

Nr. 17

April 2000

Michael Hammerschmidt

Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal
für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
DER UNIVERSITÄT MÜNSTER

AM STADTGRABEN 9

48143 MÜNSTER

GERMANY

TEL (02 51) 83 - 2 28 91 / 83 - 2 28 01

FAX (02 51) 83 - 2 28 04

E-MAIL ROLF.GREVE@UNI-MUENSTER.DE

Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal
für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge

Ergebnisse eines Forschungsprojektes des
INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
DER UNIVERSITÄT MÜNSTER

in Zusammenarbeit mit dem
WESTFÄLISCHEN GENOSSENSCHAFTSVERBAND e.V.
MÜNSTER

von Dipl.-Volkswirt Michael Hammerschmidt
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen
der Universität Münster

Inhalt:	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	VI
Vorbemerkung	VII
1. Notwendigkeit und Zielsetzung der Untersuchung	1
1.1 Struktureller Wandel auf dem deutschen Bankenmarkt.....	1
1.2 Bedeutung für die Genossenschaftsbanken.....	1
1.3 Zielsetzung der Untersuchung.....	2
2. Ablauf und ausgewählte Ergebnisse der Mitglieder- und Kundenbefragung.....	2
2.1 Untersuchungsablauf.....	2
2.2 Rücklaufquoten und Zusammensetzung der Auswertung.....	3
2.3 Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung?	5
2.4 Gründe für den Erwerb der Mitgliedschaft	13
2.5 Allgemeine Einschätzung.....	17
3. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	18
4. Geänderte strategische Ausrichtung.....	19
4.1 Anforderungen an eine Strategie.....	19
4.2 Strategische Möglichkeiten für die Genossenschaftsbanken	20
4.2.1 Orientierung an genossenschaftlichen Prinzipien	20
4.2.2 Vertrauen als grundlegendes Element der Kunde-Bank-Beziehung	21
4.2.2.1 Kategorien von Vertrauen: Leistungs-, Personal-, Systemvertrauen.....	21
4.2.2.2 Bedingungen für Vertrauensaufbau	23
4.2.2.3 Empirische Bedeutung von Vertrauen für die Kundenbindung	26
4.2.3 Identitätsorientierte Markenstrategie und ihre Vorteile	27

5.	Erarbeitung und Operationalisierung von Handlungsvorschlägen.....	29
5.1	Handlungsfelder für Vertrauensaufbau	29
5.1.1	Profil der Bank	29
5.1.2	Kommunikation.....	33
5.1.3	Markenpolitik	34
5.1.4	Werte / Ethik	35
5.1.5	Leistung	38
	Exkurs: Exklusivleistungen zur Erhöhung der Eigenmotivation zum Erwerb der Mitgliedschaft	39
5.1.6	Qualitätsmanagement	42
5.1.7	Beziehungsmanagement.....	43
5.1.8	Verbundmanagement.....	44
5.1.9	Personelle und technische Kompetenz	45
5.2	Zusammengefaßter Maßnahmenkatalog	46
5.3	Integration der gefundenen Handlungsfelder.....	49
6.	Fazit und Ausblick	50
	Anhang	51

Abbildungsverzeichnis:	Seite
Abb. 1: Beteiligung nach Geschäftsgebieten (in der Auswertung)	4
Abb. 2: Rücklaufquoten unterteilt nach Mitgliedern / Nicht-Mitglieder in den Geschäftsgebieten.....	4
Abb. 3: Mehrfachbankverbindungen.....	6
Abb. 4: Mehrfachbankverbindungen nach Geschäftsgebieten.....	7
Abb. 5: Nutzungsintensität.....	8
Abb. 6: Leistungsanspruchnahme	9
Abb. 7: Dauer der Geschäftsbeziehung.....	10
Abb. 8: Aktive Information über Konkurrenzangebote	11
Abb. 9: Wechsel der Bankverbindung Mitglieder.....	12
Abb. 10: Wechsel der Bankverbindung Nicht-Mitglieder	13
Abb. 11: Gründe für Mitgliedschaft.....	14
Abb. 12: Vorteile der Mitgliedschaft aus Sicht der Mitarbeiter.....	15
Abb. 13: Beteiligung am Gewinn der Bank gem. Leistungsanspruchnahme.....	16
Abb. 14: Volksbank im Vergleich zu anderen Banken	17
Abb. 15: Identitätsorientierte Markenstrategie.....	23
Abb. 16: Wechselbereitschaft Gruppe „Vertrauen“	26
Abb. 17: Wechselbereitschaft Gruppe „kein Vertrauen“	26
Abb. 18: Informationsverhalten zu Mitgliederversammlungen	30
Abb. 19: Besuch der Mitgliederversammlungen.....	31
Abb. 20: Mitarbeiter-Meinung zum Unternehmensleitbild.....	36
Abb. 21: Themenbereiche, zu denen Mitarbeiter mehr Informationen wünschen...	37
Abb. 22: Von Mitgliedern gewünschte Exklusivleistungen.....	40
Abb. 23: Von Mitarbeitern genannte mögliche Maßnahmen.....	41
Abb. 24: Zusammengefaßter Maßnahmenkatalog	47
Abb. 25: Integration der gefundenen Handlungsfelder in die Vertrauenskategorien.....	49

Tabellenverzeichnis:	Seite
Tab. 1: Zuordnung der Mahrfachbankverbindungen	6
Tab. 2: Altersgruppen in der Untersuchung.....	10
Tab. 3: Maßnahmen – Kriterien Matrix	38
Tab. 4: Umsetzungs-Zuordnung	48

Vorbemerkung

Das vorliegende Arbeitspapier ist das Ergebnis einer nunmehr fast zweijährigen Zusammenarbeit des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster mit dem Westfälischen Genossenschaftsverband e.V., Münster, zum Thema „Mitgliedschaft bei Genossenschaftsbanken“. Im Laufe der gemeinsamen Arbeit an dem Projekt konnten sich Praxis und Wissenschaft ideal ergänzen. Anregungen der beteiligten Vertreter des genossenschaftlichen Finanzverbundes wurden von der Wissenschaft theoretisch untermauert und empirisch auf ihre Evidenz überprüft. Gleichzeitig konnten die beteiligten Wissenschaftler ihre Überlegungen in der Diskussion mit den Genossenschaftsvertretern einem Praxistest unterziehen und so vermeiden, daß die Empfehlungen allzu wirklichkeitsfremd ausgefallen sind. Beide Seiten konnten aus der intensiven Zusammenarbeit Nutzen ziehen.

Die Empfehlungen in diesem Arbeitspapier mögen vielen Lesern, vor allem aus dem Lager der Genossenschaftspraktiker, noch zu wenig operationalisiert sein. Es gilt jedoch zu bedenken, daß die Wissenschaft lediglich Anregungen für die Arbeit der Praxis geben kann. Nicht zuletzt wegen der Heterogenität der Genossenschaftsbanken ist es nun die Aufgabe der Genossenschaftsverbände, der Genossenschaftsbanken und der Verbundinstitute, die Grenzen des Machbaren auszuloten und konkrete Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln. Doch auch das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster wird dieses Thema weiterverfolgen. Der Autor des Arbeitspapiers, Dipl.-Volkswirt Michael Hammerschmidt, beabsichtigt, seine Überlegungen fortzuführen und im Rahmen seiner Doktorarbeit zusammenzufassen.

Der vorgeschlagene Weg eines mitgliederorientierten Beziehungsmanagements erfordert ein Umdenken in vielen Bereichen. Wir möchten Sie mit diesem Arbeitspapier anregen, über die zukünftige Ausrichtung der Genossenschaftsbanken nachzudenken. Der Autor und alle Beteiligten an dem Forschungsprojekt stellen ihre Überlegungen hiermit zur Diskussion und sind für Anregungen jederzeit dankbar.

Dr. Rolf Greve

1. Notwendigkeit und Zielsetzung der Untersuchung

1.1 Struktureller Wandel auf dem deutschen Bankenmarkt

Die zur Zeit stattfindenden und weiterhin fortschreitenden strukturellen Veränderungen auf dem deutschen Bankenmarkt gaben Anlaß zu einem Forschungsprojekt, das die strategische Bedeutung der Mitgliedschaft für Genossenschaftsbanken untersuchen soll.¹

Durch den Markteintritt von Non- und Nearbanks, Spezialbanken, Direktbanken und – durch die neuen elektronischen Medien ermöglicht – Internetbanken hat sich die Zahl der Akteure auf der Angebotsseite kontinuierlich vergrößert. Dieser Prozeß wird durch die europaweite Deregulierung noch verstärkt. Auf der Nachfrageseite ist hingegen eine Marktsättigung zu erkennen, denn heute verfügt nahezu jeder Haushalt über mindestens eine Kontoverbindung. Weiterhin hat sich das Kundenverhalten insofern verändert, als die Bankkunden heute anspruchsvoller sind, sich selbständig über Angebote der verschiedenen Institute informieren und sich für das für sie vorteilhafteste Produkt (evtl. bei einer Spezialbank) entscheiden. Sinkende Bankloyalität und steigende Wechselbereitschaft sind das Resultat dieser Entwicklung. Geänderte Rahmenbedingungen, die vor allem im rechtlichen, politischen und technologischen Bereich greifen, verstärken die Problematik für alle Bankengruppen.

1.2 Bedeutung für die Genossenschaftsbanken

Aufgrund der oben dargestellten Entwicklung erscheint es dringend notwendig, die grundsätzliche strategische Ausrichtung neu zu überdenken. Eine Geschäftspolitik mit Schwerpunkt auf der Neukunden-Akquisition bietet sich auf Märkten mit hohem Wachstumspotential an. Auf stagnierenden Märkten allerdings muß der Bindung der vorhandenen Kunden an das eigene Institut mehr Beachtung geschenkt werden. Dieser Entwicklung wird auch von Anbietern in anderen Branchen durch die Einrichtung von Kundenclubs o.ä. Rechnung getragen. Ziel solcher Maßnahmen ist die positive Differenzierung von den Mitbewerbern durch das Anbieten einer

¹ Zu den Veränderungen auf dem deutschen Bankenmarkt vgl. HAMMERSCHMIDT, M. / HELLINGER, C. (1998): Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 15, Münster, 1998, S. 4 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

Zusatzleistung. Hier bietet sich für die Genossenschaftsbanken durch die einzigartige Möglichkeit der Mitgliedschaft eine besondere Chance.

1.3 Zielsetzung der Untersuchung

Ausgehend von den gegenwärtigen Entwicklungen auf dem deutschen Bankenmarkt, soll analysiert werden, inwiefern die Mitgliedschaft bei einer Kreditgenossenschaft die Bindung an das Institut und damit die zukünftige Loyalität erhöhen kann. Da sich die angebotenen Dienstleistungen und Produkte der Genossenschaftsbanken weitestgehend nicht von den Angeboten der Mitbewerber unterscheiden, bleibt als einzige, nicht imitierbare Besonderheit die Mitgliedschaft. Zur Zeit werden allerdings die sich dadurch ergebenden Möglichkeiten nur unzureichend genutzt. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist somit die Identifikation der Anforderungen von Mitgliedern und potentiellen Mitgliedern (= „Nur-Kunden“) an eine Bankteilhaberschaft. Da keine spezifischen Daten zu diesem Themenkreis von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern mit vergleichbaren Voraussetzungen (d.h. Kunde beim selben Institut) vorlagen, war eine Datenerhebung erforderlich. Zu diesem Zweck hat das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster eine schriftliche Befragung von Mitgliedern und Kunden bei einer Volksbank aus dem Verbandsgebiet des Westfälischen Genossenschaftsverbandes Münster e.V. durchgeführt. Darauf aufbauend wurde in einer Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitern des Westfälischen Genossenschaftsverbandes, Vorständen von Primärbanken und Mitarbeitern des Instituts für Genossenschaftswesen ein Konzept für eine langfristige Strategie entwickelt. Der Schwerpunkt lag hierbei auf der Herausstellung der Besonderheiten des genossenschaftlichen Finanzverbundes, um so eine Differenzierung von den Mitbewerbern zu erreichen.

2. Ablauf und ausgewählte Ergebnisse der Mitglieder- und Kundenbefragung

2.1 Untersuchungsablauf

Im Zeitraum von Februar bis April 1999 wurde eine schriftliche Befragung von Mitgliedern und Kunden einer Volksbank aus dem Verbandsgebiet des Westfälischen Genossenschaftsverband Münster e.V. durchgeführt. Zu diesem Zweck wurden 1.723 Mitglieder und 1.723 Nur-Kunden der Volksbank angeschrieben. Neben einem Anschreiben, einem Fragebogen und ei-

nem frankierten Rückumschlag erhielten die befragten Personen eine Antwortkarte, auf der sie anonym die Teilnahme an der Befragung bestätigen konnten. Auf diese Weise konnte der Rücklauf besser kontrolliert werden. Ebenso war es möglich, die Personen, die bis vier Wochen nach Erhalt des Fragebogens noch nicht geantwortet hatten, erneut mit einem Schreiben zur Teilnahme aufzufordern. Auf Beteiligungsanreize, wie z.B. ein mit der Teilnahme verbundenes Gewinnspiel, wurde verzichtet.

Der Umfang des Fragebogens (siehe Anhang) betrug 26 Fragen auf sechs Seiten (DIN A 4). Mitglieder und Nicht-Mitglieder erhielten identische Bögen, wobei die Mitglieder neun Fragen mehr beantworten sollten.

Besonderer Wert wurde darauf gelegt, typische Einzugsgebiete von Kreditgenossenschaften darzustellen. Aus diesem Grunde wurden fünf verschiedene kontoführende Geschäftsstellen der Volksbank für die Befragung ausgewählt, die sich jeweils durch

- städtischen Charakter (Bereich „City“)
- ländlichen Charakter (Bereiche „Süden“ und „Osten“)
- Vorstadt-/ Wohngebiets-Charakter (Bereich „Westen“) auszeichnen.

Es wurde ebenfalls darauf geachtet, daß alle vier Bereiche mit annähernd gleichem Gewicht in die Untersuchung eingingen.

2.2 Rücklaufquoten und Zusammensetzung der Auswertung

Insgesamt wurden von den 3.446 versandten Fragebögen 861 auswertbare Bögen zurückgeschickt. Das entspricht einer Quote von rund 25%. Differenziert man den Rücklauf, so ergibt sich bei den Mitgliedern eine Quote von rund 39% (666 von 1.723), bei den Nicht-Mitgliedern von 11% (191 von 1.723).² Diese stark voneinander abweichenden Zahlen zeigen, daß sich die Mitglieder stärker für ihre Bank engagieren. Denn trotz des relativ hohen Zeitaufwandes für die Beantwortung der Fragen (ca. 15 Minuten) ist der hohe Wert bei den Mitgliedern ein Zeichen für größeres Interesse und evtl. für eine stärkere Identifikation mit der Bank.

² In vier Fällen (0,5%) wurden keine Angaben zur Mitgliedschaft gemacht.

Entsprechend der Rücklaufquoten setzt sich die Auswertung zu 77,5% (666 von 861) aus Mitgliedern und zu 22% (191 von 861) aus Nicht-Mitgliedern zusammen.

Die Beteiligung in den verschiedenen Geschäftsgebieten (ländlich, städtisch., Vorstadt/Wohngebiet) weist für alle Gebiete einen ähnlichen Wert auf (vgl. Abbildung 1). Hierauf wurde bei der Bestimmung der Stichprobe besonderer Wert gelegt, um allgemeingültige Aussagen für die Kreditgenossenschaften treffen zu können.

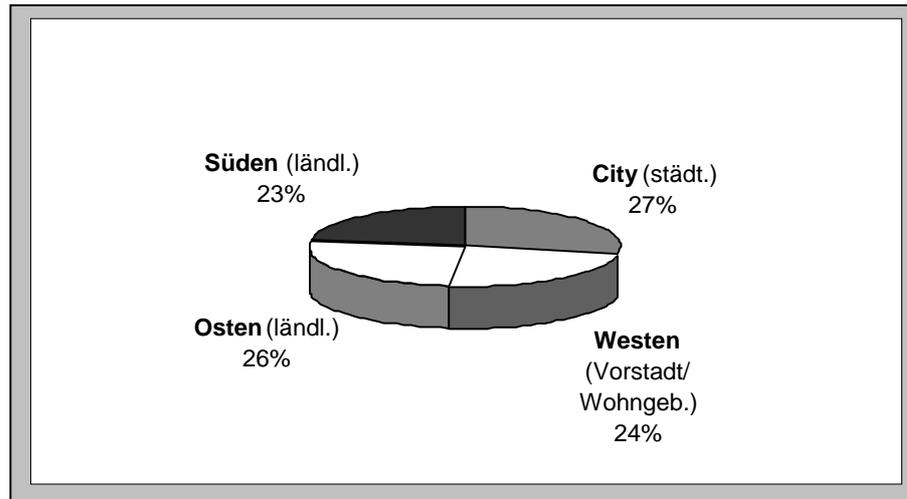


Abbildung 1: Beteiligung nach Geschäftsgebieten (in der Auswertung)

Die Zusammensetzung der Untersuchung nach Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern in den einzelnen Geschäftsgebieten zeigt ebenfalls ein relativ einheitliches Bild (vgl. Abbildung 2).

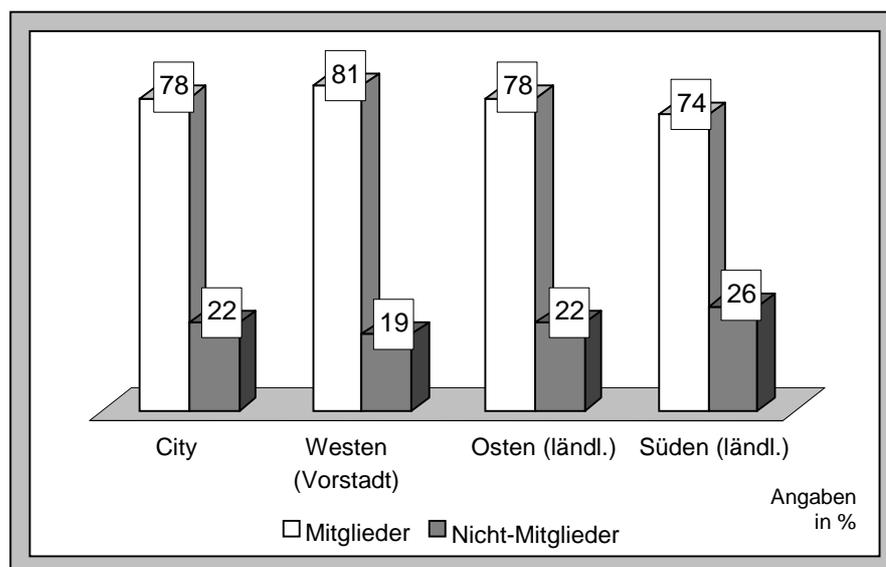


Abbildung 2: Rücklaufquoten unterteilt nach Mitglied / Nicht-Mitglied in den Geschäftsgebieten

Der zunächst bestehende Verdacht, daß sich Kunden im ländlichen Bereich aufgrund der regional weniger kompetitiven Marktsituation stärker für die Belange der Volksbank einsetzen, kann nicht bestätigt werden. Ebenso ist das Verhältnis Mitglieder zu Nicht-Mitgliedern in allen vier Geschäftsgebieten nahezu identisch.

2.3 Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung?

Zur Beantwortung der Frage, ob die Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank zur Erhöhung der Kundenbindung beitragen kann, ist es zunächst notwendig, meßbare Indikatoren zu überprüfen. In der Untersuchung wurden folgende Indikatoren überprüft:

- (1.) Die Anzahl der vorhandenen Bankverbindungen,
- (2.) die Nutzungsintensität,
- (3.) die Dauer der Geschäftsbeziehung,
- (4.) die bekundete Wechselbereitschaft.

Hierbei wurde grundsätzlich zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern unterschieden und die Ergebnisse einander gegenübergestellt.

(1.) Anzahl der vorhandenen Bankverbindungen:

Bei der Frage „Zu welchen Banken haben Sie eine Bankverbindung?“ waren Mehrfachantworten möglich. Hier ging es zunächst darum, die grundsätzliche Neigung zu Mehrfach-Bankverbindungen zu überprüfen.

Die Abbildung 3 zeigt, daß 52% der Mitglieder und 57% der Nicht-Mitglieder neben der Verbindung zur Volksbank noch mindestens eine weitere Bankverbindung unterhalten.

