besteht immer die Gefahr, dass er dann zu einer Direktbank wechselt oder zu einer anderen Bank vor Ort und nicht in der Volksbankwelt bleibt. Von daher wäre es sehr, sehr zeitaufwendend und sinnvoll, dass man da Wege findet, dass die Kunden, egal ob sie jetzt in München leben oder in Hamburg, die gleichen Leistungen beziehen können in den Volksbanken. Zumindest was das Thema Zahlungsverkehr angeht.“ (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe) (Experteninterview1: 34 - 34)</p>	
Kodierregel: Ergänzungen zum Kernbankensystem im Franchisingnetzwerk.		

Abbildung 102: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 12)²⁰⁵⁶

²⁰⁵⁶ Quelle: eigene Darstellung.

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
Sonstiges	<p>Definition: Dieser Code wird vergeben, wenn sonstige Ergänzungen zum Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe gemacht werden, die nicht in die vorhandenen Subkategorien fallen.</p> <p>Ankerbeispiele: "Ich gucke gerade bei mir nach. Ein Thema vielleicht als Ergänzung. Das ist vielleicht die Frage nach Ertragsquellen und neuen Ertragsquellen. Ich bin ein Verfechter davon das Kunden-Franchise und auch Mitglieder-Franchise, was ich mit den 30 Millionen habe, nicht nur mit Bankdienstleistungen zu beglücken. Sondern vor dem Hintergrund dieser Ökosystem-Denke eben auch Beyond-Banking Dienstleistungen mit in das Portfolio zu integrieren und einfach neue Profit-Pools anzupflanzen. Ich glaube, dass da ein großes Potenzial drinsteckt. Baufinanzierung wird zur Commodity. Wenn man nach vorne schaut, aus dem reinen zinsabhängigen Geschäft wird es immer schwieriger Margen zu generieren. Ich glaube, dass es dort sinnvoll ist, auch vor den Hintergründen, die wir diskutiert haben, hybrides Organisationsmodell, Ökosysteme et cetera und einfach dieses Thema Ertragsquellen zu priorisieren. Und anzuschauen wo man seinem Kunden eine ganzheitliche Dienstleistung bieten kann. Da ist natürlich Banking dabei und es sind Finanzdienstleistungen und Versicherungen dabei. Man hat das ja alles im Verbund. Wo aber durchaus auch Non- und Beyond-Banking Geschäft mit dabei ist." (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, Experteninterview11: 46 - 46) "Sie bräuchten aus meiner Sicht regional, wenn Sie so etwas machen, bräuchten Sie eine Art Aufsichtsgremium, das die Bankenaufsicht auch unterstützt in ihrer Arbeit regional" (Berufserfahrung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, Experteninterview9: 24 - 24)</p>	21
	<p>Kodierregel: Ergänzungen zum Franchisingnetzwerk, die nicht in die vorhandenen Subkategorien fallen.</p>	

Abbildung 103: Codeliste mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nach Überarbeitung des Kategoriensystems (Export aus MAXQDA Teil 13)²⁰⁵⁷

²⁰⁵⁷ Quelle: eigene Darstellung.

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
Experteninterview1, Pos. 6	BVR als Lobbyverband positiv; Dachverband sehr zentralisiert ausgestaltet	Zentralisierung auf Sekundärebene	
Experteninterview1, Pos. 12	Struktur zu kleinteilig; spezielle Geschäftsfelder, wie Agrarhandel können Abhängigkeiten nach sich ziehen	zu kleinteilig; Abhängigkeit von Agrarhandel	
Experteninterview1, Pos. 14	Diversifikation durch Agrarhandel	Diversifikation durch Agrarhandel	
Experteninterview1, Pos. 16	Abhängigkeit von Agrarhandel	Abhängigkeit von Agrarhandel	
Experteninterview1, Pos. 18	Konsolidierungen auf Primärebene anstreben	Fusionen auf Primärebene	
Experteninterview1, Pos. 20	enge Kundenbindung vorhanden	enge Kundenbindung	
Experteninterview2, Pos. 6	regionaler Einfluss auf verschiedene Anspruchsgruppen positiv	regionaler Einfluss auf spezielle Kundengruppen	
Experteninterview2, Pos. 6	langsame Entscheidungsfindung; viele Mitsprecher in der Organisation	langsame Entscheidungsfindung durch viele Mitsprecher	
Experteninterview2, Pos. 8	keine Mitsprache der Lokalpolitik wie bei Sparkassen nachteilig	kein Einfluss der Lokalpolitik	
Experteninterview2, Pos. 8	mehr Wirtschaftssachverstand im Aufsichtsrat als bei Sparkassen	Professionalisierungsgrad im Aufsichtsrat höher als bei Sparkassen	
Experteninterview2, Pos. 10	engere Kundenbindung als Sparkassen; enge Kundenbeziehungen	enge Kundenbindung	
Experteninterview2, Pos. 12	weitere Fusionen vorantreiben; Zentralisierung der Organisation vorantreiben	Fusionen und Zentralisierung vorantreiben	
Experteninterview2, Pos. 13	Produktions- und Stabfunktionen in Primärbanken reduzieren	Reduktion vertriebsfremder Bereiche	
Experteninterview3, Pos. 4	Einfluss der Mitglieder nachteilig aufgrund aufsichtsrechtlicher Rahmenbedingungen	Mitgliedschaft negativ	
Experteninterview3, Pos. 8	dörfliche und regionale Prägung; umfangreiche Kundenverbindungen bei landwirtschaftlichen Kunden	enge Bindung zu speziellen Kundengruppen	HK1 Ausgangssituation der genossenschaftlichen FinanzGruppe SK1 Vorteile
Experteninterview3, Pos. 14	höhere Präsenz in der Region als Wettbewerber, z. B. Sparkassen	örtliche Nähe	- enge Kundenbindung und örtliche Nähe im Vergleich zu Wettbewerbern
Experteninterview3, Pos. 18	Mitbestimmung durch Mitglieder nachteilig	Mitgliedschaft negativ	- regionaler Einfluss auf spezielle Kundengruppen
Experteninterview4, Pos. 4	regionale Nähe vorteilhaft	örtliche Nähe	- Mitgliedschaft auf Primärebene
Experteninterview4, Pos. 6	Mitgliedschaft in der Primärbank vorteilhaft	Mitgliedschaft positiv	- aktuelle Arbeitsteilung im Verbund
Experteninterview4, Pos. 8	gute Zusammenarbeit im Verbund; hoher Wiedererkennungswert	Zusammenarbeit im Verbund positiv; hoher Wiedererkennungswert	- Sekundärinstitute bereits zentralisiert und erfolgreich am Markt
Experteninterview4, Pos. 12	Kosten reduzieren durch engere Zusammenarbeit und Bildung gemeinsamer Einheiten	Reduktion von Kosten durch Bildung gemeinsamer Einheiten	- Wiedererkennungswert der Organisation
Experteninterview4, Pos. 14	regionale Nähe durch hohe Anzahl von Filialen	örtliche Nähe	- schnelle Kommunikation auf Primärebene durch dezentrales Unternehmertum
Experteninterview4, Pos. 14	Filialanzahl auf gesellschaftliche Notwendigkeit anpassen	Reduktion Filialen auf notwendige Anzahl zu kleinteilig	
Experteninterview5, Pos. 7	schnelle Kommunikationswege in kleinen Einheiten; geschäftspolitische Entscheidungen können auf Primärebene zügig verändert werden	schnelle Kommunikation auf Primärebene	

Abbildung 104: Beispielhafte Zusammenfassung je Kategorie / Hauptkategorie (Export aus MAXQDA Teil 1)²⁰⁵⁸

²⁰⁵⁸ Quelle: eigene Darstellung.

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
Experteninterview5, Pos. 9	Atmosphäre lokaler und familiärer als bei Wettbewerbern, z. B. Sparkassen; hohe personelle Konstanz in der Kundenberatung	lokale und regionale Atmosphäre auf Primärebene; personelle Konstanz	
Experteninterview5, Pos. 13	weitere Fusionen; standardisierteres Angebot etablieren	Fusionen und Standardisierung des Angebots	
Experteninterview6, Pos. 8	Strategiearbeit wird von Sekundärebene übernommen; Zusammenarbeit im Verbund gut	Zusammenarbeit im Verbund positiv	
Experteninterview6, Pos. 10	Zusammenarbeit im Verbund zäh; Themen werden zu oft an verschiedenen Stellen besprochen	Zusammenarbeit im Verbund langsam aufgrund vieler Mitsprecher	
Experteninterview6, Pos. 12	zu umfangreiche Gremienstruktur; zu lange Entscheidungswege	umfangreiche Gremienstruktur; und lange Entscheidungswege	
Experteninterview6, Pos. 18	keine klare Abgrenzung des Zentralverbandes	keine Abgrenzung des Zentralverbandes	
Experteninterview7, Pos. 4	lokale und örtliche Nähe; Zusammenbringen unterschiedlicher Kundengruppen	enge Bindung zu speziellen Kundengruppen	
Experteninterview7, Pos. 4	hohe Fixkosten; langsame Entscheidungsfindung; Behändigkeit; Vetterwirtschaft	hohe Fixkosten; bürokratische und langsame Entscheidungsfindung	HK1 Ausgangssituation der genossenschaftlichen FinanzGruppe SK2 Nachteile
Experteninterview7, Pos. 10	Kleinteiligkeit; weitere Konsolidierungen notwendig	zu kleinteilig; Fusionen	
Experteninterview7, Pos. 10	sehr erfolgreiche Sekundärintstüte; lediglich Produktberatung in der Primärbank als Option	erfolgreiche Sekundärintstüte	- Primärbanken zu kleinteilig - bürokratische und langsame Entscheidungsprozesse im Verbund - umfangreiche Gremienstruktur im Verbund
Experteninterview7, Pos. 12	BVR sehr bürokratisch geprägt	bürokratische und langsame Entscheidungsfindung	- hohe Fixkosten - keine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Primär- und Sekundärebene - geringer Digitalisierungsgrad
Experteninterview8, Pos. 6	keine zentrale Vorgabe; zu kleinteilig	zu kleinteilig	
Experteninterview8, Pos. 6	Individualisierbarkeit aufgrund regionaler Nähe	örtliche Nähe	
Experteninterview8, Pos. 8	umständliches IT-System	umständliches IT-System	
Experteninterview8, Pos. 12	geringer Digitalisierungsgrad im Vergleich zu Sparkassen	geringer Digitalisierungsgrad	
Experteninterview8, Pos. 18	zentralisierte Führung etablieren; klarer kommunizieren; Abgrenzung zwischen Regional- und Dachverband schaffen	umfangreiche Gremienstruktur; mangelhafter Führungsprozess	
Experteninterview8, Pos. 21-22	geringer Standardisierungsgrad im Bereich Prozesse	geringer Standardisierungsgrad	
Experteninterview8, Pos. 24	technische Entwicklung muss voranschreiten	Fokus auf technische Entwicklung	
Experteninterview9, Pos. 4	Genossenschaft als Rechtsform vorteilhaft	Genossenschaft als Rechtsform vorteilhaft	
Experteninterview9, Pos. 4	Verschlinkung der genossenschaftlichen FinanzGruppe vorantreiben; dezentrales Unternehmertum sollte erhalten bleiben	Zentralisierung der genossenschaftlichen FinanzGruppe	
Experteninterview9, Pos. 4	regionale Nähe der Primärbanken vorteilhaft	örtliche Nähe	
Experteninterview9, Pos. 4	technische Ausstattung, insbesondere Begleitung durch Fiducia negativ	geringer Digitalisierungsgrad	
Experteninterview9, Pos. 8	Prozesse standardisieren im Mengengeschäft; individuelle Strategie im großvolumigen Bereich	Standardisierung vorantreiben im Mengengeschäft; Individualisierung im Manufakturbereich	
Experteninterview9, Pos. 8	Outsourcing in einzelnen Bereichen nutzen	Auslagerung einzelner Teilbereiche	
Experteninterview9, Pos. 10	Auslagerung Produktionsbereich durchführen	Reduktion vertriebsfremder Bereiche	
Experteninterview9, Pos. 10	Konsolidierungsprozess weiterführen	Fusionen und Zentralisierung vorantreiben	

Abbildung 105: Beispielhafte Zusammenfassung je Kategorie / Hauptkategorie (Export aus MAXQDA Teil 2)²⁰⁵⁹

²⁰⁵⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
Experteninterview9, Pos. 10	geringere Anzahl von Primärbanken in Zukunft akzeptieren	Fusionen auf Primärbankebene	HK1 Ausgangssituation der genossenschaftlichen FinanzGruppe SK3 zukünftige Ausgestaltung - Fusionen auf Primärebene vorantreiben - Zentralisierung des Verbundes fortsetzen - Stärkung der Genossenschaft und des Mitgliedsgedankens - Kosten reduzieren, z. B. durch Bildung gemeinsamer Einheiten im Verbund - Angebot standardisieren - Schaffung neuer Ertragsquellen
Experteninterview9, Pos. 12	deutliche Reduktion der Primärbanken in 5 bis 7 Jahren (über 40 %) akzeptieren	deutlicher Rückgang Primärbanken	
Experteninterview10, Pos. 6	Sicherheit als Vorteil	Sicherheit	
Experteninterview10, Pos. 6	Prozesslaufzeiten zu lang	lange Prozesslaufzeiten	
Experteninterview10, Pos. 8	antiquierte Strukturen nachteilig	antiquierte Strukturen	
Experteninterview10, Pos. 18	weiterhin sicherheitsorientierte Geschäftspolitik verfolgen	Sicherheit weiterverfolgen	
Experteninterview10, Pos. 20	Hierarchien reduzieren; weniger Entscheidungsträger; Umsetzung von Neuerungen zügiger umsetzen	umfangreiche Gremienstruktur reduzieren	
Experteninterview10, Pos. 24	Fusionen nicht erzwingen	Fusionen nicht erzwingen	
Experteninterview10, Pos. 26	räumliche Nähe und physischer Kontakt zum Berater bleibt wichtig	örtliche Nähe	
Experteninterview11, Pos. 4	gut ausgeprägte Arbeitsteiligkeit aktuell, vor allem auf Sekundärebene	Zusammenarbeit im Verbund positiv	
Experteninterview11, Pos. 4	Entscheidungen innerhalb der Organisation dauern zu lange	langsame Entscheidungsfindung; umfangreich Gremienstruktur zu kleinteilig	
Experteninterview11, Pos. 4	auf Primärebene zu kleinteilig		
Experteninterview11, Pos. 6	Aufgabenverteilung zwischen Primär- und Sekundärstufe klar geregelt	Abgrenzung zwischen Primär- und Sekundärebene	
Experteninterview11, Pos. 10	größere Einheiten auf Primärebene fokussieren	Fusionen auf Primärbankebene	
Experteninterview11, Pos. 16	vorhandene Kunden- und Mitgliederreichweite stärken und mit digitalen Prozessen ausstatten; Erweiterung Bankdienstleistungen um Non-Banking-Dienstleistungen	Mitgliedschaft und örtliche Nähe stärken; Digitalisierung Prozesslandschaft vorantreiben; Erweiterung Dienstleistungspaket	
Experteninterview11, Pos. 18	unzureichende Durchdringung von Entscheidungen innerhalb der Organisation	umfangreiche Gremienstruktur und lange Entscheidungswege	
Experteninterview11, Pos. 48	Mitgliedschaft sollte aufgrund exogener Einflüsse Renaissance erleben	Mitgliedschaft stärken	
Experteninterview12, Pos. 4	schlanke Sekundärebene, da nur eine Zentralbank und eine Bausparkasse im Verbund; Primärbanken sind Eigentümer der Sekundärbanken	erfolgreiche Sekundärinstitute; schlanke Verbundstruktur	
Experteninterview12, Pos. 4	Kunden- und Eigentümerorientierung vorteilhaft	örtliche Nähe	
Experteninterview12, Pos. 6	Mitgliedschaft als Wettbewerbsvorteil	Mitgliedschaft positiv	
Experteninterview12, Pos. 14	Veränderungsbedarf auf Primärebene, da Primärbanken zu kleinteilig	zu kleinteilig; Fusionen	
Experteninterview12, Pos. 20	in 5 Jahren noch 700 VR-Banken; in 10 Jahren noch 500 VR-Banken	zu kleinteilig; Fusionen	

Abbildung 106: Beispielhafte Zusammenfassung je Kategorie / Hauptkategorie (Export aus MAXQDA Teil 3)²⁰⁶⁰

²⁰⁶⁰ Quelle: eigene Darstellung.

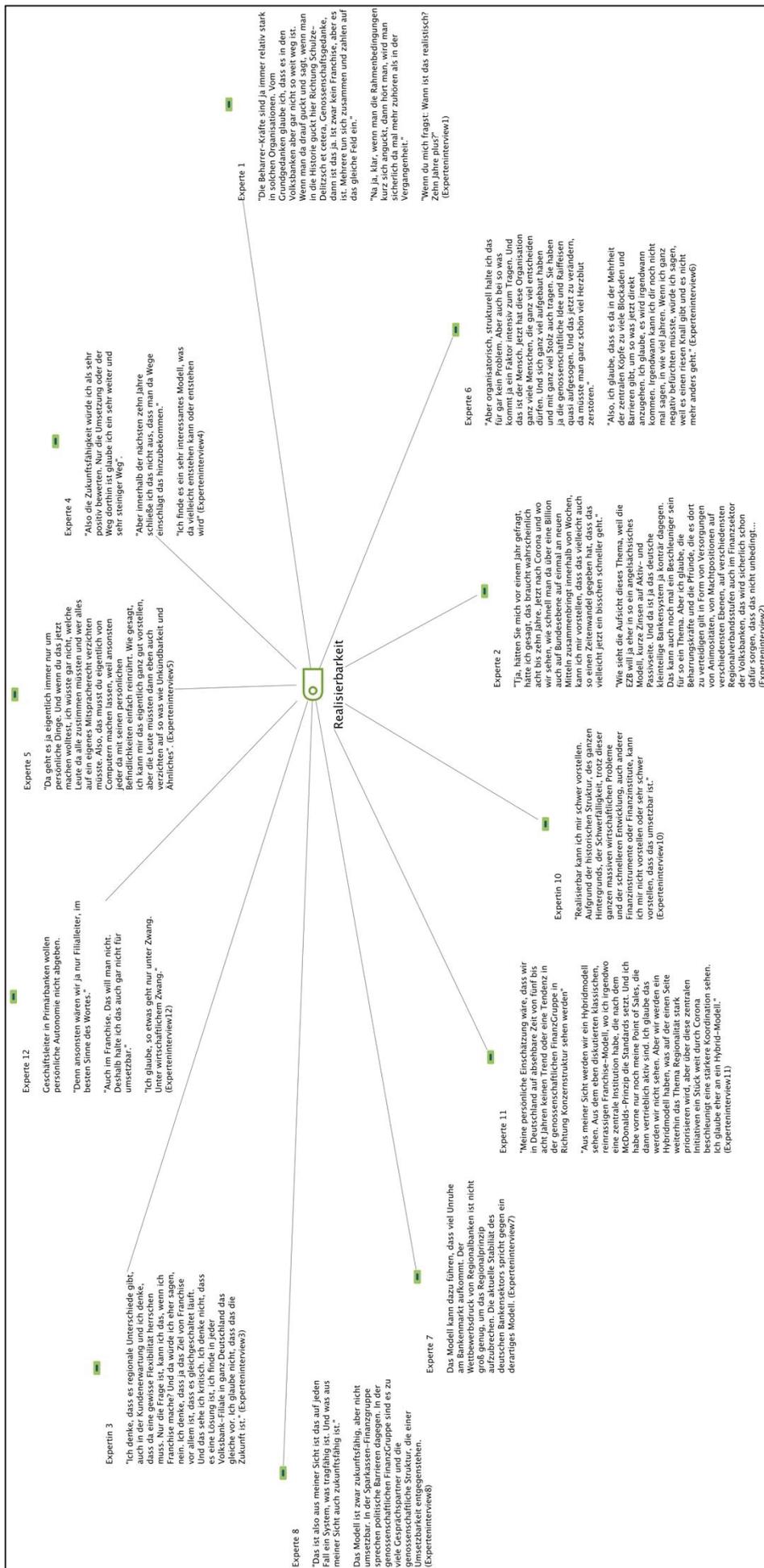


Abbildung 107: Zusammenfassung der Expertenaussagen zur Realisierbarkeit des Franchisingnetzwerks in der genossenschaftlichen Finanzgruppe²⁰⁶¹

²⁰⁶¹ Quelle: eigene Darstellung.

14.33. Anlage XXXIII: Transkription der Experteninterviews

14.33.1. Experte 1

MJ: So. Jetzt probieren wir es nochmal.

EXP1: Okay.

MJ: Und gucken nochmal, ob es jetzt. Wenn es jetzt nicht nochmal funktioniert, dann müssen wir, schreibe ich mir ein paar Notizen auf. Ja? Hörst du mich?

EXP1: Ich höre dich. Ich.

MJ: Gut. Wir starten einfach durch jetzt mal. Ja, wie gesagt, schön, dass es klappt. Ich starte gleich mal mit meinen Fragen und freue mich, was du zu sagen hast. Es geht ja darum, dass die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken wie der genossenschaftliche FinanzGruppe oder der Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland aktuell stark diskutiert wird, wie du ja weißt. Und mich würde da zunächst als Ausgangspunkt interessieren, welche Vor- und Nachteile du gerade bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Organisationsform siehst.

EXP1: Da fangen wir erstmal mit den Vorteilen an. Die haben einen großen Vorteil, den nutzen sie bloß nicht. Zum Glück für die Sparkassen. Die haben ja ein Dachinstitut mit der DZ Bank. Ach so, sie haben nur den BVR als Lobbyverband. Das heißt, diese ganzen Regionalverbände, wie du sie von Sparkassen kennst, das fällt meines Wissens da heraus. Und das ist natürlich schon ein deutlicher Wettbewerbsvorteil. Weil du halt stringent über den Dachverband oder über das Dach, das ist ja ein richtiges Institut sozusagen, eine richtige Bank, die oben darüber sitzt, die Produkte liefern kannst. So. Und das hat die Sparkasse in dem Sinne natürlich nicht, weil, die Landesbanken sind ja eigenständig positioniert.

MJ: Ja.

EXP1: Und das merkst du zum Beispiel beim Thema, was weiß ich, wenn du bei der Volksbank eine BauFi machst, die 60 Prozent gehen in der Regel zur Volksbank, zur örtlichen, und der über 60 prozentige Teil geht von der DZ Bank. Trotzdem kriegst du die Verträge und alles auf einen Rutsch von deinem Volksbankberater.

MJ: Ja, ja.

EXP1: Und das ist natürlich schon für den Kunden halt ein Wettbewerbsvorteil. Du musst da nicht groß auf konsortial machen und so. Ja.

MJ: Ja, okay, verstehe ich.

EXP1: Wenn du wissen willst, was die Nachteile sind, dann würde ich mal sagen, dass die Volksbanken viel zu kleinteilig sind. Und Teile der Volksbank haben ja auch noch andere Geschäftsfelder. Von, was weiß ich, Saathandel bis irgendetwas.

MJ: Du siehst da eher Veränderungen?

EXP1: Na ja, die. Also, das kommt darauf an. Wenn du mit Fokus Bank darauf guckst, dann könnte es schwierig sein. Wenn du vor dem Aspekt Diversifizierung darauf guckst, dann ist das natürlich ein Vorteil, wenn du mehrere Standbeine hast. Und wenn es bei der Bank nicht läuft, dann läuft es halt mit Düngemittel und Saatgut beispielsweise.

MJ: Ja, verstehe.

EXP1: Aber auf der Ecke hast du natürlich eine hohe Abhängigkeit immer zur Landwirtschaft halt. Wenn jetzt hier wie in den letzten zwei Jahre so trocken war, da nützt es dir halt nichts. Dann verkaufst du auch weniger Futtermittel und weniger Saatgut. Also das ist halt. (MJ: Ja, verstehe.) Das muss man sich im Einzelfall angucken, wie sie so aufgestellt sind.

MJ: Das wäre dann ja auch der Übergang schon zur nächsten Frage dahingehend, wenn du jetzt da eine Veränderung siehst: Wie kann sich die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig aufstellen? Was wären da deine Empfehlungen?

EXP1: Na, ich glaube, die sind schon relativ zukunftsfähig, was so die Zusammenarbeit im Verbund angeht. Also, wenn man mal sagt, wie selbstverständlich. Oder, ist das mit Schwäbisch Hall, mit Union Investment und hier. Wie heißen die Versicherungen nochmal? Habe ich vergessen. Das ist schon in der Tagespraxis viel gelebter als bei uns. Also, wenn bei der Sparkasse der DEKA-Mann hineinkommt, dann muss er erstmal erklären, warum die DEKA überhaupt gut ist. Und das Thema hast du da nicht. So. Trotzdem. Wenn die sich verbessern wollen, dann glaube ich, und das sieht man ja auch, geht der Schritt über Fusionen im Volksbanksektor, glaube ich, gar nicht. Da führt wahrscheinlich gar nichts daran vorbei, weil du. Die sind halt deutlich kleinteiliger. Und damit hast du kaum Kraft, die du entfalten kannst.

MJ: Okay, verstehe.

EXP1: Aber du hast in der Regel eine hohe Kundenloyalität. Wenn ich so an meine Eltern denke, das sind so alte Volksbankkunden. Und die sind da halt immer noch, egal, wie das läuft. Und die haben da noch ihre Genossenschaftsanteile da irgendwann mal gekauft. Das ist für die quasi deren Bank. Auch wenn sie da irgendwie da nur 3,50 Euro haben. Aber das fühlt sich für den Kunden halt schon irgendwie ein bisschen anders an.

MJ: Also du siehst da auch, wenn ich dich richtig verstehe, in der Thematik Mitglieder auch noch mal einen wichtigen Punkt. (EXP: Ja.) Dieses MemberValue-Thema.

EXP1: Ja. Also das können die sicherlich noch stärker ausbauen, weil sie das ja nicht so nach vorne stellen. Und auch sagen, „Ja, diese Genossenschaftsanteile sind nur nachrangig und auch nur nachrangig verzinst.“ Aber wenn du dich auf den Stuhl der Menschen setzt, die finden das halt ganz cool. Die sagen, „Ja, dann werde ich da zu dieser“. Wie heißt das da? Mitgliederversammlung heißt das, glaube ich bei denen auch. Da wirst du dann eingeladen. Und somit wird die Bank dann halt auch greifbarer.

MJ: Ja, verstehe ich. Ich würde jetzt mal den Schwenk machen gerade zu dem Thema, was ich ja bearbeite. Mal ganz allgemein jetzt mal losgelöst von der genossenschaftlichen FinanzGruppe, beim Thema Franchisen. Wenn du dir mal vorstellst, wie eine Bank ein Franchising ausbaut oder aus einer Bank ein Franchise wird. Wie würde das deiner Meinung nach aussehen? Mal so völlig auf einem weißen Blatt Papier.

EXP1: Völlig auf einem weißen Blatt. Du fragst mich Sachen!

MJ: Ja.

EXP1: Also, da müsstest du erstmal klären: Wer sozusagen ist Head of, also, wer ist Franchisegeber? Das müsste ja dann schon ein übergeordnet operatives Dachinstitut sein. Jetzt mal in meiner Welt. Damit du da vielleicht auch die Möglichkeit hast, Produktgeber zu sein. Also, so etwas wie ein DSGVO könnte kein Franchisegeber sein. Das funktioniert nicht. Oder ein BVR wahrscheinlich auch nicht.

MJ: Ja. Nur, dass ich dich jetzt richtig verstehe: Du siehst da eine Zentralbank?

EXP1: Ja, genau. Die müssen irgendwie so ein Dachinstitut haben, und das betreibt halt seine örtlichen Sparkassen oder Volksbanken als Franchiseshop vor Ort sozusagen.

MJ: Ja, verstehe.

EXP1: In den Regionen. Ich glaube, das ist so ein Modell, das man betreiben kann, damit die Kräfte halt auch am Ende nicht so zersplittert sind. Weil, so macht ja jeder in der Gruppe vom Produkt. Nun gut, Marketing ist schon relativ gleich, aber die geben ja doch noch relativ unstrukturiert Kraft in ihre jeweiligen Regionen.

MJ: Ja. Gibt es da noch verschiedene Modelle, die du dir vorstellen könntest? Oder ist das jetzt das, wo du sagst, das wäre jetzt das am ehesten? Wenn du dir jetzt.

EXP1: Das wäre. Hilf mir jetzt mal ganz kurz.

MJ: Ja, so in Richtung jetzt nochmal weg vom Thema Organisation. Das war jetzt ja in Richtung Organisationsform. Inwiefern könntest du dir auch vorstellen, so etwas wie ein Filial-Franchising aufzuziehen und zu etablieren? Im Kleinen?

EXP1: Dann wird die Bank quasi ein Shop.

MJ: Genau.

EXP1: Analog jetzt, wenn ich das jetzt mal übersetze, was es jetzt schon so gibt, so wie hier die Vermögensberater der Postbank damals, diese mobilen Vertriebler. Die packe ich dann in eine Filiale oder in ein Gebiet.

MJ: Genau. Das wäre jetzt so. Genau.

EXP1: Ja, okay, kann man auch machen. Also, es funktioniert ja. Das haben die ja vorgemacht. In der Sparkasse hatten wir eine ganze Zeit so ein erfolgreiches Modell. Das war jetzt zwar kein Franchise, das war ein HGB 84er. Aber von der Thematik. Ich bin für mich selber verantwortlich, ich kriege einen Kundenstamm und/oder Marktgebiet. Dann hast du natürlich ein ganz hohes Interesse, das auch vernünftig zu bearbeiten und den größtmöglichen Ertrag da herauszuholen.

MJ: Aber wenn ich dir, wie ich eben getan habe, die Frage stelle: Franchisemodell für Kreditinstitute, wie sähe das auf übergeordneter Organisationsebene, sprich mit Zentralinstitut und Franchise der Banken in den?

EXP1: Genau. Einer muss dir ja die Produktpalette und den ganzen Marketingkanal liefern, sonst rechnet sich das wahrscheinlich nicht. Deswegen ist das die These im Moment, ja.

MJ: Ja. Wenn wir jetzt mal betrachten, dass aktuell ja ganz viele, im Privatkundenvertrieb vor allem, ganz viele verschiedene Konzepte gibt, die implementiert werden, sei es Ökosysteme, sei es Plattformgeschäft: Wie würdest du so ein Franchisekonzept oder so ein Franchisemodell als Organisationsform bewerten? Und mit welchen Risiken würdest du das gegebenenfalls verbinden?

EXP1: Also, Bewerten ist natürlich. Das hängt vom Franchisenehmer ab, wie gut. Bank ist viel Big Business. Ich glaube, die Risiken liegen nicht so sehr im Operativen. Das müsste der Franchisegeber dir alles stellen, sozusagen, auch bis hin zur technischen Ausstattung. Soweit würde ich schon mal gehen. Und das Risiko liegt dann im ersten sicherlich auch: Hast du die richtigen Leute dafür? Also, die das auch so übergreifend verstehen und die Bank können. Also, nimm mal die McDonald's oder so.

MJ: Ja.

EXP1: Der Organisator kriegt alles sozusagen auf den Elfmeterpunkt gestellt und muss nur seine Burger verkaufen. Und so ähnlich stelle ich mir dann halt so eine Franchiseshop-Bank auch vor. Wenn der da noch anfängt, selber noch herumzudoktern, sei es Produkte, sei es Prozesse oder so, das funktioniert nicht. Und wird wahrscheinlich auch aufsichtsrechtlich schwierig da nachzuhalten. Weil, die Banken werden nun stark reguliert. Insofern müsste so ein Dach auch Prozesse, Produkte und wahrscheinlich sogar IT-Revision und Regulatorik sicher dir hinstellen. Weil, das schaffst du nicht als Franchisenehmer.

MJ: Ja. Wenn du ausgehst vom heutigen Modell: Inwiefern siehst du da Vorteile, wenn du so etwas bauen würdest?

EXP1: Du hättest natürlich erstmal eine Kosteneffizienz. Weil, du sagst ja: Ich habe einen selbstständigen Unternehmer, der sich in ein Geschäftsmodell halt einkauft am Ende des Tages. Während ich heute in Regionalinstituten Totalkostenträgerhaft habe. Also, ich bezahle alles, vom Klopapier bis zur Fläche, vom Markt.

MJ: Genau.

EXP1: Ja. So. Und habe natürlich auch eine Margenhoheit. Das ist dann der Preis. Aber ich habe natürlich einen Riesenkostenblock. Und bin unflexibel an Marktpassung. Also, Franchise kann ich ja auch herunterfahren. Wenn es nicht

funktioniert, dann hat er halt Pech gehabt, sozusagen. Und ich kann das auch sehr kleinteilig betreiben. Also, ich muss ja nicht eine Filiale machen. Ich kann ja auch einzelne Menschen mit Technik ausstatten. So. Also, (MJ: Ja, verstehe.) ich hätte da zwei Schlagrichtungen drinnen.

MJ: Welche Nachteile siehst du dann da eher, wenn du es mit dem heutigen Modell vergleichst?

EXP1: Ja, Nachteile sind natürlich gerade im Finanz. Das kennen wir ja von den freien Vermittlern. Du hast halt viele Raubritter im Sinne von Kundeninteresse. Also, rasiere ich eben damit. Um möglichst hohe und schnell in den Gewinn zu bekommen, rasiere ich halt nicht die Kunden ab. Das hängt ja. Diesen ganzen Vermittlern hängt das ja nach.

MJ: Okay, ja. Sehr gut. Wenn ich jetzt mal den Schwenk mache, wieder etwas konkreter, wie du vorhin schon angesprochen hast. Wir haben ja aktuell bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe eine dezentrale Führung. Wenn du dir jetzt vorstellst, dass wir dieses dezentrale Unternehmensnetzwerk in ein zentrales Unternehmensnetzwerk jetzt in Form einer Franchiseorganisation umwandeln: Wen siehst du da konkret in der Rolle dieses Systemkopfes beziehungsweise als Franchisegeber?

EXP1: Also, Franchisegeber wäre für mich dann die DZ Bank.

MJ: Ja, wie würdest du das begründen? Nochmal ansetzend an die allgemeinen Ausführungen von vorhin?

EXP1: Ja, wenn man das Allgemeine. Weil die halt in der Lage sind, zumindest Produktgeber zu sein. Sie sind nicht Technikgeber. Die Fiducia macht das ja für die Volksbanken. Das muss man sich sicherlich nochmal angucken. Aber ich würde immer sagen, ich würde es aus der Bank denken und nicht aus der Fiducia oder so etwas. Die sind ja zu schwach. Und die Bankprozesse kannst du auch von der Großbank zur kleinen Bank adaptieren. Weil, am Ende ist es das Gleiche. Und du lässt, oder lässt im Kleinteiligen dann ein paar Schritte halt, im Finanzierungsgeschäft beispielsweise, weg. So. Deswegen kannst du das, glaube ich, aus der Richtung ganz gut herunterstülpen.

MJ: Ja, verstehe ich.

EXP1: Ja.

MJ: Wenn wir jetzt den nächsten Schritt wieder machen, jetzt ausgehend vom Franchisegeber hin zum Franchisenehmer: Da hast du ja vorhin schon kurz

erwähnt, müsste man eben schauen, wer diese Rolle einnehmen könnte. Wenn du dir das jetzt konkret für die genossenschaftliche FinanzGruppe vorstellst, und so, wie du es eben gesagt hast, die DZ Bank als Franchisegeber verortest: Wer wäre da sinnvoller Franchisenehmer in dem System?

EXP1: Ja, das ist halt eine gute Frage. Du könntest das theoretisch runterbrechen zur Filiale. So könnte das die Filiale machen. Oder du könntest auch die heutige Volksbank, also die lokale Volksbank als Franchisenehmer betreiben. Es geht ja beides. Die Frage ist eben, wie kleinteilig oder wieviel Durchgriff will sozusagen der Franchisegeber haben. Wenn der sozusagen an den Point of Sale will, dann musst du das auf Filialebene machen. Wenn du sagst, „Nein, ich habe eher so Gebiets-Franchising und teile das so ein bisschen auf“, dann kannst du das über die, würde ich das über die lokalen Volksbanken machen.

MJ: Bei den zwei Modellen, was siehst du da als realistischer? Wenn man jetzt so ein Modell implementiert?

EXP1: Das Zweite. Du würdest ja nicht alle Volksbanken fusionieren. Also insofern wirst du wahrscheinlich nicht die Chance haben, auf Filialebene herunterzukommen, sondern das geht nur auf Volksbankebene. Und dann wird quasi das, was heute eigenständig ist, sozusagen der selbstständige Vorstand, wird halt Franchisenehmer.

MJ: Ja, okay. Jetzt, von den beiden Rollen ausgehend auch: Wenn du dir jetzt vorstellst: Dieses zentral gesteuerte Unternehmensnetzwerk, da verändern sich die Befindlichkeiten. Wie sollte da deiner Meinung nach die Willensbildung stattfinden? Beziehungsweise wie sollten strategische Entscheidungen getroffen werden? Wer sollte die strategischen Entscheidungen treffen?

EXP1: Das ist halt der Knirsch. Wenn du einen Pseudo. Also, wie immer beim Franchise. Du musst halt einen guten Prozess haben, wie sich Franchisegeber und Franchisenehmer irgendwie zusammenfinden. So. Und dann müsstest du eigentlich so ein Top-down-Bottom-up-Verfahren implementieren, so dass beide Seiten auch gehört werden. Weil, sonst funktioniert es nicht, sonst zerreißen die sich in der Mitte. Der Franchisegeber sagt, „Ich will, dass du das machst.“ Und der Franchisenehmer, der am Markt ist, sagt, „Das geht gerade nicht, weil, die Kunden kaufen das nicht.“ Zum Beispiel. Und aus der Ecke kommend würde ich sagen, müsstest du so ein Gegenstromverfahren haben. Vielleicht auch so etwas wie eine Art Beirat, der das dann fachlich nochmal absichert. So eine Schiedsstelle. Na, Schiedsrichter ist nicht richtig. Aber so eine Beiratskonstruktion.

MJ: Das ist ja dann auch der Übergang auch schon zur nächsten Frage. Wenn man sich Franchisenetze jetzt auch unabhängig vom Bankenbereich anschaut, hast du ja immer den Punkt: Wie werden Mitbestimmungsmöglichkeiten von Franchisenehmern diskutiert? Ja, wie. Du hast ja eben schon Themen genannt wie Beirat, Kombination Top-down – Bottom-up. Inwiefern fallen dir noch andere Sachen ein?

EXP1: Na ja, oder du müsstest halt noch ein Vergütungssystem da irgendwie hineinpacken. Könnte man auch darüber regeln. So ein Impulsmanagement oder so etwas. Nur von unten funktioniert. Wenn es denn etwas bringt, habe ich als Franchisenehmer auch ein höheres Benefit für die angestoßene Veränderung.

MJ: Ja. Wenn ich jetzt nach konkreten Organen frage, wäre sozusagen festzuhalten in der genossenschaftlichen FinanzGruppe?

EXP1: Ja, der Beirat als Organ.

MJ: Das wäre so das wichtigste Thema deiner Meinung nach?

EXP1: Ja, hauptsächlich.

MJ: Aktuell ist es ja auch so, dass in Verbundnetzwerken, das sehen wir ja auch bei der Sparkassen-Finanzgruppe aktuell sehr, sehr stark, dass so die Rolle der Bankverbände diskutiert wird. Wenn wir jetzt, oder. Wenn du dir vorstellst, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe in eine Franchiseorganisation umgewandelt wird: Welche Rolle sollte dann die Prüfung von Dachverbänden in solch einem Modell einnehmen?

EXP1: Na ja. Also, am Ende brauchst du einen, der den Jahresabschluss erstellt. Und du brauchst natürlich ein einheitliches Prüfungsverfahren. Das hatten wir ja vorhin schon mal kurz zum Thema Regulatorik diskutiert. Ich muss es ja auch sauber umsetzen. So. Und dann brauche ich im Prinzip auch einen einheitlichen Wirtschaftsprüfer, vielleicht auch einen neutralen. Also, kann man ja auch darüber nachdenken. Weil, im Moment wird das, prüft die Organisation, sowohl Sparkasse, Postbank, sich ja selber.

MJ: Ja.

EXP1: Und vielleicht ist beim Franchisemodell, damit dass nicht nachher alles nur Buddies sind, gut, da irgendwie einen neutralen Wirtschaftsprüfer zu nehmen.

MJ: Ja, verstehe. Du kennst ja die aktuelle Welt in Verbundnetzwerken beziehungsweise Finanzverbänden. Inwiefern würdest du denn eine derartige Umwandlung für realistisch oder darstellbar halten?

EXP1: Das ist eine gute Frage. Die Beharrer-Kräfte sind ja immer relativ stark in solchen Organisationen. Vom Grundgedanken glaube ich, dass es in den Volksbanken aber gar nicht so weit weg ist. Wenn man da drauf guckt und sagt, wenn man in die Historie guckt hier Richtung Schulze-Delitzsch et cetera, Genossenschaftsgedanke, dann ist das ja. Ist zwar kein Franchise, aber es ist. Mehrere tun sich zusammen und zahlen auf das gleiche Feld ein. Das ist eher eine Bottom-up-Einkaufsgeschichte. So sind die ja mal irgendwie entstanden. Und das könnte man natürlich ein bisschen auf modernere Perspektiven heben.

MJ: Ja, ja.

EXP1: Und sagt: „Na ja, die Genossen, die sich da zusammenfinden, die haben da im Zweifel heute auch alle keinen Plan.“ Wenn man so mal die Landwirtschaftlichen guckt, wer dann so im Aufsichtsrat da sitzt, ist das der größte Bauer und der Förster und was weiß ich was. Aber das hat ja mit Fachlichkeit am Ende wenig zu tun. So. Und wenn man das nochmal weiterspinnst, kannst du daraus vielleicht etwas machen.

MJ: Wenn du jetzt mal die Realisierbarkeit in Klammern setzt: Inwieweit siehst du so ein Modell als zukunftssträchtig an in aktuellen Zeiten, exogene Einzelfaktoren, Niedrigzinsen, Konsolidierungen?

EXP1: Na ja, klar, wenn man die Rahmenbedingungen kurz sich anguckt, dann hört man, wird man sicherlich da mal mehr zuhören als in der Vergangenheit. Weil, am Ende hast du durch Kundenveränderung, Digitalisierung, Negativzinsen, bla bla bla, hast du halt am Ende kaum noch Marge über. Also musst du dir da auf lange Sicht dir dazu etwas einfallen lassen, wie du die Marge vertiefst. So. Das geht wahrscheinlich nur über Konsolidierung von Produkt und Prozessen. Und die Frage, wieviel will ich überhaupt noch selber produzieren, und wo will ich eigentlich nur eine Beratungsleistung erbringen. Und wenn ich das habe, dann kann ich durchaus mit so einer Shoplösung hier auch arbeiten. So. Wenn du mich fragst: Wann ist das realistisch? Zehn Jahre plus?

MJ: Okay. Das ist eine inhaltlich wichtige Aussage an der Stelle auch. Was möchtest du gern zu dem Thema noch sagen? Hast du da noch Ergänzungen zur Thematik beziehungsweise noch Fragen? Beziehungsweise möchtest du noch etwas diskutieren?

EXP1: Na ja, man müsste nochmal überlegen: Wie kriege ich denn die anderen Spieler der Gruppe da hineingebunden? Also, ich müsste ja dann auch. Meine These wäre ja, so ein Dach zu bauen. Dann müsstest du daraus ja auch eine Schwäbisch Hall, eine Union irgendwie stärker anbinden als heute. Heute sind das ja auch alles selbstständige Unternehmen am Ende des Tages.

MJ: Das ist wieder ein wichtiger Punkt schon mal. Also wie, wenn ich das zusammenfassen kann: Wie bekommt man die Verbundunternehmen in dieses Franchising-Netzwerk hinein? Welche Rolle spielen die? Ja? Inwiefern ist dann auch eine Abnahme von Produkten Pflicht im Franchising? (EXP1: Ja, ganz genau.) Weil, jetzt ist es ja auch oft so.

EXP1: Muss ja, muss ja. Sonst funktioniert es nicht. Also, (MJ: Genau.) wenn du dem Franchisenehmer das überlässt und sagst, „Du kannst Bank“, dann hat er ja keinen Kostengewinn. Da muss man selber einen Prüfungsprozess vorhalten et cetera. Das hält keiner durch. Also, insofern müsstest du schon als Franchisenehmer. Wie bei McDonald's. Der darf auch keine Burger King-Burger verkaufen, sondern der verkauft McDonald's-Burger. Und so ist das dann halt auch. Also wie in so einer Systemgastronomie. Du kriegst alles fertig von einem Anbieter. Vielleicht hast du auch zwei darin. Je nachdem, wie groß man das machen will. Aber du fängst bestimmt nicht an, da selber Produkte zu kreieren oder irgendwie dir Gedanken zu machen.

MJ: Was aber anders ist natürlich wie im heutigen Modell, wo jeder.

EXP1: Ja, na klar! Das ist eine komplette Abkehr vom Thema Best Advice.

MJ: Ja, genau. Genau.

EXP1: Weil das Thema Best Advice kannst du maximal im Dach noch spielen, aber bestimmt nicht mehr auf Franchisegeber-Ebene.

MJ: Okay.

EXP1: Und dafür brauchst du halt aber eine starke Marke, die das dann auch wieder heilt. Wo man sagt, „Ist nicht so schlimm, ich kriege etwas Solides. Und mehr brauche ich ja nicht.“ Das hängt ja damit zusammen: Wo will ich mich dann auch am Markt positionieren? Genau. Wenn man die Volksbanken mal da lässt, wo sie sind heute von der Marktpositionierung, dann passt das ja auch. Also die.

MJ: Du hast gerade das Thema Marke angesprochen. Inwiefern siehst du es da als sinnvoll an, wegzugehen vom Thema, ich mache mal ein Beispiel,

Volksbank BraWo, Braunschweig Wolfsburg, hin zum Thema Volksbank überall gleich.

EXP1: Ja. Weil, die sind ja schon relativ gut. Also, nicht in deren Strukturen und so, aber wenn du mal den Werbespruch nimmst „Wir machen den Weg frei“, den kennt jeder, den Spruch. (MJ: Ja.) Und das ist ja schon ein Leistungsversprechen, was auch dahintersteht, was die ja auch, egal, wie kleinteilig, die sozusagen in ihrer Organisation gut abgelöst bekommen. Also. Oder nimm das Beispiel Schwäbisch Hall als Bausparkasse so im Gegensatz zu den LBS der Sparkassenorganisation. Da hast du, glaube ich, schon ein Stück Konsolidierungsstrecke in den Themen zumindest schon mal hinter dir.

MJ: Ja, verstehe.

EXP1: Und, ja.

MJ: Inwiefern siehst du es als wichtig an dann auch das Thema Kernbankensystem weiter zu vereinheitlichen, dass zum Beispiel?

EXP1: Hatte ich ja gesagt, genau. Das Dach muss eher nicht Produkte und Plattformen geben, es muss auch die Prozesse und die IT geben.

MJ: Auch jetzt mal aus Kundensicht gedacht: Aktuell ist es ja so, wenn ich als Kunde der Volksbank Braunschweig, das ist ja bei einer Sparkasse, um das mal zu generalisieren, genauso, wenn ich Kunde der Sparkasse Gifhorn-Wolfsburg-Celle bin, kann ich bei der Haspa, Hamburger Sparkasse, kein Geld einzahlen. Oder ich kann auch, ja, ich kann auch, wenn ich Mitarbeiter bin der Haspa, kann ich nicht auf dein Girokonto, habe ich keinen Einblick auf das Girokonto bei der Sparkasse Gifhorn-Wolfsburg-Celle. (EXP1: Ja.) Inwiefern siehst du es dann auch wichtig, in so einem Franchise-Netzwerk wirklich ein einheitliches, komplett über alle Franchisenehmer laufendes Kernbankensystem zu etablieren?

EXP1: Ja. Du bist jetzt so ein bisschen jünger als ich. Als ich noch ein bisschen jünger war. Die Postbanken hatten so etwas. Da gab es dieses blaue Postspargbuch. Da konntest du früher im Ausland überall auszahlen und einzahlen, bei jeder Post. Und das ist für den Kunden natürlich ein Riesenvorteil.

MJ: Ja.

EXP1: Und das zieht schon. Und wenn man so ein Modell mal neu denkt, glaube ich, da geht auch noch was.

MJ: Ja, gut. Hast du noch weitere Ergänzungen, wo du sagst: Da müsste man dran denken? Verbundunternehmen habe ich herausgenommen. Das Thema

Kernbankensystem vereinheitlichen, sprich, so wie du es eben zusammengefasst hast, in Anlehnung an Systemgastronomie. Franchisegeber gibt wirklich alles aus einer Hand. Und der Franchisenehmer ist dann, wenn ich dich richtig verstehe, Vertriebsbank. Ausschließlich Vertriebsbank.

EXP1: Genau. Du hast.

MJ: Genau. Inwiefern siehst du dann noch Themen wie Marktfolgeaktivitäten in der örtlichen Volksbank?

EXP1: Das würde alles. In meiner Welt würde alles weg sein. Tatsächlich. Du hast vorne nur noch einen Vertrieb am Point of Sale. Und du hast aber keine Produktion mehr. Da würde alles nach hinten geworfen werden, also Richtung Franchisegeber. Das wäre dann der Preis.

MJ: Ja, okay.

EXP1: Ja.

MJ: Ja, sehr gut. Okay! Dann, wunderbar.

EXP1: Gut!

MJ: Wenn du keine weiteren Ergänzungen mehr hast, machen wir es so: Ich lege kurz auf, weil, dann ist das Telefonat aufgenommen. Und dann rufe ich dich nochmal an.

EXP1: Perfekt, mein Lieber. Bis dann.

MJ: Perfekt, bis gleich. Danke!

EXP1: Ciao

14.33.2. Experte 2

MJ: So, jetzt bin ich wieder da. Ich hoffe, Sie können mich gut hören.

EXP2: Ja, ist ein bisschen gerauschter, aber sonst alles gut. Kann Sie gut verstehen.

MJ: Genau, ein bisschen gerauschter. Sollte das Gespräch irgendwie abbrechen, das hatte ich auch schon ein, zweimal, dann rufe ich einfach wieder an.

EXP2: Ja, gar kein Problem, na klar.

MJ: Dann starten wir einfach durch. Genau. Wunderbar. Also, ich fange einfach mal an. Grundsätzlich ist es ja so, dass die Aufbauorganisation für Verbundnetzwerke wie die genossenschaftliche FinanzGruppe oder auch die Sparkassen-Finanzgruppe aktuell ja diskutiert wird. Vor Corona war ja auch das Beispiel Governance in der Sparkassen-Finanzgruppe soll neu geregelt werden. Wie bewerten Sie denn jetzt mit dem Blick von außen, so wie Sie es angesprochen haben, die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe, vor allem wo sehen Sie da Vor- und Nachteile bei den Genossen?

EXP2: Also der Vorteil ist in einer dezentralen Finanzgruppe natürlich, dass man viel mehr Einfluss auf die Regionalität hat und auf die regionalen Bedürfnisse, sei es der Kundschaft, Meinungsbildnern, Politik. Nachteile sind natürlich in so einer großen Finanzgruppe mit vielen Mitsprechenden, in der FinanzGruppe der genossenschaftlichen Sektion, glaube ich, sind es ja nach wie vor immer noch über 800 Volksbanken und bei den Sparkassen 385, dass man natürlich eine relativ große Vielstimmigkeit hat. Das heißt, da alle mitzunehmen, schnelle Entscheidungen zu treffen, gerade wie jetzt man vielleicht aufgrund mancher Krisensituation hat, aber auch schon davor, was aufsichtsrechtliche Veränderungen angeht und, und, und, ist das natürlich ein großer Nachteil, weil diese großen Gebilde sind natürlich nicht gerade schnell in Meinungsbildung und Entscheidungsfindung.

MJ: Ja, da würde ich auch gleich eine Zwischenfrage stellen, weil Sie es ja eben noch mal angesprochen haben. Sie haben jetzt auch Sparkassen erwähnt. Wenn Sie jetzt Vor- und Nachteile auch noch mal im Vergleich zur Sparkassen-Finanzgruppe betrachten würden, was sehen Sie da bei den Genossen, bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe?

EXP2: Vorteil ist gleichzeitig auch Nachteil ein Stück weit. Vorteil ist, dass die Kommune nicht, ich sage mal so einen starken Einfluss hat bei ihrer kommunalen Sparkasse. Das ist auf der einen Seite ein Vorteil, weil man vielleicht nicht zu politischen Dingen oder zu Dingen, die die Politik möchte oder die Kommunalpolitik möchte, sich halt hinreißen lassen muss. Auf der anderen Seite kann diese Bindung auch Nachteil sein, weil eine gut vernetzte Sparkasse hat den Vorteil, dass sie vielleicht von bestimmten Dingen über Verwaltungsrat und Dinge, die in der Region passieren, Stichwort Baugebiet-, Gewerbegebiet-Erschließung und andere Dinge vielleicht auch ein Stück weit eher mal hören als eine regionale Volksbank. Der Vorteil eben bei einer Volksbank oder bei der VR-Gruppe ist, dass dort im Aufsichtsrat der Volksbank oder der Genossenschaft ja meist deutlich mehr Wirtschaftssachverstand in Form von Steuer-

beratern, Wirtschaftsprüfern, Unternehmern ist, als die kommunal besetzten Verwaltungsräte einer Sparkasse.

MJ: Wenn Sie mal reflektieren aus Ihrer beruflichen Historie heraus, also sprich jetzt in den Banken, in denen Sie tätig waren, in den Geschäftsgebieten, wie haben Sie da die Volksbanken erlebt, stark oder schwach auch im Vergleich vertrieblich beziehungsweise Kundenbindung? Das würde mich da auch noch mal interessieren an der Stelle.

