

**CHANCEN FÜR DIE BAYERISCHEN GENOSSENSCHAFTSBANKEN**

# Perspektiven für das Privat- und Firmenkundengeschäft

Dr. Carsten Krauß, Volksbank RheinAhrEifel eG/  
 Bernd Jacobs, Rbk Lohr am Main eG

Eine aktuelle Studie der Prognos AG zeigt gerade für den Standort Bayern und dessen Regionen glänzende Zukunftsperspektiven auf. Chancen, die genutzt werden sollten – vor allem mit einem qualifizierten Finanzdienstleistungsvertrieb.

Die 381 bayerischen VR-Banken stehen aktuell und künftig vor großen Herausforderungen. Nach der aktuellen Ergebnisvorschaurechnung der bayerischen Kreditgenossenschaften per 30. Juni für das Jahr 2004 gehen die Betriebsergebnisse im Bankgeschäft mit voraussichtlich 0,96 Prozent der DBS um 0,07 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr zurück. Die bayerischen VR-Banken verfügen zwar im Bundesvergleich über recht gute Kennziffern, dennoch kann aufgrund der aktuellen Entwicklung keine Entwarnung gegeben werden. Im Gegenteil, es ist absehbar, dass sich die Veränderungen in der Zukunft noch gravierender für die Kreditgenossenschaften darstellen werden.

## Ausgangslage

Steigender Wettbewerbsdruck, ein stark verändertes Kundenverhalten und anhaltende Kostenprobleme (Verwaltung und Risiko) zehren daher an der früher sehr auskömmlichen Ertragslage vieler Institute. Hinzu kommen immer mehr aufsichtsrechtliche Vorgaben, die dem gesamten Bankensektor zusätzliche Bürokratie aufbürden und die Kräfte vom Markt weglenken. Hierdurch besteht insgesamt die Gefahr, dass klassische genossenschaftliche Stärken, wie Kundennähe, regionaler Bezug oder Mitgliederbindung, nicht wirkungsvoll genug in die Marktbearbeitung, eingebracht werden. Demgegenüber zeigt eine aktuelle Studie der Prognos AG, dass gerade der Stand-

ort Bayern in den meisten Regionen über glänzende Zukunftsperspektiven verfügt. Diese Chancen gilt es für die bayerischen VR-Banken zu nutzen.

Angesichts dieses Szenarios werden Gewinner die Häuser sein, die sich frühzeitig und konsequent mit den aktuellen Veränderungsprozessen auseinandersetzen, hierfür passgerechte Lösungen finden und Marktchancen entschlossen nutzen. Entscheidend wird dabei sein, wie es die Institute schaffen, den Vertrieb qualifiziert auszubauen und gleichzeitig Prozesse und Risiken weiter zu optimieren. Die beiden Autoren, langjährige Praxiskenner und Vertriebsexperten mit hohem Bezug zu den bayerischen VR-Banken, haben im Folgenden aus ihren aktuellen Seminaren und Beobachtungen künftige Handlungslinien für einen erfolgreichen Vertrieb herausgearbeitet und laden ausdrücklich zur konstruktiv kritischen Diskussion ein.

## Künftige Herausforderungen

Absatzstarke Leistungsträger und vertriebsorientierte Führungskräfte stellen sich täglich die Frage, wo Chancen im Vertrieb liegen. In den Genossenschaftsbanken findet insbesondere seit den 90er-Jahren ein Wandel vom traditionellen Bankgeschäft hin zum ganzheitlichen Finanzdienstleistungsgeschäft statt. Dies gilt sowohl für das Privatkunden- als auch für das Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt dabei ständig zu. Die Basistrends im 3. Jahrtausend der modernen Zeitrechnung gelten dabei auch für uns:

- Steigende Geschwindigkeit
- Höhere Informationstransparenz
- Erhöhte Komplexität
- Stärkere Manipulationsgefahren.



### Carsten Krauß

ist Leiter Firmenkunden Rhein, Volksbank RheinAhrEifel eG, Andernach, [carsten\\_krauss@t-online.de](mailto:carsten_krauss@t-online.de), Tel. 0 26 32 / 9 51- 16 81.

### Bernd Jacobs

ist Vorstand, Raiffeisenbank Lohr am Main eG, [www.berndjacobs.de](http://www.berndjacobs.de), [info@berndjacobs.de](mailto:info@berndjacobs.de), Tel. 0 93 52 / 8 58-133.

