



## „Der Förderauftrag macht uns einzigartig“

Mit Jahresende geht einer in Pension, der sich im gesamten deutschen Sprachraum als innovativer Genossenschaftsbanker mit Ideen und Visionen einen Namen gemacht hat: Anton Josef Kosta, Geschäftsführer der Raiffeisenkasse Bruneck in Südtirol, im Gespräch über Markenkern und Zukunft des genossenschaftlichen Bankwesens.

Interview: Anton Schmoll  
Foto: Raiffeisenkasse Bruneck

*„cooperativ“: Die Kreditwirtschaft durchlebt gerade turbulente Zeiten. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen?*

Anton Josef Kosta: Im Bankensektor bahnt sich ein einschneidender Wandel an. Das Zinsniveau, die Digitalisierung oder die Regulatorik sind die Überthemen, welche unzählige Veränderungen, aber auch neue Möglichkeiten mit sich bringen. Die Herausforderung besteht darin, sich auf diesen Wandel einzustellen und ihm mit Strategie und Zuversicht zu begegnen. Das Kerngeschäft der Banken wird sich wohl oder übel zum Nebengeschäft entwickeln. Was dann übrig bleibt, ist die



Bank mit „heruntergelassenen Hosen“ und der selbstbewusste oder auch unbeholfene Umgang mit dieser Situation. Resilienz und Empathie sind dabei bedeutende Schlagwörter: Was brauchen Menschen heute und in Zukunft von Banken? Wie können wir dabei behilflich sein, die steigende Komplexität für den einzelnen Kunden zu reduzieren? Banken müssen eine entsprechende Beratung dafür entwickeln, die tatsächlich einen Mehrwert in jeder Lebensphase des Kunden bietet.

*Welchen Platz hat in der Bankenlandschaft der Zukunft der persönliche Kontakt?*

Der persönliche Kontakt bleibt zentral, er wird sich aber verlagern: Der Zah-

*„Wir sind mitverantwortlich für unsere Kunden, müssen ihnen auch Orientierung geben.“*

lungsverkehr kann in Zukunft locker ohne großen direkten Austausch zwischen Berater und Kunde abgewickelt werden. Der Fokus soll dafür auf etwas viel Wichtigeres gelegt werden: auf eine komplexe, kompetente und vor allem ganzheitliche Beratung. Und die kann nur dann stattfinden, wenn sich Kunde und Berater gegenüber sitzen. Die steigende Verantwortung des Einzelnen, bedingt durch den Rückzug des Staates bei Sozialleistungen, wird sich im Beratungsbedarf niederschlagen. Die Genossenschaftsbanken stehen hier in der Verantwortung, diese Beratung auf jeden Kunden individuell abzustimmen und sie so umfassend wie möglich zu

gestalten. Viele einzelne Spezialthemen wie Sparen, Anlegen, Finanzieren, Vorsorgen und Absichern sollen Platz in einer Beratung finden. Wir sind mitverantwortlich für unsere Kunden, müssen ihnen Orientierung geben und zu finanziellem Wohlbefinden verhelfen.

*Sie haben bereits die digitale Transformation angesprochen. Wie kann eine kleine Regionalbank diesem Megatrend begegnen?*

Wir unterscheiden in der Digitalisierung zwei Blickrichtungen: die Kundensicht und die Sicht der bankinternen Prozesse. Bei Letzteren gilt es, kompromisslos und konsequent zu digitalisieren. Bei der Umsetzung der Digitalisierung aus Kundensicht ist es

hingegen wichtig, das richtige Tempo beim Kunden wahrzunehmen und zu berücksichtigen. In der Raiffeisenkasse Bruneck wurde diesem Megatrend durch den Einsatz eines „digitalen Lotsen“ Rechnung getragen. Dabei handelt es sich um einen qualifizierten Mitarbeiter, der sowohl im Innenverhältnis Ansprechpartner für die Mitarbeiter als auch im Außenverhältnis Ansprechpartner für die Kunden ist. So versuchen wir, unsere Kunden an die Hand zu nehmen und zusammen den Weg in die digitale Welt zu bestreiten. Dabei stricken wir für alle Kundensegmente passende und zeitgerechte Angebote.

*Der Change-Prozess in der Kreditwirtschaft ist auch durch einen Konzentrationsprozess geprägt. Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang noch Chancen für regionale Genossenschaftsbanken?*

Die Diskussion um die Zukunftsfähigkeit einer lokalen Genossenschaftsbank kann aus verschiedenen Blickpunkten betrachtet werden: Die andauernde Niedrigzinsphase drängt das herkömmliche Geschäftsmodell „Bank“ in den Hintergrund. Einlagen zu sammeln und sie als Kredite zu vergeben, ist nicht mehr so einfach, wie es vor einiger Zeit gewesen ist. Dies ist allerdings auch nicht der Hauptzweck der genossenschaftlichen Tätigkeit. Laut unserer Satzung besteht dieser darin, „die Mitglieder und die örtliche Gemeinschaft bei Bankgeschäften zu begünstigen und deren moralische, kulturelle und wirtschaftliche Verhältnisse zu verbessern und die Entwicklung des Genossenschaftswesens sowie die Erziehung zum Sparen und Vorsorgen zu fördern“. In Satzungen von großen AG-Banken lese ich hingegen oft: „Gegenstand des Unternehmens ist das Einlagen- und Kreditgeschäft in seinen unterschiedlichen Formen.“ Ich gebe die Frage also zurück: Welche Chance hat eine solche AG angesichts des Zinsniveaus?

