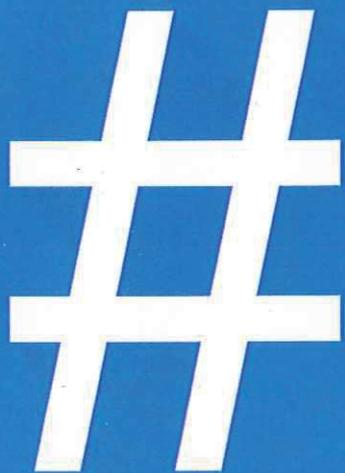




# BANKINFORMATION

Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken

05  
15



## Genossen- schaftsbanken

**12 „Genossenschaftliche  
Beratung“**  
Umsetzung weiter vorantreiben

**58 Neupositionierung**  
Wie sich die Raiffeisenkasse  
Bruneck erneuert

**74 Controlling**  
Kreditrisikoreporting leicht  
gemacht

## Neupositionierung – Teil 1

# Von der inneren zur äußeren Erneuerung

Auch im auf den ersten Blick beschaulichen Südtirol befindet sich die Kreditwirtschaft im Umbruch. Dabei sind hier die Veränderungsdynamik und die Geschwindigkeit des Wandels wie anderswo deutlich höher als zuvor. Die Raiffeisenkasse Bruneck hat reagiert und sich erneuert – ein Bericht zur umfassenden Neupositionierung des Instituts in zwei Teilen.

Anton Josef Kosta und Anton Schmoll



Viele Einflussfaktoren machen in regionalen Bankinstituten einen grundlegenden Veränderungsprozess notwendig. Im Wesentlichen sind es fünf große Handlungs- und Veränderungsfelder, die auf die Banken zukommen: verändertes Kundenverhalten, die technologische Entwicklung (Digitalisierung), Recht und Regulatorik, das Imageproblem der Banken allgemein und die stetig steigende Wettbewerbsintensität, die den Margendruck erhöht.

Bereits in den Jahren 2003 und 2004 startete die Raiffeisenkasse Bruneck daher frühzeitig ihre Zukunftspositionierung. Dabei wurde auch auf qualitative Veränderungstendenzen Wert gelegt. So manifestierte die Raiffeisenkasse bereits im Jahr 2006,

dass die Mitgliederinteressen im Mittelpunkt stehen sollen, dass Vertrauen verbindet und ein rein abschlussorientierter Vertrieb langfristig keinen Erfolg haben kann. Die Bank erarbeitete ein Strategiepapier, das den Weg bis zum Jahr 2015 und später bis zum Jahr 2020 aufzeigte.

Dabei wurde deutlich: Kleine „kosmetische“ Veränderungen werden nicht reichen, um die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Gefordert war eine umfassende strategische Neupositionierung der Bank, um unter sich dramatisch ändernden Rahmenbedingungen die Zukunft der Bank im Spannungsfeld zwischen Ertrag, Risiko und Kosten zu gestalten. Um die Marktposition zu halten und sogar zu steigern, war insbe-

sondere eine aktive Profilierungsstrategie erforderlich. Dabei galt es, drei Fragen zu beantworten:

- Wie kann das Geschäftsmodell der Raiffeisenkasse Bruneck zukünftig gestaltet werden?
  - Welche Möglichkeiten hat die Bank, um im Pustertal ein einzigartiges, unverwechselbares Profil zu erlangen?
  - Wie muss dieser Change-Prozess im Haus gestaltet werden, damit Führungskräfte und Mitarbeiter diese Veränderungen mittragen und auch umsetzen?
- Von Beginn an war der gesamte Strategieprozess von einem zentralen Grundsatz geprägt: „Von der inneren zur äußeren Erneuerung“. Jede Veränderung kann nur Erfolg haben, wenn sie von innen – von den Mitarbeitern –

Abb. 1: Leitbild der Raiffeisenkasse Bruneck



nach außen gelangt. Bewusst wurde in der Strategiefindung viel Raum für die Diskussion über die zukünftige Ausrichtung der Bank gelassen. Es galt, ein möglichst klares Bild von der gewünschten Zukunft zu entwickeln und dieses Zielbild (Vision) gemeinsam zu entwickeln. Zukunftsvorstellungen sind unmittelbar mit Wertvorstellungen verbunden. Daher fand auch eine intensive Auseinandersetzung über die bereits gelebten und als wünschenswert angesehenen Wertvorstellungen der Bank statt.

