

GENOSSENSCHAFT

Über die Grenzen hinweg

Fortsetzung auf Seite 14 »

Digitalisierung, demografischer Wandel und Niedrigzinsphase bereiten Banken zunehmend Kopfzerbrechen. Auch genossenschaftlich organisierte Banken brauchen deshalb Strategien und Ideen, um weiterhin am Markt erfolgreich zu bleiben.

Spätestens seit der Finanzmarktkrise 2008 besinnen sich daher immer mehr genossenschaftliche Institute wieder auf ihren „genossenschaftlichen Markenkern“ als Differenzierungsmerkmal zu kommerziellen Großbanken. Wie ein Geschäftsmodell etabliert werden kann, das Wertschöpfung für die Kunden und Mitglieder als auch Profit für die Bank erzeugt, wurde nun im Rahmen einer Learning Journey – veranstaltet vom Raiffeisen Campus und der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) – auf Schloss Montabaur in Rheinland-Pfalz in Deutschland beleuchtet.

Einer Delegation aus Österreich, bestehend aus Geschäftsleitern, Spitzenfunktionären und Experten aus den Landesbanken und dem Österreichischen Raiffeisenverband (ÖRV), wurden anhand Praxisbeispielen deutscher Volks- und Raiffeisenbanken neue Impulse zum Thema „Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal“ gegeben. Zudem wurde Wert auf einen gegenseitigen Austausch gelegt: „Welche Wege werden bei Raiffeisen in Österreich und im Genossenschaftssektor in Deutschland beschritten und wovon kann der jeweils andere lernen?“, wie ADG-Division Manager Rüdiger Meister das Ziel der Reise zusammenfasst. „Lieber den Blick über die nationalen Tellerränder wagen, als die Räder immer wieder neu zu erfinden.“

Erfolg als Mittel zum Zweck

Johannes Blome-Drees vom Seminar für Genossenschaften der Universität Köln erörterte in seinem Vortrag aus wissenschaftstheoretischer Perspektive die Alleinstellungsmerkmale einer Genossenschaftsbank. In der Wissenschaft mache man schon seit längerer Zeit eine Identitätskrise bei Genossenschaften aus: „Nicht überall wo Genossenschaft draufsteht, ist heute noch Genossenschaft drinnen.“ Es komme zunehmend zu einer Entfremdung von der Genossenschaftlichkeit und damit einhergehend einer Angleichung an andere Rechtsformen – auch im Bankensektor. „Nicht die Eigenschaft als Bank zeichnet eine Genossenschaftsbank aus, sondern ihre Rechtsform als eingetragene Genossenschaft“, bekräftigt Blome-Drees, „Darauf sollte wieder mehr Wert gelegt werden!“

In Deutschland ist die Genossenschaft die einzige Rechtsform mit einer Zweckgebundenheit, diese legt eine „naturale Förderung der Mitglieder“ fest. Der Förderzweck der Genossenschaft ist somit das größte Unterscheidungs- und Alleinstellungsmerkmal sowie ihr „naturgegebenes“ Markenkern. Demnach darf nicht der Erfolg der Bank alleine im Vordergrund stehen, sondern vor allem der Erfolg ihrer Mitglieder. „Der Markterfolg ist nur ein Mittel zur Erfüllung des gesetzlich festgeschriebenen Förderzwecks“, so Blome-Drees. Es gehe um eine Integrationsleistung der wirtschaftlichen und sozialen Funktion der Genossenschaft mit dem Ziel der Beeinflussung, Stabilisierung und Verbesserung der Lebenslage der Mitglieder. Wenn der Förderzweck entsprechend kommuniziert wird, kann man sich vom Wettbewerb abheben. Attraktive Arten der Mit-

gliederförderung können der Schlüssel zum Erfolg sein.

Neben klassischen Maßnahmen wie Dividendenaus-schüttung, Regionalförderung, Mitglieder-Mehrwert-Programmen oder Sonderkonditionen gibt es auch innovativere Ansätze, wie Ralf Zieher, Leiter Private Banking der Volks- und Raiffeisenbank Mittelfranken West, zeigt. Die Bank positioniert sich gegenüber ihren Konkurrenten mit einem genossenschaftlichen Corporate Social Responsibility-Konzept. Durch die freiwillige Übernahme sozialer Verantwortung will die VR-Bank Mittelfranken West Mehrwert für ihre Kunden und Mitglieder schaffen. Einerseits wurden mehrere Energiegenossenschaften gegründet, auch um Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Region zu schaffen, andererseits

integriert die Bank ethische Kriterien im operativen Geschäft. So muss zum Beispiel jeder Kreditnehmer Mitglied der Bank sein und es wird geprüft, ob der Verwendungszweck auch den ethischen Grundsätzen entspricht. Zur Förderung der Region wird ein eigener Regional-Kredit zu besseren Konditionen angeboten, unter der Voraussetzung, dass 75 Prozent davon in die regionale Wirtschaft investiert werden.