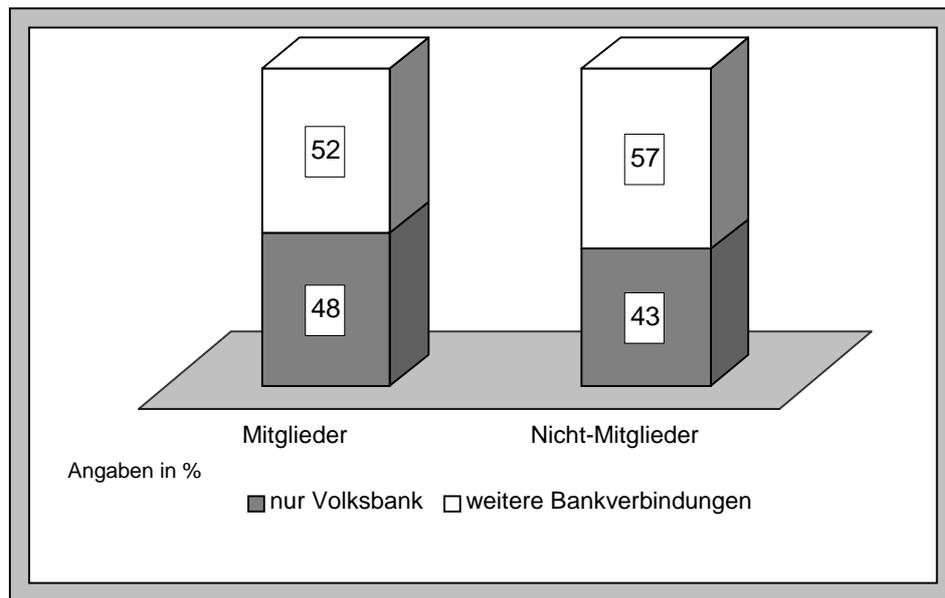


Abbildung 3: Mehrfach-Bankverbindungen

Hier sind vor allem die Sparkasse und die Geschäftsbanken zu nennen. Die einzelnen Werte sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Kontoverbindung bei ...	Mitglieder	Nicht-Mitglieder
Sparkasse	30%	34%
Geschäftsbanken ¹⁾	14%	13%
Sonstige ²⁾	24%	25%

1) Bank für Gemeinwirtschaft, Citibank, Commerzbank, Deutsche Bank, Dresdner Bank

2) Postbank, Spar- und Darlehnskasse, Sparda Bank, Direktbanken

Tabelle 1: Zuordnung der Mehrfach-Bankverbindungen

Die Angaben der Mitglieder und Nicht-Mitglieder weisen große Ähnlichkeit auf. So gaben z.B. 30% der Mitglieder und 34% der Nicht-Mitglieder an, neben der Bankverbindung zur Volksbank noch ein Konto bei der Sparkasse zu unterhalten. Es läßt sich folglich bis hierher kein Unterschied bezüglich des Indikators Mehrfachbankverbindung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitglieder feststellen.

Die Betrachtung nach Geschäftsgebieten (vgl. Abbildung 4) zeigt eine relativ starke Präsenz der Volksbank im Bereich „Osten“ (ländl.) sowie ein ausgewogenes Verhältnis im Bereich „Westen“ (Vorstadt / Wohngebiet). Im Bereich „City“ ist der relativ hohe Wert von 54% für weitere Bankverbindungen durch das größere Angebot im städtischen Bereich zu erklären. Im Bereich „Süden“, der ebenfalls als ländlich charakterisiert werden kann, ist traditionell ein Konkurrenzinstitut sehr stark, so daß dieser Bereich eine Sonderposition einnimmt.

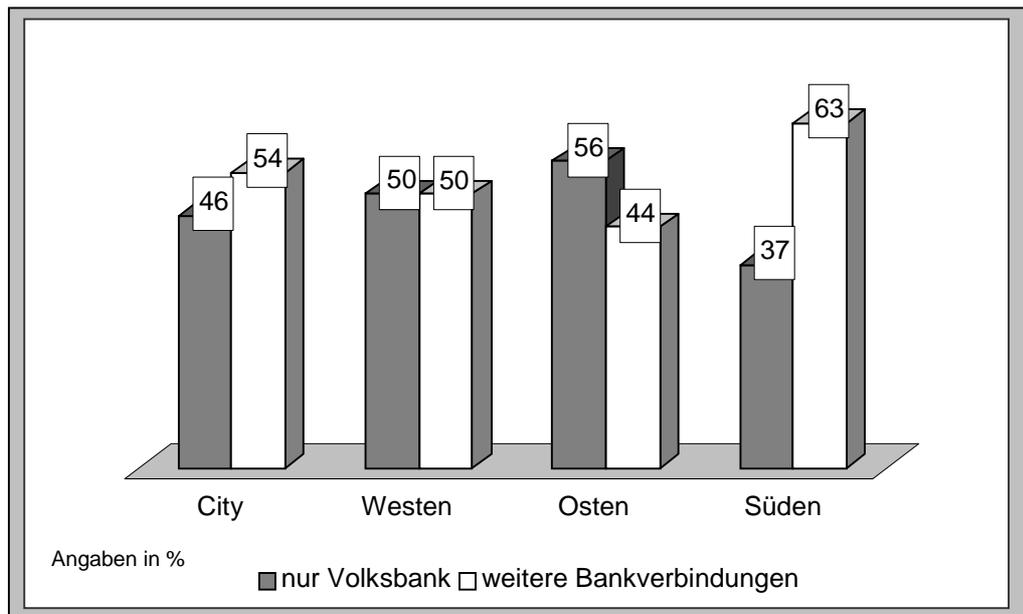


Abbildung 4: Mehrfach-Bankverbindungen nach Geschäftsgebieten

Grundsätzlich kann die These, Genossenschaftsbanken hätten im ländlichen Bereich eine größere Marktdurchdringung als in städtischen Bereichen, für das Untersuchungsgebiet nicht bestätigt werden.

(2.) Die Nutzungsintensität

Zur Erfassung der Nutzungsintensität wurde danach gefragt, bei welchen Kreditinstituten die meisten Geldgeschäfte getätigt werden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 dargestellt.³

³ Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich, so daß sich ein kumulierter Wert von über 100% ergibt.

So gaben 83% der Mitglieder und 65% der Nicht-Mitglieder an, die meisten Geldgeschäfte bei der Volksbank zu tätigen. 24% der Mitglieder schenken anderen Geldinstituten ihr Vertrauen.

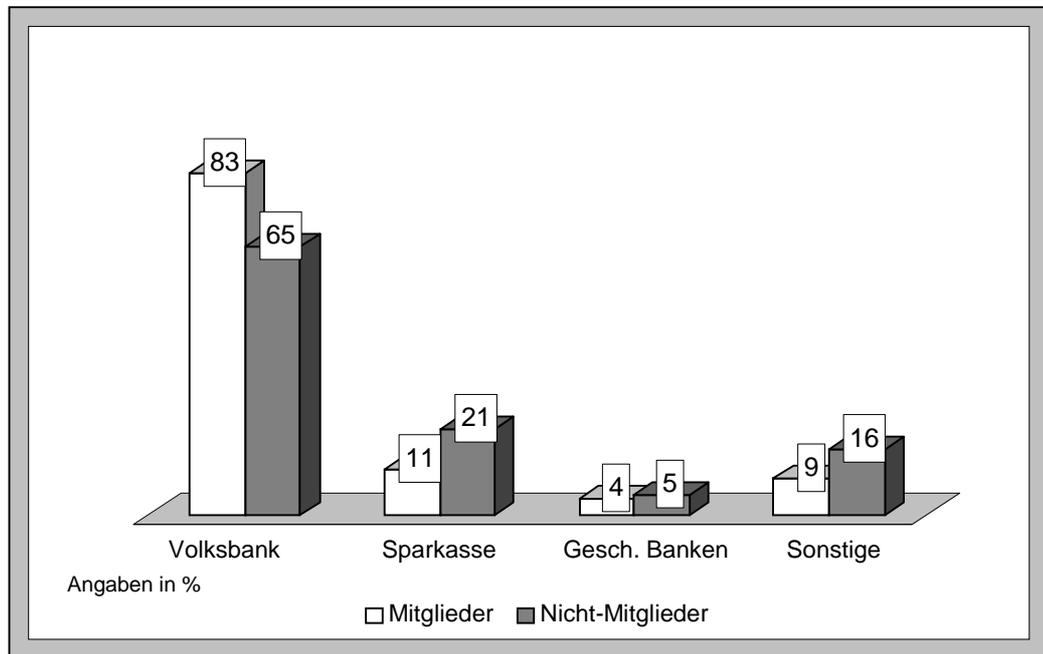


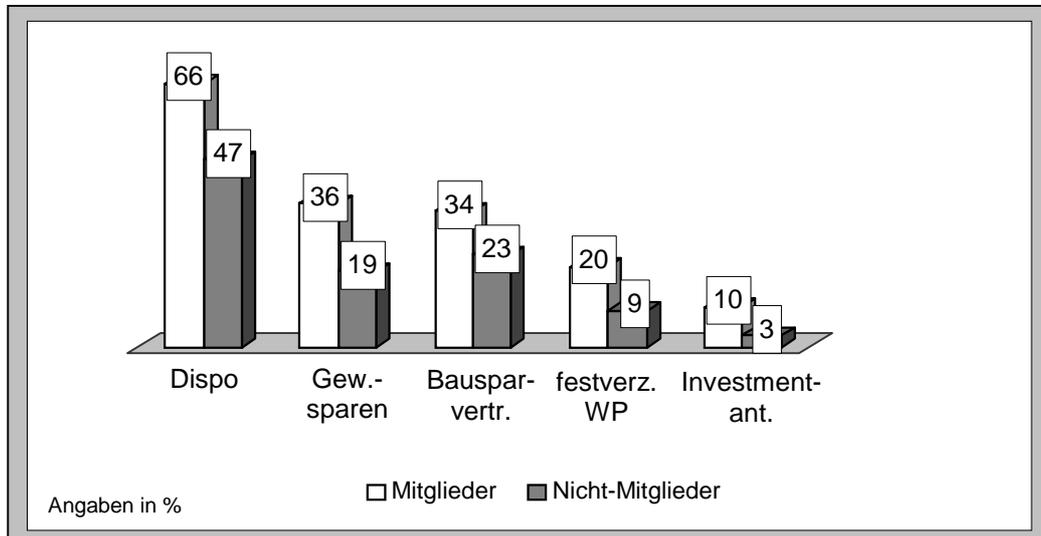
Abbildung 5: Nutzungsintensität

Die Tatsache, daß annähernd ein Viertel der befragten Bankteilhaber ihre „eigene“ Bank nicht für den Großteil ihrer Geldgeschäfte nutzt, zeigt Handlungsbedarf. Bei den Nicht-Mitgliedern liegt dieser Satz sogar bei 42%.

Eine Beleuchtung dieses Sachverhaltes von der Produktseite her (vgl. Abbildung 6) zeigt zwar ein etwas anderes Bild, jedoch sollte die Nutzung der eigenen Genossenschaft für die Mitglieder im Vordergrund stehen. Offensichtlich sind selbst die Teilhaber nicht vollends von der Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit ihrer Genossenschaftsbank überzeugt.

Bei der nach Mitglieder und Nicht-Mitgliedern differenzierten Darstellung der Produktanspruchnahme zeigt sich bei den exemplarisch dargestellten Produkten durchweg eine stärkere Nutzung durch Mitglieder.

Hier muß allerdings die Frage gestellt werden, ob die Teilhaber die Leistungen stärker in Anspruch nehmen, weil sie Mitglied sind, oder ob sie Mitglied geworden sind, weil sie die Bank stark nutzen.



Quelle: BUNDESVERBAND DER VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (1997),
Leitfaden: Mitglieder betreuen – Mitglieder gewinnen.

Abbildung 6: Leistungsanspruchnahme

Die Abbildung zeigt, daß beispielsweise 66% der Mitglieder einen Dispositionskredit ihrer Kreditgenossenschaft in Anspruch nehmen. Bei den Nicht-Mitgliedern beträgt dieser Wert 47%.

(3.) Die Dauer der Geschäftsbeziehung

Wird die Geschäftsbeziehung zu einem Kreditinstitut über lange Jahre hinweg aufrecht erhalten, deutet dies auf grundsätzliche Zufriedenheit und Vertrauen in das beauftragte Institut hin. Die folgende Abbildung 7 zeigt dementsprechend ein positives Bild.

In der Erhebung gaben 86% der Mitglieder an, seit über 10 Jahren Kunde der Volksbank zu sein. Bei den Nicht-Mitgliedern gilt diese Zeitangabe für 60%.

Auffällig ist, daß die Nicht-Mitglieder in den Bereichen „bis 5 Jahre“ und „5 bis 10 Jahre“ stärker vertreten sind als die Mitglieder. Die Mitgliedschaft wird demzufolge erst relativ spät in der Kunde-Bank-Beziehung erworben.

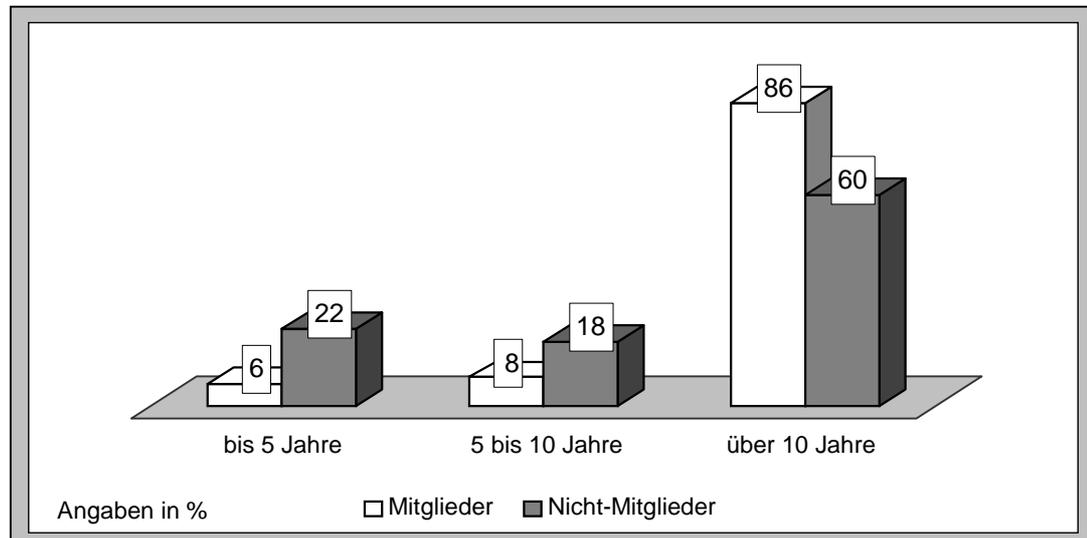


Abbildung 7: Dauer der Geschäftsbeziehung

Folglich scheint für viele Kunden die Möglichkeit der Bankteilhaberschaft und der damit verbundenen Besonderheiten nicht der ausschlaggebende Grund für die Aufnahme der Geschäftsbeziehung zur Volksbank gewesen zu sein.

Die dargestellten Zahlen sind allerdings kritisch zu betrachten. In der Auswertung weist der Anteil der Personen höheren Alters ein relativ hohes Gewicht auf (vgl. Tabelle 2).

Altersgruppe in Jahren	Mitglieder (in %)	Nicht-Mitglieder (in %)	Gesamt (in %)
Bis 30	8	22	11
31 bis 40	15	25	18
41 bis 50	18	14	17
51 bis 63	30	20	27
Über 63	29	19	27
Summe	100	100	100

Tabelle 2: Altersgruppen in der Untersuchung

Vor allem die Altersstruktur bei den Mitgliedern hat mit 59% bei den über 50-Jährigen ein relativ starkes Gewicht in den höheren Altersgruppen. Bei den Nicht-Mitgliedern liegt dieser Anteil bei 39%. Das höchste Gewicht in dieser Gruppe haben mit 25% die 31 bis 40-Jährigen, aber auch die Gruppe der bis 30-Jährigen ist mit 22% stark vertreten. Eine vorsichtige Interpretation dieser Ergebnisse könnte dahin gehen, daß Personen höheren Lebensalters und mit langjähriger Geschäftsbeziehung zur Volksbank von ihrer Bank nicht enttäuscht wurden. Das so gewonnene Vertrauen führt u.a. zum Erwerb der Mitgliedschaft. Unterstützt wird diese These auch insofern, als der Anteil der jüngeren Personen (die weniger Erfahrung / Vertrauen zur Bank haben) bei den Nicht-Mitgliedern höher ist. Für dieses Segment ist es aber besonders wichtig, die oben beschriebene Wirkungskette aufzubauen. Gerade Personen jüngeren und mittleren Alters sind gegenüber Angeboten anderer Institute sehr offen. Durch die von dieser Kundengruppe verstärkt genutzten neuen Medien (z.B. Internet) besitzt diese Klientel die Möglichkeit, schnell und bequem die Bankverbindung (wenn auch nur für einzelne Geschäfte) zu wechseln. Dieser Punkt wurde mittels des nächsten Indikators untersucht.

(4.) Die bekundete Wechselbereitschaft

Der erste Anhaltspunkt, der auf eine latente Abwanderungsbereitschaft hindeutet, ist ein Vergleich der Preise und Konditionen der verschiedenen Anbieter. Aus diesem Grunde wurden die befragten Personen aufgefordert, Angaben darüber zu machen, ob sie sich über Angebote anderer Banken und Sparkassen informieren. Wie Abbildung 8 zeigt, trifft dies für den Großteil der Kunden zu.

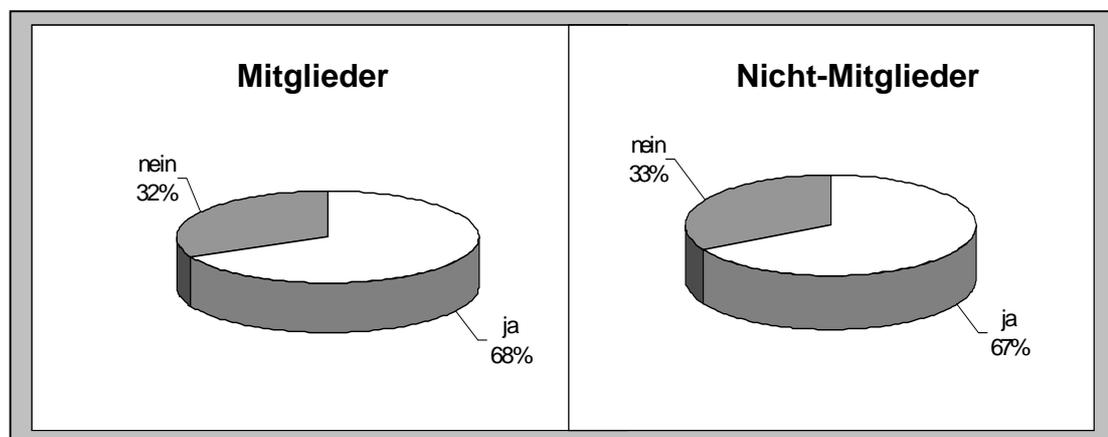


Abbildung 8: Aktive Information über Konkurrenzangebote

Bei den Mitgliedern gaben 68%, bei den Nicht-Mitgliedern 67% der Befragten an, Informationen über die Angebote anderer Institute einzuholen. Diese Zahlen belegen, daß sich auch langjährige Kunden, die einen Großteil der Gruppe der Mitglieder ausmachen, durchaus für Konkurrenz-Angebote interessieren.

48% der Mitglieder würden im Falle eines besseren Angebotes eines anderen Anbieters ihrer Volksbank die Treue halten (vgl. Abbildung 9). Für nur 16% war die Mitgliedschaft in der Genossenschaftsbank eine Wechselbarriere. Über die Hälfte (52%) der befragten Mitglieder würden einen Wechsel der Bankverbindung, evtl. nur für einzelne Geschäfte, in Betracht ziehen. 14% würden die Hausbankverbindung sogar komplett wechseln.

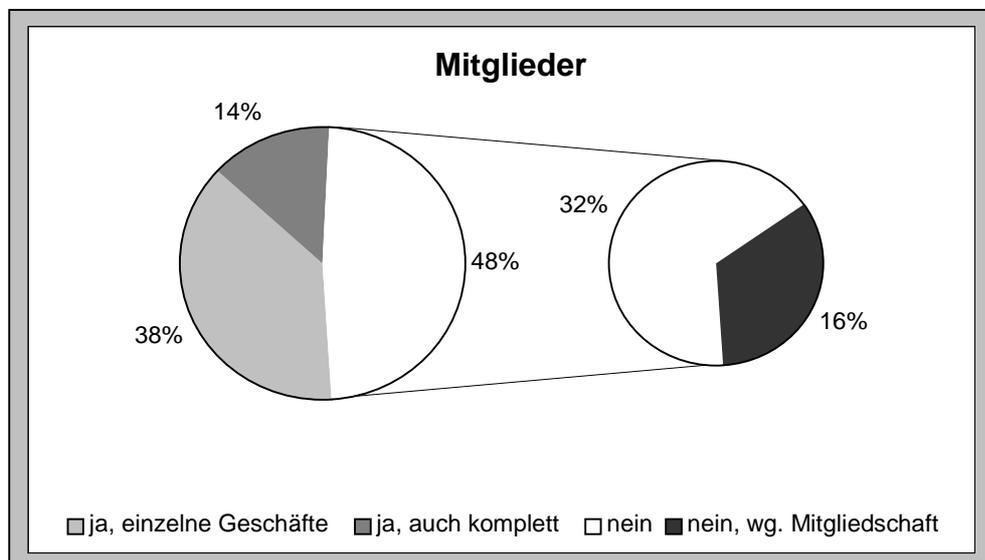


Abbildung 9: Wechsel der Bankverbindung Mitglieder

In der Gruppe der Nicht-Mitglieder (vgl. Abbildung 10) sind sogar 26% zu diesem einschneidenden Schritt bereit. Der Anteil der Personen, für die ein Wechsel nicht in Frage kam, lag mit 42% knapp unter dem ermittelten Wert für die Mitglieder.

