

AUS DER DISKUSSION • AUS DER DISKUSSION • AUS DER DISKUSSION

Und was ich in den Diskussionsbeiträgen bemerkt hatte ist, dies ist überhaupt kein Gegensatz, sondern es ergänzt sich vielmehr. Im Ergebnis der Diskussion werden wir sagen können, es geht gar nicht darum, zwischen Tradition und marktwirtschaftlicher Anpassung zu entscheiden – zwischen zwei unterschiedlichen Polen haben wir immer eine Gerade. Wir haben das positiv gewendet. *Tradition ist nicht Anpassung, sondern es geht dabei vielmehr um Gestaltung.* Dafür brauchen wir ein Ziel, was wollen wir eigentlich gestalten. Und ich habe das Gefühl, nachdem was ich heute von Grimma-Wurzen, von Chemnitz oder auch von Dachau gehört habe, daß wir da – zumindest hier in diesem Rahmen – auf einem ganz guten Weg sind. Herr Verbandsdirektor Weinert hatte das anklingen lassen, daß gerade hier im sächsischen Raum die regionale Wirt-

schaft viel durch die Aktivitäten der Volksbanken und Raiffeisenbanken unterstützt wurde und wird. Und ich glaube, das ist auch ein Ansatzpunkt für eine solche moderne Interpretation des Genossenschaftsgedankens, der genossenschaftlichen Förderung, nämlich als Ziel die Förderung der regionalen Wirtschaft, die ja letztlich auch die Basis wiederum der Banken vor Ort ist. Und ich glaube, daß das eine Erfüllung der Genossenschaftsidee ist.

Was häufig fehlt, ist die Vision – aber ich kann das ab heute so nicht mehr so sagen. Aber, *wir müssen die Ansätze von einer neuen Vision, von einem neuen Leitbild, das gelebt werden muß, nach außen tragen werden*, es muß in die gesamte Gruppe der Volks- und Raiffeisenbanken und in die Diskussion hineingetragen werden.

Ich glaube, es wäre eine sehr sehr schöne Sache, wenn wir hier aus dem Osten tatsächlich so eine neue Interpretation, so eine neue Vision in den gesamten Verbund hineinbringen könnten – das wäre eine sehr tolle Sache. ■

Die Kreditgenossenschaften sind auf dem Weg zur Vertriebsbank?!

Bernd Jakobs, Dresden

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich möchte die Frage aufwerfen, inwieweit die Kreditgenossenschaften auf dem Weg zur Vertriebsbank eigentlich sind im Moment.

Kreditgenossenschaften auf dem Weg zur Vertriebsbank – wo stehen wir denn auf diesem Weg, der Ansporn und auch Vision zugleich ist? Welche Philosophie verfolgt die DG Bank nun bei der Unterstützung der Genossenschaftsbanken vor Ort auf dem Weg zur Vertriebsbank? - Da klang ja heute in einigen Ausführungen auch eine gewisse Kritik an der Zentralbank an, der müssen wir uns natürlich stellen.

Grundlage für unsere Unterstützung ist das Wertprinzip. D. h. die genossenschaftliche Idee des gemeinsamen Gewinnens, eine Idee, die nicht nur wirtschaftliches Interesse, sondern auch soziales und wissenschaftliches Engagement bedeutet.

Dies wird nämlich auch heute sehr deutlich. Verwirklicht in einem konstruktiven, jederzeit berechenbaren Dialog, der die jeweiligen Stärken der Verbundpartner zum besten Ergebnis bringt. *Ein Prinzip, das die Grenzen des Egos überwindet und auch 150 Jahre nach seiner Erfindung kein bißchen unmodern geworden ist.*

Wir tun alles, um die Volks- und Raiffeisenbanken vor Ort wettbewerbsfähig

und attraktiv für Mittelstands- und Privatkunden zu machen.

