

# **„Mach es zu Deinem Projekt...“ - wie eine Bank sich mit Warengeschäft neu positionieren kann**

**Gedanken von Georg Strich und Stephan Vomhoff**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Begründer der ersten Spar- und Darlehenskassenvereine, fasste die genossenschaftliche Idee so zusammen: „Genossenschaften sind immer das, was menschliche Einsicht, geistige Kraft und persönlicher Mut daraus machen.“

Weder die Idee der Genossenschaften, noch die Worte Raiffeisens haben in 170 Jahren von ihrer Relevanz eingebüßt. Wenn wir uns heute fragen, wie mit Einsicht, Kraft und Mut der Erfolg unserer VR Banken nachhaltig gesichert wird, dann lohnt sich auch ein Blick auf das ursprüngliche Erfolgsmodell der Kreditgenossenschaften: sind uns über die Jahre wichtige Bausteine des Erfolges abhandengekommen, die wieder aufzugreifen lohnend wäre? Und eine ganz konkrete Frage: ist die Zeit reif dafür, dem Warengeschäft wieder eine wichtigere Rolle bei VR Banken zukommen zu lassen? Unsere Antwort ist ein beherztes „Ja“ und glauben auch fest daran, dass das Warengeschäft eine wichtige Rolle in der Strategieagenda des BVR – Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken im Themencluster 4 der „regionalen genossenschaftlichen Ökosysteme“ spielen kann. Insbesondere ein Ökosystem „Bauen und Wohnen“ bekommt zusätzliche Profilierungs- und Ertragschancen.

Zur Zeit Raiffeisens, da nicht nur die kleinen und mittleren Unternehmen, sowie die heute viel zitierten „Solo-Selbständigen“ (damals waren es Bauern und Handwerker) kaum Infrastruktur und Unterstützung zur Verfügung stand, umfasste das Selbstverständnis der ersten Kreditgenossenschaften viel mehr als nur Bank – sie engagierten sich weit über das eigentliche Einlagen- und Kreditgeschäft hinaus auch im Handel mit Rohstoffen und Hilfsmitteln, der Lagerung, dem Maschinenverkauf – und auch im Verkauf der Fertigerzeugnisse. Gerade dieses Warengeschäft gehörte anfangs unzertrennbar zu der Idee der Bank: im 19. Jahrhundert wurde sie noch von nahezu allen Raiffeisenbanken betrieben. Auch die meisten der auf Initiative von Hermann Schulze-Delitzsch entstandenen Volksbanken beschäftigten sich mit Warengeschäft oder unterhielten eigene Warenhandels-Gesellschaften.

In den seither vergangenen 120 Jahren hat die Bedeutung des Warengeschäfts für die Volks- und Raiffeisenbanken stetig abgenommen - nicht nur, weil das traditionelle Warengeschäft nicht zum Image einer modernen Bank passte, sondern auch auf Betreiben des Regulators, der zunehmend die Trennung von Bank- und Nichtbanktätigkeiten eingefordert hat. Heute wird es noch von ca. 10% der Mitgliedsinstitute des BVR ausgeübt.

Heute leben wir in einer Zeit, in der die Grenzen physischer und finanzieller Transaktionen zunehmend verschwimmen. Dank der Digitalisierung gehen Zahlungstransaktionen und dazu gehörige Warenbewegungen Hand in Hand. Finanzierungsentscheidungen werden zunehmend direkt in Verbindung mit dem Kauf der Güter getroffen. Verkäufer einer Ware sitzen näher am Kunden als Finanzierer. Finanzierungsformen, die direkt an physischen Gütern aufsetzen, sind im Kommen: beispielsweise hat sich das Factoring-Volumen in den letzten 10 Jahren verdoppelt. Das Leasing-Neugeschäft ist in dem gleichen Zeitraum um 40% angestiegen. Doch die früheren Pioniere des Warenhandels und Warenfinanzierung, die VR Banken profitieren nicht mehr von

dieser Entwicklung: der Marktanteil der Regionalbanken im Factoring und Leasing liegt heute unter 20%. So verwundert es auch nicht, dass Unternehmen in- und auch außerhalb der Finanzindustrie die besonderen Chancen aus der Verbindung des Waren- und Finanzgeschäfts erkennen und Profiteure dieser Entwicklungen werden.

Amazon wertet die Umsatzentwicklung ihrer Händler fortlaufend aus und macht den erfolgreichsten Händlern maßgeschneiderte Finanzierungsangebote, um ihre Lagerbestände wieder aufzufüllen. Amazon profitiert doppelt: als Finanzierer, von der sehr präzisen Portfoliosteuerung. Und als Handelsplattform von der Bindung und Entwicklung besonders guter Händler. Innovative Supply Chain Finanzierer wie Taulia oder Traxpay verbinden sich tief in die Warenwirtschafts- und Buchhaltungssysteme ihrer Klienten und können Warenströme und Buchungen direkt aus erster Hand nachvollziehen. So sind sie in der Lage, Finanzierungsbedarfe und Bonitäten „von innen“ – und damit deutlich treffsicherer – zu beurteilen.