Insgesamt kann auf eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Volksbank geschlossen werden, da im Durchschnitt 45% der befragten Personen selbst im Falle eines besseren Angebotes anderer Banken und Sparkassen die Bankverbindung weder für einzelne Geschäfte noch komplett wechseln würden.

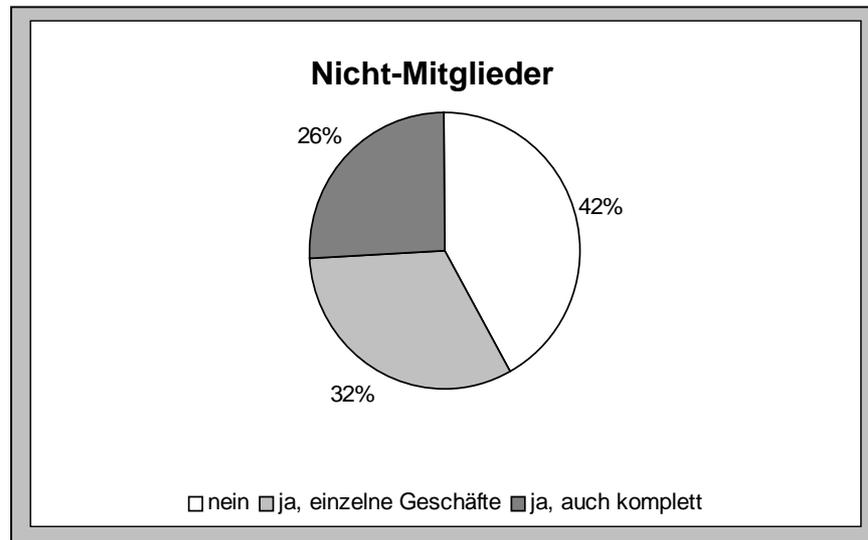


Abbildung 10: Wechsel der Bankverbindung Nicht-Mitglieder

Jedoch scheint die Bedeutung der Mitgliedschaft in diesem Zusammenhang eher gering zu sein. Folglich drängt sich die Frage auf, warum ein Kunde überhaupt Mitglied bei seiner Genossenschaftsbank wird.

2.4 Gründe für den Erwerb der Mitgliedschaft

Zur Beantwortung der Frage nach den Beweggründen zum Erwerb der Mitgliedschaft standen in dem Fragebogen neun Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Zusätzlich wurde die Möglichkeit zur offenen Antwort gegeben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 11 dargestellt.⁴

⁴ Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich, so daß sich ein kumulierter Wert von über 100% ergibt.

Wie aus dem Diagramm zu ersehen ist, gaben 31% der befragten Mitglieder die hohe Dividende auf den Geschäftsanteil als ausschlaggebenden Grund für die Mitgliedschaft an.⁵

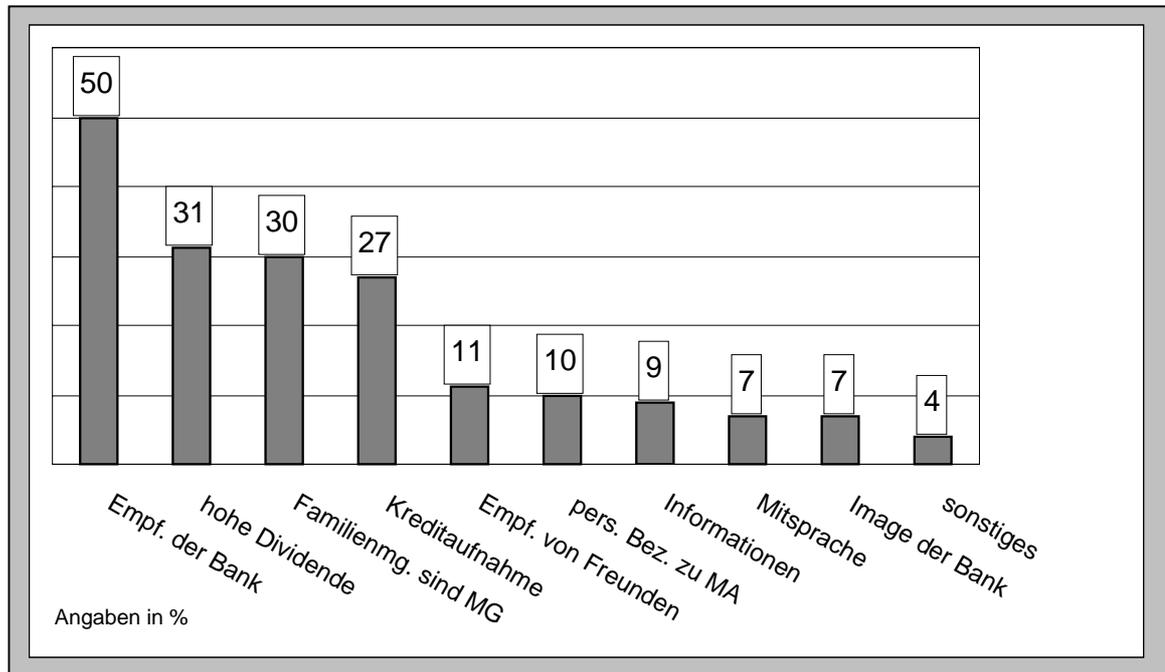


Abbildung 11: Gründe für Mitgliedschaft

11% gaben an, aufgrund von Empfehlung von Freunden und Bekannten Mitglied geworden zu sein. Dem steht gegenüber, daß 83% der befragten Mitglieder die Teilhaberschaft weiterempfehlen würden. Diese Diskrepanz läßt den Schluß zu, daß zwar keine Ablehnung gegenüber der Mitgliedschaft besteht, aber auch keine volle Überzeugung, denn die Multiplikatorwirkung der Weiterempfehlungsabsicht ist eher gering.

Auffällig ist, daß der bevorzugte Erhalt von Informationen oder die Möglichkeit zum Gebrauch des Mitspracherechtes mit 9% bzw. 7% nur einen relativ geringen Stellenwert haben. Diese art-eigenen, genossenschaftsspezifischen Besonderheiten, die im Rahmen eines Mitgliedermarketing zu berücksichtigen sind⁶, werden von den Befragten offensichtlich kaum wahrgenommen. Beachtenswert ist auch der Wert zum Ansehen / Image der Bank, der ebenfalls nur 7% annimmt. Dies zeigt, daß der Marktauftritt der Volksbanken und Raiffeisenbanken (noch) nicht zu

⁵ Zur Zeit der Befragung betrug die Brutto-Dividende 6%.

⁶ Vgl. hierzu ECKSTEIN, B. (1997): Das Mitgliedermarketing von Kreditgenossenschaften, München 1997, S. 134 ff.

einem Aufbau eines als positiv empfundenen und wahrgenommenen „Marken-Image“ geführt hat.

Die meisten Mitglieder (50%) haben aufgrund von Empfehlungen der Bank den Status der Mitgliedschaft erlangt. Um die Argumente der Bank-Mitarbeiter in Bezug auf die Mitgliedschaft zu erfahren, wurde zusätzlich eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt (vgl. hierzu Abbildung 12).⁷

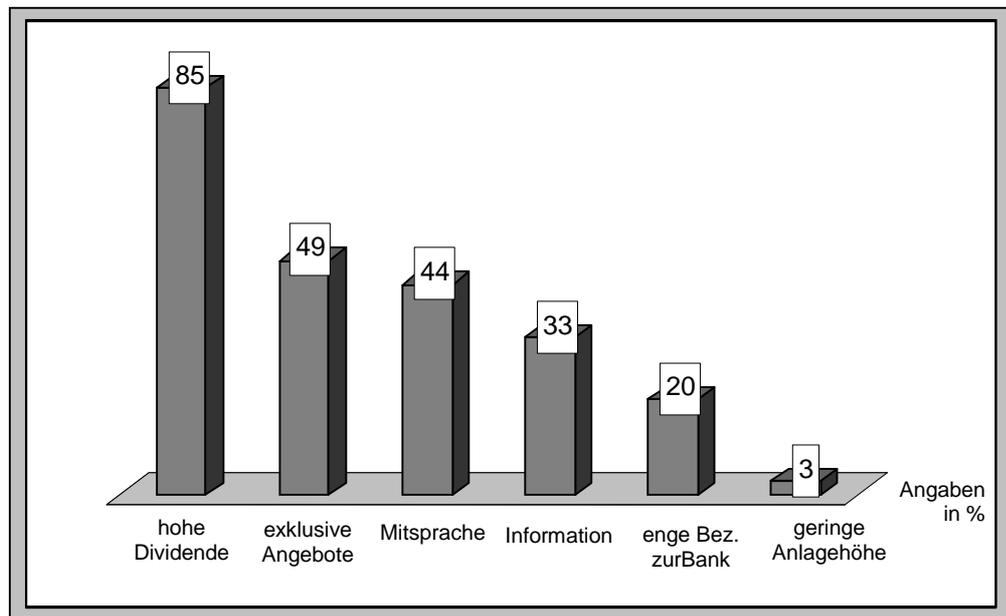


Abbildung 12: Vorteile der Mitgliedschaft aus Sicht der Mitarbeiter

In 85% der Fälle wurde die hohe Dividende als ein wichtiges Argument im Beratungsgespräch für die Mitgliedschaft genannt. Eine Verbesserung der Beziehung zur Bank ist nur für 20% der Mitarbeiter ein Vorteil der Teilhaberschaft. 49% sahen in exklusiven Angeboten ein wichtiges Argument, wobei hier in erster Linie die Vorteilspakete des Verbundpartners R + V Versicherung genannt wurden. Dieser Vorteil war allerdings nur einem von 666 befragten Mitgliedern bewußt. Auch bei der Auswertung der Antworten der Mitarbeiter zeigt sich, daß die originären Vorteile der Mitgliedschaft, wie die Möglichkeit zur Mitsprache und der Erhalt von Informationen, nur eine untergeordnete Bedeutung haben.

⁷

Es wurden insgesamt 130 Mitarbeiter befragt, vorwiegend aus den Bereichen Service am Schalter, Anlageberatung und Kreditberatung. Auch hier waren Mehrfachantworten möglich, so daß kumuliert über 100% erreicht werden.

Die Dividende scheint sowohl bei den Mitgliedern als auch bei den Mitarbeitern ein gewichtiges Argument zu sein. Dieser Sachverhalt zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage, wie eine Beteiligung am Gewinn der Bank gesehen wird, die sich an der Leistungsanspruchnahme des Mitglieds orientiert. Die Antworten der Mitglieder sind der folgenden Abbildung 13 zu entnehmen.

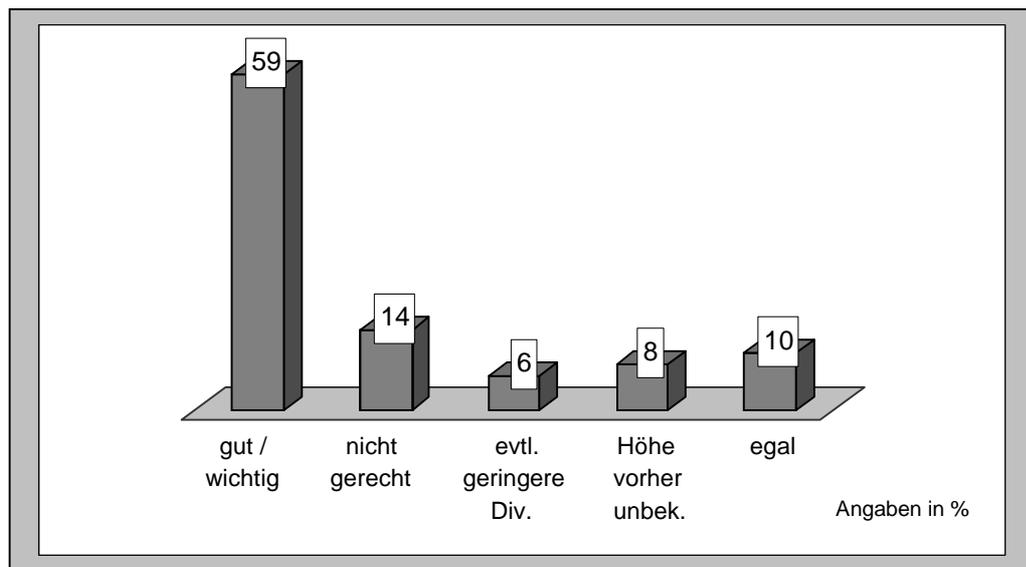


Abbildung 13: Beteiligung am Gewinn der Bank gem. Leistungsanspruchnahme

Halten noch 59% eine derartige Renditenberechnung für gut, sprechen sich rund 28% strikt dagegen aus. Betrachtet man vor allem die Gruppe der Personen, die eine solche Renditenberechnung für ungerecht halten (14%), so zeigt sich, daß 70% dieser Gruppe über mindestens eine weitere Bankverbindung verfügen. Ebenfalls 70% würden bei besseren Angeboten und Konditionen die Bankverbindung teilweise oder sogar komplett wechseln. Da in diesen Fällen die Volksbank offensichtlich nicht als Hauptbankverbindung genutzt wird, tritt hier die Angst vor Verlust einer relativ hohen Verzinsung zu Tage.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Mitgliedschaft sowohl von den Mitgliedern als auch von den Mitarbeitern zum großen Teil nur als Anlageprodukt gesehen wird. Eine Funktion als Instrument zur Kundenbindung kann ihr zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht attestiert werden. Trotz ihrer traditionell wichtigen Bedeutung für eine Genossenschaft, leistet die Mitgliedschaft in der Genossenschaftsbank in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung keinen nennenswerten

Beitrag zur Ausgestaltung und Festigung eines Unternehmensprofils gemäß der genossenschaftlichen Identität.

2.5 Allgemeine Einschätzungen

Im Zuge der Befragung wurden Mitglieder und Nur-Kunden aufgefordert, die Volksbank mit anderen Banken (wie z.B. der Deutschen Bank oder der Sparkasse) zu vergleichen.⁸ Die Ergebnisse sind in Abbildung 14 dargestellt.

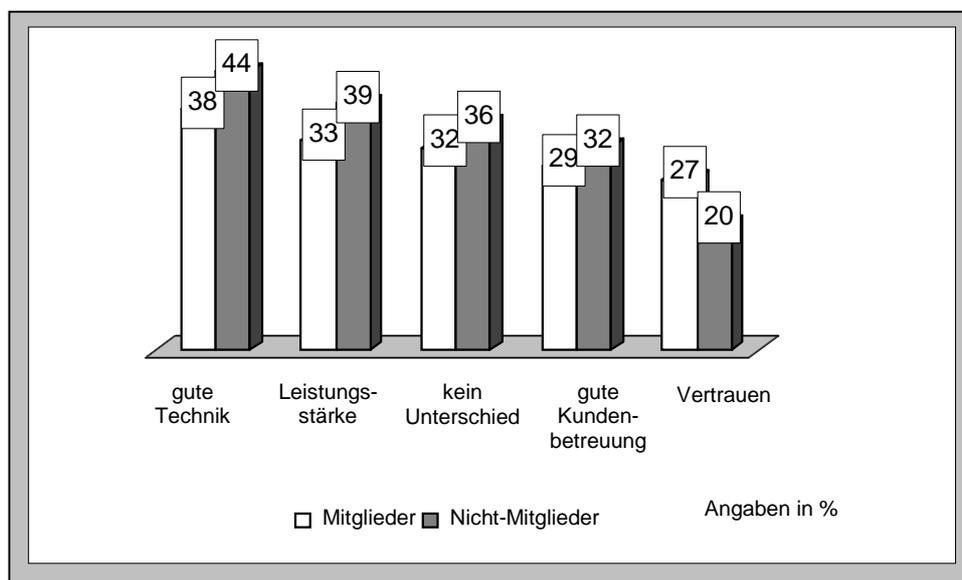


Abbildung 14: Volksbank im Vergleich zu anderen Banken

In den Bereichen „Technik“, „Leistungsstärke“ und „Kundenbetreuung“ ist die Volksbank von den Nicht-Mitgliedern tendenziell besser als von den Mitgliedern beurteilt worden. So bescheinigen nur 38% der Mitglieder der Bank genauso gute technische Möglichkeiten wie anderen Banken. Bei den Nicht-Mitgliedern machten 44% diese Aussage. Auch eine zu anderen Banken identische Leistungsstärke wurde von den Nicht-Mitgliedern häufiger genannt. Dagegen sprachen 27% der Mitglieder gegenüber 20% der Nicht-Mitgliedern der Volksbank ihr uneingeschränktes Vertrauen aus. Zieht man allerdings den Umkehrschluß, so heißt dies, daß rund 73% der befragten Mitglieder und rund 80% der Nicht-Mitglieder ihrer Volksbank *nicht* ihr volles

⁸ Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich, so daß sich ein kumulierter Wert von über 100% ergibt.

Vertrauen schenken. Aber gerade in der heutigen Zeit, in der der Finanzbranche sehr viel Mißtrauen entgegengebracht wird, ist ein hohes Vertrauenspotential unerlässlich für eine gut funktionierende Kunde-Bank-Beziehung.

Die in Abbildung 14 dargestellten Bereiche lassen sich in *ereignisorientierte* und *merkmalsorientierte* Dimensionen untergliedern. Zur erstgenannten Kategorie gehört beispielsweise die Neuinstallation eines Gerätes (z.B. „gute Technik“), ein kürzlich erfolgtes, positives Beratungsgespräch (z.B. „gute Kundenbetreuung“) oder ähnliches. Aufgrund des punktuellen Charakters der jeweiligen Situation sind jedoch keine Aussagen über die Bindung bzw. die grundsätzliche Haltung zu einem Kreditinstitut möglich. Zur merkmalsorientierten Kategorie (z.B. „Vertrauen“, Gesamtzufriedenheit) werden Aussagen gezählt, über die sich ein Kunde erst im Laufe der Zeit eine Meinung bilden kann. Die zu dieser Kategorie zu zählenden Aussagen sind geeignet, die existierende Bindung an ein Institut zu erfassen.⁹

In der vorliegenden Untersuchung fällt auf, daß die ereignisorientierten Merkmale von den Nicht-Mitgliedern tendenziell eine bessere Beurteilung erfahren als von den Mitgliedern, die merkmalsorientierten Bereiche jedoch durch die Mitglieder besser beurteilt werden. Nach der oben genannten Einordnung scheinen somit – zumindest latent – Ansätze zur Festigung der Kunde-Bank-Beziehung über die Mitgliedschaft vorhanden zu sein.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung hat, neben der Lieferung von bisher nicht erhobenen Daten, gezeigt, daß sich die Mitgliedschaft als traditionell ureigenes Charakteristikum von Genossenschaften im Bereich der Kreditgenossenschaften zu einem Anlageprodukt entwickelt hat. Diese Einstellung ist sowohl bei einem Großteil der Mitglieder und Kunden als auch bei den Mitarbeitern festzustellen. So spielt bei allen Befragten die gute Verzinsung bei relativ geringem Kapitaleinsatz eine entscheidende Rolle. Dies gilt sowohl für die Bankteilhaber als auch für die Mitarbeiter der Volksbank. Letztere argumentieren im Kundengespräch vorwiegend mit der hohen Verzinsung.

⁹ Vgl. HOMBURG, C. / FABNACHT, M. / WERNER, H. (1998): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M. / HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 394 f.

Typische vorteilhafte Eigenschaften einer Mitgliedschaft, wie die Versorgung mit Informationen und die Möglichkeit zum Gebrauch des Mitspracherechtes, sind zur Zeit ohne nennenswerte Bedeutung.

Ebenso scheint sich das Image der Genossenschaftsbanken nicht positiv vom Image anderer Bankengruppen abzuheben. Trotz der Möglichkeit zur Kontrolle, die den Mitgliedern durch Teilnahme an Mitgliederversammlungen gegeben ist, und trotz Präsenz vor Ort, wird den Kreditgenossenschaften im Vergleich zu anderen Banken kein besonderer Vertrauensbonus eingeräumt.

4. Geänderte strategische Ausrichtung

4.1 Anforderungen an eine Strategie

Bei der Formulierung einer Unternehmensstrategie lassen sich zwei grundlegende Ansatzpunkte zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ausmachen. Zum einen kann versucht werden, die sogenannte *Kostenführerschaft* zu erreichen. Dies bedeutet ein – im Vergleich zur gesamten Branche – Angebot gleichwertiger Leistungen zu relativ geringeren Preisen. Hierzu ist der Aufbau von Produktionseinheiten mit effizienter Größe erforderlich, so daß erfahrungsbedingte Kostensenkungen und Skaleneffekte erzielt werden können.¹⁰ Der zweite Ansatzpunkt schlägt die Strategie der *Differenzierung* vor. Hierbei bietet ein Unternehmen eine einzigartige, überlegene Leistung an, wodurch ein vergleichsweise höherer Preis zu rechtfertigen ist. Diesem Strategieansatz soll in den folgenden Ausführungen gefolgt werden, wobei darauf zu achten ist, 1. daß die generierten Wettbewerbsvorteile für die Mitglieder und Kunden wichtige Leistungsmerkmale beinhalten, 2. daß sie von der Konkurrenz nur schwer imitierbar sind und 3. daß sie eine Dauerhaftigkeit aufweisen.¹¹

¹⁰ Vgl. hierzu und im folgenden PORTER, M. E. (1987): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive strategy), 4. Aufl., Frankfurt, S. 62 ff.

