

Vertrieb, Vertrieb und noch mal Vertrieb

Die Selbstständigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken kann nur durch einen starken Vertrieb gesichert werden

Bernd Jacobs und Carsten Krauß

Dass die Kreditgenossenschaften künftig vor großen Herausforderungen stehen werden, ist kein Geheimnis mehr. Doch was muss geschehen, damit diese Herausforderungen bewältigt werden können und die genossenschaftlichen Bankengruppen weiterhin und dauerhaft ihren Kunden und Mitgliedern vor Ort alle Finanzdienstleistungen anbieten können? Zwei Primärbanker haben sich dazu Gedanken gemacht und zehn Thesen aufgestellt. Dabei immer im Mittelpunkt: die Intensivierung des Vertriebs.

Die aktuellen Betriebsergebnisse des Jahres 2004 sehen zwar oftmals besser aus als 2003. Gründe sind gute Vertriebsfolge im Personenversicherungsgeschäft (Stichwort Alterseinkünftegesetz) und gesunkene Risikoaufwendungen für das Kreditgeschäft. Dennoch gibt es keinen Grund zur Entwarnung. Im Gegenteil: Es ist absehbar, dass sich die derzeitigen Kosten-Erlös-Relationen nur unter großen Kraftanstrengungen weiter verbessern lassen. Und der Druck steigt. Intensiver Wettbewerb, verändertes Kundenverhalten und anhaltende Kostenprobleme zehren weiter an der Ertragslage.

Bankaufsichtsrechtliche Vorgaben bauen zudem immer mehr Bürokratie auf, lenken die Kräfte vom Markt und reduzieren wertvolle Nettomarktzeiten erheblich. Insgesamt besteht die konkrete Gefahr, dass die klassischen genossenschaftlichen Stärken – Kundennähe, regionaler Bezug und Mitgliederbindung – an Wirkung verlieren. Kurzum: Die „PS bekommen wir nicht mehr auf die Straße“, die Ertrags- und Risikolage wird weiter beeinträchtigt.

Gibt es zur Lösung dieser Probleme ein Patentrezept? Eher nein. Denn jedes Primärinstitut ist aufgrund seines regionalen und wirtschaftlichen Umfelds sowie seiner Mitarbeiter- und Kundenstruktur einzigartig. Allerdings ist bei vielen Bankkontakten, Projekten und Workshops mit Entscheidern immer wieder festzustellen, dass im FinanzVerbund eigentlich alle Grundlagen für erfolgreiches Bankgeschäft vorhanden sind. Es mangelt jedoch oft an der systematischen Nutzung der Ressourcen in diesem Netzwerk. Daher bestehen große Chancen auch darin, untereinander von den Erfolgsrezepten anderer zu lernen und die eigene Volksbank und Raiffeisenbank durch externe

Zu den Autoren

Bernd Jacobs ist Vorstand bei der Raiffeisenbank Lohr am Main.
E-Mail: bernd.jacobs@raiba-lohr.de

Dr. Carsten Krauß ist Bereichsleiter Firmenkunden bei der Volksbank Helmstedt.
E-Mail: carsten.krauss@volksbankhelmstedt.de

Impulse innovativer und wettbewerbsfähiger zu gestalten.

Langjährig erfolgreiche Kreditgenossenschaften – unabhängig von Größe und Region – zeigen unisono, dass ihre Erfolge auf gezielten und kontinuierlichen Vertrieb aufbauen. Dabei waren Strategie und Umsetzung gleichermaßen wichtig und standen immer unter dem Primat der Ergebnisorientierung. Diesen praxiserprobten und qualitätsgesicherten Handlungsansätzen muss mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, da sie unserer Bankengruppe weiterhelfen werden.