Schließlich wurden die Kernaussagen und das damit verbundene Selbstverständnis der Raiffeisenkasse Bruneck in einem Unternehmensleitbild im Januar 2009 schriftlich fixiert und von jedem Mitarbeiter unterschrieben (siehe Abbildung 1).

Der Weg zur Zielerreichung wurde in einer Strategielandkarte in Form einer modifizierten Balanced Scorecard (BSC) festgelegt. Neben der Konkretisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags und einem klaren Mitgliederbetreuungskonzept („Member-Value-Ansatz“) wurden unter

dem Motto „Mehr als Bank“ und „Anders als Bank“ Strategien entworfen, die eine wirkungsvolle Differenzierung und Profilierung gegenüber den Mitbewerbern ermöglichen sollen. Hinter jedem Feld der BSC steht ein konkretes Zielssystem, das jährlich überprüft und evaluiert wird (siehe Abbildung 2).

Im Rückblick zeigt sich, dass der Prozess und die damit verbundenen Diskussionen genauso wichtig und wertvoll waren wie die dabei entwickelten Strategien und Instrumente. Die ernsthafte und offene Auseinandersetzung mit existenziellen Themen der Zukunftsperspektive der Bank war ein wichtiges Element für die Entwicklung einer von allen Beteiligten getragenen Unternehmenskultur und das Fundament für einen gemeinsamen Teamegeist.

Aus der Fülle der Handlungsfelder auf dem Wege zur strategischen Neupositionierung soll in diesem Beitrag auf das Leistungsversprechen „Mehr.Wert.Leben.“ sowie die damit verbundene Wertebasis näher eingegangen werden.

### Das geschäftspolitische Fundament der Neupositionierung

Seit 2012 werden die Grundaussagen der Geschäftsphilosophie unter dem neu formulierten Leistungsversprechen „Mehr.Wert.Leben.“ zusammengefasst. Die drei Teile ergänzen sich gegenseitig und geben durch ihren Sinnszusammenhang ein sinnvolles Ganzes:

#### „Mehr“

Die Raiffeisenkasse Bruneck will keine Bank wie jede andere sein. Sie möchte „Mehr“ für die Menschen und die Wirtschaft im Pustertal tun. Dabei existieren spezielle Dienstleistungen und Serviceangebote, die über die klassische Leistungspalette einer Bank hinausreichen. Beispielfhaft seien hier das Vereinsmanagement, die Erbschafts- und Familienrechtsberatung, die Intensivbetreuung und Krisenbewältigung für Firmenkunden sowie die Schuldnerbetreuung genannt. Schließlich werden den Kunden durch einen Frauen-, Studenten- oder Seniorenbeirat weitreichende Mitspracherechte eingeräumt.

#### „Wert“

Damit soll ausgedrückt werden, dass für die Kunden und Mitglieder Lösungen angestrebt und entwickelt werden, die einen echten „Mehr-Wert“ haben. Das Fundament für die Gestaltung dieser Beziehung bilden bestimmte Werthaltungen, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

#### „Leben“

Die Raiffeisenkasse Bruneck ist mehr als bloßer Geldverleiher, sondern Wegbegleiter in den verschiedenen Phasen im „(Geld-)Leben“ der Menschen. Der Wert der angebotenen Leistungen soll

sich für den Kunden nicht nur in wirtschaftlichen Vorteilen niederschlagen, sondern die Lebensqualität des Einzelnen und das Leben der Familien fördern. Dies umfasst auch die Bemühungen, die Heimat der Kunden – das mittlere Pustertal – lebenswert zu gestalten.

### Das Herz der Unternehmenskultur

Entscheidend für eine erfolgreiche Genossenschaftsbank ist eine leistungsstarke und motivierende Unternehmenskultur. Sie verleiht der Bank ein besonderes Profil. Das Fundament einer starken Unternehmenskultur ist ein sichtbar gelebtes Wertesystem.