¹¹ Vgl. RUGHASE, O. G. (1999): Jenseits der balanced scorecard: strategische Wettbewerbsvorteile messen, Berlin, S. 28 f und die dort angegebene Literatur.

Bei den folgenden Vorschlägen soll es sich *nicht* in erster Linie um operationale, kurzfristig umsetzbare Handlungsalternativen handeln. Ziel ist vielmehr eine positive Differenzierung von den Mitbewerbern, die auch auf lange Sicht schwer kopierbar ist. Letztendlich soll diese Differenzierung dazu führen, die Volksbanken und Raiffeisenbanken als eine identitätsorientierte Dachmarke zu etablieren.

4.2 Strategische Möglichkeiten für die Genossenschaftsbanken

4.2.1 Orientierung an genossenschaftlichen Prinzipien

Eine konsequente Orientierung an den genossenschaftlichen Prinzipien kann einen erfolgversprechenden Ansatzpunkt für die Unterscheidung von den Wettbewerbern darstellen.¹² Eine Differenzierung über „*harte Faktoren*“ wie z.B. Produktqualität, technische und räumliche Ausstattung oder Öffnungszeiten scheint nicht mehr möglich zu sein. Bankkunden setzen heutzutage einen gewissen Standard bei diesen Faktoren voraus. Möglichkeiten bieten sich folglich nur bei den „*weichen Faktoren*“. Hier ist insbesondere die Mitgliederorientierung und der Förderauftrag zu nennen. Der Förderauftrag besteht dabei in moderner Interpretation in der *Schaffung eines hohen Vertrauenspotentials* zwischen der Genossenschaftsbank und dem Mitglied.

So lassen sich durch Vertrauen die sogenannten „*Transaktionskosten*“ verringern. Dabei handelt es sich auf Seiten eines Bankkunden z.B. um Informations-, Such- und Verhandlungskosten sowie – nach Aufnahme der Geschäftsbeziehung – um Überwachungs- und Kontrollkosten.¹³ Aber auch für die Bank entstehen Vorteile in Form von besseren Kundenkenntnissen, kürzeren Beratungsgesprächen und somit Schaffung von freien Zeitpotentialen für die Mitarbeiter. Diese können beispielsweise für eine intensivere Gesprächsvorbereitungen genutzt werden.

¹² Als genossenschaftliche Prinzipien lassen sich nennen: Mitgliederförderung und Uneigennützigkeit, Kleinheit und Ortsnähe, der Mensch im Mittelpunkt der Geschäftspolitik sowie Mitgliederdemokratie, Kontrolle und Ehrenamt. Vgl. hierzu BONUS, H. / GREVE, R. (1996): Mitglieder gewinnen, pflegen, fördern – Zukunftschancen für Genossenschaftsbanken, in: Genossenschaften, Leitbilder und Perspektiven, Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Delitsch) e.V. (Hrsg.), München, S. 286 ff.

¹³ Vgl. hierzu PAAßEN, V. (1991): Die finanzielle Beteiligung an einer Kreditgenossenschaft: Ein Beitrag zur ökonomischen Analyse von Institutionen, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 26, S. 236 ff.

Wie Auszüge aus der Presse belegen, wird gerade in der heutigen Zeit der Bankenbranche wenig Vertrauen entgegengebracht.¹⁴ Die Präsenz und Kompetenz der Kreditgenossenschaften vor Ort bieten eine einmalige Möglichkeit zur Reduktion dieses Vertrauensdefizites. Diesen Vorsprung vor anderen Institutsgruppen gilt es zu nutzen. Die arteigene Rechtsform der Genossenschaft bietet vor allem auch durch die Mitgliederdemokratie die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen und zu stärken. Nicht zuletzt sind Genossenschaftsbanken gemäß §1 Genossenschaftsgesetz nicht dem Shareholder-Value und damit der Orientierung an Gewinn-Kennzahlen, sondern der Mitgliederförderung verpflichtet. Zur traditionellen genossenschaftlichen Identität zählt u.a. die Versorgung der Mitglieder mit Leistungen, die sie von anderen Anbietern nicht oder nur zu übersteuerten Konditionen erhalten können. Heutzutage ist aber gerade die Vertrauenswürdigkeit einer Bank, zumindest aus Sicht der Kunden, Mangelware. Hier besteht Handlungsbedarf.

4.2.2 Vertrauen als grundlegendes Element der Kunde-Bank-Beziehung

4.2.2.1 Kategorien von Vertrauen: Leistungs-, Personal-, Systemvertrauen¹⁵

Leistungsvertrauen:

Leistungsvertrauen manifestiert sich in der Kompetenz und Qualität der von einer Bank erbrachten Leistung. Eine hohe Leistungsfähigkeit vorausgesetzt, entsteht Leistungsvertrauen dann in dem Maße, wie Kunden vergangene eigene oder auch fremde positive Erfahrungen mit der Bank auch für die Zukunft unterstellen. Sie verlassen sich bei zukünftigen Entscheidungen auf das so gewonnene Ansehen des Instituts.

In der schriftlichen Befragung sollte die Leistungsfähigkeit der Genossenschaftsbanken allgemein in den Bereichen Zahlungsverkehr, Wertpapier- und Kreditgeschäft beurteilt werden. Hierbei attestierten jeweils über 90% der befragten Personen den Kreditgenossenschaften genauso hohe oder höhere Kompetenz wie den Wettbewerbern. Gemäß bundesweiten, allgemei-

¹⁴ Vgl. z.B. o.V (2000): Viele Baufinanzierer beraten ihre Kunden schlecht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 15, v. 19.01.2000, S.27.

¹⁵ Zu den Vertrauenskategorien vgl. z.B. SCHRÖDER, J. (1997): Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 40, S. 147 ff.

nen Untersuchung liegt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken allerdings eher unter dem Durchschnitt.

Personalvertrauen:

Personalvertrauen zeigt sich darin, wie die Bereitschaft der Mitarbeiter empfunden wird, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und Verständnis zu zeigen. Hinzu kommt die persönliche Glaubwürdigkeit des Gegenübers. Vertrauenswürdige Personen handeln gemäß ihres Selbstverständnisses und geben diese Verhaltensabsicht auch ihren Geschäftspartnern im Rahmen persönlicher Kommunikation bekannt.

Die Wichtigkeit von Personalvertrauen und persönlicher Kommunikation wurde auch in der Umfrage bestätigt. Hier gaben 67% der befragten Personen an, daß ihnen in Beratungsangelegenheiten ein fester Ansprechpartner sehr wichtig ist. Bei Routineangelegenheiten am Schalter und an der Kasse ist ein fester Ansprechpartner für immerhin noch 41% sehr wichtig.

Systemvertrauen:

Systemvertrauen richtet sich nicht auf einzelne Personen, sondern global auf Institutionen und Organisationen. Es entsteht, wenn Prozesse und Kontrollmechanismen in einer Unternehmung im Interesse der Kunden ablaufen und von diesen kontrollierbar sind. Das erlangte Vertrauen in ein System muß laufend durch positive Erfahrungen bestätigt werden. Als Beispiel für Systemvertrauen in eine Institution kann das Vertrauen in das Funktionieren der Geldwirtschaft, also die „Härte“ der DM, genannt werden.

Der durchgeführten Befragung zur Folge ist das Potential an Systemvertrauen in den genossenschaftlichen Finanzverbund noch nicht ausgeschöpft. So sahen rund 75% der Befragten keinen Anlaß, der Volksbank explizit ihr uneingeschränktes Vertrauen zu bescheinigen.

4.2.2.2 Bedingungen für Vertrauensaufbau

Der Prozeß der Vertrauensbildung ist langfristig und läßt sich nicht direkt beeinflussen. Es können lediglich die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, denn Vertrauen kann nur als ein angestrebter, nicht aber als ein forderbarer Zustand angesehen werden.¹⁶ Die folgende Abbildung 15 zeigt einen Überblick.



Quelle: In Anlehnung an MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., S. 26.

Abbildung 15: Identitätsorientierte Markenstrategie

Als notwendige Bedingung für den Vertrauensaufbau kann die Identität eines Instituts genannt werden. Sie kann vereinfacht als die Summe der Wertorientierungen, Normen und Eigenschaften beschrieben werden, die als Leitlinien für das Verhalten der Mitarbeiter dienen. Ein hohes Maß an Homogenität dieser Verhaltensmuster bei vielen Mitarbeitern der unterschiedlichen Bereiche und Ebenen, stärkt die Identität und führt zum Aufbau von *Personalvertrauen*.

Eine hierbei unterstützende, bankinterne Maßnahme stellt das *Mitarbeiter-Marketing* dar. Inhalte eines solchen Marketings sollten darin liegen, für eine entsprechende Qualifizierung der

¹⁶ Vgl. SCHRÖDER, J. (1997), a.a.O., S. 157.

Mitarbeiter zu sorgen. Zusätzlich muß die Schaffung eines der angestrebten Identität entsprechenden Selbstverständnisses unterstützt werden. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, indem die Entlohnungs-Systeme vom Umsatz entkoppelt werden. Nur so ist es den Mitarbeitern möglich, Entscheidungen im Sinne des Mitgliedes und des Kunden zu treffen. Um diese Verhaltensabsicht glaubhaft zu machen, ist es notwendig, dies mit Symbolen zu unterstützen. Hier bietet sich beispielsweise die sog. „Best-Abrechnung“ an. Innerhalb dieses Abrechnungs-Modells wird das Girokonto immer in dem für den Kunden aktuell günstigsten Kontomodell geführt. Dieser Abrechnungsmodus zeigt deutlich und für jeden Kunden erkennbar, daß in seinem Sinne gehandelt wird.

Als unterstützende externe Maßnahme ist eine Entwicklung von *Controlling-Systemen* durch die Rechenzentren erforderlich. Diese Systeme sollten nicht Umsatz- und Ertragsmaximierung als Zielgrößen verwenden, sondern die Maximierung des Mitglieder-/ Kundennutzens. Dies könnte beispielsweise anhand von Kunden-Gruppen-Portfolios geschehen. Grundlage hierfür könnten Kundenvolumen, Pro-Kopf-Deckungsbeiträge und Lebensphasen sein, aus denen dann individuelle, kundenorientierte Beratungs- und Handlungsbedürfnisse abgeleitet werden können.¹⁷

Ein weiteres, den Vertrauensaufbau unterstützendes Symbol ist die Einrichtung *eines Mitgliederbeauftragten*, der als Teil eines gut funktionierenden *Beschwerdemangements* verstanden werden kann. Hierdurch werden Hemmschwellen abgebaut und die Kommunikation zwischen Bank und Kunden gefördert.

Als externe Maßnahme, die von den Bundes- und Regionalverbänden initiiert werden sollte, ist eine explizite *Berücksichtigung der Mitgliederorientierung* in den strukturpolitischen Leitlinien vorzusehen. Zusätzlich sollten die Inhalte und Besonderheiten der genossenschaftlichen Identität den Mitarbeitern der Volks- und Raiffeisenbanken bei der Aus- und Weiterbildung näher gebracht werden. Dies muß sowohl bei Seminaren der Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur als auch bei den regional ansässigen Akademien geschehen. Vor allem zukünftige Vorstände, die Vorbildfunktionen für ihre Mitarbeiter übernehmen werden, sollten im Rahmen des Bankenführungsseminars für diese Thematik sensibilisiert werden.

¹⁷ Vgl. hierzu auch beispielsweise WEINKAUF, W. (1999), Nach dem Kauf ist vor dem Kauf: Kommunikation und Beziehungsmarketing, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Nr. 6, 1999, S. 34-38.

Auch die Unterstützung zum Aufbau von *Leistungsvertrauen* läßt sich in interne und externe Maßnahmen unterteilen. Eine entsprechende Kompetenz vorausgesetzt, läßt sich als intern durchzuführende Maßnahme das Anbieten einer überschaubaren, hochwertigen *Produktpalette* nennen. Dies setzt adäquate Technik voraus, die gerade im genossenschaftlichen Finanzverbund durch enge Kooperationen (Stichwort: Outsourcing) der Genossenschaftsbanken untereinander, aber auch mit den Verbundpartnern sinnvoll erreicht werden kann. Ein entsprechender optischer, in den Grundzügen einheitlicher Marktauftritt ist hierbei sinnvoll.

Im Rahmen der externen Maßnahmen, die ebenfalls von dem Bundes- und den Regionalverbänden durchgeführt werden sollten, ist eine stärkere *Kommunikationsarbeit* notwendig, die vor allem eine Imageverbesserung der Kreditgenossenschaften zum Ziel hat. Hier sollten die dem genossenschaftlichen Selbstverständnis entsprechenden Verhaltensabsichten betont und die Unabhängigkeit der Volks- und Raiffeisenbanken unterstrichen werden. Großbanken sind über finanzielle Beteiligungen eng mit den verschiedensten Wirtschaftsbereichen verbunden. Neben den dadurch entstehenden Abhängigkeiten sind sie nicht zuletzt ihren Aktionären verpflichtet (Stichwort: Shareholder-Value). Sparkassen haben in ihrer Geschäftspolitik i.d.R. die Interessen des kommunalen Trägers zu berücksichtigen. Genossenschaftsbanken haben gesetzesmäßig das Wohl ihrer Mitglieder im Auge zu behalten. Unter der Prämisse, daß alle Mitglieder auch Kunde der Bank sind (dies ist leider nicht immer gewährleistet!), entsprechen die Mitgliederinteressen auch den Kundeninteressen. Diesen gewichtigen Unterschied gilt es stärker herauszustellen, wodurch auch der Mitgliederstatus eine enorme Aufwertung erfährt.

Eine konsequente Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen führt zum Aufbau von *Systemvertrauen*, welches die Genossenschaftsbanken als „Unternehmens-Marke“ etablieren kann. Zusätzliche Voraussetzungen sind hier der einheitliche, dem Selbstverständnis entsprechende Marktauftritt sowie funktionierende Kontrollmechanismen. Wird ein Mitglied oder Kunde von einem Teil des Systems enttäuscht, kann das die Reputation der gesamten Marke gefährden.

4.2.2.3 Empirische Bedeutung von Vertrauen für die Kundenbindung

In der vorliegenden Untersuchung gaben rund 26% (215 Personen) der Befragten an, der Volksbank uneingeschränkt zu vertrauen. Untersucht man bei dieser Personengruppe die bedingte Wechselbereitschaft, so ergibt sich das in Abbildung 16 dargestellte Bild.

68% dieser Gruppe gaben an, auch bei besseren Konditionen anderer Kreditinstitute die Bankverbindung *nicht* zu wechseln. Für die restliche 32% käme ein Wechsel in Frage.

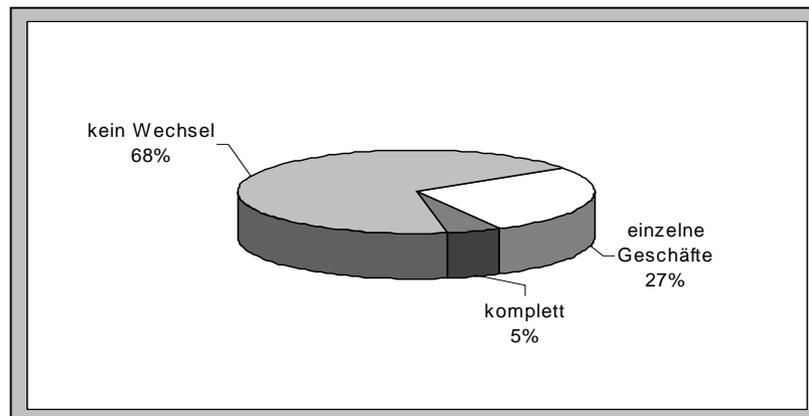


Abbildung 16: Wechselbereitschaft Gruppe „Vertrauen“

Für 27% kommt ein Bankwechsel allerdings nur für einzelne Geschäfte in Betracht. 5% denken über eine komplette Auflösung der Bankverbindung nach. Letztlich sahen aber 64% dieser Gruppe die Volksbank als ihre Hausbank an.

Bei der Personengruppe, die der Volksbank nicht ihr uneingeschränktes Vertrauen aussprach, zeigt sich ein anderes Bild (vgl. Abbildung 17).

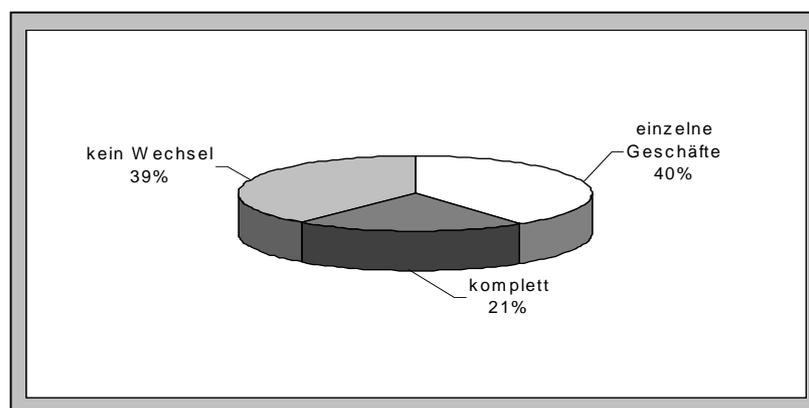


Abbildung 17: Wechselbereitschaft Gruppe „kein Vertrauen“

So würden nur 39% dieser Gruppe ihrer Volksbank die Treue halten. Für 61% stellt der Wechsel der Bankverbindung durchaus eine Alternative dar, wobei 40% nur für einzelne Geschäfte wechseln würden. 21% (im Vergleich zu 5%) fühlen sich der Volksbank so wenig verbunden, daß für sie auch ein kompletter Wechsel in Frage kommt.

Diese Ergebnisse zeigen, daß Vertrauen in das beauftragte Kreditinstitut einen nicht zu vernachlässigenden Einfluß auf die Mitglieder- und Kundenbindung hat. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, gezielte Maßnahmen zum Aufbau von Vertrauen zu initiieren bzw. Vertrauen als einen Pfeiler der Unternehmensmarke „Volksbanken und Raiffeisenbanken“ zu etablieren. Bevor entsprechende Maßnahmen erarbeitet werden¹⁸, wird im folgenden Abschnitt kurz die Bedeutung der Identität einer Marke erörtert.

4.2.3 Identitätsorientierte Markenstrategie und ihre Vorteile

Auf Märkten mit Produkten, die für die Nachfrager zunächst homogen wirken, besitzt die Marke eine hohe Relevanz bei der Entscheidung für oder gegen einen Anbieter.¹⁹ Die Marke besitzt hierbei die Funktion eines Informationsspeichers, in welchem die Erfahrungen mit dem markierten Gut bzw. der markierten Dienstleistung abgelegt sind. Die Entwicklung und Festigung von Vertrauen des Kunden in die Marke setzt eine starke Markenidentität voraus. Vertrauen bildet wiederum das Fundament für eine langfristige Kundenbindung und Markentreue.²⁰ „Identität und Kompetenz eines Unternehmens als Gruppe haben das Vertrauen des Kunden in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft dieses Unternehmens zur Folge.“²¹

¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel 5.

¹⁹ Bankdienstleistungen können nur z.T. als homogen bezeichnet werden (z.B. Zahlungsverkehr). Im Bereich der individuellen Bankdienstleistungen (z.B. Beratungsgespräche) weisen sie Erfahrungs- oder Vertrauensgut-Eigenschaften auf. Eine Beurteilung der Leistung durch den Kunden ist ex post nicht möglich. Vgl hierzu beispielsweise SÜCHTING, J. (1998): Bankmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, S. 623.

²⁰ Zu den folgenden Ausführungen vgl. MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1996), a.a.O., S. 13 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

²¹ EBENDA, S. 24.

Der Begriff der Markenidentität²² läßt sich anhand von vier übergreifenden Merkmalen genauer fassen. So ist zunächst die *Wechselseitigkeit* von Bedeutung, d.h. das Verhältnis zu den Wettbewerbern und die *Beziehung* zu den Kunden. Markenidentität kann folglich nur entstehen, wenn die betrachtete Marke in Konkurrenzbeziehung zu anderen Marken bzw. Anbietern steht. Sind die Kunden auf einen Anbieter angewiesen (Monopol), so hat die Markenidentität nur eine untergeordnete Rolle. Weiterhin ist die *Kontinuität* der Markenphilosophie bzw. des Markenleitbildes sowie die personelle und materielle Kontinuität der Markenführung wichtig. Dies ist insofern von besonderer Bedeutung, als es sich bei der Philosophie bzw. dem Leitbild um essentielle Merkmale einer Marke handelt. Eine Veränderung dieser Merkmale würde die ursprüngliche Identität der betrachteten Marke vernichten. Als drittes Merkmal läßt sich *Konsistenz* aller der im Rahmen der Markenführung durchgeführten Aktivitäten nennen. Widersprüche im Markenauftritt und Führungsverhalten sind zu vermeiden. Als viertes Merkmal der Identität einer Marke läßt sich *Individualität* anführen, d.h. bestimmte Merkmale sollten vom Kunden – im Vergleich zu den Mitbewerbern des Anbieters – als einzigartig wahrgenommen werden. Die vier genannten Merkmale bilden die Voraussetzung für die Entstehung von Markenidentität und sind somit Voraussetzung zum Vertrauensaufbau in eine (Unternehmens-) Marke.