Darüber hinaus gibt die VR-Bank Mittelfranken West ihren Mitgliedern eigene Qualitäts- und Leistungsversprechen. Werden diese nicht eingehalten, wie zum Beispiel ein Rückruf des Kundenberaters innerhalb 24 Stunden, bekommt man 20 Euro. Gibt es andere Anliegen, die nicht über die sogenannten Qualitätsgutscheine abgedeckt sind, kann man sich bei der Mitglieder-Sprechstunde persönlich mit dem Geschäftsleiter austauschen.

Klartext reden

Die Nordeifel gehört zu den strukturschwächsten Regionen Deutschlands, geringe Kaufkraft, Abwanderung der Jungen und fehlende Impulse prägen das wirtschaftliche Bild. Die VR-Bank Nordeifel ließ sich davon nicht abschrecken und ging in die Offensive, erzählt Vorstand Bernd Altgen: „Gemeinsam anpacken, Unternehmer aktivieren und die Region wieder auf Schiene bringen“ sind die Leitsätze. Die Übernahme regionaler Verantwortung, Qualität, Verlässlichkeit, Vertrauen und vor allem Authentizität sind für Altgen die Gründe für den hohen Mitgliederanteil bei der VR-Bank Nordeifel. Die Mitgliedschaft sei erlebbar und bringt Nutzen für beide Seiten. Diese Mitgliederorientierung möchte Altgen noch weiter schärfen, erklärtes Ziel ist ein Mitgliederanteil von 100 Prozent. Das sei aber nur zu erreichen, wenn man mit den richtigen Leuten zusammenarbeitet. „Nutzen schaffen für die Mitglieder und die Bank“ lautet die Devise. Wer Kunde, aber kein Mitglied der VR-Bank Nordeifel ist, hat nach Altgens Verständnis kaum Nutzen für die Bank – eine einseitige Beziehung. Entsprechend dem Leistungsaustauschprinzip sollen beide Seiten von der Geschäftsbeziehung profitieren. Demnach wird versucht, die Beziehung mit dem Kunden zu intensivieren, lehnt dieser jedoch ab, trennt sich die Bank vom Kunden. „Trittbrettfahrer und Rosinenpicker machen eine Bank kaputt, deshalb muss man Klartext reden“, ist Altgen überzeugt. Das Prinzip trägt aber Früchte, von 2007 bis 2014 verzeichnete die VR-Bank Nordeifel einen Mitgliederzuwachs von 44,3 Prozent.



Die Mitglieder haben eine Bank. Dieser Grundsatz sollte gelebt werden und ist zugleich eine Aufforderung an die Mitglieder, sich um ihre eigene Bank zu kümmern.“

Felix Berger, Vorstandsmitglied beim Raiffeisenverband Salzburg und Obmann der Raiffeisenbank Wagrain-Kleinarl



Die Teilnehmer der Learning Journey profitieren nicht nur von der inhaltlichen Ebene, sondern auch vom Austausch untereinander.“

Matthias Breiteneder, Geschäftsleiter des Raiffeisen Campus



Die Konsequenz, mit der sie sich mit dem Thema Mitgliedschaft auseinandersetzen, ist beeindruckend.“