EXP2: Kundenbindung waren die Volksbanken immer gut, weil die in der Regel mehr Geschäftsstellen haben, kleiner waren, das heißt, noch dichter am Kunden dran waren. Von der vertrieblichen Ausrichtung ist das relativ unterschiedlich. Auch das ist wieder oft personenabhängig, wie stark wird so ein Thema getrieben oder wird es nicht getrieben. Also wenn ich mir die Volksbank angucke bei der Sparkasse wo ich war, die dort in der Nachbarschaft war, die hat einen relativen starken regen Vorstand gehabt. Wenn ich noch mal überlege in Richtung Hildesheim zumindest damals, das hat sich, glaube ich, auch geändert, weil dort auch handelnde Personen im Vorstand bei der Volksbank dort getauscht hatten, die hatten eher so einen gewissen Dornröschenschlaf und haben jetzt aber eine andere vertriebliche Ausrichtung. Also es ist wie bei der Sparkasse auch. Da gibt es auch Sparkassen, die sind vertrieblich gut und da gibt es Sparkassen durch Depot A oder andere Umstände, da haben die nicht so viel Kraft drauf. Das ist natürlich ein Nachteil sozusagen, weil das wird natürlich bei der Volksbank 800-mal und bei einer Sparkasse 380-mal anders entschieden. Wobei auch in einer konzernähnlichen oder Franchise-Struktur, ich würde mal sagen, auch nicht alle McDonald's-Läden sind gleich erfolgreich. Das hängt nicht nur etwas mit dem Einzugsgebiet zusammen, sondern auch immer wie derjenige, der Franchise-Nehmer so ein Thema dann treibt. Das wird immer personenabhängig sein, wie stark oder schwach ist die Führungskraft, welche Skills hat sie, wo hat sie ihre Stärken, wo hat sie ihre Schwächen. Und das wird sich dann im Geschäft niederschlagen unabhängig vom Bankenbereich.

MJ: Wenn man jetzt mal darauf schaut, aktueller Status quo der genossenschaftlichen FinanzGruppe, wie sollte die, man könnte es natürlich dann auch im nächsten Schritt jetzt noch mal generalisieren auf Finanzverbände, Verbundnetzwerke, Volksbanken, Sparkassen, wie sollten sich diese Organisationen, wie gesagt, Kontext natürlich speziell genossenschaftliche FinanzGruppe, zukunftsfähig ausgestalten, welche Veränderungen sollten die antreiben, jetzt, wenn ich mal beispielsweise fünf oder vielleicht auch zehn Jahre plus da sehe.

EXP2: Die sollten gucken, dass sie von der kleinteiligen Struktur wegkommen, also sprich, erst mal wird es weniger Volksbanken geben. Aber die haben auch schon jetzt, glaube ich, nur drei Prüfungsverbände. Dass die auch diese Verbandsstrukturen mehr zentralisieren. Sie haben ja auch nur eine Bausparkasse und eine Versicherung und eine Zentralbank. Das sind sicherlich schon gute Voraussetzungen, um in fünf bis zehn Jahren zu sagen, okay, wir haben hier ein oder drei, fünf starke Lenker, die dann in Subregionen da viel mehr die Federführung übernehmen, die bestimmte Dinge, was Stab und Betrieb angeht, hinten bündeln, um Skaleneffekte zu erreichen, um dann vorne dann, ich sage mal, den Vorstand oder den Franchise-Nehmer vor Ort dann als Vertriebler vor Ort zu haben, der dann, ich sage mal, mit seiner Professionalität den Vertrieb macht und alle zentralen Dinge dann hintern zentralisiert, kostengünstiger mit großen Mengen dann machen kann.

MJ: Also, wenn ich das zusammenfasse, Zentralisierung auf sekundärer Ebene. Also wie gesagt, die sind ja schon recht schlank, so wie Sie es angesprochen haben. Noch weitere konsolidieren da. Klare Trennung zwischen Vertrieb und Produktion und Stab. Und vor allem bei Produktion und Stab konsolidieren und da eben auch zusammenfassen und Aktivitäten bündeln und eben in den Regionen zentraler werden, also auch, sprich, Konsolidierungsausrichtung dann.

EXP2: Ja, genau.

MJ: Wenn ich jetzt mal weggehe von der Ausgangssituation der genossenschaftliche FinanzGruppe, jetzt mal, wie gesagt, zu einem eher allgemeinen Bankenthema an der Stelle oder Organisationsbanken-Thema. Wenn Sie sich jetzt vorstellen, jetzt mal wirklich auf dem weißen Blatt Papier, man könnte eine Bank franchisen, wie würde das oder sollte das Ihrer Meinung nach aussehen?

EXP2: Da müsste man klar sagen, dass alles, was aus der Zentrale vorgegeben wird, muss auch eins zu eins umgesetzt werden. Man muss die Spielräume vorne relativ klein haben, weil sonst sieht man wieder an, dass es dann zerfasert. Der eine machte ein Stück mehr links, der andere macht ein Stück mehr rechts. Und dann gibt es wieder diese ganzen Subthemen und dann passieren wieder Produktabweichungen. Man ist nicht hundert Prozent dann auf bestimmten Produktvorgaben, will dann wieder eine Sonderlocke haben. Und das funktioniert alles nicht. Also wenn, muss man sagen, da gibt es eine Konfektionsstange und die muss dann jeder auch verbindlich nehmen. Und wenn, kann das auch nur im Vertrieb funktionieren, weil das ist das vorne, wo man den Franchise-Nehmer braucht als Schnittstelle zum Kunden hin. Und alles andere muss hinter der Steckdose, also im Sekundär-Level-Bereich muss dann alles vorkonfektioniert kommen. Und da muss es saubere Schnittstellen geben. Und

da müssen dann die Schnittstellen sauber definiert sein. Und das muss sauber angeliefert sein, damit das dann auch zentral abgearbeitet werden kann und nicht nur dezentral, weil sonst hat man keine Skaleneffekte und schafft dort keine großen Mengen.

MJ: Auf welcher Ebene, also wenn ich das Modell mal konkretisiere, was Ihnen vorschwebt, auf welcher Ebene sehen Sie das? Sehen Sie das auf Ebene Franchise der Bank, so wie heute eine Volksbank oder Sparkasse oder sehen Sie das noch eine Ebene darunter, so etwas wie ein Filial-Franchising an der Stelle? Also das wäre mir noch mal wichtig, welche Modelle Sie da als sinnvoll erachten würden oder wie Sie sich das dann so mal praktisch vorstellen würden.

EXP2: Das habe ich so noch nicht durchdacht, wenn ich ehrlich bin. (MJ: Da ist ja kein Problem.) Aber ich hätte es mindestens auf der Ebene, wie jetzt Volksbank und Sparkassen zugeschnitten sind, gesehen, weil sonst hätten wir ja morgen nicht, ich sage mal, 800 Volksbanken, sondern dann 10000 oder 20000 Volksbanken, wenn jeder Filialleiter da quasi Franchise-Nehmer werden kann. Dann ist halt die Frage, reicht das dann auch, damit die dann alle leben können, weil am Ende will ja der Franchise-Nehmer als Geschäftsführer oder als Selbstständiger muss er bestimmte Add-ons verdienen. Und er wird ja, um das Risiko zu nehmen, wird er ja ein bisschen mehr verdienen wollen, als das, was er jetzt hat. Und ist das bei den Margen drinnen? Also das noch feingliedriger zu machen, um dann auch bestimmte Dinge sicherzustellen in Form von Vertretungsregelung im Bereich, die Prozesse sauber zu haben, auch das mit dem ganzen Bankaufsichtsrechtlichen. Das sehe ich eher als schwieriger an, das noch kleinteiliger zu machen. Ich glaube auch nicht, dass das die Aufsicht wollen würde.

MJ: Also Ebene jetziger Primärbank sozusagen, Volksbank und Sparkasse dann sozusagen.

EXP2: Ja, genau, weil wenn man das noch kleinteiliger macht, müsste man ja in der Tag, muss ja dann trotzdem ja wahrscheinlich jeder Franchise-Nehmer ja bestimmte aufsichtsrechtliche KWG- und BaFin-rechtliche Dinge ja erfüllen, sei es, wenn es darum geht alleine, wenn er dort vorne vielleicht noch selbst Kreditentscheidungen trifft oder andere Dinge geht es ja um Geschäftsleiter-Qualifikation und so weiter. So viele Menschen werden sie gar nicht haben, um das darstellen zu können. Deshalb glaube ich schon, dass das Mindestmaß die jetzige Absprungbasis der Primärbanken ist.

MJ: Wenn ich jetzt mal den Privatkundenvertrieb vor allem von Kreditinstituten, ob Volksbanken oder Sparkassen, betrachte, es gibt ja aktuell umfassende

Konzepte, die etabliert werden, zum Beispiel Ökosystem ist ein großes Thema, Plattformgeschäft. Wenn Sie sich jetzt so ein Franchise-Modell vorstellen würden, welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei so einem Konzept? Also wie vorteilhaft sehen Sie das und mit welchen Risiken würden Sie das auch verbinden an der Stelle, wenn man das implementiert?

EXP2: Wenn das kleinteiliger wird, dann könnte sicherlich die Kompetenzzanmutung negativ sein, dass man sagt, kann jetzt so eine kleine Franchise-Mühle in Anführungszeichen, kann die jetzt mal ein 10-Millionen-Bauträgerprojekt abwickeln? Hat dieser Franchise-Nehmer die entsprechenden Skills oder Mitarbeiter, um das alles abzuwickeln? Oder braucht es dann nicht doch eine große Geschäftsbank mit ein paar Tausend Mitarbeitern, um diese Kompetenzzanmutung dann auch zu haben? Und kann er dieses Geschäft auch wiederholen, um dauerhaft lebensfähig zu sein? Das macht der einmalig, aber er hat ja doch bestimmte Fixkosten, wenn er Personal beschäftigt und Angestellte hat, dass er das ja immer wieder braucht. Und der Wettbewerb wird dann ja noch größer werden. Dann ist halt die Gefahr, dass sich die Franchise-Nehmer vielleicht auch untereinander. Wenn es jetzt in dem Geschäftsgebiet einer Volksbank auf einmal zukünftig statt einer Volksbank zehn Franchise-Nehmer gibt, wie will man das abgrenzen? Deshalb glaube ich, ist das eher nachteilig. Vorteilhaft wäre sicherlich die regionale Nähe, gerade im Privatkunden- oder im Retail-Segment sind die noch dichter dran. Und ob man da jetzt drei oder fünfhunderttausend Euro Baufinanzierung macht, das kriegen sie sicherlich gut hin. Und diese regionale Nähe und dann auch die Offenheit und Verbundenheit zur Region und zu den Menschen würde sicherlich schon dazu führen, dass die ein Stück weit wie diese Versicherungsagenturen oder diese freien Finanzmakler gesehen werden, die ja ein bisschen weniger Reglementierung haben und die aber ja auch ihre Daseinsberechtigung haben. Ich glaube, dass es im Retail-Markt eher dazu führt, dass die Menschen mehr Nähe dann noch verspüren. Je größer die Obliegen werden oder je größer das Vermögen wird, desto eher kann es sein, dass das mit Kompetenzzanmutung natürlich einhergeht. Auf der anderen Seite wird man dann auch wahrscheinlich sich eher als Franchise-Nehmer, also als Selbstständiger sich auf die Kunden stürzen, wo ich den größten Ertrag habe. Das heißt, ich sage mal, den Sozialhilfeempfänger, den würde ich dann wahrscheinlich nicht beraten wollen, gut, der braucht vielleicht auch nur Cash and Carry also nur ein Konto und eine Karte. Aber das muss dann auch jemand abwickeln. Und wenn es dann jemand gibt, der sich auf Franchise, auf einer gehobenen Retail-Kundschaft bewegt, dann braucht es auch jemand, der das dann abwickelt.

MJ: Wenn Sie das Thema, also diesen Vorteil jetzt auch noch mal anführen, dieses Thema regionale Nähe, da auch noch mal eine weiterführende Frage dazu. Inwiefern sehen Sie denn die Wichtigkeiten von stationärer, regionaler Nähe jetzt oder auch in zehn oder fünfzehn Jahren? Sie hatten ja vorhin das Thema Digitalisierung, jetzt gerade auch in Zeiten der Krise, angesprochen. Inwieweit, jetzt mal auch unabhängig vom Franchise, aber allgemein, inwieweit sehen Sie das denn als wichtig noch an oder sehen Sie es als wichtig an? Und würden Sie da gegebenenfalls auch differenzieren zwischen ländlichen und städtischen Regionen? Das würde mich noch mal interessieren.

EXP2: Also solche Finanzthemen, klar, was in zehn, fünfzehn Jahren ist, kann man schwer natürlich vorhersehen. Wäre gut, wenn wir das könnten. Aber ich glaube, ein Stück weit wird das immer ein Vertrauensgeschäft sein. Und dazu braucht es eine bestimmte Nähe. Wir merken heute auch gerade bei den ganz jungen Kunden, die machen zwar Online-Banking, kommen aber trotzdem gerne zu einem persönlichen Beratungsgespräch in die Filiale, weil sie sagen, Mensch, eine Baufinanzierung oder ich sage mal, ich muss heute eine Richtungsentscheidung treffen in Richtung Altersvorsorge in Richtung bleibe ich gesetzlich oder gehe ich in die private Krankenversicherung. Das sind ja Dinge, die habe ich nicht in fünf Minuten erklärt. Und auch im Internet kann man da sich zwar durchklicken und so einen Ratgeber machen, aber am Ende bleiben dann doch, glaube ich, noch viele Fragezeichen. Für solche Themen, glaube ich, wird es immer noch eine Kunde-Berater-Beziehung oder einem Kunde-Berater-Gespräch bedürfen. Ob die das dann vis-à-vis am Tisch machen oder ob die das dann über Video machen oder wie auch immer, das kann durchaus sein, dass der Kanal ein anderer ist. Aber da wird immer am Ende der Steckdose auch bei einer Baufinanzierung, so lange das noch so ist mit Grundbuchamt und alles schwierig und sehr individuell, wird es das geben. Also ich habe mich mal mit Führungskräften von Interhyp unterhalten, die haben mal überlegt, ob es eine rein digitale Baufinanzierung gibt. Also die Aussage ist jetzt zwei Jahre alt, aber da haben die gesagt, sie sehen auf Sicht von zehn Jahren nicht, dass es eine reine Online-Thematik wird. Was ich schon glaube, im einfachen Geschäft in der Stadt, ein bisschen anonym und sie kaufen jetzt da klassisch eine Eigentumswohnung, eine Kaufpreiszahlung, vielleicht auch noch Neubau vom Bauträger, da kann ich mir das schon eher vorstellen. Auf den ländlichen Regionen, und da gibt es ja noch viele Gegenden, die doch sehr ländlich geprägt sind, da wird man, glaube ich, noch mehr auf diese menschlichen Faktoren und auf diese menschliche Beziehungsebene Wert legen als in der Stadt. Ich glaube schon, dass es da eine große Differenzierung geben wird.

MJ: Okay, das war mir jetzt noch mal wichtig, gerade weil Sie ja das Thema Nähe mit dem Franchise-Modell auch assoziiert haben. Wenn ich mir jetzt Unternehmensnetzwerke oder Banknetzwerke wie die genossenschaftliche FinanzGruppe oder auch die Sparkassen anschau, die werden dezentral geführt. Sie haben es vorhin auch als Vorteil der genossenschaftlichen FinanzGruppe mit angesprochen. Wenn ich mir jetzt oder wenn Sie sich vorstellen, dass aus diesem dezentralen Netzwerk ein zentrales Netzwerk gemacht wird also, sprich, eine Franchise-Organisation, diese Transformation oder Umwandlung stattfindet, wenn Sie die genossenschaftliche FinanzGruppe sehen, wer sollte in diesem Modell denn die Rolle des Systemkopfes oder des Franchise-Gebers einnehmen Ihrer Meinung nach?

EXP2: Meiner Meinung nach kann das nur die DZ Bank sein als zentrale Einheit, die ja jetzt auch schon Kopf, sage ich jetzt mal, für die R+V, für die Union sind. Die Eigentumsverhältnisse würde man dann ja auf den Kopf stellen, weil die Volksbanken vor Ort ja Eigentümer der DZ sind, aber ich glaube, das muss wenn von einer ganz starken großen Einheit gesteuert werden, weil da müssen diese Dinge wie Produktentwicklung, Aufsichtsrecht, Meldewesen, Kreditfabrik, all diese Dinge müssten da gesteuert werden und dann auch Plattform-Produktanbieter und so weiter. Das müsste man da alles zentral steuern und dann auf die Franchise-Nehmer ausrollen. Zentrale Marketing-Werbekampagnen, Produktangebot, das müsste alles zentral kommen und ich sage mal, wie bei McDonald's ein Stück weit von Flensburg bis Garmisch bei allen teilnehmenden Restaurants oder bei allen teilnehmenden Franchise-Nehmern dann mitgemacht werden.

MJ: Das begründen Sie vor allem mit der Größe auch?

EXP2: Ja, man muss es ja dann für viele Endstellen machen. Und da braucht man sicherlich auch eine gewisse Macht, um dann auch da günstige Preise herzustellen, weil man würde das ja nicht machen, wenn nicht am Ende des Tages man dadurch geringere Kosten oder höhere Erträge hat. Sonst würde ja keiner sagen, warum sollten wir in so ein Modell gehen. Man muss ja schon auch jetzt sagen, das gilt für die Sparkassen-Organisation ein Stück weit ja auch was Marketing angeht, was Produktgrobzuschnitte oder -feinzuschnitte seitens des Rechenzentrums angeht und so weiter, bei den Volksbanken ja auch. Also da gibt es ein paar Nuancen, sage ich jetzt mal ein bisschen überspitzt zwischen den einzelnen Volksbanken, wie sich ein Giro-Produkt, ein Spar-Produkt unterscheidet, aber am Ende des Tages ist das ja schon alles relativ gleich gemacht auch heute schon in den großen Finanzgruppen. Also man kann an den Parametern noch mal schrauben und der eine gibt 20 Stellen mehr Zins, der andere

20 weniger, aber das ist am Ende des Tages nicht das Entscheidende. Entscheidend wird ja in der Regel eher sein, hat der Berater den Kundenzugang und kann er das Geschäft dort platzieren oder nicht.

MJ: Inwiefern glauben Sie da, wenn ich Sie richtig verstehe, inwiefern glauben Sie, dass heute in den dezentralen Banken, Volksbanken, Raiffeisenbanken, Sparkassen entschieden und gemacht wird, anstatt zentrale Vorgaben zu nehmen und zu akzeptieren?

EXP2: Das ist immer noch die Autonomie, die man da hat, dass man sagt, nein, wenn die Nachbar-Sparkasse oder der Nachbar-Konkurrent das hat, will ich mich davon auch ein Stück weit abgrenzen oder selbst entscheiden. Man müsste eigentlich viel mehr auch heute schon gleich machen. Man müsste viel mehr zentral vordenken. Also wenn ich mir das angucke, jetzt ändert sich die Anwendung einer App oder das Online-Banking bei einer Volksbank und jetzt gibt es verschiedenste Einstellungsparameter, dann wird das Ganze tausendmal entschieden und wahrscheinlich nicht, viele Parameter dann auch nicht überall gleich. Jeder muss mit seiner IT-Orga sprechen. Jeder braucht Administratoren. Jeder muss eine Arbeitsanweisung schreiben. Die sieht überall anders aus. Und dann kommt wieder ein Prüfungsverband. Das heißt, man macht tausendmal die gleiche Tätigkeit und die gleichen Überlegungen, die auch einer zentral vorgeben kann. Das gilt auch für die Sparkassen-Organisation. Also wenn ich mir angucke, da gibt es dann neue Konzepte über Zielgruppenbearbeitung. Als ich bei einer relativ kleinen Sparkasse war, so 800 Millionen Bilanzsumme, die sagen: „Oh Gott, was kommt denn da alles? Zielgruppenbearbeitung im Internet. Da gibt es so sieben Zielgruppen. Oh Gott, wir haben nur vier. Das ist viel zu überdimensioniert.“ Und dann fängt man mit einem weißen Blatt Papier an. Zu der Zeit haben wir konkurriert mit der größten deutschen Sparkasse. Die sagten: „Oh Gott, sieben Zielgruppen. Wir haben alleine jetzt schon vierzehn. Das ist für uns viel zu wenig.“ Und jeder hat wieder mit einem weißen Blatt Papier angefangen. Das heißt, da wurde etwas zentral entwickelt und an die Rampe gestellt und eine Große und eine Kleine haben es gar nicht abgenommen, weil die es für sich gar nicht als passend empfunden haben, weil sie meinten, sie brauchen eine andere Ausdifferenzierung, der eine weniger, der andere mehr. Und dann sind Entwicklungskosten zentral gelaufen. Es gab keine Verpflichtung, weil es ja nur eine Finanzgruppe oder ein loser Finanzverband ist. Und dann steht man da, hat zentrale Kosten schon einmal über die Umlage bezahlt und hat dann jeder noch mal neu angefangen, bis hin zu Arbeitsanweisungen, die ganzen Dinge sich neu zu durchdenken

MJ: Ja, das sind so die Sachen, verstehe ich.

EXP2: Und dann kommen solche wie Unternehmensberater in das Spiel und die sollen dann da Licht in das Dunkel bringen.

MJ: Ganz genau, dann kommen Unternehmensberatungen in das Spiel.

EXP2: Genau.

MJ: Wenn man sich so ein Modell jetzt wieder vorstellt Richtung genossenschaftliche FinanzGruppe, wo wir eben schon waren, Franchise-Organisationen, wer sollte dann dort die Rolle des Franchise-Nehmers übernehmen? Also Sie hatten ja vorhin schon mal das Thema kleinste Einheit Genossenschaftsbank dann angesprochen.

EXP2: Ja, hätte ich jetzt gesagt, also dass jetzt eine Volksbank, die jetzt da am Markt ist, dass die quasi der Franchise-Nehmer wird, dass die Vorstände dort dann quasi in die Bankleiterfunktion gehen und die normalen Angestellten dann Angestellter beim regionalen Franchise-Nehmer sind. Würde auch noch mehr die unternehmerische Verantwortung der handelnden Personen, also der letztendlich Verantwortlichen, also jetzt des angestellten Vorstandes ja auch noch mal ein bisschen weiter stärken, damit auch die negativen Konsequenzen auch noch direkter spürbar werden. Weil, wenn jetzt für die falsch getroffen wird, dann trifft das die Bank. So wird das zukünftig den Gewinn oder die persönliche G und V des Franchise-Nehmers auch ein bisschen mit beeinflussen.

MJ: Wenn wir da jetzt so ein zentral gesteuertes Unternehmensnetzwerk betrachten, ist es ja so, dass die Willensbildung dann, also sprich, strategische Entscheidungen neu ausgestaltet werden könnten, gerade in einem Franchisetzwerk ist das ja immer auch ein Thema, wie sollte denn dann, wenn wir für die genossenschaftliche FinanzGruppe, wenn Sie sich vorstellen die Umwandlung in ein Franchisetzwerk, wie sollten denn da strategische Entscheidungen getroffen werden? Wer sollte die treffen?

EXP2: Jetzt zum Beginn oder dann im Laufenden?

MJ: Einfach so mal, wie Sie es sich vorstellen, gerne zu Beginn und wie es sich dann auch verändern könnte.

EXP2: Ja gut, am Anfang braucht man, glaube ich, einen großen Konsens, weil da muss man ja alle mitnehmen, sonst wird das nichts. Ist aber immer die Frage, bis du jeden überzeugt hast wird wahrscheinlich nicht hinlaufen. Also man braucht da schon relativ für eine Grundgesetzänderung Dreiviertelmehrheit und dann muss das gehen. Und danach muss man aber, wenn man dann PS auf die Straße kriegen will und ich sage mal Veränderungszeiträume kürzen will und

so weiter, müssten dann diese strategischen Themen vielleicht mit ein, zwei, drei regionalen Franchise-Beiräten oder was auch immer sein. Aber dann muss das relativ schnell von oben zentral durch den Franchise-Geber entschieden werden. Und da muss dann halt dann auch diese strategische Arbeit gemacht werden und diese strategische Richtungsentscheidung.

MJ: Was sehen Sie da für einen Zeithorizont? Wir kommen ja noch auf das Thema Realisierbarkeit aus Ihrer Perspektive später. Aber, wenn Sie gerade von kurz- und mittelfristig sprechen, was sehen Sie da, um so ein Modell in einen solchen losen Finanzverbund zu implementieren für einen Zeitraum?

EXP2: Tja, hätten Sie mich vor einem Jahr gefragt, hätte ich gesagt, das braucht wahrscheinlich acht bis zehn Jahre. Jetzt nach Corona und wo wir sehen, wie schnell man da über eine Billion auch auf Bundesebene auf einmal an neuen Mitteln zusammenbringt innerhalb von Wochen, kann ich mir vorstellen, dass das vielleicht auch so einen Zeitenwandel gegeben hat, dass das vielleicht jetzt ein bisschen schneller geht. Wobei, wenn wir wieder in einem normaleren Modus sind und die Banken, die Regionalbanken das Thema jetzt ab Herbst mit dem Rückgang der Wirtschaft und mit dem Thema EWB, wenn das gar nicht so schlimm wird, dann wird es wieder länger dauern. Ansonsten kann das natürlich ein Katalysator sein, wenn es natürlich jetzt auch noch mal relativ schnell zu großen Veränderungen kommt, weil es dann wahrscheinlich die ein oder andere Regionalbank geben wird, die mit großen EWBs oder so zu tun hat. Dann ist natürlich noch mal ein schnellerer und größerer Veränderungsdruck da. Und man muss auch gucken, was macht die Aufsicht. Wie sieht die Aufsicht dieses Thema, weil die EZB will ja eher in so ein angelsächsisches Modell, kurze Zinsen auf Aktiv- und Passivseite. Und da ist ja das deutsche kleinteilige Bankensystem ja konträr dagegen. Das kann auch noch mal ein Beschleuniger sein für so ein Thema. Aber ich glaube, die Beharrungskräfte und die Pfründe, die es dort zu verteidigen gilt in Form von Versorgungen von Animositäten, von Machtpositionen auf verschiedensten Ebenen, auf verschiedensten Regionalverbandsstufen auch im Finanzsektor der Volksbanken, das wird sicherlich schon dafür sorgen, dass das nicht unbedingt schneller wird. Es sei denn, es passieren jetzt noch mal große Dinge, sei es durch die Aufsicht oder jetzt aufgrund der Aktualität mit der Wirtschaft.

MJ: Wenn ich das nächste Thema mal zusammenfasse, Sie haben eben schon das Thema Franchise-Beirat erwähnt. Welche Themen der Mitbestimmung sehen Sie da in so einem Netzwerk oder zusätzliche Organe, die installiert werden müssten, wenn man so ein Thema in einem losen Finanzverbund wie der

genossenschaftlichen FinanzGruppe implementiert und die eben dann zum Franchisenetzwerk transformiert? Was sollte da installiert werden?

EXP2: Man braucht sicherlich so einen Entscheidungsbeirat bezüglich der Strategie, dass man so Richtung Preise, zukünftige Ausrichtung da etwas hat. Und dann braucht man sicherlich noch mal etwas wie so einen Transparenz-Ausschuss, der sagt wie laufen Abrechnungsdinge, wo gibt es vielleicht zwischen Franchise-Nehmer A und B noch mal Zwistigkeiten, ist es dein Kunde, ist es mein Kunde, was ist dein Geschäftsgebiet oder mein Geschäftsgebiet, wie ist das abgegrenzt, dass der so etwas regelt. Und dann braucht man sicherlich auch noch mal gerade für das Bespielen der Schnittstelle noch mal so eine Art Beirat, der sagt, okay, was wird denn hinten geliefert. Also ich sage mal, die Kreditfabrik, der Zahlungsabwickler, dann insgesamt für die gesamte Franchise-Gruppe und andere oder Meldewesen, dass es da auch noch mal einen Beirat gibt, dass die sagen, Mensch, das klappt nicht, hier haben wir Probleme draußen, um dann nicht nur aus Sicht des Finanzverbundes zu sagen, da müsst ihr das vorne aushalten, die müssen drei Leute einstellen. Dann haben wir da ja auch keine Effizienz und haben dann auch nicht die entsprechenden Unternehmensgewinne beim Franchise-Nehmer. Und dann wird er vielleicht irgendwann sagen, okay, wenn das so teuer wird, dann lohnt sich das für mich nicht mehr und mache das nicht mehr.

MJ: Aktuell wird ja auch das Thema immer wieder, egal ob bei Sparkassen oder in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, das Thema Bankenverbände diskutiert. Jetzt bevor ich auf das Thema Prüfung- und Fachverband komme, wo sehen Sie denn da die Rolle des BVR in solch einem Modell, wenn Sie gerade auf die DZ Bank als Franchise-Geber verorten? Welche Rolle hat der BVR dann in der Zukunft oder auch der DSGVO im Sparkassen-Bereich, wenn man das jetzt mal adaptieren würde?

EXP2: Der könnte eher so ein Interessensverband der Franchise-Nehmer dann sein, um da noch mal wie so eine Art Vertreter dann noch mal mit gewichtiger Stimme dann Richtung des Franchise-Gebers auch zu, sich da als Gegenpol da hinzustellen und sicherlich dann das Thema Prüfungsverband, um da wie so eine Autonomie dann hinzubekommen, weil das kann ja nicht in sich dann sein.

MJ: Das wäre jetzt auch die Frage gewesen. Regionalverbände, Prüfungs- und Fachverbände ist ja immer ein Thema auch was überall wieder diskutiert wird. Wie bewerten Sie eigentlich diese Zweiteilung vom strategischen Verband dann noch mal einen Regional- oder Fachverband darunter? Wo sehen Sie den Prüfungs- und Fachverband da?

EXP2: Also ich würde eine Ebene abschaffen, weil sonst hätten wir die gleichen Strukturen wie jetzt und die gleichen Kostenblöcke und die gleichen Sicker-Verluste. Also entweder muss man dann sagen, entweder muss man den Bundesverband abschaffen und das auf die Regionalverbände geben, dann hat man aber da wieder den verschiedensten Kanon und Ungleichgewicht und unterschiedliche Stimmen. Also ich würde eher sagen, die Mittelschicht sozusagen, also die Regionalverbände abzuschaffen und alles auf den Bundesverband geben inklusive auch der Prüfungsstellenhoheit, dass man da auch eine Einheitlichkeit der Prüfungsvorgehen hat, die ja jetzt auch von Regionalverband zu Regionalverband immer unterschiedlich ist.

MJ: Jetzt komme ich auch zu dem Thema, was ich vorhin schon angesprochen habe. Sie hatten es ja jetzt schon mal kurz anklingen lassen. Inwiefern halten Sie dann so ein Modell für realisierbar beziehungsweise die Zukunftsfähigkeit eines Franchise-Modells für die genossenschaftliche FinanzGruppe? Für wie realistisch halten Sie das und was denken Sie über so ein Modell?

EXP2: Also, wenn man ehrlich ist, ist das ja ein Stück weit jetzt schon so. Die Produkte werden ja schon zu 90 Prozent, 95 Prozent mal mehr mal noch weniger vorgegeben. Gerade bei den Produkten, die man auf das eigene Buch nimmt, aktiv wie passiv, hat man noch ein bisschen mehr Entwicklungsmöglichkeit, aber durch die zentralen Vorgaben der Rechenzentren wird das ja schon sehr stark reglementiert. Bei den Verbundprodukten, sei es jetzt Versicherungsprodukte R+V, Wertpapierprodukte Union, Zertifikate der DZ, da muss ich ja sowieso schon das zentrale Angebot nehmen. Also am Ende des Tages kann ich ja heute auch nur bestimmen welches Lohngefüge bin ich bereit zu zahlen, wie großzügig oder nicht großzügig bin ich da und wie gehe ich mit Werbung und Sponsoring um, wenn man mal ein bisschen überspitzt ist. Und dann, wie vertriebsintensiv bin ich, welches Risiko traue ich mir zu einzugehen oder nicht einzugehen, das sind ja eigentlich die Unterschiede, die es heutzutage jetzt schon gibt. Und dann muss man eigentlich sagen, im Grunde ist das jetzt kein Riesenschritt mehr. Das ist sicherlich politisch und in der Überzeugungsarbeit, bei dem alte Machtstrukturen-, Pfründe-Aufbrechen, wie geht man mit bestimmten Dingen um, das ist, glaube ich, die größte Herausforderung, als dass dann wirklich auf eine Konzernebene zu stellen. Denn auch heute schon gibt es ja das Rechenzentrum, die Strukturen was Meldewesen, Produkte angeht, was kann ich an Kreditdingen machen und so weiter, gibt es das schon vor. Keine Volksbank oder keine Regionalbank wird vom Rechenzentrum weggehen und sagen, nein, mir ist das aber so wichtig, ich will jetzt hier ein Kreditprodukt oder irgendetwas anbieten, wo ich noch mal Parameter selbst bestimmen kann und einen eigenen Server hinstellen und in die Eigenanwendung gehen. Das kann

ja gar keiner bezahlen heutzutage, also ist das ja schon sehr Mainstream, was dort vorgegeben wird.

MJ: Also gerade die Äußerung war mit jetzt auch noch mal wichtig zu sagen, der Schritt dahin, ist nicht mehr so groß. Das ist ja noch mal auch wichtig diesbezüglich. Welche Themen, die jetzt hier nicht angesprochen wurden, was wäre Ihnen jetzt, wenn Sie so ein Modell konstruieren würden, modellieren würden oder wenn Sie so etwas entwerfen, auch egal jetzt für welches Verbundnetzwerk, woran sollte man noch denken, was jetzt hier explizit noch nicht angesprochen wurde, wenn man so etwas konstruiert? Was fällt Ihnen da noch ein?

EXP2: Also, wenn man so eine Blaupause angeht, muss man das, glaube ich, relativ früh, sei es jetzt im Sparkassen- oder im Volksbanken-Netzwerk, muss man das, glaube ich, mit der großen Politik frühzeitig besprechen und auch frühzeitig mit der Aufsicht besprechen, wie sehen die das, welchen Einklinker gibt es da, weil das kann ja relativ ein Showstopper sein in die eine wie in die andere Richtung. Ich glaube, das ist noch mal ganz elementar, dass man das vorführt. Man muss natürlich aufpassen, weil wenn es dann natürlich, wenn man das zu früh loseist, dann gibt es auch relativ schnell wieder den Landespolitiker oder den Regionalverband oder was auch immer, der das für seinen Bereich natürlich nicht will. Aber ich glaube, das ist ein ganz entscheidender Faktor, weil, wenn die Aufsicht da nicht mitspielt, kann man sich das 35-mal gut überlegen, ausdenken, tolle Folien machen und drei Rechtsgutachten beauftragen, aber dann wird das nichts.

MJ: Wenn ich jetzt mal dieses klassische Beispiel, was immer noch herangezogen wird, auch gerade, wenn wir jetzt zum Ende des Gesprächs kommen, ich bin Kunde einer Volksbank in Hamburg, ich kann zwar in München Geld abheben zum Kontoauszugsdrucker gehen, aber ich kann kein Geld einzahlen, ich kann mein Sparbuch nicht nachtragen lassen. Wie bewerten Sie es, dass das Thema Kernbankensystem auf so eine grenzübergreifende Thematik gestellt wird? Wie sehen Sie da auch noch mal die Wichtigkeit?

EXP2: Also das muss gewährleistet sein, dass man sagt, wenn ich Franchise-Nehmer bin, dann muss jeder mein Produkt nehmen aus Sicht des Franchise-Gebers und muss meine Dinge anbieten. Und wenn ich dann jetzt einen Kunden habe, der dann in der Tat irgendwo in Norddeutschland wohnt und in Süddeutschland hingehet, dann muss der dann auch im Dienstleistungsbereich dann mein Geld annehmen, mein Sparbuch nachtragen. Wie sieht das dann, interne Leistungsverrechnung, wie man das verrechnet dann oder so, das muss man dann anders sehen. Aber das muss überall gleich sein das Angebot. Den Big

Mac gibt es ja auch nicht nur an der Nordseeküste und den Nürnberger gibt es ja auch nicht nur in Nürnberg. Also von daher, wenn muss dann das alles gleich sein, weil sonst wäre das ja genauso wie jetzt. Jetzt kann auch kein Kunde der Hamburger Volksbank bei der Volksbank Starnberg Geld einzahlen bar am Schalter, vielleicht am Automaten, ja, aber Sparbuch kann er da nicht nachtragen. Dann wäre da aus Kundensicht kein Vorteil.

MJ: Gut, haben Sie noch weitere Ergänzungen oder Fragen zu dem Thema?

EXP2: Das wäre sicherlich spannend so etwas mal mit interessanten Menschen durchzudiskutieren so ein Thema, aber das wird Tage oder Wochen dauern. Nein, aber spontan nicht. Ich glaube, wenn viele das wollen und wenn es den richtigen Druck gibt, ich glaube, der Schritt ist gar nicht mehr so weit in beiden Finanz-Verbänden. Ich glaube, alleine es gibt zu viele Protagonisten, die das aus verschiedensten Dingen zu verhindern wissen wollen. Aber rein faktisch glaube ich, wenn man das wollen würde, könnte man das relativ, ich will nicht sagen schnell, das wird immer noch ein Projekt über viele, viele Jahre sein, aber wenn man das vorne durchgeschlagen hat, kann man das sicherlich operativ in drei Jahren umsetzen.

MJ: Okay, wunderbar. Dann sage ich an der Stelle vielen Dank. Ich schlage vor, ich lege kurz auf, dann ist das Gespräch aufgenommen. Und dann rufe ich Sie gleich noch mal an, dann können wir noch mal ein bisschen reden.

EXP2: Ja, können wir gerne machen.

MJ: Alles klar, wunderbar. Bis dann.

EXP2: Bis gleich. Ciao

14.33.3. **Expertin 3**

MJ: Perfekt, dann können wir ganz entspannt starten. Du weißt ja, dass aktuell die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken wie zum Beispiel Sparkassen-Finanzgruppe oder auch die genossenschaftliche FinanzGruppe diskutiert wird. Wenn du an die Zeit vor Corona denkst, da hat man ja auch im DSGVO überlegt da komplett die Governance jetzt nochmal umzuschubsen. Man überlegt, die Regionalverbände nochmal anders aufzustellen. Aus deiner Perspektive, von außen betrachtet, wie bewertest du denn die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe? Wie ist so der Vor- und Nachteil, wenn du da mal drauf schaust auf Volksbanken Raiffeisenbanken?

EXP3: Also, für mich gibt es für die Zukunft eigentlich nur zwei Wege. Weg eins und Weg zwei. Für die Aufbauorganisation in der genossenschaftlichen Bankenwelt. Die eine ist, wir lösen den gesamten genossenschaftlichen Bankbereich auf und machen größere Volksbanken, die sich zusammenschließen und die sich dann aber selber verwalten. Also keine Verbandsarbeit mehr, sondern wirklich jedes Institut für sich. Dass ist für mich ein Weg. Der zweite Weg wäre zu sagen, man lässt den Dachverband bestehen, man lässt auch die Regionalverbände bestehen. Gegebenenfalls in anderer Konstellation. Ich weiß nicht, ob noch weniger sinnvoll sind, ich denke eher nicht, sondern man lässt sie so bestehen. Dann wäre aber die Voraussetzung, dass die einzelnen Institute nicht mehr subsidiär sind, sondern, dass sie wirklich verbandsgeführt sind und zwar auch in der kompletten Umsetzung. Das heißt gleiche Prozesse, gleiche Produkte, gleiche, alles gleich. Das ist für mich nur die beiden Wege, die es geben kann.

MJ: Wenn du jetzt, ja. Wenn ich da kurz nachfragen darf. Wenn du mal vergleichst, die genossenschaftliche FinanzGruppe Raiffeisenbanken mit der Sparkassen-Finanzgruppe. Wo siehst du da bei den Genossen zum Beispiel Vorteile oder Nachteile dafür? Das würde mich nochmal interessieren.

EXP3: Also das mit diesem Mitbestimmungsthema der Genossenschaftsinhaber finde ich nachteilig, weil ich denke, dass aufgrund aufsichtsrechtlicher Anforderungen die einzelnen Genossenschaftsinhaber kein Mitspracherecht haben sollten. Das finde ich in der Sparkassenwelt besser, weil es einfach institutsseitig besser bestimmbar ist. Ich denke, dass Mitbestimmungsrecht in diesem Bereich schwierig umzusetzen ist, um wirklich noch allem gerecht zu werden. Und da sehe ich den klaren Nachteil bei den Genossen. Ich sehe diesen Genossenschaftspart-, diesen Genossenanteilspart, (MJ: Mitglieds-) nachteilig.

MJ: Genau eingetragene Genossenschaften, deine Bank sozusagen, da siehst du das eher nachteilig.

EXP3: Ja. Das sehe ich nachteilig. Also aufgrund der ganzen Rahmenbedingungen. Aufgrund all der aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen, die immer verschärft werden und ich denke, dass das eher hinderlich ist für eine Innovation.

MJ: Wenn du mal betrieblich vergleichst aus deiner Erfahrung: Wer liegt da eher vorne oder wo siehst du da Vor- und Nachteile bei Genossenschaften oder Sparkassen?

EXP3: Also mein Kenntnisstand, dass die Genossen doch eher noch regionaler unterwegs sind, auch dörflicher geprägt. Also zumindest ist das auch aus meiner Vertriebshistorie immer so das Thema gewesen. Die Genossen waren weniger am Start, wenn es wirklich um Großunternehmen und sowas geht. Dafür haben die Genossen wirklich viel mehr ihre Hände im Spiel, wenn es darum geht, landwirtschaftliche Großbetriebe, also auch da, wo viel Geld steckt, aber immer regionaler noch. Ich denke, dass die Sparkassen, ein bisschen, ja, global ist jetzt auch zu krass gesagt.

MJ: Ja, überregionaler?

EXP3: Überregionaler. Schon überregionaler, ja.

MJ: Wenn ich das jetzt so raus. Also eher landwirtschaftlich geprägt siehst du dann auch eher Volksbanken Raiffeisenbanken, eher auch mittelständischer.

EXP3: Ja, auch. Wenn man mal so schaut, wo haben große Unternehmen ihre Bankverbindung? Dann ist es häufiger, wenn es Sparkasse oder Genossenschaft ist, doch eher Sparkasse.

MJ: Ja, okay.

EXP3: Deswegen denke ich, dass da der Unterschied liegt. Was nicht bedeutet, also ich denke, dass sie dadurch einfach flächiger sind. Sie haben ja auch ein viel flächigeres Filialsystem. Und sie sind noch mehr in der Fläche. Das ist jetzt aber wirklich nur ein Gefühl, ohne dass ich das belegen kann, ohne, dass ich das weiß. Ich denke, dass die Sparkassen sich immer mehr zurückziehen und immer mehr nicht mehr vor Ort Ansprechpartner sind und zwar mehr als der genossenschaftliche Bereich.

MJ: Inwiefern, du hast ja vorhin schon diese Kleinteiligkeit angesprochen, inwiefern siehst du die, wenn ich das richtig verstanden habe, als Vor- oder Nachteil von den Genossen? Also, dass es mehr Banken auch gibt als Sparkassen beispielsweise?

EXP3: Also ich denke, dass wir in der Zukunft das Geld eher nicht in der Breite verdienen werden, sondern eher in der Bündelung und eher in der Konzentration auf größere Bereiche. Das heißt, ich denke, dass das Genossenschaftliche eher ein Nachteil ist, dass die so breit aufgestellt sind und dass sie sich anders als die Sparkassenwelt nicht so sehr auf große Bereiche konzentrieren. In der Fläche, ne? Also natürlich wird es auch Volksbanken geben in den großen Städten, die da auch mitspielen und die das auch ganz klare Konkurrenten sind, aber ich habe sie regional nie im Bereich der wirklichen Unternehmen als

Konkurrenten wahrgenommen. Sondern eher wirklich bei den kleinen Mittelständlern und kleineren Kunden.

MJ: Du hast ja eben schon ein Modell vorweggenommen also in Richtung Empfehlung. Inwiefern siehst du dann noch weitere Veränderungen, was sollte da angepasst werden? Noch weitere Themen, die du da siehst?

EXP3: Ja, wie gesagt, ich sehe das mit diesem Genossenschaftlichen, also mit diesem, so, wie es auch immer verkauft wird, mit diesem demokratischen System der Volksbanken, sehe ich halt perspektivisch kritisch. Weil ich denke, dass es einfach eine zentrale Vorgabe geben muss, wie die Institute sich aufstellen müssen. Und zu viel Mitbestimmung ist da hinderlich. Für mich ist die Bankenwelt kein Mitbestimmungsthema. Absolut nicht. Und auch AG's lassen sich ja nicht mitbestimmen von ihren Aktionären, sondern auch da haben wir ja klare Vorgaben und ich denke, das ist nicht zielführend. Nicht in dem, wo wir uns hinbewegen.

MJ: Verstehe. Dann mache ich mal den Schwenk jetzt. Wenn du jetzt mal weggehst von der genossenschaftlichen FinanzGruppe allgemein zum Thema Franchising für Banken. Wenn du dir jetzt auf einem weißen Blatt Papier vorstellen würdest, man könnte eine Bank franchisen. Wie könnte das, deiner Meinung nach, aussehen? Einfach mal so beschreiben.

EXP3: Schwierig. Also, was erforderlich wäre, um es wirklich franchisen zu können, wäre eine totale Vereinheitlichung aller Dinge. Also das ist ja Franchise auch. Das ist ja auch das, was Franchise ist. Du kaufst ein Modell und setzt es quasi eins zu eins vom Franchisegeber um. Was ich denke.

MJ: So ein Beispiel ist ja auch McDonalds (EXP3: Richtig.). Kann man als Beispiel heranziehen.

EXP3: Habe ich auch gerade im Kopf. Wobei man natürlich auch sagen muss, dass ja die, wenn du einen privaten McDonalds besuchst, häufig ein ganz anderes Dienstleistungserlebnis hast. Du hast zwar gleiche Produkt, du hast gleiche Preise, aber du hast häufig, finde ich, in den Softskills unterschiedliche Erlebnisse. Die Privaten sind in der Regel besser geführt, die Mitarbeiter sind besser geschult, es ist, ich sage es jetzt mal ganz blöd, die Pommes sind heißer, die Burger sind frischer. Das heißt, du hast selbst in diesem Franchise, hast du bei den privat geführten deutlich, finde ich, höhere Qualität als, es gibt ja auch immer noch McDonalds Filialen, die McDonalds-geführt sind, sozusagen. Und da sehe ich auf jeden Fall einen Vorteil von Franchise. Ich glaube, dass die Franchisenehmer doch was den Dienstleistungscharakter betrifft neben aller

Standardisierung doch nochmal eine Schippe drauflegen. Das könnte ich mir für den Bankenbereich ganz genauso vorstellen. Zumindest was die Softskills betrifft. Und wenn ich mit jetzt überlege, ich besuche Filiale A und Filiale B, stelle ich da ja selbst heute in einer organisierten Form Unterschiede fest und ich könnte mir vorstellen, dass das auf jeden Fall ein Vorteil wäre. Weil ich denke, dass die Franchisenehmer da mehr, weil sie wenig Möglichkeit haben, also gar keine, an der Produktpalette was zu ändern, am Preis was zu ändern und du musst ja irgendwie konkurrenzfähig bleiben. Und da ich als Franchisenehmer dann ganz wenig Optimierungsmöglichkeiten bei meinen Angeboten habe, muss ich ja, um mich abzuheben, Optimierungen in allen anderen Softskills, also alles, was dann soft stattfindet, darstellen. Und da könnte ich mir vorstellen, dass so ein Franchisenehmer auf jeden Fall eine höhere Ambition hat als zum Beispiel ein Geschäftsstellenleiter. Verstehst du was ich meine?

MJ: Absolut.

EXP3: Also, wenn man jetzt mal kleinteilig guckt, du machst eine Filiale auf als Franchisenehmer, eine Bankfiliale auf, dann wirst du da gravierende Unterschiede feststellen bei einem Franchisenehmer im Vergleich zu einem Geschäftsstellenleiter, der angestellt ist.

MJ: Kann ich gut nachvollziehen. Wenn ich das Modell jetzt mal konkretisiere, du hast jetzt ein Modell vorgestellt in Richtung Franchise einer Bankfiliale. Inwiefern kannst du dir das auch vorstellen franchisen einer Bank? Also was jetzt zum Beispiel eine Volksbank ist oder eine Sparkasse. Inwiefern kannst du dir da ein Modell vorstellen?

EXP3: Im Endeffekt genauso wie eine Filiale, du hast halt nur mehr Bereiche. Grundsätzlich sehe ich das gar nicht anders. Du hast halt viel, viel mehr Aufgabenbereiche. Du brauchst ja auch als Franchisenehmer, brauchst du ja auch Organisationsstrukturen, die das ableisten können und, was ich schwierig finde als Franchisenehmer, da muss ja genau auch rechtlich geregelt werden, wie die ganzen aufsichtsrechtlichen Anforderungen umgesetzt werden. Wer im Risiko steht für die Bank. Kann ich mir vorstellen, glaube ich, ist unglaublich schwierig zu definieren und festzulegen. Also stelle ich mir schwer vor in der Umsetzung. Wenn heute der Vorstand die Gesamtverantwortung hat, wie willst du das dann regeln? Also bei einem Franchisenehmer, der ja, an den müssten ja im Endeffekt ähnliche Anforderungen gestellt werden wie auch an einen Vorstand, meiner Meinung nach. Damit er überhaupt Risiko und Anforderungen erfüllen kann. Das heißt für mich, könnte quasi eigentlich nur jemand, der nach KWG alles für den Vorstand erfüllt, auch überhaupt ein Franchisenehmer sein.

MJ: Ja.

EXP3: Wenn es wirklich um eine ganze Bank geht.

MJ: Ist auf jeden Fall gut nachvollziehbar, was du beschreibst. Du hast eben schon einen Vorteil angeführt, was so das Thema alles was so Softskills angeht, wenn du aktuell mal betrachtest, es gibt ja gerade beim Privatkundenvertrieb viele Modelle, die bei Kreditinstituten implementiert werden. Ökosystem ist so ein Thema, Plattformgeschäft. Wie bewertest du noch Vor- oder Nachteile für so ein Franchise-Modell? Du hast eben wie gesagt schon Softskills angeführt, wo könntest du dir, wenn ich jetzt mal auf die Ebene gehe, eine Bank wäre jetzt, du würdest jetzt eine Bank franchisen als Vorstand beispielsweise. Wo würdest du da Vor- oder Nachteile sehen bei so einer geführten Bank, Volksbank?

EXP3: Also eigentlich macht es ja nur Sinn, das zu tun, wenn man damit Risiko streut.

MJ: Ja.

EXP3: Jetzt trägt er das natürlich auch. Also wenn ich jetzt an die Volksbanken denke oder auch an Sparkassen denke, haben die ja im Endeffekt, liegt ja das Risiko bei ihnen selbst. Sie haben ja immer den Verband, der im Zweifel im Rücken steht und im Zweifel ja auch das ein oder andere so organisiert, dass jede Volksbank da auch klarkommen kann. Insofern hängt, glaube ich, ganz viel davon ab, wer Franchisegeber ist. Würde ich jetzt mal eher sagen. Also ich kann für so einen Franchise-Situation sonst außer einer Streuung irgendwie überhaupt gar keinen Vorteil erkennen. Jedenfalls nicht, wenn das Franchise-Modell nicht bekannt ist. Man müsste halt das Franchise-Modell genau kennen, müsste wissen, wo sind die Variationsmöglichkeiten jeder einzelnen Bank, gibt es überhaupt Variationsmöglichkeiten in irgendeiner Form oder ist wirklich alles gleichgeschaltet? Und dann kannst ja nur noch soft überhaupt dich abheben. Ja. Ich stelle jetzt mal eine hehre These auf: Im Endeffekt ist doch sowohl der genossenschaftlichen Bereiche wie auch der Sparkassen-Bereich, es ist doch schon Franchise.

MJ: Ja, kann man ruhig so stehen lassen die These.

EXP3: Im Endeffekt. Jetzt natürlich nicht komplett, weil jeder macht ja noch so sein Ding, insofern passt es natürlich nicht so ganz der Vergleich, aber im Endeffekt ist es doch heute schon so.

MJ: Inwiefern kannst du denn dann Nachteile erkennen oder was wäre denn vielleicht nachteilig deiner Meinung nach? Wenn du so ein Modell implementieren würdest. Kennst du, würden dir Nachteile da in den Sinn kommen?

EXP3: Also ich finde, dass jetzt heute in der Konstellation wenigstens noch so ein bisschen Individualitäten möglich sind und ich kann mir das im Franchise-Modell nicht vorstellen, dass es da noch große Individualitäten gibt. Insofern denke ich, dass das auf jeden Fall ein Nachteil wäre. Dass das zu gleichgeschaltet ist. Ich habe ja am Anfang gesagt diese zwei Möglichkeiten, wie die Zukunft aussieht, ich bin ja kein Fan davon, zu sagen, wir machen alles gleichgeschaltet. Weil ich denke, dass wir, dass es schon auch regionale Unterschiede gibt und dadurch, dass es immer noch regional ist, auch unterschiedlich bleiben muss in gewisser Form. Insofern wäre das für mich auf jeden Fall nachteilig die absolute Gleichschaltung, dass es dann im Endeffekt, wenn wir mal die soften Geschichten außen vor lassen, egal ist, wo du hingehst. Du kriegst überall das Gleiche zum gleichen Preis und das finde ich nachteilig. Weil es wäre dann ja nicht mehr so, dass die Banken ihre Konditionsgestaltung selber machen, das wäre ja dann wirklich immer vorgegeben.

