

# Auf der Suche nach dem Besonderen

Veranstaltung des IfG Münster: langfristige Beziehungen im Fokus

Markus Krüger

Ende Januar lud das IfG Münster traditionell zu seinem „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“. Diesmal waren der Einladung rund 150 Gäste gefolgt, um zu analysieren und zu diskutieren, worin die Besonderheiten genossenschaftlicher Kreditinstitute liegen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster (IfG Münster), konzentrierte sich in ihren eröffnenden Ausführungen auf die Vorteile langfristiger Beziehungen. Gerade genossenschaftliche Kreditinstitute würden und müssten auf eine dauerhafte Bindung zu ihren Mitgliedern und Kunden bauen, so die Wissenschaftlerin.

In einer repräsentativen Umfrage, die das IfG Münster gemeinsam mit dem Marktforschungsunternehmen GfK durchgeführt hat, konnte eine hohe Akzeptanz für die Langfristigkeit von Beziehungen nachgewiesen werden. Dies sei in der gesamten Bevölkerung so, besonders aber bei Mitgliedern von Genosschaften.

„Langfristige Beziehungen werden also bewusst wahrgenommen und gerade von genossenschaftlichen Mitgliedern positiv bewertet“, zog die Wissenschaftlerin ein erstes Fazit.

Diese langfristige Orientierung sei der zentrale Wettbewerbsvorteil der genossenschaftlichen Kreditinstitute, unterstrich Theurl. Gerade für Banken sei es entscheidend, über persönliche Informationen die Möglichkeit zu erhalten, dem Kunden – oder dem Mitglied – die bestmögliche finanzwirtschaftliche Lösung zu bieten. „Die Mitgliedschaft bietet eine einzigartige Kontrollmöglichkeit und Transparenz, sodass persönliche Informationen eher offenbart werden als in anderen Unternehmensformen“, erklärte Theurl.

Die Wissenschaftlerin empfahl den Bankern, sich bewusst zu machen, welche Informationen sie von den einzelnen Kundengruppen benötige, um entsprechende Lösungen erarbeiten zu können. „Im Mittelpunkt stehen hier ihre Mitarbeiter“, richtete sie an die Banker. „Sie sind der Kern für den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege.“ Die Kosten für die Informationsgewinnung müssten natürlich berücksichtigt werden. Dann rechneten sich langfristige Kundenbeziehungen, die von den Menschen schließlich mehrheitlich gewünscht werden.

## Kundenbeziehung: dauerhaft denken

Nun waren die Praktiker am Zug. Gleich zu Beginn betonte Dr. Klaus Kalefeld, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hamm, dass sich sein Institut schon seit langem auf stabile Beziehungen statt auf kurzfristige Verkaufskampagnen konzentriere. Bei der Volksbank Hamm müsse dabei jederzeit das Gleichgewicht zwischen Mitglieder-, Mitarbeiter- und Bankorientierung erreicht werden.

Mithilfe der Maslowschen Bedürfnispyramide erklärte der Bankchef die Strategie der Volksbank Hamm. Beginnend mit den grundlegenden physiologischen Bedürfnissen – viele Filialen, großzügige Öffnungszeiten – über Wissensbedürfnisse – viele Informationsveranstaltungen des Instituts – bis hin zur Selbstverwirklichung – Hilfe zur Selbsthilfe, die genossenschaftliche Mitbestimmung – reiche das Angebot der Genossenschaftsbank. „Voraussetzung ist, dass alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter jederzeit den genossenschaftlichen Wertekodex leben“, bekräftigte Kalefeld.

Otto Mayer, Vorstandssprecher der Volksbank Hunsrück-Nahe, rückte den Verkaufsprozess bei Finanzdienstleistern in den Mittelpunkt seines Vortrags. Während Banken früher eher über die Vermutung aus Sicht des Instituts das passende



Produkt für den Kunden identifizierten, müsse das Institut jetzt zuerst den Bedarf des Kunden oder Mitglieds analysieren, um dann als Bank klare Lösungsempfehlungen geben zu können. „Wir kommen damit vom Vermutungs- zum Wissensvertrieb“, unterstrich Mayer. Es nutze eben nichts, wenn man als Bank wisse, welche Produkte der Kunden noch nicht habe, sondern man müsse wissen, welche Produkte er in Zukunft noch benötige.

