

Die Bank der Werte

Im Vorjahr hat eine kleine Genossenschaftsbank aus Südtirol beim victor-Wettbewerb für Furore gesorgt: Die Raiffeisenkasse Bruneck wurde zur „Bank des Jahres“ gekürt. Dank einer klugen Neupositionierung, die im ganzen deutschen Sprachraum Beachtung findet, hat sie die Finanzkrise gut überstanden und sich fit für die Zukunft gemacht. Ein Gespräch mit Geschäftsführer Anton Josef Kosta.

„cooperativ“: Sie haben bereits 2003, also lange vor Ausbruch der Finanzkrise, eine Neupositionierung der Raiffeisenkasse Bruneck in die Wege geleitet. Wie kam es dazu?

Anton Josef Kosta: Ich würde gern noch einen Schritt früher beginnen – im Jahr 2000. Es kam damals zur Bildung des „Drei-Banken-Systems“ in unserem Haus. Wir trennten in Marktbank, Produktionsbank und Steuerungsbank. Gleichzeitig unterschieden wir innerhalb der Marktbank drei Marktcenter entsprechend den Zielgruppen: Kommerzcenter (für Firmenkunden), Private Banking (für vermögende Privatkunden) und Servicecenter (für Retailkunden). Es folgten weitere Entwicklungsschritte, bis wir im Jahr 2003 das erste Leitbild verfassten. In folgenden Jahren vollzogen wir weitere große Änderungen in der strategischen Ausrichtung, das Leitbild wurde weiterentwickelt und im Januar 2009, also in der Zeit der Finanzkrise, von allen Mitarbeitern unterschrieben.

Die Kreditwirtschaft durchlebt turbulente Zeiten. Wo sehen Sie nun die größten Herausforderungen für Ihr Haus?

Wie bei allen Geschäftsbanken in Europa stellen die veränderten Anforderungen der Kunden an die Finanzwelt, die Zunahme des Aufwandes durch die Regulatorik sowie die Nullzinsphase für uns noch nie dagewesene Herausforderungen dar.

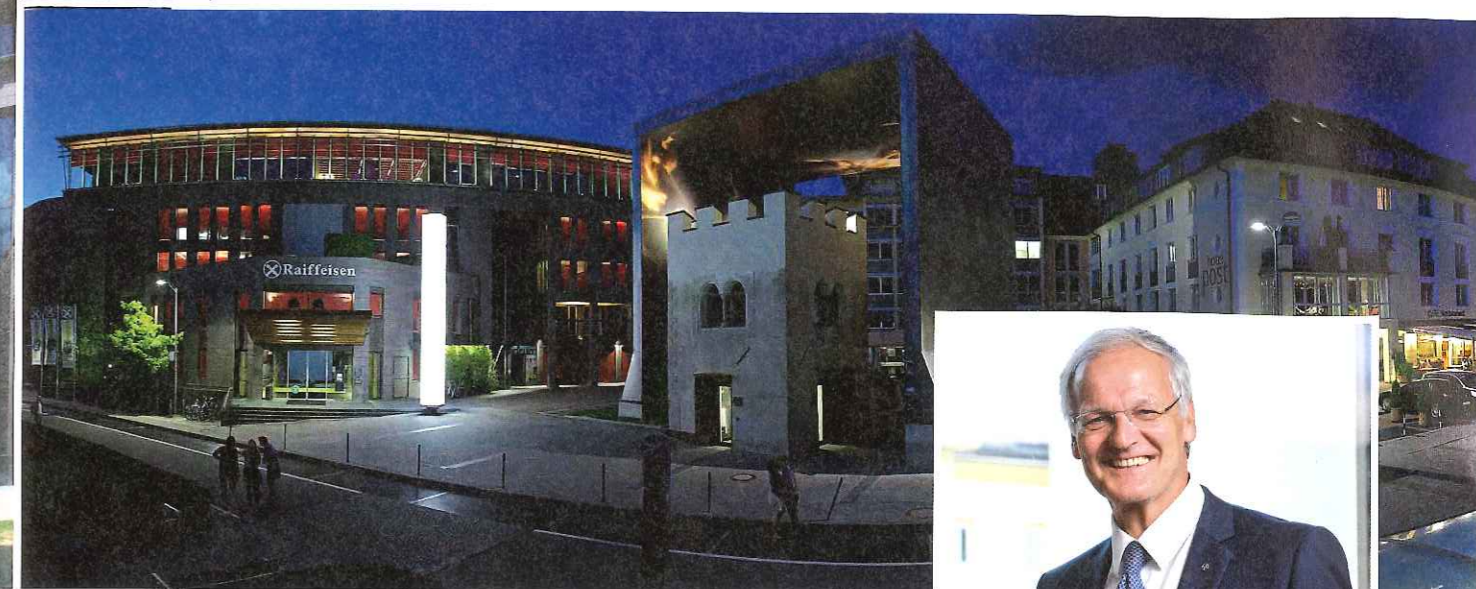
Neue Technologien beeinflussen den Bankenmarkt. Ich sehe aber auch die steigende Komplexität der Finanzwelt und ihrer Produkte, die neben dem Rückzug der staatlichen Sozialträger bei der Gesundheits- und Altersvorsorge große Unsicherheiten bei den Menschen verursacht und gleichzeitig neue Chancen für die Beratung durch Banken eröffnet.