MJ: Kann ich absolut nachvollziehen an der Stelle.

EXP3: So wie ich Franchise verstehe. Ich muss ganz ehrlich sagen, dass mir das Franchise-Modell für eine Bank eher, kann ich mir eher schwer vorstellen.

MJ: Ja. Da gehe ich dann nochmal weiter, um das Modell mit dir nochmal zu konkretisieren. Du hattest ja eben schon angesprochen. Aktuell ist es ja so, dass wenn man das Unternehmensnetzwerk der genossenschaftlichen Bankgruppe sich anschaut, ist es dezentral geführt. Wenn du dir jetzt vorstellst, dass man daraus eine Franchise-Organisation macht, diese transformiert, umwandelt. Wer sollte denn in so einem Unternehmensnetzwerk die Rolle des Franchisegebers oder des Systemkopfes einnehmen deiner Meinung nach?

EXP3: Das kann nur der Verband.

MJ: Ja.

EXP3: Das kann nur der Verband. Oder meinst du jetzt, keine Ahnung, ich nehme die Volksbank Hannover und die sind quasi Franchisegeber für das Volksbank-Modell?

MJ: Also das war jetzt so eher in die Richtung Organisationsform, also sprich, die Bank ist die kleinste Einheit an der Stelle, also die Volksbank Hannover, wer

wäre dann darüber am ehesten der Systemkopf. Da hast du ja eben den Verband.

EXP3: Ja, BVR. Ja, das wäre dann der BVR. Wobei ich denke, dass man den dann noch deutlich aufstocken muss. Weil du viel mehr Prüfungsorgane brauchst als die heute haben. Also du müsstest den Verband aufblähen, denke ich, um dann halt das Modell so in die Fläche zu bringen. Ich glaube, dass du viel, viel mehr Verbandsarbeit, also Verbandsarbeiter brauchst dann. (MJ: Ja.) Vor allem auch um sicherzustellen, dass das alles eingehalten wird. Du hast viel, viel mehr Prüfungsaufwand, denke ich. Also der Verband kann sicherlich nicht so bestehen bleiben, wie er heute existiert, das will ich damit sagen. Das müsste man schon deutlich verändern. Das braucht auf jeden Fall ein Dach. Das braucht einen, von dem alles ausgeht, und das wäre für mich der Verband.

MJ: Ja, wo siehst du da zum Beispiel die Rolle der DZ Bank oder der Landesbanken in so einem Modell?

EXP3: Gar nicht mehr. Ich sehe überhaupt keine Landesbanken mehr irgendwo. Also ich sehe deren Rolle nicht mehr. Man sieht da jetzt ganz gut am Beispiel der NordLB und auch vergangenen anderen Landesbanken. Wir brauchen die nicht. Ich sehe die ehrlich gesagt gar nicht. Deswegen meine ich auch, also im Endeffekt würden die wahrscheinlich auch dann eher mit aufgehen im Dachverband. Weil du brauchst natürlich schon Menschen. Aber darunter ja quasi noch so eine zweite Führungsebene einzuziehen oder so eine zweite Organisationsebene, das denke ich, braucht es nicht, nein.

MJ: Die nächste Frage hast du mir dann gewisser Weise schon konkretisiert. Die Rolle des Franchisenehmers wäre dann die eigentliche Bank, so wie du es auch beschrieben hast. Und da hast ja jetzt auch schon den Vorstand angeführt als zum Beispiel, also als Bankvorstand, der dann sozusagen die personelle Rolle des Franchisegebers übernimmt.

EXP3: Es geht für mich gar nicht anders, weil du, weil die Anforderungen an diese Personen sind so groß. Und da sehe ich schon ähnliche Arbeit im Vorstand.

MJ: Wenn du dir vorstellst, du hast jetzt ein zentral gesteuertes Bankennetzwerk, ja, also ein Franchisennetzwerk. Wie sollte dann deiner Meinung nach eine strategische Entscheidung stattfinden? Wer sollte die treffen?

EXP3: Auf jeden Fall nicht die Genossenschaftsinhaber. Wo wir wieder beim Punkt sind, weil du kannst ja ein Franchisesystem mit individuellen Genossenschaftsinhabern, die mitbestimmen, schwierig führen. Das heißt, du brauchst

dann ja schon eine zentrale Steuerung. Du brauchst auch eine zentrale Entscheidung zu gewissen Themen. Und die muss dann auch jeder umsetzen, ansonsten ist es ja nicht mehr Franchise. Jedenfalls nicht so wie ich das verstehe.

MJ: Verstehe. Oftmals ist es ja so, dass in solchen Franchiseorganisationen, wir hatten ja vorhin auch schon mal das Thema jetzt mal McDonalds, die Mitbestimmung von Franchiseunternehmern immer mal wieder diskutiert wird. Inwiefern.

EXP3: Okay, da müssen wir jetzt unterscheiden. Ja, da müssen wir jetzt unterscheiden. Franchisenehmer oder jetzt bezogen auf die Genossenschaftsinhaber? Weil die Franchisenehmer, die müssen schon ein Mitbestimmungsrecht haben.

MJ: Genau, das wäre jetzt die nächste Frage. Inwiefern sollten jetzt die Franchisenehmer, genossenschaftliche Bankengruppe, du hast ja eben so ein Modell konstruiert. Du hast jetzt gesagt, okay, der Verband wäre jetzt die zentrale Instanz. Drunter wären dann die Volksbanken als Franchisenehmer. Wie sollten die ihre Mitbestimmung wahrnehmen können? Was schwebt dir da vor?

EXP3: Ja, also im Endeffekt müssten die Franchisenehmer in Form eines Franchisenehmer-Rates oder sowas mit regelmäßigen Zusammenkünften und Erarbeitung von irgendwelchen Vorschlägen und Ideen und dann Entsendern quasi zum Verband schon organisiert sein, ja. Muss.

MJ: Ja, ist gut nachvollziehbar. Also was ja auch immer wieder ein ganz heißes Thema ist, egal ob bei Volksbanken Raiffeisenbanken oder Sparkassen, ist ja die Rolle von Verbänden. Du hast ja jetzt eben den Zentralverband, also den BVR in die zentrale Steuerung gehoben. Welche Aufgabe siehst du dann noch für Prüfungsfachverbände, Regionalverbände in so einem Modell?

EXP3: Ja, ich weiß nicht, ob das nicht ineinander aufgehen sollte? Sodass es quasi wirklich nur noch eine zentrale Stelle mit all diesen Themen gibt. Weil ich sagte ja vorhin schon, du müsstest im Endeffekt diese ganzen Prüfungsgeschichten, müsstest du ja deutlich ausbauen, das könnte darin aufgehen. Ich denke nur, dass es eine Zentrale ja, also gut, wahrscheinlich nicht unter einem Dach. Ja, das stimmt schon. Also die Prüfungsverbände müssen ja beide eigentlich alleinstehend bleiben, um die gewisse Neutralität auch darzustellen und nicht den Anschein zu erwecken, dass es gemeinsam. Ja.

MJ: Ja, das ist ja aber ein interessantes Beispiel, auch wenn ich mal in die heutige Welt schaue, um das noch zu konkretisieren, wo siehst du da, oder wo

siehst du denn die Rolle heute von Prüfungs-, Regionalverbänden, wie bewertest du die Vor- und Nachteile von solchen Regionalverbänden? Du merkst es ja auch in deiner täglichen Arbeit immer wieder.

EXP3: Ja, genau, also sie ist so unterschiedlich. Sie ist so unterschiedlich, obwohl sie eigentlich ja gleichgeschaltet funktionieren sollte. Aber wenn du mit Prüfern sprichst oder Prüfer erlebst, sind sie unterschiedlich. Und auch unterschiedlich nach Verband. Und das finde ich halt schwierig. Das müsste für mich. Also die Verbandsprüfer zum Beispiel sind für mich nicht immer einheitlich unterwegs. Aber das ist nur eine Wahrnehmung, das kann ich nicht belegen, das ist einfach nur etwas, was ich gefühlt wahrnehme, dass es schon auch ein bisschen prüferabhängig ist und auch verbandsabhängig und regionalverbandsabhängig, wie Dinge bewertet werden. Und deswegen bin ich kein Freund von dieser weiten Aufspaltung. Also es muss zentraler sein. Es muss einfach zentraler organisiert sein und gleichgeschalteter sein, wenn du ein Franchise machst. Weil die Franchisenehmer und die Banken dann auch viel gleichgeschalteter arbeiten müssten als sie das heute tun.

MJ: Ja, wenn ich jetzt mal in die Zukunft schaue mittel- oder langfristig, fünf beziehungsweise zehn Jahre, wie bewertest du denn die Zukunftsfähigkeit eines solchen Franchise-Modells für zum Beispiel die genossenschaftliche FinanzGruppe?

EXP3: Ich denke, dass da natürlich die Frage des Franchise-Modells ist und vor allem der Ausgestaltung und auch der individuellen Möglichkeiten, die es bieten kann. Ich denke, dass es regionale Unterschiede gibt, auch in der Kundenerwartung und ich denke, dass da eine gewisse Flexibilität herrschen muss. Nur die Frage ist, kann ich das, wenn ich Franchise mache? Und da würde ich eher sagen, nein. Ich denke, dass ja das Ziel von Franchise vor allem ist, dass es gleichgeschaltet läuft. Und das sehe ich kritisch. Ich denke nicht, dass es eine Lösung ist, ich finde in jeder Volksbank-Filiale in ganz Deutschland das Gleiche vor. Ich glaube nicht, dass das die Zukunft ist.

MJ: Ja. Du hast ja vorhin die Thesen aufgestellt, an sich sind das ja schon Franchise-ähnliche Organisationen. Inwiefern denkst du denn, dass es noch zentraler in fünf oder zehn Jahren sein wird diese Organisation?

EXP3: Also da muss ich nochmal ganz an den Anfang zurückkommen. Ich denke, es gibt nur zwei Lösungen. Entweder lösen sich die Verbände auf und jeder macht seines oder die Verbände müssen eine viel stärkere Rolle einnehmen und die einzelnen Banken müssen viel gleichgeschalteter unterwegs sein.

Es gibt nur diese beiden Wege für mich. Was der richtige ist? Ich würde fast sagen, jeder macht seins. Ist aber eher Bauchgefühl.

MJ: Das ist ja okay.

EXP3: Weil ich denke, dass die Kundenerwartung, also für mich spielt die Kundenerwartung sehr stark rein. Die Kundenerwartung, gerade in dem Geschäft, in dem wir noch Geld verdienen können, nicht gleichgeschaltet funktioniert. Und ich denke, dass wir bei zu viel Gleichschaltung, die Kunden am Wettbewerb und am Markt, sich anders orientieren werden.

MJ: Bei so einem zentral gesteuerten Modell, um jetzt noch auf weitere Themen zu kommen, wie siehst du denn da die Rolle von Verbundunternehmen? R+V, Schwäbisch Hall, also wenn du jetzt mal von einer Franchiseorganisation ausgehst, welche Rolle spielen die dann für dich?

EXP3: Eine große. Auch weiter eine große Rolle, wie sie sie heute auch spielen und ich denke da ist ja im genossenschaftlichen Verbund heute schon der Vorteil da, dass man das bundesweit sowieso einheitlich ist, was man ja nicht zwingend von der Sparkassenorganisation sagen kann. Da gibt es ja schon regional auch nochmal Unterschiede. Und deswegen denke ich, dass es ganz wichtig ist, so weiter in dieser Kooperation zu arbeiten. Weil da das Angebot einfach einer Bank zu klein ist. (MJ: Ja.) Wir brauchen einen Verbund.

MJ: Ein weiterer Punkt.

EXP3: Aber, ganz kurz, (MJ: Ja.) ich denke, dass man sich öffnen muss. Die Verbundpartner, historisch bedingt, die jetzt in Kooperation stehen, das ist das eine. Ich denke aber, dass die Kundenerwartung auch ist, dass es eine deutliche Ausweitung gibt, was Angebot betrifft. Dass man quasi auch als Bank noch mehr Verbundpartner mit reinnehmen muss. Also ich würde das eher noch erweitern. Es gibt ja jetzt Überlegungen im Bereich der Baufinanzierung, auch weitere und andere Kreditinstitute zu vermitteln. Auch in stationären oder regionalen Banken einfach das Angebot zu erweitern und auch als Vermittler zu agieren. Und ich denke, das ist auf jeden Fall stark die Zukunft. Da muss es eine deutliche Öffnung geben.

MJ: Okay. Weiterer Punkt noch das Thema Kernbankensystem. Wenn du jetzt mal von so einem Franchise-Modell ausgehst, aktuelles Beispiel, du kennst das auch aus deiner Praxis, du bist Kunde der Hamburger Volksbank oder der Hamburger Sparkasse und willst bei der Münchner Volksbank oder Münchner Bank eG oder Kreissparkasse München-Starnberg-Ebersberg, möchtest du Geld einzahlen oder dein Sparbuch nachtragen und das funktioniert so nicht. Inwiefern

siehst du da weitere Handlungsfelder beim Kernbanksystem in einem zentral gesteuerten Modell?

EXP3: Das wäre für mich eine Voraussetzung für ein Franchise-Modell. Also für mich ist Franchise wirklich dann, wenn einer der Vorschläge, die ich vorhin gesagt habe, dann wirklich zu sagen, wir machen alles gleichgeschaltet und jeder macht das Gleiche, dann muss es auch wirklich überall immer das Gleiche sein. Das heißt, für mich kann Franchise nur so funktionieren. Definitiv. Also es muss dann egal sein. Es müssen beide das Gleiche erledigen können.

MJ: Welche weiteren Thesen, Fragen, Ergänzung hast du denn bei so einem Modell oder was möchtest du gerne noch weiter anführen? Was jetzt vielleicht hier gerade noch nicht besprochen wurde und was du noch für wichtig erachtest? Also für ein Franchise.

EXP3: Ich denke, dass genau geprüft werden muss vorab, wenn man über einen Franchise-Verbund nachdenkt. Und das schon sehr in die Zukunft und in Perspektive gedacht, wie viele Franchise, ich nenne das jetzt mal Franchise, wie viele Franchise-Lizenzen wollen wir denn überhaupt noch vergeben? (MJ: Ja.) Also dieses Thema, was brauchen wir denn in der Fläche überhaupt noch? Das finde ich eine total wichtige und fast die schwerste Frage. Weil ich denke, dass es deutlich weniger sein würde, als es heute der Fall ist.

MJ: Das wäre jetzt auch noch eine Frage dahingehend, wie siehst du denn allgemein betrachtet die Zukunft der stationären Kundennähe bei Volksbanken, Sparkassen, Verbundnetzwerken? Wie wichtig ist die denn noch in fünf oder zehn Jahren?

EXP3: Wir brauchen Kompetenzcenter, deutlich reduziert, und wir brauchen mobile Beratung. Das heißt, wir brauchen Menschen, die zu den Kunden fahren. Insofern ist die Frage der Standorte für mich absolut, keine Ahnung, ich schmeiße mal eine Zahl in den Raum, ich nehme mal an die nächsten fünf bis zehn Jahre können mindestens 50 Prozent der heutigen Standorte reduziert werden. Und man muss dann aber umsteigen. Und zwar auf das Thema mobile Beratung, da sehe ich absolut die Zukunft und, ja, Kompetenzcenter. Wo du halt alles bekommst. Wo du rein gehst und du bekommst alles. Von der Baufi bis zu einem gewerblichen Kredit bis zu einer Investitionsfinanzierung und da musst du einfach alles vorfinden. Eine qualitativ hochwertige Vermögensberatung, das muss einfach alles in einem Kompetenzteam, Kompetenzcenter abgebildet werden. Die aber deutlich reduziert, mehr als deutlich. Und parallel natürlich weiter der Ausbau der Online-Möglichkeiten. (MJ: Ja.) Das muss natürlich mit dem einhergehen und zwar fallabschließend, also tatsächlich auch abschließbar.

MJ: Okay, sehr gut nachvollziehbar. Hast du noch weitere Ergänzungen?

EXP3: Nein.

MJ: Okay, dann wunderbar. Pass auf, wir machen das so, ich lege kurz auf, dann ist das Telefonat aufgenommen, dann rufe ich dich nochmal kurz an, ja?

EXP3: Okay.

MJ: Danke, bis dann.

14.33.4. Experte 4

MJ: So, bist du jetzt wieder da?

EXP4: Ja, ich bin da. Ich kann dich hören.

MJ: Genau, es hört sich jetzt noch etwas dumpfer an. Ich fange mal an. Also, wie du weißt, ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken, wie der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch von Sparkassen aktuell diskutiert wird. Also, du hast es ja sicherlich auch vor Corona mitbekommen, dass man in der Sparkassen-Finanzgruppe über die Anpassung der Corporate Governance diskutiert hat. Wie bewertest du denn aus deiner Sicht, die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile. Welche Vor- und Nachteile hat die Organisationsform?

EXP4: Ein großer Vorteil ist natürlich die Regionalität einer Volksbank. Da können wir das konkrete Beispiel Corona nehmen. Aufgrund der Regionalität konnte natürlich jede Volksbank für sich vor Ort schneller Entscheidungen treffen, die auch gezielter auf die Situation in den einzelnen Regionen gewirkt haben. Dadurch sind da natürlich gewisse Marktvorteile im Vergleich zu Großbanken, die da vielleicht doch etwas schwerer in ihren Entscheidungen sind und schwer zu steuern sind. Also Thema Regionalität ist glaube ich der größte Vorteil einer Volksbank. Plus der Hintergrund, dass natürlich auch die Gesellschafter Mitglieder der Volksbank sind, die da auch eigene Interessen verfolgen, die der Region zugutekommen.

MJ: Ja. Welche Nachteile siehst du gegebenenfalls bei einer Volksbank? Oder auch die Frage: Welche Vorteile siehst du bei einer Volksbank im Vergleich zur Sparkassen-Finanzgruppe?

EXP4: Da muss ich ein bisschen überlegen. Also ich glaube die Vorteile einer

Volksbank ist glaube ich diese Option, dass du halt Mitglieder hast, die wirklich am Erfolg partizipieren und die sich sehr stark mit der Region identifizieren. Während du bei der Sparkasse dann den Träger im Hintergrund hast, wo vielleicht wieder andere Ziele auch eine Rolle spielen. Da ist es vielleicht schwieriger in der Region diese Verantwortung zu nehmen, wie es vielleicht Volksbanken können, weil die Gesellschafter stärker vielleicht emotional mit dem Thema verbandelt sind. Das könnte ich mir vorstellen. Wobei ich da die Unterschiede nicht als allzu groß begreife. Aber insgesamt ist vielleicht der Nachteil der Regionalität, dass das Geschäftsgebiet begrenzt ist. Das heißt, du hast am Ende nicht die Möglichkeiten so viele Gewinne zu erzielen, wie es vielleicht Großbanken tun können, die ganz klar dem Fokus folgen, wir wollen Geld verdienen. Während Volksbanken und Sparkassen dann eher noch andere Ziele verfolgen, wo nicht unbedingt Gewinnmaximierung im Raum steht. Dadurch ist man halt begrenzt.

MJ: Wenn du Volks- und Raiffeisenbanken mal mit Sparkassen vertrieblich vergleichst, du hast ja alle Banken da erlebt, inwiefern, oder welche Kreditinstitute dort, Volksbanken oder Sparkassen sind denn vertrieblich wie orientiert?

EXP4: Also mein Eindruck ist, wenn ich jetzt Volksbanken und Sparkassen erstmal nebeneinander lege, die arbeiten alle erstmal in einem Verbundsystem mit ihren festen Partnern, sei es bei der Sparkasse die LBS oder bei der Volksbank die Schwäbisch Hall, das heißt die haben sich da entsprechend gut aufgestellt mit Partnern, die man deutschlandweit auch wiederfindet, was ja, ich meine, gut ist für Kunden von Sparkassen oder Volksbanken, die sich räumlich mal verändern. Das sind Wiedererkennungswerte. Was aber mein Eindruck ist, ist erstmal Volksbanken sich besser miteinander organisieren. Das heißt, dass die Volksbanken eine höhere Zusammenarbeit haben und die Volksbanken da eine bessere Organisationsstruktur geschaffen haben im Vergleich zu Sparkassen, wo jede Sparkasse doch irgendwo noch für sich eigene Wege sucht, eigene Wege geht, weshalb die Sparkassenwelt dann eher in 350 Banken aufgeteilt ist und die Volksbanken doch enger zusammengewachsen sind. Also mein Eindruck ist nur, dass die Volksbanken einfach besser zusammenarbeiten, besser gemeinsame Ziele verfolgen und da nicht so stark gegeneinander arbeiten.

MJ: Ja, verstehe.

EXP4: Also das ist nur der Eindruck, den ich habe.

MJ: OK. Wenn du mal bewertest, oder beziehungsweise in die aktuelle genossenschaftliche FinanzGruppe reinschaust, was sollten die tun, um sich zukunftsfähig auszugestalten? Also inwiefern sollte die Organisationsform

verändert werden deiner Meinung nach?

EXP4: Ich glaube, am Ende geht es ja in der heutigen Zeit darum, dass man vor allen Dingen Kosten spart. Du hast Personalkosten, die weh tun, du hast Gebäudekosten, die weh tun und ich glaube, man muss versuchen an der Regionalität festzuhalten und gleichzeitig, aber auch gewisse Kosten auf mehrere Schultern zu verteilen, wo man vielleicht auch personell eventuell auch nochmal großes Einsparpotenzial hat. Ich nehme jetzt mal das Beispiel eines Kundenservice-Centers. Das Kunden-Service-Center ist etwas sehr Anonymes. Da kann man auch als Volksbankorganisation sagen, wir brauchen nur ein einziges Kunden-Service-Center für alle unsere Volksbanken deutschlandweit und versuchen dann von einem Standort aus gemeinsam allen Volksbanken etwas Gutes zu tun. Das ist glaube ich für mich so ein Treiber, wo ich auch weiß, dass Volksbanken sich da auch schon Gedanken gemacht haben in diese Richtung. Dass man nicht ein eigenes Servicecenter für jede Volksbank braucht, sondern ein einziges Center deutschlandweit. Was aber auch wieder bedeutet, ich habe trotzdem vor Ort die Berater für die Kunden, die in der Region arbeiten, sich mit der Region identifizieren, die auch die Gespräche mit ihren Kunden vor Ort führen können. Nur der Kunde, der wirklich einen reinen Servicewunsch hat, mein Online-Banking geht nicht, ich brauche eine neue EC-Karte, der braucht diesen persönlichen Ansprechpartner nicht. Das wäre für mich eine der besten Lösungen, ich kann Personalkosten sparen, ich kann Gebäudekosten sparen und bin trotzdem weiter in der Region für meine Kunden aktiv. Und auch wiedererkennbar.

MJ: Ja. Du sprichst ja auch immer von einem hohen Wiedererkennungswert in der Region oder dieser regionalen Nähe. Inwieweit siehst du denn die Wichtigkeit der stationären Kundennähe gegeben, jetzt auch im Vergleich, oder im Verhältnis zum Thema Digitalisierung in vielleicht fünf oder zehn Jahren? Wie wichtig siehst du das denn für eine Volksbank?

EXP4: Also ich denke, eine Volksbank lebt von ihrem Geschäftsmodell, und zwar von ihrem Filial-Geschäftsmodell. Eine Volksbank würde sich niemals komplett aus einer Region zurückziehen dürfen und zurückziehen können, weil das zeichnet halt eine Volksbank aus, dieser persönliche Bezug zum Kunden. Und deswegen bleiben die Filialen wichtig, der persönliche Anlaufpunkt für die Kunden bleibt wichtig bei einer Volksbank. Aber es bleibt auch festzuhalten, man braucht nicht weiterhin so viele Filialen, wie man in der Vergangenheit hatte. Da haben ja auch Volksbanken und Sparkassen reagiert und Filialschließungen vorgenommen. Nichtsdestotrotz wird eine Volksbank immer ein gewisses flächendeckendes Filialnetz benötigen, um auch weiterhin in den

Köpfen der Menschen vor Ort zu sein. Denn Volksbank heißt ja auch, ich organisiere mich und auch die Mitarbeiter organisieren sich in der Region, für die Region. Sei es bei irgendwelchen Gemeindefesten oder ähnliches, da muss eine Volksbank vertreten sein. Da muss man vor Ort mit einer Präsenzstelle da sein.

MJ: Verstehe ich. Wenn ich mal den Sprung jetzt mache gedanklich, wenn du dich löst von dem Thema genossenschaftliche FinanzGruppe, wenn du dir vorstellst, man könnte eine Bank franchisen, und das klassische Beispiel des Franchising ist ja immer McDonalds oder Burger King, wie würde das deiner Meinung nach aussehen auf einem weißen Blatt Papier so ein Modell? Wie könnte das ablaufen, eine Bank franchisen? Erklär einfach mal.

EXP4: Also am Ende hast du ja ein Modell, zum Beispiel jetzt für Deutschland, da hast du eine, oder die Volksbank in Führungsstrichen, die gewisse Leistungen, in ihren Wagen, oder gewisse Waren in ihren Korb hineinstellt, wo dann der Franchise-Unternehmer, sprich die Volksbanken in den Regionen drauf zugreifen können. Die haben ja das Subsidiärprinzip heißt das glaube ich, wo man so Partner hat wie easyCredit, wie Schwäbisch Hall, wie Union Invest, das heißt, darauf greifen ja jetzt schon alle Volksbanken gemeinsam zu, auf ähnliche Partner. Und hier wäre es halt auch so, eine Gesamt-Volksbank in Deutschland hat irgendwo ihren Sitz. Dort sind die Partner auch ansässig, dort ist eine Verwaltung ansässig, da ist ein Callcenter ansässig und dort werden die Produkte geschaffen. Und die Volksbanken in den Regionen greifen dann, je nach Bedarf, aus der Region heraus auf die nötigen Produkte zu. So könnte ich mir das vorstellen.

MJ: Ja. Wenn du das Modell mal bewertest, was du eben beschrieben hast, also auch wie siehst du da aktuelle Vor- und Nachteile? Ich meine, du kennst dich aktuell aus. Aktuell werden ganz umfassende Konzepte im Privatkundenvertrieb von Kreditinstituten implementiert, zum Beispiel Ökosysteme, Plattformengeschäft und so weiter. Wo siehst du die Vorteile eines Franchise-Konzeptes oder wo siehst du Risiken dann?

EXP4: Also Vorteile sehe ich ganz klar auf der Kostenseite. Ich muss mir bei vielen Dingen keine eigenen Gedanken mehr machen, weil ich einfach nur auf diesen Warenkorb der Gesamtvolksbank zugreife. Und ich habe am Ende auch vielleicht weniger eigenen Personalbedarf, weil ich zum Beispiel das Thema Callcenter oder das Thema Sachbearbeitung komplett über die Gesamtvolksbank abwickeln lasse. Das ist glaube ich der größte Vorteil. Nachteil ist vielleicht in dem Moment, wenn ich regional besondere Bedürfnisse habe, dass es mir dann schwerfällt auf diese Bedürfnisse schnellstmöglich einzugehen, weil ich

natürlich abhängig bin von dem, was mir die Gesamvolksbank liefert. Man muss auch da wieder schauen, ist es möglich in einzelnen besonderen Regionen über so einen Gesamt-Warenkorb die Bedürfnisse der Kunden abzudecken. Weil momentan kann natürlich eine Volksbank sehr individuell auch auf Dinge eingehen, ich nehme jetzt zum Beispiel das Girokonto, aktuell hat ja jede Volksbank auch eigene Kontomodelle für sich. So erleben wir es ja auch Sparkassen. Und wenn ich mir vorstelle ich bin Franchisenehmer, dann habe ich schon das Modell zu nehmen, was mir im Warenkorb zur Verfügung gestellt wird. Weil dann sollte man halt, dann muss man halt ein bisschen schauen, inwiefern sind die, ist der Warenkorb groß genug, dass alle Volksbanken sich gut genug bedienen können.

MJ: Ja. Wenn du dir dieses Modell vorstellst, oder auch ausgehend vom aktuellen Unternehmensnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe, das wird ja aktuell dezentral geführt, wenn man sich jetzt vorstellt, man wandelt diese Organisation in ein zentral geführtes Unternehmensnetzwerk um, also in ein Franchise-Netzwerk, wer sollte da die Rolle des Systemkopfs oder des Franchise-Gebers einnehmen deiner Meinung nach bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe?

EXP4: Also aktuell ist es ja so, dass du, du hast ja die Geschäftsanteile, die Volksbanken rausgeben, und diese Geschäftsanteile, werden ja auf die Kunden der Volksbanken verteilt und dann hast du halt eine Gesellschafterversammlung und daraus wird ja abgeleitet in der Regel eine Vertreterversammlung. Also du hast dann ja Menschen, also Anteilseigner, die am Ende den Vorstand und den Aufsichtsrat kontrollieren. Und ich kann mir vorstellen in dem Zusammenhang, dass man auch deutschlandweit davon sprechen kann, dass du deutschlandweit da auch da Vertreter hast, die da man da abrufen kann aus den einzelnen Gesellschaftsteilhabern. Ist das zu konfus, was ich gesagt habe oder kann man das nachvollziehen?

MJ: Nein, das ist nachvollziehbar. Wen siehst du denn in diesem Modell der genossenschaftlichen FinanzGruppe an der Spitze? Wer sollte das deiner Meinung nach sein, der da das Hütchen über alles offen hat? Welche Organisation?

EXP4: Also was zeichnet eine Volksbank ja aus ist, dass die Anteilseigner, also sprich die Menschen die Geschäftsanteile einer Volksbank erworben haben, einen großen Einfluss nehmen. Und das sollte auch in Zukunft so bleiben. Also musst du weiterhin aus den Anteilseignern Menschen bestimmen, die eventuell da auch einen Vorstand bestimmen, der die Geschäftsziele verfolgt. Das wäre so meine Idee. Also am Ende, nimmst du jetzt mal den Bundesrat, den wir aktuell haben, da ist es ja auch so, dass jedes Bundesland da Abgeordnete

hinschickt, die im Bundesrat zusammensitzen und Entscheidungen treffen. Da kann jedes Land mitsprechen. Hier wäre es ja auch ähnlich, dass du vermutlich eine ganz große Vertreterversammlung schaffen müsstest, wo alle Volksbanken da Menschen hinschicken.

MJ: Ja, das verstehe ich, also das habe ich verstanden. Da muss ich nochmal etwas konkreter reingehen. Wen siehst du denn an der Spitze des Systems, wer sollte denn bestimmen, welche einheitlichen Produkte es gibt, also welche Organisation, das meine ich damit. Wen siehst du da oben? Also welche Organisation würdest du eher ganz oben sehen?

EXP4: Okay, dann würde ich dann vermutlich eher auf die DZ Bank tippen, ohne es konkretisieren zu können, wenn ich ehrlich bin.

MJ: Ja, okay. Ist okay. Dann nehme ich die Aussage auf. Und so wie ich dich richtig verstanden habe, du hast es ja auch beschrieben, Franchise-Nehmer wäre dann die lokale Volksbank sozusagen?

EXP4: Ganz genau, richtig.

MJ: OK. Wenn du dir jetzt so ein Modell vorstellst, was du ja eben konstruiert hast, mit DZ Bank oben und Volksbank als Franchise-Nehmer unten, wie sollte denn in so einem zentral gesteuerten Unternehmensnetzwerk dann eine strategische Entscheidung getroffen werden? Wer sollte das machen? Also wie sollte sozusagen eine Entscheidungsfindung stattfinden?

EXP4: Also ich glaube, wenn ich das Modell mal so zu Ende denke und wir davon sprechen, dass jede Volksbank Vertreter entsenden kann, die relativ dicht dann auch an der DZ Bank dransitzen, sprich die ja dann dem Aufsichtsrat und dem Vorstand entsprechend dort auch mit in die Suppe spucken können in Führungsstrichen, glaube ich schon, dass ein gewisser Einfluss von den Volksbanken aus kommen muss. Nichtsdestotrotz muss am Ende ganz oben auch eine Entscheidung getroffen werden können. Das heißt, du musst dort einen Vorstand bestimmen, der auch für mehrere Jahre Entscheidungen treffen darf, ja? Um eine gewisse Selbstständigkeit und auch eine gewisse Geschwindigkeit einfach zu haben. (MJ: Ja, ist auf jeden Fall nachvollziehbar) Ich glaube nur, man müsste in solchen Bereichen halt, wenn wir jetzt wirklich von Warenkörben sprechen, von Produkten sprechen, auf die die einzelnen Volksbanken zugreifen können, wenn du von Kunden-Service-Centern und ähnliches sprichst, muss am Ende halt nur so viel geliefert werden dort, dass alle Volksbanken drauf zugreifen können. Und alle auch zufriedengestellt werden. Und der Aspekt der Regionalität. Das heißt, am Ende ist es dann halt keine deutsche

Bank, die verschiedenste Filialen in Deutschland hat, sondern es ist wirklich dann eine Gesamtvolksbank, die ihre kleineren Volksbanken in den Regionen unterstützen muss. Und das ist glaube ich wichtig, dass da ein groß genuger Warenkorb vorhanden ist. Das darf nie verloren gehen.

MJ: Ja. Wenn du dir dieses Modell jetzt vorstellst. Also wir sind ja jetzt schon etwas konkreter eingetaucht. Welche Rolle siehst du da, und das wird ja sehr oft diskutiert aktuell, ob bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder bei der Sparkassen-Finanzgruppe, welche Rolle siehst du da bei den Prüfungs- und Fachverbänden oder den Regionalverbänden? Welche Aufgabe haben die deiner Meinung nach in einem solchen Modell dann?

EXP4: Also am Ende muss man ja schon sicherstellen, dass man vor Ort den entsprechenden Gesetzen folgt. Oder wie soll ich das verstehen mit den Verbänden? Die haben ja eine gewisse Kontrollfunktion. Und die Kontrollfunktion bleibt ja bestehen.

MJ: Genau, das wäre ja jetzt so deine Aussage, dass du sagst, okay du hast ja oben die Spitze mit der DZ Bank, ein Unternehmen, und dann hast du die Franchise-Nehmer. Aber so wie ich dich richtig verstehe.

EXP4: Nein, also ich glaube schon eine gewisse Kontrolltätigkeit muss vorhanden sein. Eventuell kann man es in abgespeckter Form sehen. Und die größte Form der Kontrolle fällt natürlich da bei der Volksbank an sich schon der DZ Bank zu, aber auch die kleineren, regionalen Volksbanken müssen entsprechend geprüft werden. Weil es darf auch nicht zum Wildwuchs werden.

MJ: Ja. Inwiefern, oder anders, welche weiteren Bestandteile siehst du? Wir haben jetzt gesagt, okay die DZ Bank, die lokalen Volksbanken, dann die lokalen Prüfungs- und Fachverbände, um die Kontrollfunktion einzunehmen. Welche Rolle siehst du für das Kernbankensystem? Aktuell ist es ja so, du kennst dich ja auch aus in, bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe und auch in der Sparkassen-Finanzgruppe, wenn du jetzt Kunde der Hamburger Volksbank bist, kannst du bei der Münchener Bank eG kein Geld einzahlen oder dein Sparkassenbuch nicht eintragen. Wie wichtig siehst du eine Anpassung des Kernbankensystems in so einem Franchise-System oder Öffnung des Kernbankensystems auch?

EXP4: Also ich glaube, dass wäre ein riesen Mehrwert für eine Organisation, wenn es Möglichkeiten geben würde deutschlandweit auch mit seinen Konten bei anderen Instituten arbeiten zu können. Sprich, dass man auch dort Auskünfte bekommen kann, dass man auch dort in der Lage ist, Geld einzuzahlen,

nicht nur Geld abzuheben an den Automaten. Ich glaube das würde halt einen riesen Mehrwert erzeugen für die Kunden. Und deswegen würde ich es als sehr wichtig empfinden, dass man genau an solche Dinge herangeht, weil das ist halt immer auch ein Argument, auch um die Kunden vielleicht in der Volksbankwelt zu halten. Denn ein Kunde, der sich regional oder räumlich verändert, der muss aktuell noch ein neues Konto eröffnen bei einer anderen Volksbank. Und da besteht immer die Gefahr, dass er dann zu einer Direktbank wechselt oder zu einer anderen Bank vor Ort und nicht in der Volksbankwelt bleibt. Von daher wäre es sehr, sehr zielführend und sinnvoll, dass man da Wege findet, dass die Kunden, egal ob sie jetzt in München leben oder in Hamburg, die gleichen Leistungen beziehen können in den Volksbanken. Zumindest was das Thema Zahlungsverkehr angeht.

MJ: Wenn du dieses Modell mal bewertest, auf Sicht von fünf oder zehn Jahre, inwiefern siehst du denn sowas realistisch oder realisierbar? Oder auch anders gefragt, wie bewertest du die Zukunftsfähigkeit eines solchen Modells für die Volks- und Raiffeisenbanken?

EXP4: Also die Zukunftsfähigkeit würde ich als sehr positiv bewerten. Nur die Umsetzung oder der Weg dorthin ist glaube ich ein sehr weiter und sehr steiniger Weg, weil, da bin ich mir nicht sicher, aber ich glaube auch die Volksbanken zum Teil mit verschiedensten Rechenzentren aktuell arbeiten.

MJ: Ja, verstehe.

EXP4: Ich glaube aber trotzdem, fünf Jahre ist optimistisch zu glauben, dass man in fünf Jahren da an die Umsetzung kommt. Aber innerhalb der nächsten zehn Jahre schließe ich das nicht aus, dass man da Wege einschlägt das hinzubekommen.

MJ: Inwiefern sollte so ein System in Erwägung gezogen werden? Auch aufgrund externer Faktoren oder sowas.

EXP4: Also, der Wettbewerb wird härter. Man muss ja nur schauen, welche, Check24 hat grade eine Bankenlizenz bekommen, Amazon wird irgendwann dabei sein, Google wird dabei sein, Facebook wird vermutlich Konten anbieten. Das heißt der Wettbewerb wird härter. Und ich finde, wenn man so ein Modell schafft, bindet man die Kunden der Volksbankgruppe stärker an sich, als wenn man das Modell nicht hat.

MJ: Okay. Hast du noch weitere Fragen oder Ergänzungen, die du gern anführen möchtest zu dem Thema?

EXP4: Nein, für den Moment nicht. Ich finde es ein sehr interessantes Modell, was da vielleicht entstehen kann oder entstehen wird. Ergänzungen habe ich aber nicht.

MJ: Okay, dann machen wir es so, ich lege kurz auf, dann ist das Gespräch aufgezeichnet und rufe dich dann gleich nochmal an, ja?

EXP4: Alles klar, danke.

MJ: Bis gleich, ciao.

14.33.5. Experte 5

EXP5: So, mein Lieber.

MJ: Ja, ich höre dich gut.

EXP5: Sehr gut. Sehr gut.

MJ: Ja, dann freue ich mich. Wir starten einfach mal rein. Wie du weißt, ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken wie zum Beispiel der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe immer heftig diskutiert wird. Aktuell, vor Corona, ja auch diese Ideen beim DSGVO, die Governance der Sparkassen umzubauen, auch zwecks Haftungsverbund, und da gibt es ja auch auf der europäischen Ebene viel Input. Vor diesem Hintergrund oder allgemein auch, wie bewertest du denn die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile?

EXP5: Auf was?

MJ: In Bezug auf Vor- und Nachteile. (EXP5: Vor- und Nachteile.) Wo siehst du Vor- und Nachteile bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe?

EXP5: Also, Nachteile, das ist relativ einfach, meines Erachtens. Die sind halt sehr klein, sehr zerstückelt. Und haben meines Erachtens dadurch nicht so wirklich viel Marktmacht vor Ort. Das sind alles selbstständige, eigenständige Unternehmen, die sich halt in Fragen der strategischen Ausrichtung für gewisse Themen dann an den BVR wenden oder eben, wenn es um irgendwelche großartigen Konglomeratsfinanzierungen oder so was geht da vielleicht die DZ mit ins Boot nehmen. Aber durch diese Selbstständigkeit vor Ort und diese kleinen, ja, Bilanzsummen, ja, die ja zum Teil sogar unter einer Milliarde sind, fehlt denen

meines Erachtens völlig die Marktmacht. Der Vorteil daran ist aber, und das ist halt immer bei so kleinen Unternehmen, du hast dann einen rührigen Vorstand, der dann quasi mit dabei ist und jeden Tag die Ergebnisse nachfragt, „Wie ist es gelaufen? Was können wir machen?“. Die können halt ihr Boot oder ihr Schiff sehr schnell in eine andere Richtung lenken. Sehe ich bei kleineren Sparkassen insbesondere, wenn ich jetzt so meinen bekannten VV da in der Sparkasse sehe, der dann einfach sagt, „Wir brauchen keine Arbeitskreise, wir laden uns ein und merken nach zehn Minuten, wir haben eine falsche Richtung eingeschlagen und dann wenden wir das Boot einfach“. Und das ist, sage ich jetzt mal, in so großen Läden, wenn wir da über sechs, sieben Milliarden reden, ist das schon schwieriger. Deutlich schwieriger. Und das sehe ich halt bei den Volksbanken als Riesenvorteil, dass es da einfacher ist, ich will jetzt nicht Druck sagen, aber die Erwartungshaltungen an vertriebliche Ergebnisse sehr direkt auch mit einzelnen Mitarbeitern zu kommunizieren, ja? Wochenergebnisse zu kommunizieren. Und dann eben zu sagen, „Okay, was nimmst du dir vor?“ Und „Wo stehst du gerade?“. Das funktioniert ja alles in den großen Läden kaum. So. Und das funktioniert meines Erachtens dann aber bei den Volksbanken sehr gut. Und wie ich mitbekommen habe, sind die ja auch in der Akzeptanz im Kunden-Voting sind die mittlerweile mindestens auf Augenhöhe, wenn nicht sogar weiter als die Sparkassen. Ja, weil die einfach näher dran sind.

MJ: Ja, das wäre auch meine Nachfrage dahingehend gewesen. Wenn du vergleichst, die Volks- und Raiffeisenbanken mit den Sparkassen auch aus vertrieblicher Sicht oder aus Kundenperspektive. Wo siehst du da dann, dabei, bei zum Beispiel Volks- und Raiffeisenbanken Vor- und Nachteile, wo siehst du da momentan die Marktakzeptanz, wo siehst du eine Abstufung, wenn du mal diese beiden Institutsgruppen vergleichst aktuell?

EXP5: Also, ich finde, sie tun sich nichts. Ich fand die Sparkassen immer deutlich weiter vorne, aber momentan, finde ich, tun sie sich einfach nichts. Du hast halt da diesen komischen Baustein, den du da bei den Volksbanken machen musst und wirst da eben Mitglied dann. Hat aber meines Erachtens eigentlich gar nicht so viel Bedeutung. Aber ich finde es einfach, es ist ein bisschen familiärer, weil, die Sparkassen werden einfach zu groß. Finde ich jetzt so. Also, ich fände es schöner, wenn mein Berater nicht alle, sagen wir mal, alle anderthalb Jahre wechseln würde, und man einfach länger auch einen Ansprechpartner hätte oder auch bekannte Gesichter in Filialen hätte, und nicht ständig drüber nachgedacht wird, dass die zugemacht werden oder gewechselt wird, weil da die Führungskräfte ausgetauscht werden oder eben die Berater sich weiterentwickeln und dann woanders hingehen. Also, da sehe ich, ich schätze mal, dass das bei den Volksbanken zumindest so ist oder ein bisschen anders ist als bei

den Sparkassen. Da würde ich echte Vorteile bei den Volksbanken sehen. Und ich weiß, dass die wirklich auch Leute im Back-Office haben, die dann Termine machen und diese Termine werden auch abgearbeitet. Das musst du, bei den Sparkassen haben die ein so großes Problem damit, sauber am Kunden zu bleiben und, ich sage mal jetzt, es ist ganz schwierig, eine bestimmte Schlagzahl an Kontakten bei der Menge der Kunden reinzubekommen. Und ich glaube, da tun sich die Volksbanken etwas leichter. Meines Erachtens.

MJ: Also, vertrieblicher Vergleich, vertriebliche Stringenz, so, wie ich dich richtig verstanden habe.

EXP5: Mhm. Mhm. Würde ich so sehen.

MJ: Ja. Wenn ich mal in die Zukunft blicke, wenn du, du hast eben schon einzelne Themen angeschnitten, Zersplitterung, Kleinteiligkeit (EXP5: Genau.). Wie, glaubst du, kann die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig ausgestaltet werden, was sollte verändert werden?

EXP5: Also, die müssten definitiv mehr fusionieren. Das machen sie ja auch schon. Weil viele auch nicht wirklich gute Erträge schreiben und dann auch aufgrund ihrer Risiken Zinssätze bekommen, die einfach nicht mehr marktadäquat sind. Ich finde, die müssen so zu einer zumindest so in Richtung drei Milliarden Bilanzsumme sollten sie dann schon haben und ich glaube, da gibt es in Deutschland gar nicht so viele. Da gibt es natürlich ein paar in den größeren Städten, aber es gibt, also, wenn ich hier mal um meine Region sehe, dann hast du da eine Raiffeisenbank in Junkersdorf, und so einen Kram. Ja? Das ist ein Stadtteil von Köln. Also, das sind so kleine Klitschen. Du hast hier in, du hast hier eine Gladbacher Bank, du hast eine Volksbank in Gladbach, dann hast du eine Raiffeisenbank in Gladbach, das ist doch alles ein Laden. Das verstehe ich nicht. Sorry. Die haben alle eigene Vorstände noch, die haben alles selber irgendwie organisiert und da, glaube ich, haben die noch ein Riesenpotenzial, wenn die mit ihrer Idee, halt nah am Kunden dran zu sein, wenn die das weiterfortführen könnten und dann ihre Einheiten zumindest so städteweise so ein bisschen zusammenführen könnten. Und vielleicht auch mehr ein standardisiertes Angebot. Da weiß ich aber nicht genau, wie die da aufgestellt sind. Aber so ein standardisiertes Angebot ist sicherlich auch nicht schlecht. Dass die ähnlich wie wir dann auf so einen, ja, einheitlichen Kostenrahmen dann auch kommen und auch eben sehen, welche Betriebsgrößen machen Sinn und was macht echt weniger Sinn. Da würde ich mich hin entwickeln, wenn ich jetzt bei den Volksbanken was zu sagen hätte.

MJ: Ja, verstehe ich. Verstehe ich. Wenn ich mich mal von dem Thema löse, Status quo genossenschaftliche FinanzGruppe. Wenn du dir vorstellst, weißes Blatt Papier. Man könnte eine Bank franchisen. Wie würde das deiner Meinung nach aussehen? Mal völlig jetzt explorativ gemalt sozusagen. Erzähle einfach mal.

EXP5: Also, du müsstest halt einen Franchisegeber haben. Sagen wir mal, so ähnlich wie McDonald's, ja? Du hast halt das Unternehmen. Du hast eine Philosophie hinter dem Unternehmen. Und du hast einen Qualitätsstandard hinter dem Unternehmen. So. Und dann hast du bestimmte Vorgaben, ja, vom Namen her, von der Äußerlichkeit, von der Produktgebung, wenn wir jetzt auf Banken gehen. Und hast dann die Möglichkeit, eben den Leuten zu sagen, „Pass auf, möchtest du unter dieses Dach schlüpfen?“. Was weiß ich, Raiffeisenbank der Zukunft oder wie auch immer die dann heißen, RdZ-Banken oder so was. Und dann kannst du dich halt als Unternehmer einbringen und kannst über deine lokale Marktbearbeitung, ja, neben den Aktionen, die dir angeboten werden, neben den Produkten, die du halt verkaufen musst, dass du dann in gewisser Weise vielleicht Preispolitik machen kannst, so in einem gewissen Rahmen natürlich, dass du über einen außergewöhnlichen Service, über Kundenfreundlichkeit, über Verbindlichkeit, über Transparenz, über, ich sage mal, persönliches Marketing, was du dann auch betreiben kannst, dass du dir dann selber deine Vorteile aus, sage ich jetzt mal, einem bestehenden Markenprodukt herausziehst. So könnte ich mir im Bankenbereich so was vorstellen. Hast du natürlich jede Menge Risiken auch dabei. Weil, wenn die Dinge dann vor die Wand fahren, dann muss du halt aufpassen, dass dann eben nur der Franchisenehmer dann eben da rausgekickt wird und ein anderer das dann relativ schnell übernimmt, weil, du darfst natürlich nicht irgendwie pleitegehen. Und du hast natürlich ein Problem dann, du musst ja auch eine, ja, so ein Bankenzertifikat haben, dass du überhaupt als Bank oder so agieren kannst. Da gibt es ja relativ hohe Hürden in Deutschland. Das könnte ich mir hier als extrem schwierig vorstellen.

MJ: Wenn ich dich also richtig verstehe, so wie du es auch eben beschrieben hast, siehst du die kleinste Einheit eines Franchisemodells, du hast eben Franchisenehmer schon angesprochen, Franchisegeber und Franchisenehmer, auf Höhe Bank, was heute sozusagen eine Volksbank oder Sparkasse wäre. Oder inwiefern siehst du gegebenenfalls da auch ein Modell, was noch granularer wäre, am Point of Sale, sage ich mal, also Filiale.

EXP5: Ja, das geht natürlich auch. Dass man sagt, ich würde jetzt hier, sage ich mal, in der Gegend, sagen, ich möchte jetzt hier eine, ich nenne die jetzt

mal, eine RdZ eröffnen, weil, ich sehe hier bestimmtes Potenzial, weil, hier ist gutes Einkommen oder wie auch immer. Und es ist vielleicht im Umkreis von, das müsste man dann schauen, das müsste dann der Franchisegeber dann entscheiden, wie weit die Standorte auseinanderliegen dürften, inwieweit man sich überschneiden darf. Dass man das, geht natürlich auch, dass man jetzt nicht sagt, ich mache eine ganze Region oder ein ganzes Bundesland, sondern wer Bock hat, kann quasi so einen Laden dann auch in Form einer Filiale eröffnen. Das ist natürlich durchaus denkbar. Und der, der vielleicht sagt, ich habe dann zwei Filialen oder drei Filialen, kann sich dann eben entwickeln zu einem, ja, so was wie ein Bereichsleiter oder ein Niederlassungsleiter oder wie auch immer. Ja, das geht natürlich auch. Also, ich weiß, dass dieser Henry Maske, dieser Boxer, irgendwie fünf McDonald's-Läden irgendwie im Umkreis von Leverkusen hat. Der hat mal mit einem angefangen und hat sich dann überlegt, „Ich mache einen zweiten und ich mache einen dritten“ und ist damit wohl recht erfolgreich. Und dieser Mensch, dieser, ich weiß nicht, ob du das, dieser Prinz von Hessen, der da jetzt auf dem Moped gestorben ist, der ist ja jetzt irgendwie vor einer Woche oder so was, das war ja auch ein sehr großer Franchisenehmer, ich glaube, im Berliner Raum, von McDonald's. Der hatte auch irgendwie fünf oder sechs Läden. Also, so könnte man das natürlich auch machen. Dann hast du irgendwann solche Niederlassungsfürsten.

MJ: Aber von der ersten Intention, wenn ich dir diese Frage stelle, siehst du es eher auf Ebene der Bank, so wie jetzt eine Bank auch ist (EXP5: Ja. Ja.), als Franchisenehmer gestaltet ist dann?

EXP5: Ja.

MJ: Du hast eben schon ganz viele Dinge angesprochen. Vorteilhaft wie nachteilhaft. Aktuell ist es ja so, das weißt du ja auch sehr, sehr gut, dass viele Konzepte im Privatkundenvertrieb implementiert werden. Das fängt an bei Ökosystemen, Plattformgeschäft. Also, es gibt viele verschiedene Ansätze, die aktuell versucht werden. Um jetzt noch mal zu konkretisieren. Kannst du bitte noch mal die Vorteile oder Nachteile oder Risiken dieses Franchisekonzeptes, so wie es eben aufgemalt wurde, noch mal zusammenfassen aus deiner Perspektive? Was sind Vorteile und Nachteile von so einem System?

EXP5: Also, Vorteil finde ich einfach, du bietest ein Oberprodukt an, was eine Marktbekanntheit schon hat. Die Menschen müssen es kennen, du musst es nicht erst auf den Markt bringen, und jeder weiß, was er bekommt. Und es ist auch abgetestet, dass das gut ist. Ja? Wie gesagt, ich orientiere mich jetzt wirklich mal an so was wie McDonald's. Es ist dir, das kann gut oder schlecht sein, vorgegeben, wie du zu bauen hast, was du anzuziehen hast. Du musst die Ware

natürlich dann bei den Leuten wahrscheinlich auch beziehen. Das kann man als Vor- und Nachteil sehen. Was du vor Ort halt daraus machst dann nachher, du kannst dir vielleicht selber die Lage aussuchen, du kannst natürlich nicht aussuchen, wie das Gebäude oder so was aussieht, aber du kannst eben dafür sorgen, dass es besonders sauber ist, dass die Leute besonders glücklich da wieder rausgehen, weil du einfach einen hervorragenden Service oder so was Ähnliches bietest. Also, das ist auf jeden Fall ein Vorteil, dass du nicht ins kalte Wasser springen musst, sondern es ist ein bekanntes System. Also, ich glaube, wer heute Franchiser von McDonald's wird, der weiß, dass er damit Geld verdienen wird. So. Das wäre natürlich gut, wenn es so was auf Bankenebene geben könnte. Ein Nachteil ist, dass du dich natürlich überhaupt nicht frei entfalten kannst. Dass du immer, an jedem Produkt wahrscheinlich, was du verkaufst, 60 Prozent oder so was, dessen, was du da einnimmst, wieder abgeben musst, weil das eben an den Franchisegeber in irgendeiner Weise zurückfließt. Das heißt also, dein ganzes Engagement, deine ganzen Ideen sind beschränkt, weil du dich nicht frei entfalten kannst, sondern nur in einem eng gesteckten Rahmen. Und deine Entwicklungsmöglichkeit, da partizipiert halt immer irgendeiner von, wie in so einem Schneeballsystem einfach. Du weißt, dass da immer jemand ist, der an dir unheimlich viel Geld verdient. So. Und wenn ich viel an jemandem verdiene, dann möchte ich im Zweifel auch nicht, dass der irgendwann mal auf meine Ebene kommt. Gut, jetzt ist das da natürlich, so ein Unternehmen, ich glaube einfach, dass du, wenn du nachher viele gute Läden am Laufen hast und gut Profit bringst, dass du dann vielleicht auch noch bessere Einkaufskonditionen bekommst, ähnlich wie jetzt im Automarkt. Dass du sagst, verkaufe ich ganz, ganz viele Autos, dann werden die Autos einfach durchweg ein bisschen billiger und dann kannst du als Autohaus einfach einen besseren Preis anbieten. Und bei so einer Aktion ist es dann eben, wenn du drei Filialen der RdZ oder so was dann eben hast, und die laufen gut und da laufen die Geschäfte einfach gut, dann kriegst du vielleicht am Ende, musst du weniger abgeben oder verdienst einfach mehr. Und kannst vielleicht deinen Mitarbeitern dann mehr geben, dass die sich noch mehr reinhängen, oder eben kannst halt selber ein besseres Leben führen. Ja? Das wären dann so für mich eben die Vor- und Nachteile.

