



Ökosysteme für VR Banken – regional geprägt, genossenschaftlich in der Wirkung

Als 1862 die erste Volksbank auf Basis der Ideen von Hermann Schulze-Delitzsch gegründet wurde, stand die damals größte Herausforderung im Vordergrund: die Kapitalansammlung und Kreditgewährung für kleine Leute. Nicht zuletzt dem enormen Erfolg des genossenschaftlichen Handelns ist es zu verdanken, dass der Zugang zum Kapital und Kredit deutlich leichter wurde und heute dem erfolgreichen Wirtschaften nicht mehr im Wege steht. Heute sind es andere Herausforderungen, wie zum Beispiel der Zugang zu bezahlbarem und angenehmem Wohnen, Bildung und Qualifikation, oder der Umgang mit Alter und Krankheit, die die Menschen zunehmend überfordern. Wir glauben, dass Genossenschaften nicht nur verpflichtet, sondern auch bestens positioniert sind, zu der Lösung dieser Probleme beizutragen, denn die genossenschaftliche Idee der „Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung“ hat nichts von ihrer Relevanz und Schlagkraft eingebüßt. Doch wir glauben auch, dass Genossenschaften mit der Zeit gehen müssen und ihre Tätigkeit mit neuen Methoden und Konzepten weiterentwickeln sollten. Die vielleicht spannendste und wirkungsvollste Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Gedankens ist die, eines genossenschaftlichen Ökosystems mit regionaler Prägung.

Zur Einordnung: der Begriff Ökosystem stammt aus der Ökologie. In einem wirtschaftlichen Zusammenhang (business ecosystem) wurde er erstmals im Jahr 1993 von James F. Moore in einem Artikel des Harvard Business Review eingeführt. Ein wirtschaftliches Ökosystem ist nichts anderes, als ein Unternehmensverbund, der verschiedene Unternehmens- und Geschäftsmodelle, die alle um ein gemeinsames Leistungsversprechen bzw. ein gemeinsames Angebot ausgerichtet sind, vereint. Dadurch entsteht eine „kooperative Mehrwertposition“ – das heißt, jedes einzelne Unternehmen bzw. Geschäftsmodell des Verbundes kommt in eine überlegene Position als es außerhalb des Verbundes der Fall wäre. Entweder kann im Verbund ein Kundenbedürfnis umfassender und vollwertiger befriedigt werden oder der einzelne kann ein spezielles Bedürfnis überlegener befriedigen. **Das Ganze ist also mehr als die Summe seiner einzelnen Teile** – und das ist ganz im Sinne des genossenschaftlichen Gedankens.

Ökosysteme spielen dank der Digitalisierung bereits eine große Rolle, wenn es um virtuelle Fragestellungen wie etwa das Teilen von Informationen oder Bildern geht. Dann sind sie oft global und werden von großen Technologiekonzernen orchestriert. Wenn es allerdings um die „fassbaren“ Herausforderungen der physischen Welt geht, wie zum Beispiel eine gesunde Wohnumgebung oder verlässliche Pflege im Alter, ist die Sache deutlich komplexer, da eine lokale Organisation und Bereitstellung der Leistungen benötigt wird. Hier stehen Ökosysteme noch am Anfang ihrer Entwicklung.



Ein solches physisches Ökosystem ist dann besonders effizient, wenn es in einem abgegrenzten Raum, z.B. dem Geschäftsgebiet einer regionalen Bank, organisiert ist. Dies erleichtert die emotionale Identifikation von Kunden, die Akzeptanz von überregionalen Verbundunternehmen und sie richtet das Ökosystem an wirklich vorhandenen und relevanten Kundenbedürfnissen aus. Auch in der Natur sind Ökosysteme durch regionale, topografische Gegebenheiten voneinander abgegrenzt. Und wie in der Natur können und müssen auch wirtschaftliche Ökosysteme regional unterschiedliche Schwerpunkte haben.

Gleichwohl es in jedem Ökosystem jemanden geben muss, der die Aktivitäten des Ökosystems steuert, der „Orchestrator“, arbeiten die Unternehmen im Verbund des Systems kooperativ zusammen. Damit erfüllen Sie auch in dieser Hinsicht grundsätzliche Anforderungen an genossenschaftliches Denken und Handeln. Speziell für eine Genossenschaftsbank sollten die Inhalte des Ökosystems darüber hinaus an den genossenschaftlichen Werten der Bank ausgerichtet sein und damit den Mitgliedern aktiv einen zusätzlichen Nutzen über das eigentliche Bankgeschäft hinaus ermöglichen. Eine „cooperative joint value proposition“ – eine genossenschaftliche Mehrwertposition für jeden Einzelnen, das ist die genossenschaftliche DNA des Systems.

