

**Veröffentlichung in:  
Sächsisches Genossenschaftsblatt (GVS)**

**Teil I:**

**Künftige Herausforderungen und Lösungsansätze für die  
Kreditgenossenschaften in den Neuen Bundesländern - dargestellt  
am Beispiel „Volksbank Bautzen eG - der erfolgreiche Weg zur  
Betreuerbank“ (für Ausgabe 09/2001)**

**Teil II:**

**„Volksbank Bautzen eG - der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“ –  
Projektstruktur, Projektinhalte, Meilensteine und Maßnahmen  
(für Ausgabe 10/2001)**

**Teil III:**

**Der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank: Umsetzungsphase und erste  
Ergebnisse - Vorteile für Kreditgenossenschaften  
(für Ausgabe 11/2001)**

**Carsten Krauß (DG BANK Frankfurt), Bernd Jacobs (bis 30.09.2001: DG BANK  
Dresden, ab 01.10.2001 Volksbank Bautzen eG)**



**Carsten Krauß**



**Bernd Jacobs**

## **Teil I: Künftige Herausforderungen und Lösungsansätze für die Kreditgenossenschaften in den Neuen Bundesländern – dargestellt am Beispiel „Volksbank Bautzen eG - der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“**

### **Die typische Situation der ostdeutschen Kreditgenossenschaften – Probleme und Handlungsfelder**

Nach den Boomjahren bis etwa 1996 ist inzwischen Ernüchterung in vielen Regionen der Neuen Bundesländer eingeleitet. Ursache ist die besondere wirtschaftliche Situation, die unter anderem gekennzeichnet ist durch niedrige Kaufkraft, vergleichsweise kleine Geldvermögensbestände, hohe Arbeitslosigkeit, viele Insolvenzen und geringe Investitionsneigung. Diese Trends beeinflussen in besonderem Maße auch die geschäftliche Situation der Kreditgenossenschaften und stellen diese vor besondere Herausforderungen. Erfolgreiche Lösungen sind bisher jedoch nur vereinzelt vorzufinden.

Die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage vieler Genossenschaftsbanken stellt sich inzwischen sehr problematisch dar. Auch als Folge der skizzierten Entwicklungen zeigen sich hohe Risikokosten, stark rückläufige Betriebsergebnisse, zunehmender Margendruck, nach wie vor ungünstige Kostenstrukturen und auch insgesamt zu geringe risikofreie Zusatzerträge. Da sich die Perspektiven auch in den Folgejahren nicht zwangsläufig verbessern werden, steigt der Handlungsdruck. Notwendig sind kostengünstige Lösungen, deren Erfolge bereits innerhalb weniger Monate quantitativ gemessen werden können. Ferner sollen diese Ansätze konsequent auf den Stärken, der Tradition und dem vorhandenen Wissen der Kreditgenossenschaften und des Finanzverbands aufbauen. Am durchaus auf viele andere Primärbanken übertragbaren Beispiel der „Volksbank Bautzen eG – der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“ soll im folgenden gezeigt werden, wie die schwierige Situation unter konsequenter Nutzung der Stärken der Bankmitarbeiter und des genossenschaftlichen Finanzverbands gemeistert werden kann.

### **Die Besonderheiten des Marktes und der Volksbank Bautzen eG**

Bautzen ist eine Region mit Tradition, die Volksbank Bautzen kann in 2001 auf ein 80jähriges Bestehen zurückblicken, die Stadt Bautzen feiert in 2002 ihr 1.000jähriges Jubiläum. Das Marktgebiet der Volksbank umfaßt inzwischen die Kreise Bautzen und Hoyerswerda. Die Einwohnerzahl beträgt insgesamt etwa 180.000, die Einwohnerstruktur ist beeinflusst durch Abwanderung der jungen Bevölkerung und weist Schwerpunkte in der Bevölkerungsgruppe ab 50 Jahren auf. Die Zahl aller Unternehmen im Marktgebiet beträgt ca. 3.800, deren Struktur ist mittelständisch bis ländlich geprägt. Trotz der Nähe zu Dresden existieren nur wenige Großbetriebe. Attraktivität könnte die Region mit Blick auf Osteuropa durch die Nähe zur tschechischen und polnischen Grenze erhalten. Tradition und historische Kernkompetenzen bestehen in den Bereichen Metallverarbeitung, Verkehrstechnik, Ernährung (Bautzner Senf) und Handwerk. Hoyerswerda ist durch den früheren VEB Schwarze Pumpe ein ehemals bedeutender Braunkohlestandort. Es fehlen jedoch insgesamt Großinvestoren, die in der Region aktiv zur Schaffung lukrativer Arbeitsplätze beitragen. Auch ist festzustellen, dass der Strukturwandel im

Markt noch keineswegs abgeschlossen ist und sich die Gründungsdynamik inzwischen merklich abkühlt. Die Erreichbarkeit im Marktgebiet ist durch die inzwischen verbesserte Verkehrsinfrastruktur als gut zu bezeichnen.