Die regional ausgerichteten Genossenschaftsbanken brauchen ein klares Ziel, um in diesen bewegten Zeiten Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben. Oft geben die bereits vorliegenden Unternehmensleitbilder die Marschrichtung für die Zukunft vor. So z.B. auch in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG (siehe Abb. 1).

Das Ziel im Vertrieb lautet: Die Volksbank oder Raiffeisenbank ist vor Ort der regionale Finanzdienstleister Nummer 1. Wenn dieses Ziel flächendeckend erreicht wird, gibt es hervorragende Perspektiven im Privat- und Firmenkundengeschäft für die bayerischen Genossenschaftsbanken und damit natürlich auch für die Mitarbeiter im Vertrieb. Um einen wirkungsvollen und effektiven Bankvertrieb vor Ort nachhaltig zu erreichen, ist es erforderlich, eine Vielzahl von Kompetenzen zu entwickeln, d.h. Stellschrau-

## ▶▶ Leserbriefe ...

...E-Mails oder „Wortmeldungen“ aller Art werden von den Autoren dieses Artikels ausdrücklich erwünscht. Der Artikel soll zur konstruktiv kritischen Diskussion ermuntern.

ben in die richtige Richtung zu bewegen. Eine Übersicht über die wesentlichen Handlungsfelder ist in der folgenden Abbildung dargestellt (siehe Abb. 2).

Die Abbildung zeigt deutlich die hohe Komplexität der notwendigen Veränderungsprozesse auf. Es muss simultan an verschiedenen Stellschrauben gedreht werden. Es empfiehlt sich daher, die Veränderungen als Projekt durchzuführen und extern begleiten zu lassen.

Die Praxis zeigt, dass es geht: Beispiele erfolgreicher Banken – unabhängig von Region und Betriebsgröße – zeigen eindeutig, dass nur durch eine sukzessive Optimierung der definierten Handlungsfelder sowie nachhaltiges Kostenmanagement eine Ertragsverbesserung überhaupt möglich ist.

Auch macht sich zusehends die Erkenntnis breit, dass – bei aller Technisierung – der Faktor Mensch maßgeblich über den künftigen Unternehmenserfolg mitentscheidet.

Folgende Thesen lassen sich daher für künftige erfolgreichen Vertrieb ableiten:



## Unternehmensleitbild gibt klare Marschrichtung für die Zukunft vor

Abb. 1

„Zufriedene Kunden sind die beste Werbung.“

„Ein erfolgreiches Unternehmen besteht aus einem Team, das siegen will.“

„Wurzeln gründen stets in der Vergangenheit. Sie sind aber auch die Garanten für Aufbau und Fortschritt.“

„Nicht auf den Wind kommt es an, sondern wie man die Segel setzt.“



### Zehn Thesen für einen erfolgreichen Vertrieb

**1. Kunde als kostbarstes Gut, da Marktpotenziale in Bayern kaum steigen werden. Märkte müssen daher wesentlich gezielter (= potenzialorientierter) als bisher bearbeitet werden. Wahrgenommene Betreuungsqualität bildet zentralen Erfolgsfaktor im zunehmenden Verdrängungswettbewerb.**

Angesichts nahezu gleichartiger Produkte und Konditionen bildet die Kompetenzvermutung der VR-Banken (= wahr-

genommenes Image) die einzige Abgrenzungsmöglichkeit. Daher muss in Beine (= hoch qualifiziertes Personal), nicht in Steine investiert werden. Auf Basis regelmäßiger Marktpotenzialanalysen und der Identifizierung überlegener eigener Kompetenzen werden die künftigen Stoßrichtungen im Vertrieb festgelegt. Differenzierte Zielgruppenstrategie ist erforderlich, Zielgruppenbearbeitung durch den Zielgruppenmanager. Eine VR-Bank muss durch Erscheinungsbild (brand) und Leistung am Markt eindeutig erkennbar sein, z.B. Produkte mit Banklabel (Regionaler Institutsdachfonds: VR Mainfranken Select Union, Privat Label Zertifikate der DZ BANK AG, Eigene IHS).