Der Kunde dürfe nicht ein „Impulsgebieter“ erleben. „Eine strukturierte Herangehensweise ist notwendig“, so Mayer. Daher würden die Kunden bei der Volksbank Hunsrück-Nahe regelmäßig gezielt angesprochen, um die momentane Bedarfssituation zu klären. Das Institut investiere stark in die Weiterbildung seiner Mannschaft, um diesen Ansatz auch täglich leben zu können. „Denn durch Wissen wird die Kundenansprache wertvoll – auch und gerade für den Kunden selbst.“ Dieses Vorgehen im Markt sei etwas Besonderes im lokalen Wettbewerb, betonte Mayer.

Auch Heinz-Jürgen Kallerhoff, Vorstandsmitglied der R+V Versicherungsgruppe, verlangte in seinen Ausführungen einen Abschied vom produktgetriebenen und kampagnenorientierten Verkauf. Ganzheitlichkeit müsse gelebt werden in der Kundenbeziehung. Mit dieser langfristigen Perspektive könne man im harten Konkurrenzkampf punkten, so Kallerhoff. In der Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe bestünden hier allerdings noch Verbesserungspotenziale, die offen diskutiert werden müssten.

## Diskussion um das Besondere

In der abschließenden Podiumsdiskussion – moderiert von Prof. Dr. Theresia Theurl – versuchte zuerst Jürgen Timmermann, Vorstand der Grafschafter Volksbank, das Besondere an Genossenschaftsbän-

ken hervorzuheben: „Hier handelt es sich nicht um eine betriebswirtschaftliche Mode, sondern um eine nachhaltige Veranstaltung.“ Natürlich sei es schwierig, sich im Finanzdienstleistungsmarkt zu differenzieren, da Prozesse und vor allem Produkte im Vergleich zu anderen Banken dazu wenige Möglichkeiten böten. Daher sei es umso wichtiger, dass die Volksbank vor Ort durch die vielen Mitarbeiter ein Gesicht habe.

Philipp Otto, Chefredakteur der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“, stimmte dieser Analyse grundsätzlich zu. Gleichzeitig fragte er sich aber auch, warum dann die Genossenschaftsbanken in ihren Märkten nicht überall die Nummer eins seien. „Sie machen viel zu wenig aus ihren Möglichkeiten“, bekräftigte er.

Dabei fragte Otto in die Runde, ob die strikte Ablehnung zentraler Lösungsansätze noch zeitgemäß und überhaupt sinnvoll sei. Der easycredit zeige doch, dass auch eine zentrale Lösung für Erfolge im Markt sorgen könne. „Subsidiarität ist ein Wettbewerbsvorteil“, konterte Christian Polenz, Vorstandsmitglied bei der TeamBank AG, die Kritik. Die gelebte hohe Kundenorientierung gepaart mit leistungsfähigen Produkten passe strategisch gut zusammen, so Polenz weiter. Dies gelte auch für den Bereich der Servicekunden.

Otto wandte ein, dass eine Differenzierung über Produkte heutzutage aus seiner Sicht nicht mehr zum Erfolg führen könne. Auch das gute Image der Genossenschaftsbanken allein werde nicht ausreichen, um die Zukunft zu sichern. Für die Genossenschaftsbanken müsse im Fokus stehen, Bestandskunden langfristig zu binden. Die Differenzierung müsse eher über den Berater laufen als über das Produkt, empfahl er.

Zudem verstehe er nicht, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe sich scheinbar immer noch davor scheue, die Mit-



Klaus Kalefeld

glieder als wichtigstes Klientel anders zu behandeln als „normale“ Kunden. „Die Mitgliedschaft ist ein Pfund, mit dem Sie immer noch nicht genügend wuchern“, richtete Otto an die Banker. Großen Widerspruch erntete der Journalist für dieses Urteil nicht. Das war vielleicht auch etwas Besonderes an diesem Abend, der das Besondere suchte. ■



Otto Mayer