MJ: Du hast ja eben auch schon Sachen angeführt, Freundlichkeit am Point of Sale, Sauberkeit, also, wirklich Dinge, die man auch physisch in der Präsenz wahrnimmt. Um da noch mal deine Meinung einzuholen, jetzt auch noch mal losgelöst vom Franchisemodell, jetzt noch mal auf Metaebene. Inwiefern siehst du denn die Wichtigkeit physischer Präsenz von Banken? Volksbanken, Sparkassen? Aktuell, noch in fünf oder zehn Jahren. Wie siehst du das Thema? Mal ganz losgelöst betrachtet.

EXP5: Ich glaube, dass Volksbanken und Sparkassen keine Direktbanken sind. Und diese ganzen Versuche dieser Digitalisierung und jetzt im Rahmen von Corona darüber nachzudenken, okay, die Kunden haben sich jetzt schon dran gewöhnt, vielleicht nutzen wir das und machen einfach von den 15 Stellen, die wir über haben, machen wir nur acht wieder auf oder so was. Also, das wird im Moment, würde ich mal behaupten, in allen Häusern diskutiert. Ich glaube einfach, dass der stationäre Vertrieb immer ein Teil einer Universalbank sein muss. Weil es einfach viele gibt, die es online nicht so machen wollen. So. Ich mache ganz viel online, aber eine Hausfinanzierung mache ich halt nicht online. Und wenn ich eine Hilfe brauche, um mein PIN-TAN-Verfahren oder mein Kwitt oder mein was weiß ich was einzurichten, bin ich immer froh, wenn ich irgendwohin gehen kann und mir einer sagen kann, „Jetzt machen Sie mal das, machen Sie das, machen Sie das“. Das geht vielleicht alles telefonisch, aber ich glaube, das dauert noch ein bisschen, sodass die jetzt einen Grundsatz, also, so einen Bodenstock an Beratung müssen wir weiter vorhalten. Und die Frage, die Gretchenfrage, das wird wirklich, wie viel musst du vorhalten? Also, ich finde es halt schwierig, wenn du Stellen, wo nicht mehr so viel läuft, einfach zumachst, und die Kunden dann mehr oder weniger in einem hochpreisigen Kontomodell zurücklässt, aber ihnen das Gefühl gibst, also, mehr als eine Direktbank ist das auch nicht. Und die Frage ist einfach, wir brauchen das Geld, oder diese Filialbanken brauchen halt dieses Geld, um ihren hohen Kostenapparat zu refinanzieren. Aber die Frage ist, wie lange machen das die Kunden dann noch mit? Deswegen glaube ich, dass du in gewissen Umkreisen jetzt nicht mehr so wie früher, dass du sagst, so, alle drei Kilometer hast du eine eigene Stelle. Aber dass du schon sagen musst, so im Umkreis von zehn Kilometern musst du schon irgendwo eine Filiale haben, wo du hinfahren kannst und wo du dich auch beraten lassen kannst. Deswegen, glaube ich, können wir uns nicht völlig freimachen von physischer Beratung. Kann ich aber auch ganz alleine mit stehen. Also, das ist, ich glaube, die Digitalmeister, die sehen das alle komplett anders, die sagen, „Wir machen das alles so, die Leute wollen das sowieso alles nicht mehr“. Ja, das kannst du immer gut sagen, dass die das alle nicht mehr wollen. Ich sehe es jetzt anhand der Beschwerden, die wir bekommen, da sind ganz viele, die es noch wollen. Und es sind insbesondere die Älteren, das weiß ich auch. Aber es sind auch zum Teil mal Jüngere dabei, die dann sagen, „Nein, also, das finde ich ja jetzt aber echt blöd und das war immer so schön und ich will mich da nicht in die Reihe anstellen und ich würde gerne noch mal vorbeikommen“. Also, man wundert sich. Ich glaube, dass das wieder irgend so eine Renaissance bekommen wird, das Filialgeschäft.

MJ: Das war mir da wichtig, da mal deine Meinung abzuholen an der Stelle, allgemein auf der Ebene. Wenn ich jetzt den nächsten Schritt mache und mir

das Unternehmensnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe noch mal anschau, wird das aktuell dezentral geführt. Wenn man sich jetzt vorstellt, man zeichnet jetzt so ein zentrales Netzwerk in Form eines Franchisesystems aus. Wer wird denn da deiner Meinung nach die Rolle des Systemkopfes oder des Franchisegebers übernehmen? Wer sollte an der Spitze eines derartigen Systems stehen?

EXP5: Zentralbank. Also, in dem Fall die DZ. Ganz klar.

MJ: Ja. Wie begründest du das? Oder wie würdest du das differenzieren jetzt auch im Vergleich zu, zum Beispiel, BVR?

EXP5: Ja, BVR ist ein Verein. Also, das ist, da gehst du hin, wenn du ein Seminar brauchst, da wird vielleicht ein neues Gesetz zur Kündigung oder von Spareinlagen oder Ähnliches, das wird dann eben bewertet, ob man das da machen kann, soll oder nicht. Aber letztendlich ist es ein, ich kann das gar nicht so sagen, es ist halt wie so ein Verband, der Empfehlungen herausgibt. Ich würde fast mal behaupten, wir würden auch komplett ohne auskommen. Ja, ich könnte, diese ganzen Leute, die dort sitzen, könntest du auch in eine Zentralbank reinbekommen. Also, das, was ich eben gesagt habe, diese Bewertung von Gerichtsurteilen oder Ähnliches, also, das macht, glaube ich, die DZ sowieso schon für ihre Volksbanken, ja? Die sind ja da angeschlossen, wenn die irgendwo mal eine Meinung brauchen, „Wie muss ich damit umgehen?“ oder wie auch immer, dann helfen die sowieso schon. So. Und wenn es um große Kreditgeschäfte geht, da sitzen die auch mit am Tisch. Ja? Und ich glaube nicht, dass da so ein Verein eine, ja, eine Führung eines, oder so ein Franchisegeber sein könnte. Kann ich mir irgendwie nicht vorstellen. Kann ich jetzt so schwer, schwerlich zu begründen, sage ich jetzt einfach mal. Aber.

MJ: Das ist völlig okay, das ist ja, genau, die Zeichnung des Modells aus deiner Perspektive.

EXP5: Ja, ja, genau. Genau.

MJ: Wenn wir dann in die nächste Ebene reingehen, wir haben jetzt, wie du sagst, die DZ Bank als Franchisegeber oder Systemkopf oder du, besser gesagt, positioniert. Wer wäre dann von der Rolle der Franchisenehmer in dem System?

EXP5: Ja, Franchisenehmer wären dann für mich die einzelnen Volksbanken. Ja? Also, ich sage noch mal dann eher die Volksbanken, wenn wir das von eben nehmen, die Volksbank Düsseldorf-Neuss ist jetzt eine etwas größere. Das wäre für mich dann eben so ein Franchisenehmer als Kopf, ja? Die könnten

natürlich auch irgendwelche Subs noch nehmen, wenn es in ihre Filialebene runtergeht. Nur das ist eben die Frage, könnten rein theoretisch vielleicht auch die einzelnen Filialen dann sein.

MJ: Ja, also, so eine Art zweistufiges Franchising (EXP5: Genau.), was du da siehst, sozusagen.

EXP5: Genau. Oder du machst es halt, aber dann bist du komplett zentral, dann bist du halt wie eine Deutsche Bank, dass du sagst, ich habe da einen Laden, der gibt alles vor, ja? Und die einzelnen Franchisenehmer sind dann die einzelnen Filialen. Das kannst du natürlich auch machen. Dann hast du aber, dann hast du eine Zentralbank. Dann ist es nicht mehr dezentral. Das geht auch. Dann schaffst du alle Vorstände ab, machst die DZ ein bisschen größer und dann entscheidet die eben und die Filialen müssen umsetzen. Dann hast du aber eine Volksbank Deutschland. Dann hast du gar keine Regionalität mehr und dann geht eben auch all das, was ich eben gesagt habe, dieses kleinteilige Geschäft, wo jeder jeden kennt, das geht dann natürlich komplett verloren. (MJ: Verstehe.) Würde ich nicht machen, ganz ehrlich nicht. Also, ich würde die Franchisenehmer eher, das wären für mich dann eher die heutigen Vorstände der Volksbanken.

MJ: Ja, wenn wir bei dem Modell mal bleiben. Ich meine, in so einem Unternehmensnetzwerk ist natürlich das Thema Willensbildung, strategische Entscheidungen ganz wichtig. Wie sollte das denn dann da deiner Meinung nach getroffen werden? Wie sollten da strategische Entscheidungen getroffen werden, wenn man so ein Franchisennetzwerk aufbaut oder die genossenschaftliche FinanzGruppe transformiert in so ein Franchisennetzwerk?

EXP5: Das sind ganz schwierige Fragen. Ich würde halt den, also, die ganzen großen strategischen Fragen würde ich halt beim Franchisegeber, in dem Fall DZ Bank, sehen, ja? Wo es vielleicht um, ja, um Optik, welche Geschäfte wollen wir eigentlich machen, wie wollen wir uns insgesamt eigentlich positionieren, wie wollen wir wahrgenommen werden? Das würde ich eher ganz oben sehen. Und, ich sage jetzt mal, die strategischen Entscheidungen vor Ort, wo möchte ich mich engagieren, wo möchte ich vielleicht auch mit Marketingarbeit rein, mit Sponsoring rein oder Ähnliches? Das würde ich dann wieder in die Rolle der Franchisenehmer, also der einzelnen Volksbanken in dem Fall, geben, weil, die müssen ja auch was, du kannst sie nicht komplett von oben führen. Weil dann bräuchte ich diese Zwischenstufe nicht mehr. Dann kann ich auch eine Zentralbank bilden, wenn ich sage, ich entscheide alles bei der DZ Bank und alle anderen müssen es umsetzen. Das würde, an der Stelle wäre das eine Zentralbank, dann brauche ich die Köpfe da nicht mehr und so gesehen würde ich dann

eben als Franchisegeber den Rahmen vorgeben. „Das möchte ich, so muss es aussehen, damit wir einheitlich wahrgenommen werden.“ Und wenn es dann um die lokale Ausgestaltung geht, da würde ich dann eben die Volksbanken nehme.

MJ: Ja, das ist auch der Übergang zu meiner nächsten Frage. Also, die Mitbestimmung siehst du, also, die lokale Mitbestimmung siehst du vor allem in Sachen wie dezentrales Sponsoring, Lokalitäten, also Besonderheiten in der Lokalität, da siehst du dann die Grenze zwischen zentraler Entscheidung und dezentraler Entscheidung sozusagen?

EXP5: Ja, und in Grenzfällen natürlich auch, wenn es um was Größeres geht, also, Beispiel jetzt. Jetzt hätten wir hier eine Riesenvolksbank in Mönchengladbach und die möchte gerne Hauptsponsor bei Borussia werden. Das wirst du nicht alleine hinbekommen, da müsstest du dann quasi in Entscheidung mit der DZ gehen und sagen, „Okay, wollen wir das? Ist das auch überregional gut? Oder hätten wir dann eine zu große, ja, positionieren wir uns dann zu stark“, dass die nächste Volksbank sagt „Aber ich will den Fußballverein hier auch übernehmen?“ Also, da könnte ich mir dann auch vorstellen, dass so was dann wieder auf der, also, so eine ganz große Geschichte, auch wieder von der DZ Bank dann eben übernommen wird. Aber sonst, lokale Sachen, lokale Besonderheiten, wenn es um besondere Kreditprozesse vielleicht hier vor Ort geht, wenn es hier schneller gehen muss, da muss man dann im Prinzip miteinander reden, wie man es machen kann. Also, da müsste aus meiner Sicht dann auch schon irgendwo ein Austausch sein. Und wenn man dann eben gute Argumente hat, ja, dann sollte die DZ Bank dem dann auch nachkommen. Und wenn man daraus was ableiten kann, wenn man was lernen kann, dann kann das ja auch ein Standardangebot für andere werden.

MJ: Ja, verstehe ich. In einem solchen Unternehmensnetzwerk, oder in so einer Franchiseorganisation, vor allem in der Franchiseorganisation, gibt es ja oft solche zusätzlichen Organe wie so einen Franchisenehmerbeirat, beispielsweise. (EXP5: Ja.) Wie wichtig erachtest du so was? Oder inwiefern sollte sowas dann installiert werden?

EXP5: Ja, gut, das ist jetzt wie so ein Verwaltungsrat oder Personalrat. Also, du musst natürlich gucken, dass du als Franchisenehmer in irgendeiner Weise auch gehört wirst. Dass da nicht irgendeiner in der DZ Bank sitzt und sagt, „Nein, das machen wir nicht. Das stellen wir uns anders vor“. Also, finde ich schon wichtig, dass man da so ein Entscheidungsgremium mit Regeln aufstellt, wo man Ideen einbringen kann, wo man Kritik äußern kann, wo man auch die Unternehmensphilosophie zumindest vorab hören kann. Also, Beispiel, du willst

dich jetzt komplett verändern. Ja? Die überlegen sich jetzt, wir gehen jetzt von eher Blau. (MJ: Ja.) Und wir wollen jetzt auf Gelb-Rot gehen. Dass man da irgendwas zu sagen kann. Ja? Was das vor Ort heißen würde, weil man vielleicht, ich weiß nicht, Werbebanner da vor Ort hat, und dass man da in irgendeiner Weise mit eingebunden ist in solche Entscheidungen einfach. Ja, finde ich schon extrem wichtig. Alleine auch, um, du kennst das ja, Betroffene zu Beteiligten machen. Also, wenn du, du wirst keine hundertprozentige Akzeptanz bekommen, wenn du den Leuten nicht das Gefühl gibst, „Ja, da stehe ich zu 100 Prozent hinter, das war ja auch zum Teil unsere Idee“. Ja? Das ist eben die Kunst, das den Leuten so zu verkaufen, dass die nachher sagen, „Ja, das ist eigentlich eine Superidee, die kommt ja auch aus den eigenen Reihen“. Und damit hast du quasi wie so eine interne Ideenfabrik einfach, wo du Themen dann besprechen kannst, umsetzen kannst und wo sich dann auch das ganze Franchiseunternehmen entsprechend weiterentwickeln könnte. (MJ: Ja, verstehe ich.) Um Leidenschaft, um Verbundenheit da irgendwie mit reinzubringen.

MJ: Du hast vorhin ein ganz interessantes Thema angesprochen, und zwar, als wir angefangen haben, dieses Franchisemodell zu konstruieren, oder du zu konstruieren, hattest du auch noch mal gesagt, man könnte den BVR abschaffen. Das ist ja ein ganz interessanter Punkt, weil bei bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken, du kennst das, wird oft wird die Rolle von Bankverbänden diskutiert, gerade auch Regionalverbände, Regionalprüfungsfachverbände, ja? Gerade auch jetzt wieder in der Sparkassen-Finanzgruppe vor Corona kam das Thema wieder hoch. Welche Aufgabe siehst du denn für Prüfungs- und Fachverbände, Regionalverbände in einem Franchisenetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe dann?

EXP5: Ja, ich sehe die eigentlich so gut wie überhaupt nicht mehr. Weil, du hast Beiräte, die da mit reinkommen, die Ideen mit reinbringen, du hast die große Idee als Ganzes irgendwo. Und du hast Leute vor Ort, die irgendwas machen. So. Dann hast du in den Zentralbanken oder in dem Franchisegeber hast du Juristen, die über irgendwelche Finanzierungen nachdenken, die über BGH-Urteile nachdenken. Das macht sonst alles irgendwie der BVR, der einfach da drüber spricht, der vielleicht auch die Verbundpartner irgendwie bei Laune hält oder Ähnliches. Aus meiner Sicht könntest du das alles, wenn du so ein Franchisemodell hast, in diese zentrale Überorganisation irgendwie mit reinbringen. Du könntest dort aus meiner Sicht so eine Art Schulung mit reinbringen. Wenn ich das jetzt bei den Sparkassen sehe, bei den Verbänden hast du dann eine Akademie oder Ähnliches mit drin, wo du sagst, „Ja, das könnte ich dann eigentlich auch alles in der Zentrale machen“. Dann fahren alle nach Frankfurt und lassen sich da dann eben schulen für Themen, die dann interessant sind.

Du hast dann gar nicht mehr die Reibungspunkte, dass du dann einen BVR hast, der dann sagt, „Ja, das ist eigentlich gar nicht mein Thema, das müssten eigentlich die Juristen bei der DZ machen“. Aus meiner Sicht, ich glaube, man bräuchte das nicht. Meine Meinung. Ich glaube, man braucht es nicht. Aber dafür weiß ich echt zu wenig, was so ein BVR auch macht. Also, wo die ihre Aufgabe selber drin sehen. Ich kenne es halt nur von den Einzelverbänden hier bei den Sparkassen. Da lache ich mich echt kaputt, dass wir einen zentralen haben und dann für jede Region hast du noch mal einen eigenen und wenn man sich das dann überlegt, und jeder arbeitet irgendwie an eigenen Modellen. Und dann hast du da noch die Sparkassen-Finanzgruppe, die dann irgendwo wieder in Stuttgart sitzt und wieder was machen, also, der DSV dann. Das ist doch völlig albern. Die arbeiten alle an den gleichen Produkten. Und da arbeiten viel zu viele meines Erachtens dran. Und deswegen hast du auch so ein Wirrwarr, so mit Kontenmodellen und Ähnliches. Und das hättest du dann alles bei so einem Franchisesystem nicht mehr, weil die dann eben vielleicht sagen, „Pass mal auf, vorgegeben sind drei Modelle“. So. Und du kannst dann vielleicht eben als lokale Bank noch sagen, „Okay, ich packe da noch drei, vier lokale Anbieter mit rein und mache da so eine Art Mehrwert daraus“. Und das muss aber im Großen und Ganzen alles sehr ähnlich sein. So. Und da wird die Sparkasse irgendwann auch hinkommen, bin ich mir ganz sicher. Dass alle Sparkassen irgendwann sagen, „Wir bieten drei Kontomodelle an. Das eine sieht so aus, das andere so und das andere sieht so aus“. Das wird sich viel mehr angleichen. Das sind Ressourcen, die du dann da auf der Strecke liegen lässt.

MJ: Ja. Das ist ja auch die große Frage jetzt der Realisierbarkeit. Wenn du dir dieses Modell vorstellst, eben in fünf oder zehn Jahren, wie bewertest du diese Zukunftsfähigkeit eines Franchisemodells für die genossenschaftliche Finanz-Gruppe? Wie sinnvoll erachtest du das?

EXP5: Ja. Das ist auch eine schwierige Frage, weil, das gibt es ja in Deutschland in der Form noch nicht, zumindest kenne ich es nicht. Ich kann mir das vorstellen, wenn du einen sehr starken Franchisegeber hast, wenn du ein sehr bekanntes Produkt hast und wenn da nicht zu viele mitreden dürfen. Ich weiß von der Fusion der DZ und der WGZ, die hat Jahrzehnte gedauert wegen irgendwelcher Animositäten, ja? Weil immer irgendein neuer WGZ-Vorstand sagte, „Nein, geht noch nicht, weil“ und Ähnliches. Da geht es ja eigentlich immer nur um persönliche Dinge. Und wenn du das jetzt machen wolltest, ich wüsste gar nicht, welche Leute da alle zustimmen müssten und wer alles auf ein eigenes Mitspracherecht verzichten müsste. Also, das musst du eigentlich von Computern machen lassen, weil ansonsten jeder da mit seinen persönlichen Befindlichkeiten einfach reinrührt. Wie gesagt, ich kann mir das eigentlich

ganz gut vorstellen, aber die Leute müssten dann eben auch verzichten auf so was wie Unkündbarkeit und Ähnliches, weil du musst ja dann, wenn ein Laden nicht gut läuft, musst du als Franchisegeber dann eben auch sagen, „Pass mal auf, hier stimmen die Zahlen hinten und vorne nicht, entweder stimmst du nicht oder die Region stimmt nicht“. So. Und, weil, letztendlich muss der Franchisegeber ja eben auch wollen, dass damit Geld verdient wird, oder wie es die Philosophie dann eben auch vorsieht, was für dich da wichtig ist, ob da Kundennähe oder dann doch auch der Profit wichtig ist. Und dann müssten diese Leute, die dann da zustimmen müssten, glaube ich, schon extrem viel von ihrer heutigen Verantwortung abgeben. Deswegen glaube ich, ist das schwierig. Ich weiß auch nicht, ob das in zehn Jahren schon da sein könnte, oder was da eintreten müsste, damit man sagt, „So machen wir es“. (MJ: Okay) Weil es halt alles heute noch eigene Unternehmen sind. Die können alle selbstständig entscheiden. Können entscheiden, wie viel Gehalt sie sich auszahlen, wen sie einstellen, wen sie rausschmeißen, ja? Und wenn sie sich irgendwie am Rechnen halten, dann laufen die halt auch in ihrer heutigen Geschäftsform. Da kannst du nichts tun.

MJ: Kann ich nachvollziehen, was du meinst. Genau. Wenn du weitere Themen siehst, beispielsweise das Kernbankensystem. Heute ist es ja so, dass, wenn ich Kunde der Sparkasse oder der, also der Hamburger Sparkasse oder der Hamburger Volksbank bin, kann ich, wenn ich in München bin, bei der Münchner Bank bin, kein Geld einzahlen. Ich kann mein Sparbuch nicht nachtragen. Inwiefern siehst du die Wichtigkeit, auch im Kontext eines solchen Modells, das Kernbankensystem zu vereinheitlichen? Ähnlich wie eine Organisation, ein Kernbankensystem alle Konten möglich, einsehbar, Transaktionen-, alle Transaktionen durchführbar?

EXP5: Also, ich glaube, das gibt es heute schon. Also, du kannst ja so ein Online-Sparbuch oder so was auch bei uns machen und, also, es gibt so Möglichkeiten, dass du auch in München deinen Kontostand des Sparbuchs oder so sehen kannst. Ich glaube, das würde gehen. Ich fände es auch gut, aber damit kommst du natürlich immer mehr hin, dass du sagst, Sparkasse ist doch alles ein Unternehmen. Dann bist du halt auch so ein bisschen weg von wir sind alles unsere einheitlichen Unternehmen. Aber was spricht eigentlich dagegen, wenn man ein einheitliches Rechenzentrum hat, spricht meines Erachtens auch gar nichts dagegen, dass irgendeiner Geld auf sein Konto in Neuss einzahlt, und er ist aber gerade in München, ja? Hat da gerade durch irgendeinen Verkauf Geld bekommen, warum soll er das nicht da einzahlen können? Fände ich, ich meine, kannst du ja heute auch schon, kostet 15 Euro und so ein Zeug. Man müsste ja eigentlich nur sagen, wir lassen das einfach untereinander zu und du musst natürlich so ein bisschen die Datenschnittstelle aufmachen. Ob das

datenschutztechnisch möglich ist oder auch nicht, kann ich nicht beurteilen. Aber aus meiner Sicht sollte das technisch, weil wir ja sowieso alle nahezu über die gleiche Plattform arbeiten, sollte das durchaus möglich sein. Und das, glaube ich, wird, bei den Volksbanken könnte das auch möglich sein. Für den Kunden wäre es bestimmt toll.

MJ: Ja. Jetzt mal von dem Modell ausgehend, das eben konstruiert wurde, in Sachen Franchising, Franchisennetzwerk. Welche weiteren Themen siehst du, die man ansprechen sollte, über die man nachdenken sollte, bei so einem Modell, die eben jetzt nicht gefallen sind? Was wäre dir jetzt noch wichtig oder welche weiteren Fragen hättest du dazu?

EXP5: Da fällt mir jetzt gar nichts ein. Gib mir einen Tipp, in welche Richtung könnte es gehen?

MJ: Zum Beispiel aufsichtsrechtlich oder, das hattest du ja schon angesprochen, Personal oder Mitarbeiter, inwiefern sind die offen für solche Themen auch? Also, jetzt mal auf Personal, also, auf einzelner Mitarbeiterenebene?

EXP5: Ich glaube, dem Mitarbeiter wäre das relativ egal. Könnte ich mir jedenfalls vorstellen. Das ist halt eine Frage der persönlichen Entwicklung irgendwo. Siehst du in so einem Modell noch die Chance, irgendwie weiterzukommen, gesehen zu werden? Oder glaubst du, das wird dann alles zentral in Frankfurt oder wo auch immer entschieden? Das wäre für mich dann so ein Punkt als Mitarbeiter. Vom Aufsichtsrecht, ja, gut, da musst du natürlich schon gucken, dass da einer, die Franchisegeber, aber auch die Franchisenehmer entsprechend, ja, draufgucken kann, aber das, ich sage jetzt mal, das muss ja keine BVR-Verbandsrevision sein. Das könnten ja jetzt auch KPMG oder wer auch immer sein, der da in Abständen einfach draufguckt. Also, das würde ich dann nicht so als das große Problem sehen.

MJ: Verbundunternehmen ist noch ein Thema. Das hatten wir jetzt so explizit nicht angesprochen. Inwiefern verändern sich die? Zum Beispiel R+V, bleibt die gleich? Das sind halt auch noch mal Fragen, wie positionieren die sich in so einem System?

EXP5: Ja. Puh. Ja, gut, die R+V und auch die Union, ich glaube, die sitzen ja sogar zum Teil mit in den einzelnen Filialen heute drin. (MJ: Ja.) Oder die kommen dann irgendwann zweimal die Woche dazu oder wie auch immer. Ja. Also, die würde ich jetzt, glaube ich, nicht irgendwie an die DZ noch mit dranbinden. Die würde ich halt auch als einzelne Unternehmen einfach weiterlaufen lassen, die du als Franchisenehmer vielleicht dazu buchen kannst. Ja? Wenn du

erfolgreich sein willst, dass du dann einfach sagst, „Okay, ich brauche hier das, ich brauche hier jenes“. Das könnte ich mir so vorstellen. Oder du musst halt alles unter ein Dach packen. Dass du dann einfach sagst, „Ja, die Versicherungssparte, die habe ich als Franchisegeber auch mit dabei, die decken wir auch ab, und die Wertpapiersparte, die ist auch mit unter dem Dach DZ“. Ist alles möglich. Klar.

MJ: Okay. Wenn du sonst keine weiteren Fragen hast, sage ich an der Stelle vielen Dank.

EXP5: Nein, ich habe keine Fragen.

MJ: Sehr gut. Dann machen wir es so, ich lege auf, dann ist das Gespräch gespeichert und dann rufe ich dich noch mal kurz an. Ist das okay?

EXP5: Alles klar! So machen wir es. Wunderbar, mein Lieber.

MJ: Prima, vielen Dank.

EXP5: Danke dir, bis gleich.

MJ: Bis gleich, ciao.

14.33.6. Experte 6

MJ: So; hörst du mich wieder?

EXP6: Ich höre dich wieder

MJ: Es ist jetzt etwas gerauschter, aber das ist normal

EXP6: Ok

MJ: So, wir starten einfach mal.

EXP6: Machen wir das. Ich habe die Fragen. Hast du noch etwas verändert?

MJ: Ja, ich führe dich so ein bisschen jetzt durch. (EXP6: Super) Also ganz entspannt. Also die Ausbauorganisation von Verbundnetzwerken, wie du ja weißt. Also beispielsweise der genossenschaftliche FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe wird ja aktuell diskutiert. Also vor Corona war es ja auch so, dass Governance in Sparkassen ein wichtiges Thema war. Das hat man jetzt erstmal zurückgestellt. Aus deiner Sicht, wie bewertest du denn die

aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe? Vor allem in Bezug auf Vor- und Nachteile.

EXP6: Naja, ich würde grad sagen, sie hat Stärken und Schwächen. Also eine klare Stärke sehe ich darin, dass nicht jedes einzelne Institut in seiner Region alles alleine machen muss. Sondern, dass du halt die Einrichtung, wenn sie DSGVO oder den BVR hat, die sich um Strategiearbeit kümmern. Oder die IT-Dienstleister. Oder auch teilweise Produktlieferanten (MJ: Ja, ja). Das sehe ich als klare Stärke. Weil damit signalisierst du deinen Kunden auch so eine gewissen Gleichartigkeit. Also ich kann als Sparkassen- oder Volksbankkunde in die Filiale meiner Wahl gehen und ich bekomme den Bausparvertrag, den ich 700 Kilometer weiter auch in der Form bekomme. (MJ: Ja) Das finde ich hat schon was Cooles. Oder auch was. Ja, irgendwie verlässliches, stabiles würde ich fast sagen. Weil du halt auch überall hingehen kannst, wenn du eine Frage hast. Wenn du umziehst und so. Das finde ich schon ziemlich gut. Und du kannst dadurch, dass das du halt Institute hast, die sich spezialisieren, BVR, DSGVO, auch mal auf Dinge rumdenken was du vor Ort nicht machen kannst.

MJ: Wie glaubst du, kann die genossenschaftliche FinanzGruppe sich zukünftig aufstellen? Wie sollte sie sich aufstellen?

EXP6: Das ist eine schwierige Frage, weil insbesondere die Genossen ja sehr viel Wert auf ihren Mitgliederdasein legen. Und auf diese Historie, die sie haben. Ich glaub die. Das Modell der genossenschaftlichen FinanzGruppe ist so was wie ein Weltkulturerbe. Das lähmt so ein bisschen natürlich auch, weil es ganz viele ganz gut finden. Und auch viele mitreden wollen. Um das ein bisschen zu verbessern oder mehr Geschwindigkeit rein zu bekommen, würde ich als einer der ersten Schritte die Gremienstruktur überarbeiten. Denn es gibt sehr viele. Also Mitgliederversammlung an oberster Stelle. Dann Fachräte, Beiräte. Irgendwelche Landesverbände. Und die die dieses ganze Gebilde extrem zäh machen. Und um sich da ein bisschen auf die heutige Zeit auszurichten, würde ich an diese Gremienstruktur Entscheidungswege als erstes rangehen. (MJ: Ja) Der zweite Punkt wäre. Ich würde schon sehr intensiv, um es mal vorsichtig zu formulieren, die Zusammenarbeit in diesem ganzen Verbandsgebilde überdenken. Also wer macht was. Wer entscheidet was. BVR als Strategiegeber. Dann gibt es die DZ Bank, die aber auch irgendwo ihre Themen vorantreibt. Da habe ich so von außen betrachtet manchmal den Eindruck es ist nicht ganz klar, wer treibt jetzt welches Thema nach vorne und bringt es bringt es dann auch zum Abschluss.

MJ: Das wäre auch meine Nachfrage gewesen. Wie hast du denn die Gremienarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe empfunden? Wenn du das so empfiehlst.

EXP6: Ja, das habe ich ja schon gesagt. Es ist halt zäh. Also zäh im Sinne von es dauert sehr lange, um Entscheidungen zu treffen. Weil du hast halt jetzt nicht wöchentlich oder täglich irgendwelche Austauschmöglichkeiten. Die Menschen quer verstreut in Deutschland sind mit tausend anderen Dingen beschäftigt. Und dann kommst du mit einem Thema um die Ecke und dann musst du warten, bis eine Sitzung anberaumt ist. Wir haben ja eine Frequenz, die liegt viertel-, halbjährlich oder sogar jährlich auseinander. Und wartest du halt. Und dann bereitest du auf. Und dann sprichst du. Und dann, wie es halt immer so ist, hat jemand nochmal eine andere Meinung oder eine gute Idee. Oder einen Einwand. Oder was auch immer. Und dann gehst du wieder zurück und arbeitest. Und dann musst du wieder warten bis die nächste Sitzung ist.

MJ: Ja, verstehe.

EXP6: Da geht einfach sehr viel Zeit verloren. Und das würde ich unbedingt ändern. Dass du, keine Ahnung ad hoc, Themen beauftragen kannst. Oder dich ad hoc austauschen kannst. Auch wenn diese gremiale Struktur. Oder dass du das mal laufen lässt, aber so Schnellbootcharakter irgendwie für Themen entwickeln kannst und dich einfach zügiger auszutauschen oder Entscheidungen herbeizuführen.

MJ: Ja. Da auch nochmal eine Nachfrage. Wie hast du denn oder wie empfindest du denn die Arbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe jetzt bezogen auf Strategieverband BVR und Primärbanken eben das? Wie ist da eigentlich die Arbeit oder wie ist die Vernetzung von Zentralverband und Lokaler Volksbank? Aus deiner Empfindung raus.

EXP6: Ich wollte grad sagen, das ist jetzt sehr viel mein persönliches Empfinden.

MJ: Ja, das ist ja völlig okay.

EXP6: Ich glaube der BVR hat eine sehr klare Linie bis zu der er sich bewegt. Und Strategiepapiere entwickelt und nach außen gibt. Dann aber auch aufhört, weil die Eigenständigkeit vor Ort und die Entscheidungsgewalt in der Region sehr wichtig zu sein scheint. Also im Sinne von: Wir haben jetzt eine Strategie entwickelt. Das ist zu tun und ihr macht das auch. Glaube ich positioniert der BVR nicht. Sie bleibt dann, obliegt dann den Instituten vor Ort. Und damit hast du natürlich eine Institution in der ganz viele hochintelligente Menschen arbeiten

und sehr gute Ideen ausarbeiten mit Sicherheit. Die Frage ist dann halt, wie ist die Durchsetzungskraft draußen. Weil du kannst es machen, du musst es aber nicht.

MJ: Ja, verstehe.

EXP6: Und damit werden da glaube ich ganz tolle Dinge entwickelt, mit der deren Erfolg und Misserfolg einzig. Das ist jetzt sehr Schwarz- Weiß, einzig daran hängt, ob die Leute da draußen in der Region. Leute heißt, die regional tätigen Vorstände, das gut finden oder nicht. Und damit hast du natürlich bei einzelnen Dingen Durchdringungsquoten, die sind sensationell. Und dann hast du mit Sicherheit einiges an Themen, die sind so naja. Kann man machen oder nicht. Also ich glaube bei ApplePay zum Beispiel da hat man es ganz gut gesehen. Da hat es relativ schnell Einschläge getan, wer das alles nutzt und wer nicht. Und sowohl bei Volksbanken als auch bei Sparkassen wurden sehr lange Diskussion geführt. Lange hat man in den Medien darüber nichts gelesen. Dann kam irgendwann mal was. Und dauert dann lange. Sie haben ja beide ein eigenes System dabei. Und ja.

MJ: Verstehe. Ich würde weggehen jetzt vom Status quo der genossenschaftlichen FinanzGruppe. In dem nächsten Thema, wenn du dich davon gedanklich löst von der genossenschaftlichen FinanzGruppe hin zum Thema Franchisemodell. Wenn du dir vorstellst jetzt mal auf einem weißen Blatt Papier. Man könnte eine Bank Franchisen. Wie würde das deiner Meinung nach aussehen? Oder wie könnte das deiner Meinung nach aussehen?

EXP6: Ich glaube eine gute Chance, dass es funktioniert hat man dann, wenn die Vorstände in der Region ihre Entscheidungsmacht neu definieren. Neu definieren heißt, Entscheidungen über welche Kunden spreche ich an. Wie spreche ich ihn an. Wo unterstütze ich in der Region. Und wen. Das heißt für mich ein ganz intensiver Fokus auf tatsächliche Arbeit in und mit der Region. Und Fokus weg von welche Software nutze ich. Wie baue ich meine IT. Wie strukturiere ich Prozesse. Das wären für mich alles Themen, die zentral auch ohne Diskussionsmöglichkeiten, doch ein bisschen anders angeboten werden müssen. Nur in dem Format glaube ich, dass in Deutschland Franchising in einer Bank eine echte Chance hat.

MJ: Also das heißt du schneidest die Bank sozusagen gerade nach Vertrieb, Produktion und Steuerung. Was soll der Franchisenehmer abwickeln oder was soll von der Zentrale abgewickelt werden?

EXP6: Ich hatte da. Das ist jetzt schon weiß nicht wie viel Jahre her. Ich glaube das war 2011 oder 2012 habe ich mich mal mit einem ganz jungen Kollegen unterhalten. Der sagte: „Er findet Sparkassen, vor allem Sparkasse ja total super, weil das ist ja alles gleich.“ Und da musste ich schon lachen. Weil schon, ob Sparkasse oder Volksbank ist ja egal. Du kannst ja nicht ein Institut reingehen und sagen: „Hallo, ich habe ein Konto, Das ist eigentlich in München. Jetzt bin ich aber gerade in Leipzig. Können Sie mir da gerade helfen?“ Das funktioniert ja nicht. Eine ganz große Chance hat das Ganze, wenn du genau so was kannst. Weil du ein Rechenzentrum hast. Und alles an einer Stelle administriert und verwaltet wird. Und du einfach Zugreifen kannst. Egal in welcher Filiale du sitzt. Und du dich nicht eben um diese ganze Betriebsthematik kümmern musst.

MJ: Und da stelle gleich eine Zwischenfrage, wenn ich dich richtig verstehe. Also inwiefern siehst du es. Oder inwiefern bewertest du es, dass das Kernbankensystem auch offener gestaltet werden muss. Sprich, du hast eben das Beispiel angebracht: „Ich bin Kunde der Münchener Bank, Münchener Volksbank eG oder Hamburger Volksbank eG oder Sparkasse und kann. Stehe in Leipzig und kann mir jemand helfen.“ Inwiefern, siehst du es als notwendig an, dass das Kernbankensystem in so einem Franchisemodell vereinheitlicht wird? Heißt, jeder kann überall alles tun. Sparbuch nachtragen et cetera.

EXP6: Halte ich für ein absolutes Muss. Und ein Erfolgsfaktor, ob es geht oder nicht. Weil gerade als Kunde. Mir als Kunde kann man das nicht mehr erklären, warum kann ich nicht ein und dasselbe bei verschiedenen Instituten machen. Klar, häufig kannst du überall abheben. Aber Geld abheben ist nicht mehr das, worauf es tatsächlich ankommt. Ich will halt, wenn ich irgendwo unterwegs bin dann will ich zu meiner Bank gehen können. Und diese Institutsgruppen signalisieren mir durch ihre Farben und durch ihre Logos wir sind die Gleichen. Und da kann. Da verstehe ich es nicht, wenn ich Kunde der Volksbank, Frankfurter Volksbank bin und gehe dann zur Volksbank Donau-Neckar irgendwo. Und habe da mal schnell eine Frage, weil sie sind halt ganz rührig und die sagen geht nicht. Da müssen Sie zu Ihrer Bank gehen. Das müsste für mich ein Ding sein. Ja, mehr kann ich eigentlich gar nicht dazu sagen. Das ist, ja.

MJ: Wenn du dieses Modell jetzt vorstellst. Oder ausgeht von aktuellen Konzepten. Aktuell wird ja im Privatkundenvertrieb von Kreditinstituten viel versucht. Es gibt nicht die Allheillösung. Beispiel sind Ökosysteme, Plattformgeschäfte. Sind ja so die Schlagworte die aktuell kommen. Wie bewertest du die Vorteilhaftigkeit eines solchen Franchisekonzeptes? Und mit welchen Risiken wäre das verbunden? Wo siehst du, wenn du dir jetzt dieses Modell vorstellst und baust, Vor- und Nachteile?

EXP6: Wie meinst du? In Ökosystem?

MJ: Nein, bei einem Franchisesystem. Was gibt es für ein Franchisesystem? Du hast ja eben gesagt. Okay, so und so sollte es funktionieren. Oder so stellst du dir ein Modell vor. Wo siehst du da Vor- und Nachteile, wenn man jetzt ein Franchisemodell entwickelt? Oder implementiert bei Banken.

EXP6: Du meinst Vor- und Nachteile dieses ganzen Konstrukts.

MJ: Ja, ganz genau

EXP6: Also Vorteile haben wir jetzt zwar glaube ich schon im Wesentlichen gehabt. Das ist eine Zentrale und einheitliche IT. Und die ganzen Betriebsprozess-themen, Steuerungsthemen sind an einer Stelle. Werden dort verwaltet, weiterentwickelt, administriert, was auch immer. Das nimmt im Markt extrem viel ab. Das sehe ich als einen riesen Vorteil, dass du dich vor Ort nicht mehr beschäftigen musst. Auch Produktentwicklung et cetera. Also das wäre eine sehr schlanke, auf den Kunden ausgerichtete Organisationsform. Das wäre ein riesen Vorteil aus meiner Sicht. Um schnell und nah am Kunden zu sein. Auch Geschwindigkeit zu haben. Um auf Bedürfnisse direkt eingehen zu können. Ein Nachteil kann sein, dass du so diese Regionalität verlierst. Du hast halt dann. Es ist alles gleich. Also wenn Bausparen angesagt ist, hast du Bausparen in Nord und Südwest. Auch auf die Gefahr hin, dass Bausparen in einer Region halt irgendwo überhaupt gar nicht ist, sondern Wertpapiere. Aber du hast halt dann Bausparen. Und 80 Millionen müssen jetzt Bausparen machen. Das. Da kannst du natürlich auch an einer Region vorbeigehen. Und die Menschen die vor Ort sind, haben glaub ich ein extrem gutes Gespür für ihre Region. Das hat ein Franchisegeber, der irgendwo an einem zentralen Ort sitzt, mit Sicherheit nicht.

MJ: Ja, verstehe.

EXP6: Und was noch ein Nachteil ist. Innovation wird ja auch immer großgeschrieben. Nicht jede Innovation ist was für jede Region. Da hätte ich jetzt keine Lösung. Da müsste ich, ehrlich gesagt ein bisschen rumdenken. Wie man Innovationsforschung, Entwicklung regionale Innovationsbedürfnisse in so ein Modell unterbringen kann. Ich glaube, dass ich bisschen komplizierter. Ohne dass A: Zentral geforscht und entschieden wird oder B: Jeder in der Region doch wieder vor sich hin muckelt. Und entwickelt was, was er sich so ausdenkt.

MJ: Aha, verstehe. Ich habe noch eine Nachfrage an der Stelle. Du hast vorhin oder eben als Vorteil so räumliche Nähe oder die Vertriebsnähe auch nochmal angebracht. Jetzt mal allgemein, auch nochmal kurz losgelöst vom

Franchisemodell. Wie wichtig erachtest du denn räumliche Nähe einer Bank, eines Kreditinstituts heute in 5 Jahre oder in 10 Jahren oder wie siehst du denn den Stellenwert, die Wichtigkeit einer räumlichen Nähe? Das würde mich jetzt nochmal interessieren.

EXP6: Es kommt drauf an, wie wir räumliche Nähe definieren. Also ich brauche keine Filiale im Sinne eines Gebäudes mit einer Tür, wenn ich reingehen kann, um mich von meiner Bank betreut zu fühlen. Insofern würde ich es für ausreichend halten, wenn ich. Weiß ich nicht, für extrem wichtige Themen, bei denen ich meine, da brauche ich jetzt mal einen Menschen der mit dir an einem Tisch. Auch ein Center oder so was an einem Ort, irgendwie eine halbe Stunde von mir weg ist. Ich sage mal, wenn ich ein Haus kaufe oder baue und so. Persönliches Empfinden finde ich ganz gut, mich mit jemanden an einen Tisch zu setzen und auch mal so Körpersprache zu sehen. Was hält dieser Mensch denn von meiner Idee. Machen sie die Finanzierung? Das ist einfach eine Gefühlssache. Ich glaube, das ist was da. Zwischenmenschlicher Kontakt wäre mir da wichtig. Jetzt spinne ich mal, wäre ich jetzt, Millionär. Und würde irgendwie ganz viel Geld anlegen wollen, dann fände ich es schon auch mal gut mich mit jemanden zu sehen. Sagen so, was machen wir jetzt und um da diesen anderen Austausch zu haben. Dafür würde es aber reichen, wenn ich mich ins Auto setze eine halbe Stunde fahre oder was auch immer. Bei allen anderen Sachen wäre es für mich räumliche Nähe, wenn ich jemanden anrufen kann und einen Videocall machen. Oder mit jemanden chatten kann, wenn es mir einfällt. Das hat für mich auch eine gewissen Nähe. Die ist jetzt. Die fände dann sogar in meinen Privaträumen statt. Manchmal erwisch ich mich auch dabei, die Welt funktioniert auch immer mehr so, dass du jetzt eine Idee hast und jetzt eine Lösung haben willst. Da ist es mir sogar lieber, es gibt keine Filiale. Ich kann aber mit irgendjemanden chatten, telefonieren, Videotelefonie machen, um mich gleich auszutauschen. Das wäre eine noch coolere Nähe, als wenn ich in eine Filiale gehen muss und mir dann jemand sagt: „Oh, der Berater ist gerade in Urlaub.“ Also ich würde es differenzieren. Einerseits gibt es einzelne, wenige, extrem wichtige Themen. Da würde ich gerne jemanden sehen. Da reicht es aber, wenn ich irgendwo im näheren Umfeld was habe. Und es gibt ganz viele, das meiste ehrlich gesagt an Banktätigkeiten, da bräuchte ich Nähe über verschiedene Kanäle. Und das würde mir auch für ein Franchisemodell eigentlich reichen. (MJ: Okay) Auch im heutigen Modell im Übrigen.

MJ: Das ist nachvollziehbar. Wenn ich jetzt wieder die. In das nächste Thema reingehe. Wenn wir jetzt vom allgemeinen Franchisemodell hin zur genossenschaftlichen FinanzGruppe und der Transformation der genossenschaftlichen FinanzGruppe komme. Aktuell ist es ja so, dass die genossenschaftliche

FinanzGruppe, wie du es vorhin auch schon ausgeführt hast, dezentral geführt wird. Wenn du dir jetzt vorstellst, man transformiert jetzt die genossenschaftliche FinanzGruppe in ein Franchisesystem. Wer sollte, so wie du die genossenschaftliche FinanzGruppe ja auch kennst, wer sollte dort die Rolle der zentralen Rolle Führung in Form eines Systemkopfes oder des Franchisegebers wahrnehmen? Oder wer kann das tun?

EXP6: Im Moment niemand. Wenn ich wild spinnen dürfte, (MJ: Das ist genau, ja) würde ich den Bundesverband so umstrukturieren, dass er diese Rolle einnimmt. In eben diesem Modell gäbe es dann aber auch die Fiducia nicht mehr.

MJ: Ja. Welche weiteren. Wenn wir jetzt gerade mal beim Thema wild rumspinnen sind, Bundesverband umstrukturieren. Inwiefern? Also was würdest du ändern?

EXP6: Im Moment sieht sich der BVR oder. Ist Strategiegeber und politische Institution. Das würde sich ja weiter nicht nur um Strategie, sondern eben in diesem Modell um die Institution, die Elemente und Inhalte dieses Franchisemodell vorgibt. Also, der BVR wäre der Franchisegeber. Mit allen Strukturen und Inhalten und Techniken und Werbematerial et cetera, die man sich so vorstellen kann. Und damit auch Produktentwickler. Das hätte auch gewisse Einschränkungen für die R+V Versicherung und die Bausparkasse aus meiner Sicht. Weil viel zentral gemacht werden müsste. Die Banken vor Ort müssten entsprechend ihr Gesicht verändern. Bei der DZ Bank als Zentralinstitut bin ich mir ehrlich gesagt nicht sicher. Da muss ich jetzt mal laut denken. Also welche Rolle sie in diesem Konstrukt dann spielt. Weiß ich nicht. Es braucht sie ja leider nur aufgrund der Größe um, irgendwelche Finanzierungen abzubilden oder eben alle anderen Aufgaben, die so ein Zentralinstitut eben hat. Ich glaube, das ist jetzt negativ formuliert, aber als Strategiegeber oder Zentraleinheit ist sie heute zu klein. Sorry, habe ich im Moment noch keine (MJ: Ist doch okay. Ist gut.) keine weiteren qualifizierten Inhalte.

MJ: Ist doch gut. Darum. Ich frage dich ja. Das ist ja einfach mal explorativ so ein bisschen ergründend. Wer sollte denn die Rolle des Franchisenehmers einnehmen? Also auf welcher Ebene siehst du denn den Franchisenehmer dann? Wer wäre das dann in diesem Modell? Wie tief runter würdest du da gehen?

EXP6: Franchisenehmer wäre für mich das Institut vor Ort. (MJ: Die Primärbank) Genau, die Primärbank. Ich stocke jetzt deshalb ein bisschen, weil ich vorsichtig sagen würde, man muss sich dann überlegen, ob es noch so viele Franchisenehmer wie heute gibt. Oder ob es dann ein regionenübergreifender Franchisenehmer wäre.

MJ: Inwiefern: Also ich höre da raus, du tendierst doch zur Veränderung dann?

EXP6: Bisschen Konsolidierung. Also, weiß ich nicht. Haben wir irgendwie plus, minus 900 Volks- und Raiffeisenbanken im Moment. In so einem Konstrukt würde ich nicht plus, minus 900 Franchisenehmer wählen.

MJ: Ja.

EXP6: Also gefühlt gibt es eben extrem kleine Institute. Zwei, drei Mann Banken. Da sehe ich einfach in so einem Modell wenig Zukunft.

MJ: Ok. Es ist ja so, dass oft in diesem dann zentral gesteuerten Unternehmensnetzwerk die Willensbildung neu ausgestaltet wird. Wie werden strategische Entscheidungen getroffen? Aus deiner Perspektive, wenn man so ein Franchisennetzwerk baut und wir sind ja jetzt schon recht weit. Das finde ich gut. Du hast ja jetzt eben schon einige Elemente platziert. Wir sollte denn deiner Meinung nach dann. Wie sollten strategische Entscheidungen getroffen werden? Wer sollte das tun in diesem Modell?

EXP6: Das. Ich überlege gerade, warum du diese Frage stellst. Es kann doch nur beim Franchisegeber sein. Also in meiner konstruierten Welt beim Verband, der diese Themen designt und vorgibt. Und damit eben auch strategische Richtung definiert.

MJ: Ja, das ist ja so Ok. Deswegen. Ich frage ja. Weil wir kommen ja jetzt aus einer andere Welt. Genau. Also du siehst zentrale Entscheidungsvorgabe dann beim BVR als Franchisegeber? (EXP6: Genau) Du hast vorhin schon mal aus dem Status quo Themen angesprochen, wie Fachräte, Beiräte, die es ja jetzt auch schon gibt. Oftmals werden ja auch Mitbestimmungsmöglichkeiten von Franchisenehmern diskutiert. Weil die zentralen Vorgaben stattfinden. Aus deiner Perspektive. Sollte es dann in diesem Franchisennetzwerk, sollte es da zusätzliche Organe geben oder Gremien installiert werden zur Mitbestimmung?

EXP6: Also Organe. Spontan würde ich sagen es fehlt heute und auch in diesem Franchisegedanken wie ich ihn jetzt hatte eine Institution oder ein Organ, was auch immer, dass sich exzessiv mit Innovation beschäftigt. Auch so ein bisschen losgelöst aus der heutigen Organisationsform, Strukturen wie wir sie haben. Ich sage immer gern, so eine Truppe voller Spinner, die alles ausprobieren dürften. So etwas würde ich in irgendeiner Form installieren. Um eben auszuprobieren und da Geschwindigkeit reinzubringen. Das hat jetzt nichts mit einem Gremium oder so was zu tun das entscheidet oder diskutiert. Sondern dass eher so ein Versuchslabor sich aufbauen würde. Am wenigsten glaube ich, dass es zusätzliche Gremien oder Austauschrunden Round Tables oder was

auch immer es heute alles gibt, braucht. Sondern auch mehr so eine. Heute sagt man so schön Community. In der du einige Punkte platzieren kannst. Das muss aber kein langsames, funktionales ganz strukturiertes Gremium sein, dass zu festen Terminen mit Tagesordnung trifft. Wie das halt heute so funktioniert. Es gibt ja FinTechs zum Beispiel. Oder die Consors Bank macht das ja ganz cool. Die chattet mit ihren Kunden. Und bloggt über einzelne Themen. Und sich da Meinungen geben. Und da kannst du dich ja auch einbringen. Hier passt auf. Ich finde euer Kontomodell schlecht, weil hier steht, das, das, das. Und wenn das genug Leute sagen, dann nehmen wir das Ernst. Und jetzt Consors, die mit Privatkunden chattet oder bloggt oder schreibt. So kann ja auch ein Franchisegeber mit seinen Franchisenehmern in Austausch sein, um Meinungen zu bilden oder eben Impulse aus der Region aufzunehmen. Und das hatte ich ja vorher gesagt, du kannst. Das ist ja ein Nachteil ja. Du könntest die regionale Besonderheit nicht komplett überbügeln, weil du sagst es gibt jetzt eine Strategie und die ist so. Und darauf müsste man irgendwie eingehen. Dass müsste nicht gremial sein, sondern aus meiner Sicht geht's ganz gut über so Community ähnlichen Austausch.