Eine wertorientierte Unternehmenspolitik ist für die Raiffeisenkasse Bruneck ein bedeutender strategischer Erfolgsfaktor am Markt. Für die Geschäftsführung war es daher wichtig, dass man sich im Veränderungsprozess nicht nur mit strategischen Überlegungen und Planwerten auseinandersetzt, sondern auch mit Fragen der Wertvorstellungen.

In diesem Kontext stellte sich die Frage, ob es spezifische genossenschaftliche Werte gibt, die dem Wesen einer Genossenschaftskultur am ehesten gerecht werden. Ausgehend vom genossenschaftlichen Förderauftrag und den fundamentalen Werten der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung entwickelte die Raiffeisenkasse Bruneck in intensiven Diskussionen einen Katalog, der fünf Kernwerte umfasst:

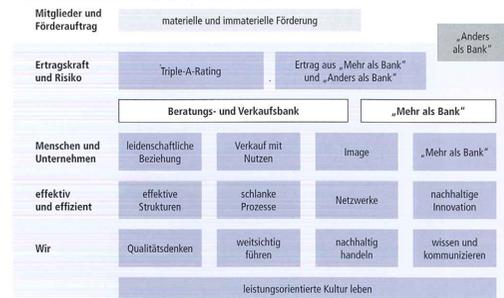
#### • Vertrauen

So wie bei jeder zwischenmenschlichen Beziehung bildet Vertrauen auch die Basis jeder Kundenbeziehung.

#### • Verantwortung

Dem Leitbild folgend versteht sich die Raiffeisenkasse Bruneck

Abb. 2: Balanced Scorecard der Raiffeisenkasse Bruneck



als (Mit-)Gestalter für verantwortungsvolles Leben und Wirtschaften im mittleren Pustertal. Jeder Mitarbeiter trägt in diesem Zusammenhang Verantwortung für sein Handeln und versteht sich nicht primär als Produktverkäufer, sondern als Wegbegleiter des Kunden (als „Kümmerer“).

#### • Ehrlichkeit

Je ehrlicher man miteinander umgeht, desto größer wird der „innere Mehrwert“ für die Einzelnen sein. Gerade im Kreditgeschäft ist dies wichtig. Auch eine faire und transparente Konditionengestaltung ist ein Ausdruck von Ehrlichkeit.

#### • Wertschätzung

Hier geht es um die Achtung und Anerkennung des Kunden als Menschen, also seine Meinung zu respektieren sowie die innere Bereitschaft zu haben, die Sichtweise des anderen anzuerkennen.

#### • Begeisterung

Begeisterte Kunden sind das Ziel, begeisterte Mitarbeiter das Mittel dorthin.

### Neue Qualität der Führungskultur

Die gemeinsam erarbeiteten strategischen und kulturellen Grundlagen bilden die Basis für die Ausrichtung der Raiffeisenkasse Bruneck. Nach der Strategiearbeit folgte deswegen die bewusste Auseinandersetzung mit der Führungsarbeit. Ziel dieses Prozesses war es vor allem, ein gemeinsames Grundverständnis über „Führen in der Bank“ zu entwickeln. Als Ergebnis wurden ein Jahr nach Verabschiedung des Leitbilds zehn konkrete Führungsgrundsätze definiert, die mithilfe der Führungskultur mit der Neupositionierung und Unternehmenskultur der Bank in Einklang zu bringen.

Kernaufgabe der Führungskräfte ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die Mitarbeiter mit Freude und Engagement für die Umsetzung der neuen Leitideen einsetzen. Die fachlichen und menschlichen Qualitäten der Mitarbeiter entscheiden in großem Ausmaß über Erfolg und Misserfolg der



Weithin sichtbar: das neue Corporate-Identity der Raiffeisenkassa

Neupositionierung. Die besten Strategiekonzepte sind letztlich Makulatur, wenn sich die Mitarbeiter damit nicht identifizieren und die Werte der Bank nicht verinnerlicht und gelebt werden.

