

GENOGRAPH

Journal für die Genossenschaften in Baden-Württemberg **bwgv**

Schwerpunkt

Beratungsqualität – Banken steuern im Vertrieb um

Europäische Bankenaufsicht

Der Zug fährt in die falsche
Richtung: Eine handfeste Bedrohung
regionaler Strukturen

Goldene VR-Bank-Card plus

Mehr als 2 Millionen
goldene Mitgliederkarten



**EIN GEWINN
FÜR ALLE**

Die Genossenschaften

2012

**Internationales Jahr
der Genossenschaften**

WEITERE INFOS

[MiPo] BWGV-Mitgliederportal

KOMMUNIKATION
2012 – INTERNATIONALES JAHR





Genossenschaftliche Kulturrevolution

Ursula Egger
Verantwortliche Redakteurin

Wie können wir in einer modernen Gesellschaft die Idee der demokratischen Genossenschaft weiterentwickeln? Ist das „Immer schneller, höher, weiter“ wirklich der richtige Weg? Lässt sich ganzheitliche Beratung mit Produktzielen erreichen? Diese Fragen lösten in drei Genossenschaftsbanken eine wahre Kulturrevolution aus. Alle drei haben ihren Vertrieb gründlich umgebaut, indem sie die Produktziele abgeschafft haben. Die bayerische Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg steuert bereits seit zwei Jahren ohne Produktziele, die Volksbank Wilferdingen-Keltern seit Anfang dieses Jahres, und die Volksbank Heilbronn strukturiert völlig um: keine Hierarchien mehr, keine 3-Säulen-Bank mehr, keine Produktziele mehr.

Bemerkenswert ist, dass das Unbehagen an den vorherrschenden Vertriebs- und Steuerungssystemen bei den genannten Banken schon vor dem Höhepunkt der Finanz- und Vertrauenskrise eingesetzt hat und dass der Auslöser für die Kulturrevolution immer Fragen nach dem genossenschaftlichen Selbstverständnis waren. Wie leben wir unseren Förderauftrag? Diese Frage mag langweilig klingen, sie trägt aber eine ungeheure Sprengkraft in sich – wenn sie konsequent, ehrlich und mutig beantwortet wird. Und sie eröffnet völlig neue Horizonte. Denn ein Ausruhen bedeutet die Abschaffung von Produktzielen keineswegs, im Gegenteil. Vertriebsmitarbeiter sind gefordert, mit den gewonnenen Freiheiten selbstverantwortlich umzugehen, was wiederum die Ansprüche an die Führungskräfte erhöht. Die neue Qualität der Beratung wie die neue Qualität der Führung erfordern einen Zweiklang, der eingeübt werden muss.

Für mich sind diese Beispiele der Beweis für die Kraft der genossenschaftlichen Idee. Sie fordert Genossenschafts-Unternehmen permanent dazu auf, sich mit Kreativität den Herausforderungen der Zeit, der Gesellschaft zu stellen. Wie langweilig ist dagegen das alleinige Ziel der Gewinnmaximierung!

U. Egger

Ihre Ursula Egger

Inhalt



Politik



SCHWERPUNKT Beratungsqualität



Volksbanken Raiffeisenbanken

6 Europäische Bankenaufsicht
Der Zug fährt in die falsche Richtung

8 Volksbank Heilbronn
Eine Bank baut um

**36 Mehr als 2 Millionen Goldene
VR-Bank-Card Plus**

**12 Raiffeisenbank Sulzbach-
Rosenberg** Ohne Produktziele
erfolgreich sein

**39 Fünf Sensoren für die Giro-
kontopolitik**

Qualität steigern BVR-Projekt
erarbeitet Qualitätsstandard

42 Der neue §25c KWG
ZKA konkretisiert Anforderungen
zur „Betrugsprävention“

16 Verkaufen verboten
Volksbank Wilferdingen-Keltern
steuert im Vertrieb um

44 Eine Plattform für die Bildung
Volksbank Bühl eröffnet eigene
Training & Coaching Akademie

**20 Von der Vertriebsbank zur
Förderbank** Vorwärts zu den
Wurzeln

**46 Eigene Stärken und Talente
entdecken** Volksbank Mosbach
setzt auf den Berufsnavigator

**23 Was eine Geldanlage von
einem Auto unterscheidet**
Im Gespräch mit Dr. Hans-Georg
Häusel

**48 DZ Bank und Volksbanken Raiff-
eisenbanken starten erstmals
gemeinsames Traineeprogramm**

26 Vom Schein zum Sein
Wie Führungskräfte ganzheitliche
Beratung wirksam unterstützen

**EasyCredit verleiht Preise für
finanzielle Bildung**

29 Fettrate statt Flatrate
Ein Blick hinter die Kulissen der
sogenannten Honorarberatung

49 VR Leasing nimmt Fahrt auf

33 Besuch mit positiven Folgen
Testkäufe bei der Volksbank
Plochingen

**Sonderevent bei Stage-Ent-
ertainment für die Kooperations-
partner der goldenen VR-Bank-
Card Plus**

Beratungstraining mit Agree BAP



Von der Vertriebsbank zur Förderbank

Vorwärts zu den Wurzeln: Wie die
Symbiose zwischen Ertrag und Sinn
gelingt.

Mehr dazu auf Seite **20**



Waren- und Dienstleistungs- genossenschaften



Aus dem Verband



Wirtschaft und Gesellschaft

54 Das Krankenhaus-Netzwerk
Eine Neugründung aus Bayern mit Vor-
bildcharakter

50 Aus unseren Genossenschaften

56 Familien in Zahlen und Fakten

58 Persönliches



Eine Plattform für die Bildung

Systematische Aus- und Weiterbildung ist für die Volksbank Bühl eine der zentralen Aufgaben. Mit der Gründung einer hauseigenen Training & Coaching Akademie im Herbst 2009 unter der Leitung des erfahrenen Trainers und Coach Michael Basler geht das Unternehmen neue Wege - in der Branche und in der Region.

Mehr dazu auf Seite **44**



Alle Genossenschaften im Überblick

Die Broschüre stellt mit Hilfe von Tabellen, Schaubildern und Karten die genossenschaftlichen Bereiche der deutschen Wirtschaft vor. Sie ist für alle geeignet, denen die vitale Rolle der Genossenschaften für unsere Wirtschaft näher gebracht werden soll: Mitglieder, Kunden, Geschäftspartner, Presse und andere wichtige Meinungsbildner.

Mehr dazu auf Seite **53**



Europäische Bankenaufsicht: Der Zug fährt in die falsche Richtung

von Gerhard Schorr

Von den (Wahl-)Bürgern völlig unbeobachtet, selbst von vielen Akteuren in der Finanzdienstleistungsbranche nicht wahrgenommen und von Politik und teilweise Verbänden gravierend unterschätzt, hat die EBA ihre Tätigkeit am 1. Januar 2011 aufgenommen. EBA steht für European Banking Authority und löst den bisherigen „Ausschuss“ der europäischen Bankenaufseher CEBS ab.

Die EBA ist mit einer Machtfülle ausgestattet, die es bislang im europäischen Kontext der Bankenaufsicht noch nicht gab. Dieser Befund ist symptomatisch für die Aufarbeitung der Finanzmarktkrise: Im Mehr an Regulierung sehen Politik und Aufseher offenkundig das Heil. Unerträglich ist dabei die Oberflächlichkeit, mit der die Analyse der Krise immer wieder von „den Banken“ und „dem“ Bankensektor ausgeht. Dabei bedarf es nur mäßiger intellektueller Fähigkeiten, um zu erkennen, dass nur bestimmte Geschäftsmodelle und Bankengruppen die Kernschmelze im weltweiten Finanzsektor verursacht, während zum Beispiel die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken systemstabilisierend gewirkt haben.

Im Rahmen üblicher europäischer Konsensbildung wurde als Sitz der EBA London auserkoren. Nur grenzenlose Optimisten können bei dieser Sitzwahl hoffen, dass die europäische Bankenaufsichtsbehörde ausgerechnet im Zentrum der Kapitalmarkt-Hardliner, der City of London, einen ausgewogenen Blick auf alle Bankengruppen in Europa haben wird. Nicht nur Berlin ist weit weg von der City of London, sondern erst recht die bodenständige Raiffeisenbank auf der Alb oder die traditionsreiche städtische Volksbank.

Die EBA wird auf die Belastung der Genossenschaftsbanken durch Bürokratie einen gravierenden Einfluss haben. Bevor hierzu Schlussfolgerungen für die Interessenvertretung für die Volksbanken Raiffeisenbanken abgeleitet werden, ist ein Blick auf die personelle und instrumentelle Verfassung der EBA sehr instruktiv.

Personal: Deutschland und regionale Banken völlig unterbelichtet

Die EBA wird von einer „Chair person“ geleitet. Erster Chairman ist der 49-jährige Italiener Andrea Enria, erster „Geschäftsführer“ der Behörde („Executive Director“) der Ungar Adam Farkas. In das Board of Supervisors entsendet jedes EU-Land einen Vertreter. Einflussreicher als dieses Mammutgremium dürfte das „Management board“ sein. Es besteht aus der Chairperson und sechs weiteren Vertretern.

Hier war/ist Deutschland vertreten durch die bisherige Exekutivdirektorin der BaFin, Sabine Lautenschläger, Stellvertreter Peter Lutz, ebenfalls BaFin. Erneut zeigt sich die unglückliche deutsche Personalpolitik auf europäischer Ebene: Da Frau Lautenschläger in das Präsidium der Bundesbank berufen wurde, kann sie nach den ungeschriebenen Gesetzen der EBA dem Management Board nicht mehr angehören, weil dort nur BaFin-Abgesandte akzeptiert werden. Dem bisherigen Stellvertreter dürften einige „Schulterklappen“ fehlen, sodass sich hartnäckig das Gerücht hält, Deutschland müsse den Posten abgeben, zum Beispiel an Malta.

Bezeichnend für die Struktur der EBA ist auch die Zusammensetzung der 30-köpfigen Banking Stakeholder Group, also der Vertreter der Bankengruppen und anderer Interessengruppen (Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften). Die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken wurden hier völlig übergangen, obwohl der genossenschaftliche Finanzverbund mit über 1 Bio. Euro Geschäftsvolumen wahrlich nicht unbedeutend ist. Einziger Vertreter der europäischen Genossenschaftsbanken ist Arnold Kuijpers von der Rabobank. Wie soll man solche Entscheidungen kommentieren? Ignoranz, Schicksal des Proporzgeschachers oder schlicht Unverschämtheit? Deutschland ist im übrigen durch die Vorständin einer Sparkasse und einen Vertreter des Handwerks repräsentiert. Weiterer Kommentar überflüssig.

Instrumente: Eine handfeste Bedrohung regionaler Strukturen

Noch bedeutsamer als die personellen Strukturen ist jedoch der Instrumentenkasten der EBA. Der hat es in sich. Das Zauber-

wort heißt „technische Standards“. Die EBA hat von Kommission und Parlament ungemein weitreichende Kompetenzen erhalten, mittels technischer Standards für eine europaweit einheitliche Aufsichtswelt zu sorgen. Welch eine Zeitbombe hier tickt, wird erst klar, wenn diese abstrakten Aussagen konkretisiert werden.

Beispiel Kreditgeschäft: Die EBA kann hier ohne weitere Standards für Kreditgewährung, -überwachung, -abwicklung etc. festlegen, die bestehende Regelungen des KWG oder der MaRisk „überstimmen“. Zweierlei ist an diesem Befund irritierend bis völlig inakzeptabel: Erstens ist kaum anzunehmen, dass die Londoner EBA gewillt sein wird, Besonderheiten von Ländern, Wirtschaftsräumen oder Bankengruppen wie unserer Finanzgruppe zu berücksichtigen. Es droht also ein bürokratischer Overkill ohne Sinn und Verstand, ohne Herz für bewährte lokale/regionale Strukturen.

Zum Zweiten verkommt der deutsche Rechtsstaat zunehmend zum Flickwerk: Wenn ein „Standard“ aus London beispielhaft § 18 KWG aushebelt, ohne dass der Bundestag oder der Bundesrat einen Hauch von Einfluss oder Korrekturmöglichkeit hat, entfremdet sich die politische Wirklichkeit immer stärker von dem, was die Bürger in unserem Land noch akzeptieren können. So wird nicht mehr Verständnis für Europa geschaffen! Die EBA wirkt daher wie ein Horrorgemälde für eine auf Eigenverantwortung und Dezentralität setzende Bankengruppe wie die der Volksbanken Raiffeisenbanken.

Für die Leitlinien unserer Interessenvertretung bedeutet dies

1. Das Regelwerk der EBA ist dringend nachzubessern. Es muss erreicht werden, dass die EBA bei jeder Leitlinie, bei jedem Standard begründen muss, warum dieser nicht nur für länderübergreifende und systemrelevante Banken/Finanzinstitute gelten soll. Diese „Regulierungsbremse“ muss wirksam vereinbart und von einer Art europäischer Bürokratienkontrolle überwacht werden.
2. Ein Schlüsselereignis in der europäischen Bankenregulierung wird im Verlaufe dieses Jahres die gesetzgeberische Umsetzung von Basel III in der CRD IV sein. Hier muss die klare Forderung der Genossenschaftsbanken sein: Basel III gilt nur für die systemrelevanten Institute, die die Finanzmarktkrise zu verantworten haben. Nur so kann einem regulatorischen Overkill Einhalt geboten werden. Denn Basel III für alle und die EBA als Exekutorin bedeuten todsicher: Regulierungsflut, keine Berücksichtigung der Eigenheiten unserer Bankengruppe und damit bürokratische Erstickungsgefahr für ein Geschäftsmodell, das die Luft unternehmerischer Freiheit und Freiräume zum Leben braucht.



Autor

Gerhard Schorr
Vorstandsmitglied BWGV



Eine Bank baut um von Ursula Egger

Keine Hierarchien mehr,
keine 3-Säulen-Bank mehr,
keine Produktziele mehr:
Die Volksbank Heilbronn hat
ihr Haus von Grund auf um-
gebaut. Auslöser war die Frage:
Wie können wir in einer
modernen Gesellschaft die
Idee der demokratischen Ge-
nossenschaft weiterentwickeln?

Projekte können langweilig oder spannend sein. Projekte sind immer spannend, wenn am Schluss etwas herauskommt, was sich am Anfang keiner der Beteiligten so hätte vorstellen können – wie dies in der Volksbank Heilbronn der Fall war. Am Anfang des Umbaus stand vor vier Jahren auch ein Projekt, ein Strategieprozess, dessen erste Weichenstellung die Frage war: Bleiben wir eine Genossenschaftsbank mit Geschäftsbankcharakter, also mit dem Ziel der Ertragsmaximierung wie bei anderen Privatbanken, oder richten wir uns wieder konsequent am genossenschaftlichen Gedanken der wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder aus? „Die Antwort fiel eindeutig aus: Geschäftsbanken gibt es in Heilbronn jede Menge, eine richtige Genossenschaftsbank aber nicht mehr. Die Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen Werte und ihre Neuinterpretation sind der einzig richtige Weg“, erzählt Jürgen Pinnisch, der 2006 seine Tätigkeit in der Volksbank Heilbronn als Bereichsleiter für die Unternehmenskundensparte aufnahm und seit Januar 2011 Vorstandsmitglied ist. Damit war der Umbruch in die Wege geleitet. Denn in der Konsequenz bedeutete dies die Abkehr von der Ertragsmaximierung als Zielsystem, das bisher im Vordergrund stand.

Mitglieder fördern heißt, ihre Liquidität zu fördern

Als neues System wurde ein Regelkreis (siehe Abbildung) erarbeitet mit der Maxime: Für alles, was wir tun, ist die Mitgliedschaft die Basis. Dies änderte die Blickrichtung völlig. „Ausgangspunkt für unsere Strategie ist nicht mehr, was die Bank braucht, sondern was die Mitglieder und Kunden brauchen. Deshalb haben wir unseren Regelkreis ausgehend von ihren Bedürfnissen konzipiert“, so Pinnisch. Als wichtigstes Bedürfnis ist die Liquidität, die finanzielle Unabhängigkeit der Mitglieder, definiert worden. In der Beratung kommt als Instrument der selbst entwickelte VR-Lebensplaner zum Einsatz, der die Liquiditätsströme, mit denen der Kunde in Zukunft rechnen kann, und die Handlungsfelder für die Sicherung der Liquidität ganzheitlich abbildet.

Parallel zum Umbau des strategischen Ansatzes wurde eine Kulturanalyse durchgeführt. „Wir haben die Mitarbeiter gefragt, wo sie sich in der Bank sehen, welche Ziele sie haben, was für sie wichtig ist.“ Das Ergebnis war eindeutig: Auch bei den Mitarbeitern standen die genossenschaftlichen Grundgedanken und Werte an erster Stelle. „Für uns war damit klar: Die klassische Verkaufsdanke, nach der jedes Gespräch zu einem Produktabschluss führen muss, ist passé. Auch die leistungsorientierte Vergütung passt mit dieser Nachhaltigkeit, wie wir sie anstreben, nicht zusammen.“

Der Widerspruch zwischen alt und neu war offengelegt, nun ging es darum, eine Lösung dafür zu finden, was nicht ganz einfach war, wie Pinnisch meint. Den entscheidenden Klick machte es auf einer Strategiesitzung mit Professor Dr. Johannes Fischer. Der Arbeitspsychologe griff dabei zu einer Demonstration der besonderen Art. Er stieg auf einen Stuhl und sagte: „Wenn ich Genossenschaft richtig verstanden habe, muss der Vorstand von unten nach oben zu den Mitgliedern und Mitarbeitern blicken. Ihr aber blickt immer noch von oben nach unten wie alle anderen auch.“ Jetzt wurde klar: Die Blickrichtung muss geändert werden. „Folgerichtig heißt es nun: Die Aufgabe der Vorstände ist es zu dienen. Und so steht es auch im Geschäftsbericht“, erklärt Jürgen Pinnisch.

Die Pyramide ist auf den Kopf gestellt

Die Pyramide in der Bank ist damit auf den Kopf gestellt: Die Mitglieder und die Mitarbeiter sind das Wichtigste. Ein Gedanke führte zum nächsten, bis die Führungskräfte auf einem Seminar zu dem Schluss kamen: Um die Ziele zu verwirklichen, die wir möchten, brauchen wir eine neue Bank, die nicht unterteilt ist in Produktions-, Vertriebs- und Steuerungsbank und darunter nochmal in „Unter-Banken“ wie Privatkunden- oder Unternehmenskundenbank. Wir brauchen neue Strukturen, wir müssen eine neue Bank bauen.

Dafür wurde eine Zukunftswerkstatt namens 3G – Genossenschaft gemeinsam gestalten – initiiert. In dieser Zukunftswerkstatt ist in über 100 Workshops, die alle in der Freizeit stattfanden, die neue Bank entstanden. Alle Mitarbeiter waren eingeladen mitzumachen. Bei der Startveranstaltung haben sich über 200 Mitarbeiter von insgesamt 380 beteiligt, auch die Teilnahme an den Workshops war sehr rege. Die Führungskräfte hatten bewusst den Auftrag gehabt, sich zurückzunehmen, auch



Vorstandsmitglied Jürgen Pinnisch:

„Kein Mitarbeiter soll darauf warten müssen, dass ihm jemand sagt, was zu tun ist, sondern jeder kann selbst aktiv werden, wenn er Ideen hat.“

der Vorstandsvorsitzende Thomas Hinderberger hat sich aus dem Prozess herausgehalten. Die Führungsverantwortung der Workshops lag bei den jetzigen Vorständen Jürgen Pinnisch und seinem Kollegen Matthias Hellmuth. Der zeitliche Rahmen für den Umbau erstreckte sich von Mai bis Dezember 2010.