Nummer eins sein wollen

In den Genossenschaftsbanken findet seit den neunziger Jahren ein teilweise dramatischer Wandel vom traditionellen Bankgeschäft zum ganzheitlichen Finanzdienstleistungsgeschäft statt. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt ständig zu und führt zu höherer Informationstransparenz, größerer Komplexität und stärkeren Manipulationsgefahren. Regional ausgerichtete Banken brauchen somit ein klares Ziel, um in diesen bewegten Zeiten Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben. Ein von erfolgreichen Volksbanken und Raiffeisenbanken kommuniziertes, durchaus ehrgeiziges Zielfoto lautet: „Wir sind vor Ort der regionale Finanzdienstleister Nummer 1“.

Um den dazu notwendigen effektiven Bankvertrieb vor Ort zu erreichen, muss eine Vielzahl von Kompetenzen entwickelt werden, Stellschrauben sind in die



Eher in Beine investieren als in Steine. Hochqualifizierte mobile Finanzberater sind für den Vertrieb wichtig. Foto: Caro/Conradi



richtige Richtung zu bewegen. Eine Übersicht über die wesentlichen Handlungsfelder ist in Abbildung 1 dargestellt. Wie empirische Untersuchungen zeigen, wenden überdurchschnittlich erfolgreiche Volksbanken und Raiffeisenbanken diese Methoden und Instrumente seit längerem an. Dies könnte eine wichtige Basis ihrer Stärke sein. Die Abbildung zeigt ferner, dass simultan an verschiedenen Stellschrauben gedreht werden muss. Es empfiehlt sich daher, die Veränderungen als Projekt durchzuführen und bei hoher Komplexität auch extern begleiten zu lassen. Daneben ist und bleibt wichtig: Bei aller Technisierung bleibt der Faktor Mensch maßgeblich für den künftigen Unternehmenserfolg. Daher müssen die Genossenschaftsbanken ihre Leistungsträger über gezielte Personalentwicklungskonzepte stärker an sich binden.

Zehn Thesen für einen künftig erfolgreichen Vertrieb

Der Druck steigt: Kundenverbindungen werden zum kostbarsten Gut, Märkte müssen wesentlich gezielter (= potenzialorientierter) als bisher bearbeitet werden. Basis für den Vertriebs Erfolg ist ein eindeutig wahrnehmbares Image als leistungsfähiger Qualitätsanbieter.

Angesichts nahezu gleichartiger Produkte und Konditionen bildet die Kompetenzvermutung der Kreditgenossenschaften (das wahrgenommene Image) die oft einzige Abgrenzungsmöglichkeit. Daher muss eher in „Beine“ und „Köpfe“ (also hoch qualifizierte mobile Finanzberater) als in „Steine“ (Geschäftsstellen) investiert werden. Auf Basis regelmäßi-

ger Marktpotenzialanalysen und der Identifizierung eigener, dem Wettbewerb überlegener Kompetenzen werden die künftigen Stoßrichtungen im Vertrieb festgelegt. Die Genossenschaftsbank muss durch Erscheinungsbild (Brand) und Leistung am Markt eindeutig erkennbar sein – etwa durch Produkte mit Banklabel.