Auf der anderen Seite sind Finanzierungen zum Beispiel in Form von Zielkauf und als „Streckenfinanzierung“ Bestandteil der Angebotspalette vieler Warenhändler geworden. Im Hintergrund werden diese von Finanzspezialisten abgewickelt – die Finanzierungsentscheidung fällt aber nicht mehr am Bankschalter, sondern direkt beim Warenhändler – die Finanzierung ist kein Selbstzweck, sondern Hilfsmittel für eine Hauptsache – die Generierung von Umsatz im Handel/Verkauf.

Finanzierer, die einen tieferen Einblick in die Warenbewegungen ihrer Kunden haben, können diese mit maßgeschneiderten Angeboten besser abbilden und haben damit einen Wettbewerbsvorteil. Wir sind der Überzeugung, dass die erfolgreiche Regionalbank der Zukunft mehr als eine reine Bank sein muss, und ihre Kunden auf verschiedene Weise über reine Finanzgeschäfte hinausbegleiten wird und muss. Hier kann das Warengeschäft eine wichtige Rolle übernehmen, vorausgesetzt sie ist in der Bank kein Fremdkörper, sondern wird geschickt in die Gesamtstrategie der Bank eingebunden.

Wie das in der Praxis gut gelingt, sei an dem Beispiel der VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden eG verdeutlicht. Die Bank hat mit dem Kauf eines Baumarktes und anschließend eines Baustoffhändlers 2019 das Warengeschäft wiederbelebt und damit Synergieeffekte für andere Geschäftsfelder geschaffen. Allein das Warengeschäft war bereits 2020 ein wichtiger Ertragsbringer und lieferte ca. 0,30% des durchschnittlichen Geschäftsvolumens Ertrag in die GuV. In den nächsten Jahren investiert die Bank in den weiteren Ausbau der Streckenfinanzierung und wird so weitere Ertragsquellen in Verbindung mit dem Baustoffhandel eröffnen. So werden über das Nichtbankgeschäft auch zusätzliche Bankkunden gewonnen, die sukzessive weiter an die Bank gebunden werden. Gleichzeitig kommt der eigene Baustoffhandel bevorzugt bei Bauvorhaben zum Einsatz, in denen die Bank als Bauherr oder als Finanzierer auftritt. Das ermöglicht der Bank bei Bauvorhaben tiefer in die Wertschöpfung zu gehen, Kostenvorteile zu realisieren und ein regionales Ökosystem „Bauen und Wohnen“ aufzusetzen.

Für Regionalbanken kann die enge Verzahnung von Waren- und Finanzgeschäft in drei Bereichen Vorteile bieten. Erstens trägt das Warengeschäft zur Stabilisierung der GuV bei, indem es Zinsunabhängige Erträge beisteuert. Die Bank diversifiziert ihre Ertragsbasis und rüstet sich für die anhaltende Niedrigzinsphase. Zweitens steigt die Relevanz der Bank bei ihren Kunden - sie wird mehr als nur wie eine „Bank“ wahrgenommen und begleitet Kunden partnerschaftlich auch über die reine Finanzierung hinaus in ihren Geschäften. Das Warengeschäft öffnet ihr das Tor zur

Gewinnung neuer Kundengruppen, die anschließend zu Hausbankkunden „veredelt“ werden können. Drittens kann das Warengeschäft neue Impulse für die Weiterentwicklung der Bank geben. Sie verschafft Bankentscheidern einen tiefen Einblick in das Wirtschaften ihrer Kunden, und bringt sie damit näher an Finanzierungs- oder Beteiligungsmöglichkeiten, die für die Bank sonst nicht zugänglich oder schlicht gar nicht bekannt gewesen wären.

Auf lange Sicht geht der Wert des Engagements im Warengeschäft so deutlich über den direkten Ertrag hinaus. Der Zugewinn an neuen Perspektiven, neuen und tieferen Kundenverbindungen und weiteren Geschäftsoportunitäten kann transformativ sein und die Bank in die Richtung eines stabileren und breiter aufgestellten Geschäftsmodells katapultieren. Wenn man die Zukunft gestaltet, lohnt sich mancher Blick in die Vergangenheit. In den Erfolgen der Vergangenheit der Genossenschaftsbanken steckt ein Erfolgsrezept, der auch heute wieder hochrelevant ist. Es ist an der Zeit, ein Warengeschäft 2.0 als sinnvolle Ergänzung des Bankgeschäfts wiederzuentdecken.

Eines ist sicher – über das Warengeschäft rückt die VR Bank näher an den Kunden und den Ort der Kaufentscheidung heran. Sie gewinnt an Relevanz für die Kaufentscheidung.

Übrigens, wenn Sie jetzt als Bankvorstand einer Sparkasse denken, was geht mich das alles an? Warengeschäft in diesem neuen Format 2.0 lässt sich in Form einer GmbH betreiben. 😊

Frankfurt/Göppingen im Oktober 2020

Georg Strich [g.strich@investors-marketing.de](mailto:g.strich@investors-marketing.de)

Stephan Vomhoff [sv@stephan-vomhoff.de](mailto:sv@stephan-vomhoff.de)