genommenes Image) die einzige Abgrenzungsmöglichkeit. Daher muss in Beine (= hoch qualifiziertes Personal), nicht in Steine investiert werden. Auf Basis regelmäßiger Marktpotenzialanalysen und der Identifizierung überlegener eigener Kompetenzen werden die künftigen Stoßrichtungen im Vertrieb festgelegt. Differenzierte Zielgruppenstrategie ist erforderlich, Zielgruppenbearbeitung durch den Zielgruppenmanager. Eine VR-Bank muss durch Erscheinungsbild (brand) und Leistung am Markt eindeutig erkennbar sein, z.B. Produkte mit Banklabel (Regionaler Institutsdachfonds: VR Mainfranken Select Union, Privat Label Zertifikate der DZ BANK AG, Eigene IHS).

**2. Privatkundengeschäft sollte künftig noch strategisch stärker gewichtet sein.**

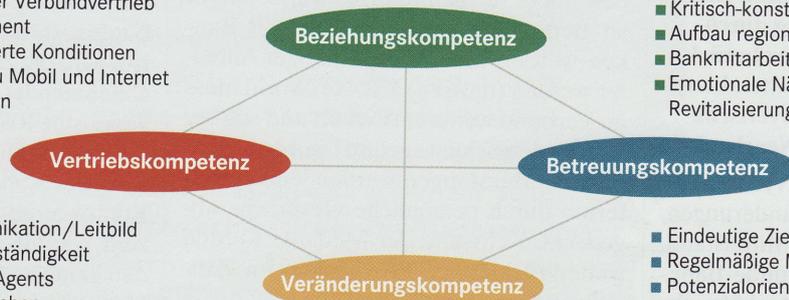
Zwar ist die demografische Entwicklung stark rückläufig. Große Chancen bestehen jedoch durch weitaus höhere Privatkundenzahl, geringere Ausfallrisiken und

### Handlungsfelder für ein erfolgreiches Privat- und Firmenkundengeschäft

Abb. 2

- Professionelles Vertriebskonzept/Vertriebsplan
- DB3-basiertes Vertriebscontrolling
- Kontinuierliche und nachhaltige Vertriebskultur
- Zentrales Ziel: Qualifizierter Zugewinn von Marktanteilen
- Marktorientierte Orgastruktur
- Intensiver und koordinierter Verbundvertrieb
- Proaktives Risikomanagement
- Risiko- und prozessorientierte Konditionen
- Multikanalbanking/Ausbau Mobil und Internet
- Frühzeitige Auslagerung von Problemengagements

- Hohe Fach- und Sozialkompetenz Betreuer
- Betreuerkontinuität, Nasenkongruenz
- Ein fester Ansprechpartner für Kunden
- Servicementalität (Flexibilität, Schnelligkeit, Verlässlichkeit)
- Kritisch-konstruktive Kundengespräche
- Aufbau regionaler Multiplikatoren-pools
- Bankmitarbeiter in Gremien und Vereinen
- Emotionale Nähe zu Kunden, Revitalisierung, Mitgliedschaft



- Klare Veränderungskommunikation/Leitbild
- Sicherung regionaler Selbstständigkeit
- Führungskräfte als Change-Agents
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Leistungskultur/Halten der Leistungsträger
- Leistungsorientierte Vergütung
- Feedback-Kultur/Einforderung Mitarbeiter-Know-how
- Laufende Wertschöpfungsoptimierung (Prozesse, Personal, Betriebsgröße)
- Nachhaltiges Kostenmanagement
- Projektmanagement und -controlling

- Eindeutige Zielgruppenorientierung
- Regelmäßige Marktpotenzialanalysen
- Potenzialorientierte Kundensegmente
- Aktive Kundenportfoliosteuerung
- Ganzheitliche Kundenbetreuung gemäß Lebensphase
- Lfd. Aufqualifizierung Kundenbetreuer
- Signalgestützte Kundenbetreuung
- Unaufgeforderte Tipps und Hinweise
- Beschwerdemanagement
- Regelmäßige Erfolgsmessung

- ▶ Bankwirtschaft
- ▶ **Vertrieb**
- ▶ Notizen

hohe Potenziale im Bereich Alters- und Zukunftsvorsorge. Allerdings konzentrieren sich zahlreiche Anbieter zeitgleich auf das Retailgeschäft und lassen so die Margen erodieren. Aufgrund der demografischen Entwicklung und der kaum steigenden Einkommen werden Baufinanzierungen und Konsumentenkredite nur noch einige Jahre Hochkonjunktur besitzen.