Wozu braucht man Führungskräfte?

Auf den Prüfstand kam alles: Strukturen, Prozesse und Instrumente. Dabei wurde auch das Thema Führung intensiv und ohne Tabus diskutiert. Wozu braucht man Führungskräfte? Weil sie verantwortlich sind? Ja, und die Mitarbeiter sind nicht verantwortlich? Also braucht man Führungskräfte nur, um sich den Urlaubszettel abzeichnen zu lassen? Dann kann man sie doch gleich ganz abschaffen!

An dieser Sitzung, auf der die revolutionäre Entscheidung fiel, hat Jürgen Pinnisch nicht teilgenommen, weil er im Urlaub war. „Als ich zurückkam und hörte, alle Hierarchieebenen bis auf den Vorstand seien abgeschafft, fragte ich mich im ersten Moment auch, wie das funktionieren soll“, gesteht Pinnisch ein. Er googelte erstmal, um sich zu informieren, welche Unternehmen es schon gibt, die hierarchiefrei arbeiten. Er fand welche, wenn auch nicht viele.

Jeder ist verantwortlich

Zum 1. Januar 2011 sind alle Hierarchiestufen abgeschafft worden. Wie funktioniert nun diese sogenannte laterale Führung, wie die Organisation in der Fachsprache heißt, die ohne direkte Hierarchiebeziehungen arbeitet? Eigentlich ganz einfach: Statt Hierarchien gibt es mehr Verantwortung für jeden einzelnen Mitarbeiter. Orientierung geben ihnen gemeinsame Ziele, die sie eigenverantwortlich und gemeinsam erreichen. „Wir wollen, dass sich die Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Dies kann der Betreuer sein, der mit einem Team aus Finanzplaner und Spezialist etwas für seinen Kunden gestaltet. Dies kann aber auch der Finanzplaner sein, der die Verantwortung für ein Projekt übernimmt“, erklärt Pinnisch. Die Projekte können sich dabei auf Lösungen für Kunden beziehen oder sie können auch zum Ziel haben, die Abläufe zu verbessern. „Niemand soll darauf warten müssen, dass ihm jemand sagt, was zu tun ist, sondern jeder kann selbst aktiv werden, wenn er Ideen hat.“

„Wer Verantwortung übernimmt, führt, nimmt ein Projekt in die Hand, holt sich dafür Unterstützer und koordiniert. Wir wol-

len Führung aus sich selbst und nicht aus einem Funktionskästchen im Organigramm heraus“, erklärt Pinnisch. Am Schluss steht eine Bank, die „mehr für Mitglieder und Kunden erreicht, weil sich die jeweils besten Köpfe für das beste Ergebnis zusammenschließen, und die das Wissen aller nutzt“, wie es im Geschäftsbericht 2010 steht. Die Bank wird dadurch durchlässiger, die Verantwortung auch der Mitarbeiter in den Filialen wächst. Und die fachlichen Aufstiegschancen der Mitarbeiter, die Verantwortung für Projekte übernehmen, erhöhen sich.

Aus dem Bewusstsein der Verantwortung jedes Mitarbeiters wurde die Trennung von Privatkunden- und Firmenkundengeschäft aufgehoben. Die Berater sind für beide Bereiche zuständig, bei Bedarf holt sich der Berater den Spezialisten dazu. „Der Blick der Berater weitet sich dadurch. Die Berater, die jetzt auch Firmenkunden betreuen, fühlen sich aufgewertet. Und bei den Kunden kommt es ebenfalls sehr gut an“, meint Jürgen Pinnisch.

„Prozessverantwortliche“ begleiten die Mitarbeiter

„Die Titel Bereichsleiter oder Filialleiter kennen wir nicht mehr, aber die Kompetenzen sowie auch das Gehalt sind geblieben.“ Führungskräfte gibt es nur noch in Form von Verantwortlichen, von so genannten „Prozessverantwortlichen“, die keine Disziplin-, sondern eine reine Fachverantwortung wahrnehmen und die Aufgabe haben, die Mitarbeiter zu begleiten. Sie sind auch zum Teil weisungsbefugt. Die Prozessverantwortlichen werden vom Vorstand benannt, es sind sowohl ehemalige Führungskräfte also auch Mitarbeiter, die bisher noch nicht in Führungsverantwortung standen.

Die Abschaffung der Hierarchien und die Übernahme von Verantwortung aus Eigeninitiative wirken sich für Jürgen Pinnisch bereits sehr deutlich aus: „Es wäre früher undenkbar gewesen, dass sich Mitarbeiter bei uns Vorständen melden, um uns ihre Ideen zu einem Thema vorzustellen und unsere Meinung einzuholen, weil sie gerne dazu ein Projekt starten möchten. Heute kommt dies immer häufiger vor. Und genau das wünschen wir

uns“, meint Pinnisch. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, Ideen zu entwickeln und ihre Umsetzung zu organisieren. Sich zurücklehnen und Dienst nach Vorschrift schieben kann in der neuen Organisation keiner.

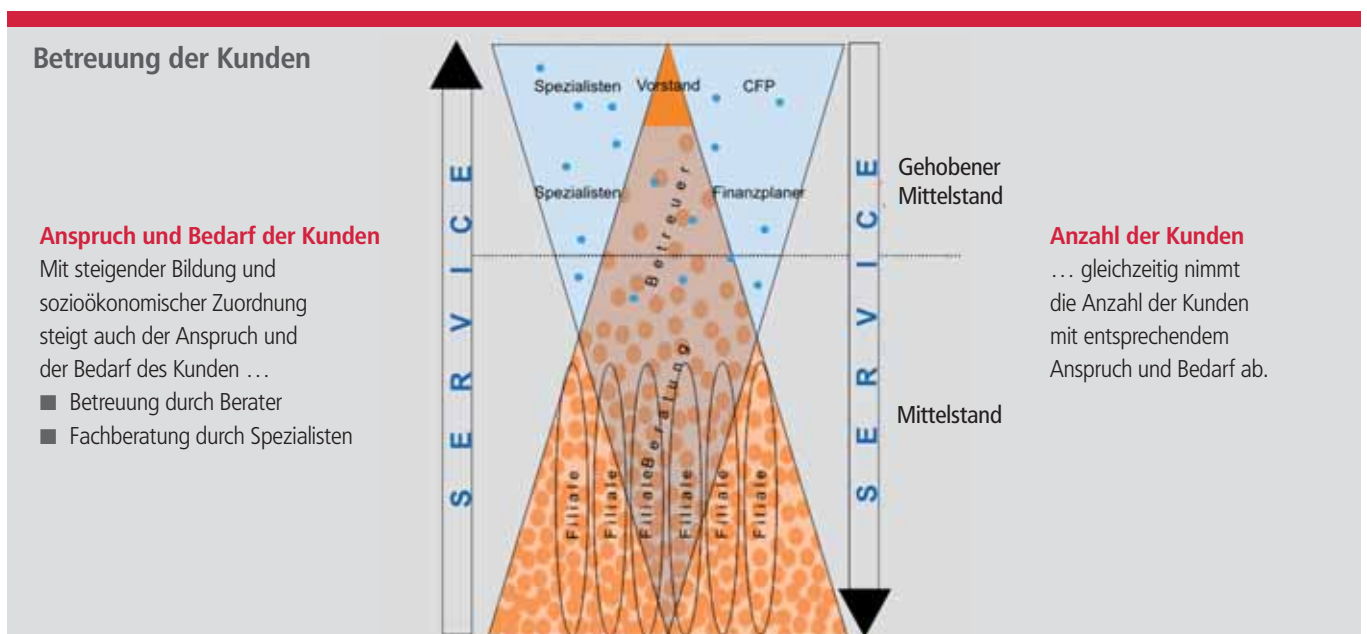
Ungeheure Umstellung für die Mitarbeiter

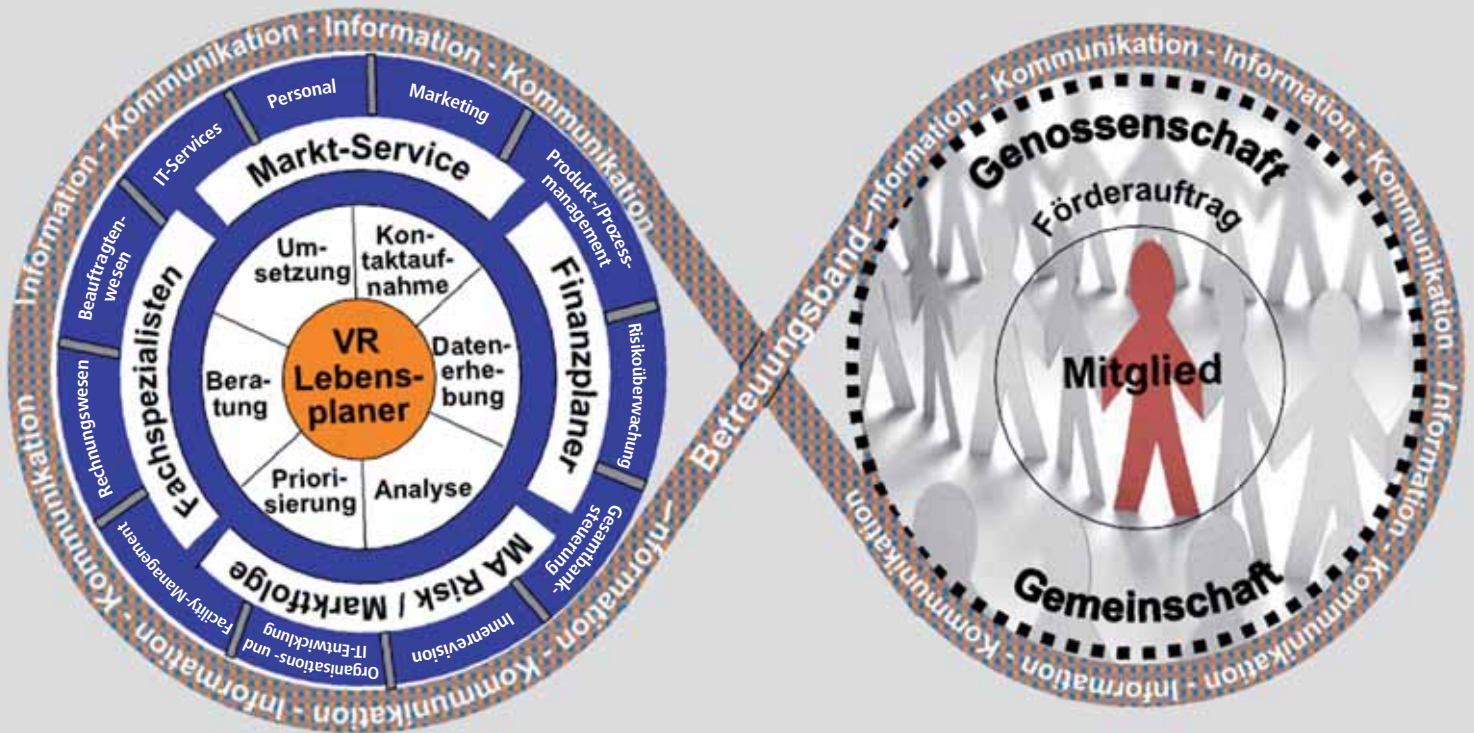
Für die Mitarbeiter ist die neue Struktur eine ungeheure Umstellung, wie Pinnisch betont, bei der sie unterstützt und ge-coacht werden, zum Teil auch von ehemaligen Führungskräften. Diese gehen in die Filialen hinaus, sprechen mit den Mitarbeitern, helfen ihnen, mit der neuen Situation umzugehen und sich einzubringen. „Die Mitarbeiter werden sich an die neue Struktur gewöhnen. Besonders im Standardbereich tun sich so manche Mitarbeiter noch schwer.“

Auch für die Führungskräfte war es nicht einfach, sich auf die neue Struktur einzulassen. „Einige ziehen voll mit, weil sie hinter dem Konzept stehen. Ich schließe aber auch nicht aus, dass uns die eine oder andere ehemalige Führungskraft verlassen wird, weil sie im neuen Wertesystem nicht heimisch wird“, sagt Jürgen Pinnisch. Austausch, Kommunikation und Gespräche mit den Mitarbeitern sind in der Umbruchphase besonders wichtig. Jede zweite Woche findet der sogenannte Dialog mit dem Vorstand statt, bei dem jeweils zehn Mitarbeiter alle Themen auf den Tisch legen können, die ihnen wichtig sind.

Keine Produktziele und keine leistungsorientierte Vergütung mehr

Mit der Einführung der neuen Struktur wurden alle Produktziele sowie die leistungsorientierte Vergütung abgeschafft. Kampagnen gibt es schon seit 2007 nicht mehr. Statt Einzelziele gibt es Teamziele, die sich aber nicht an Zahlen orientieren. So heißt beispielsweise ein Ziel: möglichst viele Maßnahmen aus den Lebensplänen umsetzen, die mit dem Kunden angefertigt wurden. Terminquoten legen fest, je nach Bereich zehn bis 15 Kundentermine pro Woche zu vereinbaren. Statt leis-





tungsorientierter Vergütung gibt es bis zu einem 14. Monatsgehalt, wenn die Bank ihr gestecktes Gesamtbankziel erreicht hat. Jeden Monat wird kommuniziert, wo die Bank gerade steht. Wie bei allen Banken, die von Produktzielen weggehen, haben die Verbundpartner Schwierigkeiten, damit umzugehen. Großes Lob erteilt Jürgen Pinnisch der Bausparkasse Schwäbisch Hall, die die Bank auf ihrem neuen Weg sehr intensiv begleitet hat und ihre Mitarbeiter als Spezialisten fürs Immobiliengeschäft in die neuen Strukturen integriert.

Begeisterte Kunden und Aufsichtsräte

Abgeschlossen ist der Umgestaltungsprozess noch nicht. „Wir stecken noch mittendrin“, sagt Pinnisch. Wie sich die Veränderungen, die die Volksbank Heilbronn seit vier Jahren umsetzt, in den Zahlen niederschlagen, lässt sich an der Bankbilanz schon jetzt klar ablesen: Seit zwei Jahren wachsen die Einlagen und das bilanzielle Geschäft kräftig und beständig, das Wertpapiergeschäft geht dagegen deutlich zurück. Das Gesamtbankziel wird dieses Jahr erreicht, auch wenn es einen Rückgang im Provisionsgeschäft gibt. „Dellen nehmen wir bei der Umstellung in Kauf. Wir sind von der Richtigkeit unseres Konzeptes überzeugt. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gibt es kein besseres“, sagt Jürgen Pinnisch. Volle Unterstützung für den Umbau gibt es auch vom Aufsichtsrat. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Ralf Klenk, ein Vollblut-Unternehmer, der die Bechtle AG mitgegründet hat, schreibt in der Volksbank-Zeitschrift „Standpunkt“: „Selbstverständlich muss auch eine

Genossenschaft leistungsorientiert denken und handeln. Sonst kann sie am Ende des Tages ihren Auftrag nicht mehr erfüllen. Wir brauchen dazu Menschen, die für eine Sache, für einen Standpunkt stehen, eine Meinung haben und gleichzeitig teamfähig sind. (...) Es schafft beim Mitarbeiter Zufriedenheit, wenn er mitgestalten kann. Deshalb ist ein Wechsel der Unternehmensstrategie immer dann zukunftsorientiert, wenn er von der starren Hierarchie zur Übergabe der Verantwortung an den Platz, wo die Arbeit verrichtet wird, führt.“

Und wie kommt das neue Konzept der Volksbank bei ihren Mitgliedern, bei den Kunden an, die in den Mittelpunkt des Handelns gestellt worden sind? „Der Zuspruch ist sehr groß. Die Leute wollen eine Bank, wie wir es sind. Es gibt sogar Kunden, die kommen und sagen: Wir haben so viel Gutes über euch gehört, das möchten wir mal testen“, erzählt Jürgen Pinnisch. Darauf ist die Volksbank Heilbronn stolz. Sie hat eine Vision: Maßstab für alle Genossenschaftsbanken zu werden.

Fakten zur Bank per 31.12.2010

Bilanzsumme: 1.783 Mio. Euro

Mitarbeiter: 379

Berater: 115

Kunden: 86.485

Mitglieder: 41.006

Kundenkreditvolumen: 1.038 Mio. Euro

Kundenanlagevolumen: 1.276 Mio. Euro



© Foto RB Sulzbach-Rosenberg

Die Führungsmannschaft der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg: (v.l.) Vorstandsvorsitzender Hans Renner, Johann Hiltel, Abteilungsleiter Privatkunden Nord, Franz Kormann, Abteilungsleiter Privatkunden Süd, Vorstandsmitglied Udo Füssel.

Ohne Produktziele erfolgreich sein

von Ursula Egger

Vor zwei Jahren hat die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg in der bayerischen Oberpfalz sämtliche Produktziele und den kampagnengetriebenen Verkauf abgeschafft. Damit hat sie den Weg frei gemacht für eine Beratung, die sich tatsächlich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet. Um diesen Schritt zu gehen, brauchte es einen offenen Blick, viel Mut und Konsequenz im Handeln.

Eine Frage und eine Antwort standen am Anfang der Kulturrevolution in Sulzbach-Rosenberg. Die Frage lautete: Lässt sich ganzheitliche Beratung mit Produktzielen erreichen? Die Antwort: Nein, ganzheitliche Beratung und Produktziele schließen sich aus. Konsequenterweise hat die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg deshalb alle Produktziele für die Berater abgeschafft. Die Entscheidung, neue Wege zu gehen, fiel innerhalb von vier Wochen, die Überlegungen, die letztlich zu diesem Schritt führten, reichen aber weiter zurück. Auslöser war das Leitbild, das die Bank zusammen mit den Mitarbeitern Anfang 2008 entwickelte. Darin steht der entscheidende Satz: „Wir bieten unseren Mitgliedern und Kunden eine initiative, qualifizierte Beratung, orientiert an ihren persönlichen Wünschen und Zielen.“

Ein Satz, der sich nicht ganz mit der Realität deckte, wie Vorstandsvorsitzender Hans Renner selbstkritisch feststellte. „Wir haben gegenüber unseren Beratern und Teilmarktleitern von ganzheitlicher Beratung gesprochen, haben aber im Grunde nichts anderes praktiziert als reinen Produktverkauf. Denn Ziele, die sich am Verkauf von einzelnen Produkten ausrichten, rücken eine Beratung nach den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden in den Hintergrund.“ Diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit rückte zunehmend ins Bewusstsein des Vorstands, der Führungskräfte und der Berater. Aus dem immer größeren Unbehagen heraus kam schließlich der Anstoß, das Zielsystem gründlich zu überdenken. Das Kompetenzteam aus 18 Mitarbeitern der zweiten Führungsebene, das sich mit der Problematik beschäftigte, beschloss im Herbst 2008 nach intensiven Diskussionen, sämtliche Produktziele abzuschaffen.