Adolf Kowar, Geschäftsleiter der Raiffeisenbank NÖ Süd-Alpin

Justus Reichl, Stabsstelle Genossenschaft im ÖRV, Alexander Blach, Johannes Blome-Drees, Franz Hölbling, Geschäftsleiter RB Mittleres Raabtal, Adolf Kowar, Geschäftsleiter RB NÖ Süd-Alpin, Bernd Altgen, Monika Lutz, AR-Mitglied RB Bludenz-Montafon und stv. Vorsitzende des Funktionärinnen-Beirats des ÖRV, Felix Berger, Vorstandsmitglied beim Raiffeisenverband Salzburg und Obmann der RB Wagrain-Kleinarl, Josef Kröll, Geschäftsleiter RB Brambach, Nikolaus Huber, Geschäftsleiter RB Salzburger Seenland, Arnulf Perkounigg, Geschäftsführer Raiffeisenverband Tirol, Frau Blome-Drees, Matthias Breiteneder, Geschäftsleiter Raiffeisen Campus, Petra Bell, RLB Tirol, Franz Pfeifenberger, Geschäftsleiter RB Wals-Himmelreich, Michael Brunschmid, Geschäftsleiter RB St. Ulrich-Waidring, und Rüdiger Meister



ADG

GENOSSENSCHAFT

» Fortsetzung von Seite 13

Nähe und Ehrlichkeit

Ein Experte gibt Einblick in die Markenkommunikation der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken.

Bei den deutschen Volks- und Raiffeisenbanken steht neben Mitgliedschaft und regionaler Verwurzelung die starke Marke am Podest der Wettbewerbsvorteile. Da der Preiswettbewerb nicht gewonnen werden kann, müssen sich die VR-Banken mit anderen Werten gegenüber den Konkurrenten positionieren und abheben.

Die Herausforderung ist dabei, die Vorzüge einer Genossenschaftsbank prägnant zu definieren und über die Markenkommunikation den potentiellen Mitgliedern und Kunden authentisch zu vermitteln. So ergab sich für die VR-Banken aus Markwerten wie „robust“, „bodenständig“, „mitgliederverpflichtet“ oder „selbstverwirklichend“ ein Markenversprechen: „Wir sind den Lebenszielen und Herzenswünschen unserer Mitglieder vor Ort verpflichtet.“

„Dieses Versprechen muss nun an allen Markenkontaktpunkten – Berührungspunkte zwischen Marke und Mitgliedern, Kunde, Mitarbeiter oder der Öffentlichkeit, an welchen das Markenversprechen überprüft werden kann – positiv erlebbar gemacht werden“, erklärt Marc Weegen, Leiter der Abteilung Markenkommunikation im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).

Dazu gehört der Internetauftritt einer jeden VR-Bank, die Einrichtung einer Bankstelle, der Look von Broschüren, Briefköpfen, Aufstellern und so weiter, aber auch das Verhalten der Mitarbeiter, die natürlich ebenfalls die Markenbotschaft an Mitglieder und Kunden übermitteln. „Eine Marke ist schließlich mehr als nur bunte Werbung“, betont Weegen. Sie ist die Summe all dessen, was man von einem Unternehmen oder Produkt vom Hörensagen kennt, aus eigener Erfahrung weiß oder was erwartet und erlebt wird. Da die Marke in jeden Winkel strahlt, braucht sie klare Konturen und einen einheitlichen Auftritt. „Je einzigartiger das Markenbild ist, umso unverwechselbarer ist die Marke und umso eher entscheiden sich die Menschen ganz bewusst genau für diese Marke“, weiß der Experte. Mit dem bereits genannten Markenversprechen habe man bei den VR-Banken genau die nötige Kontur gefunden, um sich vom Rest zu differenzieren. Inwieweit das gelingen kann, zeigt Weegen anhand einer besonderen Kampagne, der sogenannten „Antriebskampagne“.

Was treibt Sie an?

2009 war es Zeit, die Markenkommunikation der deutschen VR-Banken weiterzuentwickeln, denn es fehlte an echten Ideen, erzählt Weegen. Die werbliche Geschichte habe gezeigt, dass die VR-Bank als Marke einmal zu den agilsten und mutigsten Akteuren im deutschen Bankensektor zählte. Die Werbespots wurden mit klaren Botschaften versehen und spektakulär inszeniert. Der Slogan „Wir machen den Weg frei“ hat sich Anfang der 1990er etabliert und in den Köpfen der Menschen festgesetzt. In den folgenden Jahren hat die Marke jedoch ihre kommunikative Kraft verloren, weshalb etwas Neues gefunden werden musste.

Ziel war es der Gleichheitsfalle zu entkommen und anders zu werben als alle anderen Banken, deren Botschaften meist ein „Heile-Welt-Bild“ vermittelten. Die VR-Banken wollten auf Augenhöhe, authentisch und ernsthaft kommunizieren. „Nicht von oben herab, künstlich oder gar etwas versprechen, was nicht gehalten werden kann“, erklärt Weegen. So wurde der bewährte Claim „Wir machen den Weg frei“ um den Satz „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt“ ergänzt.