### **3. Klassisches Firmenkundengeschäft strategisch schwächer gewichten, es steht erst mittelfristig wieder vor einer Renaissance.**

Die Firmen, die die derzeitigen wirtschaftlichen Probleme überstehen werden, werden gestärkt aus dem laufenden Bereinigungsprozess hervorgehen. Die Qualität vieler Sicherheiten (z. B. Immobilien, Lager, Forderungen) verfällt jedoch weiter. Die Kapitaldienstfähigkeit vieler Betriebe verschlechtert sich seit der Jahrtausendwende zusehends. Hinzu kommt, dass aufgrund der Grenz Nähe auch viele bayerische Firmen Geschäftsteile nach Osteuropa verlagern werden. Weitere Firmen werden mangels Nachfolger vom Markt ausscheiden. In der Summe resultieren möglicherweise weitere Insolvenzen.

Damit dürfte das Firmenkundengeschäft erst mittelfristig wieder an Attraktivität gewinnen – und sich aktuell zurückziehende Anbieter dann von neuem anlocken.

### **4. Veränderte Qualität der Kunde-Bank-Beziehungen wird frühzeitig durch höhere Beratungskompetenz berücksichtigt. Wettbewerbsverhalten bietet (noch) gute Chancen für bayerische VR-Banken. Vorsicht vor Nearbanks!**

Höhere Kundenstabilität für VR-Banken durch geringere Kundenabwanderungen, insbesondere im bayerischen Mittelstand. Jedoch stark verändertes Kunde-Bank-Verhältnis im Privatkundengeschäft, abnehmende Loyalität, bedingt durch neue Anbieter, stärkeres Konditionsbewusstsein und neue, elektronisch fokussierte Vertriebsstrukturen. Großbanken haben, bedingt durch unfeines Verhalten (insbesondere Mittelstand), viel „Kredit verspielt“ und werden hierfür langfristig

von Kunden abgestraft. Sparkassen haben Chancen zum Teil genutzt, jedoch durch Billigkonditionen Volumen (und latente Risiken) eingekauft und letztlich die Ertragslage angegriffen. Sie werden mit Blick auf den Wegfall der Gewährträgerhaftung und Konzentrationstendenzen noch Jahre mit sich selbst beschäftigt sein. Größte bisher kaum sichtbare Gefahr lauert in Non- und Nearbanks, deren Geschäftsmodelle an Reife gewinnen. Diese Anbieter (z. B. BMW-Bank) werden weiter „Cherry-Picking“ betreiben und dabei auch massiv VR-Bank-Kunden als Neukunden gewinnen wollen. Hier muss von den bayerischen VR-Banken aktive und wahrgenommene Betreuungsqualität (z. B. über VR-CheckUp oder VR-FinanzPlan) entgegengesetzt werden.

### **5. Drastischer Vertriebsstrukturwandel, abnehmende Bankendichte. www gewinnt immer mehr an Bedeutung und beeinflusst das Bankgeschäft weitaus stärker als bisher.**

Die Bankendichte wird weiter stark abnehmen, wozu insbesondere der Vertriebsstrukturwandel und Geschäftsstellenschließungen auch der VR-Banken maßgeblich beitragen. Bankgeschäft wird mobiler und elektronischer, damit schneller und riskanter. Das Internet ist maßgeblicher Treiber des Wandels. Gerade im High-Tech-Freistaat Bayern sind die meisten Kunden bereits im Netz.

Das Internet wird als Vertriebsweg, insbesondere für Standardgeschäfte, enorm an Bedeutung gewinnen. Die VR-Banken werden hier leistungsfähiger Anbieter werden (müssen). VR-NetWorld muss im Verbund weiterentwickelt und stärker als Vertriebschiene genutzt werden. Qualifizierte Beratungen werden jedoch weiterhin durch persönliche Gespräche abgedeckt. Kehrseite der Medaille werden weiter rückläufige Provisionen im Zahlungsverkehr sein.