Warum ist das Thema Vertrieb so wichtig. Ich möchte dazu die Worte von Prof. Dr. Schuster aufgreifen, er sagte sinngemäß: „Wir haben viele Kunden, und die sind auch sehr interessant für unseren Wettbewerber.“ Ich möchte den Satz

eigentlich genau umdrehen: *Jeder Kunde vom Wettbewerber ist ein Kunde für uns.* Dieses insbesondere im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen, wenn wir uns die Großbanken anschauen, die geplante Fusion als Stichwort.

Die Kunden sind sehr verunsichert, was da abgelaufen ist, und ich höre aus den

Gesprächen mit den Genossenschaftsbankern vor Ort, daß auch einige Kunden dadurch zu uns gefunden haben. Und das freut mich, daß das so ist und daß wir hier eine Reihe von Chancen für uns haben.

Dennoch: *Die Kundenerwartungen steigen ständig, unsere Kunden sind in der Regel sehr gut informiert. Die Bankloyalität sinkt, d. h. die Wechselbereitschaft steigt, das macht das Tagesgeschäft nicht einfach. Kunden wickeln standardisiertes Geschäft zunehmend selbst ab. D. h. über PC, Internet...*

- Sehr viele Kunden nutzen jetzt diese neuen Vertriebswege. Dabei muß auch klar sein, daß der mit der reinen Transaktion in Zukunft immer weniger Geld verdient.
- Da ist ein Trend zur Vermögenskonzentration durch Vererbung, d. h. immer weniger Menschen haben immer mehr Vermögen.
- Wir stellen ein Wandel im Anlageverhalten fest vom Sparbuch zur Aktie. Die angebotenen Produkte und Finanzdienstleistungen werden dabei für den Kunden immer komplexer nachvollziehbar. D. h. auch, der Kunde ist vielfach damit überfordert, eine Entscheidung zu treffen.
- Unser Kunde ist dabei auf die Beratung der Volks- und Raiffeisenbank vor Ort immer mehr angewiesen. Die Betreuer vor Ort bieten aktiv ihre Hilfe an, insbesondere auch hier das Stichwort Allfinanz zu nennen.
- In Zukunft wird die langzeitliche Finanz- und Vermögensplanung in der Kundenberatung einen wesentlich höheren Stellenwert einnehmen. Wie

AUS DER DISKUSSION • AUS DER DISKUSSION • AUS DER DISKUSSION

z. B. die positive Entwicklung der Provisionserträge aus dem Wertpapiergeschäft zeigt, können in beratungsintensiven Geschäftsfeldern durchaus nennenswerte und unverzichtbare Erträge erwirtschaftet werden.

Welche Handlungsfelder lassen sich aus diesen Herausforderungen für die Genossenschaftsbanken von morgen ableiten? Ich habe hier bewußt zukunftsorientierte Formulierungen gewählt.

Zum einen der Bereich Personal: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken werden weiterhin in ihre Mitarbeiter investieren. Zum einen in Qualifikation und zum anderen in emotionale Beratungskompetenz. Dadurch wird die Beratungsqualität für unsere Kunden weiter ausgebaut. Durch den konsequenten Einsatz neuer Vertriebswege konzentrieren sich die Mitarbeiter auf die Kernstärke ihres Hauses, über die Nähe zum Kunden zur intensiven persönlichen Finanzberatung. – Ich möchte hier ergänzend auf die Ausführungen von Herr Rott eingehen, den Weg kann ich nur sehr begrüßen, der dort besprochen wird in dem Hause, nämlich die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Das ist in meinen Augen eine Führungsaufgabe und hier sind auch die Mitarbeiter in der zweiten Führungsebene in den Volks- und Raiffeisenbanken stärker mit in die strategischen Prozeß mit einzubinden.

Zweites Handlungsfeld Organisation: Die Genossenschaftsbanken werden ihre Geschäftsprozesse effektiver gestalten und auf Basis einer marktorientierten

Vertriebssteuerung ihre Schlagkraft weiter erhöhen. Als weiteres Stichwort an dieser Stelle sind zu nennen Arbeitsteilung und Zusammenarbeit optimieren sowie Reibungsverluste reduzieren. Ziel dabei ist es, die Leistung am Kunden zu optimieren, unter dem Motto „Topleistung zu fairen Preisen“.

