

Effizient und innovativ

Wissenschaft und Praxis im Gespräch/Kosten optimieren und Vertrieb intensivieren

Simone Kruska

Bereits zum zwölften Mal lud das IFG Münster Mitte Januar zu seiner Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis“ ins Münsteraner Schloss. Rekordverdächtige 220 Anmeldungen konnte Gastgeberin und Moderatorin Professor Theresia Theurl vermelden. Wie immer waren namhafte Vertreter des FinanzVerbunds dem Ruf der geschäftsführenden Direktorin des IFG gefolgt, um über „Märkte nach der Krise – Strategien für den FinanzVerbund“ zu diskutieren.

Auch wenn die Volksbanken und Raiffeisenbanken gestärkt aus der Finanzmarktkrise hervorgegangen seien, gehe es jetzt darum, dies auch sichtbar und vor allem rechenbar zu machen, betonte Theurl. Dabei käme es nicht nur auf Konzepte, sondern vor allem auf deren Umsetzung an. Folgerichtig gewährte die Tagung dann auch interessante Einblicke in die praktische Arbeit von Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Konzepte erfolgreich umgesetzt haben.

Markus Dauber, Vorstand der Volksbank Offenburg, und Dr. Georg Wübker, Partner und Managing Director der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, stellten ein Projekt vor, das in der badischen Volksbank umgesetzt wurde (siehe BI 1/2010, Seite 36 und Beitrag auf Seite 54). Im Mittelpunkt standen dabei die Entwicklung einer Preisstrategie, der Aufbau einer Preis- und Produktdatenbank, die Entwicklung intelligenter Preisstrukturen und deren Umsetzung. Für Wübker ist vor allem Letzteres Schlüssel zum Erfolg, denn „wir haben in Deutschland kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem“, so der Berater. Dies besteht in der Volksbank Offenburg nicht, wie Dauber konstatierte. Die Motivation seiner Bank sei es gewesen, aus einer guten Ausgangsposition heraus Dinge noch besser zu machen. Es gelte, Kapital und Know-how heute aufzubauen, um morgen noch bestehen zu können, stellte Dauber fest.

Dr. Matthias Metz, Vorsitzender des Vorstands der Bausparkasse Schwäbisch Hall, zeigte die aktuellen Herausforderungen für das Bausparen auf. Dies seien unter anderem die demografische Entwicklung, der Wohnungs- und Städtebau, aber auch gesellschaftliche Veränderun-

gen, beispielsweise in den Familienstrukturen. Zwar sei Schwäbisch Hall nach wie vor die Nummer eins im Markt. Neben der Sicherung des bestehenden Kundenbestands dürfe aber auch die Akquise nicht vernachlässigt werden. Hier lägen noch ungenutzte Potenziale im Verbund. So hätten immerhin 10,4 Millionen Kunden mit einer Hauptbankverbindung bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken keinen Bausparvertrag. Hier ließe sich noch genossenschaftliches Kundenpotenzial erschließen, betonte Metz.

Ideen umsetzen

Wie können Märkte in Ballungsräumen sinnvoll erschlossen werden? Mit dieser Frage hat sich die Hannoversche Volksbank intensiv beschäftigt. Genossenschaftliche Institute hätten in deutschen Großstädten im Vergleich zu den Sparkassen geringere Marktanteile. So sei es auch in Hannover. „Drei Viertel unserer Kunden sind im Speckgürtel Hannovers zu Hause“, stellte Vorstandssprecher Jürgen Wache fest. Deshalb gäbe es für seine Bank auch keine enge Definition des Begriffs „Ballungsraum“. Eine iso-

lierte Betrachtung der Kernstadt sei ohne den Speckgürtel nicht möglich, betonte Wache.

Die Hannoversche Volksbank setzt auf drei Lösungen, um auch städtische Kunden an das Institut zu binden: unterschiedliche Kontomodelle, individuell gestaltete VR BankCards und die Hannoversche Volksbank.direkt, die als regionale Zweitmarke betrieben wird. Insbesondere die VR BankCards mit den Motiven regionaler Sympathieträger – etwa Hannover 96 oder das Eishockeyteam Hannover Indians – hätten nicht nur einen (Neu-) Kundenbindungseffekt. Sie seien darüber hinaus ein Alleinstellungsmerkmal und hätten dadurch auch einen positiven Marketingeffekt erzielt, sagte Wache. Die Multikanal-Struktur der Bank setzt neben dem klassischen stationären und mobilen Vertrieb auch auf das Internet. Die Hannoversche Volksbank.direkt sei aber keine klassische Direktbank, sondern würde als regionaler Direktvertriebskanal genutzt werden, betonte Wache. Auch werde das Institut demnächst ein Angebot für Hausverwalter erstellen. Dieses umfasse Konten- und Mietkautionsverwaltung sowie die Finanzierung von Eigentumswohnungen. Das seien weitere Instrumente der Neukundengewinnung im Ballungsraum Hannover.