Führungskräfte fungieren damit als „Übersetzer“ der Geschäftspolitik. Es geht daher, den Mitarbeitern in einem intensiven Kommunikationsprozess nach innen die Ziele und Hintergründe der Neupositionierung entsprechend zu vermitteln, denn wertorientierte Kommunikation ist vor allem eine Bewusstseinsbildung. Es geht um die Frage der Sinnfindung, deren Bedeutung in der Betriebsamkeit und Hektik des Bankalltags oftmals unterschätzt und missachtet wird. Die Mitarbeiter wollen verstehen, was sie tun, und es muss für sie einen tieferen Sinn ergeben.

Die benannten fünf Kernwerte sind heute die Basis für die kulturelle Grundausrichtung in der Raiffeisenkassa Bruneck. Sie

tragen dazu bei, den Mitarbeitern eine Art Kompass an die Hand zu geben und ihre Aktivitäten in die richtige Richtung zu lenken.

#### Der Kommunikationsprozess nach außen

Mit Ihrem neuen Auftritt wollte die Raiffeisenkassa Bruneck greifbar machen, worin ihre wertvollen Leistungen liegen und wodurch sich die Bank von den Mitbewerbern abhebt. Vor allem war es wichtig, das neue Leistungsversprechen sowie die damit verbundenen Werthaltungen authentisch und verständlich zu vermitteln.

Der Prozess der Neupositionierung war in klare Schritte untergliedert. Auf der Grundlage des Leitbilds und der Werte definiert, die extern bei den Kunden ankommen sollen, und daraus ein Leistungsversprechen abgeleitet. Darauf aufbauend wurden eine

Imagekampagne gestaltet, zahlreiche Maßnahmen erarbeitet und ein aufgerichtetes Corporate Design für das Institut geschaffen. Die Imagekampagne streckte sich über einen Zeitraum von zwei Jahren.

Mit der entwickelten Kommunikationsstrategie wurden vor allem folgende Ziele verfolgt:

- die Öffentlichkeit auf die Neuausrichtung der Raiffeisenkassa aufmerksam zu machen,
- ein positives Image der Bank zu vermitteln,
- die Bevölkerung von der Leistungsfähigkeit der Bank zu überzeugen,
- die Attraktivität für die Bevölkerung und für die Profile herauszustreichen und
- eine nachhaltige Profilierung gegenüber den Mitbewerbern zu erreichen.

Kommunikation ist mehr als die bloße Übertragung von Informationen. Sie schließt Gefühle, Erwartungen und Werte ein. Der Kommunikationsprozess muss also den Kunden als Menschen erreichen. Es muss das angesprochen werden, was die Kunden von der Bank in Anspruch erwarten, aber so eigentlich nicht erwarten. Auch wenn das Bankgeschäft von rationalen Dingen geprägt ist, dürfen die emotionalen Aspekte in einer Kundenbeziehung nicht unterschätzt werden. Viele (scheinbar rationale) Entscheidungen erfolgen schließlich emotional.

Um die Neupositionierung der Raiffeisenkassa Bruneck erfolgreich zu vermitteln, galt es somit, einen Kommunikations-Mix zu entwickeln, der sowohl die rationale als auch die emotionale Ebene anspricht. Das gelingt am besten, wenn möglichst viele Sinne angesprochen werden: sehen, hören, tasten, riechen, schmecken. Daher wurden be-

wusst mehrere Sinne im Kommunikationsprozess angesprochen.

Hierbei war es wichtig, Symbole zu finden, die in der Lage sind, solche abstrakten Begriffe wie „Geschäftsphilosophie“, „Geschäftsphilosophie“ oder „Werte“ für die Menschen erlebbar zu machen. Bei der Auswahl der Symbole wurde besonders darauf geachtet, dass ihre Kernelemente im Zusammenhang mit dem Lebensraum der Menschen im Pustertal stehen und den Menschen in der Region vertraut sind.

#### Vermittlung in Veranstaltungen und per Mitarbeiter

Neben der Kreation eines Logos für die Bank war es ein weiteres wichtiges Element der Kommunikationsstrategie, den Neuauftritt in Form unmittelbarer Kontakte mit Kunden und Mitgliedern zu vermitteln. Neben dem persönlichen Gespräch wurden dafür verschiedene Veranstaltungen gezielt genutzt. Vor allem Kundenveranstaltungen boten eine geeignete Plattform, um die Ziele der Geschäftspolitik verständlich zu präsentieren und den Neuauftritt authentisch zu interpretieren. Teile der definierten Kommunikationsmaßnahmen der Imagekampagne wurden bei den zielgruppenorientierten Veranstaltungen als Verstärker eingesetzt.