In diesem Marktgebiet spielen die Kreditgenossenschaften traditionell eine wichtige Rolle. Ursprünglich ist die Volksbank Bautzen entstanden aus einer Gewerbebank und wurde 1990 – als erste Ost-Kreditgenossenschaft überhaupt - zur Volksbank Bautzen umfirmiert. In den Folgejahren verzeichnete das Institut stürmisches Wachstum, die Bilanzsumme entwickelte sich von DM 135 Mio. (1.7.1990) auf DM 720 Mio. (31.12.2000). Hierzu trugen auch zwei Fusionen bei. 1992 fusionierte die Volksbank mit der Raiffeisenbank Bautzen eG. Aus einer weiteren Fusion entstand Mitte 1998 die Volksbank Bautzen eG mit ihrer Niederlassung Volks- und Raiffeisenbank Hoyerswerda. Zur Zeit werden 158 Mitarbeiter in der Bank beschäftigt (davon ca. 1/3 mit Teilzeitverträgen). Mit dieser Entwicklung wurden die stark gestiegenen Kundenansprüche antizipiert.

Im Mai diesen Jahres wurde mit der in etwa gleichgroßen benachbarten Volksbank Westlausitz eG ein Kooperationsvertrag abgeschlossen. Mittelfristig ist eine Verschmelzung beider Kreditgenossenschaften denkbar, die im Sinne der „Bündelung der Kräfte“ die Wettbewerbsposition und das Marktumfeld erheblich erweitern würde. Mit Blick auf die zu erwartende Komplexität sind beide Häuser bestrebt, die nächsten beiden Jahre zur Stärkung der eigenen Position zu nutzen, um stabil in die nicht vor 2003 geplante Fusion zu gehen. Der Genossenschaftsverband Sachsen steht dabei beratend zur Seite und kann die Erfahrung aus zahlreichen anderen Fusionsprojekten zielgerichtet miteinbringen.

### **Sonderfaktor: Marktchancen und –risiken durch verändertes Verhalten der Wettbewerber**

Die Marktanteile im Kundengeschäft der Volksbank Bautzen eG belaufen sich - gemessen an der Zahl der Firmen- und Privatkunden - auf etwa je 20 - 30% in beiden Kundensegmenten, wobei regionale Unterschiede zwischen Bautzen und Hoyerswerda bestehen. Gemessen am Volumen der einwerbenden Geschäfte (finanzieller Marktanteil) ist diese Quote hingegen erheblich geringer.

Insgesamt ist eine sehr hohe Wettbewerbsintensität unter den ortsansässigen Banken im Privat- und Firmenkundengeschäft zu verzeichnen. In einer aktuellen Kundenbefragung konnte die Kreissparkasse Bautzen klar als Hauptwettbewerber ermittelt werden.

Weiterhin kennzeichnend für das Verhalten der Wettbewerber ist der großflächige Rückzug der Großbanken. Zum einen wurde z.B. die Hypo-Vereinsbank-Filiale in Bautzen geschlossen und zum anderen wurden bei der Deutschen Bank sowie Dresdner Bank die Beratungskapazitäten vor Ort reduziert. Eine stille Gefahr wird in Bautzen ebenfalls besonders deutlich: die Finanzdienstleister drängen in erheblichem Ausmaß auf den Markt, denn Altersvorsorge bildet derzeit das zentrale Akquisitionsthema. So eröffnete Anfang 2001 MLP eine Geschäftsstelle in Bautzen. Diese neue Marktaufteilung bringt Chancen und Risiken für die Volksbank Bautzen eG mit sich. Die „Betreuerbank“ bietet im Rahmen dieser Marktgegebenheiten eine Möglichkeit zur chancenreichen Erschließung von lukrativen Potenzialen.

## **Die Ausgangslage der Volksbank**

Im Geschäftsportfolio der Volksbank Bautzen eG spielen Privat- und Firmenkundengeschäft eine in etwa gleichstarke Rolle. Die zentralen, überwiegend historisch bedingten Probleme in der heutigen Bankenlandschaft finden sich auch bei der Volksbank Bautzen (Auszug aus der Vorstudie):

- unterentwickelte Vertriebskultur (eher Bring-Geschäft),
- Fokussierung auf Firmenkundenkreditgeschäft,
- fehlende einheitliche Marktbearbeitung,
- unzureichendes Cross Selling,
- Kundenportfolio mit zum Teil nur geringen Wachstumsmöglichkeiten und vielen Nebenverbindungen,
- latente Kreditrisiken,
- unzureichende Wertschätzung der Kompetenz durch den Kunden, dadurch keine ausreichende ertragswirksame Umsetzung.