Werner Terheggen, Vorstandsmitglied der Volksbank an der Niers, erläuterte in seinem Vortrag, wie wichtig eine moderne Organisation für die Markterschließung ist. Es sei eine ständige Herausforderung, die Bank auf der Basis genossenschaftlicher Grundwerte zeitgemäß aufzustellen, so Terheggen. Dies könne durch gute Beratung sowie innovative Produkt- und Serviceleistungen geschehen. Zudem gelte es, sich dem veränderten Wettbewerb zu stellen. Die Volksbank an der Niers hat in diesem Zusammenhang mehrere Ideen entwickelt, für die auch der „Kompass 2010“ ergänzende Orientierung gegeben hätte. Um



auch in Zukunft angemessene Gewinne erwirtschaften zu können, müssten vor allem die Kostenstrukturen betrachtet und der Vertrieb intensiviert werden, führte Terheggen aus. So hat die Bank ihre gesamte Verwaltung in ein Gewerbegebiet verlegt. Das bringe neben Kostenvorteilen auch eine Effizienz in den Entscheidungswegen, so der Vorstand. Bereits 1980 hat das Institut, zunächst im Immobiliengeschäft, Bereiche gezielt ausgelagert. Mittlerweile ist auch E-Banking durch die VR-Dienste dazugekommen und der Zahlungsverkehr wird über den Bankenservice Kassel abgewickelt.

Persönliche Nähe soll bei der Volksbank an der Niers durch eine Vertriebsintensivierung in den Segmenten Privat- und Servicekunden erreicht werden. So arbeite das Institut nicht nur in diesen Bereichen mit klaren Zielvorgaben für ihre Mitarbeiter, so der Vorstand. Um das tägliche Brot ihrer Firmenkunden im ländlich geprägten Geschäftsgebiet besser zu verstehen, wurden vier Mitarbeiter speziell für die Bereiche Landwirtschaft und Gartenbau geschult. „Spezialisierung bringt Kundennähe“, brachte es Terheggen auf den Punkt. Das Konzept ging auf. Für dieses Jahr möchte die Bank noch einen weiteren Spezialberater einstellen.

Vertrieb intensivieren

Bei der anschließenden von Professor Theurl moderierten Podiumsdiskussion mit Uwe Abel, Vorstandsvorsitzender der Mainzer Volksbank, Stefan Hoffmann, Vorstand der Volksbank Beckum, Moritz Krawinkel, Vorstand des RWGV, und Dr. Andreas Martin, Vorstand des BVR, standen innovative Strategien für nachhaltigen Erfolg im Fokus. Zwar waren sich alle Diskutanten über den Zuwachs an Marktanteilen nach der Finanzmarktkrise einig. Doch solle man sich nicht auf das Kundengedächtnis verlassen, mahnte Martin. Es gehe jetzt aktuell darum, im FinanzVerbund eine Werte- und Produktivitätsoffensive zu initiieren, um Alleinstellungs-

merkmale zu erhalten und gleichzeitig die Marktpreisfähigkeit zu verbessern. Dazu müsse auch der Universalbankansatz gestärkt werden. Wichtige Themen für dieses Jahr sieht der BVR-Vorstand auch in der Bewahrung der verbundeigenen Einlagensicherung. Zudem sei 2010 das „Jahr des Verbraucherschutzes“. Man müsse daraus einen Vorteil für den FinanzVerbund machen, forderte Martin.

Die Volksbank Beckum habe auch aus der Kommunalpolitik Zuspruch erhalten. Es wurde wahrgenommen, dass der Verbund sich nicht verspekuliert hätte, so Hoffmann. Dennoch sei klar, dass der Vertrieb weiter ausgebaut werden müsse. Sein Institut setze dabei auf ein KundenserviceCenter und schlanke Kreditprozesse.

Uwe Abel führte den Erfolg seines Instituts auf nachhaltige Geschäftspolitik vorheriger Generationen zurück. Bereits

früh habe man mutig in Vertriebssysteme investiert. So wurde die Direktbank „MVBdirekt“ bereits in den 1990er Jahren gegründet. Auch der mobile Vertrieb „MVB-Mobil“, die Abschaffung von Kontoführungsgebühren, die Auslagerung von allem, was nicht zur Kernkompetenz gehört, und eine starke Mittelstandsausprägung im Kreditgeschäft gehörten zu den Erfolgsfaktoren der Bank. Für die Zukunft wünsche er sich für den gesamten Verbund eine weitere Entlastung von administrativen Tätigkeiten der Vertriebsmitarbeiter, so Abel.

Moritz Krawinkel schätzte die Leistungen der Regionalverbände und des BVR als positiv ein. Für die Verbände gelte es, unnötige Belastungen für den Vertrieb zu verhindern. Eine der vordringlichen Aufgaben für das laufende Jahr sieht Krawinkel in der Abwehr überbordender Bürokratie. Hieran müssten alle Verbände gemeinsam arbeiten. ■

**EINLADUNG
zur
MITGLIEDERVERSAMMLUNG 2010
des
ARBEITGEBERVERBANDES DER DEUTSCHEN
VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V.**

Hiermit laden wir zu der
ordentlichen Mitgliederversammlung
des Arbeitgeberverbandes der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (AVR) ein, die am
**Freitag, den 19. März 2010, im Anschluss an das Forum
Bankenaufsichtsrecht, um 11.30 Uhr**
in der Akademie Deutscher Genossenschaften ADG e.V.
Schloss Montabaur, 56410 Montabaur
stattfindet.

**Arbeitgeberverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.**

Der Vorstand