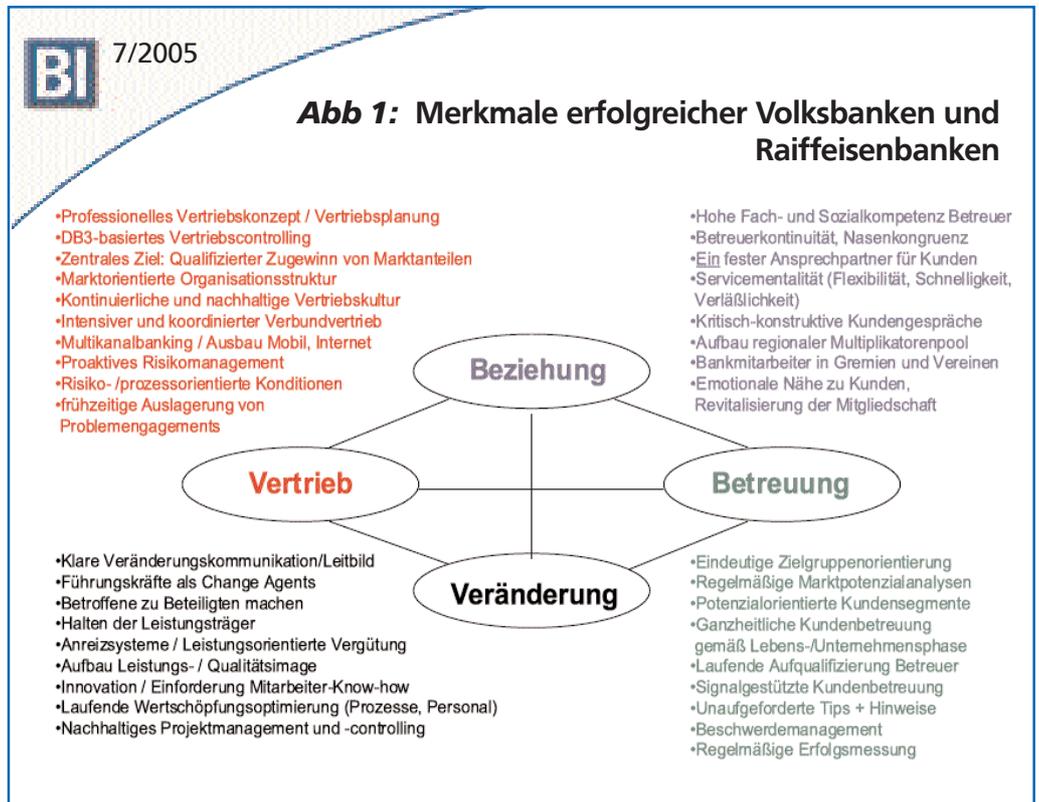
Das breite Privatkundengeschäft wird auch künftig die Ertragssäule der Volksbanken und Raiffeisenbanken bilden und muss sukzessive „verjüngt“ werden.

Trotz der demografischen Entwicklung bestehen große Chancen durch eine weitaus höhere Privatkundenzahl, geringere Ausfallrisiken und nach wie vor hohe Potenziale im Bereich Zukunftsvorsorge. Allerdings konzentrieren sich zahlreiche Anbieter zeitgleich auf das Retail-Geschäft und lassen so die Margen ero-

dieren. Margentreiber wie Baufinanzierungen und Konsumentenkredite werden nur noch wenige Jahre Hochkonjunktur besitzen. Erfolgsfaktor wird die Akquisition neuer Privatkunden durch Empfehlung sein, um das oft veraltete Kundenportfolio vieler Primärbanken sukzessive zu revitalisieren.

Das klassische Firmenkundengeschäft ist zwar strategisch schwächer zu gewichten, selektive Akquisitionschancen im gehobenen Mittelstand müssen jedoch jetzt genutzt werden.

Es wird eine Zwei-Klassen-Gesellschaft im Firmenkundengeschäft geben: Die Firmen, die die derzeitigen wirtschaftlichen Probleme und die nächsten Jahre überstehen, werden gestärkt aus dem Bereinigungsprozess hervorgehen und von vielen Banken umworben werden. Allerdings verschlechtert sich die Kapital-



dienstfähigkeit der meisten übrigen Betriebe weiter. Ebenso wird die Qualität vieler Sicherheiten abnehmen. Hinzu kommt das häufig auftretende Nachfolgeproblem. Insolvenzen werden wohl an der Tagesordnung bleiben. Neben verstärkter Qualitätsauslese bieten sich auch durch die Stop-and-go-Politik der Großbanken immer noch beachtliche, jedoch zeitlich begrenzte Akquisitionschancen für die Genossenschaftsbanken, die ihre Unternehmer vor Ort mit echter Mittelstandskompetenz überzeugen können und müssen.

Veränderte Qualität und Intensität der Kunde-Bank-Beziehung wird konsequent durch Vertrauens- und Ergebnisbanking berücksichtigt.