Erich Übler, Leiter Controlling, meint: „Für uns war es nicht mehr zielführend, dass die Mitarbeiter jeden Tag mit neuen Zielen traktiert wurden. Die To-dos und Verkaufsaktivitäten, die täglich auf die Mitarbeiter niederprasselten, waren schlichtweg nicht mehr zu bewältigen, sie sind ins Uferlose gewachsen. Hier haben sich gewaltige Berge aufgeschichtet, die viele Berater von vorneherein entmutigten, überhaupt mit dem Abtragen zu beginnen. Da hat die Arbeit keinen Spaß mehr gemacht.“

Die unzähligen To-dos waren auch für Hans Renner ausschlaggebend, auf Produktziele zu verzichten. „Entscheidend ist doch, dass die Mitarbeiter am Kunden sind und ihn kompetent beraten. Dann kommen die Geschäfte auch ohne Produktziele.“ Stichtag war der 1. Januar 2009. Hans Renner und Erich Übler erinnern sich gut daran, wie befreiend es für die Marktmitarbeiter war, alle To-dos auf einen Schlag zu löschen.

Gleichwohl gehörte viel Mut dazu, diesen Weg zu gehen. Angstgefühle waren auch dabei, wie Hans Renner eingesteht: Was, wenn es nicht klappt? „Es war ein gewagter Schritt.“ Und einen Plan B gab es nicht.

Konsequent machte sich die Bank an den Umbau. Mit den Produktzielen schaffte sie auch die Kampagnen ab, und die Provisionszahlungen an die Mitarbeiter fielen weg. Ein Gesamtbankziel gibt es weiterhin, auch mit den Verbundpartnern, nur wird es den Mitarbeitern nicht kommuniziert. „Das Gesamtbankziel ist nur ein Thema für den internen Kreis mit den beiden Vorständen, dem Controller und den drei Abteilungsleitern Firmenkunden, Privatkunden Süd und Privatkunden Nord. Die Erreichung des Gesamtbankziels kommunizieren wir auf Mitarbeiterversammlungen eher beiläufig. Denn wenn wir keine Volumensziele festlegen, hat es auch keinen Sinn, über Zielerreichung zu sprechen“, sagt Hans Renner. Eine leistungsorientierte Vergütung gibt es nicht. Wenn das Geschäftsjahr gut läuft, zahlt die Bank an alle Mitarbeiter ein halbes Monatsgehalt.

Bilanzwirksames Geschäft wächst

Der Mut, aus den Produktzielen auszusteigen, hat sich bezahlt gemacht: „Das neue System hat zu keinen Einbrüchen bei den Erträgen aus den Kundengeschäften geführt. Im Gegenteil, unsere Zahlen entwickeln sich sehr gut, was auch auf andere Maßnahmen wie eine Änderung der Kontomodelle zurückzuführen

ist“, freut sich Hans Renner. Dabei sind klare Verschiebungen festzustellen: Das Verbundgeschäft ist zurückgegangen, klar zugelegt hat das bilanzwirksame Geschäft. „Dies war auch unser Ziel und Wunsch“, meint Controlling-Chef Erich Übler, der es sehr schätzt, dass der Wegfall der Produktziele den Aufwand beim Controlling verschlankt. „Nicht nur den Beratern ist eine Last genommen worden, sondern auch der Controlling-Prozess ist leichter geworden.“ Die Verbundpartner waren übrigens am Anfang nicht sehr glücklich über die neue Steuerung. Aber für Hans Renner war auch klar: „Wir wollen uns nicht vom Verbund steuern lassen, so wichtig uns seine Leistungen auch sind.“

Keine Produktziele – und was nun?

Statt über Produktziele läuft die Steuerung über drei Ziele: Anzahl der Termine, Ausgestaltung der Termine, sprich Einsatz des VR-Finanzplans, und Qualität der Gespräche. Jeder Berater hat in der Woche 20 Beratungstermine, davon fünf ganzheitliche Beratungen, durchzuführen. Die Umstellung war für die Mitarbeiter gewaltig. Für die einen war es eine Befreiung, andere vermissen die Orientierung, die die Ziele vorgaben. „Die Mitarbeiter mussten erst lernen, mit der gewonnenen Freiheit umzugehen“, meint Erich Übler. Es kam in den ersten Monaten nicht selten vor, dass Berater bei ihm vorbeischaute, um sich zu erkundigen, ob die Zahlen noch im grünen Bereich waren. Vor allem die Mitarbeiter, die mit Zielen „groß“ geworden sind, hatten Schwierigkeiten. „Obwohl es für die Berater früher immer wieder Probleme mit den Zielen gab, hatten sie mit der Abschaffung der Ziele ein neues Problem, denn nun hatten sie keine Ziele und damit Orientierung mehr“, sagt Hans Renner. Auch Franz Kormann, Abteilungsleiter Privatkunden Süd, hat ähnliche Erfahrungen gemacht. „Wir Abteilungsleiter kennen zwar größtenteils die Zahlen, kommunizieren sie aber nicht an unsere Mitarbeiter. Vor allem ältere und langjährige Kollegen, die das Zielsystem seit Jahren praktiziert haben, wollten nach der Umstellung oft sehr genau wissen, wo die Bank gerade steht oder wie sie im Vergleich zu ihren Kollegen abgeschnitten haben. Für die jüngeren Berater war die Umstellung einfacher, sie haben sich nicht so sehr für die einzelnen Produktzahlen interessiert.“

	2009			2010		
	RB SURO Abweichung 31.12.2009 zu 31.12.2008	GVB Benchmark Abweichung 31.12.2009 zu 31.12.2008	Abweichung zur Benchmark 31.12.2009 zu 31.12.2008	RB SURO Abweichung 31.12.2010 zu 31.12.2009	GVB Benchmark Abweichung 31.12.2010 zu 31.12.2009	Abweichung zur Benchmark 31.12.2010 zu 31.12.2009
PK Bank	-3,53%	-11,21%	7,68%	18,21%	5,88%	12,33%
FK Bank	29,06%	16,31%	12,75%	26,35%	21,34%	5,01%



„Jetzt kann ich mich wirklich auf die Bedürfnisse der Kunden konzentrieren, wie ich es mir immer gewünscht habe“,

freut sich Beraterin Kerstin Strobel.

Und für Controlling-Chef Erich Übler ist der Controlling-Prozess nicht mehr so aufwändig wie früher.

Intensive Schulung in ganzheitlicher Beratung

Die Abschaffung der Produktziele bedeutete für die Berater nicht, sich ein bequemes Leben zu machen und sich entspannt zurückzulehnen. Jetzt fing die eigentliche Herausforderung erst an: Ziel ist nicht mehr, eine bestimmte Anzahl von Produkten zu verkaufen, sondern die Qualität in der Beratung zu erhöhen und damit beim Bedarf des Kunden anzusetzen. Um die Berater in der Umstellungsphase zu unterstützen und Orientierung zu geben, wurden intensive Schulungsmaßnahmen mit Schwäbisch Hall Training in ganzheitlicher Beratung durchgeführt. Für Hans Renner ist diese Schulung durch externe Berater unerlässlich bei einem „Systemwechsel“. Derzeit läuft die letzte Schulungsphase. Teilgenommen hat jeder Mitarbeiter im Verkauf.

„Mit der intensiven Schulung wollen wir sicherstellen, dass Beratung und Verkauf einem einheitlichen Stil und denselben Qualitätsstandards folgen. Die Kunden müssen eine stimmige Linie erkennen, dazu bedarf es eines durchgängigen Konzepts“, so Hans Renner. Denn die Beratung ist durch den Wegfall der Produktziele anspruchsvoller geworden. „Jetzt kommt es wirklich darauf an, sich auf den Kunden einzulassen, ihm zuzuhören, ein Konzept für ihn auszuarbeiten, sich mit ihm zu beschäftigen. Irgendein Produkt verkaufen lässt sich immer schnell. Aber die Produkte herausfinden, die dem Bedürfnis des Kunden entsprechen, ist wesentlich komplexer und anspruchsvoller als das Abarbeiten von vorgegebenen Produktzielen.“ Franz Karmann bestätigt dies: „Mit der konsequenten Umsetzung des VR-Finanzplans haben sich viele Berater am Anfang schwer getan, weil sie zu sehr auf einzelne Produkte fixiert waren.“

„Das konnte ich mir erst gar nicht vorstellen“

Auch für Beraterin Kerstin Strobel war es eine vollkommen neue Welt. Sie hat bei der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg im Januar 2010 angefangen und war vorher bei einer Genos-

senschaftsbank, die über Produktziele mit monatlicher Kontrolle den Vertrieb sehr stringent steuerte. „Als Herr Renner mir beim Vorstellungsgespräch sagte, dass es keine Produktziele, keine Scorecard oder Ähnliches gibt, konnte ich es zunächst gar nicht glauben und mir auch nicht richtig vorstellen, wie das funktionieren kann.“

Wie alle anderen Vertriebsmitarbeiter wurde sie intensiv in ganzheitlicher Beratung geschult, sodass sie den Umstieg schnell bewältigte und gar nicht erst in das alte Verkaufsmuster zurückfiel. Ihr Erfahrung nach gut anderthalb Jahren Praxis ohne Produktziele: „Es war eine Umstellung, man muss sich in seiner Arbeitsweise neu orientieren. Aber das neue System nimmt sehr viel Druck von einem und es ist ein sehr viel angenehmeres und freieres Arbeiten. Jetzt kann ich mich wirklich auf die Bedürfnisse der Kunden konzentrieren, wie ich es mir immer gewünscht habe.“ Deshalb hat sich Kerstin Strobel sehr gefreut, als eine Kundin zu ihr meinte: „Zu Ihnen komme ich gern, denn da spüre ich, dass mir nichts aufs Auge gedrückt wird, was ich nicht möchte und nicht brauche.“ Ihre ehemaligen Kollegen beneiden sie inzwischen.

Keine Produktziele – anspruchsvollere Beratung und Führung

Hans Renner macht keinen Hehl daraus, dass die neue Strategie bei einigen Führungskräften auf Skepsis stieß. „Teilweise mussten die Führungskräfte mit sehr starken Argumenten überzeugt werden.“ Keine Produktziele, das heißt anspruchsvollere Beratung, aber auch höhere Anforderungen an die Führungskräfte und deren Verantwortung. „Früher war es einfach: Man hat anhand einer Tabelle überprüft, ob die Ziele erfüllt waren oder nicht. Dies war die Diskussionsgrundlage, die es jetzt in dieser Form nicht mehr gibt. Heute sprechen wir nicht mehr über Produktziele, sondern über die Qualität der Beratung. Und das ist etwas völlig anderes“, sagt Franz Kormann. Er und sein Kollege Johann Hiltel, Abteilungsleiter Privatkunden Nord, führen wöchentlich Gespräche mit den Beratern, bei

denen im Detail die durchgeführten Finanzpläne analysiert und diskutiert werden. „Wir sind jetzt an unseren Mitarbeitern sehr viel näher dran, weil wir mit ihnen über die Qualität ihrer Beratung, über ihr Tun reden. Die Gespräche gehen sehr in die Tiefe. Man erarbeitet gemeinsam Wege, die zum Erfolg führen“, meint auch Johann Hittel. „Die Qualität der Kundenbeziehung wird jetzt auf einen ganz anderen Sockel gestellt, denn sie ist letztlich entscheidend.“ Für sehr wichtig hält er es, dem Kunden zu erklären, warum er in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg auf besondere Art und Weise beraten wird, und sich Rückkoppelung von ihm zu holen.

Beide Abteilungsleiter machen die Erfahrung, dass der Wegfall der Produktziele die Schwachstellen in der Beratung transparenter macht und einen völlig neuen Führungsstil erfordert. „Wenn man eine bestimmte Anzahl von Produkten verkaufen muss, ruft ein Berater die Kunden an, bei denen er weiß, dass sie das Produkt schon kaufen werden. Aber ob die Beratung dann gut ist, steht auf einem anderen Blatt geschrieben. Und dies herauszufinden und die Mitarbeiter in der Beratungsqualität zu fördern, ist unsere Aufgabe“, sagt Franz Kormann. Hans Renner drückt es sehr deutlich aus: „Vor unserem Systemwechsel haben wir dem Berater im Grunde die Aufgabe abgenommen, im Gespräch mit dem Kunden zu überlegen, was dieser braucht, denn der Berater wusste ja bereits durch die vorgegebenen Produktziele, was er verkaufen musste.“

„Frau Aigner kann uns sehr gerne besuchen“

Sind die Mitarbeiter im Vertrieb in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg nun Berater oder Verkäufer? „Sie sind beratende Verkäufer. Beraten und Verkaufen müssen sich die Waage halten. Das Wichtigste ist, dass das beraten und verkauft wird, was der Kunde braucht“, meint Hans Renner. Er ist davon überzeugt, dass eine Bank, die Produktziele bis auf jeden Mitarbeiter herunterbricht, nicht bedarfsorientiert beraten kann. „Der Trend in Banken wird dahingehen, sich von Produktzielen zu verabschieden“, unterstreicht er.

Die öffentliche Debatte über die Beratungsqualität von Banken und Verbraucherschutz verfolgt Hans Renner sehr gelassen, denn in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg sind die Weichen schon längst in die richtige Richtung gestellt. „Wir verkaufen die Produkte, die zum Kunden passen. Frau Aigner kann uns sehr gerne besuchen. Sie ist jederzeit willkommen!“

Fakten zur Bank Stand 31.12.2010

Bilanzsumme: 335 Mio. Euro

Mitarbeiter: 94

Berater: 28

Kunden: 20.202

Mitglieder: 7.392

Betreutes Kundenkreditvolumen: 193 Mio. Euro

Betreutes Kundenanlagevolumen: 372 Mio. Euro

Qualität steigern

BVR-Projekt erarbeitet Qualitätsstandard für Beratung

Volksbanken und Raiffeisenbanken verfolgen nachhaltig das Ziel, die Nummer eins in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu sein. Derzeit entwickelt sich die Kundenzufriedenheit positiv. Als einzige Bankengruppe konnte die Zufriedenheit gegenüber dem vergangenen Jahr weiter gesteigert werden und liegt über dem Gesamtdurchschnitt des Gesamtmarktes¹. Allerdings ist die Nr. 1 noch nicht erreicht und somit sind weitere Anstrengungen notwendig, um dem Ziel näher zu kommen.

Um weiter an einer Qualitätssteigerung zu arbeiten, ist nicht nur eine hohe Beraterqualifikation notwendig, sondern auch seitens der Bank ein Qualitätsstandard in der Beratung zu definieren, der von allen Beratern beachtet wird. Hierzu hat sich auch der BVR-Fachrat Markt positioniert und dem BVR den Auftrag erteilt, einen Qualitätsstandard in der genossenschaftlichen Finanzgruppe mit allen Partnern zu erarbeiten. Die Voraussetzungen für unsere Bankengruppe könnten nicht besser sein, denn bei uns stehen die Mitglieder im Mittelpunkt. Somit alle Kunden, denn sie können Mitglied der Bank werden. Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt – das muss gelebt werden. Wie können wir dies in jedem Gespräch erlebbar machen?

Wie das geschehen soll, wird im Rahmen des Projekts „Systematisierung und Optimierung der Qualität von Beratungsprozessen in Volksbanken Raiffeisenbanken“ erarbeitet. Ziel ist es dabei, einen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe einheitlichen Qualitätsstandard für das Privatkundengeschäft zu entwickeln und somit die Qualität in der Kundenbetreuung und -beratung aus Sicht des Kunden sicherzustellen und zu steigern. Dies bezieht sich nicht nur auf die einzelnen Bedarfsfelder, sondern auch auf das Kundenbeziehungsmanagement. In einem ersten Projektschritt werden die Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement sowie aus aktuellem Anlass für die Anlageberatung erarbeitet. Einstieg in die eigentliche Beratung muss immer das Kundenbeziehungsmanagement in Form der Analyse von Zielen und Wünschen des Kunden sein. Dies gilt nicht nur in den individuell betreuten Kundensegmenten, sondern ausnahmslos bei allen Kunden. Hierbei ist es wichtig, den Kunden erzählen zu lassen über seine Lebensziele, seine aktuelle Lebenssituation. Motivierend wird dies durch offene Fragestellungen des Beraters unterstützt. Über dieses Vorgehen erlebt dann jedes Mitglied und jeder Kunde, was Qualität für Volksbanken Raiffeisenbanken bedeutet: Jeden Menschen ernst nehmen und helfen, die Ziele und Wünsche, so es möglich ist, zu erfüllen, denn Werte schaffen Werte.

Stefan Lehmann, Abteilung Markt, BVR

¹Vgl. tns infratest, TRI*M im FMDS 2010



© Yuri_Arcus – iStockphoto

Verkaufen verboten von Ursula Egger

Die Volksbank Wilferdingen-Keltern (Enzkreis) steuert im Vertrieb um: Sie verzichtet auf Produktziele und setzt stattdessen auf den VR-Finanzplan mit „Wilferdinger-Note“. Dazu gehört, dass im ersten Beratungsgespräch kein Produkt verkauft werden darf.

Über den Besuch von Testkäufern freuen wir uns jederzeit.“ Diese Aussage von Mathias Geisert ist keine Ironie in Richtung Politik oder Verbraucherschutz. Sie ist ernst gemeint, denn der Bereichsdirektor Marketing-Vertrieb und Geschäftsleitungsprokurist der Volksbank Wilferdingen-Keltern ist überzeugt davon, dass die Volksbank mit ihrer neuen Vertriebsstrategie die höchsten Ansprüche an Beratung erfüllt. Die Quintessenz lässt sich auf die Formel bringen: weg von Produktzielen, hin zu einer ganzheitlichen Beratung, die ihren Namen verdient.

Auslöser, den neuen Weg einzuschlagen, war die Strategiesitzung im vergangenen Herbst. Vorstand und Geschäftsleiter diskutierten in aller Offenheit darüber, dass es die Gesamtbedarfsberatung zwar als Ziel schon seit einigen Jahren gab, sie aber nicht konsequent genug gelebt wurde. „Wir haben einerseits Gesamtbedarfsberatungen verlangt, andererseits aber Deckungsbeitragsziele nach Bedarfsefeldern festgelegt, Produktziele definiert und Produkt-Kampagnen gefahren. Uns ist mehr und mehr bewusst geworden, dass wir zwar ganzheitlich betreuen wollen, aber in Wirklichkeit sehr kurzfristig denken“, so Geisert.

Die Geschäftsleitung der Bank ging nicht in die Strategiesitzung mit dem Ziel, die Produktziele abzuschaffen. Auf der Basis einer SWOT-Analyse, bei der sich alle Bereichsleiter des Hauses beteiligten, haben sich vielmehr in der offen geführten Diskussion nach und nach die kritischen Fragen herauskristallisiert: Steuern wir unseren Vertrieb noch richtig? Leben wir unsere Qualitätsziele konsequent oder nur halbherzig? Sind Neugeschäftsziele und ganzheitliche Beratung nicht ein Widerspruch? Ist das „Immer schneller, höher, weiter“ wirklich der richtige Weg? Wie können wir uns aus dem Hamsterrad der Produktziele befreien und die Beratungsqualität, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit steigern? „Diese Fragen gingen uns schon vorher immer wieder durch den Kopf, jetzt war die Zeit reif, die Entscheidung in letzter Konsequenz zu treffen“, beschreibt Mathias Geisert den Entwicklungsprozess.