Für eine Bank, die entsprechend dem oben dargestellten Verhaltensmuster agiert, ergeben sich durch das (über die Identität und Kompetenz) aufgebaute Vertrauen Vorteile in mehrfacher Hinsicht. So kann davon ausgegangen werden, daß sich Beratungsgespräche verkürzen und Zeitpotentiale für Mitarbeiter geschaffen werden. Vertragseinzelheiten oder Produktdetails müssen nicht langwierig erläutert und ausgehandelt werden. Kundenberater können sich, ein funktionierendes Database-Management vorausgesetzt, intensiv auf Beratungsgespräche vorbereiten und individuelle Bedürfnisanalysen erstellen. Eine hierdurch gesteigerte Kundenzufriedenheit generiert Mehrgeschäft, höhere Deckungsbeiträge und höhere Cross-Selling-Quoten.

Aber auch für die Mitglieder und Kunden ergeben sich Vorteile. Vertrauen die Mitglieder ihrer Genossenschaft, müssen sie z.B. Verträge nicht so detailliert überprüfen. Auch hier entstehen Zeit- und Kostenvorteile. Dies gilt insbesondere, wenn eine Vertragsüberprüfung durch einen Rechtsanwalt oder Notar entfällt. Das gegenüber der gesamten Kreditbranche bestehende Vorurteil, „über den Tisch gezogen zu werden“, entbehrt dann jeder Grundlage.

²² Zum Begriff der Identität allgemein vgl. BONUS, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen, S. 3 ff.

Entscheidend ist dabei, daß ein solcher Wettbewerbsvorteil von anderen Institutsgruppen aufgrund ihrer bestehenden Strukturen und Traditionen (Geschäftsbanken sind dem Shareholder Value verpflichtet, Sparkassen sind dem Gemeinwohl verpflichtet) nur schwer zu imitieren ist.

5. Erarbeitung und Operationalisierung von Handlungsvorschlägen

Die vom Westfälischen Genossenschaftsverband beauftragte Projektgruppe traf sich am 06. und 07. September 1999 zu einer zweitägigen Klausurtagung. Ziel war es, anhand der oben aufgeführten Erkenntnisse Maßnahmen zur Unterstützung des Vertrauensaufbaus in den verschiedenen Kategorien (Personal- / Leistungs- / Systemvertrauen) zu erarbeiten. Einer ausgiebigen Ideensammlung folgte die Kategorisierung der gefundenen Argumente. Die gebildeten Kategorien wurden anschließend in eine ihrer Priorität entsprechenden Reihenfolge gebracht. Anschließend wurden alle Handlungsfelder anhand von vier Leitfragen behandelt: Zum ersten wurde erarbeitet, welche Thematik grundsätzlich behandelt werden soll. Anschließend wurden die Idealvorstellungen zu den einzelnen Punkten formuliert, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen zu erarbeiten. Erste, operational umsetzbare Schritte bildeten den jeweiligen Abschluß der Überlegungen.

5.1 Handlungsfelder für Vertrauensaufbau

5.1.1 Profil der Bank

Grundsätzlich sind unter dem Profil einer genossenschaftlichen Bank zwei Schwerpunkte zu verstehen: a) die gelebte Demokratie und
b) das WIR-Gefühl.

Als Idealvorstellungen zu diesen Punkten wurde zu a) eine *transparente und erlebbare Demokratie* subsumiert. Zur Verbesserung des unter b) genannten WIR-Gefühls scheinen *besondere Leistungen für Mitglieder* angebracht zu sein. Diese können durch die eigene Bank, aber auch durch andere Verbundpartner, eventuell auch aus dem europäischen Ausland, erbracht werden.

Als eine konkrete Maßnahme zur besseren Durchführung des Demokratieprinzips läßt sich die Wiedereinführung der *Bezirkswahl* nennen, die mit einer *Anpassung der Wahlordnung* einhergehen muß. Eine weitere Maßnahme zum stärkeren Erleben der Demokratie in einer Genossenschaftsbank stellt die *Einrichtung von Beiräten* dar. Diese können lokal (z.B. nach Geschäftsstellen), regional (z.B. nach Geschäftsgebieten) oder auch nach Kundengruppen (z.B. Jugendliche, Existenzgründer) organisiert sein.

Die vorliegenden Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, daß die Ausgestaltung des Demokratieprinzips in der Praxis ausbaufähig ist. So gaben 52% der befragten Mitglieder an, sich *nicht* über die Themen, die in den Mitgliederversammlungen zur Abstimmung stehen, zu informieren (vgl. Abbildung 18).

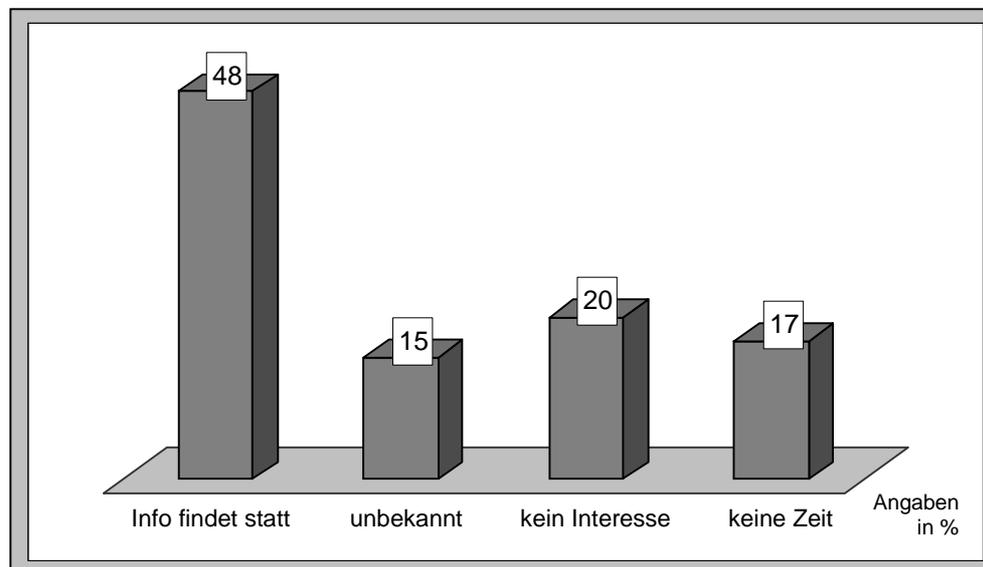


Abbildung 18: Informationsverhalten zu Mitgliederversammlungen

20% gaben als Grund hierfür an, kein Interesse an den Themen bzw. an den Veranstaltungen zu haben. Für 17% verhindern zeitliche Restriktionen eine Beschäftigung mit den relevanten Themen. 15% sind Mitgliederversammlungen gänzlich unbekannt.

Ein ähnliches Bild ergibt sich folglich bei der Teilnahme an den Veranstaltungen. 56% der befragten Mitglieder gaben an, die angebotenen Veranstaltungen nicht zu besuchen (vgl. Abbildung 19).

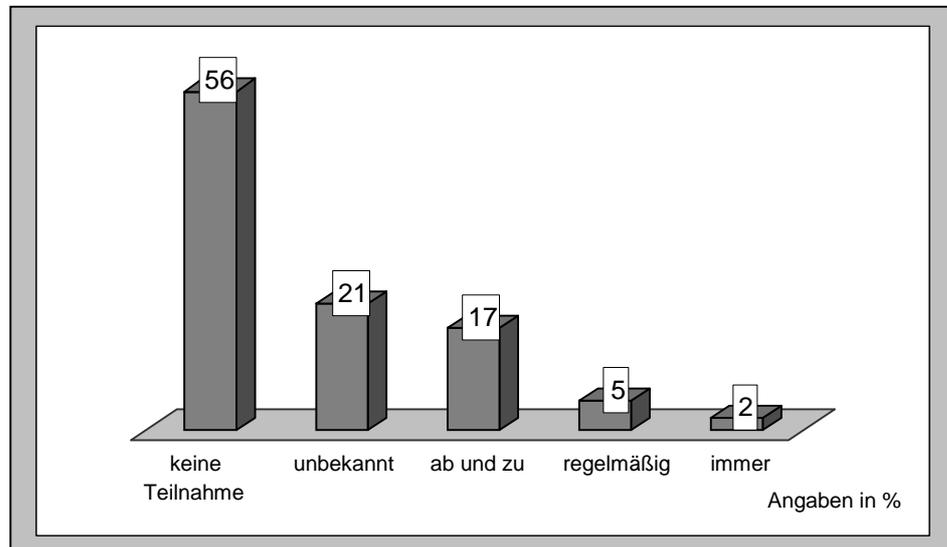


Abbildung 19: Besuch der Mitgliederversammlungen

21% machten die Aussage, diese Veranstaltungen nicht zu kennen. Lediglich 5% bzw. 2% besuchen die Mitgliederveranstaltungen regelmäßig bzw. immer.

Dies zeigt, daß bei der Aufklärung der Mitglieder über die Möglichkeiten einer Bankteilhaberschaft, noch Handlungsbedarf besteht. Ebenso kann durch die Einführung der Bezirkswahl die Attraktivität und somit das Interesse der betroffenen Mitglieder gesteigert werden.

Unterstützende Wirkung beim Aufbau des WIR-Gefühls kann *Mitglieder-Informations- und Kommunikationssystemen* attestiert werden. Hier kann zum einen die traditionelle Mitglieder-Zeitung, zum anderen aber auch ein exklusives Angebot für Mitglieder im Internet wirksam eingesetzt werden.²³ In die gleiche Richtung wirken *wirtschaftliche Vorteile für Mitglieder*, z.B. in der Form eines *präventiven Insolvenzschutzes* oder auch in Form der *Zinsrückvergütung*. Weiterhin sollte sich die Geschäftsführung der Genossenschaftsbank verbindlich auf die verfolgte Mitgliederpolitik festlegen. Die Erreichung der in diesem Rahmen gesetzten Ziele

²³

Dies kann in der Form eines sog. „Intranets“ bzw. „Extranets“ ausgestaltet sein. Vgl. hierzu beispielsweise MÜHLBAUR, ST. (1998): Konkurrenz für das Internet – Extranet bindet stärker, in: Business Online, Heft 5/1998, S. 32-35.

sollte anhand eines *Abgleichens von Soll- und Ist-Zuständen* kontrolliert werden können (beispielsweise im Rahmen eines Förderplans / Förderberichts). Als letzte erarbeitete Maßnahme zur Stärkung des WIR-Gefühls läßt sich die *Institutionalisierung europaweiter Zusatzleistungen* für Mitglieder nennen. Hierbei könnte es sich beispielsweise um Vor-Ort-Hilfe durch die örtliche Genossenschaftsbank bei touristischen Organisationsproblemen von Genossenschaftsmitgliedern handeln. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine bessere europaweite Zusammenarbeit der genossenschaftlichen Banken.

Ein erster, konkret umsetzbarer Schritt zu einer erlebbaren Demokratie könnte die *Publizierung der Mitglieder-Vertreter und Aufsichtsrat-Mitglieder* in ihren jeweiligen Wahlbezirken darstellen.²⁴ Hierdurch würde eine Kontaktaufnahme zu der Genossenschaftsbank, z.B. bei Beschwerden oder aber auch bei Verbesserungsvorschlägen, erleichtert; Hemmschwellen würden abgebaut. Zusätzlich sorgt diese Maßnahme für einen höheren Bekanntheitsgrad der jeweils zuständigen Entscheidungsträger. Unter dem selben Aspekt ist die Einführung von *Sprechstunden des Vorstandes* der Genossenschaft für die Mitglieder zu sehen.

Zur Verbesserung des WIR-Gefühls lassen sich einfache und schnell umsetzbare Maßnahmen finden. Wirkungen in die gewünschte Richtungen erzielen beispielsweise *Gratulationen* zu Firmenjubiläen, Geburtstagen usw. Auch sollten in diesem Kontext bestimmte Leistungen exklusiv für Mitglieder zugänglich sein, wie z.B. *spezielle Internet-Seiten*, die nur anhand einer bestimmten Nutzerkennung abrufbar sind. Inhalt dieser Seiten könnten Informationen über die Geschäftspolitik, über die auf den Mitglieder- / Vertreterversammlungen zur Abstimmung stehenden Themen o.ä. sein. Ebenso lassen sich *europaweite Kooperationen* für Zusatzleistungen schnell realisieren. Genossenschaftsbanken aus dem europäischen Ausland könnten ihr lokales Wissen den Mitgliedern deutscher Institute zukommen lassen, indem sie Stadtpläne oder Hotelempfehlungen des jeweiligen (Urlaubs-) Ortes bereithalten.²⁵

Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die *Änderung der Dividendenpolitik*. Der Sichtweise, die Mitgliedschaft als reines Anlageprodukt zu betrachten, sollte entgegen gewirkt werden. Dies würde konkret eine Senkung der Nominal-Dividende bedeuten. Im Ge-

²⁴ Dies würde idealerweise durch die persönliche Vorstellung der Mitglieder-Vertreter und Aufsichtsrat-Mitglieder während der Mitglieder-Veranstaltungen unterstützt.

²⁵ Das gleiche gilt natürlich auch für deutsche Kreditgenossenschaften und Mitglieder ausländischer Kreditgenossenschaften. Für Firmenkunden könnte dieser Service so ausgestaltet sein, daß wirtschaftliche Daten über die Region angeboten werden.

genzug ist zu überlegen, die Motivation zur Nutzung der Geschäftsbeziehung zur Kreditgenossenschaft über Modelle der Zinsrückvergütung zu erhöhen.²⁶

5.1.2 Kommunikation

Die Kommunikationspolitik der genossenschaftlichen Bankengruppe sollte – neben der Weiterverfolgung der „Wir machen den Weg frei“- Kampagne – die Vermittlung der Besonderheiten einer Genossenschaftsbank nach innen und nach außen beinhalten. Die Außendarstellung sollte schwerpunktmäßig dem Negativ-Image der Finanzdienstleistungsbranche im allgemeinen und den Genossenschaftsbanken im speziellen entgegenwirken. Internes Ziel ist die stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber. Dies dient letztlich der Schaffung einer stärkeren Corporate-Identity.

Idealerweise wird eine einheitliche Botschaft vermittelt, die Aussagen über die Herkunft, die Leistungsfähigkeit, die sich daraus ergebende Vorteilhaftigkeit und damit letztendlich den Unterschied des genossenschaftlichen Finanzverbundes im Vergleich zu den Mitbewerbern zum Inhalt hat.

In diesem Kontext ist die *bundesweite Werbestrategie* um den genannten Aspekt zu komplettieren. Hierbei sollten auch die neuen Medien (z.B. Internet) Berücksichtigung finden. Zur Kommunikation der Leistungsfähigkeit des Finanzverbundes und zur Initialisierung von Wiedereerkennungseffekten kommt dem *einheitlichen Marktauftritt* besonders hohe Bedeutung zu. Durch die Einbeziehung der Verbundpartner in diese Strategie läßt sich deren Kompetenz auf die Primärinstitute projizieren.²⁷ Die aufgrund starker Partner vorhandene Leistungsfähigkeit (z.B. im Investment Geschäft, Going Public etc.) sollte ebenfalls Inhalt der Kommunikationsstrategie sein.

Einen weiteren zentralen Punkt stellt die persönliche Kommunikation dar. Durch Durchführung von *lokalen Veranstaltungen* (die zusätzlich das WIR-Gefühl stärken) kann Präsenz vor Ort ge-

²⁶ In der empirischen Untersuchung gaben 59% der befragten Mitglieder an, einer derartigen Gewinnbeteiligung positiv gegenüberzustehen.

²⁷ Vgl. hierzu auch BONUS, H. / GREVE, R. / KRING, T. / POLSTER, D. (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 16, S. 43 ff.

zeigt und die Mitglieder- / Kundennähe unterstrichen werden. Derartige Verhaltensweisen untermauern die oben angesprochenen Werbeaussagen.

Für Primärbanken bieten sich die örtlichen Veranstaltungen als erster umsetzbarer Schritt an. Diese Veranstaltungen sollten attraktiv, offen und interessant gestaltet sein. Umsetzungshilfen können von örtlichen Spezialisten oder dem DG-Verlag gegeben werden.

5.1.3 Markenpolitik

Grundsätzlich stellt sich zum Thema Markenpolitik die Frage, was hinter der Unternehmensmarke „Volksbanken und Raiffeisenbanken“ stehen kann. Etwas abstrakt formuliert kann man den Markenkern als „*Mitglieder-Value statt Shareholder-Value*“ bezeichnen.

Hierbei soll das Vertrauen des Mitgliedes als Säule im Gesamtgefüge des genossenschaftlichen Markenbildes erscheinen, untermauert durch die Möglichkeit der *Selbstverwaltung* durch die Mitglieder.

In diesem Zusammenhang ist auch der *einheitliche Marktauftritt* der Primärbanken und der Verbundpartner zu nennen. Ein gemeinsames Erscheinungsbild unterstreicht die Leistungsfähigkeit und Kompetenz der gesamten Gruppe. Zur Aufrechterhaltung dieser Fähigkeit ist die *Formulierung von Mindestanforderungen* an Produkte und Qualität sinnvoll. Eine Verwendung von zentral entwickelten und in Grundzügen standardisierten Produkten steigert den Wiedererkennungseffekt und bringt Entlastung auf der Kostenseite.²⁸ Handelt es sich zudem um erfolgreiche und zuverlässige Produkte, wird hierdurch das Leistungsvertrauen positiv beeinflusst.

Als weitere Maßnahmen zum Aufbau der oben beschriebenen Unternehmensmarke sind Mitglieder- und Wahlveranstaltungen auf *Bezirksebene* sowie die *Institutionalisierung von Informationskanälen* für Mitglieder zu nennen.

Konkrete Maßnahmen stellen neben der zu ergänzenden Werbebotschaft beispielsweise die Einrichtung eines *Mitgliederbeauftragten* dar, der die Kontaktaufnahme zur Bank erleichtern

²⁸ Vgl. hierzu auch BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (1999): *Büdelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Startegie*, Band 1, S. 38 f. sowie Band 2, S. 191 f.

und somit die Integration der Mitglieder vorantreiben kann. Weiterhin ist über Formen der Erfassung der Mitgliederförderung nachzudenken. Dies könnte auf Verbandsebene im Rahmen der Verbandsprüfung geschehen. Die geleistete Förderung könnte mittels eines *Punktesystems* erfaßt werden, anhand dessen die Primärbanken ihre selbst gesteckten Zielvorgaben überprüfen können.

5.1.4 Werte / Ethik

Zu den Besonderheiten einer Genossenschaftsbank zählt u.a. die spezifische *Unternehmenskultur*, bei der die Mitgliederinteressen im Mittelpunkt stehen sollten. Die Geschäftspolitik der Genossenschaftsbanken sollte dies berücksichtigen, indem sie transparent, glaubwürdig und berechenbar ist. Letzteres bedeutet Kontinuität in Strategie und Verhalten der Genossenschaft, was eine ständige Beobachtung der laufenden Prozesse seitens des Mitgliedes überflüssig macht und das entgegengebrachte Vertrauen nachhaltig stärkt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine bedarfsorientierte Beratung der Kunden und Mitglieder bzw. Entscheidungen im Sinne des Mitgliedes zu einem Zielkonflikt bei der Geschäftsführung der Bank führt. Dieser Zielkonflikt tritt zwangsläufig bei einem Abwägen zwischen Gewinnerhöhung und Mitgliederförderung auf. Hier läßt sich jedoch eine eindeutige Reihenfolge der geschäftspolitischen Ziele finden: An erster Stelle muß die Existenzsicherung der Genossenschaftsbank stehen, d.h. die Erwirtschaftung der betriebswirtschaftlich notwendigen Erträge, um die Kosten zu decken und um die notwendigen Rückstellungen und Rücklagen bilden zu können. An zweiter Stelle steht die Erfüllung des Förderauftrages, gefolgt von einem möglichst guten Gewinnergebnis.

Idealerweise werden diese Ansprüche in einem Unternehmensleitbild manifestiert. Hierzu ist es notwendig, gemeinsame *Standards für das Unternehmensleitbild* zu formulieren. Diese Formulierungen sollten durch *Verhaltensempfehlungen* für Aufsichtsräte, Vorstände und Mitarbeiter ergänzt werden.