### **6. Weg vom Bauchladen, zurück zur Einfachheit. Veränderter, strafferer Produktmix in Privat- und Firmenkundengeschäft. Eindeutiger Trend zum Provisionsgeschäft, Fokus auf innovative, risikoreduzierende Produkte.**

### **Aufwertung der Mitgliedschaft durch geschäftliche Vorteile.**

Höchste Bedeutung – auch nach aktuellen Umfragen des GVB zum Privatkundengeschäft – werden die Themen Altersvorsorge (betrieblich und privat) und Zukunftsvorsorge (Bausparen, Fonds, Versicherungen) haben. Die Kundenbindung muss durch gezieltes Cross-Selling ausgebaut werden. Erst ab einer Cross-Selling-Quote von sechs (in Anspruch genommenen Produkten) kann tatsächlich von „Immunsierung der Kundenverbindung“ gesprochen werden. Produkte werden deutlich gestrafft. Innovative, einfach erklärbare Passivprodukte mit eingebautem „Fallschirm“ (Kapitalerhalt, Absicherung von Risiken, wie Arbeitslosigkeit, Berufsunfähigkeit) nehmen stark zu. Kreditvergaben werden zwingend an Cross-Selling gekoppelt. Der Bedarf an Eigenkapitalprodukten für Firmenkunden wächst auch aufgrund weiterer restriktiver Kreditvergabepolitik der Banken stark. Leasing und Factoring werden als Kreditsubstitute ebenfalls stark an Bedeutung zunehmen. Für Mitglieder werden verstärkt Sonderkonditionen gewährt.

### **7. Stark verändertes Pricing. Preispolitik der VR-Banken wird eindeutig nach jeweiligem Risiko und Produktionsaufwand differenziert.**

In der Konditionierung des Bankgeschäfts werden Prozesskosten, Zeitanteile für Beratung sowie Risiken der Geschäfte künftig stärker berücksichtigt. VR-Control wird die Zielsetzung höherer Margen, abnehmender Quersubventionierung, eingepreister Risiken und verbesserter Rentabilität methodisch unterstützen. Spreizung der Konditionen im Kreditgeschäft, Kontokorrentzinssätze von über 15 Prozent p.a. für schwächere Bonitäten werden keine Seltenheit mehr darstellen. Der Vertrieb über das www wird durch attraktive Konditionen unterstützt.

### **8. Entscheidungsgeschwindigkeit wird zum VR-Erfolgsfaktor. Die bayerischen VR-Banken müssen Marktchancen schneller als bisher nutzen und den Vertrieb professionalisieren.**

- ▶ Bankwirtschaft
- ▶ Vertrieb
- ▶ Notizen

Viele Wettbewerber kooperieren mit mobilen Finanzvertrieben und nutzen ihren Zeitvorsprung, indem sie die Kundensignale unverzüglich aufnehmen und durch Produktvertrieb umsetzen, dabei häufig jedoch unqualifiziert verkaufen. Dies rächt sich. Die bayerischen VR-Banken werden es aufgrund ihrer besonders ausgeprägten Markt- und Kundennähe besser machen und von den Fehlern anderer lernen. Zur Nutzung dieser Stärken ist eine professionellere, anreizorientierte Vertriebskultur zu schaffen, die sich durch ein zunehmendes Maß an Eigenständigkeit, Flexibilität und Qualitätsdenken auszeichnet. Auch für die VR-Banken haben Vertriebskooperationen eine steigende Bedeutung (z. B. easyCredit oder attrax).

**9. Bankerfolg wird für alle an der Wertschöpfung beteiligten Mitarbeiter sichtbar gemacht. Gute Verkäufer genießen höhere Wertschätzung. Intelligente Vertriebssteuerung erfolgt ausschließlich über einfache Zielvereinbarungen, insbesondere „ZDF“ (Zahlen, Daten, Fakten). Zeitnahe und präzise Informationen werden zur Steuerung des Vertriebs unerlässlich.**

Ein professionelles Vertriebscontrolling muss in allen VR-Banken vorhanden sein und wichtige und zeitnahe Informationen zum Erfolg der Vertriebsaktivitäten liefern. Die Rechenzentrale steht hier mit den Verbundpartnern in der Pflicht. Vertriebsmitarbeiter gewinnen deutlich an Reputation und werden durch weitaus höhere flexible Vergütungsanteile zu unternehmerischem Handeln gezwungen. Strikte Orientierung an simplen Zielvereinbarungen und dem DB III als Steuerungsgröße führt zu höherer Produktivitätsorientierung in den VR-Banken.