Die Antwort auf die Fragen war eindeutig – und wurde schnell umgesetzt. Am 22. September hatte die erste Strategiesitzung zu diesem Thema stattgefunden, am 22. Oktober fasste der Vorstand den Beschluss, ein neues Konzept erarbeiten zu lassen, das die Qualitätsziele in den Vordergrund rückt, am 11. Januar wurde dieses Konzept vorgestellt, seitdem wird es umgesetzt.

Drei Jahre Zeit, um das neue Konzept zu perfektionieren

In der Projektgruppe, die das Konzept ausarbeitete, waren sowohl die Bereichsleiter als auch erfolgreiche Berater vertreten. „Wir haben sehr offen über die Chancen und Risiken gesprochen. Intensiv wurde die Frage diskutiert, wie man auch ohne Produktziele weiterhin erfolgreich sein kann. Ein Punkt, der immer wieder hoch kam, war die Skepsis, ob Berater nicht einen gewissen Druck brauchen“, erzählt Mathias Geisert über die Projektarbeit. Immer wieder wurde auch die Frage gestellt: Was passiert, wenn die Bank nicht mehr erfolgreich ist?

Um Ängste zu nehmen und die Nachhaltigkeit des neuen Weges zu unterstreichen, hat sich die Volksbank drei Jahre Zeit gegeben, das neue Konzept wirklich sattelfest zu machen, in der gewünschten Tiefe und Breite umzusetzen und bei Bedarf an der



© VB Wilferdingen-Keltern

Mathias Geisert, Vertriebschef und Prokurist der Volksbank Wilferdingen-Keltern:

„Produktziele abzuschaffen und ein stimmiges, bedarfsorientiertes Beratungskonzept aufzubauen ist der einzig richtige Weg. Dafür sind zwei Dinge unerlässlich: konsequent und mutig sein.“

einen oder anderen Stelle zu korrigieren, ohne aber von der Grundlinie abzuweichen. „Diese Botschaft an die Mitarbeiter, dass wir uns ausreichend Zeit nehmen, um auf das von uns angepeilte Qualitätsniveau zu kommen, war sehr wichtig.“

Mitarbeiter waren überrascht bis ungläubig

Die Mitarbeiter waren von der Konsequenz des Beschlusses, die Produktziele abzuschaffen, erstmals überrascht und auch etwas ungläubig. „Das Signal an sie war: Wir meinen es wirklich ernst mit unseren Qualitätszielen und lenken deshalb um.“ Die Mitarbeiter nahmen diesen Schritt sehr positiv auf, auch wenn es einige gab, die zunächst etwas erschrocken reagierten, weil sie mit den Produktzielen eine gewisse Orientierung verloren. „Produktziele geben dem Mitarbeiter ja vor, was er bringen muss, damit die Bank mit ihm zufrieden ist. Fallen sie weg, ist erstmal eine Lücke da.“

Beim ersten Termin ist Verkaufen verboten

Nun heißt das Qualitätsziel, zumindest im A- und B-Kundenbereich die ganzheitliche Kundenbetreuung konsequent zu leben, der alle drei Teilbanken Privatkunden-, Vermögenskunden- und Firmenkundenbetreuung umfasst. Daneben gibt es die Teilbedarfsberatung, ebenfalls ohne Produktziele. Im C-Kundenbereich wird das Konzept situativ, je nach Lebenssituation des Kunden, angewandt. „Wir wollen uns mit unserem Konzept deutlich von den Wettbewerbern abheben“, unterstreicht Mathias Geisert. Grundlage ist der VR-Finanzplan, dem eine eigene Note beigemischt wird. „Wir nennen es: VR-Finanzplan mit Wilferdinger Note“, so Mathias Geisert. Eingesetzt werden

ebenfalls die Verkaufshilfen des VR-Finanzplans. Sehr konsequent lebt die Volksbank Wilferdingen-Keltern den Regelkreislauf des VR-Finanzplans. Dazu gehört insbesondere die Mehrgesprächsstrategie. Und dabei heißt eine „Wilferdinger-Regel“: Im ersten Gespräch wird nichts verkauft. Der Berater soll ein Konzept ausarbeiten und nicht nur ein Produkt verkaufen. „Wir wollen im ersten Gespräch keinen Verkauf. Wir wollen, dass unsere Betreuer zuhören, welche Bedürfnisse die Kunden haben, dass er den Reflex verliert, sofort dem Kunden ein Produkt verkaufen zu wollen. Stattdessen soll er sich die Zeit nehmen, mit dem Kunden die Bedarfssfelder durchzugehen, Ziele und Wünsche zu diskutieren, um sich dann Gedanken zu machen, welche Lösung er im zweiten oder dritten Gespräch präsentiert.“ Dieser Grundsatz „Verkaufen verboten im Erstgespräch“ hat die Berater, aber auch so manchen Kunden überrascht.

Mitarbeiter mitnehmen

„Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter ganzheitlich beraten und Ertrag bringen.“ Dies ist für Mathias Geisert die Maxime. Bei ihren ersten Schritten im neuen System werden die Mitarbeiter nicht allein gelassen, sondern intensiv betreut. Im ersten halben Jahr stehen für jeden Vertriebsmitarbeiter dreitägige Coaching-Maßnahmen auf dem Programm. Durchgeführt werden sie von einem hausinternen Vertriebs-Coach, der früher sehr erfolgreicher Berater war. Daran schließt sich die enge Begleitung durch die Bereichsleiter an. In gemeinsamen Gesprächen gehen Be-

– Anzeige –

rater und Führungskraft die durchgeführten Beratungen durch, die Methodik wird hinterfragt und der Gesprächsverlauf mit Lösungskonzept diskutiert. Auch die Vertriebs-Führungskräfte betreten mit der Umstellung Neuland. Wie ihre Mitarbeiter werden auch sie für ihre neuen Aufgaben und die neue Steuerung geschult.

Sehr wertvoll für die Vertriebsmitarbeiter sind die Erfahrungen einzelner Berater in der Bank, die bereits seit einigen Jahren sehr erfolgreich die ganzheitliche Beratung praktizieren. „Diesen Austausch haben wir bewusst gefördert, um zu zeigen, dass es funktioniert und dass es bestimmte Erfolgsfaktoren gibt, die jeder anwenden kann.“ Einer dieser Erfolgsfaktoren ist beispielsweise, sich auf das Erstgespräch sehr gut vorzubereiten, sich intensiv mit dem Kunden im Vorhinein zu beschäftigen, sich bereits im Vorfeld zu überlegen, wo man nachhaken möchte. Um den Mitarbeitern Orientierung zu geben, gibt es statt Produktziele nun eine sogenannte Hausmeinung II, die über alle Bedarfssfelder und Zielgruppen hinweg empfehlenswerte Produkte festlegt. Mathias Geisert macht keinen Hehl daraus, dass das neue Beratungskonzept für einige Vertriebsmitarbeiter eine sehr große Umstellung ist, die nicht von heute auf morgen zu bewältigen ist. „Ich denke, wir alle haben erkannt, dass es der richtige Weg ist. Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist da, wir spüren eine höhere Zufriedenheit bei ihnen, auch wenn sich einige noch schwer tun.“ Wichtig sei deshalb der intensive Austausch untereinander, beispielsweise in den monatlichen Vertriebswerkstätten, in denen sich jeder Berater in den Umstellungsprozess einbringen, Probleme ansprechen oder seine Erfahrungen mit den Kollegen besprechen kann. Mathias Geisert stellt fest, dass auch diese Gesprächsrunden eine neue Qualität bekommen haben.

Und der Verbund?

Eine Umstellung ist das neue System auch für die Berater der Verbundunternehmen, die auf der Basis von reinen Produktzielen arbeiten. Aber auch hier gilt: eine konträre Parallelsteuerung lässt die Bank nicht zu. Die Volksbank Wilferdingen-Keltern ist deshalb beizeiten auf die Verbundunternehmen zugegangen und hat sowohl die verantwortlichen Mitarbeiter als auch die in der Bank integrierten Bezirksleiter über das neue Konzept informiert, sie auch auf die internen Info-Veranstaltungen eingeladen.

Die Skepsis ist, so Geisert, trotzdem noch vorhanden. „Die Erkenntnis wächst aber, dass man nicht mehr nach altem Muster weitermachen kann.“ Dies heißt, der Verbund muss sich stärker in der konzeptionellen Phase der ganzheitlichen Beratung ins Spiel bringen; die Ersttermine finden im Gegensatz zu früher nur mit dem Bankberater, also ohne Verbundpartner statt. Der Berater entscheidet nach der Analyse des Erstgesprächs, welchen Verbundpartner er einbeziehen wird. „Dieses Vorgehen ist konsequent, die Verbundpartner müssen sich auf diese neue Situation einstellen“, sagt Mathias Geisert. Um der (alten) Welt des Verbundes den Anschluss an die (neue) Welt der Volksbank zu erleichtern, nehmen die Verbundmitarbeiter an den Vertriebswerkstätten teil und können ihre Tipps und Anregungen einbringen. „Wir wollen und fördern diesen Austausch.“

Schalten Sie Ihre Stellenanzeigen im Geno Graph

**Verbandsmitglieder
finden Ihre neuen Mitarbeiter
günstiger!***

*** 12% Nachlass
auf Stellenanzeigen
bei Direktbuchung**

Weitere Informationen und Beratung:
Kora Cygan und Manuela Pfeiffer
Fon 0711 222 13-27 72



Steuerung über drei Zielbereiche

Eine leistungsorientierte Vergütung gibt es nach wie vor. Sie richtet sich nach den drei Zielbereichen, über die die Bank gesteuert wird:

- Anzahl der ganzheitlichen Beratungsgespräche, nach Beraterprofilen festgelegt (siehe Tabelle)
 - dem Deckungsbeitrag auf Teamebene über alle Bedarfsebenen hinweg
 - „weiche“ Faktoren wie Engagement, außerordentliche Leistungen zum Beispiel im Rahmen von Projektarbeiten
- Produktkampagnen im klassischen Stil gibt es nicht mehr. Es gibt noch vereinzelt Schwerpunkt-Kampagnen, die aber nur eine Funktion haben: die Tür für eine ganzheitliche Beratung mit dem Kunden zu öffnen.

Wir sind alle stolz auf unsere faire Beratung und die Kunden sind begeistert

Die Vertriebsmitarbeiter beraten seit Januar nach dem neuen Konzept, nach außen offensiv kommuniziert wird es ab dem 2. Halbjahr. Startschuss war die Vertreterversammlung am 29. Juni. Geplant ist, mit einer breit angelegten Marketingkampagne das neue Konzept nach außen zu tragen und bekannt zu machen. „Wir sind alle schon sehr gespannt und stolz, unser faires Beratungskonzept vorzustellen und zu sagen: Bei uns gibt es keine Provisionen und keine Verkaufsziele, sondern wir sprechen eine Vertrauensgarantie aus“, sagt Mathias Geisert.

Wie kommt das neue Konzept bei den Kunden an? „Sie sind begeistert. Die Berater bekommen E-Mails von Kunden, die sich für die guten Gespräche bedanken und sagen, dass sie sehr überrascht waren über die Qualität der Beratung. Diese Reaktionen gab es früher nicht. Sie sind natürlich eine Riesens motivation für die Berater.“

Die Zufriedenheit der Kunden lässt sich bereits an den Zahlen ablesen. Die Terminziele wie die Deckungsbeitragsziele hat die Volksbank Wilferdingen-Keltern im ersten Jahr bewusst niedrig gehalten, um die Mitarbeiter bei ihren ersten Schritten auf dem neuen Weg nicht zu entmutigen. Die erste Zwischenbilanz nach den ersten drei Monaten: Die Zahlen sind besser als erwartet. Das Besondere ist, dass zwar die Terminziele nicht erreicht wurden, dafür aber die Deckungsbeitragsziele über Plan liegen. Das heißt, in weniger Gesprächen als geplant ist mehr verkauft worden als erwartet. Für den Vertriebschef ist dies eine schöne Bestätigung der eingeschlagenen Strategie, zumal die Cross-Selling-Quote höher liegt und die Beratungen auch mit Kunden stattfanden, mit denen die Bank in der Vergangenheit noch keine intensiven Gespräche geführt hat.

Es gibt drei Gewinner: die Kunden, die Berater und die Bank

Interessant ist für Geisert festzustellen, aus welchen Bedarfsebenen die Deckungsbeiträge kommen. „Sehr stark ist der Bereich Bauen und Wohnen; Vorsorgen und Versichern ist gleichgeblieben; beim Sparen und Anlegen ist vor allem das bi-

Ziele für ganzheitliche Beratungsgespräche

- Berechnungsgrundlage:
200 Arbeitstage -> davon 75 Prozent als „moderater“
Einstiegswert für 2011
- Ein ganzheitliches Beratungsgespräch besteht aus mindestens zwei Terminen (Mehrgesprächsstrategie)
- Ausgangspunkt bei Individualkundenbetreuern:
pro Tag ein Termin
- Individualkundenbetreuer:
Ziel = 150 / . ggf. Führungs-Abschlag, wenn
in Personalunion mit Geschäftsstellenleiterfunktion:
Ziel = 120 bis 135 je nach GS-Größe
- Serviceleiter einer Geschäftsstelle:
Ziel = 80
- Vermögenskundenbetreuer:
Ziel = 120
- Firmenkundenbetreuer:
Ziel = 30

lanzielle Geschäft gewachsen, und im Wertpapiergeschäft liegen wir unter Vorjahresniveau.“ Geisert zieht daraus eine wichtige Zwischenbilanz: „Diese Verschiebungen liefern uns die Erkenntnis, dass wir bisher mit Produktzielen zwar vieles erreicht, aber vielleicht nicht immer den Kundenbedarf ganz gedeckt haben.“

Mathias Geisert ist davon überzeugt, dass das neue Konzept ein Drei-Gewinner-Modell ist: „Der Berater ist motivierter, der Kunde wird zufriedener, und die Volksbank Wilferdingen-Keltern gewinnt auch und kann sich mit dieser fairen Beratung überzeugend von anderen Banken abheben.“ Die Entscheidung, Produktziele abzuschaffen und ein stimmiges, bedarfsorientiertes Beratungskonzept aufzubauen, bezeichnet Geisert als den einzig richtigen Weg, für den zwei Dinge unerlässlich sind: konsequent und mutig sein.

Fakten zur Bank Stand 31.12.2010

Bilanzsumme: 675,8 Mio. Euro

Mitarbeiter: 173

Berater: 39 Kundenbetreuer

(i. S. von Kundenbetreuer der Teilbanken Privatkunden-, Vermögenskunden- und Firmenkundenbetreuung)

Kunden: 38.214

Mitglieder: 16.395

Bilanzielles Kundenkreditvolumen: 508,2 Mio. Euro

Betreutes Kundenkreditvolumen: 549,3 Mio. Euro

Bilanzielles Kundenanlagevolumen: 544,2 Mio. Euro

Betreutes Kundenanlagevolumen: 703,6 Mio. Euro

© Beboy - fotolia.com



Vorwärts zu den Wurzeln: Der Weg aus der Zwickmühle zwischen Ertrag und Sinn

Von der Vertriebsbank zur Förderbank

von Ulrich Zimmermann

Wie können sich genossenschaftliche Banken weiterentwickeln? Wie können sie sich vom starken Wettbewerb befreien und ein Alleinstellungsmerkmal bieten, das kein Wettbewerber hat? Welche Ideen gibt es, um ein anderes, nachhaltigeres Wirtschaften zu ermöglichen? Aus den Arbeitskreisen in der Finanzgruppe kommen Denkanstöße, ebenso wie aus Diskussionsrunden in den Führungskreisen vieler Genossenschaftsbanken.

Einige haben sich bereits ein Stück voran gewagt, die angestrebten Entwicklungen und Ergebnisse machen Mut. Die Idee heißt: Von der Vertriebsbank zur Förderbank!

These 1:

Wenn Sie so denken, wie Sie immer gedacht haben, werden Sie so handeln, wie Sie immer gehandelt haben. Wenn Sie so handeln, wie Sie immer gehandelt haben, werden Sie die gleichen Ergebnisse erzielen, wie Sie sie immer erzielt haben.

Modellhaft vereinfacht hat sich die Bankenwelt in den vergangenen Jahrzehnten von einer Beraterbank (Prototyp „Bankbeamter“) zu einer Vertriebsbank (Prototyp „Verkäufer“) entwickelt, mit den Folgen des wachsenden Misstrauens auf Seiten der Kunden, Verbraucherschützer und Politiker. Statt als reine Vertriebsbank Finanzprodukte zu verkaufen, wollen einige Banken deshalb hin zu einer klaren Nutzenorientierung im Sinne des Kundenbedarfs. In den vergangenen Jahren ist diese Veränderung unter der Regie einiger Vorreiterbanken zuerst in einzelnen Bereichen eingeführt worden. Von dort setzte sie sich sehr zügig durch. Denn diese neue, nutzenorientierte Kultur funktioniert auch innerhalb einer Gesamtbank.

Ein prominentes Beispiel ist die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg, die diesen Schritt vor zwei Jahren gewagt hat. Nach anfänglicher Skepsis hat mittlerweile ein Pilgerstrom von Neugierigen eingesetzt (siehe auch Beitrag auf Seite 12). Was steckt als Idee dahinter?

Das alte genossenschaftliche Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ dient als Leitlinie auf dem Weg zu Förderbank. Denn die Mitglieder der Bank sind gleichzeitig ihre (treuesten) Kunden. Dieses Alleinstellungsmerkmal bietet nur die Genossenschaftsbank, sie kehrt also zu seinen Wurzeln zurück.

Hinzu kommt der alte kaufmännische Grundsatz: Wer seinen dauerhaften Ertrag steigern will, muss den Nutzen für den Kunden erhöhen. Angenommen, dieser Grundsatz und These 1 stimmen; dann lautet die Idee: Wenn genossenschaftliche Banken dauerhaft und sinnvoll Menschen helfen, ihre Ziele zu erreichen, dann müssten sie als Folge daraus nachhaltig hohen Ertrag erwirtschaften.

These 2:

Die Förderbank hilft Menschen, ihre Ziele zu erreichen. Das Ziel der Förderbank ist die wirtschaftliche Förderung der Kunden und Mitglieder.