Weiterhin scheint eine Integration der besonderen Werte einer Genossenschaftsbank in die *Aus- und Weiterbildung* angebracht, um eine Sensibilisierung für die Thematik bei zukünftigen Führungskräften und Mitarbeitern zu erreichen. Um ein tatsächliches „Leben“ dieser Werte im

Bankalltag zu sichern, müssen entsprechende Anreizstrukturen gesetzt werden. Dies kann beispielsweise durch eine größere *Akzentuierung der leistungsorientierten Vergütung* erreicht werden, wobei die Leistung in einer höheren Mitglieder- und Kundenzufriedenheit liegen sollte.²⁹

Die Antworten der Mitarbeiter der untersuchten Volksbank zum Unternehmensleitbild bestätigen die oben getroffenen Aussagen (vgl. Abbildung 20). Nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter sieht eine Übereinstimmung des Leitbildes ihrer Bank mit den genossenschaftlichen Prinzipien und hält dieses auch für im Bankalltag umsetzbar. 24% halten es zwar für genossenschaftsadäquat, sehen aber keine Möglichkeit der Umsetzung.

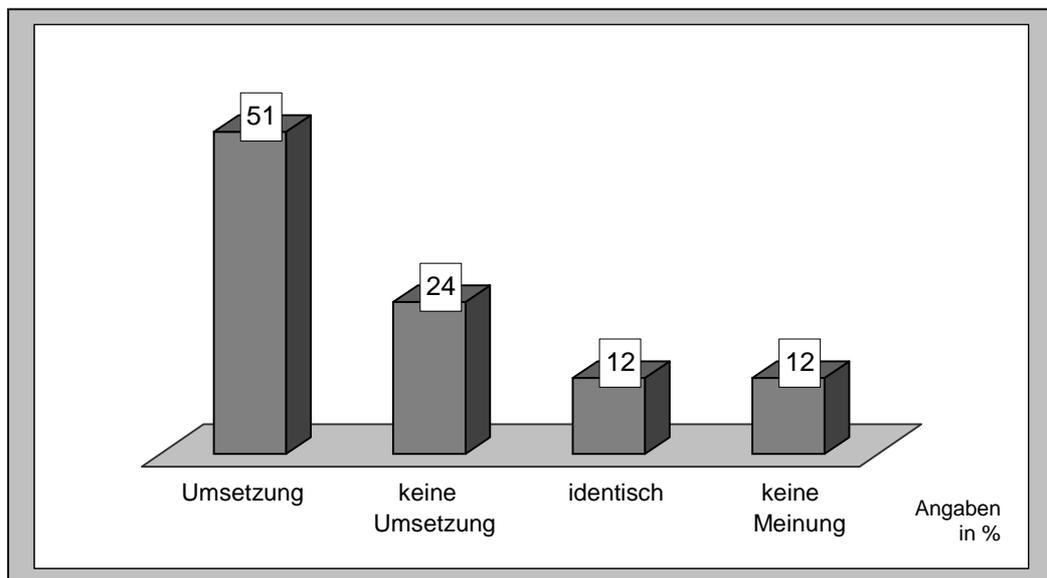


Abbildung 20: Mitarbeitermeinung zum Unternehmensleitbild

Für 12% unterscheidet sich das Unternehmensleitbild der Volksbank nicht vom Leitbild anderer Banken, ebenfalls 12% haben keine Meinung.³⁰

Diese Ergebnisse zeigen, daß eine stärkere Berücksichtigung genossenschaftlicher Werte in den jeweiligen Unternehmensleitbildern notwendig ist. Grundsätzlich besteht bei den Mitarbeitern Interesse, mehr über die Spezifika der genossenschaftlichen Rechtsform zu erfahren, um in

²⁹ Vgl. hierzu HOMBURG, CH. / JENSEN, O. (1999): Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten; erscheint demnächst in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft.

³⁰ Dieses Ergebnis überrascht um so mehr, als die untersuchte Volksbank bei der Findung und Formulierung des Unternehmensleitbildes sehr gewissenhaft vorgegangen ist und die Mitarbeiter hierbei integrierte.

Kundengesprächen besser argumentieren zu können (vgl. Abbildung 21). Zusätzlich kann die bereits oben angesprochene Integration in die Aus- und Weiterbildung den Aufbau einer Corporate-Identity unterstützen.

Am häufigsten wurde der Wunsch nach Informationen zum Thema Demokratieprinzip geäußert (37%). 14% wollten stärker über die grundsätzlichen Vorteile einer Bankteilhaberschaft aufgeklärt werden, 11% sahen Informationsdefizite bei der Ausgestaltung der Haftung der Mitglieder für ihre Genossenschaft.

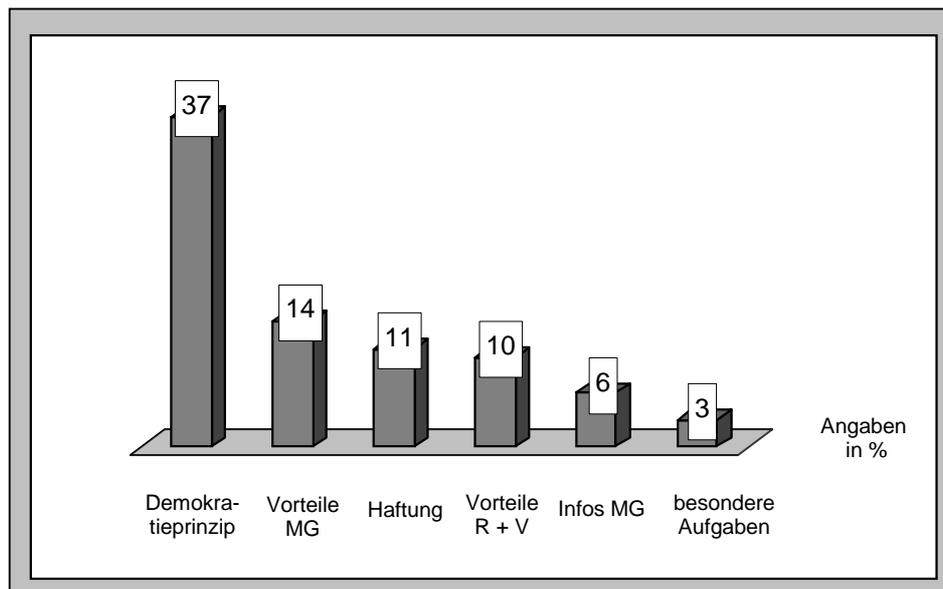


Abbildung 21: Themenbereiche, zu denen Mitarbeitern mehr Informationen wünschen

Weiterhin wird gewünscht, mehr über die Vorteilsangebote der R + V Versicherung zu erfahren, wobei es sich hier um eine Konkretisierung des Wunsches nach Informationen über die Vorteile der Mitgliedschaft handelt. 6% wünschen sich Informationsmaterial, welches sie auch Kunden und Mitgliedern an die Hand geben können. 3% sind sich über die besonderen Aufgaben einer Kreditgenossenschaft nicht im klaren. Diese Ergebnis zeigt, daß neben der Vermittlung von Fachwissen auch das Näherbringen genossenschaftlicher Wertvorstellungen und Eigenheiten sowohl von Bedeutung ist, als auch auf Interesse bei den Mitarbeitern trifft.

Als konkreten, umsetzbaren Schritt bietet sich die *Formulierung von allgemeinen Standards* für die jeweiligen, individuellen Leitbilder der Institute an. Hierbei sollte die besondere Stellung der Mitglieder als Eigentümer der Bank betont und die Bedürfnisse der Mitglieder in den Vordergrund gestellt werden. Weiterhin ist die besondere Verlässlichkeit der Genossenschaftsbank gegenüber ihren Mitgliedern in prekären Beziehungen hervorzuheben, da dies den ideellen

Kern einer Genossenschaft allgemein ausmacht.³¹ Weiterhin lassen sich konkrete Verhaltensempfehlungen formulieren, die zu Entscheidungen im Sinne der Mitglieder führen. Organisatorisch kann dies beispielsweise durch die „Best-Abrechnung“³² unterstützt werden. Die durch eine derartige Abrechnungsweise nach außen getragene Symbolwirkung kann einen positiven Beitrag zu einem durch besonderes Vertrauen gekennzeichnetem Markenimage führen.

5.1.5 Leistung

In diesem Zusammenhang soll Leistung verstanden werden als Aktivitäten, die Vertrauen bilden, nicht austauschbar sind und eine Förderung der Mitglieder darstellen. Letztendlich sollen diese Vorteile durch den genossenschaftlichen USP³³ profiliert werden. Um dies zu erreichen, bieten sich einige Maßnahmen an, die in der folgenden Tabelle überblicksartig zusammengestellt sind.

	Vertrauensbildung	nicht austauschbar	Förderung
- neue Dividendenpolitik / Rückvergütung	✓	✓	✓
- Vorteilsangebote Verbund	✓	✓	✓
- Vorteilsangebote Dritte	-	-	✓
- kurze Entscheidungswege	✓	✓	✓

✓ = Kriterium erfüllt – = Kriterium nicht erfüllt

Tabelle 3: Maßnahmen–Kriterien Matrix

Die Tabelle zeigt, daß nur drei der vier gefundenen Maßnahmen alle erforderlichen Kriterien erfüllen. Nur eine neue Dividendenpolitik, weitere Vorteilsangebote für Mitglieder durch die Verbundpartner sowie die Besonderheit der kurzen Entscheidungswege in Genossenschaftsbanken können als vorteilhaft und nicht austauschbar gekennzeichnet werden. Gleichzeitig

³¹ Prekäre Beziehungen entstehen dann, wenn in Geschäftsbeziehungen große Abhängigkeiten bestehen, die nicht vertraglich abgesichert werden können. Würde in einer solchen Beziehung einer der Partner das in ihn gesetzte Vertrauen enttäuschen, besteht für zumindest einen der Partner die Gefahr, ausgebeutet zu werden. Vgl. hierzu auch BONUS, H. (1995): Prekäre Beziehungen, in: H. WAGNER / W. JÄGER (Hrsg.): Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen – Die Kooperation im Lichte der Neuen Institutionenökonomik, Münster 1995, S. 101-108.

³² Vgl. zur „Best-Abrechnung“ Kapitel 4.2.2.2 .

³³ USP bedeutet „Unique Selling Proposition“. Ziel eines USP ist es, durch Herausstellen eines einzigartigen Vorteils, die Kunden stärker zu beeindrucken, als dies der Konkurrenz gelingt und sie dadurch zum Kauf anzuregen.

wird eine für die Mitglieder wahrnehmbare Förderung erreicht. Die Gewährung von Vorteilsangeboten durch Dritte (auch Nicht-Finanzdienstleistungen) kann zu einer direkt wahrnehmbaren Förderung (z.B. durch einen für die Mitglieder ausgehandelten günstigen Preis) und damit zu einer *Erhöhung der Eigenmotivation zum Erwerb der Mitgliedschaft* führen. Diese Leistungen bringen jedoch einige Probleme für Genossenschaftsbanken mit sich. Dieser Zusammenhang wird im folgenden Exkurs dargestellt.

Exkurs: Exklusivleistungen zur Erhöhung der Eigenmotivation zum Erwerb der Mitgliedschaft

Zusätzlich zu den oben genannten Aspekten scheint es notwendig, die Mitgliedschaft mit greifbaren und erlebbaren Exklusivvorteilen auszustatten. Hierbei ist allerdings darauf zu achten, daß diese Vorteile nur Mitgliedern gewährt werden. Grundsätzlich bieten sich dafür verschiedenen Bereiche an.³⁴

Zum einen sind *Preis- und Konditionenvorteile* zu nennen, die sich im Idealfall an der Leistungsanspruchnahme orientieren. Zu bedenken ist dabei, daß die verschiedenen Kreditgenossenschaften auf regional unterschiedliche Wettbewerbssituationen treffen. Eine bundesweit einheitliche Konditionengestaltung erweist sich somit als schwierig. Zudem bieten einige Bankengruppen grundsätzlich kostenlose Girokontoverbindungen an, was größtenteils durch fehlende Filialnetze ermöglicht wird. Die Bedingungen werden somit von dem jeweiligen relevanten Markt vorgegeben. Grundsätzlich ist jedoch eine finanzielle Bevorzugung der Mitglieder zu befürworten, da auf diese Weise der besondere Stellenwert eines Bankteilhabers gegenüber einem „Nur-Kunden“ betont wird. Diese Aussage wird auch durch die zugrundeliegende Befragung unterstrichen.

Wie aus Abbildung 22 hervorgeht, wünschen sich 46% der befragten Mitglieder finanzielle Vorteile, weitere 38% halten es für angemessen, Mitgliedern exklusive Angebote zu offerieren.

Ein weiterer Bereich ist das Anbieten von *Informationsvorteilen* für Mitglieder, was von 20% der Befragten gewünscht wird. Hierbei kann es sich um Angaben über die allgemeine wirt-

³⁴

Vgl. hierzu auch das Diskussionspapier des BUNDESVERBANDES DER VOLKSBANKEN UND RAIF-EISENBANKEN, Stand 11.05.1999, zur Intensivierung der Mitgliedschaft, S. 2 f.

schaftliche Entwicklung handeln (was besonders für Mitglieder mit Börsenengagement interessant ist) oder aber auch über bestimmte Bankprodukte.

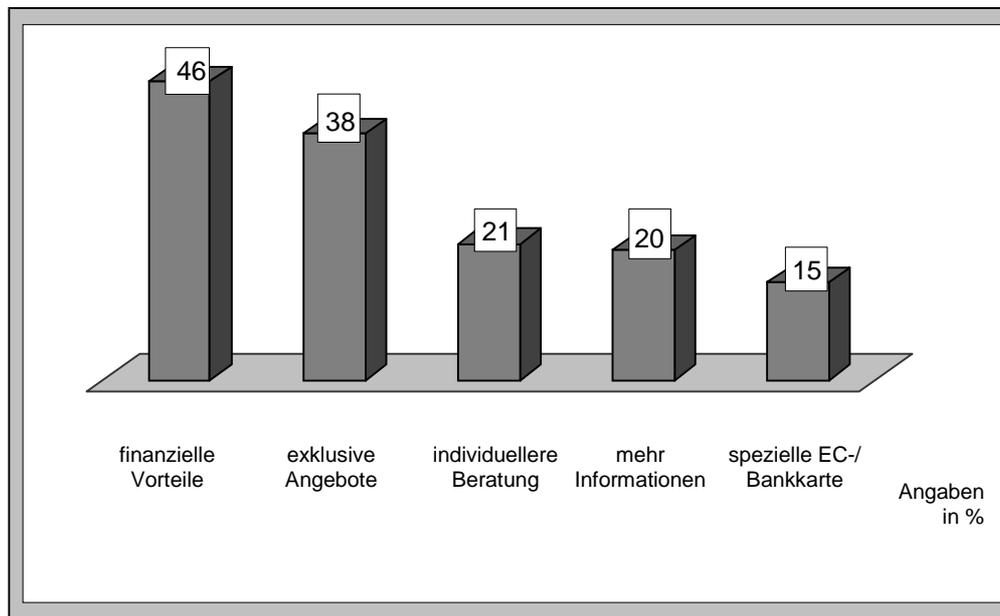


Abbildung 22: Von Mitgliedern gewünschte Exklusivleistungen

Diese beispielhaft genannten Leistungen sollten den Mitgliedern im Idealfall kostenlos angeboten werden, denn 79% der Befragten lehnen einen monetären Beitrag für diese Exklusivleistungen ab.

Das Anbieten von *exklusiven Zusatzleistungen* für die Mitglieder könnte in der Weise ausgestaltet sein, daß der Genossenschaftssektor für seine Mitglieder bei dritten Unternehmen besonders günstige Preise und Konditionen aushandelt (z.B. günstige Telefentarife, Strompreise, Hotelübernachtungen). Derartige Vorteile können sehr gut in der Werbung und im Kundengespräch kommuniziert werden und steigern so das Interesse an der Mitgliedschaft, da es sich hierbei um direkt erlebbare Vorteile handelt. Es gilt aber zu bedenken, daß im Falle des Erfolges diese Vorgehensweise sehr schnell von den Mitbewerbern zu imitieren wäre. Es würde sich neben den Finanzdienstleistungen ein weiteres Wettbewerbsfeld „Zusatzleistungen“ für die Genossenschaftsbanken einstellen. Als zusätzliches Problem könnte sich erweisen, daß im Falle einer nicht zufriedenstellenden Leistung durch einen dritten Anbieter auf die Kompetenz der Genossenschaft geschlossen und das Leistungsvertrauen nachteilig beeinflusst wird. Diese Gefahr liegt bei der Einnahme einer Mittler-Position durch die Bank, in der sie lediglich den Kontakt zwischen dem Mitglied und einem Anbieter herstellt, grundsätzlich niedriger.

Die im Rahmen der Mitarbeiterbefragung genannten Möglichkeiten zur Erhöhung der Mitgliedschaftsattraktivität konzentrieren sich auf bankspezifische Maßnahmen. Abbildung 23 zeigt die häufigsten Nennungen der Mitarbeiter.

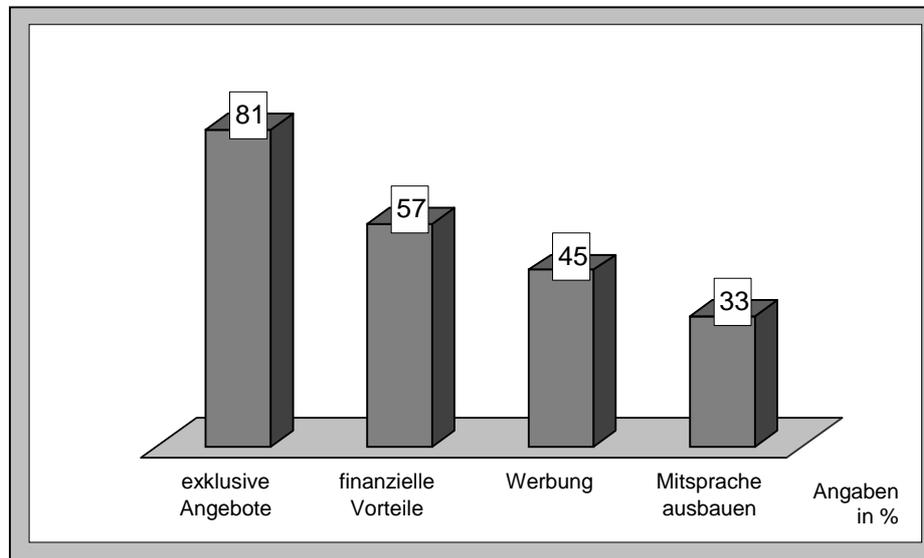


Abbildung 23: Von Mitarbeitern genannte mögliche Maßnahmen

Hier sahen 81% der befragten Mitarbeiter in exklusiven Angeboten eine gute Möglichkeit, die Attraktivität der Mitgliedschaft zu erhöhen. 57% sahen in dem Gewähren von finanziellen Vorteilen für Mitglieder eine mögliche Maßnahme. 45% gaben an, daß die Mitgliedschaft vielen Kunden unbekannt ist und aus diesem Grunde stärker beworben werden müßte. Einen Ausbau des Mitspracherechtes nannten 33%. Unter diesem Aspekt sind u.a. ansprechende Mitgliederversammlungen zu sehen, die trotz einer Vertreterversammlung in den einzelnen Regionen abgehalten werden, um den Mitgliedern Informationen zu geben, Fragen zu beantworten und die Einbindung der Mitglieder in ihre Bank zu erhöhen.

Bei den von den Mitarbeitern genannten Möglichkeiten handelt es sich überwiegend um bankinterne Vorgänge. Die Maßnahmen beziehen sich auf das Bankgeschäft und sind von der jeweiligen Genossenschaftsbank individuell erbringbar.

5.1.6 Qualitätsmanagement

Hinter dem Thema „Qualitätsmanagement“ für Genossenschaftsbanken verbergen sich mehrere Ansatzpunkte. Zum ersten ist hier eine *höhere Dienstleistungsorientierung* zu nennen, die neben kundenfreundlichen Öffnungszeiten auch ein souveränes Verhalten der Mitarbeiter bei Reklamationen sowie ein professionelles Beschwerdemanagement beinhaltet. Weiterhin scheinen verstärkt *Schulungen* zur Deckung des gestiegenen Informationsbedarfes der Mitarbeiter notwendig zu sein. Diese Schulungen sollten sowohl die fachliche als auch die soziale Kompetenz fördern. Als dritter Punkt läßt sich die Festlegung von *Standards zur Erreichung einer einheitlichen Qualität* nennen.³⁵

Einen Ansatzpunkt in diesem Kontext stellt beispielsweise der präventive *Insolvenzschutz* dar, der über eine hohe Qualität der Beratung erreicht wird. Durch die vorausschauende Vermeidung von Liquiditätsengpässen kann eine wirtschaftliche Förderung der Mitglieder erfolgen. Speziell für Mitglieder bietet sich die Einrichtung eines *Ombudsmannes* an, der in schwierigen Fragen zu Rate gezogen werden kann. Weiterhin ist das Beratungsfeld des *Vermögensaufbaus und der Vermögenssicherung* Bestandteil des Qualitätsmanagements. Bei dieser Art von Geschäften geht ein Kunde eine langjährige Beziehung zu einem Kreditinstitut ein, wobei am Ende der Vertragslaufzeit eine Sicherung bzw. Verbesserung des Lebensstandards erreicht werden soll. Über eine intensive, vertrauensvolle Beziehung des Mitgliedes zu seiner Genossenschaftsbank können Effizienzvorteile insofern erreicht werden, als Verhandlungs-, Einigungs- und Abschlußprozesse beschleunigt und zukünftige Überwachungen (sowohl von Seiten der Bank als auch von Seiten des Mitgliedes) überflüssig werden.