Drittes Handlungsfeld: Vertriebswege. Die Kunden nutzen verstärkt die neuen Kommunikationsmedien. Per 31.12.

1999 wurden in der Bundesrepublik 20,5 Mio. Mobiltelefone und 10,9 Mio. Internet-Nutzer gezählt. Daraus läßt sich ableiten, daß wir für den Kunden über Telefon und über den PC bzw. via Internet rund um die Uhr erreichbar sein müssen. Dabei wird die Filiale, und darauf legen wir auch besonderen Wert, bzw. *der Kundenbetreuer* der Volksbank und

Raiffeisenbank vor Ort *nach wie vor der wichtigste Erfolgsfaktor im Vertrieb* sein. Neue Vertriebswege schaffen mehr Freiräume für die persönliche Beratung. Das Motto dabei könnte lauten „Direkt ist gut – persönlich ist besser – Volksbanken und Raiffeisenbanken können beides.“ Prof. Dr. Schuster hat es bereits auch ausgeführt, jede Genossenschaftsbank muß dabei einen für sich passenden Vertriebswege-Mix finden.

Viertes Handlungsfeld: Marketing. Hier ist es erforderlich, neue Dienstleistungen z. B. die erwähnte Finanz- und Vermögensplanung als Beratungskompetenz der Genossenschaftsbank vor Ort zu thematisieren und zu kommunizieren. Patenten Kundenbedarf wird so geweckt und Kundenströme werden zu uns gelenkt.

Welche Ziele lassen sich nun über die Arbeit an diesen Handlungsfeldern verwirklichen? Ich möchte hier drei nennen:

- Erstes über persönlichkeitsstarke und zufriedene Mitarbeiter läßt sich eine stärkere Mitarbeiterbindung an die einzelne Genossenschaftsbank erreichen.
- Zweitens über zufriedene Kunden eine höhere Kunden- und Mitgliederbindung.
- Und Drittens über höhere Erträge eine erfolgreiche Genossenschaftsbank.

Welcher Grundgedanke steckt hinter diesen Zielen? Im Prinzip unser Werbeslogan, auch wenn er „den Weg“ nicht präzisiert, wie ausgeführt wurde, „wir machen den Weg frei“. Oder anders gesagt: *Aktives Leben des genossenschaftlichen Förderauftrages.* Da klingt natürlich die

Frage an, wodurch wird dieses Leben erfüllt? Und ich möchte hier vier Punkte nennen: *Erstens durch Zuhören, zweitens durch Hilfe anbieten, drittens durch Partnerschaft und Mitgliedschaft und viertens durch Zufriedenheit und Bindung.* Und letzten Endes kann darüber ein spiralgiges Wachstum für die Volksbank und Raiffeisenbank erreicht werden.

Zuhören kann man natürlich nur dann, wenn man vor Ort präsent ist. – Das Fazit daraus: Aus der Wertschöpfung durch Helfen bzw. des aktiven Lebens des genossenschaftlichen Förderauftrages läßt sich eine Drei-Gewinner-Situation erreichen.

- Dies bedeutet auf Kunden- bzw. Mitgliederebene eine höhere Zufriedenheit durch umfassende Problemlösungen,
- auf Mitarbeitererebene eine höhere Zufriedenheit durch Zielerreichung und Erfolgserlebnisse mit zufriedenen Kunden sowie
- auf Bankebene eine höhere Zufriedenheit durch ausreichende Erträge.

Diese Drei-Gewinner-Situationen kann

den Brückenschlag bilden im Spannungsfeld von genossenschaftlicher Tradition zu marktwirtschaftlicher Anpassung.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben meiner Meinung nach einen guten Teil der Strecke auf dem Weg zur Vertriebsbank bereits beschritten. Ein weiterer Teil liegt noch vor uns. Ich bin davon überzeugt, daß wir diesen Weg gemeinsam im Sinne des Wir-Prinzips mit Erfolg für alle Beteiligten gehen werden.