So stand auch die erste Mitgliederversammlung nach dem Neuauftritt ganz im Zeichen des neuen Leistungsversprechens „Mehr.Wert.Leben.“ Die Kernaussagen des Leistungsversprechens wurden den Mitgliedern auf sehr anschauliche und lebendige Art in Form eines kleinen Theaterstücks nähergebracht, das von drei Mitarbeiterinnen der Bank aufgeführt wurde. Auch bei den traditionellen „Raiffeisen Sommer-“ und „Silberstergebräuen“ der Bank

war das neue Leistungsversprechen ein Thema.

Jedes Leistungsversprechen, jedes Leitbild oder die veröffentlichten Werte sind nur so gut, wie sie von den Mitarbeitern der Bank getragen und gelebt werden. Vor allem die Kundenbetreuer sind die direkten Botschafter der Bank. Durch das Gespräch mit seinem persönlichen Berater erlebt der Kunde die Raiffeisenkassa – hier steht der Mitarbeiter für die gesamte Bank. Für eine möglichst professionelle Kommunikation nach außen wurden eine Imagebroschüre sowie ein Argumentationsleitfaden entwickelt. Auch das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter signalisierte mit einem Button „Mehr.Wert.Leben.“ an der Brust den Neuauftritt. Im Kundengespräch wurden die Ziele und Inhalte des Leistungsversprechens und die damit verbundenen Werthaltungen thematisiert.

#### Mediale Unterstützung

Neben der persönlichen Kommunikation mussten natürlich auch sämtliche Schriftstücke und Unterlagen der Bank an den neuen Außenauftritt angepasst werden. Dazu wurden eigene Corporate-Identity-Richtlinien entwickelt, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten.

Neben diesen Maßnahmen sollte auch das äußere Umfeld der Bankgebäude ins Auge stechen. Daher wurden vor der Zentrale und vor jeder Geschäftsstelle der Raiffeisenkassa Bruneck Fahnen mit dem neuen Logo gehisst, die schon von Weitem sichtbar sind. Auch an den Eingangstüren wurde das Logo angebracht, sodass es jedem Kunden beim Betreten und Verlassen der Bank gleich präsent ist.

In diesem Zusammenhang war es auch wichtig, die mit dem Leit-

bild verbundenen Werte der Bank anschaulich zu kommunizieren. Hierfür wurde ein besonderes Kommunikationsmittel eingesetzt: Bekannte Persönlichkeiten aus dem Geschäftsgebiet der Bank, die zudem Mitglieder der Raiffeisenkassa sind, agierten als Testimonials. Sie stehen für verschiedene Berufsstände (etwa Unternehmer, Freiberufler, Landwirte, Angestellte, Studenten). Diese fünf Personen repräsentieren auf Fotos und Plakaten mit einer speziellen Aussage einen der fünf zentralen Werte der Raiffeisenkassa Bruneck. Diese Darstellungen wurden in diversen Broschüren und auch in Zeitungsanzeigen verwendet.

Die Kommunikation des Leistungsversprechens und der Werte darf keinesfalls als ein in sich abgeschlossenes Projekt verstanden werden. Vielmehr handelt es sich um einen (Lern-)Prozess, der immer wieder nach neuen Kommunikationswegen gesucht wird. Dabei spielt natürlich das Ziel, „Banking mit allen Sinnen“ umzusetzen, eine bedeutende Rolle. Der zweite Teil des Berichts wird dies verdeutlichen. Er erscheint in der kommenden Ausgabe der BankInformation. ■

Anton Josef Kosta ist Geschäftsführer der Raiffeisenkassa Bruneck Gen.  
E-Mail: anton.kosta@raiffeisen.it



Prof. Dr. Anton Schmolli ist Lektor an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft Wien und Dozent an der ADG in Montabaur.  
E-Mail: anton.schmolli@baon.at

