

Wettbewerbsfaktor

Aktuelle Wertediskussion sollte Konsequenzen für die zukünftige Kommunikation der Genossenschaftsbanken haben

Theresa Theurl

Das Thema Vertrauen steht in der Wirtschaft – vor allem im Finanzsektor – derzeit im Vordergrund. Der Begriff Vertrauenskrise macht die Runde. Doch Vertrauen stellt sich nicht voraussetzungslos ein, sondern benötigt Vertrauensanker, an denen Menschen ihre Erwartungen und Einschätzungen festmachen können. Werte oder konsistente Geschäftsmodelle können die Funktion eines Vertrauensankers übernehmen. Gesetze für Genossenschaftsbanken ergeben sich daher aus der Krise auch gute Chancen, stehen sie doch für jene Werte, die nun stärker betont werden und die ihr Geschäftsmodell determinieren. Dies hat Konsequenzen für die Kommunikation, um kurzfristige Wettbewerbsvorteile auch nachhaltig zu sichern.

Zahlreiche Bankkunden und Bankmanager erwarten, dass neben der Sparkassen- die genossenschaftlichen Institute als „Gewinner“ aus der Krise hervorgehen werden. Aber: Die Menschen sind bei ihren Einschätzungen im Momentum des aktuellen Umfelds und der Aufarbeitung von Ursachen und Auswirkungen verhaftet. Wird nicht zwischen Bankengruppen differenziert, zeigt der internationale GfK-Vertrauensindex aus dem Frühjahr 2009 eine deutliche Verringerung des Anteils der Menschen, die „Bankern“ sehr oder etwas vertrauen. Es sind nur 27 Prozent – ein Minus von 8 Prozentpunkten gegenüber 2008.

Besser als im internationalen Durchschnitt schneiden die Banken in Deutschland ab. Haben vor einem Jahr Herkulische nach drei „Sternen“ der Deutschen den Banken vertraut, sind es jetzt nach Angaben der GfK noch 60 Prozent. Interessant sind auch die Ergebnisse einer Befragung, die das Ipsos-Institut Mannheim im Auftrag des BfL im März 2009 durchführte: 54 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Vertrauen in die Banken in Deutschland stark gefallen hat, während dies nur 8 Prozent von ihrer eigenen Bank befragten. Hier antworteten 58 Prozent, dass ihr Vertrauen überhaupt nicht gefallen hat. Vor diesem Hintergrund sollte nun geprüft werden, welche Werte im Zusammenhang mit Genossenschaftsbanken Bedeutung haben und wie eine adäquate Kommunikationsstrategie aussehen könnte. Mit der Vier-Stärken-Analyse und dem Nachhaltigkeits-Bouquet haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken entgegenstehend reagiert.

Für eine Normalisierung der Entwicklungen auf den Finanzmärkten muss die Vertrauenskrise überwunden werden. Erst dann können die Banken wieder ihre einzel- und gesamtwirtschaftlichen Aufgaben erfüllen und ihren Beitrag zur Überwindung der volkswirtschaftlichen Rezession leisten. Vertrauen ist neben all seinen emotionalen Facetten ein sehr produktiver Faktor, der stabilisierend wirkt. Ist Vertrauen vorhanden, sinken Informations-, Transaktions- und Überwachungskosten. Nur vor diesem Hintergrund sind Menschen bereit, langfristige Transaktionen und Bekenntnisse einzugehen und sich zu binden. Vertrauen benötigt Informationen. Es tragen Verhaltensinformationen nicht nur dazu bei, wofür dieses Vertrauen zu setzen, sondern

es werden auch genutzt, um solchen (wieder)aufzubauen.

Verhaltensinformationen können aus der persönlichen Erfahrung mit Entscheidungsträgern gewonnen werden. Dies erfordert die Nähe zwischen Entscheidungsträgern und Betroffenen. Ist dies nicht möglich, begrenzt die Suche nach einem Ersatz für die persönliche Erfahrung, etwa die Orientierung an Werten oder glaubwürdigen Geschäftsmodellen. Daraus leiten Menschen Erwartungen darüber ab, wie sich Entscheidungsträger verhalten werden. Es ist daher zentral, dass Informationen der Kern von Kommunikationsstrategien sein müssen. Zusätzlich erfüllt das Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken „vertrauensfördernde“ Komponenten, die in einem Umfeld kommuniziert werden müssen, in dem sich Marktanteile verschärfen werden.