Trotz tendenziell höherer Kundenstabilität im Mittelstand wird sich ein verändertes Kunde-Bank-Verhältnis im Privatkundengeschäft herausbilden. Kennzeichen sind abnehmende Loyalität, stärkeres Konditionsbewusstsein und neue, elektronisch fokussierte Vertriebsstrukturen. Die größte, bisher kaum spürbare Gefahr lauert in Non- und Nearbanks, die weiter „Cherry Picking“ auch bei Kunden von Volksbanken und Raiffeisenbanken betreiben werden. Hier müssen die genossenschaftlichen Institute Flexibilität und Vertrauen entgegensetzen. Dies entsteht durch Personen und Ergebnisse: klare und verlässliche Zusagen, stabile Geschäftsprozesse und Mehrwert bildende, vom Kunden wahrgenommene Betreuungsqualität (etwa über den VR-FinanzPlan) in ihren verschiedenen Formen.

Der zunehmende Strukturwandel im Vertrieb führt zu geringerer Bankendichte. Das Internet beeinflusst das Bankgeschäft noch weitaus stärker als bisher.

Die Senkung der oft zu hohen Vertriebskosten führt zu mehr mobilem und elektronischem, allerdings auch

schnellerem und riskanterem Banking. Das Internet ist maßgeblicher Treiber des Wandels und wird als Informations- und Vertriebsweg, vor allem für Standardgeschäfte, für alle Kundengruppen enorm an Bedeutung gewinnen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken werden hier leistungsfähiger Anbieter werden (müssen). Die VR-Networld muss sich weiterentwickeln und stärker als

Rückgänge bei Provisionen im Zahlungsverkehr und Margen für Standardprodukte - etwa Tagesgeld - sein.

Eine neue Produktausrichtung muss sein: Weg vom „VR-Bauchladen“, zurück zur Einfachheit durch einen strafferen Produktmix und Fokus auf innovative, risiko-reduzierende Produkte und das Provisionsgeschäft.



Volksbanken und Raiffeisenbanken sollten ein ehrgeiziges Ziel verfolgen: Der regionale Finanzdienstleister Nimmer Eins sein zu wollen.

Foto: Matthias Kulka

Vertriebsschiene genutzt werden. Qualifizierte Beratungen werden jedoch weiterhin durch persönliche Gespräche abgedeckt. Kehrseite der Medaille werden

Der Kunde wünscht keinen unübersichtlichen „Produktdschungel“. Er möchte marktgerechte Problemlösungen eines seriösen, renommierten Anbieters.



Höchste Bedeutung wird das Thema Zukunftsvorsorge (betrieblich und privat) haben. Die Produktpalette wird deutlich gestrafft. Innovative, aber einfach erklärbare Passivprodukte mit eingebautem „Fallschirm“ (Kapitalerhalt, Absicherung von Risiken wie Arbeitslosigkeit, Berufsunfähigkeit etc.) nehmen stark zu. Trotz alternativer Eigenkapitalprodukte wird der Bankkredit weiter große Bedeutung besitzen. Dabei müssen Kreditvergaben zwingend mit Zusatzgeschäften verbunden werden. Für Mitglieder werden verstärkt spezielle Produktbündel und Konditionen (etwa ein Cross-Selling-Bonus) gewährt.

Die Preispolitik der Genossenschaftsbanken wird künftig noch stärker nach jeweiligem Risiko und Produktionsaufwand differenziert.

In den Konditionen werden Prozesskosten, Zeitanteile für Beratung sowie Einpreisung der Risiken künftig stärker berücksichtigt. VR-Control kann dies methodisch unterstützen und zur weiteren Spreizung der Konditionen im Kreditgeschäft beitragen. Auch der Einsatz von Bearbeitungsgebühren und Provisionen für die Bereitstellung maßgeschneiderter Kreditlinien in Kooperation mit den Zentralbanken ist ein hochaktuelles Thema. Der alternative Produktvertrieb über das Internet wird durch attraktive Konditionen unterstützt.

Entscheidungs- und Produktionsgeschwindigkeit wird zum „VR-Erfolgsfaktor“. Die Kreditgenossenschaften müssen Marktchancen schneller als bisher nutzen und dabei ihren Vertrieb nach industriellem Vorbild professionalisieren.