Die Volksbank verfügt demgegenüber über regional verbundene, überwiegend junge, gutqualifizierte Mitarbeiter mit zum Teil enormen Markt- und Kundenkenntnissen. Einige Kollegen wiederum bringen zum Teil viele Ideen aus ihren früheren Tätigkeiten bei anderen Instituten mit. Auch fällt eine Kontinuität in der Geschäftsleitung auf, so lenkt Vorstand Römpp bereits seit 1991 die Geschicke der Bank. Ein weiterer Vorteil ist die Marktpräsenz in Regionen, in denen kein anderer Mitbewerber präsent ist. Dort existieren zum Teil hochrentable Geschäftsstellen. Es zeigt sich darüberhinaus, daß die Bank insbesondere im Geschäft mit den B-Kunden besondere Stärken aufweist und dort hohe Erträge erzielt. Bedingt durch den hohen Retail-Anteil existieren sehr enge, gut nutzbare Verflechtungen zwischen Privat- und Firmenkunden.

Aus dieser kurzen Gegenüberstellung wird bereits deutlich, daß die künftige Marktbearbeitungsstrategie der Bank die Schwerpunkte „risiko-adjustierter Ausbau der Marktanteile“ und „ertragsorientierter Transfer von Kundennähe in Kundenbindung“ beinhalten muß. Ferner wird „eine neue Qualität in der Kundenbetreuung“ eingefordert. Dieser strategische Ansatz dürfte auch auf die meisten ostdeutschen Kreditgenossenschaften zutreffen und wird in seiner Gültigkeit in einer aktuellen wissenschaftlichen Studie an der Universität Leipzig eindeutig belegt.

## **Der Projektauftrag**

Vor dem skizzierten Hintergrund sahen sich die Entscheidungsträger der Volksbank Bautzen eG mit der Frage konfrontiert, wie angesichts dieser spezifischen Ausgangslage die in einer Vorstudie identifizierten Marktpotenziale systematisch und erfolgswirksam erschlossen werden können. Als Antwort darauf entstand Anfang 2001 eine Projektskizze, die neben den vorerwähnten strategischen Zielen auch den Anspruch an Kosteneffizienz stellte. Zielsetzung war dabei, die vorhandenen Betreuungskapazitäten effizienter und zielgerichteter als bisher einzusetzen.

Auf Basis dieser Vorüberlegungen zwischen den Vorständen, Tilman Römpp und Klaus O. Schneider, sowie den Marktexperten Bernd Jacobs (DG BANK, DD/KGPS) und Carsten Krauß (DG BANK, F/VCCG) wurde ein stark umsetzungsorientiertes Konzept entwickelt, das den erfolgreichen Weg der Volksbank Bautzen eG zur Betreuerbank aufzeichnet

und möglicherweise für eine Vielzahl - nicht nur ostdeutscher - Kreditgenossenschaften von hohem Interesse ist.

Erste Analysen, Workshops und eine Mitarbeiterinformationsveranstaltung zeigten bereits deutlich, daß die Bank vor komplexen Veränderungsprozessen stand, die nur mit nachhaltigem Engagement des Vorstands und umfassender Einbindung aller Mitarbeiter zu bewältigen waren und sind. Mit herausgearbeitet wurden dabei die hohen Anforderungen an die Umsetzungsqualität und die gleichberechtigten Handlungsfelder „Privat- und Firmenkundengeschäft“, die nicht nur in Bautzen, sondern in den NBL insgesamt auf das Engste miteinander verflochten sind.

Ausgerichtet ist das Projekt auf ca. 12 Monate, wobei bewußt nur einige wenige Meilensteine definiert wurden, um Maßnahmen erst erfolgreich zu implementieren und den häufig in Projekten üblichen Aktionismus zu vermeiden. Auch wurde die regelmäßige gezielte Information der Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor definiert, um für Klarheit und Transparenz zu sorgen. In der Projektkonzeptions- und laufenden Umsetzungsphase vor Ort ist Carsten Krauß als Experte für das Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften federführend. Eine Vielzahl von Ideen und operativen Maßnahmen konnten dabei aus seiner Dissertation an der Universität Leipzig, Lehrstuhl für Bankwesen, Prof. Dr. J. Singer zum Thema „Chancen und Risiken aus möglichen Veränderungsprozessen im Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften“ übernommen werden. Bernd Jacobs wiederum verfügt über langjährige Erfahrung im Privatkundengeschäft, intensive Kontakte zu den ostdeutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und über ein besonderes Gespür für Marktchancen in den NBL. Insofern konnten beide Spezialkenntnisse ideal in das Projekt eingebracht werden. Maßgabe war von Anfang an eine schlanke Projektorganisation, um das Tagesgeschäft der eingebundenen Mitarbeiter nicht entscheidend zu stören.