Werte und die Zeit nach der Krise

Der Hintergrund der Bankenkrise sowie die Zukunft der Kreditinstitute werden

14 Stärken
der Volksbanken
Raiffeisenbanken.

Wir machen den Weg frei!

Volksbanken
Raiffeisenbanken

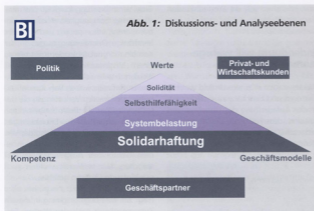
NACHHALTIGKEIT

Sozial, ökologisch, Ökonomisch, Personal, Umweltbewusstsein, Arbeitsplätze, Leistung, Transparenz, Integrität, Verantwortung, Ehrlichkeit, Kompetenz, Engagement, Innovation, Tradition.

Wir machen den Weg frei!

Volksbanken
Raiffeisenbanken

Bild angelehnt auf die Kommunikationsstrategie der Volks- „Nachhaltigkeit“ der Volksbanken und Raiffeisenbanken.



heute in einem Dreieck von Faktoren analysiert. Dies sind die Kompetenz der Banker, die Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle sowie die entscheidungsrelevanten Werte. Dabei hat sich die Aufmerksamkeit von der Solidität einzelner Banken und Verbände zu deren Selbsthilfefähigkeit – und dann zur Frage der Stabilität des gesamten Systems sowie schließlich zur Solidarhaftung einer ganzen Gesellschaft über den Staatshaushalt – verlagert.

Kurzum: Werte spielen in der aktuellen Diskussion über Banken und die Folgen der Finanzkrise eine große Rolle. Doch was wird nach dem Ende der Krise sein? Banken stehen komplexen Herausforderungen gegenüber, die sich überlagern. Da sind die Trends, die bereits seit Jahren bekannt sind und bewältigt werden müssen: die Verteidigung und der Ausbau der Marktpositionierung, das Wertschöpfungsmanagement, die Kostenkontrolle etc. Dazu kommen nun die akuten Probleme, deren Intensität durch die rezessive Belastung der Firmenkunden erhöht wird. So stellt sich die Frage, wie sich der Mix dieser beiden Herausforderungen in der Zukunft darstellen wird. Drei Szenarien sind denkbar. Erstens

könnten nach der Bewältigung der akuten Probleme bald wieder die „alten“ Herausforderungen und Rahmenbedingungen in den Vordergrund treten. Hierbei würden keine Lehren aus der Krise gezogen. Zweitens könnten sich die akuten Probleme als unlösbar herausstellen und über einen längeren Zeitraum alle Entwicklungen dominieren. Die aktuellen Anstrengungen sollten dies jedoch verhindern können. Drittens könnten die krisenhaften Entwicklungen und Erfahrungen daraus auch die längerfristig wirkenden Herausforderungen verändern.

Wird das Bankgeschäft danach also ein anderes sein als davor? Es spricht vieles dafür, dass diese Perspektive die Wahrscheinlichste ist. Längst hat eine breite Diskussion über das Wirtschaften nach der Krise begonnen. Interessanterweise gewinnt in dieser das genossenschaftliche Geschäftsmodell an Bedeutung.

Die einzelnen Banken und Institutsgruppen sind unterschiedlich betroffen und dürften auch unterschiedliche Antworten finden. Daher gilt es, nicht nur über die zukünftige Positionierung im Wettbewerbsumfeld zu entscheiden, sondern diese Entscheidung auch adäquat zu

kommunizieren. Wir wissen zum jetzigen Zeitpunkt nicht, wie lange die in Gang gekommene Wertediskussion anhält und welche Bedeutung sie erlangen wird. Vielleicht zählen bald wieder ausschließlich Prozentpunkte in einem Konditionenwettbewerb.