Ein umfassendes *Beschwerdemanagement* muß Teil des Qualitätsmanagements sein. Hierzu ist es erforderlich, für unzufriedene Mitglieder und Kunden leicht zugängliche Beschwerdekanäle zu schaffen.³⁶ Dies kann zum einen wirkungsvoll über die neuen Medien erreicht werden, indem beispielsweise den Mitgliedern der Kreditgenossenschaft die Möglichkeit zu einem kostenlosen Internet-Zugang angeboten wird. Ergänzend sollte eine Telefon-Hotline für Probleme eingerichtet werden.

³⁵ Diese Standards könnten beispielsweise so ausgestaltet sein, daß eine Kreditzusage in einer verbindlich vorgegebenen Zeit erteilt wird. Weitere Beispiele sind ein kostenloser Energiepaß für Neubauten, (kostenlose) Versicherungsanalysen oder die Reklamationsbearbeitung innerhalb von 24 Stunden.

³⁶ Vgl. hierzu HAMMERSCHMIDT, M. / HELLINGER, C. (1998), a.a.O., S. 27 und die dort angegebene Literatur.

Als erste, operational umsetzbare Schritte läßt sich die *Erweiterung des Call-Center-Angebotes* nennen, die Formulierung eines *Kriterienkataloges* für die zügige Kreditbearbeitung, die Berufung eines *Ombudsmannes* für die Mitglieder sowie die Gewährleistung von *Garantien* für gute Beratungsqualität durch Standards.

5.1.7 Beziehungsmanagement

Erste erarbeitete Ansätze eines genossenschaftlichen Beziehungsmanagements sehen eine Intensivierung der Mitgliederpolitik in den jeweiligen Primärbanken als einen Kernpunkt an. Diese Mitgliederpolitik soll neben einem aktiven Aufklären und Werben für die Mitgliedschaft auch die *Mitgliederselektion* beinhalten. Dies scheint insofern angebracht, als eine Mitglieder-Bank-Beziehung im oben dargestellten Sinne auf Gegenseitigkeit beruhen muß. Eine Unternehmensmarke, deren Bestandteil die besondere Vertrauenswürdigkeit ist, geht nicht nur mit Verpflichtungen für die Bank einher; auch die Mitglieder müssen sich verbindlich für die Bank entscheiden. Aus diesem Grunde sollte die Mitgliedschaft nur Kunden nahegelegt werden, die die Kreditgenossenschaft als Hausbank nutzen bzw. dies zukünftig beabsichtigen.³⁷ Diese Differenzierung sollte grundsätzlich im Privatkundengeschäft durchgeführt werden. Im Bereich des Firmenkundengeschäftes ist diese Differenzierung nicht sinnvoll, da es hier im Interesse der Genossenschaftsbank liegen muß, alle Firmenkunden als Mitglied zu gewinnen. Dies liegt in der traditionellen Nähe der Kreditgenossenschaften zum Mittelstand sowie der vom Mittelstand ausgehenden Multiplikatorwirkung begründet.

Das Beziehungsmanagement sollte durch organisatorische Aspekte ergänzt werden. Hier ist zunächst eine *gute Erreichbarkeit* zu gewährleisten, was sowohl die räumliche als auch die zeitliche Komponente betrifft.³⁸ Weitere Punkte sind im Bereich der Mitgliederdemokratie die *Bezirkswahlen* sowie die Durchführung von *regionalen Mitgliederveranstaltungen*. Auf diese Weise kann der Mitglieder-Bank-Beziehung neue Impulse gegeben werden.

³⁷ Diese Verhaltensabsicht kann beispielsweise über das Instrument der Rückvergütung angeregt werden.

³⁸ Hierunter sind die örtlich Präsenz in der Fläche sowie kundenfreundliche Öffnungszeiten zu verstehen.

Konkret durchführbare Maßnahmen sollten bundesweit initiiert werden. Aus diesem Grunde scheint eine grundsätzliche Bearbeitung durch den Fachausschuß Marketing notwendig.

Im Bereich einer konkreten und fundierten Ausgestaltung des genossenschaftsspezifischen Beziehungsmanagements besteht noch Forschungsbedarf.³⁹ Hier gilt es vor allem, Relevanz, Vorteilhaftigkeit und Ausgestaltung des genossenschaftsspezifischen Beziehungsmanagements zu konkretisieren.

5.1.8 Verbundmanagement

Grundsätzliches Ziel des Verbundmanagement sollte die Übertragung der Kompetenz der Verbundpartner auf die Primär-genossenschaften sein, um so zu einem positiven und kompetenten Image zu gelangen. Unter dem Gesichtspunkt der Verfolgung des Allfinanzgedanken ist insbesondere die gegenseitige Verbundtreue von Bedeutung. Diese kann beispielsweise anhand einer „*Verbundbilanz*“ quantifiziert werden, welche die Volumina der jeweiligen Institute mit den einzelnen Verbundpartnern darlegt.

Das Engagement darf aber nicht nur von den Primärbanken erwartet werden, sondern ist auch von Seiten der Verbundunternehmen zu erbringen. Dies kann anhand eines *Vorteilskataloges* für Mitglieder geschehen, wobei die angebotenen Leistungen bedarfsgerecht und konkurrenzfähig sein müssen. Aber auch das Entsenden von Referenten zu interessanten Themen, Zurverfügungstellung von Informationsmaterial etc. kann hierunter gefaßt werden. Letztlich müssen diese Stärken und die sich daraus für die Mitglieder ergebenden Vorteile stärker kommuniziert werden.

Ein funktionierendes Verbundmanagement setzt die *Abstimmung der Produktpolitiken* der Verbundmitglieder voraus, was ein aktiveres und effizienteres cross-selling generieren kann. In

³⁹ Erste Ansätze hierzu liefert HELLINGER, der das mitgliederorientierte Beziehungsmanagement als Kernkompetenz der Kreditgenossenschaften herausstellt. Vgl. hierzu: HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften – Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Kooperations- und Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 44, S. 229 ff.

diesem Zusammenhang sollte das zugrundeliegende *Vergütungssystem* nicht auf einzelnen Vertragsabschlüssen basieren, sondern *gesamtleistungsorientiert* ausgestaltet sein.⁴⁰

Ebenfalls in diesem Zusammenhang ist eine konsequente *Kundensegmentierung* zu nennen, die die Gruppe der Mitglieder als ein spezielles Segment auffaßt.

Als erste durchführbare Schritte bieten sich zum einen die interne und externe *Kommunikation* des leistungsstarken Finanzverbundes an. Dies sollte durch die Verbundpartner anhand geeigneter Medien, wie z.B. Zeitungen und einheitliche Internet-Plattformen, unterstützt werden. Zum anderen ist die Erarbeitung eines *Vorteilskataloges* für die Mitglieder von Genossenschaftsbanken (ähnlich den Vorteilsangeboten der R + V Versicherung) notwendig.

5.1.9 Personelle und technische Kompetenz

Um *personelle Kompetenz* in Bezug auf Mitgliedschaft zu erreichen, scheint eine größere Identifikation sämtlicher Mitarbeiter mit dem Thema „Genossenschaft“ erforderlich zu sein. Diese Notwendigkeit besteht für alle genossenschaftlichen Bereiche, d.h. innerhalb und außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Hier ist eine bundesweite Bestandsaufnahme (incl. Vorstände) angebracht, um *Anforderungsprofile für Fortbildungsprogramme* zu erstellen. Diese Programme sollten neben der Verbesserung der fachlichen und sozialen Kompetenz auch das genossenschaftliche Selbstverständnis fördern. Diese Ansprüche können anhand eines „genossenschaftlichen Bildungsleitfadens“ festgehalten werden.

Schwerpunkt der *technischen Kompetenz* ist das Informations- und Kommunikationsmanagement, was auch unter Controlling-Aspekten angegangen werden sollte. Dies beinhaltet vor allem die Steuerung des Informationsflusses über adäquate Technologien (Intra-/Extranet). Die entsprechende Organisation vor Ort ist durch die jeweiligen Primärinstitute zu gewährleisten. Hierbei ist besonders auf eine schnelle Be- und Verarbeitung zu achten (z.B. von eingehenden E-mails), was unter Umständen eine stärkere personelle Besetzung erfordert.

Als elementar kann die Bedeutung eines *Gruppenleitbildes* angesehen werden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt scheint lediglich das einheitliche Erscheinungsbild – zumindest größtenteils –

⁴⁰ Vgl. hierzu auch Kapitel 5.1.4, S. 36.

gewährleistet. Eine grundsätzliche gemeinsame Identität (Corporate Identity) sowie eine genossenschaftliche Unternehmenskultur (Corporate Culture) sind zur Zeit nicht existent.

Ein derartiges Leitbild kann nicht zentral vorgegeben werden. Es können nur grundsätzliche Richtungshinweise erfolgen, da allein der Prozeß der Leitbildentwicklung für die jeweilige Bank sehr wichtig ist. Die Erstellung dieser Richtungshinweise stellen die ersten umsetzbaren Schritte zum Handlungsfeld „personelle Kompetenz“ dar. Zum Bereich „technische Kompetenz“ sollte zunächst eine stringente *Organisation der Informations- und Kommunikationskanäle* stattfinden, was mit der einheitlichen Realisierung des Internet-Banking eingehen sollte.

5.2 Zusammengefaßter Maßnahmenkatalog

Die folgende Abbildung 24 zeigt eine Übersicht, in der die unter Kapitel 5.1 erarbeiteten Maßnahmen den gefundenen Handlungsfeldern zugeordnet sind. Es ist ersichtlich, daß die einzelnen Maßnahmen in mehreren Handlungsfeldern wirken. Dies zeigt, daß durch die Umsetzung einer Maßnahme mehrere Effekte erzielt werden können. So wirkt beispielsweise die Durchführung von Bezirkswahlen auf das Profil der Bank, die Markenpolitik und das Beziehungsmanagement.

Maßnahme \ Wirkungsbereich	Profil	Kommunikation	Markenpolitik	Werte/ Ethik	Leistungen	Beziehungsmanagement	Qualitätsmanagement	Verbundmanagement	personelle und technische Kompetenz
Bezirkswahl	x		x			x			
Beiräte	x					x			
Lokale MG-Veranst.	x	x	x			x			
Information	x	x	x			x			
wirtsch. Vorteile MG	x		x		x			x	
EU-Zusatzleistungen	x				x			x	
Förderplan/-bericht	x	x	x		x			x	
bundesw. Werbung	x	x	x						
einheitl. Marktauftritt		x	x				x		
Mindestanforderungen Produkte/Qualität			x				x		
Aus-/Weiterbildung	x		x	x		x	x		x
MG-Beauftragter	x	x	x			x	x		
gem. Standards Leitbild	x			x		x			x
Verhaltensempfehlungen		x		x		x			x
Anford. RZ				x				x	
Kopplung Zufriedenheit/Gehalt	x		x	x	x	x	x	x	
kurze Entscheidungswege	x	x							
gute Erreichbarkeit			x			x			
Verbundbilanz					x			x	
Beschwerdemanagement					x	x			x
Vorteilskatalog für MG			x		x			x	
Informations- und Kommunikationsmanagement		x				x			x

RZ = Rechenzentren MG = Mitglied x = Wirkung

Abbildung 24: Zusammengefaßter Maßnahmenkatalog

Einige der genannten Maßnahmen sollten auf Bundesebene und einheitlich für den gesamten Verbund initiiert werden. Aber auch für die Primärogenossenschaft vor Ort bietet der Katalog mehrere Möglichkeiten. Diese sollen nicht als Alternativen gesehen werden, sondern sind als Komplementäre zu verstehen.

Umsetzung vor Ort	überregionale Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Bezirkswahl - Beiräte - lokale Mitgliederveranstaltungen - wirtschaftliche Vorteile für Mitglieder - Förderplan /-bericht - einheitlicher Marktauftritt - Mitgliederbeauftragter - kurze Entscheidungswege - gute Erreichbarkeit - Beschwerdemanagement - Institutionalisierung von Informations- und Kommunikationskanälen - Integration in Aus- und Weiterbildung - Kopplung von Mitarbeitergehältern an Mitgliederzufriedenheit - Verbundbilanz 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionalisierung von Informations- und Kommunikationskanälen - europaweite Zusatzleistungen - Ergänzung überregionaler Werbung - Mindestanforderungen an Produkte und Qualität - Integration in Aus- und Weiterbildung - gemeinsame Standards für Unternehmensleitbilder - Formulierung von Verhaltensempfehlungen - Formulierung von Anforderungen an Rechenzentren - Kopplung von Mitarbeitergehältern an Mitgliederzufriedenheit - Vorteils katalog für Mitglieder

Tabelle 4: Umsetzungs-Zuordnung

In der Tabelle treten einige Überschneidungen auf. Dies bedeutet, daß die auf beiden Seiten aufgeführten Möglichkeiten sowohl auf Ortsebene als auch überregional bzw. auf Bundesebene angegangen werden sollten. Ein konzertiertes Handeln ist hier unumgänglich, um erfolgreich zu sein.

5.3 Integration der gefundenen Handlungsfelder

In der folgenden Abbildung 25 werden die gefundenen und in den vorherigen Kapiteln erläuterten Handlungsfelder in das beschriebene Vertrauensschema⁴¹ eingeordnet. Es wird deutlich, daß über die angesprochenen Vorschläge die Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen zum Vertrauensaufbau positiv beeinflusst werden können. Letztendlich sollte es Ziel sein, den Begriff „Volksbanken und Raiffeisenbanken“ als *Unternehmensmarke* zu etablieren. Inhalt dieser Marke ist die besondere Vertrauenswürdigkeit dieser Bankengruppe, die sich in den drei Kategorien *Personal-, Leistungs- und Systemvertrauen* manifestiert.

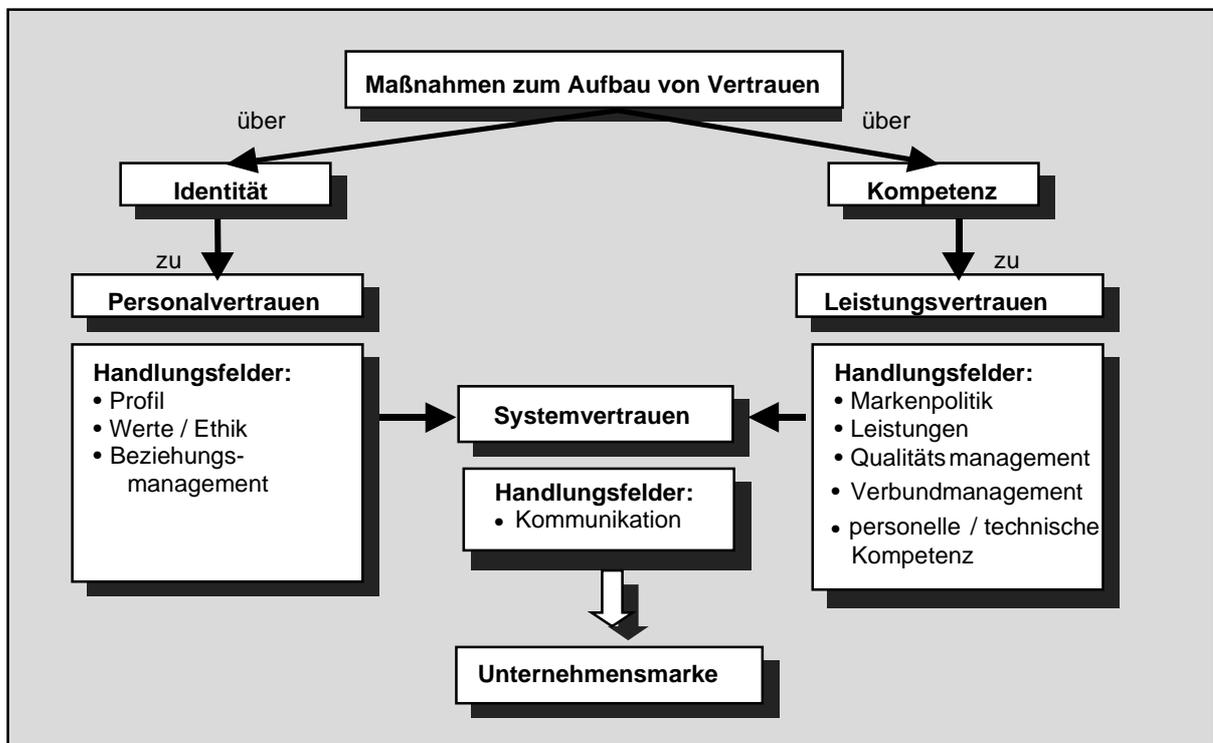


Abbildung 25: Integration der gefundenen Handlungsfelder in die Vertrauenskategorien

Die Unterteilung des Begriffes Vertrauen in diese Kategorien erlaubt es, Handlungsfelder zu erarbeiten, denen wiederum konkrete Maßnahmen zugeordnet werden konnten. Funktion des auf diese Weise erreichten Markenbildes ist die positive Differenzierung von den Mitbewerbern in einem kompetitiven Markt und eine langjährige Bindung der Mitglieder und Kunden (als potentielle Mitglieder) an ihre Genossenschaftsbank.

⁴¹ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.2.1 .

6. Fazit und Ausblick

Die im Rahmen dieses Forschungsprojektes gewonnen Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Vorschläge erfordern ein Umdenken in vielen Bereichen. Vor allem scheint aufgrund des Wandels im Bankenmarkt eine stärkere Verfolgung von *Kundenbindungsstrategien* vorteilhaft. Hier bieten sich für die Genossenschaftsbanken einmalige Möglichkeiten über die Mitgliedschaft. Es ist allerdings erforderlich, die Bedeutung des Förderauftrages zu überdenken. Zum einen ist seine Stellung in der Reihenfolge der verfolgten Unternehmensziele einer Kreditgenossenschaft neu zu finden. Hier muß an erster Stelle zweifellos die Existenzsicherung der Bank stehen, was die Erwirtschaftung des betriebswirtschaftlich notwendigen Gewinnes voraussetzt. Direkt im Anschluß sollte aber der eigentliche Auftrag einer Genossenschaft stehen, nämlich die Förderung der Mitglieder. Ein moderner Förderauftrag kann allerdings nicht mehr wie zu Beginn der Genossenschaftsbewegung interpretiert werden.

Unverändert ist geblieben, daß eine Genossenschaft ihre Mitglieder bei Vorliegen von Mangelsituationen fördert. Zur Zeit scheint diese Mangelsituation in Form von fehlendem Vertrauen gegenüber der gesamten Finanzbranche zu bestehen. Durch die Besonderheiten der Rechtsform der Genossenschaft, wie die Integration, Einflußnahme und Kontrolle der Mitglieder besteht die Möglichkeit, das Vertrauensdefizit glaubhaft zu reduzieren. Die hierdurch entstehende Transparenz schafft die Rahmenbedingungen für den Vertrauensaufbau, was zu konkreten, wirtschaftlichen Vorteilen für das Kreditinstitut und das Mitglied in Form von *Transaktionskostensenkungen* führen kann.

Die Projektarbeit hat gezeigt, daß noch in verschiedenen Bereichen Forschungsbedarf besteht. Hier sind vor allem die konkreten Anforderungen an ein modernes, genossenschaftliches Unternehmensleitbild, die Ausgestaltung der Mitglieder-Informations- und Kommunikationssysteme (Intra- bzw. Extranet) sowie konkrete Gestaltungsmöglichkeiten eines mitgliederbezogenen Beziehungsmanagements zu nennen.

Letztlich bieten die erarbeiteten Vorschläge überlegenswerte Möglichkeiten. In der dargelegten Form sind sie nur für die Genossenschaftsbanken umsetzbar und bieten deshalb einen langfristigen Imitationsschutz. Die aus dieser Strategie resultierende Bindung der Kunden über die Mitgliedschaft kann somit einen strategischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb darstellen.

Anhang:

	Seite
- Fragebogen der Kunden- und Mitgliederbefragung	53
- Fragebogen der Mitarbeiterbefragung	61

Fragebogen der Kunden- und Mitgliederbefragung



WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

*Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9, 48143 Münster*

Fragebogenuntersuchung bei Volksbankkunden und -teilhabern in Zusammenarbeit mit der **Volksbank H.**

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst vollständig.
Versehen Sie diesen Fragebogen bitte nicht mit Ihrem Namen.
Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym.