Es ist bereits deutlich erkennbar, daß das Projekt die Bank in ihren Grundzügen und ihrer Denkrichtung verändert hat, nicht aber in ihrer regional verwurzelten Kultur. Während sich die Wettbewerber aus der Region zurückziehen, Standorte schließen und viele Kundenverbindungen auf unerfreuliche Weise „aussteuern“, versucht die Volksbank Bautzen eG stärker denn je, ihre lokale Präsenz durch höhere Marktanteile und eine deutlich verbesserte Betreuungsqualität zu untermauern.

Um ein besseres Gefühl über Projektabläufe und -inhalte zu vermitteln, werden in der nächsten Ausgabe des Sächsischen Genossenschaftsblatts die Struktur, wesentliche Meilensteine sowie die bereits vorliegenden ersten Ergebnisse dargelegt. Vorabinformationen erteilen auf Wunsch gern: [roempp@volksbank-bautzen.de](mailto:roempp@volksbank-bautzen.de); [o.schneider@volksbank-bautzen.de](mailto:o.schneider@volksbank-bautzen.de); [carsten\\_krauss@dgbank.de](mailto:carsten_krauss@dgbank.de); [bernd\\_jacobs@dgbank.de](mailto:bernd_jacobs@dgbank.de)

## Teil II: Der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank – Projektstruktur, Projektinhalte, Meilensteine und Maßnahmen

In der Ausgabe Nr. 9 des Sächsischen Genossenschaftsblattes berichteten wir über die Vorüberlegungen, die zum Projektauftrag in der Volksbank Bautzen eG - „Der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“ - geführt haben. Mit diesem Erfahrungsbericht aus den ersten Projektabschnitten stellen wir Ihnen die Projektstruktur, die wesentlichen Inhalte, die Meilensteine, die Maßnahmen und die vorliegenden ersten Ergebnisse vor.

Da es sich um ein stark umsetzungsorientiertes Konzept handelt, gehen wir davon aus, dass der eingeschlagene Weg der Volksbank Bautzen eG für eine Vielzahl nicht nur ostdeutscher Kreditgenossenschaften von hohem Interesse ist. Die „Betreuerbank“ ist ein durchaus übertragbares Erfolgsbeispiel, das die Leistungsfähigkeit der einzelnen Genossenschaftsbank gezielt steigert.

Die Struktur des Projektes gliedert sich in drei Phasen auf: die Analysephase, die Konfektionierungsphase und die Umsetzungsphase.

### Die Analysephase

Die Führungskräfte der Volksbank Bautzen eG haben bereits frühzeitig und kontinuierlich Analysen und Maßnahmen zur Bestimmung und Verbesserung der Beratungsqualität eingeleitet. Dabei spielen die Leistungen des Verbandes und des Verbundes sowie die aktive Einforderung des Wissens der Mitarbeiter der Bank eine zentrale Rolle. Im März und April dieses Jahres wurden im Rahmen der Analysephase die **bisher eingeleiteten Maßnahmen** dahingehend untersucht, welche Ergebnisse weiterzuverwenden sind und welche Ziele damit in der Vergangenheit erreicht wurden. Die zentralen Ziele waren:

#### a) Verbesserung der Corporate Identity:

Bereits 1995 wurde von den Mitarbeitern ein hauseigenes Unternehmensleitbild entwickelt, dessen Inhalte nach wie vor hochaktuell sind.

#### b) Verbesserung der Beratungsqualität:

Durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen, Trainings und internen Arbeitsgruppen wurden zahlreiche Kundenberater aufqualifiziert (Aktiv- und Passivgeschäft) und in die Entwicklungsprozesse eingebunden. Auch wurden Ende 1999 in einer Diplomarbeit von Stefan Ziegler (Volksbank Bautzen) Lösungsvorschläge zur Entwicklung einer Beratungs- und Betreuungskonzeption für das Firmenkundengeschäft erarbeitet, die Mitte 2000 zur Umsetzungsbeauftragung einer internen Arbeitsgruppe um Falko Glück führte.

#### c) Erhöhung der Mitarbeitermotivation:

Durch die bankeigene Organisationseinheit Personalentwicklung werden von Anja Werner und Heike Rentsch regelmäßige Beratertrainings und Coachings durchgeführt, die durch eine starke Kunden-, Vertriebs- und Abschlussorientierung sowie durch die realisierten Anschlussenerfolge am Kunden eine deutliche motivierende Wirkung auf die Leistung der Kundenberater haben.

#### d) Optimierung des Kreditportfoliomanagements

Im Rahmen eines Projektes, das die GCS Sachsen begleitete, wurden bis Ende 2000 die Geschäftsprozesse im Bezug auf das Zusammenspiel

zwischen der Marktunterstützung Aktiv und den Kundenbetreuern reorganisiert. Die monatlichen Auswertungen aus dem internen Kreditportfoliomanagement geben jetzt z.B. qualitativ Auskunft über das individuelle Kreditportfolio eines jeden Kundenbetreuers (Volumen, Stückzahl, Risikoklassen, etc.) und über Bonitätswanderungen im Portfolio. Außerdem wurde im Rahmen der Vorkalkulation die risikoadjustierte Bepreisung der einzelnen Kreditgeschäfte eingeführt.

e) Erhöhung der Kundenbindung:

Im Herbst 2000 wurde eine Kundenbefragung von der DG BANK durchgeführt, aus der eine Reihe an Optimierungsmaßnahmen aus Kundensicht abgeleitet werden konnten.