Für die Kampagne wurden dann Mitglieder von VR-Banken in ihrer alltäglichen Umgebung fotografiert und ihr persönlicher „Antrieb“ dazugeschrieben. „Unbearbeitet, ungeschönt, ohne Klischees, dafür authentisch und glaubwürdig sowie aufmerksamkeitsstark“, so Weegen.

Der BVR stellte 150 verschiedene Sujets für die VR-Banken in ganz Deutschland zur Verfügung. Zusätzlich konnte auch jede Bank ihre eigenen Mitglieder für die Kampagne verwenden und ganz eigene Werbesujets erstellen.

In Werbespots zeigte man Kurzportraits von Mitgliedern und ihren Wünschen, darauf folgend gab es die Erfolge und die Umsetzung dieser zu sehen. Mit zahlreichen weiteren Maßnahmen verhalf man der Kampagne zu einer enormen Bekanntheit in Deutschland. Der Erfolg spricht für sich, Marktanteile wurden gesteigert und zahlreiche Kreativ- und Effizienzpreise gewonnen. „Wir erbrachten den eindrucksvollen Beweis, was erfolgreiche Bankkommunikation ausmacht, nämlich Nähe und Ehrlichkeit“, so Weegen abschließend. *bla*

”

Genossenschaftliches Engagement ist immer Engagement an der Basis und lässt sich nicht einfach verordnen. Aber Zentralinstitutionen sollen hier maximal unterstützen – darum bemühen wir uns auch im ÖRV.“

Justus Reichl, Stabsstelle Genossenschaft im Österreichischen Raiffeisenverband

”

Letztendlich können wir nur langfristig überleben, wenn wir das Thema Kundenbindung noch viel massiver vorantreiben.“

Franz Höbbling, Geschäftsleiter der Raiffeisenbank Mittleres Raabtal

Marc Weegen, Leiter der Abteilung Markenkommunikation im BVR, gab Einblick in die erfolgreiche „Antriebskampagne“ der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken.



„Es wurden keine Strategien aus dem Lehrbuch präsentiert, sondern Umsetzungsbeispiele, die sich in der Praxis bewährt haben.“

Matthias Breiteneder, Geschäftsleiter des Raiffeisen Campus

Digital allen voran

Die Volksbank Bühl gilt als Vorreiter bei der digitalen Transformation im deutschen Volks- und Raiffeisenbankensektor.

Bereits 2008 hat die Volksbank Bühl begonnen, auf das geänderte Kundenverhalten aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung aktiv zu reagieren. Die Kunden wollen in Echtzeit immer und überall ihre Bankgeschäfte erledigen. Kommen sie doch in die Bank, haben sie sich meist zuvor schon selbst im Internet informiert und wissen bestens Bescheid über ihre Möglichkeiten.

Mit dem Aufkommen sozialer Netzwerke nutzte die VB Bühl die Gelegenheit, um die Beziehung zu ihren Mitgliedern und Kunden nachhaltig zu stärken. „Das Web 2.0 basiert auf den Prinzipien der Interaktion und Partizipation, eben genau die Kernkompetenz einer Genossenschaftsbank – die Kundenbeziehung“, erklärt Maik Jost, Vertriebssteuerer bei der VB Bühl und Gründungsmitglied der hauseigenen Innovationswerkstatt.

Die Überlegung war damals, die sozialen Medien einerseits für die zentrale und direkte Kommunikation über Fanpages auf den diversen Netzwerken zu nutzen und andererseits indirekt über die Profile der Mitarbeiter. Identifiziert sich ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen, teilt auch er Beiträge in den sozialen Netzwerken. Zu Beginn war der Zuspruch der Kollegen nicht sehr hoch, wie Jost erzählt, aber durch Schulungen und Workshops habe man alle Mitarbeiter für die sozialen Medien sensibilisieren können.

Mittlerweile erreicht die VB Bühl über 13.000 Personen direkt über Facebook, Twitter und andere Netzwerke, indirekt ist man ebenfalls mit über 10.000 vernetzt – pro Woche können bis zu 60.000 Personen über verschiedenste Kanäle erreicht werden.