**10. Auch künftig hohe Veränderungsdynamik. Der Reformstau zwingt die Entscheider der bayerischen Kreditgenossenschaften, simultan mehrere Veränderungsprozesse zu bewältigen. Projektmanagement wird zur komplexen Daueraufgabe. Neue Managementqualität ist notwendig.**

Die in vielen Häusern notwendige Neuausrichtung des Vertriebs konkurriert mit

▶▶ **Zum Artikel – Begleitende Lektüre**



**Chancen und Risiken möglicher Veränderungsprozesse im Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften**

Carsten Krauß

270 Seiten zzgl. 170 Seiten Anhänge, Grafiken, statist. Auswertungen; Erscheinungsjahr: 2003; Preis: 40,50 Euro; ISBN 3-8325-0325-0

*Zum Inhalt:* Die deutschen Banken befinden sich seit mehreren Jahren in einer Struktur- und Ertragskrise – stark betroffen sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Als besonders existenzgefährdend für die

Banken erweisen sich die Probleme in den Neuen Bundesländern. Professionelle Lösungen sind daher dringend erforderlich.

Carsten Krauß bietet deshalb in seinem Buch praxisorientierte und qualitätsgesicherte Methoden, Instrumente und wertvolle Hinweise zum erfolgreichen Umbau des Firmenkundengeschäfts an. Der Leiter der Abteilung Firmenkunden einer großen westdeutschen Kreditgenossenschaft und langjähriger Kenner der Praxis hat das Firmenkundengeschäft ostdeutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken gründlich analysiert und als Lösungsansatz ein geschlossenes Vertriebsrestrukturierungskonzept entwickelt. Im Mittelpunkt steht der Firmenkundenbetreuer und seine Kompetenzen.

Als erfolgskritisch identifiziert der Autor die Faktoren „Beziehungskompetenz“, „Betreuungskompetenz“ und „Vertriebskompetenz“. Ergänzend wurde der Erfolgsfaktor „Veränderungskompetenz“ ermittelt. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen mit dazu beitragen, die genossenschaftlichen Stärken konsequenter als bisher zu nutzen und die Kreditgenossenschaften aus dem Ertragstal herauszuführen.

Mit diesem Buch wendet sich der Autor gleichermaßen an Wissenschaftler und Praktiker aller Kreditinstitute im Bankgeschäft. (Prof. Dr. Erich Priewasser)

Fusionsprozessen und der Umsetzung verbands- und aufsichtsrechtlicher Vorgaben (z.B. BVR-Strategie, Basel II, § 25 a KWG und dessen Folgen), die eher vertriebsferne Themen bilden. Daraus resultieren Mehrfachbelastungen der Fachabteilungen und Entscheidungsträger. Es werden in größeren VR-Banken eigene Projektmanagementteams installiert, die die zentralen Veränderungen koordinieren und umsetzen. Der gesamte Prozess muss laufend controlled werden, Mitarbeiter tragen durch ihre Markt- und Kundenkenntnis aktiv zur Nutzung des Innovationspotenzials in den VR-Banken bei.

**Fazit**

Aus der dargestellten Ausgangslage, den künftigen Herausforderungen und den skizzierten Thesen lassen sich also klare operative Vertriebschancen ableiten. Dabei bildet auch das Marktgebiet Bayern keine abgeschottete Insel der Glückseligkeit. Die Beispiele erfolgreicher VR-

Banken – unabhängig von Region und Betriebsgröße – zeigen, dass diese insbesondere frühzeitig und kontinuierlich den Vertrieb ausgebaut haben und hier von offensichtlich profitieren. Der Wettbewerbsdruck wird künftig weiter dramatisch steigen.

Die Grundlagen für erfolgreichen operativen Vertrieb sind in den bayerischen VR-Banken vorhanden, es bedarf jedoch der konsequenten und nachhaltigen Umsetzung der notwendigen Veränderungsprozesse. Eine zentrale Rolle spielt dabei der qualifizierte Finanzdienstleistungsvertrieb. Wenn dessen Umsetzung gelingt, dürfte sich die Zukunft der bayerischen VR-Banken „blau-weiß“ gestalten. Dann erreichen wir unser visionäres Ziel im Vertrieb: Die Volksbank oder Raiffeisenbank ist vor Ort der regionale Finanzdienstleister Nummer 1.