Diese skizzierten Maßnahmen verdeutlichen den hohen Anspruch der Bank an Innovation und regelmäßige Weiterentwicklung, der auch Grund für ein gutes Betriebsklima und eine sehr geringe Mitarbeiterfluktuationsrate ist. Zudem bilden sie eine sehr gute Grundlage für die nächsten Schritte im Projekt. Die quantitative Ertragssteigerung durch diese Aktivitäten lässt sich aufgrund bisher fehlender Meßinstrumente (wie z.B. Balanced Scorecard) jedoch nur schwer greifen.

Im Rahmen der Erstellung der Vorstudie zum Projekt „Betreuerbank“ wurden zur genaueren Bestimmung der aktuellen Ausgangssituation zusätzlich **detaillierte Marktpotenzialanalysen** durchgeführt, in denen Zielgruppen und Handlungsfelder identifiziert werden (auf Basis der Ergebnisse des BVR-Folgeprojekts „Marktausschöpfung im Firmenkundengeschäft“).

Zusätzlich wurden die Beteiligten von Beginn an aktiv eingebunden. Bereits im März diesen Jahres wurden 16 **Fokusinterviews** mit Kundenbetreuern durchgeführt. Die Auswertung der strukturierten Gespräche sowie der Fragebögen ergab eine Vielzahl an Ideen, die die Fortentwicklung auf dem erfolgreichen Weg zur Betreuerbank beschleunigen. U.a. wurde gemeinsam eine **Potenzialkundenliste** auf Betreurebene erstellt, die zum einen Betreuungskunden nach harten Segmentierungskriterien sowie darüber hinaus interne und externe Potenzialkunden enthält.

Abschließend wurden in der Analysephase die **Projektziele** definiert. Hauptziel der Volksbank Bautzen eG ist die Identifizierung und Ausschöpfung aller Marktpotenziale. Die Projektziele wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern als Chancen für die Bank wie folgt definiert:

- Aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozeß
- Aktive Einforderung und Hebung der Ideen und Potenziale der Mitarbeiter
- Verbesserung der Ertragslage durch die Erschließung neuer Marktpotenziale, Erhöhung Cross Selling
- Erfüllung der Kundenerwartungen durch erweiterte Problemlösungskompetenz (Stichwort: Komplettlösungen anbieten)
- Ausbau der Marktanteile
- Verbesserung des Image durch Ausbau Betreuungsqualität
- Höherer Diversifikationsgrad, Verringerung der Risiken

## Die Konfektionierungsphase

Ende März nahmen ausgewählte Mitarbeiter der Bank am **Konfektionierungs- und Planungsworkshop** teil. Die Zwischenergebnisse aus der Analysephase wurden präsentiert. Anschließend wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, die im Rahmen einer Planspielsituation zu den ermittelten Handlungsfeldern Vertriebssteuerung, Marketing und Qualitätssicherung erste grobe Maßnahmen erarbeiteten.

Nach dem Workshop wurde ein fünfköpfiges **Kernprojektteam** - vom Vorstand mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet - zur maßgerechten Konkretisierung der erarbeiteten Großmaßnahmen zusammengestellt. Dabei wurden Themenverantwortliche für die Bearbeitung folgender Themenbereiche festgelegt:

- Entwicklung eines **professionellen Vertriebs- und Aktivitäten-controllings** auf Basis der vorhandenen EDV-Instrumente
- **Kundensegmentierung** und Überführung in Betreuungskundenlisten
- **Erstellung Anforderungsprofile** für die Kundenbetreuer
- Definition der **Kompetenzfelder** für die Marktbearbeitung und aktive Ansprache der Betreuungskunden sowie zeitliche Priorisierung
- Festlegung der anzustrebenden **Betreuungsintensitäten und -relationen**
- Qualitätssicherung für die **Signalerkennung und -weiterleitung**
- Weitere **Geschäftsprozessoptimierung** „Kundenbetreuung“

In einer **Vorstandssitzung** wurden Mitte April die Ergebnisse aus der Vorstudie präsentiert und über die künftige **Vertriebsstruktur**, die zu einer zielgerichteten Marktbearbeitung im Betreuungskundensegment führt, beraten. Dabei wurde festgestellt, dass die Bank insbesondere im Geschäft mit den B-Kunden besondere Stärken aufweist und dort hohe Erträge erzielt. Auch zeigte sich, dass die Zahl der gehobeneren Firmenkunden im Markt nicht sehr groß ist und bedingt durch den hohen Retail-Anteil sehr enge Verflechtungen zwischen Privat- und Firmenkunden existieren. Aus diesem Grund wird künftig die **ganzheitliche Kundenbetreuung** praktiziert, d.h. der Kunde wird sowohl in privaten wie auch in unternehmerischen Angelegenheit von einem festen Kundenbetreuer betreut. Bei Bedarf wird ggf. ein Betreuer mit Spezialkenntnissen hinzugezogen. Im Hinblick auf den individuellen ganzheitlichen Betreuungsansatz wurde die **Organisationsstruktur der Bank präzisiert** und auf die veränderten speziellen Rahmenbedingungen ausgerichtet