Vertriebsbankenwelt	Förderbank
Zahlen und Ziele Bisher waren Ziele Zahlen: Ertragszahlen, Stückzahlen, Vertriebszahlen.	Nun wären Ziele Förderziele: Wie vielen Menschen hat die Bank geholfen, ihre Lebensziele zu erreichen? Welchen Nutzen hat die Bank dabei gestiftet? Und welche Lösungen der Bank wurden zum Erreichen des Kundenziels eingesetzt? Zahlen machen Ziele messbar. Sie zeigen an, wie gut die Aufgabe erfüllt wurde. Erlebt der Markt den Nutzen, gehen die Ertragszahlen nach oben, weil der Markt diesen Nutzen honoriert. Zahlen dienen nur dem Messen, wie gut das Nutzenziel Fördern erreicht wurde. Zahlen sind der Tacho, an dem gemessen wird, wie gut wir unterwegs sind.
Mitglieder In der bisherigen Denkweise Vertriebsbank „besitzt“ die Bank zum Beispiel 10.000 Mitglieder.	In der Förderbank wäre es richtig zu sagen: 10.000 Menschen einer Region besitzen gemeinsam eine eigene Bank. Diese eigene Bank besitzen sie mit dem Ziel, dass sie ihnen hilft, ihre eigenen Lebensziele besser zu erreichen. Wir machen den Weg frei. Mitarbeiter, Führung, Verbundpartner etc. dienen also dem Lebensziel des Kunden.
Erträge In der Vertriebsbankenwelt stehen Verkäufe an erster Stelle. Die langfristigen Konsequenzen werden unzureichend einkalkuliert.	In der Förderbank wissen alle, dass nur eine finanziell stabile und kompetent besetzte und bezahlte Förderbank ehrlich und nachhaltig Menschen zu ihren Lebenszielen verhelfen kann. Die Inhaber der Förderbank sind ja gleichzeitig ihre Kunden. Sparen die Inhaber an der Kompetenz der Mitarbeiter, wird ihre eigene Beratung schlechter. Kaufen sie nach einer Beratung bei einer anderen Bank, schädigen sie ihr eigenes Unternehmen.
Werte-Welt Die Werte der Vertriebsbank finden in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und Kunden zu oft eher im Prospekt, auf der Website und im Geschäftsbericht statt.	In der Förderbank werden die Werte der Förderung der Kunden und Mitglieder gelebt: Nähe, Regionalität, Vertrauen, Ehrlichkeit. Das Leben dieser Werte ist der eigentliche Zweck der Förderbank.
Führung Eine Aufgabe der Führung in der Vertriebsbankenwelt ist der Vertrieb. Im Vordergrund stehen die Vertriebsinteressen von Bank und Verbund.	Führungsaufgabe in der Förderbank ist es, Kunden und Mitarbeiter zu fördern. Im Vordergrund stehen die Inhaber der Bank und ihre Lebensziele. Wie befähigen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, dass sie ihren Kunden beziehungsweise den Bankinhabern besser zu deren Lebenszielen verhelfen können? Wichtigste Aufgabe ist das Leben der Werte im Geschäftsalltag. Das gesamte Handeln und Tun dient den Lebenszielen der Inhaber/ Mitglieder. Alle Strukturen, Aktivitäten, Zielsysteme dienen diesem Ziel.

Nutzenorientiert beraten konnten die Berater in der Berater-Bank aus früheren Zeiten schon, die Beratung war nur zu un- verbindlich. Abschlussorientiert beraten können die Berater der Vertriebsbankenwelt aktuell schon, hier fehlt – zum Bei- spiel aus Sicht der Verbraucherschützer – nur oft der Nutzen für den Kunden. Die bereits gemachten Erfahrungen zeigen: Die Synthese aus beiden Welten macht den entscheidenden Unterschied. Die Erfahrungen und Ergebnisse aus den Trai- nings mit „Kaufen lassen“ zeigen, dass es funktioniert: Der Nutzen für den Kunden steht immer im Vordergrund, und gleichzeitig werden die Interessen der Bank verbindlich und fair vertreten.

Die generelle Frage lautet: Wie müssen Berater und Füh- rungskräfte denken und wie müssten sie handeln, um Kun- den-Nutzen und Bank-Interessen gleichzeitig auf ein hohes Niveau zu bringen und damit für alle Beteiligten bessere Ergebnis zu erzielen?

Die Antwort darauf ist nicht sehr schwer, wie die beiden fol- genden Thesen zeigen:

These 3:

Mitarbeiter wollen etwas Sinnvolles tun und stolz auf ihre Arbeit sein. Sie wollen einen wertvollen Beitrag zum Ganzen leisten und sich auch dafür engagieren.

These 4:

Kunden schätzen es, wenn sich ein Mitarbeiter ihrer eigenen Bank ehrlich und nachhaltig um ihre Finanzen kümmert, so dass sie sich um ihr Leben, ihren Beruf, ihre Familie, ihr Firma kümmern können und sie ihre Ziele schneller und besser erreichen.

Welche veränderten Ergebnisse würde diese veränderte Denk- weise für den Alltag in einer Genossenschaftsbank bedeuten? Die Tabelle zeigt idealtypisch die jeweiligen Gedankenparame- ter, um die Spannweite zwischen Vertriebsbanken und Förder- bank zu veranschaulichen.

Der Weg zu dieser möglichen Zukunftswelt ist nicht einfach, nicht gerade und er ist lang. Fehler und Rückfälle werden auf- tauchen. In diesem weitreichenden Veränderungsprozess ste- hen Geschäftsführung und Führungskräfte mit Blick auf ihre Glaubwürdigkeit unter Dauerbeobachtung ihrer Mitarbeiter sowie ihrer Mitglieder und Kunden.



Vertriebsbankenwelt	Förderbank
Vertriebssteuerung und Produktauswahl	
Die Vertriebsbank wird danach gesteuert, wie viele Produkte zu welchen Bankerträ- gen verkauft werden sollen.	Die Förderbank fragt: Wo können wir dem Bankinhaber/Kunden noch besser helfen? Welche Produkte und Lö- sungen braucht der Bankinhaber zum Erreichen seiner Ziele? Die Förderbank geht logischerweise davon aus, dass diese Lösungen automatisch bei ihr gekauft werden, weil sie ja dem Lebensziel des Kunden dienen.
Kundenselektion	
Wo ist das lohnendste Potenzial? Wer wird wahrscheinlich die meisten Pro- dukte kaufen?	Die Selektionsfrage in der Förderbank heißt: Wem würde unser Know-how am meisten nutzen? Und wer ist be- reit und in der Lage, diese Förderung auch angemessen zu honorieren?
Kundenansprache	
Die Kundenansprache dient primär eigenen Vertriebszielen.	In der Förderbank werden die Bankinhaber eingeladen, ihre eigene Bank zum Erreichen ihrer eigenen Lebensziele zu nutzen. Berater stellen ihr Know-how und die Produkte und Lösungen aus der genossenschaftlichen Finanz- gruppe zur Verfügung
Mitarbeiter/Berater	
Die Berater in der Vertriebsbankenwelt haben die Aufgabe, die Bank-/Produkt- ziele durch aktiven Vertrieb zu erreichen.	In der Förderbank sehen die Mitarbeiter die Aufgabe, Menschen zu ihren Lebenszielen zu verhelfen. Sie kennen ihren Wert. Sie wissen, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Ziele ihrer Bankinhaber leisten. Sie können diesen Mehrwert argumentieren. Sie gehen souverän mit den verbindlichen Spielregeln für diese Begleitung um.
Kultur	
Die Kultur der Vertriebsbankenwelt ist ge- prägt vom „Verkaufen-Müssen“.	Die Kultur der Bank ändert sich hin zum „Kaufen- Lassen“.
Differenzierung und Attraktivität	
Die Vertriebsbank steht immer im Wett- bewerb. Vergleichbare Leistungen wer- den dauerhaft nur über den Preis entschieden. Der Wettbewerbsdruck wächst. Die Vertriebsbank wird für den Kunden zunehmend unattraktiv.	Die Förderbank sortiert den Markt – Menschen, die sich dieser Wertewelt verbunden fühlen, werden angezogen und leisten ihren Beitrag als Mitarbeiter, als Kunde, als Bankinhaber, als Führungskraft. Sie stützen die Förder- bank. Der größte Hebel in der Marktdifferenzierung ist eine klare und erlebbare Ausrichtung auf die Lebensziele des Kunden.



© iaflo - iStockphoto.com

Die Qualität einer Beratung liegt im Nutzen des verkauften Produkts für den Kunden, sagt Dr. Hans-Georg Häusel im Geno-Graph-Gespräch. Der Unternehmensberater und Hirnforscher erklärt, wie Menschen ihre Kaufentscheidungen treffen und wo Manipulation beginnt.

Was eine Geldanlage von einem Auto unterscheidet

Herr Dr. Häusel, die Beratungsqualität in Banken wird seit der Finanzkrise in der Öffentlichkeit und der Presse sehr intensiv und kritisch diskutiert. Wie definieren Sie Beratungsqualität? Wie sehen Sie das Spannungsfeld zwischen Beraten und Verkaufen?

Gute Beratungsqualität im Verkaufen bedeutet, dass Kunden durch das gekaufte Produkt einen Nutzen erzielen und dass der Verkäufer nach bestem Wissen und Gewissen die Produkte zusammenstellt und verkauft, die am besten zum Kunden, seinem Wissensstand und seiner Finanzsituation passen. Dies ist für mich legitimes Verkaufen. Der Grad der Unseriosität ist dann erreicht, wenn dem Kunden Produkte verkauft werden, die er nicht versteht und die er nicht braucht, nur weil noch bestimmte Soll-Produktziele erreicht werden müssen.

Würden Sie sagen, dass Produktziele eine ganzheitliche Beratung verhindern?

Ja, so ist es. Die Banken, die eine ganzheitlich orientierte Vertriebssteuerung haben, werden immer eine höhere Kundenbindung und Kundenzufriedenheit haben. Wichtig ist, dass die ganzheitliche Ausrichtung dem Kunden aktiv kommuniziert und erlebbar gemacht wird und dass Transparenz herrscht. Der Kunde und Konsument hat heute kein Problem damit, dass die Bank Geld mit ihm verdient. Aber er muss das Gefühl haben, dass das Geschäft transparent ist und er nicht hintenherum durch intransparente Provisionszahlungen abgezockt wird. Nur durch Transparenz entsteht Vertrauen, und Vertrauen ist eines der wichtigsten Themen der Zukunft.



Dipl.-Psychologe
Dr. Hans-Georg Häusel, Vorstand
der Gruppe Nymphenburg
*„Die Beratung bei
Finanzprodukten ist
immer eine besondere
Vertrauenssache.“*

Es gibt noch viele Vertriebschefs, die sagen, ohne Produktziele und ohne Druck wird nichts verkauft.

Es geht um zwei unterschiedliche Messgrößen: um Kundenbindung und den Verkaufserfolg. Kundenbindung wirkt immer langfristig, sie lässt sich nicht sofort in Heller und Pfennig messen, was sie für kurzfristig orientierte Vertriebschefs angreifbar macht. Der Verkaufserfolg von einzelnen Produkten dagegen ist sofort messbar, vergleichbar und deshalb einfach überprüfbar und steuerbar.

Warum steht Ihrer Meinung nach der Verkauf über Produktziele bei Banken unter öffentlichem Beschuss, während es beispielsweise im Handel akzeptiert wird, dass den Verkäufern Produktziele vorgegeben werden?

Das ist eine andere Logik. Eine Finanzplanung ist immer eine langfristige Orientierung. Alles, was mit Geld zu tun hat, hat eine andere Wertigkeit und andere Risiken. Der Kauf eines Produktes ist dagegen ein kurzfristiges Geschäft, das in der Regel keine besonderen Risiken beinhaltet. Wenn Sie sich ein Auto kaufen, können Sie es sehen und anfassen, Sie wissen, dass es funktioniert und fährt, wie es sich die Autoingenieure ausgedacht haben, und es gibt auch noch eine Produktgarantie. Bei einer Geldanlage weiß man aber im Vorhinein nie, wie sich die Märkte entwickeln. Sie können Risiken eingehen, die Sie nicht mehr überblicken, wenn es schief geht. Finanzprodukte sind immer Erwartungsprodukte, ein Auto dagegen ist etwas Materielles, das seinen vorgesehenen Dienst leistet. Und genau deshalb ist die Beratung bei Finanzprodukten immer eine besondere Vertrauenssache.

Die Haspa hat in der Beratung eine von Ihnen entwickelte Einordnungssystematik der Kunden nach Persönlichkeitstypen eingesetzt. Auf Druck des Verbraucherschutzes verzichtet die Haspa nun auf dieses Instrument. Hat Sie die Reaktion der Verbraucherschützer überrascht?

Ja, das hat mich schon überrascht, denn eine Kundensegmentierung ist bei jedem Geschäft gang und gäbe. Gute Beratung und gutes Verkaufen können nur dann erfolgen, wenn der Berater seinen Kunden richtig einschätzen kann. Und eine Segmentierung nach Persönlichkeitstypen unterstützt dabei. Jemand, der risikoavers ist, der sich in Finanzdingen nicht auskennt, braucht eine ganz andere Beratung und andere Produkte als derjenige, der sehr ehrgeizig ist, der auch bereit ist, höhere Risiken einzugehen. Und Menschen, die sehr kurzfristig ausgerichtet sind, immer schnelle Impulse brauchen, brauchen wie-

derum eine andere Beratung. Es ist eigentlich selbstverständlich, dass die Art und Weise, wie man Kunden anspricht, mit ihnen umgeht, je nach Typ unterschiedlich sein muss. Und Menschen gehen nun mal mit Geld unterschiedlich um und haben unterschiedliche Erwartungen an ihre Bank.

Wo fängt für Sie Manipulation in der Beratung an?

Von der philosophischen Warte aus betrachtet ist Manipulation recht einfach zu definieren. Hinter Manipulation steckt zunächst immer die Absicht, bei einem anderen etwas bewirken zu wollen. Zum Beispiel möchte ich Ihnen etwas verkaufen und nutze dabei bestimmte Dinge oder Techniken, die Sie nicht kontrollieren können. Aber auch eine Frau, die sich morgens schminkt, manipuliert. Auch jede Art der Kommunikation ist Manipulation. Manipulation ist generell dann erlaubt, wenn sie dem anderen nicht schadet. Diese Grenze wird oft überschritten, wobei die Übergänge fließend sind. Am besten ist natürlich die positive Manipulation, wenn Sie also dem Anderen etwas Gutes tun, ihn zu einem Glück, zu einem besseren Leben verhelfen wollen.

Wie treffen Menschen ihre Kaufentscheidungen?

Menschen treffen die Entscheidung für ein Produkt meistens unbewusst. Sie haben zwar das Gefühl, sie würden bewusst und vernünftig entscheiden, aber im Grunde entscheidet das Unbewusste, und das hat es nun an sich, dass es eben unbewusst ist. In der Forschung erleben wir zurzeit eine dramatische Rückkehr des Unbewussten. Das heißt, es wird deutlich, wie viele unserer Entscheidungen unbewusst ablaufen. Im Unbewussten sind Ihre gesamten Lebenserfahrungen, Ihre kulturellen Erfahrungen, Ihre biologischen Antriebe gespeichert. Das heißt, es werden alle Dinge im Unbewussten vorbereitet, die bei Kaufentscheidungen zusammenkommen und das Bewusstsein informieren, dass dieses Produkt in dieser Situation die beste Möglichkeit wäre.

Welchen Nutzen bringt Neuromarketing?

Die Hirnforschung gibt einen sehr breiten Blick auf den Menschen. Neuromarketing nutzt die Erkenntnisse der Hirnforschung, um den Verbraucher besser kennenzulernen, aber auch besser anzusprechen sowie Produkte und Dienstleistungen besser zu gestalten.

In der Fachpresse liest man zurzeit sehr oft von der Rückkehr der Marke. Sehen Sie auch den Trend, dass die Menschen wieder mehr Markenprodukte kaufen?

Dies trifft für bestimmte Marken zu, nicht für die Marke an sich. In einer Zeit großer Unsicherheit und Komplexität suchen die Menschen immer nach Halt. Früher war dieser Halt die Religion, die Kirche, heute verlagert er sich in den Konsum. Das Heilsversprechen kommt heute für viele Menschen nicht mehr von der Religion, sondern von bestimmten Produkten. Der Mechanismus im Gehirn aber ist der gleiche.

Eine Marke, die sehr gut ist, gibt dem Menschen ein Sinn- und Hoffnungsversprechen, sie gibt das Gefühl, zu einer Gruppe dazu zugehören und andere davon wegzuhalten. Die Marke inszeniert immer eine hohe Emotionalität und sie ist sehr stark zielgruppenorientiert. Und starke Marken haben in der Regel gute Protagonisten. Sind diese Faktoren erfüllt, hat ein Produkt

alle Voraussetzung, eine Marke zu werden. Allerdings lässt sich dies nicht immer steuern. 90 Prozent der entwickelten Produkte sind Flops. Das Spannende an Marken ist gerade, dass sie oft zufällig entstehen. Das Generalrezept für Erfolg gibt es nicht.

Welche Veränderungen sehen Sie im Internet-Bereich?

Früher war das Internet eher eine IT-Plattform, die von Programmierern gemacht wurde. Heute haben wir es mit der 2. und 3. Internet-Generation zu tun. Das heißt, das Internet wird aus Sicht des menschlichen Gehirns gemacht. Der Nutzer wird nicht mehr alleine gelassen, er bekommt zum Beispiel eine personalisierte Ansprache, die ihn durch die Internetseiten eines Unternehmens begleitet. Die nächste Stufe ist, dass bei komplexeren Dingen der Nutzer wieder in die Offline-Welt geleitet wird, in ein Callcenter oder zu einem persönlichen Gespräch. Der Übergang zu offline wird fließender, es entstehen neue Verknüpfungen zwischen online und offline. Man versucht, das Internet zunehmend menschlicher, emotionaler und weniger komplex in der Nutzung zu machen. Dies hat natürlich auch etwas mit der alternden Gesellschaft zu tun. Internetaffin sind heute noch vor allem jüngere, neugieriger und risikoorientiertere Menschen.

Was sind für Sie die spannendsten Entwicklungen und Trends im Marketing?

Die zunehmende Vernetzung der verschiedenen Einkaufsorte ist ein sehr spannendes Thema, also die Frage, wie sich die Mobile-Einkaufswelt mit dem klassischen POS verknüpfen lässt und wie sich dies auf das Kaufverhalten auswirkt. Wie lassen sich Produkte live, aber auch in den elektronischen Medien besser emotionalisieren? Ein anderes Thema, das durch die Globalisierung immer wichtiger wird, ist das interkulturelle Marketing. Eine der größten Aufgaben fürs Marketing wird die Zielgruppenorientierung. Man kann die Menschen sehr viel besser für ein Produkt gewinnen, je persönlicher die Ansprache ist. Und dazu muss man wissen, welcher Typ Mensch sich hinter dem Kunden verbirgt. Die große Kunst ist es, dies mit einem ganzheitlichen Blick bei der Beratung zu vernetzen.

Das Gespräch führte Ursula Egger.

Wir bringen auch komplexe Finanz-Themen unkompliziert auf den Punkt.

4 x jährlich: attraktiv – leserfreundlich – informativ



Nutzen Sie den Ratgeber Geld, um Ihre Mitglieder und Kunden anzusprechen und den Kontakt zu pflegen. Auf Wunsch individualisieren wir Ihren Ratgeber Geld ganz zu Ihrer Kundenzentschrift mit dem Gesicht Ihrer Bank!



Unsere Themen:

- 15.03.2011** Frauen und Finanzen (Nachbestellung möglich)
- 12.05.2011** Immobilien/Bausparen (Nachbestellung möglich)
- 07.10.2011** Allgemeine Versicherungen, Berufsunfähigkeitsversicherung, unsere Verbundpartner
- 29.11.2011** Altersvorsorge, Pflege, Krankenversicherung, 50+

Ansprechpartnerinnen:

Angelika Klenk, BWGV, Abteilung KIV
Fon 0711 222 13 27 69, E-Mail angelika.klenk@bwgv-info.de

Ute Spatz, BWGV, Abteilung KIV
Fon 0711 222 13 26 17, E-Mail ute.spatz@bwgv-info.de



Sind Bankberater fehlgesteuert und wie können Führungskräfte den Weg zur ganzheitlichen Beratung wirksam unterstützen?