Genossenschaftsbanken sind besonders geeignet, als Orchestratoren solche Ökosysteme ins Leben zu rufen. Sie sind in der Regel in einer Region stark verwurzelt. Sie haben sowohl bei Privatkunden als auch bei regionalen Unternehmen bereits eine hohe Durchdringung und Wahrnehmung. Auch ihr einzigartiger Aufbau sorgt dafür, dass sie durch ihre Erfahrung in der Rolle des regionalen Vernetzers und Problemlösers besonders glaubwürdig auftreten können.

Wie kann ein solches regionales, genossenschaftliches Ökosystem funktionieren? Im Bedarfsfeld Wohnen kann die Bank als Drehscheibe des Ökosystems ihren Mitgliedern bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung stellen. Sie ist aber kein herkömmlicher Vermieter, der primär profit- und effizienzorientiert agiert, denn sie kümmert sich auch um die Wohnqualität im Quartier: schafft Parks und Spielplätze, sorgt für verkehrstechnische Anbindung, E-Auto Ladestationen und für Einkaufsinfrastruktur – sowie die richtige soziale und demografische Durchmischung durch KITAs und Pflegeeinrichtungen. Ältere und Jüngere, Reiche und Ärmere wohnen in räumlicher Nähe, so dass eine soziale Balance und vielleicht sogar ein neues soziales Geflecht entstehen kann. Dabei profitieren die Einwohner von attraktiven Angeboten von Kooperationspartnern, z.B. in den Bereichen Versicherungen, Energie, Mobilfunk oder Küchenleasing.

Aber die Rolle des „Ökosystems Bauen&Wohnen“ geht noch weiter: auch einkommensschwache Mitglieder, die sich keine eigene Wohnung leisten können, haben die Möglichkeit, etwa über Tokenisierung von Immobilien, Wohneigentum zu erwerben und vielleicht eines Tages in die eigenen



vier Wände zu kommen. Das Ökosystem fördert die Nachhaltigkeit, ist ESG-konform und kümmert sich aktiv um die Luft- und Wasserqualität.

Natürlich sind in dem Ökosystem auch regionale Baustoffhändler, Projektentwickler, Architektur- und Planungsbüros, Hausmeister-, Handwerkerdienste und Hausverwaltungen eingebunden. Sie sorgen dafür, dass die Wertschöpfung regional bleibt, schaffen Arbeitsplätze und machen die Arbeit des Ökosystems effizienter und günstiger.

Die Bank als Orchestrator stellt all diese Dienste natürlich nicht selbst zur Verfügung. Vielmehr ist einer der Vorteile eines Ökosystems, dass der Verbund kooperativer Partner strukturell und unternehmerisch in unterschiedlicher Art und Weise aufgebaut werden kann, wie etwa:

- Aufbau eigener Kapazitäten in der Bank
- Kooperationsvertrag zwischen Bank und einem Partnerunternehmen
- Vertriebsvereinbarung zwischen Bank und einem Partnerunternehmen
- Gründung eines Tochterunternehmens, im Bedarfsfall wieder in Form einer eG
- Ankauf/Übernahme/Beteiligung an einem Partnerunternehmen
- Gründung eines Joint Ventures mit einem Partnerunternehmen
- usw.

Die unternehmerischen Aktivitäten zum Aufbau eines Ökosystems sind aufgrund der vielfältigen Umsetzungsmöglichkeiten und der möglicherweise umfangreichen Inhalte eines Ökosystems zentral durch einen fachbereichsübergreifenden Orchestrator an oberster Stelle in der Bank zu organisieren. Dieser sollte dort in der Bank angesiedelt sein, wo auch das Wissen um vertragliche Grundlagenarbeit liegt sowie Beteiligungen rechtlich und wirtschaftlich gesteuert werden. In der Regel dürfte dies im Vorstandsstab, der Unternehmensentwicklung oder der Unternehmenssteuerung der Fall sein. Die handelnden Personen brauchen weniger bankspezifisches Wissen, vielmehr sind juristische, betriebswirtschaftliche und vor allem unternehmerische Kenntnisse und Eigenschaften gefragt. Der Orchestrator übernimmt folglich die Aufgabe des „Ökosystem-Managers“. Er bedient sich bei der Erfüllung seiner Aufgaben interdisziplinär innerhalb und außerhalb der Bank in den benötigten Fachgebieten.