Die Bank ist nun im Vertrieb in drei Teilmärkte organisiert. Die Teilmärkte 2 und 3 decken über das Filialnetz der Bank den Service- und Beratungsbedarf der Retailkunden (Privatkunden und kleinere Gewerbetreibende, Handwerker und Einzelhändler) ab. Im Teilmarkt 1 wird die Kundenbetreuung der Bank zusammengefasst. Hier konzentrieren sich die Kundenbetreuer künftig mit einem höheren Zeitbudget auf den Bedarf von vermögenden Privatkunden und größeren Firmenkunden. Daher muß aus diesen Verbindungen durchschnittlich ein wesentlich höherer Deckungsbeitrag pro Kunde generiert werden, damit sich diese höheren Zeitinvestitionen auch für die Bank amortisiert. Mit der bewußten Definition von

Beratung und Betreuung bieten sich künftig für die Mitarbeiter auch interne Karrieremöglichkeiten, z.B. vom Kundenberater zum Kundenbetreuer.

**Kundenüberleitungen** werden sukzessive ab dem zweiten Quartal 2002 vorgenommen. Bis dahin werden zu den priorisierten Kompetenzfeldern interne Betreuungs- und Vertriebsstrainings durchgeführt. Erst dann ist die Betreuungsqualität sichergestellt, die aus Kundensicht zu einem Mehrwert führt.

Anfang Juni wurde im Kernprojektteam ein **Entscheidungs-Workshop** durchgeführt, in dem die o.g. Themenverantwortlichen ihre ausgearbeiteten Umsetzungsmaßnahmen zu den einzelnen Bereichen vorstellten. Gemeinsam wurden diese ergänzt, verabschiedet und in einen **detaillierten Maßnahmenplan** überführt. Diese Dokumentation bildet nun die Basis für die Umsetzungsphase, über die und deren Ergebnisse in der nächsten Ausgabe berichtet wird.

Weitere Informationen erteilen auf Wunsch gern: [roempp@volksbank-bautzen.de](mailto:roempp@volksbank-bautzen.de); [o.schneider@volksbank-bautzen.de](mailto:o.schneider@volksbank-bautzen.de); [carsten\\_krauss@dgbank.de](mailto:carsten_krauss@dgbank.de); [jacobs@volksbank-bautzen.de](mailto:jacobs@volksbank-bautzen.de)

### **Teil III: Der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank: Umsetzungsphase und erste Ergebnisse – Vorteile für Kreditgenossenschaften**

In der Ausgabe Nr. 10 des Sächsischen Genossenschaftsblattes berichteten wir über die Projektinhalte der Volksbank Bautzen eG - „Der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“. Heute wollen wir Ihnen im letzten Teil dieses Reports die Inhalte der Umsetzungsphase und die zentralen Ergebnisse für Genossenschaftsbanken vorstellen.

#### **Umsetzungsphase und erste Ergebnisse**

Projekte können erst dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn der Transfer der theoretischen Erkenntnisse in die Praxis optimal gelingt. Dieser Transfer stellt i.d.R. den schwierigsten und zeitintensivsten Teil des Projektes dar. Die Gründe hierfür sind vielfältig, häufig liegt es jedoch an den Beteiligten selbst und deren erwarteten Nachteilen bei Veränderungsprozessen, die Abwarten oder Zurückweisen von Verantwortung nach sich ziehen.

Nach Beendigung der Konfektionierungsphase wurde daher im Juli 2001 eine **Mitarbeiterinformationsveranstaltung** durchgeführt. Hier wurden die Ziele des Projektes, die Rahmenbedingungen, die Verantwortlichkeiten, die Organisationsstruktur sowie der Prozeß „auf dem erfolgreichen Weg zur Betreuerbank“ erläutert. Die frühe Einbindung und regelmäßige Information der Beteiligten sorgt für Verständnis, Akzeptanz und Identifikation im Hinblick auf die anstehenden Veränderungen.

Auf Basis der in der Bank vorhandenen EDV-Instrumente wie z.B. dem Lotus-Notes-Kalender und IVS (=Integrierte Vertriebssteuerung von der FIDUCIA) wird ab August ein **Aktivitätencontrolling** eingeführt. Dieser elektronische Vertriebssteuerungsprozeß beinhaltet Terminmanagement, standardisierte Signalhinweise, Kontaktdokumentationen, Erfassung von Kundeninformationen, Abschluß- bzw. Erfolgsdokumentationen sowie das Vertriebscontrolling. Dadurch soll sichergestellt werden, daß die o.g. Philosophie „mehr Zeit für Betreuungskunden“ vom einzelnen Kundenbetreuer gelebt wird.