Selbstverständlich kann mit Werten allein der Wettbewerb nicht gewonnen werden. Ein klares Wertprofil kann jedoch zusätzliche Spielräume, einen Konditionenkorridor ermöglichen. Je dauerhafter

und intensiver sich die Wertediskussion herausstellt, desto größer sind die entstehenden Spielräume.

Individuum will wahrgenommen werden

Werte werden in einem Umfeld weicher Faktoren und Einschätzungen diskutiert. In der Aufarbeitung der Ursachen wird kritisiert, dass heute wieder als wichtig eingeschätzte Werte in den Hintergrund geraten sind. Stattdessen haben zuvor

Gier, Verantwortungslosigkeit und eine allgemeine Sorglosigkeit dominiert. Intransparenz, Inkompetenz und eine sehr kurzfristige Orientierung trugen in der Kombination mit fehlender Kontrolle zu einem Missbrauch des Vertrauens bei. Werden in zahlreichen Umfragen die aktuellen Befindlichkeiten von Kunden erhoben, dominieren Verlustangst, die Unsicherheit über die Betroffenheit durch negative wirtschaftliche Entwicklungen und Unruhe bezüglich notwendiger Veränderungen. Nicht selten wird von einem Gefühl des Ausgeliefertseins gesprochen. Nur vereinzelt werden auch sich bietende Chancen gesehen.

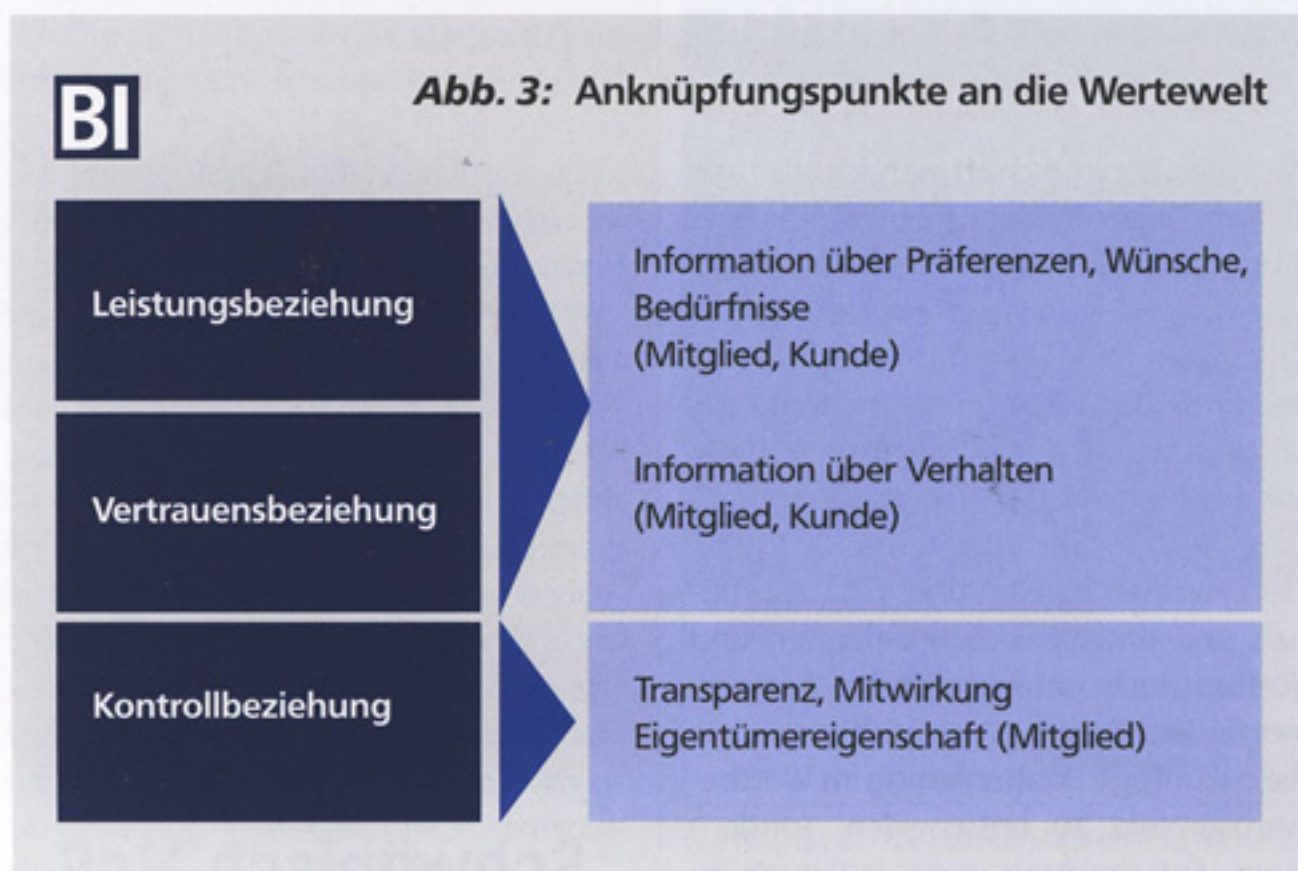
Fragt die Meinungsforschung in diesem Zusammenhang nach den Werten, Forderungen und Wünschen, die Bankkunden vor dem Hintergrund der aktuellen Erfahrungen als wichtig einschätzen, häufen sich Antworten mit folgenden Inhalten: Verantwortungsbereitschaft, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Fairness. Wichtiger als bisher scheinen den Menschen Sicherheit, Stabilität, Nähe zu den Entscheidungsträgern, Eigeninitiative und die Möglichkeit zur Kontrolle sowie der ausgeprägte Wunsch nach Transparenz und Informationen zu werden. Dazu wird der Bedarf artikuliert, als Individuum mit eigenen Bedürfnissen wahrgenommen zu werden.