1. In welcher Geschäftsstelle der Volksbank H. erledigen Sie normalerweise Ihre Geldgeschäfte?

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> A. | <input type="checkbox"/> B. | <input type="checkbox"/> C. |
| <input type="checkbox"/> D. | <input type="checkbox"/> E. | <input type="checkbox"/> F. |
| <input type="checkbox"/> G. | <input type="checkbox"/> H. | <input type="checkbox"/> J. |
| <input type="checkbox"/> K. | <input type="checkbox"/> L. | <input type="checkbox"/> M. |
| <input type="checkbox"/> N. | <input type="checkbox"/> O. | <input type="checkbox"/> P. |
| <input type="checkbox"/> Q. | <input type="checkbox"/> R. | <input type="checkbox"/> S. |

2. Zu welchen Banken haben Sie eine Bankverbindung? (Mehrfachnennungen möglich)

Ich unterhalte eine
Bankverbindung zur:

Die meisten Geldgeschäfte
erledige ich bei der:

- | | |
|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>BfG Bank (Bank für Gemeinwirtschaft) | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Citibank | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Commerzbank | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>Deutsche Bank | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Dresdner Bank..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Postbank | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Sparkasse H..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Spar- und Darlehnskasse..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Volksbank H..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Direktbanken (z.B. Bank 24, Advance Bank) | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> |

(sonstige)

3. Wie beurteilen Sie die Volksbank H.? Bitte vergeben Sie in Ihrem Gesamturteil eine Note nach dem Schulsystem.

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<input type="checkbox"/>				

4. Wie lange sind Sie schon KUNDE der Volksbank H.?

- kürzer als 1 Jahr seit 3 bis 5 Jahren länger als 10 Jahre
 seit 1 bis 3 Jahren seit 5 bis 10 Jahren

5. Informieren Sie sich über Angebote und Konditionen anderer Banken und Sparkassen?

- ja nein

6. Würden Sie im Falle eines geringfügig besseren Angebotes bzw. geringfügig besserer Konditionen eines anderen Institutes Ihre Geldgeschäfte auch dort abwickeln?

- nein, ich fühle mich bei der Volksbank H. gut aufgehoben
 nein, durch die Mitgliedschaft/Bankteilhaberschaft fühle ich mich der Volksbank H. verbunden/verpflichtet
 ja, aber nur für einzelne Geschäfte (Hausbank bleibt die Volksbank H.)
 ja, denn ich wechsle die Hausbank auch komplett, wenn die Konditionen woanders besser sind

7. Wie sehen Sie die Volksbank im Vergleich zu anderen Banken (wie z.B. Deutsche Bank, Sparkasse)? (Mehrfachnennungen möglich)

- die Volksbank kümmert sich besonders gut um alle Kunden
 die Volksbank kümmert sich besonders gut um ihre Mitglieder/Bankteilhaber
 die Volksbank hat genauso gute technische Möglichkeiten wie andere Banken auch
 die Volksbank ist genauso leistungsstark wie andere Banken auch
 die Volksbank genießt mein uneingeschränktes Vertrauen
 die Volksbank setzt sich besonders für die Belange der Region ein
 die Volksbank ist eine Bank wie jede andere auch

 sonstiges:.....

8. Wie wichtig ist Ihnen in folgenden Bereichen ein fester Ansprechpartner?

- in **Beratungsangelegenheiten** (Geldanlage, Wertpapiergeschäfte, Kredite usw.)
 - sehr wichtig (auch, wenn ich für die dadurch entstehenden Kosten ungünstigere Konditionen in Kauf nehmen müßte)
 - nicht so wichtig (wenn ich durch die dadurch verminderten Kosten günstigere Konditionen erhalte)
 - grundsätzlich nicht wichtig (Konditionen sind dabei unwichtig)

- in **Routineangelegenheiten** am Schalter und an der Kasse (Überweisungen, Schecks, Bargeschäfte usw.)
 - sehr wichtig (auch, wenn ich für die dadurch entstehenden Kosten ungünstigere Konditionen in Kauf nehmen müßte)
 - nicht so wichtig (wenn ich durch die dadurch verminderten Kosten günstigere Konditionen erhalte)
 - grundsätzlich nicht wichtig (Konditionen sind dabei unwichtig)

9. Welche Merkmale sind Ihrer Meinung nach für eine Genossenschaftsbank (wie z.B. die Volksbank H.) im Vergleich zu einer anderen Bank (wie z.B. die Deutsche Bank, Sparkasse) wichtig?

	wichtiger als für andere Bank	genauso wichtig	weniger wichtig als für andere Bank	gar nicht wichtig
• persönliche Betreuung/gutes Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Selbstbedienungsmöglichkeiten (Geldausgabeautomat, Kontoauszugsdrucker usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Überschaubarkeit und Ortsbezogenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Integration der Bankleiter und -mitarbeiter in die Gemeinde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schnelle, unkomplizierte Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• örtliche Selbständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• viele Geschäftsstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Möglichkeit der Mitsprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Möglichkeit des Ehrenamtes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• gute Rendite auf Geschäftsanteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• weitere/andere finanzielle Vorteile (z.B. günstige Kredite, günstige Preise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• sonstige Vorteile (z.B. Mitglieder-Reisen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informationen über Finanzthemen (z.B. durch „Geldschule“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung der Bank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• sonstige:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Wie beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit der Volksbanken allgemein im Vergleich zu anderen Banken (wie z.B. Deutsche Bank, Sparkasse) in den folgenden Bereichen?

	besser als andere Banken	genauso wie andere Banken	schlechter als andere Banken
• Verständlichkeit und Qualität der Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Freundlichkeit bei Beratung und Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kompetenz beim Zahlungsverkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bei Wertpapiergeschäften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bei Kreditgeschäften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verschwiegenheit und Diskretion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angebot individueller Problemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Wie möchten Sie die Volksbank in Zukunft stärker nutzen? (bitte maximal zwei Nennungen)

- Selbstbedienungsangebote (Geldausgabeautomat, Kontoauszugsdrucker usw.)
- Online-Banking mit KontoDirekt (z.B. Internet-/ Telefonbanking)
- persönliche Beratung/Betreuung durch Bankmitarbeiter in der Bank
- Hausbesuche durch Bankmitarbeiter
- so wie bisher (keine Änderung der Nutzung)
- sonstiges:.....

12. Sind Sie MITGLIED/BANKTEILHABER (d.h. besitzen Sie Geschäftsanteile) der Volksbank H.?

- ja
- nein, da mir die Möglichkeit der Mitgliedschaft/Bankteilhaberschaft nicht bekannt ist
- nein, da ich kein Interesse an der Mitgliedschaft/Bankteilhaberschaft habe
- nein, da.....

Bitte fahren Sie mit Frage 22 fort.

13. Wie lange sind Sie schon MITGLIED/BANKTEILHABER der Volksbank H.?

- kürzer als 1 Jahr
- seit 1 bis 3 Jahren
- seit 3 bis 5 Jahren
- seit 5 bis 10 Jahren
- länger als 10 Jahre
- weiß ich nicht genau

14. Haben Sie sich in der Vergangenheit aktiv in der Volksbank H. engagiert (z. B. gewählter Vertreter, Mitglied im Kompetenzkreis)?

- nein, denn mir ist nicht bekannt, daß es diese Möglichkeit gibt
- nein, mir ist aber bekannt, daß es diese Möglichkeit gibt
- ja, und zwar:

15. Aus welchen Gründen sind Sie MITGLIED/BANKTEILHABER geworden? (Mehrfachnennungen möglich)

- Empfehlung von Freunden/Bekannten
- Empfehlung der Bank
- andere Familienmitglieder sind auch Mitglied
- Möglichkeit zur Mitsprache
- hohe Dividende auf Geschäftsanteil
- bessere Versorgung mit Informationen
- Aufnahme eines Kredites
- persönliche Beziehung zu einem/einer Mitarbeiter(in)
- Ansehen/Image der Bank
- sonstiges:.....

16. Würden Sie die MITGLIEDSCHAFT/BANKTEILHABERSCHAFT auch Freunden und Bekannten empfehlen?

- ja
- nein

Bitte fahren Sie mit Frage 18 fort.

17. Wenn Sie Frage 16 mit „nein“ beantwortet haben, wo liegen die Gründe dafür? (Mehrfachnennungen möglich)

- Bindung an die Bank ist durch Mitgliedschaft/Bankteilhaberschaft zu eng
- wenn andere Familienmitglieder Mitglied/Bankteilhaber sind, reicht das
- es sind keine Vorteile durch die Mitgliedschaft/Bankteilhaberschaft erkennbar
- Mitgliedschaft/Teilhaberschaft in Genossenschaften ist nicht mehr zeitgemäß
- sonstige:.....

18. Wie beurteilen Sie eine Beteiligung am Gewinn der Bank, die sich daran orientiert, wie stark die Bank vom einzelnen Mitglied/Bankteilhaber genutzt wird?

- finde ich gut/wichtig
- finde ich nicht gut/unwichtig, weil
- es nicht gerecht ist
- man evtl. eine geringere Beteiligung (Dividende) erhält als bisher
- man vorher nicht weiß, wieviel man erhält
- ist mir egal
- sonstiges:.....

19. Informieren Sie sich über Themen der Geschäftspolitik, die in der Mitglieder-/Vertreterversammlung zur Abstimmung stehen?

- nein, da mir nicht bekannt ist, daß es so etwas gibt
- nein, da mich diese Themen nicht besonders interessieren
- nein, da ich nicht genug Zeit dafür habe
- ja, ich informiere mich, und zwar durch
 - Presse
 - Mitglieder- / Bankteilhaberzeitschrift
 - Geschäftsbericht
 - Gespräch mit Bankmitarbeitern
 - Gespräch mit anderen Mitgliedern
 - Internet
 - sonstige:.....

20. Besuchen Sie die Mitglieder-/Bankteilhaberveranstaltungen?

- nein, ich kenne solche Veranstaltungen nicht
 - nein, die Veranstaltungen sind mir aber bekannt
 - ja, und zwar
 - ab und zu
 - regelmäßig
 - immer
- } Bitte fahren Sie mit Frage 22 fort.

21. Wenn Sie Frage 20 mit „ ja “ beantwortet haben, was sind die wichtigsten Gründe für die Teilnahme? (bitte maximal drei Nennungen)

- Informationen erhalten
- Mitspracherecht gebrauchen
- andere Mitglieder / Bankteilhaber treffen
- gute Bewirtung
- gesellschaftliches Ereignis
- sonstiger:.....

22. Sollten Ihrer Meinung nach Mitglieder/Bankteilhaber bestimmte Leistungen erhalten, die Nicht-Mitglieder nicht bekommen? (Mehrfachnennungen möglich)

- ja, und zwar
 - individuellere Beratung
 - mehr Informationen
 - Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten
 - finanzielle Vorteile (z.B. geringere Preise)
 - Veranstaltungen nur für Mitglieder
 - separater Schalter für Mitglieder
 - Mitglieder Telefon-Hotline
 - spezielle EC-/Bankkarte (z.B. „goldene“ Karte)
 - Mitglieder-Club
 - bestimmte Angebote nur für Mitglieder/Bankteilhaber
 - sonstige:.....

nein, alle sollten gleich behandelt werden

Bitte fahren Sie mit Frage 24 fort.

23. Wenn Sie Frage 22 mit „ ja “ beantwortet haben, wären Sie dazu bereit, etwas für die dort genannten Exklusivleistung zu zahlen (z.B. in Form eines Mitglieder-Jahresbeitrages)?

- ja, und zwar bis zu einer Höhe von
- bis zu 20,-- DM pro Jahr
 - 20,-- bis 30,-- DM pro Jahr
 - über 30,-- DM pro Jahr
- nein, diese Leistungen sollte die Bank kostenlos für Mitglieder/Bankteilhaber anbieten

24. Wenn Sie den vorliegenden Fragebogen noch einmal überdenken: Was halten Sie von solchen Umfrageaktionen?

- finde ich gut, da ich so der Bank meine Meinung mitteilen kann
- finde ich schlecht, da sich durch solche Aktionen nichts ändert
- sonstiges.....

25. Haben Sie in diesem Fragebogen den einen oder anderen Punkt zum Thema „Mitgliedschaft in einer genossenschaftlichen Bank“ vermisst? Nun haben Sie Gelegenheit, diese Punkte anzusprechen oder uns noch weitere Anregungen zu geben.

1. _____
2. _____
3. _____

26. Zum Abschluß helfen Sie uns bitte noch mit einigen statistischen Daten. Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym.

- a) Wie alt sind Sie?Jahre
- b) Welches Geschlecht haben Sie? männlich
 weiblich
- c) Sie sind
- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Angestellter | <input type="checkbox"/> Rentner(in) / Pensionär(in) | <input type="checkbox"/> sonstiges:..... |
| <input type="checkbox"/> Arbeiter | <input type="checkbox"/> Schüler(in) / Student(in) | |
| <input type="checkbox"/> Auszubildende(r) | <input type="checkbox"/> Selbständige(r) / Freiberufler(in) | |
| <input type="checkbox"/> Beamte(r) | <input type="checkbox"/> Landwirt(in) | |
| <input type="checkbox"/> Hausfrau(-mann) | <input type="checkbox"/> Zivildienst- / Grundwehrdienstleistender | |

d) In welche der folgenden Gruppen würden Sie Ihr persönliches monatliches Nettoeinkommen einordnen? Bitte denken Sie dabei auch an zusätzliche Einnahmen, z.B. Mieteinnahmen usw.

- bis 2.000,-- DM
- über 2.000,-- bis 5.000,-- DM
- über 5.000,-- DM

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

Fragebogen der Mitarbeiterbefragung



WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Mitarbeiterbefragung der Volksbank H.

durch das

INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst vollständig und unbefangen.
Versehen Sie den Fragebogen nicht mit Ihrem Namen, so daß Ihre Angaben anonym bleiben.

Die Befragung wird durch das *Institut für Genossenschaftswesen* ausgewertet
und Ihnen anschließend vorgestellt.

1. Wie lange sind Sie schon Mitarbeiter der Volksbank H.?

seitJahren

2. In welchen Bereich würden Sie Ihre Tätigkeit bei der Volksbank H. einordnen?

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Service am Schalter | <input type="checkbox"/> Kreditberatung | <input type="checkbox"/> Marktfolge | <input type="checkbox"/> Auszubildende(r) |
| <input type="checkbox"/> Kasse | <input type="checkbox"/> Wertpapierberatung | <input type="checkbox"/> Zahlungsverkehr | |
| <input type="checkbox"/> Anlageberatung | <input type="checkbox"/> Stab | <input type="checkbox"/> sonstiges:..... | |

3. Sind Sie Mitglied/Bankteilhaber der Volksbank H.?

- ja nein

→ Bitte weiter mit Frage 5.

4. Wenn Sie Frage 3 mit „ja“ beantwortet haben, seit wann sind Sie schon Mitglied/Bankteilhaber?

seitJahren

5. Wo sehen Sie persönlich die Vorteile einer Bankteilhaberschaft? (bitte maximal drei Nennungen)

- Möglichkeit zur Mitsprache
- hohe Dividende auf Geschäftsanteil
- bessere Versorgung mit Informationen über Finanzthemen (z.B. durch „Geldschule“)
- Versorgung mit Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung der Bank
- sonstige Vorteile
- intensivere Beziehung zur Bank
- Einblicke in die Geschäftspolitik
- sonstige.....

6. Würden Sie Freunden und Bekannten die Teilhaberschaft/ Mitgliedschaft bei einer Genossenschaftsbank empfehlen?

- ja nein Bitte weiter mit Frage 8.

7. Wenn Sie Frage 6. mit „nein“ beantwortet haben, wo liegen die Gründe dafür? (Mehrfachnennungen möglich)

- es sind keine Vorteile durch die Bankteilhaberschaft erkennbar
- die Teilhaberschaft in einer Genossenschaftsbank ist nicht mehr zeitgemäß
- die Teilhaberschaft bringt zu viele Verpflichtungen mit sich (z.B. Vertreterwahl)
- durch die Teilhaberschaft ist die Bindung an die Bank zu eng
- sonstige:.....

8. Was müßte Ihrer Meinung nach eine Bank unternehmen, um mehr Kunden als Bankteilhaber zu gewinnen bzw. eine aktivere Teilhaberpflege zu betreiben? (Mehrfachnennungen möglich)

- finanzielle Vorteile anbieten (z.B. günstigere Kontomodelle)
- besondere Bedienungsmöglichkeiten bieten (z.B. Mitgliederschalter)
- Möglichkeit der Mitsprache ausbauen
- Möglichkeit der Bankteilhaberschaft durch mehr Werbemaßnahmen bekannter machen
- andere Vorteile bieten (z.B. Mitglieder-Reisen, Mitglieder-Zeitschrift)
- bestimmte Angebote exklusiv nur Mitgliedern unterbreiten
- bestimmte Internetseiten exklusiv für Bankteilhaber anbieten
- sonstige:.....

9. Verhalten Sie sich als Bankangestellte(r) gegenüber Bankteilhabern anders als gegenüber „Nur-Kunden“?

- nein, da
 - man nicht erkennen kann, wer Bankteilhaber ist und wer nicht
 - eine Ungleichbehandlung ungerecht wäre
 - die Gleichbehandlung vom Vorstand gewünscht wird
 - aufgrund der Vielzahl der täglichen Geschäftsvorfälle keine Zeit für eine bevorzugte Behandlung bleibt
- ja, Bankteilhaber werden bevorzugt behandelt, und zwar
 - persönlich mit Namen angesprochen
 - besondere Angebote gemacht
 - regelmäßige Beobachtung der Geschäftsbeziehung und -entwicklung
 - sonstige:.....

10. Sind Ihnen die Besonderheiten der Rechtsform der Genossenschaft und deren Prinzipien (wie z.B. Recht auf Gewinnbeteiligung, Informationsversorgung und Mitsprache) bekannt?

- ja nein

11. Werden Ihnen Möglichkeiten geboten, sich über die in Frage 10 angesprochenen Themen zu informieren?

- ja, diese Möglichkeiten werden durch die Volksbank angeboten
- ja, aber nur durch private Initiative
- nein, ich kenne keine Möglichkeiten, mich darüber zu informieren

12. Ist Ihnen das Unternehmensleitbild der Volksbank H. bekannt?

ja

nein

Bitte weiter mit Frage 14.

13. Wenn Sie Frage 12 mit „ja“ beantwortete haben, wie beurteilen Sie dieses Leitbild? (bitte nur eine Nennung)

das Leitbild entspricht meinen Vorstellungen einer genossenschaftlichen Bank...

...und es wird im Bankalltag auch umgesetzt

...aber es lässt sich im Bankalltag nicht umsetzen

das Leitbild unterscheidet sich nicht von dem anderer Banken

ich habe keine Meinung zum Leitbild

14. Wie oft im Monat werden Sie von Kunden oder Bankteilhabern auf das Thema Mitgliedschaft/Bankteilhaberschaft angesprochen?

ca.mal im Monat

15. Welches sind die dann am häufigsten gestellten Fragen?

1.) _____

2.) _____

3.) _____

16. Welches sind die wichtigsten Argumente für eine Teilhaberschaft im Kundengespräch?

1.) _____

2.) _____

3.) _____

17. Zu welchen Themenbereichen sind mehr Informationen notwendig, um jederzeit auch anspruchsvollen Kundenfragen zum Thema Bankteilhaberschaft beantworten zu können?

1.) _____

2.) _____

3.) _____

18. Erhalten Sie von Bankteilhabern Informationen (z.B. über Angebote anderer Banken und Sparkassen), die Sie von „Nur-Kunden“ nicht erhalten? (bitte nur eine Nennung)

ja, da die Beziehung zu den Bankteilhabern intensiver ist

ja, da Bankteilhaber sich allgemein gut informieren

nein, ich erhalte von Bankteilhabern und „Nur-Kunden“ dieselben Informationen

nein, ich erhalte von „Nur-Kunden“ mehr Informationen

ich erhalte weder von Bankteilhabern noch von „Nur-Kunden“ Informationen

19. Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen?

	stimme ich zu	lehne ich ab
• das Ansehen der Bankteilhaberschaft ist bei Kunden und Mitgliedern eher gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kunden können Geschäftsvorfälle zu gleichen Konditionen abwickeln wie Bankteilhaber; eine Bankteilhaberschaft bringt deshalb nichts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• das Mitspracherecht wird nicht wahrgenommen und ist deshalb bedeutungslos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• das schlagkräftigste Argument für die Bankteilhaberschaft ist die hohe Dividende auf das Geschäftsguthaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Genossenschaftsidee ist für den Bankbereich veraltet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• durch die Mitgliedschaft fühlen sich die Bankteilhaber mit unserer Bank enger verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Sollten Ihrer Meinung nach nur ganz bestimmten Kunden die Möglichkeit der Bankteilhaberschaft eingeräumt werden?
(Bitte nur eine Nennung)**

- nein, allen Kunden sollte diese Möglichkeit eingeräumt werden
- ja, nur Kunden mit guter Bonität sollte diese Möglichkeit eingeräumt werden
- ja, nur Kunden mit schon langjähriger Geschäftsbeziehung sollte diese Möglichkeit eingeräumt werden

21. Wie gehen Sie mit neuen Bankteilhabern um, nachdem sie Geschäftsanteile gezeichnet haben? (Mehrfachnennungen möglich)

- der Kontakt wird aufrechterhalten durch:
 - persönliche Ansprachen beim Bankbesuch
 - Briefaktionen und Telefonate
 - regelmäßige Mitgliederveranstaltungen
- es werden keine besonderen Maßnahmen durchgeführt, da
 - dies bei der großen Zahl an Mitgliedern nicht möglich ist
 - der tägliche Geschäftsbetrieb dies nicht zulässt
 - die Bankteilhaber kein Interesse daran haben

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987

- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie
in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung
in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –
Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000