Vom Schein zum Sein

von Jan Hellmann und Floriane Kappler

Presse und Verbraucherschützer attestieren Banken gravierende Mängel in der Beratungsqualität. Die Tester der Stiftung Warentest haben im Sommer vergangenen Jahres 146 Beratungsgespräche in 21 Banken geführt. Sechs Institute bekamen die Note „mangelhaft“, keine einzige Bank beriet „gut.“ Obwohl für die schlechten Ergebnisse in erster Linie die großen Privatbanken verantwortlich sind, bleibt das Negativ-Image an der ganzen Branche haften und rückt die an sich hohe Beratungsqualität der Volksbanken Raiffeisenbanken in ein schlechtes Licht.

Die Testergebnisse sind ein gutes Beispiel dafür, dass im Beratungsalltag vieler Banken Wunsch und Wirklichkeit immer noch weit auseinanderklaffen. Verlässlichkeit und das Vertrauen darauf, gemäß der persönlichen Situation und Anforderungen angemessen und kompetent beraten zu werden, stehen bei Kunden ganz oben auf der Bewertungsskala einer guten Finanzberatung. Was der Kunde erwartet und was der Kunde erlebt, könnte jedoch gegensätzlicher kaum sein. Viele Kunden fragen sich im Beratungsgespräch, ob der Berater tatsächlich ihre Interessen, nur die der Bank oder ausschließlich seine eigenen verfolgt.

Alles eine Frage des Anreizsystems?

Obschon Banken wissen, dass Kunden die Beratungsqualität anhand der Vertrauenswürdigkeit des Beraters und seiner ziel-führenden und hilfreichen Handlungsempfehlungen messen, werden sie den Erwartungen nicht gerecht. Sie haben durchaus erkannt, dass Kunden einen weniger starken Produktfokus und stattdessen eine ganzheitliche, individualisierte Beratung wünschen. Sie tun aber insgesamt zu wenig, um ein wirklich einzigartiges Beratungserlebnis zu schaffen, das für Kunde und Bank gleichermaßen zufriedenstellend ist.

In einem System, das über lange Jahre hinweg mittels Kampagnen auf reinen Produktverkauf ausgerichtet wurde, reicht es nicht, Berater nun in puncto Einfühlungsvermögen, Gesprächskompetenz und Signalerkennung zu trainieren. Denn wenn der persönliche Leistungsanreiz nach wie vor an produktabhängige Provisionszahlungen gebunden ist, verpuffen selbst die Effekte des besten Trainings. Der vorhandene Interessenskonflikt setzt sich beständig fort und macht eine faire Beratung fast unmöglich. Aber auch der Verzicht auf Provisionszahlungen führt nicht zwangsläufig zur besseren Beratungsqualität. Denn die Ände-

rung des bisher erfolgreichen Verhaltens braucht Zeit, persönliche Akzeptanz sowie positive Verstärker, sie geschieht eher träge denn sprunghaft. Wird die Anerkennung von Kollegen und Vorgesetzten nach wie vor denjenigen zuteil, die Produkte verkaufen und nicht denjenigen, die qualitativ hochwertig beraten, tritt kaum ein neues Beraterverhalten ein.

Ebenso scheitern auch neu gestaltete Vertriebsprozesse, wenn das Anreizsystem mit den neuen Prozessen und Zielvorgaben nicht übereinstimmt.

Wirkungsvolle Impulse, die zu einer Verbesserung der Beratungsqualität und zu einer ganzheitlichen Beratungsphilosophie in Banken führen, müssen daher eine weiter gefasste Perspektive erfassen. Der Rolle der Führungskräfte sowie der Veränderung der Unternehmenskultur muss hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die Rolle der Führungskräfte auf dem Weg zur ganzheitlichen Beratung

These 1: Nähe statt Distanz

Der Weg zur ganzheitlichen Beratung ist insbesondere ein Weg der Veränderung und des unternehmenskulturellen Wandels. Es ist ein Weg, der für die Mitarbeiter transparent sein muss. Die künftige Ziellandschaft muss klar erkennbar sein, die Ängs-

te der MitarbeiterInnen vor einem möglichen Scheitern müssen ernst genommen und gemindert werden. Ein neuer Beratungs-Bogen schafft noch keine Beratungsqualität. Der neue Vertriebsprozess muss von allen Beteiligten gestaltbar, in seiner Praxistauglichkeit akzeptiert und umsetzbar sein.

In der Umsetzung braucht es Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern dabei helfen, die anfänglichen Frusterlebnisse zu überwinden und die Sinnhaftigkeit des neuen Tuns zu erkennen. Dies gelingt nur, wenn Führungskräfte das jeweilige Beraterverhalten ihrer MitarbeiterInnen live erleben und es mit ihnen reflektieren. Dann können gemeinsam Veränderungen an der Einstellungen und den Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen vorgenommen werden.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte die Einsicht gewinnen, auf dem Weg zur Zielerreichung ein wichtiger, persönlich gefragter Wegbereiter zu sein. Das soll jedoch keinesfalls heißen, dass sie ihren MitarbeiterInnen die Verantwortung für das Gelingen der neuen Beratungsphilosophie abnehmen oder die Rückdelegation in schwierigen Situationen akzeptieren. Dennoch ist das persönliche Betreuen der MitarbeiterInnen ein wichtiger Garant für Erfolgserlebnisse und die Erreichung der neuen quantitativen und qualitativen Ziele. Mit Ausreden wie überbordender Verwaltung, wichtigeren Prioritäten und dem allgemeinen Führungsverständnis dürfen sich Führungskräfte an dieser Stelle nicht aus der Verantwortung ziehen.

– Anzeige –

Wir kümmern uns um Ihr Geld. Und jetzt auch um Ihre Karriere.

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Wir suchen Sie als Filialleiter (m/w) in unserer Filiale in Schliengen

Zu Ihren Hauptaufgaben gehören die Steuerung der Filiale, Führung eines Filialteams, Umsetzung des ganzheitlichen Beratungsansatzes im Filialbereich und Repräsentation der Bank im Filialgebiet.

Interessiert? Weitere Informationen erhalten Sie auf unserer Homepage.

Bewerben Sie sich direkt online unter:

www.vb3.de/karriere

Volksbank
Dreiländereck 

SEMINAR

Erfolgreiche Führung im Vertrieb

Am 6. und 7. Oktober findet in der bwgv-Akademie ein Seminar zur konstruktiven und kommunikativen Mitarbeiterführung statt. Führungskräfte erfahren, wie sie sich selbst motivieren und in ihrer Vertriebsmannschaft Rahmenbedingungen für Spitzenleistungen schaffen.

Inhalte

- Reflexion eigener Führungsstil
- Mitarbeiter erfolgreich bei der Realisierung der vereinbarten Ziele begleiten
- Praktische Lösungsansätze für aktuelle Problemstellungen im Vertrieb
- Führungsinstrumente im Vertrieb und deren praktische Umsetzung
- Umgang mit Leistungsschwankungen
- Motivationsmöglichkeiten im Vertrieb
- Konflikte und Widerstände erkennen und lösen

Termin

06.-07.10.2011
Reflexionstag 12.01.2012

Ort

Akademiestandort
Stuttgart-Hohenheim
(MM416.11.2)

Referent

Uwe Peters, Dipl. Soz.-Pädagoge,
Trainer, Coach

These 2: Motivation statt Kontrolle

Die Idee, über Kontrolle wirksam zu führen, ist weder neu noch ist sie richtig oder falsch. Die Frage ist an dieser Stelle: Ist sie wirksam? Ohne Ziele funktioniert kein Vertrieb und schon gar keine neue Vertriebsphilosophie. Denn wo man sich gemeinsam auf etwas Neues einigt, muss auch kontrolliert werden, ob und wie man es erreicht. Viel entscheidender ist jedoch der Aspekt, wie Führungskräfte und Berater den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung gestalten und wer auf diesem Weg welche Verantwortung übernimmt, damit am Ende das gewünschte Ergebnis steht. Anfängliche übermäßige Kontrolle kann daher zu Pro-Forma-Dokumentationen von ganzheitlichen Beratungsgesprächen führen. Wenn dann noch auf der Motivationsklaviatur bislang „Money makes the world go round“ gespielt wurde, ist das Scheitern des neuen Ansatzes fast vorgeplant.

Gemeinsam ist Beratern, dass sie Erfolg haben wollen. Dieser Erfolg wird im Falle der Umsetzung der ganzheitlichen Beratung an anderen Kriterien bemessen als an Geld. Das erfordert, dass Vorstand und Führungskräfte die Wertmaßstäbe neu setzen, sie offen kommunizieren und darüber hinaus zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um die inneren Treiber und äußeren Motivatoren ihrer Vertriebsmitarbeiter zu erkennen. Anerkennung, Prestige, sportlicher Ehrgeiz sind nur einige Beispiele hierfür. Viel wichtiger ist es jedoch, dass Führungskräfte Rückgrat beweisen und an den neuen Maßstäben festhalten, gerade dann, wenn die Zahlen erst einmal Gegenteiliges aussagen.

These 3: Beschäftigung mit MitarbeiterInnen statt Arbeiten am System

Die Einführung der ganzheitlichen Beratung erfordert eine höchst anspruchsvolle Rollenvielfalt von Vertriebsführungs-kräften – Manager, Coach, Mentor. Da wundert es nicht, wenn Führungskräfte sich lieber mit der Gestaltung von Prozessen, der Formulierung von Checklisten, kurz mit der Gestaltung des Systems beschäftigen, anstatt sich intensiv mit den einzelnen

Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Mit einem Mal stehen sie selbst im Rampenlicht und sind gefordert, Beratungskompetenz zu beweisen und die neue Philosophie als Fahnen-träger im Kundengespräch umzusetzen. Die Angst, dabei fachliche Autorität und damit Ansehen vor den Mitarbeitern zu verlieren, ist groß. In den seltensten Fällen ist die Erwartungshaltung der Mitarbeiter jedoch, dass ihr Chef im Beratungsgespräch als Anschauungsobjekt dient. Sie wollen vielmehr mit ihren eigenen Umsetzungsproblemen ernstgenommen werden, ein offenes Ohr finden und Unterstützung erhalten. Diese kann dann gerne von einem externen Trainer oder Coach geleistet werden. Es ist offensichtlich, dass die Einführung der ganzheitlichen Beratung nicht nur eine Neuausrichtung des Vertriebsverständnisses, sondern auch ein anspruchsvolles Führungs- und Changeprojekt darstellt, das nicht von heute auf morgen gelingt und schon gar nicht ohne Reibungsverluste verläuft. Daher muss es gut vorbereitet sein. An entscheidenden Stellen lohnt sich die Zusammenarbeit mit externen Experten, beispielsweise wenn es darum geht, Führungskräfte auf ihre neue Rolle vorzubereiten oder MitarbeiterInnen für den neuen Vertriebsprozess zu qualifizieren.



Autoren

Floriane Kappler
BWGV-Akademie,
Referatsleitung Management,
PE-Beratung und Steuerung
Bank



Jan Hellmann
BWGV-Akademie,
Referatsleitung Markt Bank,
Medien digital



© Joachim Wendler – fotolia.com

Fettrate statt Flatrate von Urban Krappen

Das Thema Honorarberatung wird von Verbraucherschützern und Politikern viel diskutiert und gern als besseres Modell bewertet. Diskutiert wurde das System im März auf der Invest 2011 in Stuttgart, initiiert von Dr. Gerhard Schick, finanzpolitischer Sprecher der Grünen im Bundestag. Urban Krappen, Vorstand der VR-Bank Asperg-Markgröningen eG, war an der Diskussion beteiligt und hat für den Geno Graph das Thema analysiert.

Ein Blick hinter die Kulissen der sogenannten Honorarberatung

Die Quirin Bank hat das Thema Honorarberatung in der Öffentlichkeit besetzt, doch schon die Bezeichnung „Honorarberatung“ in Zusammenhang mit dem Modell der Quirin Bank ist unzutreffend. Es wird nämlich kein Honorar für eine Beratung berechnet, sondern eine „Flatrate“ oder „Transaktionsgebühr“ in Form einer monatlichen Pauschalgebühr. Nirgends ist geregelt, für welche Beraterleistung das sogenannte „Honorar“ bezahlt wird. Da dieses auch berechnet wird, wenn der Kunde das ganze Jahr über nicht beraten wird oder keine Transaktion stattfindet, ist schon der Begriff nicht korrekt. Der Kunde zahlt dann „nur“ 900 Euro Gebühren. Zusätzlich greift die Quirin Bank in der Vermögensverwaltung unabhängig von jeglicher Benchmark noch 20 Prozent einer positiven Performance im Kundendepot ab und preist dies als wegweisendes Zukunftsmodell. Auch wenn das Ergebnis der Beratung unter der allgemeinen Marktentwicklung liegt – die kein Berater beeinflussen kann – behält die Quirin Bank neben der stattlichen Pauschalgebühr noch ein Fünftel des Vermögenszuwachses ein.

Die Beteiligung an einem Vermögensverlust oder die Rückzahlung des sogenannten Honorars ist freilich nicht vorgesehen, obwohl Vorstand Karl Matthäus Schmidt fordert: „Bankberater müssen wie Kaufleute persönlich haften.“ Wenn er das so sieht, dann sollte die Quirin Bank sich auch an Verlusten der Kunden beteiligen, anstatt nur 20 Prozent der Kundenperformance abzugreifen, wenn diese positiv ist. Das wäre konsequent und wirklich etwas Neues.

Mehr Unabhängigkeit durch „Honorarberatung“?

Bei einem Gebührenmodell, das eine performance-abhängige Beteiligung von 20 Prozent vorsieht, von einer „unabhängigen“ Beratung zu sprechen, scheint irreführend. Jeder Berater hat bei diesem Modell selbstverständlich im Hinterkopf, dass die Risiken einer Empfehlung allein beim Kunden liegen, die möglichen Zuwächse aber zu einem Fünftel an die Quirin Bank abgeführt werden. Das hat mit unabhängiger Beratung nichts zu tun. Es wäre in diesem Zusammenhang interessant zu wissen, ob die Quirin Bank auch ihre Berater an der Performance des Kunden beteiligt. Dann käme die Gefahr hinzu, dass ein Berater bewusst in Richtung höherer Risiken berät, weil dabei auch seine Chancen auf eine höhere Bezahlung steigen. Er spekuliert dann mit dem Geld des Kunden ohne eigenes Risiko. Von Unabhängigkeit wäre da keine Spur.

„Honorarberatung“ im Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken

Zum Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken passt die Honorarberatung nicht. Honorarberatung würde das erfolgreiche Geschäftsprinzip der Genossenschaften sogar gefährden, denn es fußt auf dem Solidarprinzip, nicht auf Gewinnmaximierung. In § 1 der „Neuen Gesetze des Private Banking“ der Quirin Bank steht: „Denn Banken sind nicht am Wohl des Kunden interessiert. Dem Ziel einer soliden Vermögensberatung steht die Struktur der Bank selbst im Weg. Banken sind in erster Linie Unternehmen – und Unternehmen müssen Gewinne erwirtschaften. Und zwar für ihre Besitzer, nicht für ihre Kunden.“ Bei Genossenschaftsbanken sind die Kunden selbst die Eigentümer der Bank. Der Vorwurf, Banken würden sich zu Lasten ihrer Kunden und zu Gunsten ihrer Eigentümer bereichern, geht demnach bei Genossenschaftsbanken ins Leere. Ziel der Genossenschaftsbanken ist nicht Gewinnmaximierung, sondern die Versorgung der Mitglieder mit Finanzdienstleistungen in hoher Qualität und persönlicher örtlicher Präsenz. Erträge werden großteils an die Mitglieder ausgeschüttet. Die VR-Bank Asperg-Markgröningen eG ermöglicht aktiven Mitgliedern über das System VR-Mitglieder-Bonus durch Dividendenzahlung und umsatzabhängige Bonuspunkte eine Rendite auf deren Geschäftsguthaben von bis zu 11 Prozent. Die gebührenfreie Beratung der VR-Bank ist geprägt von Nachhaltigkeit und orientiert sich unabhängig vom Gebührenmodell an den Bedürfnissen der Kunden. Berater erhalten keine Provision für den Abschluss von Produkten oder für den Gesamterfolg des Beraters bzw. der Bank aus dem Wertpapiergeschäft. Dass „90 Prozent der Ausgabeaufschläge in die Tasche der Be-

rater wandern“ wie es in § 2 der „Quirin Gesetze“ steht, ist bezogen auf die Berater des Verbundes der Genossenschaftsbanken schlicht falsch.

Ziele sind im Wesentlichen Tätigkeitsziele, wie die Anzahl von Beratungen. Produktziele dienen der Orientierung, und das Nicht-Erreichen von Zielen führt nicht zu Sanktionen. Berater der VR-Bank Asperg-Markgröningen eG verstehen sich als Anwalt der Kunden, die meist auch Miteigentümer der Bank sind.

„Honorarberatung“ ließe die Erträge der Genossenschaftsbanken explodieren

Die VR-Bank Asperg-Markgröningen führt ca. 3.500 Kundendepots, von denen etwa 1.000 Depots einen Bestand von mehr als 50.000 Euro beinhalten. Zieht man hiervon Depots ab, in denen ausschließlich eigene Inhaberschuldverschreibungen verwaltet werden, kommt man etwa auf 500 Depots, die für die Quirin Bank überhaupt in Frage kommen, da man dort erst ab einem Depotvolumen von mehr als 50.000 Euro als Kunde willkommen ist. Auch dies zeigt, dass die sogenannte Honorarberatung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken nicht anwendbar ist.

Das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken richtet sich an alle Verbraucher. Willkommen sind auch Menschen ohne oder mit einem Vermögen deutlich unterhalb der 50.000-Euro-Grenze, wie sie die Quirin Bank vorgibt. Wir beraten auch jeden Kunden, der lediglich 5.000 Euro in einem Wertpapier anlegen möchte, den die Quirin Bank von vornherein als Kunde ausschließt. Für den Umsatz dieser 5.000 Euro zahlt er eine Provision und eine bescheidene Depotgebühr pro Jahr. Das ist transparent und fair. Nicht fair wäre es, wenn er eine monatliche Gebühr zahlen müsste, obwohl er gar keine Beratungsleistungen in Anspruch nimmt. Und solche Kunden gibt es bei Genossenschaftsbanken zu Millionen.

Würde die VR-Bank von ihren Depotkunden eine „Flatrate“ von 75 Euro pro Monat entsprechend der Quirin Bank berechnen, dann würden sich die Provisionserträge aus dem Wertpapiergeschäft von 1,4 auf 3,1 Mio. Euro mehr als verdoppeln. So gesehen, wäre das für die Bank vielleicht eine gute Sache. Rechnet man wie die Quirin Bank zusätzlich einen Anteil von 20 Prozent der positiven Performance hinzu, ließe das die Erträge der Bank in guten Börsenjahren explodieren. Das kann wohl kaum im Interesse der 16,7 Mio. Mitglieder der Genossenschaftsbanken sein, auch wenn diese, anders als bei den Kunden der Quirin Bank, als Eigentümer der Genossenschaft letztlich auch davon profitieren würden.