Durch die Einführung einer **Deckungsbeitragsrechnung**, die bis auf Betreuebene heruntergebrochen werden kann, ist die Bank jetzt in der Lage, den Ursprung von Erträgen und Kosten qualifizierter zu lokalisieren. Die Analysen zeigten eine hohe Methodenkompetenz in diesem Bereich. So hat es der Controller, Jörn Peters, gemeinsam mit seinem Kollegen Dr. Dirk Bothmann von der EDV-Seite geschafft, ein aussagefähiges Controllingssystem zu entwickeln. Dies beinhaltet auch Möglichkeiten der umfangreichen internen Vorkalkulation von Geschäften und der risikoadjustierten Bepreisung. Damit stellen die Auswertungen eine wesentliche Hilfe für die Kundenbetreuung dar. Sie bilden die Basis für die Förderung des unternehmerischen Denkansatzes jedes einzelnen. Die Bank plant, ihr aufgebautes Wissen in diesem Gebiet auch anderen Genossenschaftsbanken zur Verfügung zu stellen.

Anhand der erstellten Potenzialkundenlisten und der durchgeführten **Kundensegmentierung**, wurde bereits eine spezielle EDV-Verschlüsselung vorgenommen. So ist sichergestellt, daß jeder Betreuer auf Knopfdruck seine **Betreuungskunden identifizieren** kann. In einem nächsten Schritt ist geplant die Segmentierung und Verschlüsselung zu automatisieren

Der künftige Markterfolg der Volksbank Bautzen eG im Betreuungskundensegment wird durch qualifizierte und am Kunden erfolgreiche Betreuer realisiert. Anhand dieses Leitsatzes wurden mit Blick auf die definierten Kompetenzfelder und die speziellen Marktanforderungen einheitliche **Anforderungsprofile** für die Kundenbetreuer entwickelt. Diese beinhalten neben persönlichen, fachlichen auch soziale und akquisitorische Fähigkeiten. In einem ersten Schritt wurden die Mitarbeiter gebeten, nach gemeinsam entwickelten Kriterien die eigene Person heute und zukünftig einzuschätzen. Diese Ergebnisse zeigten dann sehr deutlich auf, über welche Kernkompetenzen die Bank verfügt. Auch wurde deutlich, daß einige Mitarbeiter über Spezialkenntnisse verfügen, die jetzt für die Gesamtbank zur Verfügung gestellt werden (z.B. Internet, Unternehmensanalyse). So werden die Mitarbeiter mit Spezialwissen z.B. künftig in den internen Trainings als Referenten eingebunden.

In einem nächsten Schritt werden die entsprechenden **Coachinggespräche** mit den Vorgesetzten geführt, die die partnerschaftliche Erarbeitung der perspektivischen Entwicklung des Mitarbeiters und dessen methodische Unterstützung durch die Bank zum Ziel haben.

Die definierten **Kompetenzfelder** für die Marktbearbeitung durch aktive Ansprache der Betreuungskunden sowie die zeitliche Priorisierung wurden an eine interne Marketingrunde übergeben. Diese ist mit der Erarbeitung von Maßnahmen zur vertrieblichen Umsetzung beauftragt. Zu den Kompetenzfeldern „Private Zukunftsvorsorge“ und „Betriebliche Altersvorsorge“ wurden bereits konkrete interne und externe Aktivitäten vereinbart, da diese beiden Themen zum einen hochaktuell und zum anderen fachlich sehr eng miteinander verknüpft sind. Für Firmenkunden wird im Oktober z.B. eine Kundenveranstaltung zum Thema „Zweite Rente schafft motivierte Mitarbeiter“, sowie entsprechende Beratungstage gemeinsam mit Fachspezialisten der Union Investment und der R+V, organisiert. Im November werden die Kundenbetreuer durch interne **Fach- und Beratungstrainings** zum Thema Private Zukunftsvorsorge qualifiziert. Dazu gehören Aspekte der Kundenansprache sowie das Fachwissen zu den speziell für Betreuungskunden ausgewählten Produkten zur Bedarfsdeckung.