Gefordert werden zudem Langfristigkeit und Nachhaltigkeit in den Entscheidungen und Strategien, Kompetenz der Entscheidungsträger sowie ein klares Profil von Unternehmen. An der Spitze der Wünsche und Werte aber steht regelmäßig die Möglichkeit und die Chance, vertrauen zu können.

Hier sind die Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells angesprochen. So wird aktuell der Schutz vor feindlichen Übernahmen wichtiger. Dies gilt auch für eine Orientierung, die über das Quartal hinausreicht. Die Mitgliedschaft wird nicht nur verstanden als In-

BI **Abb. 2: Weiche Faktoren, Werte, Gefühle, Einschätzungen**

Vor der Krise	In der Krise	Nach der Krise
Aufarbeitung durch Kunden und Öffentlichkeit	Erfragte Befindlichkeiten von Kunden	Meinungsforschung über die Kunden
Gier	Unsicherheit über Betroffenheit	Ehrlichkeit, Fairness, Kompetenz
Inkompetenz	Verlustangst	Verantwortung, Sicherheit
Verantwortungslosigkeit, Sorglosigkeit	Angst vor Veränderung	Stabilität, Nähe
kurzfristige Orientierung	Unruhe	Langfristigkeit
Intransparenz	Ausgeliefertsein	Nachhaltigkeit
fehlende Kontrolle	(Chance)	Transparenz, Information
Missbrauch von Vertrauen		Kontrolle
		Vertrauen, Verlässlichkeit



Auf dem Weg zum eigenen Filial-TV

„Digital legacy“ für Volksbanken und Raiffeisenbanken

Prof. Dr. Grottel

strument der Bindung, sondern es kommen die starken Anreize der Eigentümerschaft hinzu, die zur Übernahme von Verantwortung im eigenen Interesse zwingt. Eine Verwurzelung im lokalen Umfeld kann unter Nutzung des Netzwerkintergrunds mit wirtschaftlicher Größe und Vielfalt sowie individualisierten Problemlösungen kombiniert werden. Auf diese Weise kann Nähe entstehen, persönliche Erfahrungen mit Entscheidungsträgern werden möglich.