Wie sehen Sie die Rolle der regionalen Genossenschaftsbanken in der Zukunft? Haben sie überhaupt noch Chancen angesichts der immer mehr um sich greifenden Konzentrationsprozesse?

Auch regionale Genossenschaftsbanken in Südtirol und Italien werden dem Konzentrationsprozess unterliegen, aber sehr wohl weiterhin eine Bedeutung in ihrem Tätigkeitsgebiet behalten. Ich glaube, dass es zu einer Gruppenbildung unter den Raiffeisenkassen kommen wird. Die einzelne Genossenschaftsbank wird ein Stück ihrer Souveränität abgeben, aber dennoch autonom bleiben. Das Geschäftsmodell „Genossenschaft“ wird auch in der Zukunft seinen Platz haben. Die große Stärke von regionalen Genossenschaftsbanken liegt unter anderem in der Nähe zum Kunden und im Kennen des lokalen Marktes.

Welche Profilierungsstrategien verfolgen Sie, um sich von Ihren Mitbewerbern abzuheben?

Die moderne Zentrale der Raiffeisenkasse im Stadtzentrum von Bruneck



Geschäftsführer Anton Josef Kosta: „Wir sind Förderer der Region“

Wir unterscheiden uns vom Wettbewerb dadurch, dass sämtliche Entscheidungen bei uns vor Ort in Bruneck fallen und nicht in einer Zentrale in der Landeshauptstadt Bozen. Somit können wir Entscheidungswege verkürzen und sind gleichzeitig menschlich näher dem Kunden. Weiters sehen wir uns als Förderer und Entwickler der Region. Beispiele dafür sind unser Ethical Banking, das Projekt „Lebendiger Ort“ zur Erhaltung der dörflichen Strukturen oder die Berücksichtigung des demografischen Wandels durch Schaffung einer Einrichtung für betreutes Wohnen.

Sie propagieren auch immer wieder ein klares Wertesystem. Welche sind die Werte Ihrer Bank? Gibt es Ihrer Meinung nach überhaupt noch spezifisch genossenschaftliche Werte?

Werte bestimmen unser Leben, sie gestalten unser Leben und machen es lebenswert. Die Beschäftigung mit Werten soll den Menschen zeigen, wofür die Raiffeisenkasse Bruneck steht, und vor allem, wodurch sie das Leben in unserem Tal zu einem besseren Leben macht. Die Werte unserer Bank sind Vertrauen, Verantwortung, Ehrlichkeit, Wertschätzung und Begeisterung. Diese Werte sind nicht nur plakativ, sondern werden von jedem einzelnen Mitarbeiter gelebt. Fünf unserer Mitglieder treten als Testimonials mit unseren Werten auf. Die Aussage eines dieser Testimonials

gibt auch die Antwort auf die Frage nach den genossenschaftlichen Werten: „Die Raiffeisenkasse zeigt ihre lokale Verantwortung für das Leben im Pustertal. Sie unterstützt die wirtschaftlichen Aktivitäten in der Region. Sie nimmt sich der Probleme der Menschen an, sucht nach ganzheitlichen Lösungen und betreibt nicht nur Produktverkauf. Sie hat eine Gesamtbetrachtung des Kunden.“

Sind Werte und Gewinnerzielung nicht ein Widerspruch?