Viele Wettbewerber kooperieren mit mobilen Finanzvertrieben und nutzen ihren Zeitvorsprung, indem sie die Kundensignale unverzüglich aufnehmen und durch – zum Teil unqualifizierten – Produktvertrieb umsetzen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen es

aufgrund ihrer Markt- und Kundeninformationsnähe besser machen. Zur Nutzung der Stärken sind eine industrialisierte Geschäftsprozessorganisation (etwa über Kredit-Service-Center oder Workflow-Prozesse) und eine anreizorientierte Vertriebskultur zu schaffen, die sich durch hohe Flexibilität und Qualitätsdenken auszeichnen. Die einzelne Bank muss sich künftig stärker als „Finanz Einzelhändler“ sehen und Vertriebskooperationen ausbauen (siehe easyCredit oder attrax).

Alle Mitarbeiter stehen künftig in der Kundenverantwortung – direkt und indirekt. Bankerfolg wird für alle an der Wertschöpfung beteiligten Mitarbeiter sichtbar gemacht und durch ein transparentes Vertriebscontrolling unterlegt.

Ein professionelles Vertriebscontrolling muss in allen Volksbanken und Raiffeisenbanken schnelle Informationen zum Erfolg der Vertriebsaktivitäten und Kosten der Wertschöpfung liefern. Rechenzentralen und Verbundpartner müssen hier zeitnah an geeigneten Lösungen mitwirken. Vertriebsmitarbeiter gewinnen an Reputation und werden durch weitaus höhere flexible Vergütungsanteile zu unternehmerischem Handeln motiviert. Schlanke, transparente Zielvereinbarungen, tagesaktuelles Aktivitätencontrolling und Steuerung über den DB III führt zu höherer Ergebnisorientierung in den Genossenschaftsbanken.

Die Veränderungsdynamik wird auch künftig sehr hoch sein und zwingt die Entscheider, simultan mehrere Veränderungsprozesse zu bewältigen. Projektmanagement wird zur Daueraufgabe.

Die in vielen Instituten notwendige Neuausrichtung des Vertriebs konkurriert mit der Umsetzung aufsichtsrechtlicher Vorgaben, die oft eher vertriebsfern sind. Simultan muss aktives Kostenmanagement betrieben werden, um die Sach-

und Personalkosten im Griff zu behalten. In größeren Banken können eigene Projektmanagementteams installiert werden, die zentrale Veränderungen koordinieren und umsetzen. Mitarbeiter tragen durch ihre Markt- und Kundenkenntnis aktiv zur Nutzung des Innovationspotenzials in den Banken bei. Die Führungskräfte müssen sich stärker zum Finanzdienstleistungsvertrieb bekennen und entsprechende Personalstrategien entwickeln.

Visionäres Ziel ist erreichbar

Der Wettbewerbsdruck wird künftig also weiter steigen. Nur ein dauerhaft starker Vertrieb kann die Selbstständigkeit der einzelnen Volksbank und Raiffeisenbank sichern. Wenn die Probleme der Mitglieder und Kunden durch die Genossenschaftsbanken besser gelöst werden als durch die Wettbewerber, können langfristig qualifizierte Marktanteile gewonnen und die gesamte Bankengruppe weiter stabilisiert werden.

Die Grundlagen für erfolgreichen Vertrieb sind in vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken vorhanden. Notwendige Veränderungsprozesse müssen nachhaltig umgesetzt und die beschriebenen Instrumente konsequent angewendet werden. Dann ist das visionäre Ziel im Vertrieb erreichbar: Die Volksbank und Raiffeisenbank vor Ort ist der regionale Finanzdienstleister Nummer eins! ■

Seminar-Tipp

Workshop der Akademie Deutscher Genossenschaften ADG

„Mehr PS im Vertrieb: Auf dem erfolgreichen Weg zur Betreuerbank“

Termin: 5. bis 7. Oktober 2005

Mehr Infos und Anmeldung:
joerg_schmidt@adgonline.de