MJ: Ja, verstehe. Eine Organisation oder ein aktuelles Gebilde hast du jetzt noch nicht erwähnt. Das ist auch ein Punkt, weil in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken. Auch vor Corona war das ja ein Thema. In einer Sparkassen-Finanzgruppe wird ja die Rolle von Bankverbänden immer diskutiert. Welche Aufgabe siehst du denn dann in einem Franchisennetzwerk für Prüfungs-, Fachverbände, Regionalverbände?

EXP6: Was meinst du damit? Die Sicherungseinrichtung? Oder die ganzen Regionalverbände?

MJ: Genau, die Regionalverbände. Also die nicht den BVR, sondern die Ebene drunter. Genossenschaftsverbund et cetera.

EXP6: Verband der Region und so was. (MJ: Ja, genau) Ja, die bräuchte man nicht mehr.

MJ: Das ist ja eine klare Aussage. Deswegen frage ich lieber mal nach. Genau. Inwiefern hältst du denn die Umwandlung. Oder wie bewertest du die Zukunftsfähigkeit eines solchen Modells? Wie realistisch bewertest du es, vielleicht auch auf der Zeitachse?

EXP6: Das ist extrem schwer, glaube ich. Ich suche nach einem passenden Wort. Unrealistisch ist falsch. Realistisch aber auch. Also, da hängt ja viel drin. Aber organisatorisch, strukturell halte ich das für gar kein Problem. Aber auch

bei so was kommt ja ein Faktor intensiv zum Tragen. Und das ist der Mensch. Jetzt hat diese Organisation ganz viele Menschen, die ganz viel entscheiden dürfen. Und sich ganz viel aufgebaut haben und mit ganz viel Stolz auch tragen. Sie haben ja die genossenschaftliche Idee und Raiffeisen quasi aufgesogen. Und das jetzt zu verändern, da müsste man ganz schön viel Herzblut zerstören. Wie das halt so ist, verändern wir uns in Deutschland meistens dann, wenn es nicht mehr anders geht oder schon zu spät ist. Und nicht selbst aufopfernd im Voraus, weil wir denken, wir müssten uns anpassen, sonst passt die Zeit uns irgendwann mal an. Also, ich glaube, dass es da in der Mehrheit der zentralen Köpfe zu viele Blockaden und Barrieren gibt, um so was jetzt direkt anzugehen. Ich glaube, es wird irgendwann kommen. Irgendwann kann ich dir noch nicht mal sagen, in wie viel Jahren. Wenn ich ganz negativ befürchten müsste, würde ich sagen, weil es einen riesen Knall gibt und es nicht mehr anders geht.

MJ: Das wäre jetzt auch meine Zwischenfrage gewesen. Warum glaubst du, dass es irgendwann kommen wird? Oder was wären die Gründe, warum du glaubst, dass es irgendwann kommt? Oder diese Richtung eingeschlagen wird.

EXP6: Ich glaube, weil der Druck von außen viel zu groß wird. Weil immer mehr Kunden keine Lust mehr haben, solche Strukturen zu bezahlen oder für Themen zu bezahlen, die jemand vorhält die du gar nicht brauchst. Also, ja, der Gemeinschaftsgedanke und der genossenschaftliche Gedanke der hat viele gute Eigenschaften. Die sehr für diese Gruppe spricht. Die finde ich auch, finde ich persönlich auch ganz toll. Weil ich glaube, in der Welt heute, in der viel anonymisiert ist und viel über Social Media läuft, brauchst du auch einen Anker, der die Gemeinschaft bildet. Manche Leute gehen in die Kirche, andere schließen sich einem Verein an. Und so hat halt auch die genossenschaftliche Finanz-Gruppe was Gemeinschaftsbildendes. Das glaube ich, wünschen sich auch in Zukunft sehr viele Menschen. Was sie sich aber auch wünschen, ist eine Struktur, in der sie nur dafür bezahlen, was sie abfordern. Dass sie dafür bezahlen müssen, für die Leistung bezahlen müssen, die sie in Anspruch nehmen. Und für Dinge wie Gemeinschaft und Zusammenhalt und es kümmert sich jemand um mich, was bezahlen dürfen, wenn sie wollen. Und da glaube ich kommt irgendwann ganz viel Druck durch den Kunden und auch durch sonstige Marktanbieter, die wir heute schon kennen oder die wir noch kennen lernen werden, dass die Veränderung kommen muss. Weil wir reden ja jetzt schon ganz viel über Google und Amazon und co. Und es ist immer so dieses Großregionale, was man überall liest und keiner mehr hören kann. Ich glaube aber, dass dadurch wird schon irgendwas kommen. Ich glaube aber auch, dass durch regionale. Also regional im Sinne von deutsche Institute Veränderungen kommen, die einfach Druck ausüben. Weil viele es gut finden werden, dass Banking

nicht mehr so ist wie früher. Sondern was Modernes, wieder was Cooles. Was ganz Einfaches. Was du irgendwie im Alltag integriert hast. Was das Leben irgendwie leichter macht. Und dadurch steigt der Druck noch mehr. Und dann musst du dich verändern.

MJ: Noch eine Zwischenfrage an dich. Weil du es eben explizit auch angesprochen hast. Das Thema Mitgliedschaft. Wie bewertest du denn das in Sachen Vorteilhaftigkeit, Wettbewerbsvorteil aktuell und auch in Zukunft weiterhin für die Genossenschaft, die so ein Mitgliedsgeanke braucht?

EXP6: Ich glaube, das ist ein Vorteil. Und wäre auch in Zukunft ein Vorteil. Weil du eine. Weil man, ich formuliere es mal ganz neutral irgendwie. Wenn man irgendwo Mitglied ist, sich anders verpflichtet fühlt und auch nochmal anders einbringt, als wenn du eine anonyme Nummer in einem variabel austauschbaren System bist.

MJ: Wie bewertest du oder wie spielen die Genossenschafts-, oder die Volks- und Raiffeisenbanken. Wie spielen die das aktuell aus? Das würde mich noch interessieren. Diese Mitgliedsgeanken, was du so mitbekommen hast in deiner Haupttätigkeit auch.

EXP6: Nochmal. Den Anfang habe ich nicht verstanden.

MJ: Die Volks-. Also das würde mich noch interessieren. Die Volks- und Raiffeisenbanken. Wie spielen die deiner Meinung nach diesen Mitgliedsgeanken aus? Wie setzen die das aktuell ein? So was du beobachtet hast.

EXP6: Das finde ich machen die ganz gut. Also sie setzen stark auf ihre Mitglieder. Sie werben ja auch sehr intensiv damit. Gerade bei diesem Social Media Kampagne mit Raiffeisen und x Millionen Followern. Das machen sie schon ganz gut. Glaube in Teilen haben sie so eine Zeit verpasst, diese Social Media Bewegung mit aufzunehmen. Und ihre Mitglieder sich dort bewegen. Zu behalten oder zu gewinnen. Ich habe keine bis ganz wenige Influencer gesehen, die für die Volks- und Raiffeisengruppe Werbung machen. Oder irgendwie sagen: „Ich habe ein Konto bei der Volksbank. Das ist total cool.“ Es gab mal so eine Zeit. Ich weiß nicht mehr wie lange das jetzt her ist. Da haben sie so Menschen wie Jürgen Klopp oder so benutzt und Videos gemacht über diesen Gemeinschafts- oder Mitgliedergedanken. Danach kam mir, zumindest von meiner Wahrnehmung, nichts mehr nach. Das war ein guter Anfang. Oder ein guter Schritt in die Richtung. Da haben sie so ein bisschen was verpasst. Ich glaube jetzt, vor kurzem habe ich das Aktuelle. Wie sagt man da, Video gesehen, mit dem sie wieder werbend für ihre Gemeinschaft. Vielleicht kommt da was. Also

ich würde es ihnen zutrauen. Die sind ja auch nicht blöd und schlafen auch nicht. Dass sie das wieder aufnehmen und Thema Marke, Mitglieder wieder stärker im Fokus stellen. Aber insgesamt machen sie das gut.

MJ: Zum Thema Franchisemodell zu der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Welchen weiteren Fragen, Ergänzungen hast du noch? Oder welche Themen möchtest du gerne noch anführen, die vielleicht in dem Modell, dass du ja eben konstruiert hast, noch fehlen oder bedenken oder Ideen.

EXP6: Das Thema Innovation habe ich vorher gesagt. Das ist so ein Punkt, der heute an mehreren Stellen irgendwo stattfindet. Da fehlt mir einfach dieses Konsolidierte. Also, wenn an einer Stelle Innovationsforschung betrieben wird und auch probiert wird, dann bekommt die andere Ecke in Deutschland im Zweifel nichts mit oder hat es selbst auch schon gemacht. Das ist so ein Punkt den würde ich zentralisieren. Und dann ist das Stichwort, hast du ja vorher auch gesagt, Aufbau eines Ökosystems sicherlich was mit dem Thema sich beschäftigen muss.

MJ: Ok. Sehr gut. Dann machen wir es so, mein Lieber. Dann lege ich jetzt auf und rufe dich gleich nochmal an.

EXP6: So machen wir das, jawoll.

MJ: Alles klar. Danke dir.

EXP6: Danke dir.

MJ: Ciao.

EXP6: Ciao.

14.33.7. Experte 7

MJ: So. Bist du da?

EXP7: Ich bin da.

MJ: Wunderbar. Dann starten wir einfach mal durch. Ich führe dich hier so ein bisschen durch die Fragen. Wie du ja aktuell mitbekommst, auch in deiner Tätigkeit, ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken wie die zum Beispiel der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe diskutiert wird. Also vor Corona hat man das ja auch sehr stark bei den Sparkassen mitbekommen. Die haben ja dieses Governance-

Thema erstmal auf Eis gelegt, aber in Verbundnetzwerken ist das ja immer ein Thema. Vor dem Hintergrund eine Frage an dich, wie bewertest du aktuell die Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile? Wo siehst du da Vor- und Nachteile?

EXP7: Also Vorteil ist ganz klar die örtliche Verwurzelung. Das auf den heimischen Markt Ausrichten-können der Institute. Auch die teilweise über Generationen gewachsene, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Bank und Kunde. Punkt, ja. Und dass man durchaus, dadurch, dass man sich kennt, auch verschiedene Kundengruppen gewinnen, also Nutzen stiftend zusammenbringen kann. Also dass dann irgendwie der Bauer und der Außenhändler zusammengebracht werden oder sowas, wenn die sich gegenseitig ergänzen. Das sehe ich da als Vorteile. Nachteil ist, jetzt ich sage mal volkswirtschaftlich für die Region eine sehr enge Verbundenheit kann, Betonung auf kann, durchaus auch zu ich sage mal Vetternwirtschaft führen, was gesamtgesellschaftlich kein optimales Ergebnis ist. Desweiteren dadurch, dass die, jedenfalls die kleineren Genossenschaftsbanken natürlich dann noch keine Bilanzsummen haben, haben die im Regelfall ein Verhältnis zur Bilanz mit ziemlich hohen Fixkostenblock. Was dann halt Großinstitute durchaus besser handeln können. Ja und natürlich auch noch die Behändigkeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe an sich. Ja dass du da 180 Milliarden Gremien hast, die eine Idee erst durchlaufen muss. Das kann halt ein straff geführter Einzelkonzern viel besser. Da gibt es dann Ansage vom Vorstandsvorsitzenden und dann wird umgesetzt. Punkt. Das funktioniert halt da nicht.

MJ: Ist nachvollziehbar. Wenn du vom Status quo ausgehst, wie sollte denn die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig ausgestaltet werden? Also mal so ganz auf einem weißen Blatt Papier. Inwiefern sollte die Organisationsform verändert werden deiner Meinung nach?

EXP7: Ist eine gute Frage. Also auf einem weißen Blatt Papier? Jetzt nicht irgendwie die aktuelle Situation mit einbeziehen?

MJ: Doch also genau. Gerade im Kontext der exogenen Faktoren. Jetzt.

EXP7: Also was ich.

MJ: Ja jetzt gerade. Also wie würdest du jetzt sagen, ok, wenn es weiter so bleibt oder ja Prognose, Modell fünf bis zehn Jahren, wie sollte sich die genossenschaftliche FinanzGruppe aufstellen? Was sollte sie tun?

EXP7: Also was ich definitiv kommen sehe, ist dass die kleineren Genossenschaften immer stärkere Probleme haben, zu überleben. Und ich daher denke,

dass die Fusionsbewegung noch weiter anhalten wird. Bis dann ja die, ich weiß nicht genau, wo da die, ich sage mal die Überlebensgrenze ist, bei viel wie Milliarden Bilanzsumme, aber irgendwie so eine Genossenschaftsbank mit ein paar Millionen Bilanzsumme oder ein paar hundert Millionen Bilanzsumme, die tut sich halt schwer. Verständlicherweise. Von daher, ich rechne mit einer weiteren Konsolidierung. Was ich allerdings durchaus ganz gut finde und wo ich die Genossen auch auf einem guten Weg sehe, sind ihre ich sage mal Spezialinstitute ja. TeamBank, DZ Bank und was es da alles gibt. Die sind derzeit ziemlich erfolgreich und sehen zu, dass sie das auch bleiben. Ja und wenn man da halt zentral, einen Produkthersteller zum Beispiel hat, der dann alle Genossen in der Republik mit diesem Produkt versorgt, das halte ich schon für einen zukunftsfähiges Konzept. Weil man sich da natürlich Fragen stellen kann, was verbleibt denn dann noch an Kernkompetenz in der Genossenschaft vor Ort, außer halt die Produktberatung? Aber auch damit kann man sich ja zufriedengeben. Muss ja jetzt nichts Schlimmes sein.

MJ: Also wenn ich das so zusammenfasse, dein erster Gedanke hier: Veränderung eher auf Primärebene, Primärbanken und die Sekundärebene tendenziell schon gut aufgestellt.

EXP7: Ja abgesehen vielleicht vom BVR als Dachinstitut sozusagen oder als Dachgremium. Das wirkt auf mich dann doch sehr bürokratisch geprägt, sehr behäbig geprägt. Da wird sich zeigen, inwiefern sich das wandeln kann hin zu einer schnelleren Umsetzungsfähigkeit und Schlagkraft. Ja weil die Konkurrenz, grad die aus der digitalen Ecke, die schläft halt nicht und die braucht halt keine zwei Jahre Gremienarbeit, bis da irgendwie mal ein neues Konzept verabschiedet wird.

MJ: Nachvollziehbar. Hast du noch weitere Ansätze der Veränderung? Konsolidierung war jetzt einer.

EXP7: Genau ja also wenn man natürlich dann die Wertschöpfungskette der Banken oder die Verschiebung der Wertschöpfungskette innerhalb der Finanz-Gruppe auf die Spitze treibt, dann könnte man sich natürlich auch vorstellen, es gibt einen zentralen Dienstleister für alle Genossenschaftsbanken, der kompletten Zahlungsverkehr und IT stellt, aber auch Produkte entwickelt. Und die Genossenschaftsbanken werden mehr oder minder zu Filialbetreibern, wenn ich es mal so formulieren darf. Das wäre dann die Entwicklung auf die Spitze getrieben.

MJ: Also Vertriebsbank. Also Trennung von Vertriebsbank, Produktionsbank, Steuerungsbank, wobei du dann Produktion und Steuerung bei den Zentralinstituten sehen würdest.

EXP7: Genau, ob das eins oder mehrere sind, ist dann erstmal egal. Aber genau, ja.

MJ: Ja, ja. Ok. Hast du noch weitere Ansätze?

EXP7: Das Thema Online-Banking. Dass da dann vielleicht auch nochmal eine Konsolidierung gibt. Dass es ein gemeinschaftliche Grundwebseite gibt, die auch zentral gehostet wird und dass es dann quasi nur noch jede Volksbank ihr eigenes Logo und vielleicht die Kundenberater dann quasi mit ihrer Website-Adresse, also ihrer Domäne verbindet und dass sie auch den Rest auch zentral ausgibt. Das nehme ich derzeit noch ein bisschen als Kuddelmuddel wahr. Aber das kann man natürlich auch anders sehen, dass das ein großer Vorteil ist, dass man dann halt Potenzität ausstrahlt ja in der Region, auch über die Website. Aber wenn ich jetzt mal von mir als Nutzer ausgehe, wie bin ich mit meiner Bank in Kontakt? Ich bin bei einer Online-Bank ja. Also nur über die Website.

MJ: Verstehe. Ok. Wenn dir gleich dazu noch was einfällt, kannst du das gerne auch nochmal nachschieben. (EXP7: Gerne.) Ich würde mal den Switch machen. Wenn du dich jetzt mal gedanklich löst von der genossenschaftlichen FinanzGruppe und du jetzt wirklich mal das weiße Blatt Papier vor dir siehst und du dir vorstellst, man könnte eine Bank franchisen. Wie würde das deiner Meinung nach aussehen? Welche Modelle könntest du dir da vorstellen? Einfach mal so explorativ in den Raum, wie das so aussehen könnte.

EXP7: Ich darf auch Bankenregulatorik ausblenden?

MJ: Nimm es ruhig. Also wie du magst. Du kannst auch gerne das Thema Bankenregulatorik mit reinnehmen. Das wäre ganz interessant, also ja.

EXP7: Ok, also erstmal ohne, weil das ist ein einfacher Fall. Ja, stelle ich mir so ein bisschen wie ein McDonalds und Subway vor ja. Es gibt halt eine zentrale Institution, die Vorgaben macht vom Produktportfolio bis hin zum Aussehen der Filiale, zum Kleidungsstil der Mitarbeiter. Und das bei einem gigantischen Franchisevertrag irgendwie niedergeschrieben wird. Und dann kann quasi jeder, der darauf Lust hat und der vielleicht eine Mindestqualifikation mitbringt, Franchisenehmer werden. Und dann stelle ich mir das so vor, dass man quasi von dem zentralen Franchisegeber eine Softwareanbindung gestellt bekommt. Dass man quasi nur so ein Client irgendwo auf dem Tisch stehen hat und da dann auch alles von der Technik und von der Software gestellt wird und dass man sich

dann als Franchisenehmer tatsächlich rein auf Vertrieb und Beratung konzentriert. Punkt. Und dass auch entsprechende Produktschulung et cetera, der ganze Spaß, dass das alles zentral vom Franchisegeber kommt. Und man. Das Geschäftsmodell wäre dann natürlich, der Franchisenehmer hat dann eine Vertriebsgruppe, die seine Produkte an den Mann bringt. Und bezahlt dann den Franchisegeber wahrscheinlich durch eine Mischung von Bestands- und Abschlussprovision. Also Bestandsprovision, dass der da die Fixkosten seiner Filiale irgendwie gedeckt hat und Absatzprovision, damit er weiter einen Anreiz zum Vertrieb hat. Ja und von daher ist es quasi wie ein McDonalds, nur dass keine Burger verkauft werden, sondern Finanzprodukte.

MJ: Genau. Ich würde jetzt im nächsten Schritt tiefer reingehen, bevor wir auf das Thema Regulatorik zu sprechen kommen. So wie du das Modell beschreibst, wenn ich dich richtig verstehe, ist das, siehst du die kleinste Einheit dort auf Filialebene am Point of Sale als Franchisefiliale, wie McDonalds sozusagen.

EXP7: Genau, ja.

MJ: Ja ok. Das war nur wichtig, jetzt nochmal reinzufragen an der Stelle.

EXP7: Ja genau, weil also, aber da komme ich dann vielleicht, falls wir da noch über Vor- und Nachteile diskutieren, dass dadurch, dass es halt ein nichtmaterielles Produkt ist, es ist ja eigentlich eine Dienstleistung, ist der Kunde ja gar nicht darauf angewiesen, irgendwo physisch in Kontakt zu treten. Ja also wenn ich einen Burger möchte, muss ich natürlich irgendwie physisch den abholen oder bringen lassen. Ich kann natürlich aber auch als Kunde über eine Website genauso einen Sparplan oder eine Versicherung abschließen. So und dann ist halt die Frage, warum sollte ich als Kunde quasi den Weg in die Filiale machen und nicht irgendwie das direkt bei dem Franchisegeber abschließen über einen direkten Vertriebskanal und mir dann dadurch gegebenenfalls irgendwie den Konditionsvorteil sichern. Weil der Franchisegeber mit mir sozusagen die gesparte Provision teilt als Kunde.

MJ: Ja, ja. Verstehe. Wie sieht ja. Ich würde jetzt weiter reingehen. Wie siehst du das Thema Bankregulatorik da?

EXP7: Ja das ist halt schwierig. Also in der Filiale, wie ist dann die Haftung ja? Wie ist die Haftung für Beratung? Das halte ich für schwierig. Wie ist das Thema Ausbildung? Wie wird sichergestellt, dass die Menschen geschult sind? Also wenn es jetzt um Produkte geht, die ein bisschen komplexer sind, als ein Girokonto, da kann halt einiges schiefgehen, da hast du auch. Bei Wertpapieren

hast du ja das ganze MiFID-Zeugs und alles. An sich sind ja Finanzberater angehalten, den Kunden vollumfänglich aufzuklären. Wie verhindert der Franchisegeber, dass die Kunden ihn wegen irgendwelchen Formfehlern oder wegen angeblicher oder tatsächlicher Falschberatung mit Prozessen überrollen? Wie verhindert der Franchisenehmer, dass er in der Haftung drinnen ist? Wie stellt der Franchisegeber für sein Komplettkonzern sicher, dass er compliant ist? So und je nachdem wie groß dieser Wasserkopf dann ist, wird das Ganze dann auch relativ schnell wahrscheinlich unrentabel. Ja und gleichzeitig, wenn du halt als Franchisenehmer dann nur die promovierten Wirtschaftswissenschaftler akzeptierst, hast du halt auch nur einen sehr sehr kleinen Markt oder Potenzial für Franchisenehmer und ob die dann so unternehmensfreudig sind, dass sie das aufmachen, weiß ich nicht ja. Also ich sage mal so eine Subway-Fiiale kann quasi jeder aufmachen, der da ein paar Schulungen macht. Aber irgendwie ein Verkauf von Bankprodukten, hoffentlich nicht.

MJ: Das ist sehr gut nachvollziehbar deine Ausführung. Sehr gut nachvollziehbar. Wie bewertest du das Modell, wenn nicht die kleinste Einheit am Point of Sale ist, wenn wir jetzt mal davon ausgehen, dass wir eine Verbundorganisation haben, also Verbundnetzwerk, wie die genossenschaftliche FinanzGruppe und wir da einen Franchisenehmer, also eine Transformation durchführen? Da komme ich ja auch nochmal gleich drauf in den Fragen, aber wenn wir jetzt mal die kleinste Einheit bei der Primärbank sehen. Inwiefern siehst du da regulatorische oder siehst du da ähnliche regulatorische Themen oder wie würdest du das Thema denn bewerten?

EXP7: Ich sehe da schon ähnliche regulatorische Themen, aber besser auffangbar. Dadurch, dass sich da so eine Primärbank, die kann sich halt einen gewissen Overhead, der die Regulatorik abfängt, eher leisten. Ja also wenn du dein Kernbankensystem irgendwie an die Fiducia quasi ausgelagert hast aus Regulationssicht ja, Regulatoriksicht, muss du ja trotzdem eine Dienstleistungssteuerung durchführen. Da kannst du einen Vollzeitmitarbeiter für abstellen ja. Das kann sich halt eine Organisation mit einer gewissen Größe eher leisten. Von daher, die haben ähnliche Herausforderungen, können die aber besser auf ihrer Ebene schultern. Von daher. Was ich als großen Vorteil sehe, ist, dass natürlich die ganzen Bankverbände, in dem Fall BVR, dass die natürlich mit, auch neue regulatorische Anforderungen zweierlei reagieren können. Erstens können sie bei der Stellung der Anforderung ich sage mal Interessensvertretung machen und zum anderen können sie dann, wenn die verabschiedet wurde, können sie für ihre Mitglieder dann auch Handlungsempfehlungen rausgeben, womit dann sich jedes einzelne Primärinstitut sparen kann, einmal diese neue Anforderung detailliert zu analysieren, was der Gesetzgeber da von ihm will.

Der setzt quasi einfach blind in Führungszeichen um, was der Dachverband ihm empfiehlt.

MJ: Ja. Ich würde jetzt gedanklich gerne bei dem Thema bleiben Bankfranchising als Organisationsform. Man kann es ja in gewisser Weise differenzieren. Das erste Modell, was du ja ohne Regulatorik beschrieben hast, ist ja eher Bankfranchising als Vertriebsweg würde ich sagen ja. Am Point of Sale. Wenn du es jetzt als Organisationsform siehst, also sozusagen auf Primärbankenebene? Wo siehst du dann bei so einem Modell, ja jetzt auch mal unabhängig von der genossenschaftlichen FinanzGruppe, für alle Finanzverbände, Verbundnetzwerke ja. Sparkassen-Finanzgruppe oder auch ausländische Verbundnetzwerke, die es da gibt: Crédit Agricole oder ähnliches. Also Genossenschaftsbanken auch im europäischen Ausland, Rabobank et cetera. Wo siehst du da Vor- und Nachteile für ein Franchisemodell, wenn man das in diesen Organisationen installiert oder diese Organisation in ein Franchisenetzwerk umwandelt? Wo kannst du da Vor- und Nachteile sehen?

EXP7: Also ich sehe erstmal die konkreten Herausforderungen. Wenn man das bestehende System dahin überführt. Wir haben ja in diesen Finanzgruppen das Regionalitätsprinzip. Das heißt, dass die jeweilige Bank vor Ort und seitens der Finanzgruppe ein Monopol hat ja. Das ist der einzige Genossenschaftsbankort, die einzige Sparkasse und so weiter. Ausnahmen wie Naspä und sowas blenden wir mal aus. Das starke Argument, was bisher die Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Führungszeichen in friedlicher Co-Existenz miteinander bewahrt. Dass man. Dass da nicht die Sparkasse Berlin mit der Sparkasse Potsdam in Wettbewerb geht und umgedreht. Und die daher friedlich nebeneinander her leben und sich nur mit den anderen Wettbewerbern ärgern. Da sehe ich die große Herausforderung, wenn wir dann das Franchisesystem einführen, dann würden dann ja irgendwie die bestehenden Banken am Markt würden dann irgendwie überführt werden, aber damit das Ganze fliegt, müsste in irgendeiner Weise dieses Regionalitätsprinzip aufgehoben werden. Weil sonst kann ich mir nicht vorstellen, dass neue Franchisenehmer auf den Markt kommen und dann könnte man in Führungszeichen ja auch alles so lassen, wie bisher. Also da sehe ich eine ganz große Herausforderung in der Anreizstruktur für die Banken. Aber sagen wir mal, irgendwas ist passiert und die entscheiden sich jetzt doch dafür, das zu machen. Und gleichzeitig von der Politik gezwungen werden. Ja ist halt die Frage, wenn die Primärbanken nicht irgendwie zerschlagen werden oder ähnliches, wie du dann als neuer Franchisegeber gegen die alten Platzhirsche dich durchsetzen möchtest. Ja weil am Ende des Tages dürfte dir ja die zentrale Organisation die Produkte nur zu denselben Konditionen anbieten, wie auch den bisherigen Banken. So und dann

hast du dieselben Kosten, hast aber noch nicht die Masse, um irgendwie Skaleneffekte zu erheben und sollst dich dann gegen einen viel größeren Wettbewerber an seinem Heimatstandort durchsetzen. Da sehe ich dann eher so die Tendenz, dass es vielleicht an einzelnen Stellen, weil da jemand irgendwie Bekanntes in der Stadt, das. Und bekannt und vertraut wird und vielleicht das örtliche Institut durch irgendwelche Skandale in Verruf geraten ist, dass er sich doch durchsetzt. Aber in der breiten Masse denke ich das eher nicht. Und ich denke dann eher, dass dann die bisherigen Institute untereinander in Konkurrenz treten und dass es dann zu einer neuer Konsolidierungswelle kommen würde. Dass dann zum Beispiel eine große Sparkasse wie die Haspa, dass die dann das Hamburger Umland sozusagen übernehmen würde und sich dann immer weiter ausbreiten würde. Das sehe ich dann eher.

MJ: Ja nachvollziehbar, ja. Weitere Vor- oder Nachteile?

EXP7: Ja also Vorteil ganz klar, wäre natürlich für den Kunden ja. Wettbewerb da würde wahrscheinlich einiges bei den Preisen gehen, weil das gut messbar ist und vielleicht auch was bei der Beratungsqualität, wobei das schlecht messbar ist. Ich bin ja nicht so optimistisch, dass dann richtig irgendwie der Wettbewerb auf Qualitätsebene, sondern wahrscheinlich eher auf Preisebene durchgeführt wird. Weil sonst müssten sich ja zum Beispiel Honorarberater auch besser durchsetzen, die aber nur ein Nischendasein haben. Weil irgendwie doch dann der Mensch sehr preisgetrieben ist. Oder kurzfristig preisgetrieben ist ja, obwohl es langfristig für ihn deutlich besseren Ertrag gäbe. Aber definitiv also Konkurrenz belebt das Geschäft. Ja also fände ich als Kunde schon gut.

MJ: Welche Vorteile siehst du da für den Kunden? Oder wie würdest du als Kunde das wahrscheinlich wahrnehmen oder der Kunde allgemein?

EXP7: Also ich glaube, das würde. Also das würde insbesondere die sogenannten Karteileichen würden das spüren. Also so ein richtig aktiver Kunde, der viel Geschäft macht, der sich vielleicht auch viel auskennt mit Banken und Bankgeschäft, der würde dann wahrscheinlich relativ schnell irgendwie zu dem Institut gehen, wo er entweder die besten Konditionen hat oder den nettesten Berater oder sonst was. Aber die Kunden, die irgendwie zwei Jahre lang nichts von ihrer Bank hören und dann einmal einen Brief erhalten und dann wieder zwei Jahre nichts von ihrer Bank hören, die sich aber auch nicht aktiv selbst drum kümmern, die würden dann wahrscheinlich viel aktiver angesprochen werden ja. Das kann ich mir schon vorstellen, dass dann irgendwie so ein neuer Franchisenehmer auf dem Markt ist, was der dann, keine Ahnung, bei einem Straßenfest einen Stand macht oder so und die Leute anspricht oder da von Tür zu Tür zieht. Dass da ein bisschen Belebung reinkommt und dass dann die Leute, die da nur ihr

Geld auf dem Girokonto lagern und sonst gar nichts mit ihrem Geld machen, dass die dann da vielleicht für Bankprodukte aktiviert werden würden. Aber also das wäre ein Vorteil. Das wäre auch, wenn es gute Bankprodukte sind natürlich auch ein Vorteil für die Kunden. Nachteil wäre natürlich, dass der ein oder andere sich davon auch belästigt fühlen könnte. Und natürlich je nachdem, wie scharf da die Regularien sind, wer Franchisenehmer werden kann, muss man auch gucken, dass da nicht irgendwelche komischen Pyramidensysteme oder sowas entstehen mit so Re-Sellern und weiß der Geier was. Wo dann vielleicht auch die Leute ja abgezockt werden.

MJ: Was glaubst du, wie sich die Kostenstruktur dadurch verändert in den Primärbanken?

EXP7: In den Primärbanken selbst, also ich würde als Primärbank würde ich versuchen, dann alles auf den Franchisegeber abzuwälzen, was nicht mit Umsatz in Verbindung steht. Da würde ich natürlich von dem versuchen, so ein Full-Service zu bekommen und dann alles, was nicht Produkt an Markt bringt, würde ich irgendwie probieren, abzubauen.

MJ: Ja, ja. Inwiefern siehst du da, noch eine Frage dazu, inwiefern siehst du da Notwendigkeit eines einheitlichen Kernbankensystems über alle Franchisenehmer? Also praktisches Beispiel jetzt kennen wir es ja, du bist Kunde der Hamburger Sparkasse. Du kannst zwar Geld in München abheben, aber ein Sparbuch nachtragen oder Geld einzahlen wird schon schwierig oder nicht möglich. Inwiefern siehst du da Notwendigkeiten der Anpassung in einem Franchisennetzwerk?

EXP7: Also ein einheitliches Kernbankensystem definitiv. Da wird auch der Franchisegeber natürlich ein Interesse daran haben, dass er seine Systemlandschaft so einfach wie möglich hält oder so einheitlich wie möglich. Bezüglich Dienstleistungen für Kunden eines anderen Franchisenehmers zu erbringen, würd mir vorstellen, dass es dann vielleicht auch ein Gebührenmodell dafür gibt ja. Das. Vielleicht gibt es da sogar ein bundesweites Agreement, dass man diese Gebühren nicht den Kunden direkt in Rechnung stellt, sondern dem anderen Franchisenehmer. Ja dass wenigstens die Oberfläche der einheitlichen Marke dadurch nicht irgendwie beeinträchtigt wird. Ja, genau. Aber definitiv, also Kernbankensystem würde dann so einheitlich wie möglich und wahrscheinlich auch so einfach wie möglich ja. Weil wenn du den Markt tatsächlich öffnest für neue Franchisenehmer, die können es sich da gar nicht leisten, dann eine Einarbeitung zu machen. Das Teil muss intuitiv verständlich sein und flutschen. Und natürlich auch performant sein.

MJ: Wenn ich jetzt mal den nächsten Schritt machen, weg vom allgemeinen Franchisemodell nochmal zur genossenschaftlichen FinanzGruppe. Du weißt ja, wir hatten es ja vorhin schon besprochen, dass so ein Unternehmensnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe dezentral geführt wird. Wenn du dir jetzt vorstellst, zum Status quo ausgehend, so wie du die Organisationen auch kennst und kennengelernt hast, wenn man eine Transformation hin zu einem zentralen Unternehmensnetzwerk, konkret zu einem Franchisingnetzwerk durchführt, wer sollte die Rolle des Systemkopfes oder eben auch des Franchisegebers einnehmen? Von den Organisationen, die du jetzt kennst, so wie du die sie bewertest.

EXP7: Eine Mischung aus DZ Bank mit sämtlichen Töchtern plus BVR. DZ Bank. Achso plus Fiducia. Also Fiducia, Fiducia GAD besser gesagt, die stellen die Software. DZ Bank stellt die Produkte und BVR stellt Regulatorik plus Layout. Und jetzt das Ganze irgendwie verheiratet, kann man ja meinetwegen eine Holding draus machen oder sowas. Das wäre dann so ein Zentralinstitut, was ich für schlagfähig halten würde.

MJ: Inwiefern sollte da irgendeine von den drei Organisationen den Hut aufhaben deiner Meinung nach? Oder würdest du. Sagst du, gleichgewichtete, gleichgewichtiges Dach-Holding-Modell.

EXP7: Also definitiv untergeordnet sollte Fiducia sein, weil die Technik folgt der Fachlichkeit. Und dann, gute Frage. Dann eher die DZ Bank unter BVR.

MJ: Ja. Ok. Aber insgesamt eher eine Konsolidierung der Einheiten?

EXP7: Das definitiv ja. Also alleine wenn ich mir angucke, wie lange der WGZ mit DZ Bank da rumgemacht hat mit einer Fusion oder auch nicht oder was jetzt mit den Landesbanken ist ja. Also das ist doch alles Käse. Das heißt nicht Käse, das ist alles nachvollziehbar, aber nachvollziehbare Einzelinteressen ja. Jeder Ministerpräsident möchte am liebsten seine eigene Landesbank haben und jede Landeshauptstadt möchte gerne einen großen Standort einer Bank haben, weil das gut bezahlte Arbeitsplätze gibt. Ist alles verständlich, aber für die Bundesrepublik in Summe nicht effizient. Da würde ein Spitzeninstitut jeweils reichen.

MJ: Ja, nachvollziehbar. Ja. Ja. Wenn wir jetzt mal so ein Modell weiterkonstruieren, Franchisegeber hast du eben schon vorgegeben, sprich ein Dach gegebenenfalls Holding, diese drei Organisationen. Franchisenehmer wäre dann deiner Meinung nach wer?

EXP7: Die Primärbank vor Ort. Regionalitätsprinzip müsste aufgehoben werden. Und die würden dann, weil du es vorhin so schön formuliert hattest, die

würden dann in meiner Einschätzung würden die dann im Laufe der weiteren Entwicklung sich immer mehr auf den reinen Vertrieb konzentrieren, auch weil die natürlich miteinander im Wettbewerb stehen und dann halt die Kosten der einzelnen Primärbank entscheidend sind. Und dann würden die probieren, immer mehr auf die Zentralinstitute abzuleiten und dann haben wir am Ende, das, was wir eingangs hatten, so eine reine Point of Sale Vertriebseinheit.

MJ: Ja, aber um das.

EXP7: Halt jetzt im Extrem gedacht.

MJ: Um das nur nochmal festzuhalten an der Stelle: Wenn wir so ein Modell konstruieren und dann die Primärbanken oder du so ein Modell konstruierst, die Primärbanken Franchisenehmer sind, nur nochmal zum festhalten, inwiefern siehst du da weitere Konsolidierungen als notwendig an? Unter den kompletten.

EXP7: Auf der Primärbankenebene?

MJ: Ja.

EXP7: Na gut um Skaleneffekte zu heben, wird dann wahrscheinlich eine weitere Konsolidierung einsetzen. Da werden dann wahrscheinlich die Großen die Kleinen verschlucken. Ja inwiefern es dann irgendwie eine natürliche Obergrenze gibt, eigentlich nicht. Also kann es sein, dass dann die Menschen sich dann nicht mehr, keine Ahnung, die Menschen in Frankfurt sich nicht von der Volksbank München betreuen lassen möchten. Das kann sein, dass das an den Kunden scheitert. Aber ansonsten so eine Konsolidierung, wenn es da keine aufsichtsrechtlichen, also kartellrechtlichen Einsprüche gibt, könnte dann natürlich weitergesponnen dazu führen, dass irgendwann nur noch ein Franchisenehmer da ist. Der sich quasi durchgesetzt hat.

MJ: Ok, verstehe. Nächster Schritt wäre jetzt das Thema Willensbildung innerhalb eines solchen zentralgesteuerten Unternehmensnetzwerks. Wie würde da deiner Meinung nach, wie würden da strategische Entscheidungen getroffen werden? Wenn wir jetzt weitergehen an diesem Modell, Franchisenehmer hast du verortet. Wie sollten strategische Entscheidungen getroffen werden? Wer sollte die wie treffen?

EXP7: Ich vermute mal, da würden dann so Entscheidungsgruppen gebildet werden, wo dann verschiedene Menschen entscheidungsberechtigt sind. Dass man quasi immer so einen erweiterten Entscheiderkreis hat. Dass dann irgendwie dieser Holding-Vorstand, der wird dann wahrscheinlich in allen drinne sitzen. Aber dass dann halt für die Umsetzung von regulatorischen

Anforderungen, dass dann zum Beispiel der heutige BVR dann irgendwie anders genannt, dann vertreten ist. Dass dann bei Produktdesign oder Produktentscheidung, dass dann die Vertriebseinheiten und die heutige DZ Bank mit drinne sitzen, also als die Vertriebler und die Produktentwickler und dass dann auch mit drinne sitzt dann die heutige Fiducia, die dann halt irgendwie noch ein Votum abgibt, was die technische Umsetzbarkeit angeht. Ja aber dann irgendwie zum Beispiel eine Entscheidung für ein Windows Upgrade oder so was, würde dann zum Beispiel die heutige Fiducia alleine treffen oder dann abstimmen mit Einzelnen. Wo dann der Franchisenehmer zum Beispiel sagt „Mir völlig egal, was da im Hintergrund läuft. Ich will nur, dass die Maschine läuft.“.

MJ: Ja. Oftmals ist es ja auch so, dass in solchen Franchisenetzwerken gerade die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Franchisenehmern diskutiert werden. Du hast ja eben solche Entscheidungsgruppen genannt. Inwiefern sollten da Franchisenehmer Berücksichtigung finden?

EXP7: Ja also, das kann man natürlich hart und weich argumentieren. Weich argumentiert ist, die kennen den Kunden vor Ort. Von daher ist ihr Votum oder die Berücksichtigung ihres Votums sehr sinnvoll für den Fortbestand des Franchises. Gleichzeitig, wenn es da hunderte oder tausende von Franchisenehmern gibt, ist es nicht sinnvoll, da mit jedem zu reden, sondern dann müsste dann halt irgendwie eine Zwischenstufe sein, dass zum Beispiel Vertreter gewählt werden, die dann für eine bestimmte Amtszeit die Interessen der Franchisenehmer vertreten. Die harte Argumentation wäre, dass man die Franchisenehmer überhaupt nicht mit einbinden muss, weil sie sind ja nur Nehmer und haben das auszuführen, was die Geber ihnen vorschreiben. Und dafür kriegen sie halt entsprechende Provisionserträge. Da kann es aber halt sein, dass sie sich dann über die Zeit von, dass sich über die Zeit die Zentralorganisation von den Franchisenehmern und den Kunden entfremdet, dass dann sowohl Kunden, als auch Franchisenehmer mit den Füßen abstimmen. Ja und dann einfach die Organisation verlassen. Und gerade wenn es konkurrierende Franchisesysteme gibt, sagen wir mal Sparkassen und Genossen werde beide zeitgleich zu Franchiseunternehmen, dann kann es, also würde ich vermuten, dass für den Wettbewerb der beiden Konzerne miteinander, gegeneinander schon sinnvoll ist, die Vertriebseinheiten anzuhören und in Entscheidungen mit einzubeziehen.

MJ: Ja. Oftmals ist es so, dass in solchen Unternehmensnetzwerken dann oder Franchisenetzwerken ja zusätzliche Organe geschaffen werden wie zum Beispiel Franchisebeiräte. Du hast ja eben das Thema Franchisegruppe oder

Mitbestimmungsgruppe genannt. Das wäre dann für dich auch gleichzusetzen sozusagen mit der?

EXP7: Genau, genau. Ja, wobei man dann natürlich wieder aufpassen muss ja, vorhin hatten wir gesagt, dass die aktuelle genossenschaftliche FinanzGruppe langsam ist, was Entscheidungen angeht. Dass man dann nicht wieder so eine Gremienstruktur baut, dass Entscheidungen wieder verlangsamt werden. Da muss man. Also ich. Klar, das ist die Quadratur des Kreises. Deswegen da muss man irgendwo sich in der Mitte treffen. Ich habe das Gefühl, dass derzeit bei der aktuellen genossenschaftlichen FinanzGruppe dadurch, dass die einzelnen Genossen ja Eigentümer sind, dass sehr darauf geachtet wird, dass auch wirklich jeder angehört wird und dass dadurch dann aber natürlich in Entscheidungsprozessen massiv verzögern.

MJ: Ja. Darf ich kurz zwischen fragen, bevor ich weitergehe im Rahmen des Franchisemodells? Wie bewertest du denn die Mitgliedschaft bei den genossenschaftlichen Banken, bei der Volks- und Raiffeisenbank?

EXP7: Ich glaube für kleine Institute ist das schon eine ganz gute Symbiose, weil die vieles, was da an Verbandsarbeit geleistet wird, gar nicht mit eigenen Kräften leisten könnten. Natürlich ist es wie in jeder Organisation so, dass dann gegenseitig aufeinander geschimpft wird, aber bei kleineren Organisationen oder bei kleineren Genossenschaften halte ich das schon für einen beidseitigen Vorteil. Bei Größeren, also zum Beispiel eine Frankfurter Volksbank, die ja irgendwie ja über zehn Milliarden Bilanzsumme macht glaube ich. Das wäre zum Beispiel so ein Institut, die könnten auch Vieles aus eigener Kraft machen. Die werden sich wahrscheinlich regelmäßig drüber ärgern, wie langsam die ganzen Prozesse sind ja. Und werden dann wahrscheinlich auch ab und zu mal einen Alleingang machen. Ja klar, die ärgern sich, aber die haben auch wiederum den Vorteil, die haben die Manpower, um sich in den ganzen Gremien einzubringen und können dann ihre eigenen Themen voran treiben und dann von der Kostenteilung durch die Gemeinschaft profitieren ja. Also es kommt immer drauf an, ob man dann irgendwie. Ob ich in der Ecke sitze und drauf schimpf oder ob man dann halt die Organisationsform, so wie sie halt heute ist, zum eigenen Vorteil auch probiert zu nutzen. Und wenn man sich für Letzteres entscheidet, kann man auch davon profitieren finde ich.

MJ: Ja. Eigentlicher Punkt, um zurückzukommen zum Franchisingnetzwerk, der aber auch außerhalb dieses Konstruktionsmodells heiß diskutiert wird, ist das Thema Bankverbände. Also gerade auch in der Sparkassen-Finanzgruppe beispielsweise das Thema Regionalverband, Prüfungsverband, Fachverband, Vorteilhaftigkeit, Sinnhaftigkeit, Aufgabe, Rolle. Wenn du jetzt von so einem

konstruierten Franchisingnetzwerk ausgeht, was du ja eben aufgestellt hast, was ja immer weiter operationalisiert wird. Welche Rolle spielen da dann Prüfungs- und Fachverbände? Also sprich zum Beispiel Verband der Regionen, Genossenschaftsverband, Weser-Ems et cetera.

EXP7: Ja also, die würden jetzt in meinem Bild eher ersatzlos gestrichen werden. Das mag ja zum Netzwerken ganz nett sein, aber einen richtigen Mehrwert erkenne ich da auf der Ebene nicht. Bei den Prüfungsorganisationen ja das mit irgendwie Interessenskonflikt sehe ich schwierig. Würde ich ehrlicherweise eher von einer unabhängigen Wirtschaftsprüfung durchführen lassen. Weil wenn die irgendwie von der Eigentümerstruktur dann so gestaltet sind, dass sie dann doch mit einem Franchisegeber zusammenhängen, ja also dafür gibt es irgendwie eine interne Revision oder sowas. Das kann man gerne machen, die Franchisegeber werden ja so oder so eigene Kontrolltrupps aufstellen, um sicher zu gehen, dass die Franchisevorgaben eingehalten werden. Aber so richtig Prüfer, im Sinne, dass die da auch Prüfungsfeststellung machen und gegebenenfalls auch ein Testat ausstellen, das würde ich eher von unabhängiger Stelle machen lassen.

MJ: Ok. Inwiefern hältst du denn, oder anders ausgedrückt, wie bewertest du denn die Zukunftsfähigkeit eines derartigen Modells, so wie du es eben ja konstruiert hast für die genossenschaftliche FinanzGruppe? Jetzt unabhängig der Zeitachse. Es können fünf Jahre, es können zehn Jahre sein ja. Wenn du davon ausgehst, dass wir. Ich meine eine Glaskugel oder Prognose, ist immer ein schwieriges Thema, wenn wir von den exogenen Faktoren so weiter ausgehen.

EXP7: Also ich glaube ein leistungsfähiges Zentralinstitut ist nicht das Problem. Das dürfte ganz gut klappen. Ich sehe eher das Problem darin, die bestehenden Institute ihrem Regionalprinzip zu öffnen für Franchisenehmer. Sie selbst auch zu Franchisenehmern zu machen. Weil ich denn irgendwie sehe, dass dann der Markt in zwei Extreme driften könnte, ja. Entweder es bildet sich dann ein großer Anbieter, der so eine quasi Monopolstellung hat oder aber die großen Banken zerfallen, werden von vielen kleinen Anbietern quasi angegriffen und dann haben wir eine Zersplitterung des Marktes, wo sich ganz leicht wieder einer durchsetzt, der dann wieder eine monopolartige Stellung erhält. Das würde aus meiner Sicht für viel viel Unruhe sorgen. Für viel viel Bewegung am Markt und da ist dann die Frage, ob dann die Banken nicht oder Franchisenehmer nicht mehr mit sich selbst und dem Wettbewerb beschäftigt sind, als mit dem Kunden. Ja und ob dann auch die Beratungsqualität nicht auf der Strecke bleibt. Denn derzeit ist es ja so, dass durch das Regionalitätsprinzip, klar ist alles ein bisschen behäbig. Die stehen jetzt nicht super unter dem Wettbewerbsdruck,

jedenfalls nicht von Kunden über 60 Jahre. Die haben sich da gut eingerichtet. Aber die nutzen das dann halt auch, um irgendwie die Region zu fördern. Die nutzen das auch, um sich gegen andere Großbanken zu behaupten. Ja von daher, also ich. Aus wettbewerbstechnischen Gründen ist das kein Idealzustand, aber ich glaube, was Stabilität des Bankensektors angeht, ist das schon vorteilhaft.

MJ: Der Status quo sozusagen?

EXP7: Der Status quo in beiden Sektoren. Sparkassen und Genossenschaften, ja. Was die Stabilität angeht. Weil da werden dann auch Bankenpleiten werden ja ich sage mal verbandsintern geregelt. Indem die einfach bankfusioniert werden. Wenn da der wilde Wettbewerb ausbricht, ja kann ich mir schon vorstellen, dass da einige Banken extrem schnell wachsen und dann vielleicht in sich kollabieren, dass dann andere angreifen. Ja und ob dann der Kunde mit seinen Einlagen was davon hat, ob die dann so sicher sind, wie er sich das wünscht, weiß ich nicht.

MJ: Verstehe. Welche weiteren Ergänzungen oder Themen möchtest du denn noch gerne noch anführen oder fragen? Hast du Dinge vielleicht, wo du sagst, das würdest du gerne noch anführen zum Modell an der Stelle?

EXP7: Mich würde tatsächlich interessieren, wie du das mit dem Regionalprinzip gelöst hast in deinem Modell.

MJ: Kann ich dir gleich noch was zu sagen. Genau.

EXP7: Ja, genau.

MJ: Sonst noch irgendwelche Fragen, Ergänzungen an der Stelle?

EXP7: Nein.

MJ: Ok. Dann danke ich dir an der Stelle für das Gespräch. Wir machen es so, ich lege kurz auf und dann rufst du nochmal kurz an.

EXP7: Ja, alles klar.

MJ: Danke dir, bis dann.

EXP7: Ciao.

14.33.8. Experte 8

MJ: So. Jetzt bin ich wieder da. Hören Sie mich?

EXP8: Ja.

MJ: Ja. Wunderbar. Sehr gut. Also ich starte mal so, ich führe Sie einfach so anhand ein paar Fragen durch. Hatte Ihnen ja schonmal ein paar Fragen mitgegeben. Kann sein, dass wir einfach bei ein paar einzelnen Dingen in den Dialog treten dann.

EXP8: Ja.

MJ: Aktuell ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken wie der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe diskutiert wird. Vor Corona hatten wir ja das Beispiel, dass auch der DSGVO mit Governance Probleme hatte. Oder auch das Thema Einlagensicherungssystem ist ja jetzt ein großes Problem auch in der Sparkassenwelt, oder Thema. (EXP8: Ja.) Daher auch die Ausgangsfrage. Wie bewerten Sie die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile?

EXP8: Naja für mich, also das was ich jetzt so in der Zeit halt jetzt auch mitbekommen hatte von der genossenschaftlichen Seite her, ist der Nachteil ganz einfach der, dass sie sehr, sehr stark aufgegliedert sind. In viele einzelne Teilfirmen. Und Bereiche. Das ist, also wenn man es jetzt einfach mal, um bei Corona zu bleiben so jetzt auch mitbekommen hat. Das gleiche was jetzt mit dem Föderalismus in Deutschland passiert ist halt. Eine zentrale Aufgabe, die zentral mal ausgestaltet worden ist. Mit Ausgangssperren und sonst irgendwas. Und jeder, jedes Bundesland hat dann für sich was Eigenes draus gemacht. Und das ist eben halt das Problem halt auch jetzt aus meiner Sicht im genossenschaftlichen Sektor. Es gibt ein zentrales Thema, was bearbeitet werden muss. Und jeder Landesfürst kann das dann letztendlich wieder selber für sich ausgestalten. Beziehungsweise muss es halt für sich dann auch ausgestalten. Also da wäre eben eine zentrale Leitlinie und Ausgestaltung eben sehr wünschenswert. (MJ: Ja.) Genau. Das wäre auf der Seite her. Auf der anderen Seite her, was natürlich ein Vorteil ist, dass man in der Regionalität immer wieder so Einfluss nehmen kann. Dass ich eben halt tatsächlich sächsische Belange dann berücksichtigen kann. Oder dass ich meine Werbung auf die Region einstellen kann. Oder eben andere Ausgestaltungen. Und das ist eben das, das ich meine, die Erlebbarkeit in der Volksbank zu individualisieren. Das ist natürlich schön in

dem Kleinen. Wenn ich da so klein für mich aufgebaut bin. Dass dann. Also der Punkt für mich, also auch vielleicht zur Abgrenzung zum Sparkassensektor.

MJ: Das ist interessant. Das wäre auch meine nächste Frage gewesen. Wenn Sie es mal vergleichen, Sparkassen-Finanzgruppe mit genossenschaftlicher FinanzGruppe.

EXP8: Wenn ich jetzt, ich sage mal, die wirklich Kleinen wegnehme, habe ich ja in der Sparkassen-Finanzgruppe so drei, vier große Player. Das ist dann die S-Markt und Mehrwert und so weiter. Die da eben recht relativ zentral da arbeitet. Oder der Verband. Wo auch viel vom DSGVO halt letztendlich kommt. Die, rein technisch auch quasi eine Software haben, mit der alles passiert. Und ich hier wirklich so viele Einzelpunkte habe, wo ich jetzt noch nicht mal alles weiß, ob ich jetzt wirklich schon alle Anmeldungen, die ich mal bekommen habe, auch schonmal ausprobiert habe.

MJ: Ja. Verstehe.