Diese Frage kann ich mit einem klaren Nein beantworten.

Ein identitätsstiftendes Merkmal von Genossenschaftsbanken ist die Mitgliedschaft. Welche Akzente setzen Sie in Ihrem Haus bei der Mitgliederbetreuung?

Jedes Jahr veranstalten wir in allen zehn Gemeinden unseres Marktgebietes Informationsabende. Diese Veranstaltungen sind exklusiv den Mitgliedern vorbehalten. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung stellen sich hier im direkten Gespräch den Fragen und Bedürfnissen der Mitglieder. Es gibt auch eigene Veranstaltungen für neue Mitglieder, und wir veranstalten Reisen. Mitglieder bekommen günstigere Konditionen bei Finanzierungen, bei Sparanlagen, bei ausgewählten Sachversicherungen. Wir bieten eine private Zusatzkrankenversicherung. Und in Not

geratene Mitglieder erhalten Unterstützung aus einem eigens für diesen Zweck geschaffenen Förderfonds.

Wir erleben heute im Bankenbereich eine digitale Revolution. Wie kann eine kleine Bank diesem Megatrend der Digitalisierung begegnen?

Es ist richtig, dass das digitale Leben uns zunehmend bestimmt. Diesem Trend dürfen wir uns nicht verschließen. Wir sollten die Kunden „erziehen“ und in eine von uns gewünschte Kommunikationsrichtung lenken, statt abzuwarten, was der Markt bringt. Multikanal-Kundenbindung muss entstehen und gepflegt werden. Neben der noch im Vordergrund stehenden persönlichen Kunde-Mitarbeiter-Beziehung entwickelten wir weitere Kanäle der Kommunikation – etwa ein eigenes Telefon-Kundenservice oder eine Smartphone-App. Wichtig in dem Prozess der Digitalisierung ist meiner Meinung nach, dass die Mitarbeiter entsprechend ausgebildet sind und selbst mit Begeisterung digitale Wege beschreiten. Somit sind sie für die informierten Kunden ein gleichwertiger Ansprechpartner und können sie unterstützen.

Sie setzen trotzdem noch immer stark auf Geschäftsstellen. Selbst in Reischach, einem Ort mit gerade einmal 2.000 Einwohnern, gibt es eine täglich geöffnete Servicestelle. Warum?

Das entspringt unserem Leitbild, wonach wir Verantwortung für das Leben und Wirtschaften in der Region übernehmen. Wir möchten einen Beitrag zur Erhaltung des Lebens in den dörflichen Strukturen leisten und gleichzeitig die Kunden unsere Nähe spüren lassen. Stellen Sie sich nur einmal vor, wenn es in einem Dorf keine Bank, kein Bäcker, kein Gasthaus mehr gibt. Was passiert dann? Es kommt zur Abwanderung der Bevölkerung und zur Konzentration in den Städten.

Viele der von Ihnen umgesetzten Neuerungen bedeuten auch spürbare Veränderungen für die Mitarbeiter. Wie haben Sie es geschafft, sie auf diesem Weg der Veränderung mitzunehmen?

Basis ist die Unternehmenskultur. Bei uns gilt das Motto: „Von der inneren zur äußeren Veränderung“. Es soll möglichst wenig von oben über die Mitarbeiter gestülpt werden. Erst nachdem alle überzeugt und motiviert sind, beginnen wir mit der Umsetzung. Bei der Erarbeitung der Maßnahmen werden die Mitarbeiter aktiv einbezogen. ■