Man kann beim Modell der Quirin Bank also eher von einer „Fettrate“ als von einer „Flatrate“ sprechen. Das Gute für die Quirin Bank und ihre Berater ist auch, dass dieser Ertrag fließt, selbst wenn sich die Berater bei den Kunden gar nicht melden. Ob sie das tun, hängt schließlich nicht vom Gebührenmodell ab, sondern vom Engagement des Beraters und das ist nicht abhängig vom Gebührenmodell.

Nimmt man die Gesamteinkünfte aus dem Wertpapiergeschäft der VR-Bank Asperg-Markgröningen und teilt die aktuellen Erträge lediglich durch die Anzahl der Depots und 12 Monate, müsste jeder Kunde immerhin noch 33 Euro pro Monat zahlen. Es gäbe aktuell keine Anlage für Kleinanleger mit einem Anla-

gebetrug von zum Beispiel 5.000 Euro, mit der man eine „Flatrate“ von 33 Euro pro Monat verdienen könnte. Bei aktuellen Renditen von maximal 4 Prozent würde selbst eine Flatrate von 15 Euro pro Monat jeglichen Profit der Kunden egalalisieren.

Honorarberatung schließt Millionen Verbraucher von Wertpapierberatung aus

Eine gesetzliche Honorarberatung würde den Kreis der Menschen in Deutschland extrem einschränken, die sich überhaupt eine Wertpapierberatung leisten könnten, und das solidarische Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken zerstören.

Die Quirin Bank hat eine Nische gefunden und versucht, die entstehenden Kosten auf ihre Kunden umzulegen. Das gelingt ihr mehr schlecht als recht nur, weil sie ein Nischendasein führt mit einer begrenzten Produktpalette ohne Filialstruktur mit relativ vermögenden Kunden. Die Transaktionsgebühr der Quirin Bank erinnert dem Wesen nach an Flatrates, wie man sie aus der Gastronomie kennt. Die Flatrate einer Nobeldisco, in der nur Zugang hat, wer dem Inhaber recht ist. Gut für Wohlhabende, die richtig einen drauf machen wollen. Wer aber nur ein Bier trinken will oder nicht genügend Geld mitbringt, der ist nicht willkommen.

Die Vermögenden ins Töpfchen – die weniger Vermögenden – ja, wohin sollen die eigentlich gehen? Wer berät Millionen von Kunden, die kein Vermögen im Bereich von 50.000 Euro haben? Eine Frage, die sich Politiker schon stellen müssen, wenn sie an eine gesetzlich geforderte Honorarberatung denken. Werden Millionen Kleinanleger gemäß dem „neuen Gesetz des Private Banking“ der Quirin Bank gesetzlich von der Wertpapierberatung ausgeschlossen?

Oder wird die Quirin Bank dann von echten Gesetzen verpflichtet, jeden Verbraucher auf Honorarbasis zu beraten, wie Geschäftsbanken völlig zu Recht verpflichtet sind, für jeden Verbraucher ein Konto zu führen? Oder lässt man das Kleingeschäft und die Frage, wie das dann auf Honorarbasis zu kalkulieren ist, großzügig den Genossenschaftsbanken und Sparkassen? Erleben wir in Zukunft vielleicht sogar eine Diskriminierung der nicht vermögenden Bürger dieses Landes? Da eine Honorarber-

atung nach dem Muster der Quirin Bank zu den Strukturen der Genossenschaftsbanken und Sparkassen nicht passt, müssten diese sich zwangsläufig aus dem Wertpapiergeschäft für Kleinanleger verabschieden. Das hätte dann auch volkswirtschaftlich unabsehbare Folgen, denn Staat und Unternehmen leihen sich über die Kapitalmärkte bislang auch Geld bei diesen Kleinanlegern, die dann keine Beratung mehr erfahren würden.

Was sind eigentlich verdeckte Kosten?

Ein Wort zu den immer wieder bemängelten „verdeckten Kosten“ bei Banken. Was ist das eigentlich? Es sind Bestandteile eines Preises, wie man sie von anderen Branchen auch kennt, bei denen aber niemand auf die Idee käme, dass diese offengelegt werden müssen. Die Offenlegung der Preise für ein Produkt wird in vergleichbarer Transparenz ausschließlich von Banken gefordert.

Das Argument, hier handele es sich schließlich um das Geld der Kunden, ist geradezu grotesk. Kauft ein Verbraucher eine Immobilie, käme niemand auf den Gedanken, vom Bauträger die Offenlegung der Kalkulation und seiner Margen zu verlangen, oder das Recht eines Verbrauchers auf Rückabwicklung einzuräumen, weil der Makler eine nicht ausgewiesene interne Provision (Kick-back) erhalten hat.

Was ist mit den Energiekonzernen? Warum wird nicht gefordert, dass auf der monatlichen Kostenabrechnung die Marge des Konzerns ausgewiesen sein muss? Was wir am Ende des Jahres sehen, ist, dass die Energiekonzerne üppige Milliarden Gewinne gemacht haben, obwohl Preiserhöhungen angeblich von steigenden Einkaufspreisen getrieben sind. Diese Beispiele ließen sich beliebig fortführen, zum Beispiel mit Aspirin, das man in derselben Rezeptur mit einer Spanne von 300 Prozent kaufen kann. Vielleicht sollten sich Politik und Verbraucherschützer auch mal anderen Branchen zuwenden in ihrem Bemühen, mehr Transparenz für Verbraucher zu erreichen. Bei Banken ist inzwischen eine Grenze der Transparenz erreicht, hinter der weitere Regulierungen an der verfassungsmäßigen Gewerbefreiheit rütteln.

– Anzeige –

Wir sind gespannt auf Ihre Meinung!

Ihre Meinung zu dieser
Geno Graph-Ausgabe
interessiert uns.
Wir freuen uns
auf Anregungen, Kritik ...

Schicken Sie eine E-Mail an:

ursula.egger@bwgv-info.de



Ist Beratung auf Provisionsbasis fair?

Die Beratung auf Provision ist fair. Die Beratung geht bis zur Entscheidung des Kunden. Nach einer am Bedarf und der Risikoneigung des Kunden orientierten Analyse und Vorstellung der möglichen Produkte, deren Chancen und Risiken dargelegt werden, kommt es zu einer Entscheidung, die der Kunde – wie bei jeder Bank – letztlich selbst treffen und verantworten muss, da sie immer unter Unsicherheit erfolgt. Ist diese Entscheidung dann beim Kunden gefallen, steht ihm allein auch der Profit aus dieser Entscheidung zu, denn er trägt auch das verbleibende Risiko allein. Dass dies bei der Quirin Bank anders ist, ist zumindest bemerkenswert.

In Veröffentlichungen der Quirin Bank wird immer wieder von einer „besseren Beratung“ vor dem Hintergrund einer Honorarberatung gesprochen, als ob die Qualität einer Beratung etwas mit dem Gebührenmodell zu tun hätte. Das ist nicht nur eine Unterstellung, wie man sie reichlich in den „neuen Gesetzen“ der Quirin Bank findet, es ist schlicht falsch. Eine am Interesse der Kunden orientierte Beratung kann unabhängig vom Gebührenmodell einer Bank besser oder schlechter sein.

Bessere Produkte durch „Honorarberatung“?

Was die Palette der in den Beratungen angebotenen Produkte betrifft, werden von der Quirin Bank Produkte wie Zertifikate als geradezu unanständig oder sogar als zu verbietende Anlageform genannt. Sicher sind Zertifikate mit oder ohne Garantie nicht für jedes Depot geeignet. Gleichwohl kann eine Bemischung durchaus sinnvoll sein und wird von manchen Kunden auch aktiv angesprochen und gewünscht.

Dass die von der Quirin Bank als Alternative gerne angebotenen ETF-Konstruktionen nur ein geringes Risiko aufweisen, ist hingegen nicht richtig. Es ist statistisch erwiesen, dass ETF in fallenden Märkten deutlich stärker verlieren als gemanagte Fonds. Auch bedienen sich Investmentgesellschaften oftmals komplexer Finanzprodukte anderer Finanzunternehmen, um einen Index abzubilden, über die in Extremsituationen durchaus Vermögensverluste möglich sind. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass in der Vita vieler Berater der Quirin Bank vermerkt ist, dass es sich um Spezialisten im Bereich geschlossener Unternehmensbeteiligungen handelt – eine Anlageform, die nicht nur hohe unternehmerische Risiken birgt, sondern auch wenig fungibel ist.

Sind Pauschalmodelle fair und transparent?

Das Gebührenmodell der Quirin Bank ist nach Meinung mancher Politiker und Verbraucherschützer gut, weil es transparent und gerecht ist. Das ist es eben nicht! Jedes Pauschalmodell übervorteilt denjenigen, der die Leistung für die Pauschale wenig oder nicht in Anspruch nimmt. Pauschale Kontoführungsmodelle gibt es bei Banken seit den frühen 80er-Jahren. Was ist daran transparent oder gerecht, wenn ein Bankkunde für zwei Daueraufträge und drei Auszahlungen den gleichen Preis zahlen muss, wie ein anderer Kunde, der wegen seiner Mehrfamilienhäuser 40 Daueraufträge und 20 Auszahlungen tätigt? Was ist gerecht an einem sogenannten Honorarsystem der Quirin Bank, bei dem ein Kunde 75 Euro im Monat zahlt, aber gar keine Beratung im laufenden Jahr braucht oder möchte?

Das ist nicht nur ungerecht, sondern widerspricht dem Verursachungsprinzip. Man könnte es bestenfalls noch als „transparente Ungerechtigkeit“ bezeichnen. Dass es sich hier um den Beginn eines „neuen Banksystems“ handeln soll, wie die Quirin Bank es anpreist, ist abwegig. Pauschalmodelle sind nicht neu, sie nutzen nur einem Teil der Kunden und vor allem dem Anbieter, der einen Profit daraus erwartet.

Die VR-Bank Asperg-Markgröningen gehört mit einer Bilanzsumme von ca. 930 Mio. Euro und 200 Mitarbeitern als Nr. 182 der deutschen Genossenschaftsbanken nicht zu den großen Instituten; sie verwaltet 3.500 Kundendepots. Allein in Baden-Württemberg verwalten Genossenschaftsbanken und der Verbundpartner Union Investment etwa 1,4 Mio. Kundendepots, 2010 kamen 64.000 Depots hinzu. Ob man bei 7.500 Kundendepots der bundesweit operierenden Quirin Bank nach vier Jahren und einem ausgeglichenen Ergebnis nach einem Börsenjahr, in dem Quirin vermutlich gut an der Performance seiner Kunden verdient hat, von einem Erfolgsmodell reden kann, darf in Frage gestellt werden.



Autor

Urban Krappen
Vorstandsmitglied
der VR-Bank Asperg-
Markgröningen eG

Näheres zum Modell der Quirin Bank enthält ein Podcast-Vortrag ihres Vorstandsvorsitzenden Karl Matthäus Schmidt: http://www.wissensforum-honorarberatung.de/?article_id=9301

Im Verbraucherschutzministerium heißt es zu dem Thema: „Ein anderes wichtiges Vorhaben zur Verbesserung des Verbraucherschutzes soll in einem weiteren Gesetzgebungsverfahren verwirklicht werden: die Regelung der Honorarberatung. Berater, die von den Produktanbietern völlig unabhängig sind und keine Provisionen erhalten, können den Anlegern besonders gute Dienste leisten. ... Eine umfassende Regelung der Honorarberatung wird die Bundesregierung so bald wie möglich gesetzlich umsetzen.“

Testkäufe bei der Volksbank Plochingen

Besuch mit positiven Folgen



Vertriebsleiter Christian Frasch:
„Nachdem die erste Unsicherheit verfliegen und die Ergebnisse der Testkäufe kommuniziert waren, kam Bewegung in die Bank und in die Mitarbeiter.“

Im Auftrag der Volksbank Plochingen hat der BWGV in ihren Filialen Testkäufe durchgeführt. Die Ergebnisse haben vieles in Bewegung gebracht, wie Vertriebsleiter Christian Frasch im Interview erläutert.

Herr Frasch, warum haben Sie Testkäufe durchführen lassen?

Wir haben den Prozess „Girokontoeröffnung für Neukunden“ ungefähr ein halbes Jahr vorher installiert, er sollte in diesem Zusammenhang überprüft werden. Die letzten Testkäufe lagen bereits zehn Jahre zurück, sodass wir es für sinnvoll erachtet haben, eine aktuelle Rückmeldung zu erhalten. Denn wir wollten nicht aus der Zeitung erfahren, wie unsere Berater abschneiden. Indem wir uns selbst einen Überblick verschaffen, haben wir einen Vorsprung und die Chance, etwas zu verbessern.

Warum hat der BWGV den Zuschlag für die Durchführung bekommen?

Wir haben zwei Angebote eingeholt und der BWGV war im Gesamtpaket kostengünstiger. Gleichzeitig ist bei einem Partner wie dem BWGV die Kontinuität besser gegeben. Eine Entwicklung wird vergleichbarer, wenn später wieder einmal Testkäufe durchgeführt werden.

Bei welchen Beratern sind die Testkäufe durchgeführt worden?

Es handelte sich um Berater in den Filialen, die primär im B-Segment tätig sind. Vereinzelt wurden auch Filialleiter getestet. Im Vorfeld haben wir im Rahmen des Projektes nur festgelegt, auf welchen Filialen jeweils wie viele Testkäufe stattfinden sollen. Bestimmte Berater wurden dabei nicht ausgesucht. Uns war nur wichtig, dass wir einen repräsentativen Gesamtüberblick erhalten.

Wie viele Gespräche wurden durchgeführt und welche Beratungsanlässe standen dabei im Vordergrund?

Es wurden in unseren zehn Filialen 20 Testkäufe durchgeführt. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Geldanlage und Girokontoeröffnung. Bei der Geldanlage wurde eine Größenordnung zwischen 15.000 und 50.000 Euro durch die Testkäufer genannt.

Gab es einen Punkt, auf den besonders geachtet wurde?

Der gesamte Beratungsprozess war für uns wichtig. Besonders interessant waren zum Beispiel Fragen wie: Wie stellt der Berater sich und die Volksbank Plochingen vor? Wie erfolgt die Analyse der Kundenbedürfnisse? Und wir wollten wissen, ob der Ablauf „Girokontoneueröffnung“ wie geplant eingehalten wird und ob die Beratungshilfen verwendet werden. Das Beratungsprotokoll war damals nur ein kleiner Teilbereich und wird auch künftig nicht im Vordergrund stehen.

Welches Fazit haben Sie aus den Testkauf-Ergebnissen gezogen? Gab es dabei „Aha“-Erlebnisse?

Die Berater wurden insgesamt als sehr freundlich bewertet. Die Testkäufer des BWGV bescheinigen uns auch, dass wir sehr gute, nachvollziehbare Beratungshilfen im Einsatz haben. Wir haben allerdings erkannt, dass sich einige Berater nicht an die Leitlinien gehalten haben. Ein wichtiger Ansatzpunkt war, dass auch die Berater, die eine hohe Fachkompetenz haben, sich mit einer klaren Gesprächsstrukturierung oft schwer tun. Dabei kam die Analyse der Kundenbedürfnisse und -wünsche oft zu kurz. Obwohl Teilbedarfsberatungen und ganzheitliche Beratungsvorgänge geschult und trainiert wurden, stand der Produktabschluss immer wieder im Vordergrund. Dies hatte zur Folge, dass in den Beratungsgesprächen wenig Cross-Selling betrieben wurde.

Beratungstestkäufe

Bei Beratungstestkäufen wird der gesamte Beratungsprozess beleuchtet:

Überlagernde Faktoren (z.B. Freundlichkeit, Diskretion, Gesprächsstrukturierung)



Wann und wie haben Sie Ihren BeraterInnen kommuniziert, dass sie es mit Testkäufern zu tun hatten?

Sobald alle 20 Testkäufe abgeschlossen waren, wurde im Führungskreis persönlich bekannt gegeben, dass solche stattgefunden haben. Anschließend wurden die Mitarbeiter per E-Mail über die Durchführung informiert. Die Vorgesetzten standen für Fragen ihrer Mitarbeiter zur Verfügung. Wir kündigten an, dass, sobald die Ergebnisse vorliegen, nähere Informationen und eine Präsentation folgen.

Wie haben die Mitarbeiter darauf reagiert?

Die Stimmung war zunächst sehr gespannt. Jeder Berater war neugierig, ob bei ihm ein Testkauf stattgefunden hat und wie das eigene Ergebnis aussah. Sicherlich gab es auch Ängste, die wir aber unseren Mitarbeitern nehmen konnten, denn es ging uns nicht darum, einzelne Berater zu kontrollieren. Ende Oktober wurde das Ergebnis der Testkäufe im kleinen Kreis durch den BWGV präsentiert. Die Mitarbeiter-Präsentation folgte im November. Jeder Mitarbeiter erhielt seine eigenen Ergebnisse und Gesprächszusammenfassungen und hat die Unterlagen mit seinem Vorgesetzten besprochen. Auch Berater mit schwächeren Ergebnissen wurden nicht zu einer besonderen Stellungnahme aufgefordert. Wichtig war uns einzig und alleine, die Qualität insgesamt nachhaltig zu verbessern. Dafür haben wir viele Ansatzpunkte erhalten.

Wie war die weitere Vorgehensweise?

Nachdem die Ergebnisse bekannt waren, löste sich die Anspannung, und die Mitarbeiter wurden aktiv. Ein Arbeitskreis wurde gebildet, um die Erkenntnisse aufzuarbeiten und Maßnahmen zu entwickeln. Grundlage waren dabei die Ausarbeitungen des BWGV, die nicht nur Hinweise zu den Testkäufen enthielten, sondern auch allgemeine Erkenntnisse über unser Haus. Diese Arbeitsgruppe hat zum Beispiel folgende Handlungsfelder ermittelt: fehlende Führungsstandards, Schulung/Training der Beratungsprozesse, Selbstverständnis der Füh-

rungskräfte, Berater und Betreuer, Veränderung des Anreizsystems und Verbesserung des Controllings. Alle Themen wurden in einer Kick-off-Veranstaltung den Mitarbeitern präsentiert. In kleineren Gruppen wurden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. So fanden zum Beispiel zusammen mit der Akademie insgesamt an fünf Tagen Führungskräfte trainings mit der Trainerin Anja Leuchtmann statt. Ziel war es, einheitliche Führungsstandards zu entwickeln und das Zeitmanagement zu optimieren. Zusammen mit einem Trainer der SHT haben wir das Beraterselbstverständnis weiterentwickelt. Darüber hinaus fand mit unserer eigenen Trainerin ein Workshop mit dem Ziel statt, den gesamten Beratungsaufbau zu optimieren. Unsere Beratungshilfen wurden dabei in den Fokus gestellt und weiterentwickelt.

Was haben Sie hinsichtlich des Anreizsystems und des Controllings verändert?