EXP8: Das auch alles sehr, sehr verteilt halt auch alles ist. Und das finde ich hier wirklich anstrengend.

MJ: Wie ist denn Ihr Eindruck in Sachen vertriebliche Vor- und Nachteile zwischen VR-Banken und Sparkassen? Also was würden Sie da sagen?

EXP8: Ja das ist sehr, sehr unterschiedlich. In einigen Punkten, wo ich sage, da sind Sparkassen deutlich weiter. Nämlich ganzheitliche Beratung und in Bezug zu digitalen Medien. Also ich sage mal ein Stichwort OSPlus_neo. Da sind quasi die Volksbanken, wenn ich das jetzt so mal hernehme und sehe was die dafür tun, wirklich tatsächlich drei, vier Jahre zurück. Also in dem Schritt, wo die Sparkassen mit Neo angefangen haben, sind jetzt gerade erst die Volksbanken.

MJ: Ja. Verstehe.

EXP8: Also Unterstützungsleistungen auch. Wie einige Dinge zusammenarbeiten. Also Digitalisierung aus meiner Sicht, hängt da auch ein bisschen zurück. Wenn ich mir aber manchmal so Verbundpartner anschau. Also wenn ich jetzt zum Beispiel Deka mit Union vergleiche. Der vertriebliche Ansatz aus meiner Sicht ist fast identisch. Also ich habe da ein paar Probleme noch mit den ganzen Union-Fonds. Da finde ich die Produktwelt bei der Deka einfach ein bisschen schöner. Und ansprechender. Aber es kann aber einfach sein, dass ich da 25 Jahre mehr Erfahrung habe als bei der Union. Das kann ja auch damit zusammenhängen. Aber einfach aus dem Ansatz her, wie man da herangeht, wie da Vertriebskonzepte aussehen, die sind da teilweise eins zu eins identisch. Die

Mitarbeiter teilweise auch, die sicherlich zwischen Union und Deka immer mal hin und herwechseln. Die auch so ihre Ideen da auch immer mitnehmen. Also da gibt es aus meiner Sicht relativ wenig Unterschiede. Also auch was ich so erlebe im Bereich Bausparen und so weiter. Das ist auch identisch.

MJ: Verstehe.

EXP8: Genau.

MJ: Wenn Sie eine Empfehlung aussprechen könnten. Wie sollte sich die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig ausgestalten? Mal freiweg. Also was sollte passieren?

EXP8: Ja, also ich, aus meiner Sicht müsste sie einfach ein bisschen straffer noch organisiert sein. Und auch straffer kommunizieren. Also ich weiß noch nicht so genau, wie das Zusammenspiel zwischen den regionalen Verbänden und dem Bundesverband jetzt im Volksbankenbereich ist. Das habe ich jetzt noch nicht so genau für mich rauskristallisieren können. Aber das was ich gesehen habe war, also ich sehe ja hier immer hier den bayrischen Genossenschaftsverband. Und eben den BVR. Und da kann ich jetzt nicht so die Profilierung erkennen. Also das ist dann im Sparkassensektor hat man ja auch in den Verbänden schon eine Profilierung. Im Sinne von OSV macht Markt. Irgendein anderer macht Recht. Der andere macht Kredit und so weiter. Das erkenne ich jetzt hier noch nicht. Und ich habe jetzt auch noch nicht gesehen, dass eben, sage ich mal, Marketingmaßnahmen oder Vertriebskonzepte, die jetzt vom BVR kommen, nochmal detaillierter ausgearbeitet sind. Wo ich sage, ich habe konkrete Lösungen. Also das fand ich ja wirklich schick in der Sparkassenorganisation. A la Kampagnen-Job, wenn man es als Beispiel mal bringt. Der ist ja richtig cool. Also den kann ich ja eins zu eins nutzen. Kann mir meine Kampagnen reinladen und bin fertig. Muss eben halt noch im Zweifel mir das selber raussuchen, mir selber das gestalten mit der Webseite. Gucken und so weiter. Also da greift man, kann man viel tiefer eingreifen noch. Wie es da die Volksbanken machen. Also ich glaube da noch ein bisschen mehr Zentralisierung. Und natürlich aber auch die Mittel zur Verfügung stellen. Also man hat ja jetzt im Volksbankenbereich eben die Vertriebsplattform. Wo ich glaube das ist der erste Schritt dazu. Was ich hier noch gar nicht erkenne ist irgendwie eine Form der Standardisierung. Also das einfach gesagt wird, das ist die Software, die solltet ihr alle nutzen. Und wenn ihr die nicht nutzt, dann braucht ihr eine gute Ausrede dafür. Warum man die nicht nutzt.

MJ: Verstehe ich. Ja.

EXP8: Und das eben über alle Anwendungsfälle hinweg.

MJ: Inwiefern haben Sie das Thema Standardprozesse schon erkannt? Oder Inwiefern existieren Standardprozesse?

EXP8: Ich habe noch nichts gehört, dass es dazu etwas gibt.

MJ: Inwiefern haben Sie noch weitere Themen, wo Sie sagen, wenn Sie vielleicht auch fünf oder zehn Jahre in die Zukunft schauen. Was sollte passieren?

EXP8: Naja genau. Also ich glaube, sie müssen technisch einfach ein ganzes Stück weiterkommen. Dass ich einfach die Dinge, was jetzt aktuell möglich ist, also auch mehr mit einbeziehen kann. Dass ich den Kunden eben viel mehr Bankleistung erlebbar machen lassen kann. Das wäre für mich was. Also auch in der geführten Beratung. Also nicht nur in der selbstgenutzten Beratung. Im Sinne von er kann irgendwas klicken und hat da schöne Bilder. Sondern wie kann ich das auch erlebbar machen, wenn der Kunde jetzt bei mir am Tisch sitzt. Wie kann ich da Sachen miteinbeziehen.

MJ: Verstehe. Wenn ich jetzt mal im nächsten Schritt weggehe von der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Wenn Sie sich mal völlig frei vorstellen könnten oder man könnte sich vorstellen, man könnte eine Bank franchisen. Wie würde das Ihrer Meinung nach aussehen? Ja wie kann so ein Modell funktionieren? Was stellen Sie sich vor, mal so völlig frei, wie sowas passiert.

EXP8: Also ich habe das mal, vor längerer Zeit waren wir mal bei der Ersten Bank in Wien. Und das ist ja theoretisch erstmal von der Organisationsstruktur eine Sparkasse. Die aber aus meiner Sicht das ein stückweit schon so macht. Also auch wenn die rechtlichen Aspekte andere sind. Dass nämlich die einzelne Bank vor Ort letztendlich bloß noch eine Vertriebsstelle ist. Dass ich alles das was mich Zeit und Geld kostet auslagern kann. Also ich muss ja dann im Franchisesystem irgendwas bezahlen dafür. Möchte ja einen gewissen Gegenwert dann haben, der ja über das jetzige Niveau einfach darüber hinausgeht. Und wenn ich mir jetzt einfach anschau, wieviel Aufwand ich habe mit Technik, mit Regulatorik. Um zu sagen ok, Compliance. Und so weiter. Was ich da an Meldungen auch machen muss. Seien es nur Vertriebsbeauftragte und so weiter und so fort. Dass der gesamte Teil eben halt von mir weg ist. Dass ich mich letztendlich um Vertrieb und Ertrag kümmern kann. Das wäre so der erste Hauptpunkt. Und rein von der Ausgestaltung. Aber ich würde gerne trotzdem so, dass ich es aber selber für mich gestalten kann. Dass eben nur gesagt wird, ok, Art White-Lable-Produkte, Girokonto. So sieht das aus. Du kannst dein Logo draufpacken. Wie auch immer. Es muss eben halt links oben immer stehen.

Weil, das ist jetzt bei uns der Standard, dass es linksoben da steht. Es kann nicht rechts unten stehen.

MJ: Ja.

EXP8: Und ich kann aber meine also meine Konditionen machen. Ich kann sagen, ok, das kostet dich lieber Kunde 3,50 Euro. Weil, das ist halt so. Das will ich so. Das kann ich am Markt durchsetzen. Sowas würde ich dann schon noch gerne gestalten können. Und eben auch, ich sage mal, ein Punkt wäre irgendwie Kreditgeschäft. Das würde ich schon selber gerne gestalten. Aber es wäre eben schick zum Beispiel, wenn das zentralisiert ist. Am Ende das Thema zum Beispiel Depot A. Alle Volksbanken und so weiter, werfen ihr Geld in eine Fondsgesellschaft. Und ich kann quasi, wie der Kunde heutzutage entscheiden, die und die Risikoausprägung möchte ich haben. Und bitte manage das jetzt für mich. Gegen ein kleines Entgelt.

MJ: Ja. Verstehe. Das ist ein sehr interessanter Punkt an der Stelle. Also wenn ich das zusammenfasse kurz. Wenn man jetzt von den klassischen Termini in Volksbanken ausgeht. Produktion, also Vertriebsbank, Produktionsbank, Steuerungsbank.

EXP8: Genau.

MJ: Wäre es aus Ihrer Sicht auch so, dass Produktion und großer Teil Steuerung an den Franchisegeber geht oder zentral gemacht wird. Und die Vertriebsbank bleibt dann sozusagen eben am Point of Sale sozusagen.

EXP8: Genau. Richtig.

MJ: Ja. Sie haben jetzt ja auch schon viele Sachen vorweggenommen. Gerade so Kosten, zeitsparende Effekte. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie denn allgemein bei so einem Modell? Also oder auch Risiken oder Chancen? Sage ich mal.

EXP8: Also war jetzt Vorteile oder Nachteile? Habe ich jetzt gar nicht akustisch.

MJ: Also erstmal kurz Vor- und Nachteile. Genau.

EXP8: Also wie gesagt, Vorteil ist für mich, dass ich meine Kostenstruktur in den Griff kriege. Dass es erstens für mich planbar ist. Dass es eine planbare Größe X ist. In Abhängigkeit von meiner Anzahl meiner Kunden. Oder sonst irgendwas. Wenn man es dann tatsächlich am Ende auch so gestaltet. Dass es so einfach ist vom Produkt her letztendlich. Und dass ich mich auf mein ursprüngliches Geschäft wieder konzentrieren kann. Dass ich von der ganzen

Regulatorik halt weg bin. Nachteil ist eben halt, ja ist immer, also es ist ja, ich sage mal, wenn ich ein System installiere ist es ja wieder eine Form der Standardisierung. Und Standardisierung hat immer den Nachteil, dass ich nicht mehr individuell sein kann. Oder nur eingeschränkt individuell sein kann. Dass ist grundsätzlich immer ja, ein Nachteil auch. Wenn ich jetzt mal Kosten und so weiter alles dann von der Betrachtung her weglasse. Dass ich eben sage, ok, ich kann mir jetzt nicht doch noch irgendwie ein super Wertpapier oder Sparprodukt überlegen. Weil ganz einfach gesagt wird, nee das gibt es nicht. Sondern es gibt nur diese drei Rahmenvereinbarungen, die ihr machen könnt. Mehr gehen nicht. Da bin ich eben halt mehr dann natürlich eingeschränkt. Und ich glaube bei Ihren Fragen haben Sie dann auch mal die Frage gestellt, wie man das so gestalten kann. Die Frage ist natürlich, wieviel Mitrederecht habe ich denn auf eine zukünftige Entwicklung. Also zukünftig sowas überhaupt zu gestalten. Und dann ist es ja auch wieder davon abhängig, wie groß bin ich halt. Also wenn ich weiter eine kleine Volksbank bin wie jetzt. Dann habe ich jetzt relativ wenig Möglichkeiten zu gestalten. Wo ich aber auch zukünftig immer weniger, ja Gestaltungsmöglichkeiten habe. Das ist vielleicht jetzt für eine Volksbank nicht ganz so schwierig, wie vielleicht wenn ich jetzt nochmal so auf den Sparkassensektor gucke. Wieviel da noch an Produktindividualität da ist, weil es OSPlus einfach bietet. Das würde ja auch aus meiner Sicht dann deutlich zurückgefahren werden. Um letztlich auch die Kosten da dann zu sparen.

MJ: Verstehe.

EXP8: Ja genau.

MJ: Haben Sie noch weitere Vor- und Nachteile. Also haben wir jetzt festgehalten an der Stelle, Vorteil klare Kosteneffizienz. Nachteil zentrales System.

EXP8: Genau.

MJ: Gibt es noch weitere Themen, wo Sie sagen?

EXP8: Nö. Das wären so für mich die Hauptpunkte. Genau.

MJ: Ja. Wenn ich jetzt wieder in das Thema genossenschaftliche FinanzGruppe reingehe. Wir haben da ja aktuell ein dezentral geführtes Netzwerk. Unternehmensnetzwerk. Wenn Sie sich jetzt vorstellen oder so ein Modell konstruieren würden. Jetzt, wie gesagt, völlig frei auf einem Blatt Papier. Aus den Erfahrungen, die Sie bisher gemacht haben. Wer kann und wer sollte in der genossenschaftlichen FinanzGruppe die Rolle des Systemkopfes oder eben des Franchisegebers, der Zentrale einnehmen?

EXP8: Das ist für mich ganz klassisch halt der BVR. Der das dann entsprechend halt übernehmen sollte. Einfach weil es ja dann aus der bisherigen Struktur erwächst. Also es ist ja, ok, wenn man jetzt grüne Wiese macht, könnte man sagen, ok man macht ein komplett neues Konstrukt. Das da, also jetzt wirklich wild gesponnen gesagt, ok, die Genossenschaften sind ja alles Vereine. Also Genossen. Also von der Struktur her. Jetzt könnte ich auch das Franchiseträgersystem halt als, wie eine Art Genossenschaft gestalten. Jeder drin oder kann drin sein, wenn er das will. Und hat eine Stimme. Und es gibt dann eben halt die entsprechenden Arbeitskreise und Gruppen. Die dann eben wie die Vorschläge und so weiter aufnimmt. Und aufbereitet. Und dem Zentralgremium in der Vertreterversammlung zum Vorschlag gibt. Das es dann entschieden wird.

MJ: Ja. Welche?

EXP8: Ja?

MJ: Welche Rolle sehen Sie da in so einem Modell? Wenn Sie jetzt anfangen oder Sie anfangen das zu konstruieren. Sie haben jetzt ja den BVR genannt als zentrale Stelle. Welche Rolle sollte dann oder kann dann die DZ Bank noch einnehmen?

EXP8: Für mich ist die DZ Bank im Grunde am Ende des Tages ja ein Dienstleister wie die DWP. Also, ob ich jetzt mit der DZ, also ganz überspitzt formuliert. Ob ich das nun mit der DZ Bank oder mit der DEKA mache als Dienstleister. Ist am Ende ja egal. Wenn ich ein White-Lable-Produkt habe, dann brauche ich wieder am Ende bloß mein Volksbanklogo aufstempeln und fertig ist. Also da bin ich einfach, ja wahrscheinlich zu weit weg, dass mir irgendwie was am Herzen liegt in dem Bereich. Da habe ich, da bin ich völlig frei und sage, ok wenn ich es von der Kostenstruktur anders hinkriege. Dass ich einen White-Lable-Anbieter hinbekomme, der das Ganze für mich übernimmt, hätte ich damit überhaupt gar keine Probleme mit. Oder mein Anbieter kann auch White Lable anbieten. Also das wäre der Umkehrschluss. Dass ich das als Gesamtkonstrukt mitreinnehme in meine Genossen/in mein Franchisesystem. Aber eben sage, ok, um auch zukünftig Erträge zu erwirtschaften und das in das Gesamtfranchisesystem mitreinzubringen, biete ich White-Lable-Produkte mit an. Die dann auch andere mitnutzen können.

MJ: Hm Verstehe. Wer wäre dann in diesem Modell Franchisenehmer? Also was, wer wäre dann die kleinste Einheit sozusagen? Wo sehen Sie die?

EXP8: Die kleinste Einheit ist für mich das, was jetzt die einzelne Volksbank ist. Das dann, also im Grunde genommen ist es ja dann eigentlich müsste man ja

an der Stelle, wenn man es genau nimmt, den genossenschaftlichen Charakter aufbrechen. Die Frage ist, kann jetzt eine Genossenschaft in dem Sinne, also rein rechtlich sicherlich, Franchisenehmer werden? Für mich stellt sich aber dann an der Stelle die Frage, ist das noch ein sinnvolles Vorgehen. Vielleicht sollte da eben tatsächlich eher der Franchisegeber zukünftig diesen gesamtgenossenschaftlichen Charakter tragen. Und die einzelne Volksbank ist dann eben halt irgendwie eine einzelne GmbH. Oder eingetragener Kaufmann. Wie bei McDonalds. So als Klassiker für Franchisesysteme. Und ist dann nur für seinen eigenen Erfolg noch verantwortlich. Und der kann dann selber entscheiden, ob er nun eine Filiale hat oder 25. Und mit welchem Kunden er das Geschäft jetzt machen möchte.

MJ: Verstehe ich. Sie haben vorhin auch so den Punkt, ja strategische Entscheidung oder Willensbildung angesprochen. Wenn Sie jetzt weiter fortfahren. In solchen zentral gesteuerten Netzwerken ist es ja oft so, oder sollte wahrscheinlich auch die Willensbildung neu ausgestaltet werden. Wie sollte dann oder wie sollten dann konkret strategische Entscheidungen getroffen werden und wer sollte die dann treffen? Wie sollte das stattfinden?

EXP8: Das ist jetzt, also letztendlich müssen die strategischen Entscheidungen zentral beim Franchisegeber dann stattfinden.

MJ: Ja.

EXP8: Also das geht gar nicht anders. Die Frage ist, wie kriege ich sowas in ein System rein, dass ich einfach agiler bin? Also das ist ja, glaube ich, das ist eins der größten Probleme zumindest im Finanzsektor und da ticken Sparkassen und Volksbanken glaube ich analog. Wie man zu Entscheidungen kommt. Dass es langwierige Prozesse sind. Die da 25.000 Gremien durchlaufen. Bis da irgendwas passiert. Man hat das sicherlich jetzt nicht umsonst so gemacht, dass das irgendwie ein Sparkassensektor ist und dass da eben verschiedenste Institute sich zusammenfinden müssen. Bis die Meinung eben groß genug ist, dass man dann sagt, ok das sind Themen, die uns interessieren. Aber vielleicht sollte da zumindest, dass man erstmal diese Informationen sammelt und da ein Entscheidungsprozess ausgelöst werden kann. Das sowas eben auf mehr digitale Beine noch gestellt wird. Also selbst einen Entscheidungsprozess zu finden kann man ja vorab jetzt ja digital dann machen. Das man sagt ok, wir haben jetzt die drei Probleme, die wir bearbeiten müssten. Dazu gibt es folgende 25 Ideen oder sonst irgendwas. Und könnten die erstmal vorab den Instituten oder den einzelnen Franchisenehmern zur Verfügung stellen. In digitaler Form. Das sie digital entscheiden, was für sie dann spannend und wichtig ist. Und dann von den 25 eben am Ende bloß noch sechs oder sieben Varianten übrig sind.

Die dann zentral entschieden werden in natürlich nochmal einem Gremium, was dann auch die Hoheit über Budgets und so weiter hat. Das muss man ja auch mit dazu nehmen. Dass ich zwar vielleicht schöne Lösungen entwickeln könnte, aber die jegliches Budget dann brechen würden. Aber, das ist, also für mich wie gesagt strategische Entscheidung auf jeden Fall beim Franchisegeber. Es müsste digitale Wege geben, dass die Franchisenehmer da aber mit Einfluss nehmen können. Und auch sehen, was ihr Einfluss ihnen gebracht hat.

MJ: Ja. Das ist ja auch wunderbar die Überleitung zur nächsten Frage. So, wie sollte Einflussnahme oder Mitbestimmung durch Franchisenehmer möglich sein? Da haben Sie eben schon das Thema digitalisierte Entscheidungsprozesse.

EXP8: Genau. Ja. Genau.

MJ: Kann man sagen.

EXP8: Haben Sie das auch auf die lang. Also, dass man das auch langfristig macht. Das man nicht sagt nur kurz, jetzt gibt es die Umfrage. Bitte entscheidet Euch in den nächsten drei Monaten. Sondern dass man das auch ab dem ersten Prozessschritt, wo man sagt ok, da entsteht die Idee für ein neues Produkt. Da letztendlich schon die Franchisenehmer da miteinbindet. Wenn man einfach mal ausgeht, es gibt irgendeine Gruppe und ein dunkles Zimmer, wo zehn Leute zusammensitzen. Und die haben eine Idee. Oder die Idee kommt ja manchmal aus dem Franchisenehmer-Pool heraus. Das der sagt, ok, ich habe eine ganz tolle Idee. Und irgendjemand greift das auf und sagt, ja das ist eine gute Idee. Dann muss da ja, also sage ich mal von dieser Grundidee eine Art Sum Up gemacht werden. Oder was auch immer, wie man das gestalten möchte. Und ab dem Moment sollte man die ja schon miteinbeziehen. Die Franchisenehmer. Um zu sagen, ok beteiligt euch. Bringt eure Idee mit ein. Um das Produkt, das zukünftige Produkt vielleicht noch besser zu machen. Oder die strategische Entscheidung. Und nicht nur eben am Ende des Prozesses miteinzubinden. So nach dem Motto, jetzt ist schon fast fertig und sagt mir, wann ihr das haben wollt. So wie es einfach ist. Also dass man sagt, ok, der Prozess ist jetzt fertig gestrickt und ihr könnt jetzt noch entscheiden, ob ihr den jetzt so nehmen wollt. Zum heutigen Datum. Oder ihr macht es weiter und wartet, bis er vielleicht besser ist. Und ihn dann erst nehmt. Dass man eben wirklich relativ weit vorne die Leute mit ins Boot holt.

MJ: Ja. Verstehe ich. Ja. Sie haben ja auch eben schon das Thema Gremien angesprochen. Das, wie es jetzt in der Welt ist. Ja. Das sich 25.000 Gremien um Fragen kümmern.

EXP8: Ja.

MJ: Ja. In solchen Franchiseorganisationen oder in solchen zentralen Unternehmensnetzwerken gibt es ja dann auch oft so zusätzliche Organe, die Franchisenehmerbeiräte. Sie hatten digitale Entscheidungsprozesse angesprochen. Wie bewerten Sie zusätzliche Organe? Oder Gremien dann für so ein Modell?

EXP8: Ja. Jedes Gremium, was du zusätzlich hast, ist eins zu viel. Aber ich denke mal, dass es ja auch eine Art Interessenvertretung letztendlich ja ist. Für diese Franchisenehmer. Also sie müssen natürlich irgendwie eine Art Mehrwert auch liefern. Das wäre, glaube ich, immer so die hauptsächliche Sache. Wobei man da jetzt natürlich auch einfach mal dann vielleicht sich überlegen muss, wie misst man sowas? Als den Mehrwert, den so ein Gremium bringen kann. Dass man da, dass man da darüber halt geht. Dass man sagt, ok, wir können die Effizienz steigern oder sonst irgendwas. Dass ich Kennzahlen ermittle, um zu sagen ok, das könnte ich jetzt, das verbessert meine Arbeit als Franchisenehmer. Dieses Gremium. Oder wie schnell sind Dinge in diesen Gremien zu durchlaufen.

MJ: Das ist ja immer letztlich ein Service-Level-Agreement. Für so ein Gremium oder so einen Beirat. Sowas.

EXP8: Genau. Sowas zum Beispiel. Das Problem ist ja immer, eine Organisation wird sich ja nie selber wieder abschaffen. Also das heißt, jede Komplexität, die ich reinbringe, wird sich weiter vervielfältigen. Weil sie selber für sich irgendwelche Regeln aufstellt und so weiter. Da muss man eben natürlich auch aufpassen, dass da eben die Regeln und Abläufe dazu möglichst komplexfrei sind. Möglichst einfach sind.

MJ: Verstehe. Ja. Aber grundsätzlich, wenn ich Sie richtig verstehe. Wenn man einen guten, digitalen Entscheidungsprozess ausbaut. Wo man die Franchisenehmer sehr weit vorne abholt in der Entscheidungsfindung. Sehen Sie eher, also ist ja auch Ihre Aussage, so wenig wie möglich Organe, zusätzliche Gremien an der Stelle dann?

EXP8: Genau.

MJ: Ja. Ein wichtiger Punkt. Sie haben es auch aus, eingangs schon mal erwähnt ist ja. Oder allgemein wird das ja sehr, sehr kontrovers aktuell schon in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken diskutiert. Ist ja immer die Rolle von Bankverbänden. Ja also Zentralverbände, Genossenschaftsverbände, Fachverbände, Prüfungsverbände. Ja.

EXP8: Genau.

MJ: Wenn wir jetzt weiter fortfahren in dem Modell, dass hier jetzt schon lebhaft konstruiert wurde. Also BVR als Zentrale. Die einzelne Volksbank als Franchisenehmer mit einem digitalen Entscheidungsprozess. Welche Aufgaben sehen Sie dann in so einem Modell für Prüfungs- und Fachverbände? Oder welche Rolle sollten die dann spielen?

EXP8: Ja, aus meiner Sicht brauche ich die Verbände dann nicht mehr. Um es sehr hart zu formulieren. Weil, also ich brauche Prüfer jetzt noch, die dann, sage ich mal, meinen Franchisegeber letztendlich prüfen. Das ist ja aber dann nur noch gesponnen ein Institut. Das heißt, da kann ich mich auch auf die externen Prüfer verlassen. Und dann habe ich nur noch meine eigentlichen, internen Regeln. Die ich habe. Die, wenn ich da vielleicht geschickt bin, also für die Franchisenehmer. Wenn ich da geschickt bin, kann ich da von diesen Regeln 90 Prozent per IT schon abfangen. Und habe dann eben bloß noch ein paar restliche Konstanten, die ich da nochmal anschauen muss. Also wenn sich jetzt jemand partout einfach die Kasse in der Filiale sich anschauen will, dann kann er das gerne tun. Aber vielleicht ist das auch in heutiger Zeit so gestaltbar, dass ich das auch weiter reduzieren kann. Für mich ist das einfach ein Punkt, der auf jeden Fall, was Prüfverbände angeht, was deutlich reduziert werden kann.

MJ: Ja. Gerade in Ihrer Organisation ist es ja so, jetzt in der genossenschaftlichen FinanzGruppe gibt ja sieben, glaube ich, sieben regional und Fachverbände, Prüfungsverbände.

EXP8: Ja.

MJ: Und ja auch dann gerade die genossenschaftliche Pflichtprüfung ist ja da auch immer ein wichtiges Thema.

EXP8: Ja. Das man eben sowas wirklich auch deutlich reduziert. Und theoretisch könnte man sich ja auch vorstellen, dass es dann vom Franchisegeber eine Prüfung der Franchisenehmer gibt. Dass man das gar nicht mehr so dann auslagern muss auf irgendwelche Verbände. Sondern dass das eine zentrale Aufgabe des Franchisegebers ist. Im Rahmen seiner Hilfestellung für den Franchisenehmer zum Beispiel.

MJ: Ja. Verstehe ich. Wenn wir jetzt mal das exogene Umfeld betrachten und jetzt mal, ich meine niemand hat die Glaskugel wie es weitergeht. Ob das jetzt Niedrigzinsumfeld ist oder Digitalisierung. Regulatorik. Inwiefern bewerten Sie denn die Realisierbarkeit eines solchen Modells? Beziehungsweise die

Zukunftsfähigkeit eines Franchisemodells für die genossenschaftliche Finanz-Gruppe. In weiß ich nicht, auf irgendeiner Zeitachse.

EXP8: Ja. Ich würde mal mit dem zweiten anfangen. Das ist also aus meiner Sicht ist das auf jeden Fall ein System, was tragfähig ist. Und was aus meiner Sicht auch zukunftsfähig ist. Auch wenn ich mir das ansehe, was in anderen Märkten gerade passiert. Da gibt es zwar keine Franchisesysteme, aber wie gesagt, wir hatten ja schon ein, zweimal gesagt, wegen White-Lable-Produkten und so weiter.

MJ: Ja.

EXP8: Das ist ja eine ähnliche Zielrichtung. Eben nur auf Produktebene bezogen und nicht weitergedacht. Aber letztendlich geht es darum, dass ich einen zentralen Dienstleister benötige, der mir alles abnimmt. Und ich mich dann auf meine eigentlichen Vertriebsleistungen konzentrieren kann. Und ich muss irgendwie ja meine Kostenstrukturen in den Griff kriegen. Und wenn ich da jetzt einfach mal gucke, wieviel könnte ich dann jetzt noch an Kosten einsparen, wenn ich eben aufwendige Systeme nicht mehr benötige. Natürlich auch Personal in dem Bereich nicht mehr benötige. Und dann kann ich, bin ich ja deutlich besser aufgestellt für die Zukunft. Um einfach zu sagen, ok ich kann mein CIR deutlich unter 50 Prozent drücken und bin dann wieder mal wettbewerbsfähig. Wie sehr die Realisierbarkeit ist? Also bei der Sparkasse hätte ich jetzt vielleicht gesagt, es ist sehr schwierig. Im Volksbanksektor, also das was ich bisher kennen gelernt habe, würde ich sagen, unmöglich. Einfach weil es ja zwei Faktoren sind. Also der erste Faktor bei den Sparkassen, wenn ich mir das hernehme ist ja einfach nur die Politik in Führungsstrichen. Bei den Volksbanken habe ich aus meiner Sicht einfach nochmal ein ganz anderes Mengengerüst. Ich habe ja nochmal doppelt so viele, mit denen ich da reden muss. Und zum anderen bin ich jetzt noch nicht ganz so tief drin. Aber ich denke, es hat echt Auswirkungen diese genossenschaftliche Struktur. Wie das auch gelebt wird zurzeit. Wie das auch von Seiten Marketing halt genutzt wird. Da wird eben sehr viel Wert draufgelegt. Und das aufzubrechen wüsste ich jetzt vor Schreck gar nicht, wie man es angehen sollte.

MJ: Verstehe ich. Ja.

EXP8: Da denke ich, ist es echt schwieriger das dann zu machen. Also da könnte man nur vom Doing her würde ich sagen, dann wenn zukünftige Fusionen anstehen, warum auch immer. Das man da versucht schon eben strukturell etwas zu ändern. Das man eben zukünftig eher auf so ein Franchisesystem übergehen könnte. Also und das vielleicht auch nochmal. Ich glaube nicht, dass

es einen Big Bang geben kann und man sagen kann, ab heute ist es jetzt alles nur noch Franchise. Sondern kann man nur ein Institut nach dem anderen gewinnen. Und wenn man dort dann zeigen kann, was es bringt finanziell. Dass dann eben so eine Art ja, Schneeballsystem entsteht. Also immer mehr drauf einsteigen. Und sich natürlich immer mehr rechnet, je mehr Leute dann dabei sind.

MJ: Verstehe ich. Dazu noch zwei, drei Zwischenfragen oder Subfragen an der Stelle. Wie bewerten Sie, Sie sehen es ja aktuell stark auch den Kontrast. Das Thema Mitglieder und Mitmachbank aus der aktuellen Perspektive der Genossenschaften? Wie gehen die Kollegen in den Volks- und Reifeisenbanken das an? Wie wird das positioniert aus Ihrer Sicht? Das Thema Mitgliedschaft.

EXP8: Ja. Also ich merke, dass es sehr unterschiedlich ist. Dass das zum einen eher so ist, na wir wollen nur ein paar wenige, Ausgewählte haben. Das wollen wir selber bestimmen. Also elitärer Kreis. Und da darf kein Fremder rein. Auf der anderen Seite ist es so, dass es sehr offensiv beworben wird. Also das es da eine extra Girokarte gibt, die dann eben golden ist. Und ganz viele Mitgliedervorteile eben angeboten werden. Das da ganz viel auch passiert in dem Bereich. Und dass eben auch als Vorteil mit genutzt wird. Und tatsächlich auch aktiv im Vertrieb dann eben halt mitgenutzt wird. So nach dem Motto, pass auf, wenn Du eben jetzt bei uns Mitglied bist, bekommst du das ganze Produkt nochmal um X Euro günstiger angeboten. Das man da schon viel tut. Dass dann, wobei eben die Frage ist, wenn man es über die Schiene macht, wie sehr sind die Mitglieder tatsächlich auch mit der Volksbank dann verwoben. Oder ist es eher bloß so ein Mitnehmen von Vorteilen.

MJ: Interessant auch, wenn man so ein Franchisesystem dann aufbaut. Inwiefern hält man diesen Mitgliederstatus dann aufrecht an der Stelle. Oder wie wichtig ist der aktuell sage ich jetzt mal. Um das dann in so ein zentrales System zugießen. Das dann vielleicht auch anders aussehen könnte.

EXP8: Ja es ist, also es steht, glaube ich, nicht so im Vordergrund wie, wenn ich einfach mal etwas krumm vergleiche. Aber es passt ein Stückweit vielleicht. Thema Payback hernehme. Das ist ja auch so ein System, wo ich beitreten muss und so weiter. Um Vorteile zu bekommen. Das machen ja trotzdem relativ viele. Und sie nehmen auch die Vorteile für sich mit. Aber sie nehmen halt nur die Vorteile mit. Sie sind nicht verbunden mit dem Unternehmen an sich. Und da müsste man eben halt schauen, wieviel Verbundenheit ist tatsächlich mit dem Unternehmen da. Dass es dann, also ich hatte es irgendwo. Dass man eben halt aus Kunden Fans macht.

MJ: Ja. Verstehe.

EXP8: Das ist ja eigentlich die Idee der Mitgliedschaft. Und die Frage ist, ob ich vertrieblich, ob ich das über andere Wege machen kann.

MJ: Verstehe.

EXP8: Das ist dann, sei es Bewertungssysteme und so weiter und so fort. Also das es dann, man könnte es auch darüber dann eben halt gestalten. Also man ist, glaube ich, nicht zwingend auf diese Mitgliedschaft angewiesen.

MJ: Ja. Wenn ich jetzt nochmal auf das Franchisenetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe, dieses konstruierte zurückgehe. Welche weiteren Ergänzungen oder Themen sehen Sie da? Was wurde jetzt vielleicht noch nicht angesprochen an der Stelle? Wo Sie sagen, da sollte man, wenn man so ein Modell konstruiert, nochmal drauf achten.

EXP8: Ja. Also es ist ja die Frage ok, was baue ich da jetzt mit rein. Also sie haben es ja schon ganz kurz am Beispiel der DZ Bank angesprochen. Also ich habe ja noch 25.000 andere, gefühlte Verbundpartner. Die, sei es die Schwäbisch Hall, sei es die R+V und sonst noch was. Und so weiter. Wie binde ich die jetzt ein? Also sind die dann quasi mit in dem Verbund der Franchisegeber, also dass sie dazugehören. Oder bleiben sie in ihrer Eigenschaft als Verbundpartner? Und wenn sie in der Eigenschaft ihrer, als Verbundpartner da sind. Wie interagieren sie dann mit dem Franchisenehmer? Und in Kombination mit dem Franchisegeber? Also jetzt, zum Beispiel so, eine R+V oder die Bausparkasse, oder wer auch immer. Die kommen eben einmal im Monat vorbei. Oder in größeren Abständen. Wir unterhalten uns, wie das Geschäft so ist und so weiter. Wird das weiter in dieser Konstellation bleiben? Oder baut man das irgendwie anders in diese Konstellation mit ein? Also wer kann, wie stark auf die Verbundpartner Einfluss nehmen.

MJ: Verstehe.

EXP8: Das wäre jetzt so ein Punkt. Der glaube ich wichtig wäre.

MJ: Ja. Klar. Wobei, Sie hatten ja schon angesprochen, das war ja ganz wichtig aus Ihrer Perspektive. Wenn man ein gutes White-Lable-Produkt darstellen kann.

EXP8: Genau.

MJ: Und der Support da ist, das Produkt gut ist, wäre Ihnen eigentlich egal, wer dann dahintersteht?

EXP8: Genau. Also am Ende, wenn ich, also wenn man es jetzt wirklich nur über die Versicherungsbranche übersetzt. Dann bin ich am Ende des Tages Makler. Ob ich jetzt eine R+V-Versicherung verkaufe oder eine von der Neuen Leben. Oder was weiß ich. Ist ja am Ende egal. Hauptsache ich habe ein gutes Produkt, was ich dem Kunden anbieten kann. Wo ich natürlich entsprechend daran verdiene. Also das ist dann, also das wären so solche Punkte, wie man das eben aufbaut.

MJ: Noch eine Frage dazu. Welche Rolle spielt das. Sie haben ja jetzt auch schon über das System gesprochen. Welche Rolle spielt das Kernbankensystem dann in so einem Franchisesystem? Ich mache mal ein Beispiel. Sie kennen es ja aus der Sparkassenwelt. Und auch aus der Volksbankenwelt jetzt. Wenn ich Kunde der Hamburger Sparkasse bin oder Hamburger Volksbank und ich bin in München. Ich kann zwar Geld abheben. Aber wenn ich Geld einzahlen möchte auf mein Sparbuch wird es schon schwierig. Weil das Kernbankensystem ja immer nur die Möglichkeit der einzelnen Bank abdeckt. Inwiefern sollte da auch ein weiteres Aufbrechen des Kernbankensystems erfolgen? Also ähnlich Deutsche Bank, Postbank?

EXP8: Ja. Also wenn man jetzt wirklich ganz hart aus Kundensicht schaut, dann sollte es schon so sein, dass das Kernbankensystem quasi beim Franchisegeber läuft. Und wir alle dann bloß drauf zugreifen als Franchisenehmer oder Kunde. Das ist dann, also das ich da keine Systemgrenzen mehr in dem Bereich habe. Das bringt natürlich ganz viele andere Punkte auf, auf die man dann achten müsste. Ist es überhaupt rechtlich zulässig und so weiter. In der Form. Da wüsste ich gar nicht so die Antwort. Also auch das diese Information dann vielleicht ja leichter weitergeleitet werden von Sachsen nach Hamburg. Weil der Kunde jetzt gerade dorthin gegangen ist. Welche Informationen gehen weiter? Will das der Kunde, dass diese Informationen alle weitergehen? Oder will er nur, dass bestimmte Informationen weitergehen? Wie gestalte ich das überhaupt rechtlich? Dass ich, also hat der Kunde am Ende einen Vertrag mit mir als Franchisenehmer oder mit dem Franchisegeber? Wenn er einen jetzt mit mir hat, wie mache ich das, wie kann ich das dem Kunden dokumentieren, dass die Auftragsverarbeitung dann durch den Franchisegeber erfolgt. Und kann ich dem das noch verkaufen im Sinne von deutscher Server und alles ist sicher und so weiter. Also ich, da gibt es glaube ich ganz, ganz viele Herausforderungen, die man da betrachten sollte. Aber grundsätzlich fände ich aus rein technischer Sicht und der Usability-Sicht schick, wenn das Kernbankensystem dann im Franchisesystem dann beim Franchisegeber läuft und alle können auf die Daten zugreifen. Und ich habe keine doppelten Daten oder sonst irgendwas. Also wenn der ein Konto hat der Kunde, einmal Volksbank Hamburg, einmal

Volksbank in Sachsen. Dann könnte er theoretisch in Hamburg was machen. Könnte in Sachsen was machen. Und immer dort, wo er was gemacht hat, die verdienen dran.

MJ: Ja verstehe ich. Ja. Haben Sie noch weitere Fragen und Ergänzungen zum Franchisemodell? Oder Themen, wo Sie sagen?

EXP8: Nein. Ich hatte ja schonmal die Fragen, die Sie mir im Vorfeld geschickt hatten.

MJ: Dann sage ich vielen Dank an der Stelle.

EXP8: Gerne.

14.33.9. Experte 9

MJ: So. Jetzt bin ich wieder da. Ich hoffe, Sie können mich gut verstehen.

EXP9: Ich kann Sie gut verstehen.

MJ: Wunderbar. Dann freue ich mich, dass es klappt. Ich starte einfach mal direkt. Aktuell ist es ja so, dass die Aufbauorganisation, oder auch in den letzten Jahren die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken wie der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe diskutiert wird. Aus Ihrer Sicht, wie bewerten Sie denn die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile?

EXP9: Man sieht ja anhand der Entwicklung der Rechtsform, Gesellschaftsrechtsform der Genossenschaft, dass die Genossenschaften derzeit schon auf dem Vormarsch sind. Das heißt, dass es viele Neugründungen gibt in verschiedensten Bereichen von Genossenschaften, von Schülergenossenschaften bis hin zu Einkaufsgenossenschaften. Also, ich glaube, dass die Genossenschaftsform selbst viele Vorteile bietet. Und im Moment entwickelt sich das genossenschaftliche Verbundnetzwerk, um das es heute ja im Spezifischen geht, ja, auch interessanterweise hin zu einer schlanker werdenden dezentralen Unternehmertum-Organisation. Das heißt, wir haben im Moment noch 841 Genossenschaftsbanken, vor einigen Jahren waren es noch 1200, 1300, als ich noch zurückgeblickt habe sogar 1700 Genossenschaftsbanken. Also der Verdichtungsprozess nimmt durch Regulatorik, Zinsniveau, sicherlich in manchen Bereichen auch demographische Entwicklungen und weitere, ähnliche Faktoren, nimmt der Verdichtungsprozess zu. Und die Vor- und Nachteile sehe ich ganz klar im dezentralen Unternehmertum der einzelnen Institute, die also

regional ihre Umgebung kennen. Und in ihren Häusern auch schlanke Entscheidungsprozesse speziell im Kreditbereich leben können. Und Nachteile sehe ich speziell im Moment in der technischen Begleitung durch die Fiducia. Die Fusion hat für die Genossenschaften viele Probleme mit sich gebracht, da sind viele Themen nicht auf aktuellem Stand. Und ebenso über die Verbände gibt es schon Dissonanzen, was die einheitliche Richtung angeht. Also die Demokratie hat beide Seiten des Gesichtes, nämlich einmal die Schlankheit in dem kleinen Haus, die schnellen Wege, aber auch dann die Zähigkeit, wenn es um Entscheidungen für die gesamte Gruppe geht.

MJ: Wenn ich da eine Zwischenfrage stellen darf, Sie haben eben die Rechtsform der Genossenschaft, der eingetragenen Genossenschaft angesprochen. Wie bewerten Sie die Wichtigkeit oder auch die Ausgestaltung der Mitgliedschaft aktuell in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken?

EXP9: Die ist in den Instituten, ich bin selber tätig in verschiedenen Gremien der genossenschaftlichen Gruppe, in Beiräten, Aufsichtsräten und so, erfahre ich viel über die Art und Weise, wie die Mitgliedschaft umgesetzt wird in ihrer Präsentation der Mehrwerte über eine Mitgliedschaft. Die ist sehr heterogen und auch sehr unterschiedlich. Es gibt, wenn man das Thema gehen möchte, unglaublich viele Möglichkeiten. Es gibt noch mehr Chancen, die Mitgliedschaft werthaltig für den Kunden, für das Mitglied auch auszugestalten.

MJ: Inwiefern sollte die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe verändert werden? Oder wenn ich die Frage anders formuliere, wie kann oder sollte die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig ausgestaltet werden?

EXP9: Aus meiner Sicht ergeben sich mehrere Ansatzpunkte. Der erste Punkt ist, dass die Genossenschaften selbst in ihrer Prozesslandschaft sehr stark ihr Geschäftsmodell überdenken müssen. Das heißt, sie müssen schauen, wo verdienen wir künftig Geld und wo nicht. Wo leisten wir Mehrwerte und können einzigartig in der Region Leistungen für unsere Kunden und Mitglieder bringen und wo nicht. Das heißt, zum Beispiel im Firmenbereich, ist die genossenschaftliche Gruppe extrem stark in den letzten Jahren. Der regionale Mittelstand vertraut den regionalen Volksbanken. Da sehe ich also eine starke Möglichkeit in der Firmenkundenbank weitere Professionalisierungen zu generieren. Privatkundenbank eher schlank zu halten und im Vermögendenbereich auch dort auf Individualität zu setzen in der Zuordnung der Beraterinnen und Berater. Das wäre ein Punkt. Und in der Gesamtbanksteuerung ist es eben wichtig zu schauen, wo kann ich sinnvoll wesentliche Kooperationen und Auslagerungen

generieren in Richtung der DZ CompliancePartner, das sind die, die Datenschutzaufgaben übernehmen und auch andere rechtliche Themen, wie IT-Sicherheit und ähnliche Punkte.

MJ: Ja. Welche Ansätze sehen Sie da im Bereich Prozesse, Standardisierung, Digitalisierung?

EXP9: Ja, eine. Die Frau Kolak hat ja unlängst ein Statement gebracht, dass bis 2030 eigentlich keine Genossenschaftsbank mehr über eine Produktionsbank in ihrer Bank verfügen würde. Das sehen viele Genossenschaftsbanken durchaus kritisch. Weil genau hier sind wir ja an dem Punkt, wo wir ab einer bestimmten Institutsgröße es sich ja auch wieder lohnen kann mit Skaleneffekten, anderen, positiven Mengeneffekten eine eigene Produktionsabteilung zu haben. Wir haben Institute, die sind sieben Milliarden, zehn Milliarden, zwölf Milliarden groß und für die lohnt sich vielleicht schon wieder eine Produktionsabteilung. Für eine 100-Millionen-Euro-Genossenschaftsbank ist es vielleicht gut, wenn sie manche Kompetenzen nicht mehr bezahlen müssen oder nicht mehr in der Qualität gewährleisten können, dass sie dann kooperieren können oder auslagern können. Das wäre dann, ja, für die kleineren Banken auch der Weg. Wobei ich glaube, das ist eben dieser Verdichtungsprozess, von dem ich vorhin gesprochen habe, dass der sich auch verstetigen wird. Dass wir also weniger Primärbanken haben. Interessant war ein Ansatz von Herrn Fröhlich, Frau Kolaks Vorgänger, der hat das Thema BQ deutschlandweit auf den Weg gebracht. BQ, Beratungsqualität, also eine einheitliche Beratungsinfrastruktur. Und ich meine, dass er damit sehr erfolgreich gewesen ist, um den Qualitätsstandard in der genossenschaftlichen Gruppe auch zu vereinheitlichen, wirklich auch messbar zu machen und auch die Prozesslandschaft dahinter zu vereinheitlichen.

MJ: Wenn ich Sie eben richtig verstanden habe, haben wir das Thema Konzentration, auch mit Konsolidierung auf Primärbankenebene gleichgesetzt oder haben auch das Thema Konzentration auf Primärbankenebene angesprochen. Welche Prognosen haben Sie denn da quantitativ auf der Zeitachse in fünf oder zehn Jahren bezüglich Konzentration?

EXP9: Man sieht das ganz gut bei den Anmeldungen. Sie müssen bei der Fiducia, beim Rechenzentrum, müssen Sie glaube ich, spätestens ein Jahr vorher müssen Sie ihre Verschmelzung anmelden. Von daher sieht man ganz gut, was im nächsten Jahr passieren wird. Das kann man für 18, für 19 sehen, 19 für 20 und jedes Jahr kann man zwischen 40 und 70 Verschmelzungen beobachten. Und wenn man das fortführt, wird es natürlich immer schwieriger bei großen Einheiten, das geht dann langsamer. Aber ich gehe von diesen 841, gehe ich in

relativ überschaubarer Zeit, vielleicht jetzt in fünf bis sieben Jahren dann auf irgendwo 450 bis 500 Institute aus. Das ist ähnlich dann dem Sparkassenbereich angenähert, die ja auch irgendwo bei 400 Instituten liegen.

MJ: Okay. Wenn ich jetzt mal weggehe vom Eingangsthema, genossenschaftliche FinanzGruppe und der aktuellen Organisationsform des Verbundnetzwerks, wenn Sie sich vorstellen, man könnte eine Bank franchisen, wie würde das Ihrer Meinung aussehen? Mal ganz explorativ jetzt gesprochen.

EXP9: Also explorativ heißt ja tatsächlich, dass. Ich habe mir das im Vorfeld angeschaut, das hatten Sie mir dankenswerter Weise zukommen lassen. Es gibt ja schon einige Bereiche, die vorher zu eruieren sind, nämlich ich muss mir vorher über die Ziele im Klaren sein. Also, wenn ich ein strategisches Netzwerk habe, muss ich mir noch mehr Gedanken machen als jetzt. Wir haben jetzt Paragraph eins Genossenschaftsgesetz, Förderung der Mitglieder, daran richtet sich vieles aus. Wir arbeiten also aus der Idee von Herrn Schulze-Delitzsch und Raiffeisen heraus, Handwerksbetriebe, Finanzdienstleister arbeiten für die Mitgliederförderung.

MJ: Wer wir?

EXP9: Wir fördern unsere Mitglieder und bieten dort Vorteile und Mehrwerte. Dem haben wir uns verschrieben. Wenn ich ein Franchise-Modell aufbaue, brauche ich möglicherweise eine veränderte Zielstellung. Das heißt, ich brauche, muss mir sehr viel Gedanken machen, welchem Ziel authentisch und nachhaltig ein solches Franchise-Modell folgen kann. So eine Zielformulierung halte ich für sehr anspruchsvoll, weil Mitgliederförderung würde bedeuten, dass man beispielsweise einer DZ Bank den Franchisegeber, die Franchisegeberrolle zumessen könnte. Man muss aber sehen, dass die DZ Bank ja nun die Tochter der 841 Volksbanken ist. Und es ist ja andersherum. Und die Verbundunternehmen wiederum sind die Töchter der DZ Bank. Einmal als Bank die DZ Bank und einmal als Holding die DZ Bank. Und deshalb ist das nicht so einfach mit den Eigentumsverhältnissen, die sind ja erwirtschaftet und versteuert worden, die Eigenkapitalteile. Und ebenso die Sicherungseinrichtungen, die Banken haben in die Sicherungseinrichtung eingezahlt. Wenn ich das per Franchise mache, müssen ja diese Rechte an diesem Sicherungsvermögen und auch die Rechte an dem Eigenkapital, wirtschaftlichem Eigenkapital, das muss ja irgendwie wieder den Eigentümern der Genossenschaftsbanken, den Primärrinstituten, nämlich den Mitgliedern, muss das ja auseinandergesetzt werden. Denn die haften ja auch mit einer Haftungsfirma für ihre Mitgliedschaft.

MJ: Ja, ja. Da auch die Überleitung dahingehend, welche Vor- oder Nachteile sehen Sie denn bei so einem Modell, einem Franchise-Modell für, aus dem Fokus der Primärbank betrachtet?

EXP9: Für den Fokus der Primärbank wäre es für ein Vorstandsmitglied wahrscheinlich der Vorteil, dass es klarere Richtungen bekommt, wohin es. Zum Beispiel in der Prozesslandschaft mit einer Standardbank, es gibt dieses Thema Standardbank, wo man wirklich einen ganz standardisierten infrastrukturellen IT-Korpus hat. Es ist einfacher. Ich muss mir wahrscheinlich keine Gedanken mehr machen, wie ich kreativ eine Marktbearbeitung sicherstelle im Jahr. Sondern, da bekomme ich mehr über einen Franchisegeber, der mir auch Markeninhalte, der mir auch noch mehr Produktinhalte und sicherlich auch Prozessinhalte darreicht. Also, ich glaube, dann habe ich da in der Versorgung von diesen Dienstleistungen einen Mehrwert zu erwarten. Die Schwierigkeiten oder die Stolpersteine, die ich sehe, wären, dass man in der Region möglicherweise diesen Anker, diesen Anker nicht mehr so setzen kann, was die Verordnung der Geschäftsleitung und der Führungskräfte angeht, weil man schneller darüber geht, wer wäre denn Franchisenehmer. Wer könnte ein solches Franchise-Modell als Franchisenehmer benutzen. Und wenn ich dann ein Mitglied sehe, das ja auch die Volksbank kauft, in der Hoffnung, ich werde als Mitglied hier gefördert von meiner Volksbank vor Ort, wenn der das einmal eingatmet hat, das Thema, dann müsste eine Strategie eines Franchise-Korpus müsste ja sein, dass ich dem Mitglied, oder diesem Menschen, der dieser Franchisenehmer dann ist, dem ich dann darreichen kann, dass er von meiner Strategie her Vorteile hat. Weil im Preis. Ich muss mir ja Gedanken machen, bin ich Preisführer, bin ich Mengenführer, bin ich Qualitätsführer. Auch das sind ja generelle Kernfragen. Und wenn ich in eine Richtung gehe, die Volksbanken im Moment, so wie ich sie verstehe, gehen sehr stark über das Thema Mitgliederförderung, regionale Bindung, regionale Nähe. So, wenn ich diese, über ein Franchise-Korpus, nicht mehr so spielen kann, wenn das die Zielsetzung nicht mehr so wäre, dann muss ich mir in Mengen- oder Preisführerschaft Gedanken machen. Und da gibt es im Moment viele, viele, die, meine ich, dort uns im Meer der Unendlichkeit verschwinden lassen würden.

MJ: Um jetzt so ein bisschen, das ist ja auch völlig okay hier innerhalb diesen Fragenkataloges, die Fragen sequenziell auszutauschen, also in Richtung der Reihenfolge. Sie haben ja jetzt eben schon das Thema Franchisenehmer angesprochen und ich komme sicherlich auch gleich noch mal auf das Thema Modell und Vor- und Nachteile zurück. Weil wir eben das Thema Franchisenehmer angesprochen haben: Wenn eine Transformation stattfindet von dem Verbundnetzwerk hin zur spezifischen Vertragsform eines strategischen

Netzwerks, wie es laut Lehrbuch ja heißt, das Franchisingnetzwerk, wer kann denn da in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, auf welcher Ebene kann denn da der Franchisenehmer verortet werden? Was wäre da Ihrer Meinung nach die kleinstmögliche Einheit?