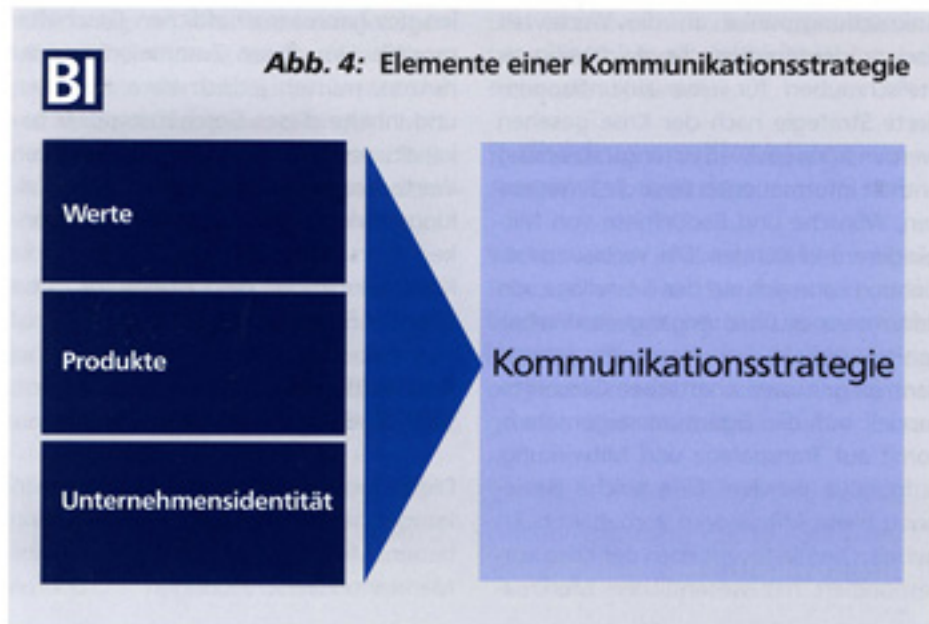
Es stellt sich heraus, dass es Anknüpfungspunkte an die Wertewelt gibt, dass dieses Geschäftsmodell aber auch Merkmale verkörpert, die zunehmend wieder als wichtig eingeschätzt werden. Drei

Anknüpfungspunkte an die Wertewelt sind zu identifizieren, die gleichzeitig als Stellschrauben für eine zukunftsorientierte Strategie nach der Krise gesehen werden können. Die Leistungsbeziehung enthält Informationen über die Präferenzen, Wünsche und Bedürfnisse von Mitgliedern und Kunden. Die Vertrauensbeziehung kann sich auf der Grundlage von Informationen über vergangenes Verhalten entwickeln. Eine Kontrollbeziehung kann im genossenschaftlichen Geschäftsmodell auf die Eigentümereigenschaft, somit auf Transparenz und Mitwirkung, aufgebaut werden. Eine solche Beziehung bleibt Mitgliedern vorbehalten. Ergebnis: Die Wertewelt nach der Krise korrespondiert mit wesentlichen Merkma-

len des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Um diesen Zusammenhang zu nutzen, müssen jedoch klare Konturen und Inhalte dieses Geschäftsmodells bekannt sein. Konkret: Die genannten Werte begründen noch kein Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaftsbanken. Ein solches entsteht erst durch die Kontrollfunktion des Eigentums, also über die Ebene der Mitgliedschaft.

Kommunikation kann Wettbewerbsfaktor sein

Diese Überlegungen sollten auch Auswirkungen auf die künftige Kommunikation haben. Meist geschieht es in Krisen, dass Marktanteilsverschiebungen größeren



Ausmaßes stattfinden. Dann wird möglich, was in „normalen Zeiten“ nur langsam vor sich geht. Dieser Tatsache ist auch eine alte Marketingweisheit geschuldet, nämlich dass in der Krise aktiv kommuniziert werden sollte. Als Investment in die Marke sollten konsequente Kommunikationsmaßnahmen verstanden werden – und nicht als reiner Kostenfaktor. Kommunikation ist jetzt notwendig. Dies ist eine erste Schlussfolgerung. Im aktuellen Umfeld wird die Diskussion über Werte geführt.