Vor allem die Videoplattform Youtube habe für den Zuspruch im Web maßgeblich beigetragen. Neben Erklärvideos zu Finanzthemen – produziert und zur Verfügung gestellt vom BVR – werden auch eigene Inhalte hochgeladen. Videos funktionieren in der Regel im Internet besser als andere Inhalte, werden diese zusätzlich in den sozialen Medien mit anderen geteilt, kann man sehr schnell ein breites Publikum erreichen.

Nachdem der erste Schritt in Richtung Digitalisierung gemacht wurde, wollte man ein Team in der VB Bühl bereitstellen, das weiterhin dieses Thema forciert – so wurde 2010 die sogenannte Innovationswerkstatt gegründet. Eine Gruppe von Mitarbeitern der Bank versucht Externes zu bündeln und in das eigene Unternehmen einzubringen.

Eine der ersten Aktionen der Innovationswerkstatt war die Einführung von „Volksbank Bühl Connect“, ein internes soziales Netzwerk für die Mitarbeiter. Durch die vorangegangene Sensibilisierung mit den neuen Medien wurde das Projekt von der Belegschaft gut angenommen. Durch „Connect“ sollte eine offenere und transparentere Kommunikationskultur im Unternehmen entstehen. Zudem können alle Kollegen über die Plattform an Entscheidungsprozessen teilhaben, neue Ideen entwickeln und diese mit den Mitarbeitern teilen. Vertriebsinformationen werden mittlerweile nur mehr über „Connect“ an die Belegschaft weitergegeben, auch die Mitarbeiterzeitung wurde in das digitale Netzwerk integriert und das analoge Format verworfen.

Viele schaffen mehr

Nächste Innovation der VB Bühl war das Portal www.viele-schaffen-mehr.de. Im Sinne des genossenschaftlichen Prinzips „Was einer nicht schafft, schaffen viele“ wurde eine Crowdfunding-Plattform ins Leben gerufen. Dort kann jeder für seinen Verein oder gemeinnützige Einrichtung Projekte mit der Hilfe seiner Mitmenschen in die Tat umsetzen.

Man schlägt ein Projekt vor und sammelt Fans, indem man es selbst bewirbt. Erlangt man genug Unterstützer, beginnt die Finanzierungsphase, kommt die gewünschte Summe in einem gewissen Zeitraum zusammen, kann das Projekt umgesetzt werden. Gelingt es nicht, bekommt jeder Spender sein Geld natürlich zurück. Zusätzlich spendet die Bank für die jeweils erste Spende eines Unterstützer 5 Euro. Die Bank selber verdient dabei nichts, sondern erfüllt dadurch ihren Förderauftrag. Mittlerweile haben über 30 VR-Banken das Modell übernommen, so konnten insgesamt schon über 1 Mio. Euro für gemeinnützige Projekte gesammelt werden.

„Für die Umsetzung solcher innovativen Projekte in einem Unternehmen, braucht es auf jeden Fall einen gewissen digitalen Reifegrad“, erklärt Jost. Die Mitarbeiter sollten aufgeschlossen für Neues sein, aber vor allem die Geschäftsleitung. Diese müsse genug Mut zeigen und letztendlich vollends dahinter stehen – nur so gelinge eine erfolgreiche Innovation. bla



„Auch in Österreich beschäftigen wir uns durchaus in vergleichbarer Art mit diesen Themen.“

Arnulf Perkounigg, Geschäftsführer des Raiffeisenverbandes Tirol

Im Zuge der Occupy-Bewegung demonstrierten Aktivisten am 15. Oktober 2011 in Frankfurt am Main gegen die Banken. Gefordert wurde dabei „direkte Demokratie vor Ort, statt Zentralismus“. Da dies den Prinzipien der Genossenschaftsbanken entspricht, entschloss man sich dieses Foto für die „Antriebskampagne“ zu verwenden.

Mit einer einzigen Schaltung in fünf deutschen Printmedien wurde enorme Aufmerksamkeit erzeugt.

Sogar das ARD-Morgenmagazin mit 0,51 Mio. Zuschauer brachte einen Beitrag über die Aktion.



„Ähnlich wie das deutsche Modell, hat auch Raiffeisen in Vorarlberg eine Plattform geschaffen: www.mit.einander.at. Mein Wunsch wäre, dass diese Initiative auch von anderen Bundesländern aufgegriffen wird.“

Justus Reichl, Stabsstelle Genossenschaft im Österreichischen Raiffeisenverband