EXP9: Was wäre die kleinstmögliche Einheit. Weil die muss es kaufen. Wenn Sie das ganz konsequent durchdenken, dann müsste es die kleinstmögliche Einheit auf Dauer sein, weil die muss es kaufen. Die muss ihre Story, ihre. Ich denke da ein bisschen auch an das Thema McDonald's oder auch andere ähnliche Modelle. Er muss es kaufen oder sie muss es kaufen und muss von dem Mehrwert finanziell, Qualität, Nähe irgendetwas, was mir wichtig ist, als Mensch, warum ich dieses Institut kaufe oder diese Dienstleistung vor Ort kaufe, müsste ich kaufen. Ich bin davon überzeugt, dass auf Dauer das nur gelingen kann und ich im Wettbewerb nicht verschwinde, wenn ich nicht irgendein Thema habe, wie Förderung der Mitglieder. Ich glaube, deswegen gibt es die Volksbanken noch, brauche ich ein anderes Thema, was so unverwechselbar ist, auch wenn es für viele langweilig erscheint, aber was so unverwechselbar ist, dass ich dieses Institut kaufe. Und nicht, es gibt ja die PSD2 Zahlungsverkehrsrichtlinien, mit einem Knopfdruck mein Konto, was ja immer noch das Ankerprodukt der Banken ist, mein Konto schnell zur Sparkasse X oder zur Hypovereinsbank Y oder zur Deutschen Bank Z transformieren könnte. Und das gar kein Aufwand mehr ist.

MJ: Ja, ja. Verstehe. Sie haben jetzt aber keine kleinste Einheit definiert, also als Franchisenehmer. Also Sie haben jetzt umrissen, was den Franchisenehmer oder die kleinste Einheit ausmacht, sie muss das Thema kaufen. Alleinstellungsmerkmale, also USP, was macht es eigentlich dann noch besonders. Aber wen sehen Sie da als kleinstmögliche Einheit, als Franchisenehmer in einem möglichen Modell des strategischen Netzwerks?

EXP9: Ja, ich müsste über den, ich müsste tatsächlich über den Franchisegeber kommen. Weil da sehe ich, sehe ich eben, wenn ich jetzt Kapital und alles vorweg lasse, rein von der Struktur her, wie ich sie sehe, würde ich die DZ Bank als Franchisegeber sehen. Wer entscheidet in welcher Region, wo sich Institute niederlassen und wie sie eben ihren Markt dort bearbeiten. Quasi so eine Art Lizenzgeber. Da sähe ich die DZ Bank, eher weniger den BVR. Weil den sehe ich eher in der Begleitung über Marketing und andere, rechtliche vielleicht noch, rechtliche Themen in der Begleitung. Und die kleinste Einheit ist für mich im Prinzip, vom Grunde her genommen, wobei ich nicht weiß, wie man das jetzt konkret ausgestalten kann, ist das Mitglied. Das Mitglied ist Franchisenehmer. Ich muss irgendwie dieses Franchisesystem kaufen, ich muss die Mitglieder

vereinen, wie bei Bürgergenossenschaften oder bei Bürgerinitiativen. Wenn es ein Franchising gibt, dann muss ich die Menge vor Ort mobilisieren. Im Moment habe ich sie ja mobilisiert, ich habe ja ein existentes Kreditinstitut in der Region. Und ich müsste sie mobilisieren, dass dieser Franchisenehmerkreis auch in der Region ein Interesse hat an diesem Franchisegeber. Und ich hätte sonst keine Idee, welcher Institution man ein Kreditinstitut anbieten könnte als Franchisenehmer. Ich hätte da Investoren, ich könnte da Equity-Capital-Geber oder Ähnliches mir vorstellen. Nur dann haben Sie in kürzester Zeit eine Lücke frei gemacht, in die wieder andere reingehen würden in die Region. Die nämlich genau mit dem Thema Nähe, Förderung der Mitglieder und so, die diese Lücke sehr schnell füllen würden. Und dann würde man, dann würde man das nicht mehr, die Vorteile der Genossenschaft, die im Moment generiert werden, nicht mehr generieren können. Aus meiner Sicht.

MJ: Verstehe. Wenn ich jetzt explorativ vorgehe, also, Sie konstruieren ja jetzt auch gerade sequenziell: DZ Bank Systemkopf, Franchisegeber vergibt die Lizenzen, haben Sie ja eben erwähnt. Kleinste Einheit Mitglied, also als Franchisenehmer, der das Thema kauft. Wie, was wäre dann die nächste Einheit? Wie könnten Sie sich dann einen operativen Bankbetrieb vorstellen?

EXP9: Ja, die. Im Prinzip, selbst in den Sparkassen, in der Deutschen Bank, sind ja die Führungs- und operativen Strukturen, aus meiner Sicht sind die vergleichbar. Das heißt, Sie brauchen, Sie bräuchten aus meiner Sicht regional, wenn Sie so etwas machen, bräuchten Sie eine Art Aufsichtsgremium, das die Bankenaufsicht auch unterstützt in ihrer Arbeit regional. Das kann professionalisiert sein, heute ist es eher nicht professionalisiert, heute sind es Menschen, die das nebenamtlich, ehrenamtlich machen. Das könnte dann professionalisiert sicherlich stattfinden in einem Franchise-Modell, auch standardisiert. Dann gäbe es eine Geschäftsführung, die dort das Institut führt. Aber eben aus, getragen aus der Sicht derer, die dieses kaufen würden. Also, das wäre das Interessante bei der Umwandlung. Ich habe ja in den Fragen gesehen, dass es eben um Umwandlung geht. Für mich ist die intelligente Frage da, wie sich ein Umwandlungsprozess so gestaltet, dass – zwischen Ei und Huhn. Wir haben im Moment ja ein Huhn, wir haben ein Institut in der Region und wenn man etwas umwandeln will, dann muss man doch die Stärken des Systems muss man nutzen. Und die Stärke ist die unheimliche Durchdringung, auch inzwischen in allen Altersklassen, derer, die den Sinn und den Mehrwert einer Genossenschaftsbank in ihren Leistungen erkennen. Und wenn ich das Franchise-Modell, in ein Franchise-Modell umwandle, dann kann ich ja nicht das Mitglied, meiner Meinung nach, nicht das Mitglied als Wurzel der Kraft nicht mit einbinden in diesen Verkaufs-, Kaufprozess dieses Franchise-Modells. Also ich

hätte nicht die Idee, dass Equity-Capital-Geber ein Investor oder ein ähnlicher, oder eine Kommune sich eines Instituts annimmt. Da hätte ich, aus der Erfahrung heraus, keine große Idee, wie das nachhaltig gestaltet werden könnte.

MJ: Ja, verstehe. Okay. Ich gehe jetzt noch mal einen Schritt weiter, wir kommen ja nachher noch mal auf so Themen wie strategische Entscheidungen und Willensbildung. Sie haben eben auch die Rolle des BVR angesprochen. Sprich, in diesem System BZ Bank als Franchisegeber Systemkopf, BVR Marketing Unterstützungsrolle. Ich würde allgemein mal das Thema zusammenfassen, das Thema Verbände. Das Thema Verbände, Bankverbände ist ja immer ein viel diskutiertes Thema. Auch wenn man jetzt gerade die Themen in der Sparkassen-Finanzgruppe sieht, Einlagensicherungssystem, soll neu verteilt werden, oder beziehungsweise aus der europäischen Brille betrachtet gibt es ja da immer wieder Input. Welche Rolle sehen Sie denn in diesem Franchise-Modell für Bankverbände allgemein und wenn ich jetzt auch differenziere, BVR und Prüfungs- und Fachverbände? Welche Rolle nehmen die ein und welche Aufgaben hätten die dann?

EXP9: Also ich sehe die, ich sehe zunächst mal das Potenzial im momentanen Modell, was sich auch in ein Franchise-Modell transformieren ließe, die Vereinheitlichung der Regionalverbände, die, die es gibt. Die also Fach- und Prüfungsaufgaben haben. Und die also zu vereinheitlichen mit dem BVR, dass es quasi, wenn Sie so wollen, einen Verband gibt, der verschiedene Rollen übernimmt. Und dieser ein Verband, der würde stark zu einer Verschlinkung und Vereinheitlichung der Vorgehensweise in einem Franchise- oder Verbundnetzwerk in beiderlei Netzwerke führen. Aus meiner Sicht. Man muss aber wissen, woher die Regionalverbände historisch entstanden sind, deswegen gibt es die ja. Warum es die gibt. Weil alles aus der Kleinteiligkeit, aus der Fläche heraus entstanden ist. Und jetzt hat man die Größe und jetzt muss man schauen, wie man die Größe wieder steuert und letztendlich auch kontrolliert. Und da ist es aus meiner Sicht eben wichtig, dass der BVR wesentliche Aufgaben in seiner Rolle übernimmt in Punkto Markensetzung. Markensetzung ist für mich ein ganz wichtiger Punkt, wohin steuert diese Gruppe, welches Image will sie sich geben, welche Mehrwerte will sie bieten in der Bundesrepublik. Und der zweite Punkt ist, dass man auch genau weitere Rollen haben könnte, fachliche Fragen, Umsetzung von Bankregulatorik und von prüfungsrechtlichen Fragen, die jährliche Abschlussprüfung, die Verbandsprüfung. Aus meiner Sicht kann man das alles in einem Verband verorten.

MJ: Okay. Aktuell ist es ja so, im Unternehmensnetzwerk existieren ja Fachräte, Beiräte, Sie haben ja eben auch angesprochen, dass Sie selber auch in Räten

in der Gremienstruktur mit beteiligt sind als Vorstandsmitglied. Wie werten Sie das denn für das Franchising-Netzwerk der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe? Oder anders, ich mache noch mal einen Schritt zurück. Wie bewerten Sie die aktuelle Gremienstruktur in Sachen Rätestruktur, Beiräte, Fachräte, in der aktuellen Struktur des Verbundnetzwerks? Bevor ich auf das Franchising-Netzwerk komme.

EXP9: Die Struktur ist sehr kleinteilig, also es gibt viele Beiräte, Fachräte. Manchmal ist gar nicht klar, welche Aufgaben ein Beirat hat. Nämlich, der hat zum Teil die Aufgaben eines Aufsichtsrates, auch der verabschiedet Jahresabschlüsse und ähnliches und heißt trotzdem Beirat. Also, da gibt es wirklich eine schillernde Welt von Gremien. Aus meiner Sicht sind zwei Pole zu sehen. Der eine Pol ist, dass diese Entscheidungen oft in den Gremien etwas länger dauern, bis sie durchdrungen sind, bis Budgets freigegeben sind für eine bestimmte Richtung. Und auf der anderen Seite führt das natürlich dazu, dass von den 841 Volksbanken die Vorstände mit unterschiedlichem Engagement in diesen Gremien engagiert sind. Hat natürlich auch zur Folge, dass der Opportunismus, den ich als relevanten, als relevante Gefahr für so eine Verbundgruppe, für so ein Verbundnetzwerk sehe, der Opportunismus wird dadurch etwas eingedämmt. Das heißt, die Vorstände arbeiten in den Gremien und werden natürlich auch gleichzeitig moralisch mit verpflichtet Dinge, für die sie stimmen in ihrer Bank, selber auszuprobieren, Pilotfunktionen auszuüben und selbst auch mit zu tragen. Und das ist schon nicht unwesentlich. Und deshalb glaube ich, dass die Mitwirkung der Gremien oder der Vorstände in den Gremien durchaus von Vorteil ist. Nur, es müsste klareren Regeln unterworfen werden, das heißt angemessene Dauer. Fünf Jahre, drei Jahre halte ich für zu wenig, weil nach drei Jahren haben sie gerade mal das Wissen aufgebaut in diesem Gremium, was sie brauchen. Aber dann auch wieder raus, dann kommen wieder neue. Und das ist wichtig, dass es da eben auch. Gibt es schon Regeln dazu, aber die müssten eben auch stringenter und klarer werden, diese Regeln in der Mitwirkung der Gremien.

MJ: Ja. Sie haben vorhin gesagt, dass dieser Transformationsprozess oder dieser Umwandlungsprozess ja das Spannende ist. Wenn ich jetzt mal in diesen Umwandlungsprozess reingehe. Wenn ich mir jetzt vorstelle, das Verbundnetzwerk wird in ein strategisches Netzwerk, in ein Franchising-Netzwerk verwandelt, verändert oder eine Evolution über eine Zeitachse. Wie bewerten Sie dann denn diese Gremien vom Status Quo? Sie haben ja jetzt zwar das Thema Kleinteiligkeit angesprochen. Sehen Sie da auch. Oder inwiefern sehen Sie da auch Konsolidierungsempfehlungen oder welche Empfehlungen geben

Sie allgemein da ab, wenn man so ein zentralisierteres Unternehmensnetzwerk aufbaut?

EXP9: Ich glaube, mit Blick auf die Zukunft ist es tatsächlich so, dass viele Banken noch über ein sehr, sehr ausgedehntes Flächennetz verfügen. Das mag vor 20, 30 Jahren auch noch relevant gewesen sein. Aber mit, mit Einzug des veränderten Nutzungsverhaltens und auch mit anderen Möglichkeiten werden sich die Volksbanken, wenn wir allein auf die, das ist ein entscheidender Punkt, allein auf die Zinsentwicklung der nächsten Jahre blicken, dann werden viele Banken ihren Mindestzinsüberschuss eben nicht mehr erarbeiten können. Und damit werden die ihr Geschäftsmodell überdenken müssen. Das heißt, eine Geschäftsstelle in jedem kleineren Ort, wo es vielleicht auch noch einen Einkaufsladen gibt. Aber dort mit Bankdienstleistungen eine Rentabilität mit dem Brot- und Buttergeschäft Mittel-Hereinnahme und Mittelausgabe, also Anlagen hereinnehmen, Kredite vergeben, mit diesem Kerngeschäftsmodell werden viele Banken eben in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Anforderungen der Aufsicht und die Anforderungen vielleicht auch ihrer eigenen Ansprüche an die Geschäftsentwicklung nicht mehr standhalten können. Und deswegen ist es wichtig, eben diese Strategie, zum Beispiel was Konsolidierung, Verdichtung angeht, eben auf, auf ganz schlankere Beine zu stellen. Also, sich genau anzuschauen, das wäre ja bei einem Franchise-Modell eher der Fall, dass man genau schaut, wo sind interessante Standpunkte, wo werden welche Dienstleistungen gebraucht, was können wir bereits über technische Dienste alles ableisten. Für mich ist so ein bisschen, die sind ja auch genossenschaftlich, aber sie sind ein bisschen anders aufgebaut, das sind die Sparda-Banken. Die sind schlanker aufgebaut, haben ein schlankeres Modell und haben, genau wie die apoBank, ist auch in der genossenschaftlichen Familie, aber es sind sehr unterschiedliche Akteure, Netzwerkakteure in der FinanzGruppe.

MJ: Ja. Verstehe. Mhm. Eine letzte Frage jetzt noch zum Thema Franchise-Modell. Das Thema strategische Entscheidungen treffen. Wir haben jetzt einen Franchisegeber, DZ Bank, eine operative Einheit. Aktuell ist ja so das Thema polyzentrische Führung im Verbundnetzwerk das klassische Stichwort. Also es wird ja dezentral geführt. Führungsprozesse finden an verschiedenen Orten innerhalb des Verbundnetzwerks statt. Wenn man ein zentrales Unternehmensnetzwerk aufbaut, ein Franchising-Netzwerk zum Beispiel, wie sollten dann Entscheidungsprozesse stattfinden Ihrer Meinung nach?

EXP9: Ja die größte.

MJ: Und wer sollte die treffen?

EXP9: Aus meiner Sicht die größte Kraft, die entsteht durch dezentrales Unternehmertum. Und alles, was dezentrales Unternehmertum untergräbt, führt eben aus meiner Sicht zu einer geringeren Ausschöpfung des Potenzials. Was wir mit unserer momentanen Zielsetzung, Förderung der Mitglieder, auch heben und nutzen können. Also aus meiner Sicht sollte die Einheit vor Ort sicherlich dazu verpflichtet sein, dann einen bestimmten Korb, also diesen vorgefertigten Korb an Marke, Produkten und ähnliches abzunehmen. Es sollte gleichwohl im Geschäftsmodell den Akteuren die Freiheit gegeben werden, das nur als Baukastensystem zu sehen. Das heißt, die Bank, die zum Beispiel das Thema, weil sie an das Thema Zinsüberschuss nicht mehr glaubt, klarzukommen in den nächsten Jahren, weil die Kosten sich auf der anderen Seite erhöhen. Zum Beispiel das Thema eigene Immobilien oder das Thema Erträge über Plattformgeschäfte zu generieren, muss es möglich sein für eine solche Einheit, die Region, die ja sehr unterschiedlich sein kann, auch tatsächlich dieses Geschäftsmodell so weiterzuentwickeln, vielleicht auch im Rahmen eines Baukastensystems, was vom Franchisegeber angeboten wird. Aber dieses Baukastensystem halte ich für notwendig. Wenn der Franchisegeber nur einen begrenzten Baukasten darreicht, wird er in den verschiedenen Regionen in Deutschland mit einem Modell nur bedingt erfolgreich sein. Er muss also auch in der Lage sein, dieses reine Brot- und Buttergeschäft, darüber hinaus weitere Leistungen anzubieten. Also, wie zum Beispiel Provision im Bereich eigene Immobilien zu erwirtschaften.

MJ: Okay. Welche. Jetzt noch einen Punkt zum Thema Zentralisierung. Welche Entwicklung, ja, wünschen Sie sich für das Thema Kernbankensystem? Oder welche Rolle spielt das Kernbankensystem heute? Sie haben es eingangs gleich erwähnt, beim Thema Nachteile der aktuellen Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Wohin sollte sich das Kernbankensystem entwickeln?

EXP9: Das Kernbankensystem sollte trennschärfer einmal auf den Rechenkern blicken, der stabil ist und selbst ja einer Entwicklungsprozedur unterliegt, einer permanenten. Und auf der anderen Seite sollten die Investitionen von der Fusion damals, GAD und Fiducia haben sich ja viele Kosteneinsparungseffekte erhofft. Da hieß es, ihr bekommt so und so viel Millionen Euro wieder. Ich habe vom ersten Moment an gesagt, es wird keinen Cent geben, weil die Kosten für Entwicklungsgeschwindigkeit werden stark steigen. Und deshalb ist es, die Trennschärfe liegt darin, einmal den Rechenkern up to Date zu halten und stabil zu halten auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Innovationsinvestitionen in die Andockprogramme für den Rechenkern. Die so innovativ zu halten und so flexibel zu halten, dass die Banken auch weiterhin die Fiducia GAD IT

AG als einen ihrer wesentlichen IT-Partner auch identifizieren. Weil, wenn das nicht der Fall ist, werden irgendwann Banken dazu gehen zu sagen, wir sind schneller als ihr, wir brauchen dann einen anderen Kernegeber. Und deshalb ist da stark dran zu arbeiten. Und wenn eine Bank. Nur ein Beispiel, wenn eine Bank sagt, ich möchte nicht über die Teambank easyCredit verkaufen, also ich vermittele meine persönlichen Anschaffungsdarlehen. Sondern ich möchte die persönlichen Anschaffungsdarlehen mit einem ganz einfachen, schlanken Ampelprozess in der Bilanz halten. Dann muss die Fiducia in der Lage sein, dafür eben einen schlanken, einfachen Prozess vorzuhalten. Sitzt aber die Teambank mit in den zentralen Gremien und bestückt die mit Geld, weil sie von der DZ Bank gefördert wird, dann arbeiten sie an den Primärinstituten vorbei. Und genau diese Kollision und diese Konflikte gilt es auch in einem Franchise-Netz sehr sauber in einem modularen Dienstleistungspaket, was dann dargereicht wird, auch mit abzuholen und zu berücksichtigen.

MJ: Jetzt zum Abschluss noch: Welche weiteren Ergänzungen, Themen möchten Sie ansprechen? Oder welche Themen haben wir vielleicht jetzt nicht besprochen, die sie gerne ergänzen möchten zum Thema Franchising-Netzwerk für die genossenschaftliche FinanzGruppe?

EXP9: Ja, ich habe einige Jahre in der Kreditabteilung gearbeitet und habe eben viele Existenzgründer begleitet beim Franchise. Also, ich habe viele gehabt, die haben sich eines Franchisegebers bedient und haben dann versucht, ihr Franchise, als Franchisenehmer ihr Glück zu suchen. Und bei sehr, sehr vielen haben Prognosen nicht gestimmt, also die haben es nicht geschafft. Bei sehr vielen war die Ausstattung sehr teuer. Also, dass sie erstmal so viel aufwenden mussten als Franchisenehmer, dass sie es sich gar nicht leisten konnten. Und da fehlte überall die Nachhaltigkeit. Das ist schon ein paar Jahre her, dass ich da in der Beratung gearbeitet habe, aber es ist mir nicht gedanklich aus dem Kopf gegangen. Also, wenn. Zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer muss es eine Kultur geben, dass der Franchisegeber ein Interesse an einer nachhaltigen, langlebigen Überlebensstrategie dieses Instituts regional hat. Weil, ansonsten, wenn die Kunden einmal abspringen von so einem Kreditinstitut, also wenn sie einmal zu McDonald's nicht gehen ist das doof, vielleicht gehen sie in drei Wochen wieder hin oder gehen danach in den Burger King oder so. Aber wenn Sie einmal ihre negativen Erfahrungen mit einer Volksbank gemacht haben, weil Management, Struktur, Strategie nicht nachhaltig und langlebig ist, dann ist dieser Kunde möglicherweise nachhaltig, langlebig verloren. Und die sind halt nicht so einfach wiederzubekommen durch eine, durch eine Neukundenaktion oder sonst irgendwas. Das funktioniert heutzutage auch nicht mehr so gut. Von daher wäre mein Hinweis eben, auf die Langlebigkeit

und Nachhaltigkeit einzugehen. Und durchaus, jetzt komme ich vielleicht noch mal wieder zu dem Thema, was ich untersucht habe, durchaus die Frau Ostrom zu berücksichtigen mit ihrem dezentralen, polyzentrischen Ansatz. Nämlich, dass ich durchaus strategische Netzwerke etablieren kann mit dezentralen Steuerungs- und Überwachungsfunktionen. Um Opportunismus zu vermeiden, wenn ich den Gremien genügend Arenen biete und auch Konfliktmechanismen und Sanktionsmechanismen und ähnliche Themen dezentral verorte. Sicherlich in einem zentralen Angebot, aber dezentral zu verorten im Rahmen von Einheit, Aufgabe und Kompetenz vor Ort.

MJ: Mhm. Okay. Haben Sie noch weitere Ergänzungen oder Fragen zu dem Thema?

EXP9: Das sind das, sind so Sachen, die ich denjenigen, die das umwandeln wollen würden mit auf den Weg geben würde. Wie gesagt, das ist ein eigenes Forschungsprojekt, die Aspekte der Vor- und Nachteile zu beleuchten und dann den Umwandlungsprozess in sich, den evolutionären Umwandlungsprozess in sich. Das wird mit Sicherheit auch dann Anschlussforschungspotenzial geben.

MJ: Danke. Ihnen alles Gute. Machen Sie es gut. Danke.

EXP9: Wunderbar. Machen Sie es gut und haben Sie viel Erfolg und eine gute Ausdauer und ein gutes Durchhaltevermögen. Alles, alles Gute, ich wünsche Ihnen toi toi toi.

14.33.10. Expertin 10

MJ: Hörst du mich?

EXP10: Ja, aber wirklich schlecht.

MJ: Echt? Aber geht?

EXP10: Du verzerrst so.

MJ: Okay, probieren wir es einfach mal so. Wenn du mich nicht verstehst, sag einfach Bescheid. Also aktuell ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von Verbundnetzwerken, wie zum Beispiel der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe diskutiert wird. Das war ja auch vor Corona so ein Thema. In der Sparkassen-Finanzgruppe gibt es ja auch wieder ganz viele Themen, die so reinkommen aus Brüssel und Änderungen in der Governance zur Folge haben. Jetzt aus deiner Sicht mal, wie bewertest du denn

Vor- und Nachteile der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Organisationsform? Was haben die an Vor- und Nachteilen aus deiner Sicht?

EXP10: Vorteil ist für mich sicherlich der Sicherheitsaspekt, war es mal eigentlich, so gesehen und dass wir nicht so ein risikoreiches Geschäft tätigen, sodass sich die Finanzkrise gar nicht auswirken konnte. Nachteil ist, dass man am Markt Schwierigkeiten hat mitzuhalten und dass es lange dauert, Prozesse zu optimieren.

MJ: Also Prozesslaufzeiten sozusagen?

EXP10: Genau und dass diese klassischen Strukturen aus der ganzen Entwicklung im Vergleich zum Wirtschaftsleben sehr stagnierend sind. Wie eingefroren sind, würde ich mal so sagen.

MJ: Antiquiert sozusagen.

EXP10: Genau.

MJ: Wenn du aus Kundensicht drauf schaust. Du als Kundin von Volks- und Raiffeisenbanken. Wo würdest du da Vergleiche oder auch Vor- und Nachteile im Vergleich zur Sparkassen-Finanzgruppe sehen? Was würde dich dazu bewegen Kunde der Volksbank zu sein?

EXP10: Also, wenn ich direkt jetzt Volksbanken und Sparkassen vergleiche, würde ich da keinen Unterschied drin sehen, schon gar nicht als Kunde. Ich würde danach gehen: „Wo ist mein Standort? Wo sitzt mein Ansprechpartner?“ Also wenn ich jemanden brauche, von der menschlichen Ebene her, wie es passt und natürlich auch die Kosten, das ist sowieso der Faktor eins.

MJ: Wenn du aus deiner Bankerfahrung mal draufschaust und da mal Volksbanken und Sparkassen vergleichst, jetzt aus vertrieblicher Sicht beispielsweise, wo merkst du da Unterschiede? Oder inwiefern merkt man da Unterschiede zwischen Volksbanken und Sparkassen? Wer zum Beispiel vertrieblich erfolgreicher ist.

EXP10: Wer vertrieblich erfolgreicher ist, da sehe ich jetzt ganz ehrlich keinen großen Unterschied. Weil die beide von den Strukturen sehr ähnlich sind und von den Filialnetzen, von der Ausrichtung her, von der Strategie, sind die alle eigentlich. Ich würde da keinen großen Unterschied feststellen. Oder ich sehe da keinen großen Unterschied, eigentlich gar keinen.

MJ: Wie sollte sich deiner Meinung nach denn die genossenschaftliche Finanz-Gruppe zukunftsfähig aufstellen? Was sollte passieren, was sollte verändert werden? Einfach mal so frei heraus.

EXP10: Da habe ich mir schon die ganze Zeit Gedanken gemacht. Wir sind ja schon im Wandel. Allerdings ist das alles schon zu spät.

MJ: Wenn du es mal vergleichst mit Sparkassen auch. Was sollte da passieren in der Sparkassen-Finanzgruppe? Oder was sollte allgemein bei diesen Verbundnetzwerken passieren, um am Markt Wettbewerbsfähig zu bleiben?

EXP10: Sie sollten diese Restriktionen, die es so gibt, auf der einen Seite diesen Sicherheitsaspekt, bieten. Dir einerseits einen Sicherheitsaspekt bieten, also dass sie, sagen wir mal, in kein risikoreiches Geschäft investieren, um Rücklagen zu bilden oder Kapital auch selbst am Markt irgendwo aufnehmen oder hereinzuholen, verstehst du was ich meine?

MJ: Ja, verstehe ich.

EXP10: Dann die ganzen Hierarchien, die es gibt. Von Verbänden angefangen, diese ganze Abstimmerei. Es ist halt ein Thema, wenn Neuerungen auf den Markt kommen oder es zeichnet sich etwas ab, dann sind die Volksbanken und die Sparkassen einfach zu träge. Meiner Meinung nach liegt das aktiv daran, dass es zu große, ich sage mal Aufgabenträger sind. Es wird oben angefangen, es wird immer weiter runter gebrochen, jeder will seinen Senf dazugeben und keiner kommt zu einer Entscheidung. Es sind einfach viel zu viele Organisationen, die da mitentscheiden und mit drin hängen und das hält unwahrscheinlich auf und wenn es plötzlich darum geht etwas umsetzen, dann ist das schon Schnee von gestern. Das ist das große Hauptproblem, meiner Meinung nach. Nicht unbedingt das Filialnetz, das wird ja schon eingestampft. Auf die digitale oder mediale Schiene gehen sie ja jetzt mittlerweile auch, aber das ist meiner Meinung nach alles zu spät.

MJ: Ja verstehe, das ist ein sehr interessanter Punkt an der Stelle. Wenn ich zusammenfasse, also Entscheidungsprozesse im Verbund zu langsam, sozusagen? Also zu viele Gremien dann sozusagen?

EXP10: Ja.

MJ: Inwiefern siehst du die Notwendigkeit weiterer Fusionen?

EXP10: Also von den Instituten aus gesehen, muss ich sagen, ich glaube nicht. Sonst haben wir irgendwann eine Nord-/Süd-Sparkasse oder eine Nord-/Süd-

Volksbank, ob das zielführend ist, glaube ich auch nicht. Wo man es eher thematisieren könnte, wäre aus Verbands-Sicht. Meiner Meinung nach, weil es einfach so viele Verbände gibt, die nicht einheitlich die gleichen Themen, oder einheitlich die gleichen Wege gehen. Also eher von der Seite aus. Als ob es die Sparkassen an sich sind. Wenn die sich halten können, ist doch gut. Ich weiß ja nicht, desto größer, desto besser und desto günstiger - Das glaube ich nicht.

MJ: Ja, jetzt mal eine allgemeine Frage dazu. Du hast ja eben schonmal das Thema Digitalisierung angesprochen. Inwiefern siehst du denn die Wichtigkeit räumlicher Nähe von Banken? Noch in fünf Jahren, zehn Jahren, gerade auch jetzt im Volksbanken- oder Sparkassen-Umfeld. Inwiefern ist das deiner Meinung nach wichtig?

EXP10: Das Räumliche ist trotz allem, wenn ich jetzt mal aus der Kundenbrille schaue, würde ich sagen, ist das trotzdem noch wichtig. Also sie muss nicht flächendeckend komplett sein, sondern so, dass wenn man zwischen 10 oder 20 Kilometer nur Fahrweg hat, wäre okay, weil es gibt meiner Meinung nach immer noch Punkte, wie Versicherungs-, Kredit- und manchmal auch das Wertpapiergeschäft, wo man vis-a-vis seinen Berater sehen will und sich beraten lassen möchte. Ob alle nachher mehr mit Screen-Sharing und sowas arbeiten werden und alle nur noch am Bildschirm sitzen, das kann ich mir gerade in Deutschland nicht vorstellen. Denn noch nicht mal das Hartgeld werden wir in der Lage sein abzuschaffen hier. Das kann ich mir auch nicht vorstellen.

MJ: Das ist gut nachvollziehbar. Wenn ich jetzt mal weggehe vom Thema genossenschaftliche FinanzGruppe und Veränderungen dort. Wenn du dir jetzt vorstellen könntest, auf einem weißen Blatt Papier, man könnte eine Bank Franchisen, wie würdest du dir das vorstellen? Wie würde das deiner Meinung nach aussehen, einfach mal so frei weg. Was fällt dir dazu ein?

EXP10: Wenn man eine Bank franchist. Das würde heißen, als Franchisenehmer würde ich mich, das ist schwierig. Das würde für mich bedeuten, dass die ganze Hauptverantwortung und die ganzen betriebswirtschaftlichen Regularien und alles Drum und Dran ja bei dem Hauptinstitut liegen würden, beim Franchisegeber. Da würde ich mich nicht drum kümmern wollen. Auf der anderen Seite würde ich den Vorteil darin sehen, dass man seine eigene Filiale hat, sozusagen und dann selbst den Vertrieb steuern könnte. Unabhängig, dass du Vorgaben haben wirst, damit du noch von allen gut erkannt wirst, wie bei McDonalds, dass man noch die Grundidee des Instituts darin findet, aber dass trotzdem jeder, also das wäre ein Vorteil, wenn ich Franchisenehmer wäre, dass ich meine Filiale so aufbaue, dass ich strukturieren könnte, wie ich meinen

Vertrieb voranbringen könnte. Und dann natürlich an der Gewinnbeteiligung gar keine Frage. Also das Betriebsergebnis, wie das entsprechend ausfällt.

MJ: Du hast eben schon sehr viele interessante Aspekte angesprochen. Ich gehe da gleich nochmal etwas tiefer rein. Was wäre denn da die kleinste Einheit? Du bist jetzt Franchisenehmer. Du hast eben das Thema Filiale angesprochen, inwiefern siehst du da die Filiale oder die Primärbank als kleinste Einheit als Franchisenehmer, was wäre so der Punkt, wo du sagst, das wäre so der tiefste Punkt. Wie weit runter würdest du da gehen als Franchisenehmer?

EXP10: Die Filialgröße meinst du jetzt, oder?

MJ: Ja zum Beispiel genau. Eher klein oder eher schon größer? Aber schon eher auf Filialebene?

EXP10: Jetzt ist die Frage ob Center oder Filiale, was man darunter versteht. Keine kleine Filiale, das nicht. So eine mittlere Filialgröße.

MJ: Okay. Du hast eben schon den Punkt Vorteil angesprochen, dass du dich auf Vertrieb konzentrieren kannst und Dinge auslagern kannst. Welche Vor- und Nachteile siehst du denn noch, wenn du ein Franchisesystem aufbaust oder ein Franchisemodell für Kreditinstitute? Welche Risiken siehst du da auch?

EXP10: Für den Franchisegeber sozusagen?

MJ: Für alle. Was dir da so einfällt.

EXP10: Was gibt es da für Risiken? Der Franchisenehmer ist die Frage, was da vereinbart wird. Da muss ich gestehen, habe ich nicht so wirklich eine Vorstellung, wie das monetär und so weiter abläuft, aber der trägt natürlich das Risiko, wie der da haftet, das kann ich mir momentan nicht so richtig vorstellen. Das ist ja sicherlich so gedacht, dass er seinen Anteil dazu reinbringt. Wenn er eine Filiale übernehmen würde, dass er auch mit dem Privatvermögen Anteile kauft, oder?

MJ: Ja zum Beispiel.

EXP10: Dann das Risiko, dass du natürlich da investierst und dass der Franchisegeber sagt, man erfüllt die Erwartungen jetzt nicht, dass man halt Geld versenkt hat, übersetzt gesagt. Das Risiko hast du, das werden nicht gerade 3,50 Euro sein, sondern das wird entsprechend ausfallen. Die Verantwortung auch den Mitarbeitern gegenüber, die man dann hat.

MJ: Wenn du jetzt Unternehmer wärst, also Franchisenehmer, genau.

EXP10: Auf der anderen Seite ist für den Geber an sich das Risiko, dass er seine Marke hergibt an verschiedenen Franchisenehmer, dass das natürlich ein Imageschaden sein kann, weil das nicht läuft oder sich das wirtschaftlich nicht rechnet, weil es verschiedene Ansätze gibt. Für die Kunden vielleicht, das ist jetzt nur so eine Überlegung, wenn da jeder Franchisenehmer seine Art des Vertriebs und des Managements umsetzt, ob die Kunden, wie bei einer Volksbank, darunter diesen einheitlichen Begriff noch sehen. Weißt du was ich meine?

MJ: Ja gut. Sehr gut nachvollziehbar.

EXP10: Dass man das halt hat und die Frage vom rechnerischen her. Wenn man Filialen rausgibt an Franchisenehmer, die zahlen ja dafür etwas, in Anführungsstrichen. Ob die Marge halt passt. Das Finanzielle, ob sich das dann rechnet, das Risiko besteht weiter. Sehr einfach strukturiert gesprochen.

MJ: Nein, das ist sehr gut, das ist ja auch ein sehr komplexes Thema, an der Stelle. Wenn ich da jetzt mal von weggehe und zur genossenschaftlichen FinanzGruppe komme. Wenn du dir jetzt vorstellst, aktuell ist es ja so, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe dezentral geführt wird. Also jede Raiffeisenbank hat ihren eigenen Führungsprozess, trifft ihre eigenen Entscheidungen. Wenn man sich jetzt vorstellt, dass man diese gesamte Organisation in ein zentrales Unternehmensnetzwerk, also ein Franchiseunternehmen umwandelt. Wer sollte da die Rolle des Franchisegebers übernehmen?

EXP10: Man kann schlecht sagen das Unternehmen oder das Unternehmen. Du meinst jetzt über ganz Deutschland gesehen, oder?

MJ: Genau, für die gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe. Wer sollte da der Franchisegeber sein, die Zentrale sein? Wo sagst du, okay wenn man so ein Verbundnetzwerk in ein Franchisennetzwerk umwandelt, wer wäre dazu in der Lage?

EXP10: Erstmal müsste man die ganzen einzelnen Häuser zusammen packen unter einen Hut. Das heißt in einem Rutsch würde ja eine Großfusion stattfinden, so wie ich mir das jetzt vorstelle. Denn selbst, wenn du mehrere Verbände hast, das funktioniert ja schon gar nicht. Man müsste eigentlich von oben anfangen und sagen, es gibt nur noch einen oder zwei Verbände. Und wenn das dann funktioniert, wenn die dann fusioniert worden sind, dass man dann sagt, okay alle Volksbanken oder Sparkassen im Norden kommen in Verband X oder es gibt nur noch einen Verband und dann werden alle Sparkassen

zusammengetan unter dem Verband. Anders könnte ich mir das nicht vorstellen. Sonst müsste man das nach der Entwicklung der Bank machen.

MJ: Ist ja gut nachvollziehbar. Wer wäre dann Franchisenehmer? Das hast du ja eben schon in gewissem Maße beantwortet, also Fusion. Und dann Franchisenehmer. Wer könnte so eine Filiale deiner Meinung nach führen als Unternehmer?

EXP10: Ein ehemaliger Vorstand. Letztendlich könnte das ja jeder, der die qualifizierte Ausbildung hat, bei einer Bankausbildung angefangen, Betriebswirtschaftsstudium und ein gewisses Know-how mitbringt. Das monetäre Thema noch, aber letztendlich könnte es ja jeder machen.

MJ: Aber du hast ja eben schon das Thema Vorstandsqualifikation angeführt. Wenn du dir jetzt vorstellst, okay, du hast ja eben das Thema Volksbanken und Sparkassen angesprochen. Oftmals ist es ja so, in solchen zentralgesteuerten Unternehmensnetzwerken gibt es unterschiedliche Organe, wie zum Beispiel Franchisebeiräte und solche Sachen, wie bewertest du das? Inwiefern sollte es das hier auch geben?

EXP10: Das sollte es schon geben, definitiv. Es gibt ja einen Franchisegeber und die anderen stecken ihr Privatvermögen da rein und die haben auch eine Verantwortung zum Punkt eins. Dann ist es ja eine Filiale letztendlich, in der sie auch finanziell mit drinstecken. Dann sollten sie auch Mitspracherecht haben, weil sie gewisse Anteile letztendlich an dem Unternehmen haben.

MJ: Wenn du dir strategische Fragen des Unternehmensnetzwerks vorstellst, wie sollten dann strategische Entscheidungen getroffen werden? Wer sollte die treffen?

EXP10: Strategische Entscheidungen sollte der Franchisegeber treffen, deswegen bin ich ja Franchisenehmer, damit ich mich mit sowas nicht beschäftigen muss.

MJ: Das ist ja aber eine ganz wichtige Aussage. Wenn du jetzt weiter gehst, so die Konstruktion, es ist ja aktuell so, du hast es ja vorhin schon angesprochen, dass in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken die Rolle von Bankverbänden stark diskutiert wird. Welche Aufgabe siehst du denn für Prüfungsfachverbände, Regionalverbände in so einem Franchisennetzwerk überhaupt? Oder inwiefern siehst du da eine Rolle?

EXP10: Ja die Rolle der Aufgabe sehe ich auf jeden Fall in den ganzen rechtlichen Themen, aufsichtsrechtlichen Themen.

MJ: Und inwiefern sollten die sich verändern, die Prüfungsfachverbände?

EXP10: Von der Anzahl her jetzt aktuell meinst du? Na gut, beim Franchising würde ich noch voraussetzen, wenn das alles so funktionieren sollte, gäbe es ja wahrscheinlich nur noch einen Verband. Von daher, momentan sehe ich das große Problem, dass es einfach zu viele gibt. Keine einheitliche Vorgehensweise, auch bei den Prüfungsstellen. Es gibt keine einheitlichen Prüfungskataloge. Jeder Prüfer und jeder Verband macht das anders. Und dadurch, dass sie es anders machen, stecken da wieder unwahrscheinlich viele Abweichungen drin und jeder kämpft eigentlich um die gleichen Themen, hat die gleichen Probleme auf dem Tisch und jeder kocht sein eigenes Süppchen.

MJ: Verstehe ich. Inwiefern hältst du denn die Umwandlung der genossenschaftlichen FinanzGruppe in eine Franchiseorganisation für realisierbar oder darstellbar oder wie bewertest du die Zukunftsfähigkeit eines solchen Modells?

EXP10: Realisierbar und darstellbar. Realisierbar kann ich mir schwer vorstellen. Aufgrund der historischen Struktur, des ganzen Hintergrunds, der Schwerfälligkeit, trotz dieser ganzen massiven wirtschaftlichen Probleme und der schnelleren Entwicklung, auch anderer Finanzinstrumente oder Finanzinstitute, kann ich mir nicht vorstellen oder sehr schwer vorstellen, dass das umsetzbar ist.

MJ: Und wie bewertest du da die Zukunftsfähigkeit eines solchen Modells. Wie siehst du das?

EXP10: Das ist schwierig abzuschätzen.

MJ: Ist doch okay.

EXP10: Ja da fehlt mir einfach ein bisschen Background. Ich weiß ja, dass es in einigen Ländern schon praktiziert wird.

MJ: In welchen denn? Was fällt dir dazu ein? Hast du das irgendwie schon einmal gehört das Thema?

EXP10: Ja gehört hatte ich das und irgendwo habe ich auch gelesen, dass das schon umgesetzt wurde.

MJ: Hast du noch weitere Ergänzungen oder möchtest du noch irgendetwas anführen oder etwas sagen, was wir jetzt noch nicht besprochen haben zum Thema Franchisingnetzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe? Oder hast du noch eine Frage dazu?

EXP10: Aktuell nicht.

MJ: Dann machen wir es jetzt so, pass auf. Ich lege kurz auf, dann ist das Gespräch vorbei, dann rufe ich dich nochmal kurz an, ja? Okay bis gleich.

14.33.11. Experte 11

MJ: Ich hoffe, Sie hören mich jetzt wieder?

EXP11: Ich kann Sie hören, Herr Jahnke.

MJ: Sehr gut. Dann beginnen wir. Aktuell ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken, wie zum Beispiel der genossenschaftlichen FinanzGruppe, aber auch der Sparkassen-Finanzgruppe, diskutiert wird. Vor Corona war ja auch das Thema Governance in der Sparkassen-Finanzgruppe ein großes Thema. Da kommen ja auch immer sehr viele Sachen von der EU. Wie bewerten Sie denn die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vorteile und Nachteile?

EXP11: Ich denke Folgendes: Ich glaube, dass die Arbeitsteiligkeit, mit der die genossenschaftliche FinanzGruppe jetzt operiert, viele Vorteile hat. Weil sie mit dem inzwischen fusionierten Spitzeninstitut, mit den inzwischen auch zusammengelegten IT-Dienstleistern, mit den ganzen Verbundunternehmen, die sie dort haben, ja sowohl Skalen-Effekte im Sinne von Economies of Scale, aber auch Economies of Scope heben können. Dazu kommen die Spezialisierungseffekte. Das ist aus meiner Sicht auch im Quervergleich zur Sparkassenorganisation ein großer Vorteil, die ja noch regional- und verbandsorientiert bzw. politisch dominiert aufgestellt sind. Besonders wenn es um das Thema Landesbanken geht. Da sind die eigentlich ihrer Zeit schon immer voraus gewesen. Was manchmal hinderlich ist, wenn man sich die Governance anguckt, dass Entscheidungsprozesse schwierig sind und vielleicht auch lange dauern. Was natürlich im Zeitalter digitaler Transformation und schneller benötigter Entscheidungsprozesse nicht immer einfach ist. Weil man die Primärbanken ja auch irgendwo hinter sich versammeln muss. Auf der anderen Seite, wenn dann Entscheidungen getroffen sind, dann werden die Entscheidungen auch durch die gesamte Organisation getragen und können umgesetzt werden. Dort spielen weniger politische Momente mit. Von der Organisationsform her sicherlich vorteilhaft. Was aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht nachteilig ist, sind zum Teil die Betriebsgrößen auf der Primärebene. Wobei wir da natürlich in den letzten Jahren und auch in die Zukunft schauend sehr viele

Fusionen sehen. Daher glaube ich, dass sich der scheinbare Nachteil an der Stelle über die Zeit hinweg ausbessern lässt.

MJ: Verstehe ich. Sie hatten eben schon mal den Quervergleich gezogen. Und zwar zu Themen Economies of Scale und Economies of Scope zur Sparkassen-Finanzgruppe. Da als Zwischenfrage, inwiefern sehen Sie noch andere Vorteile und Nachteile zur Sparkassen-Finanzgruppe? Wo Sie sagen, dass man da Themen bemerkt, die anders sind oder die sich überlappen?

EXP11: Was aus meiner Sicht ein großer Unterschied ist, dass bei der genossenschaftlichen Organisation im Sinne der Zweistufigkeit, die man mit der DZ-Bank als Spitzeninstitut hat, und einer klareren Verantwortung was das Thema Retail-Geschäft betrifft, im Sinne von Organisationsprinzipien Vorteile gegenüber der Sparkassen-Organisation bestehen. Weil wir dort auch große Institute haben, die auch vertikal organisiert sind. Wenn ich an eine Helaba und Haspa denke, wenn ich an eine LBBW, BW-Bank denke, wenn ich an eine BayernLB mit der DKB denke, sind es ja dort integrierte Geschäftsmodelle. Das macht es natürlich in der Gesamtabgrenzung und in der Frage welche Stoßrichtungen im Verbund verfolgt werden nicht immer einfach.

MJ: Verstehe.

EXP11: Wenn man nur organisations-theoretisch darauf guckt, ist der genossenschaftliche Verbund sowohl in der Klarheit der Trennung, was die Rollen und die Aufgaben betrifft, als auch im Sinne der Konsolidierung deutlich weiter.

MJ: Das ist ja auch eine klare Aussage. Sie hatten eben schon das Thema Konsolidierung auf Primärbanken-Ebene angesprochen. Da würde ich dann auch gleich zur zweiten großen Frage kommen. Wie kann sich denn die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig ausgestalten? Was sollte getan werden, um diese Organisationsform zukunftsfähig zu verändern?

EXP11: Wir werden auf der Primärebene nicht dran vorbeikommen dort größere Einheiten zu bilden. Nicht nur vor dem Hintergrund der schieren Größe, sondern weil es bestimmte Aufgaben auf der Primärebene gibt. Sei es jetzt vertrieblicher Natur, im Vertriebsmanagement, auch in der Frage, ob ich die notwendigen Skills ermöglichen kann und zeitgleich am Arbeitsmarkt attraktiv sein kann. Ich glaube, dass wir alleine deswegen größere Betriebsgrößen brauchen. Gar nicht so sehr aus Kostensynergien heraus. Wir haben als Horváth & Partners da auch einige Untersuchungen gemacht. So groß sind meist diese Effekte gar nicht. Aber es ist schon so, dass es beispielsweise durch den Regulator getrieben bestimmte Rollen gibt, die ich in der Bank vorhalten muss. Sei es in Bezug auf

Vertriebsmanagement-Aufgaben et cetera, wo es einfach Sinn macht eine gewisse Betriebsgröße zu haben, um solche Rollen überhaupt adäquat spielen zu können. Das hat dann mit Professionalisierung in diesen Bereichen zu tun und weniger mit den harten betriebswirtschaftlichen Effekten auf einer Kostenseite.

MJ: Inwiefern können Sie da eine Prognose abgeben? Wir haben jetzt 841 Primärbanken. Die durchschnittliche Größe ist mittlerweile 1,1 Milliarden. Bei den Sparkassen sind wir durch Fusionen bei 3,2 oder 3,3 Milliarden Bilanzsumme. Was sehen Sie in fünf oder zehn Jahren? Welche Anzahl von Primärbanken gibt es im genossenschaftlichen FinanzVerbund?

EXP11: Ich habe mich hinreißen lassen eine relativ aktuelle Prognose im Rahmen von der Retail-Banken-Tagung zu geben. Wo wir im Mai eine Digitalkonferenz hatten. Ich gucke gerade nochmal nach, bevor ich mich hier falsch zitiere. Wenn wir generell auf die Sparkassen und die Volks- und Raiffeisenbanken schauen, haben wir bei den Sparkassen aktuell um die 380. Volks- und Raiffeisenbanken um die 840. Corona bedingt und post-Corona bedingt sehen wir bei den Sparkassen bis Ende 2022 eine Zahl von 270. Und bei den VR-Banken eine Zahl von 500. Also schon relativ massiv. Auch was die Filialen in Summe betrifft. Hier sind jetzt auch Filialbanken mit eingerechnet. Da haben wir jetzt aktuell 30000 Bankstellen in Deutschland. Da werden wir einen Rückgang um 10000 sehen. Also auf 20000.

MJ: Bis Ende 2022 sagten Sie?

EXP11: Was wir jetzt auch schon sehen und es tritt tatsächlich ein, dass relativ viele Filialen auch bei den Sparkassen und Geno-Banken, die jetzt im Zuge von Corona geschlossen wurden, einfach nicht mehr öffnen. Oder dass die aufgemacht wurden und man hat gemerkt, dass niemand mehr kommt oder die Frequenz viel zu gering ist, sodass man diese dann schließt oder zusammenlegt und andere Filialformate einführt und beispielsweise nur noch als SB-Geschäftsstelle betreibt. Oder über Teilzeit- und Teilbesetzungsmodelle fährt.

MJ: Verstehe. Welche weiteren Themen zukunftsfähiger Ausgestaltung sehen Sie für die genossenschaftliche FinanzGruppe? Also jetzt hatten wir Konsolidierung auf Primärebene.

EXP11: Das ist sicherlich der eine Aspekt. Dann sicherlich die ganze Frage rund um die Nutzung der digitalen Assets. Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat ja mit rund 30 Millionen Kundenverbindungen und den entsprechenden Mitgliedern eine sehr starke Kundenreichweite. Das Kundenfranchise ist ja riesig. Das wird nur von den Sparkassen übertroffen. Aber auch durch die Frage der

genossenschaftlichen Idee und des Instruments der Mitgliedschaft hat das auch einen sehr starken Bindungseffekt. Und durch ein hohes Markenvertrauen durch die regionale Verwurzelung auch ein positives Image im Branding. Das jetzt in Verbindung mit den digitalen Möglichkeiten zu nutzen und unter dem Stichwort Ökosysteme auch auszuprägen, um die Lebenswelten der Mitglieder und Kunden ganzheitlich betreuen zu können. Sowohl mit Bankdienstleistungen aber auch mit Non-Banking-Dienstleistungen, das sehe ich als große strategische Chance.

MJ: Da gibt es ja immer diese klassischen Beispiele dazu. Der VR-PrivatSekretär und Dinge, die hoch und runter in den Medien gezeigt werden. Was ich sehr interessant finde, als Randbemerkung dazu, dass es sehr viele interessante innovative Ansätze in einzelnen Primärbanken gibt, die aber nie im ganzen Verbund ankommen. Auch bei den Sparkassen. Es gibt einzelne, die echt innovativ sind. Aber es wird nie richtig ausgerollt.

EXP11: Absolut. Das ist sicherlich ein gutes Beispiel. Auch für das, was ich vorher noch bei der guten organisatorischen Aufstellung, was sicherlich ein Stück weit dann ein Nachteil ist, dass man diesen Leverage-Effekt in der Organisation bei den 800 Primärbanken einfach schwer hinbekommt, weil es eben nicht zentral gesteuert ist. Da ist durchaus noch Potenzial. Wenn ich jetzt an Ökosystem-Gedanken oder auch an Digitalinitiativen denke. Es gab mal eine wirklich tolle VR-Immo-App. Das Problem war, dass die niemand kannte.

MJ: Absolut. Ich würde dann zum nächsten Fragenblock gehen. Ich löse mich von der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Wenn Sie sich vorstellen könnten, man könnte eine Bank franchisen. Wie würde das Ihrer Meinung nach aussehen? Wirklich frei und explorativ auf einem weißen Blatt Papier. Welche Modelle können Sie sich da vorstellen und wie würde das aussehen?

EXP11: Auf der einen Seite ist es ja so, dass ich ein Geschäftsmodell und ein Operations-Modell dahinter brauche. Ich glaube, dass auf der Seite des Geschäftsmodells irgendwo die Frage ist, wenn ich ein Bank-Franchise aufbaue, was ich dann eigentlich bin. Also was ist meine Value-Proposition. Agiere ich dann tatsächlich eher in Richtung eines Plattform-Gedanken. Also, dass ich den Kunden habe. Und was dann an Bankdienstleistungen dahinter produziert und erzeugt wird, baue ich entweder selbst oder ich kaufe es mir zu. Oder bin ich auf einer Spezialisierungs-Schiene unterwegs und habe irgendwo eine Kernkompetenz in einem Produkt- oder Lösungsbereich oder vielleicht auch in einer spezifischen Zielgruppe und bespiele diese. Da habe ich eine Grundsatzentscheidung, die ich im Vorfeld treffen muss. All das, was dann aus meiner Sicht dazu notwendig ist, wenn man es dann wollte und es auf dem Reißbrett neu

baut. Sprich, eine IT-Infrastruktur dahinter, Operations dahinter und so weiter, ich glaube, dass es da heute viele Möglichkeiten gibt, wo ich mir das über Sourcing oder als Service einkaufen kann. Die Frage ist aus meiner Sicht tatsächlich, was will ich eigentlich bespielen. Das wird im Kontext Geschäftsmodell entschieden. Wenn man es mal getrennt von der Geno-Organisation sieht und ich auf dem weißen Blatt Papier ein Franchise-Modell aufbauen will.