Daraus folgt zweitens, dass eine Kommunikationsstrategie Stellung zu den heute als wichtig eingeschätzten Werten beziehen muss. Dies darf drittens nicht „aufgesetzt“ sein, eben nicht ein Marketinggag, sondern muss als inhärentes Element des Geschäftsmodells glaubwürdig vermittelt werden können. Der Aufbau von Vertrauen, der heute so dringend gefordert wird, benötigt Vertrauensanker. Nur wenn solche vorhanden sind, kann Vertrauen zu einem Wettbewerbsfaktor werden, der darüber entscheidet, welche Banken langfristig Marktanteile gewinnen können. Damit dies gelingt, sind glaubwürdige Informationen über das Geschäftsmodell und seine inhärenten

Werte erforderlich. Daher ergibt sich als vierte Schlussfolgerung, diesen Gehalt für Genossenschaftsbanken transparent herauszuarbeiten.

Dies dürfte auch gemeint sein, wenn nach den Ansatzpunkten für die Kundenrückgewinnung nach der Krise gefragt wird (siehe auch Beitrag auf Seite 38). Die Menschen wollen eine einfachere Produktgestaltung, transparentere und intensivere Kommunikation. Wie sollte vor diesem Hintergrund eine Erfolg versprechende Kommunikationsstrategie für den genossenschaftlichen FinanzVerbund aussehen? Es kann nicht um punktuelle und zufällige Kommunikation gehen, nicht um oberflächliche Werbemaßnahmen und nicht um isolierte Produktinformation. Eine Kommunikationsstrategie, die Lehren aus der Krise enthält, sollte einige Anforderungen erfüllen.

Sie muss erstens jene drei Anknüpfungspunkte aufweisen, die als Schnittstelle zur Wertewelt identifiziert wurden: die Leistungs-, die Vertrauens- und die Kontrollbeziehung. Sie muss zweitens bereits in der Bewegung der Krise gestartet werden, in der Werte immer wichtiger sind als in Phasen einer als normal

eingeschätzten wirtschaftlichen Entwicklung. Sie muss drittens Werte explizit und direkt ansprechen. Dennoch darf sie sich viertens nicht isoliert auf Werte verlassen. Fünftens muss sie individualisierbar sein – zugeschnitten auf einzelne Mitglieder des FinanzVerbunds, auf die einzelne Primärbank, auf einzelne Regionen, sogar auf einzelne Mitglieder und Kunden. Eine Kommunikationsstrategie für den genossenschaftlichen FinanzVerbund muss die Botschaften über die Unternehmen und ihre Zusammenarbeit im Verbund, über die Produkte sowie über die Werte glaubwürdig vereinen. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass der Wunsch nach Kontrolle und Transparenz sehr stark ist. Dies ist typisch für Krisenphasen, in denen Vertrauen verloren gegangen ist. Bevor es wieder aufgebaut werden kann, sind diese Bedürfnisse sehr ernsthaft zu berücksichtigen.

Genossenschaftsbanken sollten daher stärker auf die Eigentümerschaft der Mitglieder abstellen. Diese Orientierung ist mit der neuen Kommunikation „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt“ sehr gut vereinbar. Sehr konsequent umgesetzt wird sie auch mit der neuen Kampagne der österreichischen Raiffeisengruppe „Nur eine Bank ist meine Bank“. Kurz zusammengefasst ergeben sich vor diesem Hintergrund zwei klare Anforderungen an eine Kommunikationsstrategie. Eine werteorientierte Kommunikation muss jetzt ansetzen, da jetzt Prägnanzen erfolgen. Das wertebestimmende Profil der Genossenschaftsbanken sollte jedoch noch weiter geschärft werden. ■

Zur Autorin



Prof. Dr. Theresia Theurl lehrt Volkswirtschaftslehre und ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

E-Mail: theresia.theurl@uni-muenster.de