Im Rahmen der Analysephase wurde festgestellt, dass auch Maßnahmen zur Förderung der Vertriebs- und Kommunikationskultur notwendig sind. Den internen Kommunikationsprozeß Signalerkennung – Signalweitergabe – Rückmeldung an den Signallieferanten galt es zu institutionalisieren. Als Lösung wurden in der Bank intensive **Signal-Vertriebsschulungen** durchgeführt. Diese Workshops sollen Spaß machen, orientieren sich an realen Kunden der Bank und sind stark praxisorientiert. Mit dem Signal-Workshop wird den Kundenbetreuern und ausgewählten Mitarbeitern der Marktfolge ein Forum geboten, mit dem diese Potenziale für eine

noch systematischere Marktbearbeitung gehoben und evtl. Hemmschwellen in der aktiven Kundenansprache abgebaut werden. Die Maßnahme (2 Arbeitstage mit Coachingleistungen) lebt von der Interaktion der Mitarbeiter und wird von zwei Consultants der DG BANK methodengestützt und mittels gezielter Hinweise moderiert. Inhalte des Workshops sind die strukturierte Suche nach Vertriebsansätzen sowie die Erörterung von Fragen der Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung. Das Ergebnis erlaubt den Mitarbeitern, auf einen Fundus von inzwischen 330 Firmenkundensignalen und etwa 100 Privatkundensignalen, die richtigen Fragen zur Kundenansprache sowie die Nutzenargumentation für die Problemlösung standardisiert auszuwählen.

Um eine nachhaltige Umsetzung der auf obigem Workshop gewonnenen Eindrücke in die Vertriebspraxis sicherzustellen, empfiehlt sich im Fortgang der Maßnahme ein laufendes Coaching der Kundenbetreuer. Durch das regelmäßige Feedback wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß angestoßen. Das Coaching erfolgt partnerschaftlich und soll bewußt auch aktiv durch den Betreuer eingefordert werden. Diese Leistungen werden anderen Genossenschaftsbanken bereits von den beiden internen Trainern Anja Werner und Heike Rentsch erfolgreich zur Nutzung angeboten.

### **Vorteile für andere Kreditgenossenschaften**

Die hier nur skizzierten Inhalte und Maßnahmen stellen ein in sich geschlossenes Konzept dar, das nach Meinung der Autoren individuell auf die Besonderheiten jeder Kreditgenossenschaft zugeschnitten werden kann. Die zentralen Vorteile stellen sich zusammenfassend wie folgt dar:

- die Situation, die internen Strukturen das Marktumfeld sind in vielen Genossenschaftsbanken ähnlich gelagert
- die Ressourcenausstattung und Qualität der Mitarbeiter sieht in vielen Banken ebenfalls ähnlich aus
- dem Wettbewerbsdruck zum jetzigen Zeitpunkt durch aktives Handeln begegnen
- schließen der Lücke durch Leistungen der Genossenschaftsbanken, die der Wettbewerb durch Rückzug aus dem Marktgebiet hinterläßt
- Konzentration auf lukrative Kundengruppen und Einzelkundenverbindungen
- Erschließung der Markt- und Ertragspotenziale
- höhere Betreuungsqualität, mehr Zeit für den einzelnen Betreuungs- und Potenzialkunden sowie soziale und fachliche Beratungskompetenz
- Steigerung des Image und der Kundenbindung

### **Abschließendes Fazit**

Durch das Projekt gelingt es, eine neue Qualität in die Kundenbetreuung zu bringen. Im Focus steht der regionale Markt und der einzelne Kunde. Nachdem die internen Prozesse der Kreditgenossenschaft deutlich verbessert wurden, bestehen gute Grundlagen weitere Markterfolge zu realisieren.

Festzustellen ist eine positive Aufbruchstimmung, eine weitere fachliche Kompetenzsteigerung und eine hohe Mitarbeitermotivation der Beteiligten im Hause der Volksbank Bautzen eG.

Diese durch das Projekt erreichte Weiterqualifizierung und Verstärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Geschäft der Volksbank darf nicht zu der Annahme führen, dass dadurch künftig keine Risiken im Bankgeschäft entstehen. Die erzielten Umsetzungserfolge werden aber dazu führen, dass über Risiken, insbesondere im Kreditgeschäft, offener und kompetenter diskutiert und geurteilt wird. Der Wandel von Mitarbeitern zu Unternehmern wird damit beschleunigt. Durch im Team erarbeitete Markterfolge wird zudem die gelebte Unternehmenskultur der Volksbank gestärkt.

Mit dem gemeinsamen Projekt wurde für die Volksbank Bautzen eG das Fundament für den „erfolgreichen Weg zur Betreuerbank“ gelegt. Die Erfahrungen daraus werden in Projekte anderer Genossenschaftsbanken mit einfließen..

Weitere Informationen erteilen auf Wunsch gern: [roempp@volksbank-bautzen.de](mailto:roempp@volksbank-bautzen.de); [o.schneider@volksbank-bautzen.de](mailto:o.schneider@volksbank-bautzen.de); [carsten\\_krauss@dgbank.de](mailto:carsten_krauss@dgbank.de); [jacobs@volksbank-bautzen.de](mailto:jacobs@volksbank-bautzen.de)

*C:\Carsten Krauß\DG\_BANK\bautzen\Sonstiges\3008-ArtikelBautzenimSächs-Geno-Blatt.doc*