*Sie sehen die Zukunft von Genossenschaftsbanken also sehr optimistisch?*

Ja, denn die vermeintlichen Schwächen einer genossenschaftlichen Lokalbank werden sich in Zukunft mehr denn je zu Stärken entwickeln. Wer sonst sieht sich als Mitgestalter der Region? Wer sonst will mit seinem Handeln mehr

Wert in das Leben der Menschen und Unternehmen bringen? Erst unsere Größe und unsere Nähe zu den Menschen machen uns zu dem, was wir sind. Vor allem geht es auch um die emotionale Nähe zu unseren Mitgliedern, um das tatsächliche Kennen unserer Kunden und um das Wissen um ihre individuellen Bedürfnisse. Die Veränderung dieser Bedürfnisse ist auch bei uns angekommen. Wir sind uns bewusst über das geänderte Konsumentenverhalten, über die Ansprüche an eine digitale Bank und vor allem über unsere Verantwortung, eine Vorsorgebank zu sein.

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

Das Mitgliederwesen der Genossenschaftsbank kommt ihrer Seele gleich. Es geht dabei um eine Einstellung, um eine innere Haltung. Sie ist Ausdruck einer starken Verbundenheit mit der gesamten örtlichen Gemeinschaft und dem genossenschaftlichen Denken. Die Mitglieder der Raiffeisenkasse Bruneck sind ihrer Genossenschaftsbank sehr nahe und fest mit dem Tätigkeitsgebiet verwurzelt. Wir lassen sie an der Erfüllung unseres Förderauftrages aktiv teilhaben. Diese Zusammenarbeit geht über die Erfüllung der Rechte und Pflichten eines Mitglieds hinaus. Es geht um die Partizipation an der örtlichen Gemeinschaft, um das Mitgestalten des Ortes, an dem wir leben. „Was einer nicht schafft, das schaffen viele“, ist dabei der Leitsatz, der den Mitgliedern und Mitarbeitern Motivation und Sinn stiftet.

*„Es geht um die emotionale Nähe zu unseren Mitgliedern, um das tatsächliche Kennen unserer Kunden.“*

*Sie haben als Geschäftsführer der Raiffeisenkasse in Bruneck immer wieder ein klares Wertesystem propagiert. Gibt es Ihrer Meinung nach überhaupt noch spezifisch genossenschaftliche Werte?*

Das Wertesystem der Gründerväter ist in Genossenschaftsbanken noch deutlich spürbar. Die Grundsätze der Solidarität und Subsidiarität haben aber über die Genossenschaftsbanken hinaus auch in anderen Unternehmensformen und Branchen einen hohen Stellenwert erhalten. Werte sollen überall gelebt werden und nicht etwa an eine Rechtsform gebunden sein. Trotzdem gibt es für mich einen spezifisch genossenschaftlichen Wert, der als solcher auch nur von Genossenschaftsbanken erfüllt werden kann: der Förderauftrag. Dieser verfolgt das Ziel „die Entwicklung des Genossenschaftswesens sowie die Erziehung zum Sparen und Vorsorgen zu fördern“. Dieser Förderauftrag unterscheidet uns deutlich von anderen Bankinstituten und macht uns deshalb

einzigartig. Um ihn für unsere Mitglieder und Kunden zu verdeutlichen, haben wir in der Raiffeisenkasse Bruneck daraus ein simples, aber gleichsam durchdringendes Leistungsversprechen formuliert: MEHR.WERT.LEBEN. Ein Versprechen, das sich zum Ziel setzt, mehr Wert ins Leben zu bringen. Dabei stehen die Menschen und Unternehmen im Mittelpunkt, umgeben von fünf Kernwerten, nach denen wir uns richten und für die wir einstehen: Verantwortung, Vertrauen, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Begeisterung.

*Sie sind seit 1976 Genossenschaftsbanker und gehen heuer in Pension. Welche Botschaft möchten Sie den Vertretern des genossenschaftlichen Bankwesens mit auf den Weg geben?*

Es ist mir außerordentlich wichtig, dass die Begeisterung am genossenschaftlichen Bankenwesen auch in Zukunft erhalten bleibt. Eine Genossenschaftsbank ist etwas ganz besonders und durch viele Merkmale einzigartig. Es ist eine Ehre und Freude gleichzeitig, diese Idee weiterzutragen, sie weiterzuentwickeln und sich für sie stark zu machen. Die nächsten Jahre werden von großen Entwicklungsschritten geprägt sein. Dabei sollten wir uns immer unsere Wurzeln vor Augen halten. Indem wir uns darauf besinnen, woher wir kommen und was unser Ursprung ist, fällt es uns oft leichter, Entscheidungen für die Zukunft zu treffen. ■

### Steckbrief: Raiffeisenkasse Bruneck

- » Bilanzsumme: 1,3 Mrd. €
- » 24.000 Kunden
- » 5.000 Mitglieder
- » 136 Mitarbeiter
- » 11 Geschäftsstellen