MJ: Wir bleiben mal weiter auf diesem Whitepaper-Modell. Welche Vorteile und Nachteile kann denn so ein Franchise-Modell für Kreditinstitute oder ein Kreditinstitut bringen. Welche Chancen und Risiken sehen Sie da?

EXP11: Vorne weg gefragt, welche Definition haben Sie von einem Franchise-Modell in dem Kontext. Es gibt ja da einen Franchise-Geber und einen Franchise-Nehmer.

MJ: Also meine Definition wäre jetzt eine Organisationsform. Ich sehe es zunächst mal nicht als Vertriebsweg. Wenn ich jetzt mal differenziere. Kein klassisches Agentur-Bankfranchising oder Filial-Franchising wie nach § 84 HGB, sondern als Organisationsform in Sachen Franchising-Netzwerk. Nicht am Point of Sale den Franchise-Nehmer, sondern eine Ebene darüber auf Primärbanken-Ebene. Das wäre jetzt die Definition in Sachen Organisationsform. Und den Punkt, den Sie angesprochen haben, eher in Richtung Plattform-Gedanke.

EXP11: Und wer wäre dann in dem Modell ein Franchise-Geber? Oder gibt es da gar keinen in dem Modell?

MJ: Franchise-Geber wäre in dem Modell dann eine Zentralbank oder eine übergeordnete Einheit.

EXP11: Oder ein Verband oder ein Verbund.

MJ: Genau. Und Franchise-Nehmer wäre dann in meinem Modell, wenn ich es jetzt mal als Netzwerk oder Organisationsform nehme, die Primärbank, die dann auch wieder individuell Vertriebswege aus einem Vertriebswegemix festlegt. Der Vorteil wäre eben hier daran, dass die Primärbank eigentlich nur noch, wenn ich jetzt mal mit den klassischen Begrifflichkeiten der genossenschaftlichen FinanzGruppe spreche, als Vertriebsbank agiert. Und Produktionsbank und Steuerungsbank, bis auf die Themen, die ich nach AT 9 MaRisk haben muss, alles andere auslagert.

EXP11: Wenn man jetzt auf den Inhalt dieses Franchise-Themas guckt und weniger auf den Begriff, dann ist es ja eigentlich mehr oder weniger so, dass die

genossenschaftliche Idee und auch die genossenschaftliche FinanzGruppe im Prinzip auch so tickt. Oder ticken würde, wenn ich jetzt mal die Arbeitsteilung im Verbund sehe. Zentralinstitute, Verbundunternehmen, IT und die Primärstufe. Es wird halt nicht in letzter Konsequenz operationalisiert bis dato. Das muss man auch klar sehen. Was wären denn die Voraussetzung dafür, dass ich sowas machen kann? Im Prinzip brauche ich dadurch ja auch einen höheren Standardisierungsgrad. Das gibt es alles, aber das ist in der Umsetzung meist jetzt nicht in dem Reifegrad vorhanden. Ich bräuchte ja auch eine Art Musterbank mit Franchise-Bank-Konzept dahinter. Wenn ich das mit McDonalds oder Ikea vergleiche, da wird nicht diskutiert wie der Burger gebaut wird. Hat der zwei Salatblätter oder fünf. Das ist klar vorgegeben. Wenn ich wirklich den gesamten Leverage aus dem Arbeitsteiligen-Modell holen wollte, dann müsste ich den Standardisierungsgrad erhöhen. Was gefühlt dazu führen würde, dass natürlich auch im Sinne von Mitspracherechten und Entscheidungskompetenzen eine einzelne Primärbank dann noch mehr abgehen müsste als sie es heute schon tut.

MJ: Wenn Sie da den genossenschaftlichen Verbund sehen, welche Zentral-Institution wäre denn aktuell oder in so einem Modell in der Lage, die Position des Systemkopfs oder Franchise-Gebers einzunehmen? Wie bewerten Sie da die Institutionen?

EXP11: Ganz ehrlich, ich sehe nicht die eine Legal-Entity, die das bewerkstelligen kann. Im Sinne von Umsetzbarkeit und Praktikabilität. Es gibt ja die entsprechenden Gremien und Ausschüsse dazu, die ja in der genossenschaftlichen FinanzGruppe über den BVR installiert sind. Vom Grundsatz her sind die was das Mandat betrifft schon richtig aufgestellt. Was ein großes Issue ist, aus meiner Sicht, ist das Thema Time to Market. Wenn man sich jetzt das Thema Ökosysteme oder auch digitale Ökosysteme anschaut, die ja aktuell diskutiert werden und in Teilen in der Umsetzung sind, das sind Diskussionen, die wurden vor fünf Jahren bereits geführt.

MJ: Ich habe das miterlebt. Wir haben damals das Thema Strategie-Agenda als PMO beim BVR mitbegleitet. Ich war kurz nur dabei.

EXP11: Zwei Dinge. Von der Organisation her sind die gar nicht so schlecht aufgestellt. Ich denke es geht eher um die Frage einer Prioritätensetzung im Sinne davon wie man einen Schritt weiter kommt. Kriterien wie beispielsweise Time to Market oder eine stärkere Execution-Orientierung, dass die in der heutigen Zeit wichtig wären, jetzt auch in Richtung Post-Corona oder Digitalisierung gedacht, um da einfach schneller zu werden. Und ich glaube, wenn solche Aspekte auch im Sinne jetzt von Entscheidungsfindungsprozessen einfach mal vor

die Klammer als Design-Prinzip gezogen werden würden, dann kämen wir da auch deutliche Schritte vorwärts. Also die Konzepte im Sinne von Papierwurf sind ja gut.

MJ: Genau. Ich halte fest, aktuelle Struktur und Rollenverteilung auf der Ebene gut. Zur Realisierbarkeit würde ich Sie zum Thema Franchise-Netzwerk gleich nochmal fragen. Die Zentralinstitute würden dann, wenn ich Sie richtig verstehe, so eine Art Holding bilden. Sie sehen da nicht eine Institution, die da herausstehen würde.

EXP11: Ich könnte jetzt nicht sagen, ich gebe der DZ Bank hier das Mandat oder ich gebe dem BVR das Mandat. Weil der BVR jetzt beispielsweise mit seinen Untergliederungen, Regionalverbänden und entsprechenden Ausschüssen die Governance-Bodies eigentlich in Place hat, um diese Prozesse voranzutreiben. Nur aus meiner Sicht fehlt ein Stück weit das Commitment und das Mindset, um Dinge wie Time to Market und Umsetzungsorientierung einfach höher zu priorisieren als jetzt das letzte Detail auszudiskutieren.

MJ: Inwiefern könnten Sie sich vorstellen, dass dann eine Primärbank als Franchise-Nehmer agiert? Inwiefern werden Standardisierungen höher und Entscheidungsfreiheit auf Primärebene weniger? Inwiefern ist das vorstellbar oder realisierbar aus Ihrer Perspektive?

EXP11: Das hängt natürlich immer sehr stark von den handelnden Personen ab. Mein persönlicher Eindruck ist, dass wir ja jetzt Stück für Stück eine neue Manager-Generation und neue Generation von Vorständen in die Primärstufe bekommen. Und ich glaube schon, dass sich dort ein Wandel vollzieht. Ein Generationswandel. Ein Stück weit ein Mindset-Wandel. Durch die angesprochenen Fusionen auch ein höherer Professionalisierungsgrad. Ich bin da durchaus positiv, dass sich das weiter verbessert. Die Frage ist für mich einfach die Zeitachse. Es gibt niemanden, der von oben herab sagen kann, wir nehmen jetzt das Franchise-Modell. Sie können es dann in der genossenschaftlichen FinanzGruppe auch anders nennen. Da würden sie wahrscheinlich heute schon viele Mitstreiter finden, aber auch viele, die das Thema dann eher aussetzen auf der Primärebene.

MJ: Ein Punkt aktuell, wir hatten jetzt eben schon über Zentralinstitutionen gesprochen, jetzt die Primärebene. Es gibt ja recht viele Gremien und Organe. Es gibt Beiräte und Fachräte. Inwiefern würden Sie diese Institutionen bewerten? Wie gut sind die? Wie sehen Sie die Gremienstruktur in der genossenschaftlichen FinanzGruppe jetzt und was sollte da zukunftsfähig passieren, wenn man ein zentrales Unternehmensnetzwerk-Modell aufsetzen will?

EXP11: Was jetzt die reinen Verbandsgremien betrifft, die jetzt eher Verbandsarbeit und so weiter machen, das möchte ich eigentlich gar nicht bewerten. Was sich ganz gut entwickelt hat, sind diese tatsächlich strategieorientierteren Ausschüsse. Auch die Fachbeiräte. Ich finde, dass da im Grunde auch die richtige Arbeit gemacht wird. Meine Kritik wäre einfach der zeitliche Aspekt. Den Erkenntnisgewinn, da bleibe ich nochmal bei dem Thema Ökosysteme, den hatte man mehr oder weniger eigentlich schon vor drei Jahren. Wenn man damals begonnen hätte stärker mit Umsetzungsprojekten zu agieren, dann wären wir heute schon deutlich weiter.

MJ: Dazu nochmal ein Thema, um das Modell zu komplettieren. Bankverbände. Sie hatten ja den BVR angesprochen. Diese regionalen Bankverbände, also Prüfungsverbände, Fachverbände. In der Sparkassen-Finanzgruppe sind es ja Regionalverbände, wie sehen Sie die? Was sollte da passieren?

EXP11: Was die Prüfungsverbände betrifft, bin ich vielleicht ein bisschen zu weit weg. Aber wenn ich mir das aus der Ferne angucke und weil die ja in Teilen auch Beratungsarme haben, glaube ich, dass in den letzten Jahren sich eine Menge getan hat was die Bündelung und die Verbandsstrukturen betrifft. Was gibt es noch? Wir haben den Genossenschaftsverband Bayern. Dann haben wir die großen Frankfurter im Endeffekt, da gab es ja auch eine Fusion und dann haben wir irgendwo im Norden glaube ich noch einen. Ich glaube wir haben noch drei oder vier. Und wir kommen von einer zweistelligen Zahl nach meinen Erinnerungen. Dort würde ich konstatieren, ist man ähnlich wie man es jetzt bei den Zentralinstituten und bei der IT den Sparkassen voraus. Weil man nicht diese Bundesländergrenzen hat.

MJ: Absolut nachvollziehbar. Dieses Sparkassengesetz, was es ja in jedem Bundesland extra gibt.

EXP11: Genau.

MJ: Letzte Frage dazu. Ganzheitlich betrachtet die Realisierbarkeit und Zukunftsfähigkeit eines solchen Modells für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Oder auch anders gefragt, wird sowas auch mal wieder diskutiert? Sowas wurde von Holger Bonus mal diskutiert Anfang der 80er. Er war geschäftsführender Direktor am Institut für Genossenschaften an der Uni in Münster. Theoretisch hat man das 88-mal andiskutiert. Da war ja noch alles dreistufig. Auf dem Weg zum Konzern und wie geht es weiter. Auch gerade interessant, wenn ich jetzt mal in das Ausland gucke, das Rabobank-Modell in den Niederlanden. Die sind ja schon extrem konsolidiert als Genossenschaftsbank. Inwiefern glauben Sie, wird sowas mal diskutiert? Und wenn ja, was

sehen Sie da auf der Zeitachse?

EXP11: Meine persönliche Einschätzung wäre, dass wir in Deutschland auf absehbare Zeit von fünf bis acht Jahren keinen Trend oder eine Tendenz in der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Richtung Konzernstruktur sehen werden. Ich glaube eher, dass dieses arbeitsteilige Modell sich weiter professionalisieren wird. Auf der Primärebene durch Zusammenlegungen, Fusionen und entsprechende Reduktion der Bankstellen. Und auch durch eine neue Generation an Topführungs Kräften und Vorständen. Ich glaube, dass auch ein Stück weit durch Corona bedingt dieses ganze Thema der Digitalisierung und der Ökosysteme einfach einen neuen Schwung aufnehmen wird. Aber auch dort ist es so, dass die Frage der regionalen Ausprägung, sei es was jetzt Marktplätze betrifft oder sei es was das ganze Thema Bauen und Wohnen beispielsweise betrifft, weiterhin eine sehr hohe Priorität haben wird. Aus meiner Sicht werden wir ein Hybridmodell sehen. Aus dem eben diskutierten klassischen, reinrassigen Franchise-Modell, wo ich irgendwo eine zentrale Institution habe, die nach dem McDonalds-Prinzip die Standards setzt. Und ich habe vorne nur noch meine Point of Sales, die dann vertrieblich aktiv sind. Ich glaube das werden wir nicht sehen. Aber wir werden ein Hybridmodell haben, was auf der einen Seite weiterhin das Thema Regionalität stark priorisieren wird, aber über diese zentralen Initiativen ein Stück weit durch Corona beschleunigt eine stärkere Koordination sehen. Ich glaube eher an ein Hybrid-Modell.

MJ: Haben Sie noch weitere Ergänzungen oder Themen, die wir jetzt nicht angesprochen haben? Wo Sie sagen, dass man da noch darauf achten sollte? Oder haben Sie eine Frage?

EXP11: Ich gucke gerade bei mir nach. Ein Thema vielleicht als Ergänzung. Das ist vielleicht die Frage nach Ertragsquellen und neuen Ertragsquellen. Ich bin ein Verfechter davon das Kunden-Franchise und auch Mitglieder-Franchise, was ich mit den 30 Millionen habe, nicht nur mit Bankdienstleistungen zu beglücken. Sondern vor dem Hintergrund dieser Ökosystem-Denke eben auch Beyond-Banking Dienstleistungen mit in das Portfolio zu integrieren und einfach neue Profit-Pools anzuzapfen. Ich glaube, dass da ein großes Potenzial drinsteckt. Baufinanzierung wird zur Commodity. Wenn man nach vorne schaut, aus dem reinen zinsabhängigen Geschäft wird es immer schwieriger Margen zu generieren. Ich glaube, dass es dort sinnvoll ist, auch vor den Hintergründen, die wir diskutiert haben, hybrides Organisationsmodell, Ökosysteme et cetera und einfach dieses Thema Ertragsquellen zu priorisieren. Und anzuschauen wo man seinem Kunden eine ganzheitliche Dienstleistung bieten kann. Da ist natürlich Banking dabei und es sind Finanzdienstleistungen und Versicherungen dabei.

Man hat das ja alles im Verbund. Wo aber durchaus auch Non- und Beyond-Banking Geschäft mit dabei ist.

MJ: Dazu noch zwei Subfragen. Das ist ein ganz spannendes Thema, weil Sie es auch mehrfach angesprochen haben, das Thema Mitgliedschaft. Wie bewerten Sie denn die Ausgestaltungen der Mitgliedschaft aktuell? Und was sollte da noch passieren?

EXP11: Sagen wir es mal so, es ist eigentlich auch ein brachliegendes Asset. Ich denke, man könnte aus diesem Instrument deutlich mehr herausholen. Wenn man es denn vor dem ganzen Hintergrund der gesellschaftlichen und sozialpolitischen Diskussionen, Stichwort möglicherweise die Globalisierung zurückdrehen auch im Anbetracht der Corona-Pandemie, könnte man dort durchaus Vorteile ziehen, wenn man eine Renaissance dieses Mitgliedschaftsgedankens stärker in den Vordergrund setzt. Und schaut wie man den in seinem Geschäftsmodell deutlich besser bespielen kann als man es heute tut. Weniger jetzt im Sinne von Rückvergütungsmodellen, sondern einfach vor dem Hintergrund Branding, Reputation, Kundenbindung.

MJ: Das ist ein ganz interessanter Punkt. Da nur zwei Ergänzungen von mir. Das ist auch das, was ich als Außenstehender mitbekomme. Dass eben das Thema Mitgliedschaft sehr unterschiedlich ausgestaltet wird. Auch wieder auf der Primärebene. Und dann auch der Punkt, nachdem ich mich jetzt drei Jahre mir den Forschungen beschäftigt habe, dass zum Beispiel die eingetragene Genossenschaft eine extrem unterbewertete Rechtsform ist. Die gerade vor dem Hintergrund einer zurückdrehenden Globalisierung wieder interessant wird.

EXP11: Bin ich absolut bei Ihnen. Die ganze Thematik der wirtschaftlichen Teilhabe und der Selbstbestimmung, also die ganzen Grundgedanken, die bei Raiffeisen oder Schulze-Delitzsch dahinterstehen, sind aus meiner Sicht aktueller denn je. Dieses Asset hat die genossenschaftliche FinanzGruppe ja eigentlich im Tonnister. Das sollte man aus meiner Sicht viel stärker bespielen.

MJ: Klasse. Wunderbar. Sie haben mir auf jeden Fall sehr geholfen. Fand ich ein sehr spannendes, gutes Gespräch.

EXP11: Vielen Dank dafür!

14.33.12. Experte 12

MJ: So, ich hoffe, Sie hören mich!

EXP12: Prima, einwandfrei.

MJ: Wunderbar. Ja, dann starten wir einfach mal durch. Aktuell ist es ja so, dass die Aufbauorganisation von bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken wie der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder auch der Sparkassen-Finanzgruppe diskutiert wird. Klar, auch vor Corona, Beispiel, gab es ja das Thema Governance in der Sparkassen-Finanzgruppe. Was ja aktuell auch beim DSGVO diskutiert wird. In diesem Zusammenhang: Wie bewerten Sie die aktuelle Organisationsform der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Bezug auf Vor- und Nachteile? Welche Vor- und Nachteile hat diese Organisationsform?

EXP12: Ich schaue tatsächlich immer ein bisschen neidisch darüber. Ein Punkt ist ganz offensichtlich: Das ist das Thema der Zentralbank und der Bausparkassen, da es in dem Fall nur eine gibt. Gerade gegenüber dem Sparkassenbereich. Und dann, das bringt es ganz gut auf den Punkt, erinnere ich mich an ein Gespräch, das ich mit Lars Hille führte, damals noch Vorstand der DZ Bank. Der saß im Beirat der DZ Bank. Als er die Organisation der Genossen zeichnen musste, hat er ein Dreieck gezeichnet. Und er hat das Dreieck auf dem Kopf gezeichnet. Also oben die Breite und unten die Spitze. Und er hat gesagt: „Oben sind die Primärbanken. Das sind Sie! Unsere Eigentümer. Und dann kommen die Spezial-Institute. Und dann kommt der IT-Dienstleister. Und wir sind ganz unten, an der Spitze. Wir sind das letzte Glied in der Kette.“ Das war ganz interessant. Wenn Sie einen Sparkassen-Manager fragen, beispielsweise den Chef von der FI, der würde auch ein Dreieck zeichnen, aber sicher andersherum. Weil es dort ganz oft, aus meiner Sicht der Dinge, nicht immer transparent ist, wem eigentlich diese Gesellschaften gehören. Und ich glaube, die ausgesprochene Kunden- und Eigentümerdenke ist eben der zweite, ganz prägnante Vorteil für mich, in der genossenschaftlichen FinanzGruppe.

MJ: Okay. Sehen Sie noch weitere Vor- und Nachteile?

EXP12: Ich glaube, dass wenn man jetzt wirklich an den Endkunden denkt, draußen auf der Straße, das genossenschaftliche Modell mit dem Vorteil der Mitgliedschaft, einen starken USP hat. Ich habe damals meine erste Diplomarbeit über die Mitgliedschaft und Wettbewerbsvorteil geschrieben. Und da stehe ich tatsächlich dahinter. Ich glaube, dann wären das für mich auch die Vorteile.

MJ: Da würde ich kurz noch einmal hineingehen und eine Zwischenfrage stellen zum Thema Mitgliedschaft. Was Sie eben schon angesprochen haben: Wie bewerten Sie die Mitgliedschaft, und was sollte daraus gemacht werden, in der genossenschaftlichen FinanzGruppe?

EXP12: Also für mich ist die Mitgliedschaft etwas sehr Besonderes. Und ich habe in meiner Zeit als Vorstand bei der Genossenschaftsbank auch Generalversammlungen erlebt. Das ist schon etwas Besonderes. Und zwar nicht etwas besonders Schlimmes, sondern etwas besonders Tolles. Direkt mit den Eigentümern in Kontakt zu kommen und zwar mit der breiten Eigentümermasse. Es waren aber trotzdem fünf- bis sechshundert Leute da. Wir hatten damals noch keine Vertreterversammlung. Und ich glaube, und das weisen ja auch die Zahlen nach, dass wenn man eine Mitgliedschaft hat, der Bank verbundener ist. Das sieht man an Crossselling-Quoten et cetera. Das ist ein besonderes Kundenbindungsinstrument. Und ich glaube, es macht eine Genossenschaftsbank, im Vergleich zu einer Sparkasse, ein Stück weit unabhängiger. Weil viele mitbestimmen, und nicht nur wenige. Also könnte man sagen – und das ist jetzt sicherlich nicht pauschal als Vor- oder Nachteil zu bewerten – das ist erst einmal ein sehr basisdemokratischer Ansatz.

MJ: Verstehe.

EXP12: Ist aber gleichzeitig auch die Herausforderung, das bekommen Sie ja auch mit. Dass viele Genossenschaftsbanken versuchen diesen Mitgliedsvorteil auch zu heben mit Kundenbindungsprogrammen, Mitgliedsvorteilsprogrammen et cetera. Der BVR ist da auch fleißig dabei. Ich erinnere mich an ein Gespräch mit Herrn Pleister damals noch. Der ja auch Präsident war Anfang 2000, glaube ich. Das ist ja ein Thema, was der BVR wahrscheinlich bis heute macht: die USP auch mit Leben zu füllen für den Kunden.

MJ: Absolut. Das ist auch sehr differenziert in den Primärbanken aufgestellt. Manche sind da weit vorne und bei manchen ist das eigentlich ein brachliegendes Gut.

EXP12: Ja, ich glaube, dass es heute mehr denn je wichtig ist, Mitgliedschaften mit Leben zu füllen. Allein über die Höhe der Dividende gelingt das ja auch immer schlecht. Die wird auf breiter Ebene auch zurückgefahren, sodass der Mitgliedsvorteil nicht immer nur in Euro zu bemessen ist. Und das ist es ja gar nicht. Wenn man in die Genossenschaft schaut, dann geht es ja darum, sich gegenseitig zu fördern. Das ist ja nicht unbedingt immer nur mit einer Dividende abgetan.

MJ: Ja. Wie kann die genossenschaftliche FinanzGruppe zukunftsfähig aufgestellt werden? Inwiefern sollte diese Organisationsform verändert werden, auf der Zeitachse beispielsweise?

EXP12: Ich sehe da ganz wenig Veränderungsbedarf. Fast nur auf Ebene der Primärbanken, wenn ich da so drauf schaue. Warum sehe ich das so? Ich glaube, die haben einen super Schritt gemacht mit der Fusion von WGZ und der DZ Bank, damals. Das war super. Das erforderte mehrere Anläufe, hat aber meiner Meinung nach gut geklappt. Ich denke, dass die DZ Bank mit guten Vorständen glänzt, mit Herrn Dr. Riese an der Spitze, mit Herrn Fröhlich, und auch mit der Reihe danach. Das sind halt auch brauchbare Manager. Ich glaube, dass da erst einmal die DZ Bank gut aufgestellt ist. Ich weiß, dass die Bausparkasse Schwäbisch Hall gut aufgestellt ist. Die Bausparkassen haben es in diesen Tagen sowieso schwerer. Die Spezialinstitute wurden zuletzt zusammengelegt, wenn man in Richtung WL Bank schaut. Da ist vieles richtig gemacht worden. Nicht zuletzt hat man ja auch das Thema IT-Dienstleistung mit der GAD auch sauber über die Bühne gebracht. Das darf man nicht vergessen. Das sind wenige Jahre, in denen das gelaufen ist. Gefühlt, jedenfalls. Wenn ich schaue, was in der Zeit bei den Sparkassen passiert ist, ist das deutlich weniger. Wo es Aufholbedarf gibt, ist, glaube ich, in der Granularität der Primärbanken. Wenn man sieht, dass mittlerweile die durchschnittliche Bilanzgröße der Sparkassen-Organisationen, der Primärbanken bei 3,5 Milliarden ist, dann ist das schon eine andere Größenordnung. Die ist bei den Genossenschaften sicher deutlich kleiner.

MJ: Da sind es 1,1 Milliarden, aktuell. Glaube ich.

EXP12: Ja?

MJ: Ja.

EXP12: Da gibt es Aufholbedarf. Und das könnte aber wahrscheinlich auch so ein Ideen-Tor sein, für Ihren Ansatz.

MJ: Ja, genau. Es gibt ja viele Prognosen, aber Ihre würde mich da interessieren: Wir kommen ja jetzt auf 841 Primärbanken in der genossenschaftlichen Welt. Welche Zahl sehen Sie da in fünf oder zehn Jahren? Wenn Sie jetzt sagen, Konsolidieren ist eigentlich der Punkt, dort muss etwas passieren.

EXP12: Ich glaube, in fünf Jahren haben wir, 700, und in zehn Jahren 500.

MJ: Ja.

EXP12: Das hängt aber damit zusammen. Ich habe es ja erlebt, wie komplex das ist. Da hängen ja ganz viele Dritte dran, das Rechenzentrum und so weiter. Man muss eben auch sagen, und das sage ich auch hier: Größe allein ist ja kein Erfolgsmerkmal. Wir wissen alle, dass die Dinosaurier nicht überlebt haben, die

Ameisen aber schon. Und wenn ich aus dem Fenster schaue, dann läuft da kein T-Rex rum, aber Ameisen gibt es jede Menge. Größe allein ist kein Überlebens- und Erfolgsmerkmal. Viele kleine Volksbanken, und das will ich damit sagen, sind in der Wirtschaft extrem erfolgreich.

MJ: Ja. Das ist immer ein interessanter Punkt. Es gibt extrem viele innovative Ansätze, wenn ich das als Exkurs mal ergänzen darf. Gerade in der genossenschaftlichen Welt, dieser VR-PrivatSekretär, dieses Thema Ökosystem, dieses Beyond-Banking-Thema. Auch in einzelnen Sparkassen gibt es sehr, sehr innovative Ansätze, die dann aber im Verbund, in den Verbundnetzwerken immer versickern. Das erreicht dann nicht die ganze Masse, finde ich.

EXP12: Ja, das ist der entscheidende Punkt. Und das war so ein bisschen der Gedanke, wenn wir die Leute beraten wollen. Wir wollen ja mehr sein als eine Bank oder Sparkasse. Ich sage jetzt mit meinen eigenen Worten: Wir sind eigentlich die Spinne im Netz. Als Sparkasse, sage ich immer, vereinen wir mehr Menschen unter einem Dach als jeder Verein, jede Organisation, die Kirche, jedes andere Unternehmen hier in der Region. Und deswegen haben wir damals gesagt: Ohne uns läuft hier nichts. Das geht so in die Richtung, dass man Ökosystem, dass man sagt, man selbst ist eigentlich die Community.

MJ: Wenn ich mich jetzt einmal löse von der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe, hin zum Thema Franchise-Modell für Kreditinstitute. Wenn Sie sich jetzt vorstellen könnten, explorativ auf einem weißen Blatt Papier, dass man eine Bank franchisen würde. Wie würde das Ihrer Meinung nach aussehen? Wenn Sie das einfach einmal beschreiben würden?

EXP12: Damit habe ich mich ehrlich gesagt schwergetan, als ich das gelesen habe, so spontan etwas zu schreiben. Mein erster Gedanke ging eigentlich in Richtung Easy Credit zu denken. Da stellt sich ja die Frage: Ist ein Voll-Franchising gemeint, oder wie meinen Sie das konkret? Können Sie mir ein Beispiel aus der Industrie oder dem freien Markt nennen? Vielleicht können Sie das einmal konkretisieren?

MJ: Ja. Ich sehe es als Organisationsform. Sprich, nicht auf Ebene Point of Sale, also kein Filial-Franchising. Sondern eine übergeordnete Organisation mit Sekundärinstituten, in Form einer Holding zum Beispiel. Rabobank ist ein ganz gutes Beispiel. Rabobank-Modell in den Niederlanden, die eben als Genossenschaftsbank eigentlich als Konzern agiert, unter einer Bank-Lizenz. Aber mit über hundert Primärbanken. Die sind auch mal mehr gewesen, haben auch konsolidiert. Aber mit über hundert Primärbanken, an der Stelle. Das wäre jetzt zum Beispiel so ein Thema, wie man sich gut annähern kann.

EXP12: Aber wo wäre denn der Unterschied? Jetzt einmal ins Unreine gesprochen: Man könnte ja sagen, man ist heute fast an einem Franchise-System dran, wenn man das wollte. Wenn man alle Konzepte des Verbandes umsetzen würde, alle Rundschreiben beachten würde, wenn nicht jeder Vorstand alles besser wissen würde und für ihn nicht alle Verbände dieser Welt blöd wären.

MJ: Das ist eine sehr gute und interessante Aussage. Das hatte ich jetzt auch schon mit einigen Gesprächspartnern, die sagen, "Wir sind ja eigentlich schon in der Richtung eines Franchise-Modelles unterwegs."

EXP12: Ja. Nur gibt es halt nicht die Verbindlichkeit. Während natürlich der McDonalds-Manager direkt Ärger bekommt, wenn der den Big Mac anders baut, fehlen hier die Eingriffsrechte. Das heißt: Eigentlich würde ja die juristische Beziehung eine ganz andere werden. Mit Franchise wäre es ja wahrscheinlich so, dass die breite Eigentümerschaft des Franchisenehmers aufgegeben werden müsste.

MJ: Genau. Darauf würde ich jetzt gleich kommen. Man kann da ein Modell bauen, wo das nicht unbedingt der Fall ist. Also, wo man auch ein genossenschaftliches Modell bauen kann. Aber vollkommen richtig – um einen Schritt zurückzugehen – wir kommen aus einer Welt, wenn ich jetzt mal die Sparkassen jetzt auch nehmen würde, die Sparkassen-Finanzgruppe. Wenn wir jetzt sagen würden, die wären auf Sekundärebene so weit, dass wir nur noch eine Bausparkasse hätten – und nicht jeder Politiker denkt, er müsse eine eigene Versicherung haben – dass wir dann schon in die Richtung gehen. Aber mit einer höheren Standardisierung und Verbindlichkeit. Und wenn ich dann mal die Bank zerschneiden würde, jetzt einen Schritt weiter, und einmal mit den Begrifflichkeiten aus der Genossenschaftswelt spreche, dass wir eigentlich nur eine Vertriebsbank haben als Primärbank. Und die Produktionsbank und die Steuerungsbank, bis auf die Themen, die ich haben muss, nach AT 9 MaRisk, dass ich die komplett an den Franchisegeber, an den Systemkopf auslagere. Die Sparkasse oder die Volksbank vor Ort wäre dann nur noch Vertriebsbank, mit zum Beispiel standardisiertem Retail-Banking und KMU, was ich zum Beispiel über Aktivlinie sehr, sehr schnell alles machen kann. Also standardisierte Kreditentscheidungen. Also wo man sagen kann, damit lässt sich ein breites Klientel bedienen. Und würde eben das Individualgeschäft im großvolumigen Firmenkundenbereich zum Beispiel über ein Beratungszentrum oder eine Beratungseinheit meines Systemkopfes, sozusagen im Rahmen eine Co-Betreuung an der Stelle, abwickeln. Wenn ich also sage, ich gebe jetzt zu dem Punkt Primärbank, standardisiertes Geschäft, Retail, KMU, Gewerbekunden, vielleicht auch noch Firmenkunden bis zu einem gewissen Teil, wenn ich jetzt mal in

klassischen Segmenten denke. Und alles, was zu groß wird, Unternehmenskunden und so weiter, lasse ich dann durch Co-Betreuung, mithilfe des Systemkopfes des Franchisegebers durchführen.

EXP12: Aber wenn ich Sie richtig verstehe, würden Sie die Marktfolge Aktiv, die würden Sie weitestgehend im Franchise betreiben, oder?

MJ: Genau. Die wäre raus. Genau.

EXP12: Franchise heißt doch aber, dass die in dem Institut wären, aber die Vorgaben aus der Zentrale kämen?

MJ: Genau. Das müsste man dann individuell entscheiden, was ich im Institut belasse und was aus der Zentrale käme. Die Vorgaben kommen auf jeden Fall aus der Zentrale. Oder ich übernehme zum Beispiel auch ganz viele Tätigkeiten in der Zentrale. So eine Art Auslagerungsmanagement, wie es ja jetzt schon stattfindet. Dass ich sage, ich lagere noch mehr an die Zentrale aus. Und dadurch stelle ich sicher, dass die Vorgaben so nach Standard erfüllt werden, und nicht individuell vor Ort. Genau. Das wäre sozusagen jetzt, grob umrissen, das Modell. Ist das so nachvollziehbar für Sie?

EXP12: In meiner Gedankenwelt schwimmt das. Ich stelle mir die Frage: Warum soll ich es per Franchise machen, wenn ich es ja auslagern könnte? Dann bin ich alles los. Diese Schnittstelle spielt für mich eine Rolle. Und die Frage ist auch, was ich vorhin schon gesagt habe: Eigentlich könnte man ja heute schon Franchise betreiben. Alle Konzepte liegen ja eigentlich vor. Der Unterschied ist doch eigentlich nur – ich überspitze es jetzt einmal – dass die Konzepte nicht verbindlich vorgegeben werden.

MJ: Genau. Wobei ich glaube, dass nicht alle Themen so detailliert geregelt sind, wie es im Franchise der Fall wäre. Wenn Sie jetzt alle Konzepte umsetzen, wie Modell P2.0, Modell K3.0 et cetera. Sie können ja Ihre Produkte eigenständig so nennen, wie Sie möchten. Sie können ja sagen: Ich habe fünf Girokonto-Modelle, und die Haspa zwölf. Es gibt dann nicht diesen Produktbaukasten. Dieser Big Mac, den ich überall wiederfinde. (EXP12: Ja, da haben Sie Recht.) Dass ich sage, für mich. Sie sagten ja, und das kann ich gut nachvollziehen. Das ist schon ein sehr komplexes, abstraktes Modell, zu sagen, „Ich habe eigentlich nur noch die Vertriebsbank vorne. Die ist aber auch gefranchist. Weil ich auch nur meinen Produktbaukasten habe. Meine drei oder vier Produkte. Ein Girokonto-Modell, zwei oder drei Kreditprodukte et cetera.“ Also, der Vertrieb ist im Franchise deutschlandweit gleich. Und das Back-Office müsste geschnitten werden. Das, was ich noch in der Bank belasse, ist gefranchist.

Aber meistens ist eigentlich alles schon zum Franchisegeber ausgelagert. Weil die Zentrale schon so viel wie möglich übernimmt.

EXP12: Verstehe. Okay.

MJ: So wäre dann das Modell, um da nochmal meine Gedanken mit Ihnen abzuklären. Ich habe ja viel ausgelagert, ich habe alles auf Standard. Und ich mache nur noch Vertrieb mit hoher Schlagzahl, mit hoher technischer Ausstattung in Form von größtmöglicher Automatisierung. So wie Sie es ja in Ihrer Thesis auch beschrieben haben, mit Industrialisierung und Automatisierung. Also wirklich sehr viele automatisierte Kreditentscheidungen, standardisiertes Rating et cetera. Und man kann dadurch aber zum Beispiel auch länger in der Region bleiben. Ich kann länger am Point of Sale verbleiben. Ich kann meine Standorte länger aufrechterhalten, weil ich eben die Schlagzahl habe. Ich kann auch, weil ich ja trotzdem noch ein eigenständiges Vorstands-Duo bin, bei dem aber zum Beispiel beide eigentlich als Vertriebsvorstände agieren – also das bricht ein wenig die MaRisk-Teilung auf – kann ich sagen: Okay, ich bin extrem im Vertrieb engagiert, vorne. Ich kann auch meine Vertriebswege vorne gestalten. Das heißt, ich kann die Filiale nutzen, ich kann die mobile Geschäftsstelle nutzen. Wenn sie im Franchisekonzept drin ist. Der Franchisegeber kann ja dafür auch ein Konzept vorgeben.

EXP12: Ja, genau.

MJ: Ja, und so wäre die Idee.

EXP12: Okay.

MJ: Ja. Wie würden Sie das Modell jetzt auf einem weißen Blatt Papier bewerten? Und zwar unabhängig von der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Wie sehen Sie allgemein für bankwirtschaftliche Verbundnetzwerke so ein Franchisemodell? Welche Vor- und Nachteile?

EXP12: Ich glaube, wenn ich jetzt mal den Unterschied zum heutigen Tag sehe, würde das bedeuten, dass man die Regeln verbindlich macht. Dass es Regeln sind und keine Fachkonzepte, und so weiter.

MJ: Ja.

EXP12: Dass es Regeln sind, denen man sich unterwerfen muss. Und ich finde das gut. Eine Verbindlicherung, wenn ich dieses Wort schöpfen darf, der Konzepte, finde ich gut.

MJ: Ja.

EXP12: Und da auch losgelöst von Bereichen. Also, dass man jetzt sagt, das Girokonto im Basismodell heißt halt "S-Basis" oder "VH-Basis" und das Superkonto heißt "VH-Lux". Oder dass man sagt, in einer Banksteuerung gilt eben in der RTF ein Konfidenzintervall von neunundneunzig. Und das ist umzusetzen für alle. Das finde ich gut. Das finde ich gut. Ich sage mir immer, wenn man insbesondere die Entscheidungsträger in der Sparkassenorganisation anschaut, mit den ganzen Fachräten und so weiter, das ist ja alles Mist. Ich habe neulich schon einmal gesagt, auf einem Podium: Es wäre allen viel mehr geholfen, wenn man einen Entscheidungsfindungsprozess in so einem Fachkonzept durch die Meinungsbildung zustandebringt, die sechs Sparkassen beinhaltet. Und zwar zwei kleine, zwei mittlere, zwei große. Die entscheiden. Und ich bin mir sicher, der Durchschnitt der Institute würde besser fahren, wenn man es einmal so machen würde. Aber man hat tausend Instanzen und tausend Arbeitsgruppen, alles noch viel komplizierter als bei den VRs, die das ja eben verkomplizieren. Und das ist ja auch so ein bisschen die Antwort auf die Frage, wie strategische Entscheidungen getroffen werden sollten.

MJ: Genau. Können wir gerne auch gleich anschließen, an der Stelle. Ich würde noch gern hinterfragen, welche Nachteile Sie denn bei so einem Modell sehen? Oder welche Defizite?

EXP12: Die Autonomie vor Ort wird aufgegeben. Das ist sicherlich ein Nachteil. Dass man eben nicht sagen kann, wie einige Vorstandskollegen sagen, ein Beispiel: Wir steuern dann doch lieber mit 95 Prozent Konfidenzniveau was ja manchmal, oder ganz oft, den Hintergrund hat, dass man sich die Risiken nicht leisten kann. Also das ist der Nachteil. Die persönliche Autonomie, Entscheidungsfreiheit wird aufgegeben. Ich kann halt den Big Mac nicht mit einer Ananas bauen.

MJ: Ja. Das ist ein sehr guter Vergleich. Ganz genau. Ich würde jetzt, wie gesagt, den nächsten Schritt gehen. Und da können wir dann vielleicht auch zum Thema strategische Entscheidungen kommen. Bankfranchising als Organisationsform für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Könnten Sie einmal bewerten, wie denn heute, aus Ihrer Erfahrung, in der genossenschaftlichen FinanzGruppe strategische Entscheidungen getroffen werden? Und wie sollten strategische Entscheidungen in einem zentralisierten Unternehmensnetzwerk wie zum Beispiel dem Franchisingnetzwerk getroffen werden, wenn man so etwas etabliert?

EXP12: Ich kenne mich jetzt natürlich zu wenig damit aus, wie das bei den Genossenschaften läuft. Aber ich glaube, man wird in den obersten Entscheidungsgremien einen Vertreter sitzen haben – der Zentralbank, des IT-

Dienstleistern – und dann sozusagen ein paar Primärbank-Vertreter. Damit würde ich jedenfalls rechnen.

MJ: Ja.

EXP12: Ein Beispiel: Der Franchisegeber, Dividende ist 0,5 Prozent. Das kann aber der Franchisegeber gar nicht entscheiden. Das ist eine Sache der Generalversammlung als höchstes Entscheidungsorgan einer Genossenschaft. Da sehe ich tatsächlich Kollisionspunkte. Ansonsten ist es eigentlich egal. Es gibt ja auch heute zentrale Gremien bei den VRs, die sich Gedanken machen, wie Dinge umzusetzen sind, die Fachkonzepte entwerfen. Der Unterschied ist, dass die halt künftig verbindlich sind.

MJ: Wie bewerten Sie denn die Gremienwelt oder Organwelt? Da gibt es ja Fachräte, Beiräte, in der genossenschaftlichen FinanzGruppe und in der Sparkassen-Welt. Wie bewerten Sie allgemein in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken – unabhängig von den festen Institution wie Verband, Zentralbank – diese ganzen Gremien?

EXP12: Ja, ineffizient. Ich habe jetzt, wie gesagt, den Einblick nicht mehr. Aber ich glaube, das reicht aus, wenn man den Fokus setzt auf die Primärbanken. Zwei kleine, zwei große, zwei mittlere, dann hat man eine gute Bankmeinung. Man sagt immer so schön Zentralbank, der Name ist ja schon falsch. Es ist ja keine Zentralbank, die DZ Bank, sondern die DZ Bank gehört den Mitgliedern. Und nicht den Primärbanken, die am Ende des Tages, da war ich ja selbst dabei, die Kapitalerhöhung mitgemacht haben. Wie gesagt, die DZ Bank hat es aber besser verstanden als viele Landesbanken. Wenn Sie heute die NordLB sehen, und Sie würden vor dem NordLB-Vorstand das Dreieck so malen, wie ich es verstehe, würde er das wahrscheinlich gar nicht begreifen. Die Attitüde ist ja eine andere. Das ist ja ganz wichtig. Ich gebe noch ein Beispiel: Einer der mächtigsten Leute im Genossenschaftsverbund, bis vor zwei oder drei Jahren, war Klaus Saffenreuther. Der Vorstandsvorsitzende der Volksbank Mosbach. Ein völlig unbedeutendes Licht. Ich glaube, der Laden hat 300 Millionen Bilanzsumme gehabt, damals. Mittlerweile auch fusioniert. Ich glaube nicht, dass Herr Saffenreuther in der Lage war, einen Barwert zu erklären. Wenn solche Leute an solch entscheidenden Stellen sitzen, bis hin dazu, dass sie Aufsichtsratsvorsitzender der Zentralbank sind, Kraft Statut. Das würde mir Freude machen. Wenn so jemand dazu beiträgt, dass Entscheidungen vorgegeben werden.

MJ: Verstehe.

EXP12: Der ist ja mittlerweile in Rente, deshalb kann ich das so deutlich sagen. Aber glauben Sie mir: Es ist wahr!

MJ: Alles gut. Wie gesagt, wir sind ja anonym unterwegs. Von daher ist das alles gut. Das heißt also im Umkehrschluss, in einem zentralgesteuerten Unternehmensnetzwerk, Franchisenetzwerk, heißt das Vorgabe und Verbindlichkeit. Um das zusammenzufassen. Das war ja jetzt auch nochmal eine ganz wichtige Aussage von Ihrer Seite dann auch. Und dann diese Gremienarbeit reduzieren oder eliminieren, sozusagen. Also Sickerverluste eliminieren an der Stelle.

EXP12: Ja, ich glaube, es geht um einen qualitativen Entscheidungsprozess, und nicht um einen möglichst proportionalen.

MJ: Wenn Sie sich die genossenschaftliche FinanzGruppe anschauen, aktuell, die ja dezentral geführt wird. Wenn wir da jetzt die Führung in eine zentrale Führung umwandeln, sprich, wie beim Franchisenetzwerk. Also, wir installieren einen Systemkopf oder einen Franchisegeber. Welche Institution sollte das denn Ihrer Meinung nach sein? Wer kann in der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe diese Organisation führen, verbindlich? Oder, wer kann dazu erkoren werden oder sollte sich dort hin entwickeln?

EXP12: Ich glaube, der geborene Leader wäre natürlich eher der Verband. Ich hätte aber auch große Sympathie, wenn es bei den Genossen die DZ Bank machen würde. Die hat natürlich das Know-how noch nicht in jedem Punkt. Aber die Frage würde sich ja stellen, ob man nicht den Verband und die DZ Bank, in welcher Konstellation auch immer, zusammenpackt.

MJ: Ja.

EXP12: Jeder für sich genommen hat aus meiner Sicht nicht alle Kompetenzen, um einen verbindlichen Takt vorzugeben.

MJ: Verstehe. Sprich, eine Art Holding oder die Verschmelzung beider.

EXP12: Sozusagen ein DZ Verband.

MJ: Ja, verstehe. Ist doch völlig gut nachvollziehbar, an der Stelle. Dann, eine Ebene darunter, das nächste Glied. Das hatte ich ja im Modell einmal vorgegeben, das wäre dann in meiner Welt die Primärbank, der Franchisenehmer. Ist für Sie auch nachvollziehbar, an der Stelle?

EXP12: Ja, absolut.

MJ: Okay. Aktuell ein viel diskutiertes Thema ist natürlich auch immer die Rolle von Bankverbänden. Wenn ich jetzt noch einen Player mit reinnehme, aus Verbundnetzwerken. Wenn ich jetzt mal den Zentralverband, egal ob DSGVO oder BVR, ausklammere, aber es existieren ja noch Prüfungs-, Fachverbände und Regionalverbände. In der genossenschaftlichen FinanzGruppe haben wir aktuell, glaube ich, sieben. Ich glaube, in der Sparkassenwelt sind es dreizehn. Glaube ich. Ich weiß es nicht genau.

EXP12: Ja. Ich glaube, dass man mit einer Verschmelzung, wenn man die Idee eben weiterspinnst. Also nehmen wir mal an, wir hätten so ein DZ Verband, ja? Ich glaube, dann bräuchte man daneben stehend gar keinen Verband, sondern man bräuchte lediglich eine Prüfungseinheit.

MJ: Genau. Das wäre jetzt meine Frage gewesen! Welche Rolle sehen Sie in so einem Modell noch für Verbände, Regionalprüfungsverbände? Oder, welche Aufgabe würden die dann übernehmen?

EXP12: Eigentlich braucht man eine Prüfungsgesellschaft, ich sage mal eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Dann die Frage: Muss man sich die selber halten? Das ist auch so eine Frage. Aber mehr braucht man da nicht, weil andere Aktivitäten ja mit abgedeckt sind.

MJ: Ja. Ich habe dazu noch eine weiterführende Frage, die ich sehr spannend finde: Welche Rolle spielt denn das Kernbankensystem in bankwirtschaftlichen Verbundnetzwerken? Und welche Rolle spielt es Ihrer Meinung nach, wenn man mehr in Richtung Standardisierung und Verbindlichkeit reingeht? Das ist ja auch nochmal ein ganz wichtiger Punkt.

EXP12: Das spielt natürlich eine große Rolle. Und es spielt natürlich eine noch größere Rolle, wenn es verbindlicher wird. Im Prinzip ist das das Werkzeug, um die Verbindlichkeit zu erzwingen. Das erleben wir ja schon heute so, mit bestimmten Releases, dass man gezwungen wird, Themen in einer bestimmten Art und Weise zu machen. Sie kennen ja noch die Anwendung OSPlus.

MJ: Ja.

EXP12: OSPlus_neo sozusagen auch als Multi-Device-, Multi-Kanal-fähige Plattform. Es ist halt so, dass wenn Sie da eine Baufinanzierung machen wollen, dann können Sie halt nicht alle Parameter verändern und manufakturieren, wie im OSPlus-Portal. Sondern da können Sie nicht alles machen. Es ist halt so, als ob Sie jetzt in Wolfsburg ins Werk gehen und wollen einen Golf mit sechs Zylindern: Den gibt es dann halt auch nicht. Abgeschafft. Fertig. Und das ist ja genau das Thema. Oder wenn Sie sagen, wir wollen einen Big Mac mit Ananas, dann

gibt es den halt nicht. Den gibt es nicht, weil er nicht produziert werden kann. Nicht nur, weil die da gar keine Ananasscheibe drauflegen dürfen, sondern weil eine Ananas Ihnen gar nicht geliefert wird, in Ihr McDonald's-Restaurant. Um das einmal weiter zu spinnen.

MJ: Ja. Das ist wirklich ein gutes Bild. Wie sehen Sie denn die Realisierbarkeit eines solchen Modelles? Ich klammere mal den Begriff Franchising aus, da sich ja bei diesem Begriff die Fußnägel hochrollen bei einigen Vorständen. Wenn ich sage zentralisiertes Unternehmensnetzwerk, Verbindlichkeit, strategische Vorgaben. Wie sehen Sie denn die Realisierbarkeit oder Zukunftsfähigkeit eines solchen Modelles für die genossenschaftliche FinanzGruppe? Und was glauben Sie, wann man tiefer über solche Dinge nachdenkt? Oder wann wird das Thema weiter diskutiert?

EXP12: Also meine letzte bankwirtschaftliche Tagung war 2016 oder 2015, das weiß ich nicht mehr. Da war die Bundeskanzlerin da. Die kommt ja dann meistens, wenn es irgendwie geht. Oder der Finanzminister. Im Maritimhotel. Dann hat sie die Leute begrüßt und hat gesagt, „Schön, dass so viele Filialleiter aus ganz Deutschland nach Berlin gekommen sind.“ Ein riesen Raunen und ein riesen Aufstöhnen! Und das ist eigentlich die Antwort auf Ihre Frage. Das ist unbeliebt. Man will das nicht. Man will die persönliche Autonomie nicht abgeben. Denn ansonsten wären wir ja nur Filialleiter, im besten Sinne des Wortes. Auch im Franchise. Das will man nicht. Deshalb halte ich das auch gar nicht für umsetzbar. Das ist nur dann umsetzbar, auch das erlebt man ja, wenn Institute dann auffällig werden, bei ihrer Sicherungseinrichtung. Dann ruft da einer an und sagt dann mal: „Mensch-!“ Dann gibt es Zuhörgespräche, auch Insider-Kenntnisse, Zuhörgespräche, und dann müssen die ihre Maßnahmen vorstellen. Und wenn das nicht funktioniert, dann wird der Sanierungsausschuss beraten, was zu tun ist. Und dann haben sie Vorgaben. Dann sind sie tatsächlich nur noch Franchisenehmer, wenn Sie es so nennen wollen. Ich glaube, so etwas geht nur unter Zwang. Unter wirtschaftlichem Zwang.

MJ: Und da wäre jetzt noch die weiterführende Frage: Inwiefern glauben Sie, dass wir in so einen Zwang kommen könnten? Oder glauben Sie, dass wir trotz der aktuellen Coronakrise, das ist ja auch ein interessanter Fakt, aktuelle Rezessionsprognosen der Wirtschaftsweisen, glauben Sie, dass wir dennoch wieder in ruhigere Fahrwasser kommen?

EXP12: Das glaube ich schon. Ich glaube, die Frage wird sein: Inwieweit können die Institute die Bewertungsergebnisse, die da kommen werden, verkraften? Das wird eine entscheidende Frage sein. Ich glaube aber auch, dass der erste Reflex, wenn es Probleme gibt, ja eher das Thema Fusion ist.

Dass man sich vielleicht Partner sucht mit ein bisschen mehr EK oder ähnlichem. Oder die Eingriffe erfolgen über die Sicherungseinrichtung. Also, dass dann auf Basis der Monitoringgrößen, die es dann in den Verbänden gibt, also Risiko-Monitoring des Verbandes, dass dann den Vorständen schon empfohlen wird, was zu tun ist. Ja. Am Ende des Tages aber hat man dem Vorstand überhaupt nichts anzuweisen. Der hat dann auch irgendwann ein Problem mit der Aufsicht.

MJ: Ja, klar.

EXP12: Ja.

MJ: Haben Sie noch weitere Ergänzungen? Weiterführende Fragen? Oder möchten Sie noch was zum Thema anführen?

EXP12: Nein, das war eigentlich ganz spannend, in die Gedankenwelt abzutau-chen und einen Schritt zurückzutreten aus dem Tagesgeschäft. Das war wirklich spannend. Ich sage bei uns im Hause immer, wenn man es zu wenig macht: Manchmal reicht es schon, links und rechts des Weges zu schauen. Ich bin der festen Überzeugung, dass eine Sparkasse von 380 sich schon Gedanken gemacht hat über ein Problem, das wir haben. Und dass sich viele Gedanken gemacht haben, dass mindestens eine Sparkasse für das Problem, das wir so haben, eine richtig gute Lösung hat. So eine Sparkasse muss man finden. Aber man muss die Ohren und die Augen öffnen. Und dazu sage ich noch folgendes Bild abschließend: Wenn ich früher in der Schule in einem Fach keine Ahnung hatte und es war Klassenarbeit, dann habe ich mich halt nicht neben die Jungs gesetzt, mit denen ich mittags beim Kicken war, und die in der gleichen Straße wohnten. Sondern ich habe mich neben die Leute gesetzt, von denen ich glaubte, in Führungszeichen, noch etwas lernen zu können. Das passiert leider zu wenig. Auch hier passiert das zu wenig. Aber allein, dass das zu wenig passiert, ist eben ein Indiz, dass die Bereitschaft, sich extra Rat zu holen und etwas sagen zu lassen, sich anzulehnen – das sind ja ganz oft die normalen Mitarbeiter – unterausgeprägt ist.

MJ: Das ist nachvollziehbar. Sehr gut.

EXP12: So, die Skepsis vielleicht auch.

MJ: Ja, vielen Dank an der Stelle!

EXP12: Ja, gerne!