An diesem Beispiel aus dem Bedarfsfeld Wohnen wird deutlich, dass dieses aufgrund einer hohen Dichte an für sich alleinstehend erfolgreichen Geschäftsmodellen Potenzial für ein Ökosystem mit gemeinsamem Wertversprechen besitzt. Die Bank als Orchestrator dieses Systems, wie auch alle anderen Teilnehmer – und vor Allem die beteiligten Menschen – können in hohem Maße profitieren. Die positiven Wechselwirkungen der einzelnen Bausteine des Ökosystems sind erheblich. Sollte ein solches Wohnkonzept dann noch unter einer einheitlichen Marke angeboten werden, so würde diese



Marke nicht nur für ein Wohnquartier oder für günstigen Wohnraum stehen, sondern für eine ganz neue, menschenzentrierte Philosophie des Wohnens, die sowohl für Menschen als auch für Unternehmen einzigartig attraktiv ist.

In der Tat ist eine einheitliche Marke ein integraler Bestandteil regionaler Ökosysteme, da sie das besondere Werteversprechen für alle Menschen in der Region auf den Punkt bringt.

Dementsprechend ist die Marke und die Vermarktung entscheidend – und sollte mit ausreichend Geldmitteln und Fachexpertise ausgestattet werden. Im digitalen Zeitalter wird die Marke im Wesentlichen über Medienunterstützung aufgebaut und erlebbar gemacht. Die Inhalte des Ökosystems sind dabei die „Hardware“. Die Marke und das digitale Marketing liefern die „Software“ zum Betreiben der Hardware.

Die hier am Beispiel des Bedarfsfeldes Wohnen geschilderte Funktionsweise des regionalen Ökosystems lässt sich leicht auch auf andere Lebensbereiche übertragen. Entscheidend ist dabei, in welchen Bereichen regional besondere Herausforderungen bestehen, und wo die Vernetzung besondere Chancen bietet.

Lassen Sie uns weitere Ökosysteme am Beispiel Heidelberg beschreiben:

In Heidelberg als Universitätsstadt und zentraler Standort einer wirtschafts- und bevölkerungsstarken Region sind beispielsweise auch Ökosysteme rund um das Studium, die medizinische Forschung und Technologie (Medizin&Gesundheit), den Tourismus, aber auch rund um das Bedarfsfeld Vermögensaufbau und Vermögensmanagement denkbar (Ökosystem Wohlstand). In anderen Städten und Regionen sind sicher andere und hier nicht genannte Ökosysteme sinnvoll. Nicht zuletzt aus dem Grund der regionalen Individualität halten wir die regionale Prägung beim Aufbau und Betrieb solcher Ökosysteme für unerlässlich.

Sollte die Bank mit der Zeit sogar mehrere genossenschaftliche Ökosysteme mit regionaler Prägung entwickeln können, dann besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Systeme auch wieder untereinander über Schnittstellen vernetzen können.

In Heidelberg könnte z. B. die Anschaffung eines Pflegeheimes in das Ökosystem Bauen&Wohnen einbezogen werden, aber auch in die beiden anderen Systeme Medizin&Gesundheit und Wohlstand. Ähnlich wäre es mit einer Immobilie, die ein Medizinisches Versorgungszentrum anbietet.

Mit dem gesellschaftlichen und technischen Fortschritt geht auch die exponentielle Erhöhung der Komplexität in vielen Lebensbereichen einher. Für das Individuum birgt das Chancen, aber zunehmend auch die Herausforderung, den immer höheren und vielfältigeren Anforderungen im



täglichen Leben gerecht zu werden. Hier zeigt sich die Aktualität der genossenschaftlichen Idee: die Gemeinschaft löst eigenverantwortlich die Probleme, die der Einzelne nicht mehr bewältigen kann. Die zeitgemäße, ja logische Weiterentwicklung dieser genossenschaftlichen Idee sind Ökosysteme. Und Volksbanken sind einzigartig positioniert, mit Hilfe regionaler Ökosysteme ihre seit über hundert Jahren wahrgenommene Rolle im Dienst der Allgemeinheit erfolgreich fortzuführen.

Schon F.W. Raiffeisen war überzeugt, dass seine Ideen der Kapitalsammlung und Kreditbereitstellung nicht nur in einem Gewinn für die Gesellschaft, sondern auch in einem Gewinn für die Bank münden müssen – „Geld verdienen“ ist nichts Unanständiges und Erträge sichern die Zukunft eines Unternehmens. In unsere heutige Zeit übersetzt bedeutet dies, dass die Erneuerung und Erweiterung des klassischen Geschäftsmodells regionaler Banken die gewinnbringende Gestaltung der Kundenbeziehungen als Ziel haben muss. Unsere Gedanken beschreiben die Chance zur Erweiterung der Wertschöpfungskette Baufinanzierung → Gebäudeversicherung → Immobilienvermittlung zu einer Wertschöpfungsnetzwerk im Ökosystem Bauen & Wohnen mit vielen in sich schon profitablen Geschäftsmodellen.

Heidelberg/Göppingen im Oktober 2021

Stephan Vomhoff

stephan-vomhoff@heidelberger-erfolgsimpulse.de