Bisher erhielten die Berater Provisionen auf den Einzelabschluss im Bereich Versicherungen und Bausparen. Neu ist, dass es eine Zielvereinbarung gibt, die den gesamten Dienstleistungsertrag des Mitarbeiters umfasst. Ab 80 Prozent der Zielerreichung erhält der Mitarbeiter zusätzlich zu seinem Gehalt eine leistungsorientierte Vergütung. Bei Zielüberschreitung wird künftig ein bis zu doppelt so hoher Betrag an den Berater ausgeschüttet als bisher. Dies kann bis zu zwei zusätzliche Gehälter bei guten Beratern ausmachen. Eine Deckelung nach oben ist nicht vorhanden. Auch der Betriebsrat hat das neue Anreizsystem sofort genehmigt. Das Controlling wurde in zwei Punkten angepasst. Die Niederlassungsleiter besprechen einerseits die Vertriebszahlen künftig in einem regelmäßigen, wöchentlichen Turnus. Andererseits stehen nicht nur die Zahlen, sondern auch die Beratungsqualität im Vordergrund. Die Führungskräfte lassen sich deshalb sporadisch die Beratungshilfen – zum Beispiel über einen Ausdruck des selbst entwickelten Beratungsbogens – zeigen und besprechen diesen mit ihren Mitarbeitern.

Was zeichnet die BWGV-Testkäufe aus?

- Praxiserprobter Testkaufbogen, der bankindividuell ergänzt werden kann
- Testkäufer werden intensiv auf die Banksituation hingebrieft
- Kenntnisse über die im Genossenschaftsbereich eingesetzten EDV-Systeme und Beratungshilfen
- Wir kommen aus der Region!
- Konkrete Beurteilung der getesteten Personen inklusive einer aussagekräftigen Beschreibung des Gesprächsverlaufs
- Aufzeigen von praxisnahen Verbesserungen sowie Schulungs- und Trainingsansätzen
- Externes Benchmarking durch Vergleichswerte

Welche Maßnahmen ergaben sich darüber hinaus für die Personalentwicklung?

Schon vor dem Testkauf-Projekt war uns die Personalentwicklung sehr wichtig und hatte bereits während der Ausbildung einen hohen Stellenwert. Auszubildende werden so qualifiziert, dass sie mit Ausbildungsabschluss einfache Wertpapier-Beratungen (Risikoklasse 1) durchführen können. Der Auszubildende muss sich von unterschiedlichen Abteilungen bestätigen lassen, dass das Ausbildungsziel jeweils erreicht wurde. Wir wollen, dass ein junger Mitarbeiter nach Ablauf von zwei Jahren, in denen er einen befristeten Vertrag hat und intensiv geschult und trainiert wird, eine Zielerreichung in Höhe von 66 Prozent erfüllt. In dieser Zeit kann die Volksbank Plochingen einschätzen, ob der Berater für den Vertrieb und die Beratung geeignet ist. Neu hinzugekommen ist ein „Tandempass“, der von uns entwickelt wurde. Zwei Berater aus unterschiedlichen Niederlassungen bilden ein Tandem, sie nehmen gegenseitig an den Beratungsgesprächen des anderen teil. Jeder ist in drei Gesprächen Berater, in denen er Feedback erhält, und dreimal selbst Beobachter. Die Erkenntnisse daraus werden derzeit von uns noch ausgewertet.

Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie insgesamt aus den Testkauf-Ergebnissen?

Einige Baustellen haben wir erkannt und werden diese wie bereits beschrieben nach und nach abarbeiten. Nachdem die erste Unsicherheit verflogen war und die Ergebnisse kommuniziert waren, kam Bewegung in die Bank und in die Mitarbeiter. Ängste waren dann auch keine mehr vorhanden.

Würden Sie ein solches Projekt nochmals angehen?

Ja, auf jeden Fall! Die Durchführung war sehr professionell und die Aufbereitung der Beratungsgespräche sehr aussagekräftig. Beim nächsten Mal werden wir dann wahrscheinlich thematisch einen anderen Schwerpunkt legen.

Der Dreiklang für mehr Effizienz: Führung-Persönlichkeit-Kommunikation

Für eine wirksame Umsetzung hoher Beratungsqualität in der Volksbank Plochingen war es wesentlich, seitens der Führungskräfte eine höhere Verbindlichkeit in der Kommunikation und Umsetzung der definierten Beratungsstandards sowie in deren Kontrolle und konsequenten Durchsetzung zu erzielen. Das Selbstverständnis als Führungskraft sollte darüber hinaus gestärkt werden.

Auf der Basis eines gemeinsamen Kick-Off-Workshops mit allen Trainingsteilnehmenden konzipierte die BWGV-Akademie ein bedarfsangepasstes Training der Führungskompetenz und -kommunikation. Trainingsschwerpunkte waren:

Modul „Führung“

- Reflexion und Klärung der eigenen Führungsrolle und -situation
- Führungsstile in ihrer Wirkungsweise (er-)kennen – den eigenen Führungsstil reflektieren
- eigene Erfahrungen mit vorhandenen Steuerungsinstrumenten (zum Beispiel Delegation) kritisch hinterfragen und deren Einsatz optimieren
- die eigene Führungspersönlichkeit kennen und das Führungsprofil schärfen
- die Persönlichkeit des Mitarbeiters im Führungsalltag berücksichtigen
- Grundlagen motivierender Führungsarbeit

Modul „Kommunikation“

- Grundlagen erfolgreicher Führungskommunikation
- den eigenen Kommunikationsstil kennen – den des Gegenübers erkennen
- Grundhaltung im Gespräch: zuhören, wertschätzen und mitgehen
- schwierige Situationen meistern durch konstruktive Frage- und Konflikttechniken
- Gespräche vorbereiten und durchführen
- üben typischer Gesprächssituationen

Im Rahmen eines nachgelagerten Transferworkshops wurden abschließend die ersten Erfahrungen in der Umsetzung der Inhalte diskutiert, bewertet und in Form kollegialen Feedbacks gesichert.

Weitere Infos:

Anja Leuchtmann, bwgv-Akademie, Standort Hohenheim
Fon 0711 45 81-32 31, Fax 0711 45 81-32 39



Das Gespräch führten Sabine Bayer und Klaus Hamann, Bankberatung-Markt/Vertrieb, BWGV



Goldene VR-Bank-Card Plus mit V-Pay Co-Branding

Mehr als 2 Millionen goldene VR-Bank-Card Plus von Wolfgang Faiß

Die Strategie der goldenen Karte als Alleinstellungsmerkmal der Volksbanken Raiffeisenbanken ist weiter auf dem Erfolgsweg. Sowohl die Anzahl der Karten als auch der Kooperationspartner steigt kontinuierlich an.

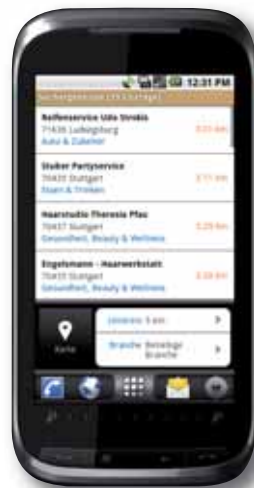
Zu den bestehenden 1,4 Mio. Karten werden für die Hauptausstattung im Herbst 2011 zirka 700.000 weitere Karten produziert. Über 3.000 Kooperationspartner nehmen bereits jetzt am Mehrwertprogramm teil. Die Vorteile dieser Partner werden bewusst auch bankübergreifend gewährt, so dass zum Beispiel ein Mitglied der Volksbank Neckartal eG auch die Vorteile der Kooperationspartner in Hamburg, Greifswald, Bayreuth oder Friedrichshafen erhält.

I-Phone App und Android App für die goldene VR-Bank-Card Plus

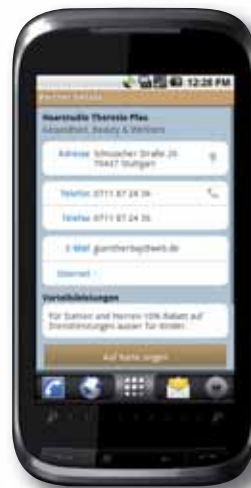
Um die deutschlandweit verteilten Kooperationspartner zu finden, gibt es eine Internet-Plattform (www.vr-bankcardplus.de) und auch ein bankindividuelles Webmodul zur Integration der Kooperationspartner. Diese werden nach der Erfassung durch die Bank vollautomatisch in der kostenlosen App zur goldenen VR-Bank-Card Plus für das iPhone angezeigt. Ergänzend zur I-Phone App wird nun auch eine Android-App für die goldene VR-Bank-Card Plus angeboten. Der Kunde sieht damit - abhängig von seinem Standort - immer vollautomatisch die nächstliegenden Kooperationspartner der goldenen VR-Bank-Card Plus und deren Vorteile. Auch die individuelle Wegbeschreibung vom aktuellen Standort zum Kooperationspartner wird angezeigt. Die für die Kunden kostenlose App zur golde-



Startbild der App
beim Aufruf



Standortabhängige
Anzeige der Partner



Detailansicht des
Partners und des
Mehrerts



Individuelle
Wegbeschreibung



Link zum
Download der
iPhone App
im Apple
iTunes Store



Google
Android
Market



Link zu
www.vr-bankcardplus.de

Alle Vorteile auf einen Blick

- Mitglieder/Kunden erhalten Vorteile/Rabatte und werden bevorzugt behandelt
- Kein teures und aufwändiges Bonussystem. Der Händler vereinbart mit der Volksbank Raiffeisenbank vor Ort seinen Vorteil für Inhaber der goldenen VR-Bank-Card Plus. Die Vorteile gelten bundesweit übergreifend für alle Inhaber der Karte. Das heißt, ein Karteninhaber aus Leutkirch erhält in Hamburg ebenfalls Rabatt, wenn er seine goldene Karte bei einem teilnehmenden Händler vorzeigt.
- Der Kunde rechnet den für ihn sofort erlebbaren Vorteil dem jeweiligen Händler zu und nicht einer übergreifenden Organisation (wie zum Beispiel Payback).
- bessere Kundenanbindung und potenzielle Neukunden
- Der Händler benötigt keine besonderen technischen Voraussetzungen – das alleinige Vorzeigen der goldenen VR-Bank-Card Plus reicht bereits aus.
- Die Position der Bank wird im Firmenkundengeschäft mit den Händlern mittel- bis langfristig gestärkt.
- Die Marktmacht der über 16 Millionen Mitglieder wird durch die Karte/Strategie zu deren Vorteil eingesetzt.
- Die goldene VR-Bank-Card Plus kann für sich alleine stehen oder auch in Verbindung mit dem Mitglieder-Bonus-Programm eingesetzt werden.
- Gutes Instrument, die vielen „passiven“ Mitglieder ohne KK-Konto auf die vorteilhafte goldene VR-Bank-Card Plus anzusprechen und sie für das KK-Konto beziehungsweise später die Hauptbankverbindung zu gewinnen.
- Das Thema Kontoführungsgebühren tritt verstärkt in den Hintergrund, weil der Kunde durch die Karte tagtäglich zusätzliche Vorteile erhält.
- Die Volksbank Raiffeisenbank macht ihr Unterscheidungsmerkmal – die Mitgliedschaft – für den Kunden täglich greifbar und erlebbar und erhält dadurch eine hohe Kundenbindung.

Wolfgang Faiß, Produktverantwortlicher der goldenen VR-Bank-Card Plus, steht gerne für weitere Fragen zur goldenen Mitgliederkarte/Strategie zur Verfügung. Neben bankindividuellen Beratungen im Vorfeld der Einführung und der Gewinnung von Partnern mit bundesweiter Relevanz führt er vor Ort Veranstaltungen zur Gewinnung lokaler Händler sowie interne Veranstaltungen für Bankmitarbeiter durch. Als sinnvoll haben sich auch Händlerveranstaltungen, beispielsweise ein Jahr nach der Einführung der Karte, erwiesen. Ziel einer solchen nachgelagerten Händlerveranstaltung sind der regelmäßige Kontakt und Austausch mit dem Handel sowie die weitere Optimierung des lokalen Mehrwertprogrammes.

nen VR-Bank-Card Plus kommt auch im Handel bei den Kooperationspartnern sehr gut an. Die Volksbank Raiffeisenbank setzt sich damit positiv ins Bild.

Übergreifende Kooperationspartner werden weiter ausgebaut

Der Fokus der Strategie der goldenen VR-Bank-Card Plus liegt auch weiterhin in der Unterstützung des lokalen Handels vor Ort. Ergänzend werden einzelne überregionale Kooperationen eingegangen zum Beispiel mit Stage-Entertainment (Preisnachlass um 10 Euro bei Musicalbesuchen), Geno-Energie (exklusive Stromtarife), BayWa (Vorteile in den Gartenmärkten) oder auch Freizeitparks wie dem Ravensburger Spieleland (10 Prozent Nachlass) oder dem Erlebnispark Tripsdrill (Nachlass 2,50 Euro).

QR-Codes zur goldenen VR-Bank-Card Plus

Die QR-Codes (QR = Quick-Response) erfreuen sich steigender Beliebtheit. Mittlerweile verfügen viele Mobiltelefone über eine eingebaute Kamera und eine Software, die das Lesen von QR-Codes ermöglichen. Die Lese-Software entschlüsselt den Code und leitet den Kunden dann direkt auf die entsprechende Webseite. Der Vorteil dieser Methode ist, dass das verhältnismäßig mühsame Abtippen entfällt. Daher stellen wir Ihnen als Service drei QR-Codes zur goldenen VR-Bank-Card Plus zur Verfügung. Die Grafiken sind in hoher Auflösung im Informationsportal zur Goldenen VR-Bank-Card Plus (www.vr-bankcard-plus.de/support) eingestellt. Gerne können die Grafiken zum Beispiel für Kundenzeitungen verwendet werden.

Die goldene VR-Bank-Card Plus kann bundesweit von allen Volksbanken Raiffeisenbanken für deren Mitglieder eingeführt

werden. Die goldene VR-Bank-Card Plus ist in allen Co-Brandings (Maestro, V-Pay, Cirrus) verfügbar. Sogar eine vorzeitige Karten-Hauptausstattung für die Mitglieder unter Beibehaltung der PIN ist technisch möglich. Wegen der Vorlaufzeiten für die Kartenproduktion sind jedoch frühzeitig die Weichen zu stellen. Die Karte ist übrigens für unsere Organisation europaweit geschützt.

Und der Zug rollt und rollt und rollt

Wenn ein Zug erst einmal angeschoben ist, dann rollt er. Die Anzahl der Kunden/Mitglieder und auch die Anzahl der Kooperationspartner werden Jahr für Jahr weiter zunehmen. Die goldene Mitgliederkarte wird in einigen Jahren eines der größten Mehrwertsysteme in Deutschland sein, das bundesweit den Handel vor Ort und nicht die internationalen Konzerne stärkt. Die Auswirkungen werden für die genossenschaftliche Gruppe sehr positiv sein. Die goldene VR-Bank-Card Plus ist ein Schlüssel, der den Volksbanken Raiffeisenbanken eine wichtige Tür zum Erfolg öffnet.

Weitere Informationen unter www.vr-bankcardplus.de/support. Die Zugangsdaten erhalten Sie bei Wolfgang Faiß.
E-Mail: Wolfgang.Faiss@bwgv-info.de



Autor

Wolfgang Faiß
Bankenberatung-Markt/
Vertrieb

- Anzeige -

VR-BankCard PLUS

„Mehr fürs Geld.“



Profitieren Sie
von unserem
Premium-Partner
GENO Energie
GmbH

Wir machen den Weg frei.

Neukundenbonus für Mitglieder in Höhe von 25,00 Euro

Dauerhafter Rabatt auf den monatlichen Standard-Grundpreis

Attraktive Konditionen

Preisgarantie

Weitere Infos unter www.geno-energie.de

GENO
STROM

GENO
GAS

Eingetragene Marken der GENO Energie GmbH.

Volksbanken
Raiffeisenbanken



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

GENO Energie GmbH · Heilbronner Straße 41 · 70191 Stuttgart

Fünf Sensoren für die Girokontopolitik

von Dr. Argjent Demiri

Beim Thema Girokonto haben Volksbanken und Raiffeisenbanken noch unausgeschöpfte Potenziale

Wenn man die Wettbewerbsaktivitäten und die Schwerpunkte der Außenkommunikation sieht, könnte man den Eindruck gewinnen, dass nur der Preis beim Girokonto zählt. Wenn der Preis allein entscheidend für die Kunden ist, dann würden jedoch mehr als 30 Mio. Genossenschaftskunden etwas falsch machen. Denn die billigsten sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken sicherlich nicht!

Der Zahlungsverkehr inklusive Kartengeschäft ist eine tragende Säule im Provisionsgeschäft. In diesem Bereich erwirtschaften die Kreditgenossenschaften nahezu die Hälfte ihres gesamten Provisionsergebnisses. Laut BVR-Kompass gehören die Erträge aus dem Zahlungsverkehr (42,4 Prozent) neben den Erträgen aus dem Wertpapier- und Depotgeschäft (23,2 Prozent) zu den größten Ertragsbringern. Die Vermittlungsprovisionen folgen mit 21,4 Prozent auf Rang 3.

Im Preis- und Kommunikationswettbewerb müssen Volksbanken und Raiffeisenbanken ihre Angebote präziser auf die Kundenbedürfnisse abstimmen. Der Erfolg im Wettbewerb wird vom Kunden bestimmt. Dies bedeutet, dass es für die Bank wichtig ist zu wissen, was die Kunden veranlasst, sich für das eine oder gegen das andere Angebot zu entscheiden.

Um den Kundenbedarf bei der optimalen Gestaltung von Produkt- und Leistungsbündeln zu berücksichtigen, gleichzeitig aber auch die Konditionen und Reaktionen der Mitbewerber sowie die Kosten- und Ertragslage nicht außer Acht zu lassen, bedarf es eines ganzheitlichen Produkt- und Preisfindungsansatzes, in den die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Volksbank Raiffeisenbank einfließen. Ein optimaler Ansatz zur Ausschöpfung der Ertragspotenziale sowie der Gestaltung von Girokonten und Preisen verbindet alle Dimensionen: Ertrag, Kosten, Wettbewerber und Kundennutzen. Impulsgrundlage sind der Kundenbedarf und Markenwert der einzelnen Volksbank und Raiffeisenbank.

Fünf Sensoren

Um diese zu messen hat die GGB-Beratungsgruppe die „GGB-Sensoren“ entwickelt. Diese ganzheitliche Methodik wurde in mehr als 150 Beratungsprojekten erfolgreich umgesetzt. Im Durchschnitt konnten die Banken die Einnahmen aus dem Zahlungsverkehr um 337.000 Euro p.a. verbessern. Dabei lag der

Maßgeschneiderte Lösungen zu fairen Preisen

Nachgefragt bei Gottfried Joos, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Dornstetten eG

Herr Joos, was hat Sie bewogen, die Girokontomodelle neu zu gestalten?

Wir haben unsere alten Kontomodelle vor vielen Jahren entwickelt und seither nur unwesentlich verändert. Die Marktveränderungen im Privatkundenbereich mit neuen Anbietern und neuen Preismodellen, insbesondere „kostenlosen“ Angeboten, taten ein Übriges. Es war also Zeit für eine Überarbeitung.

Welchen Beitrag hatten die Erkenntnisse aus der Befragung von Kunden und Nichtkunden bei der Ausgestaltung der neuen Girokonten?

Einen ganz entscheidenden. Zum einen brachten uns diese Befragungen ganz neue Informationen, zum Beispiel zu unserem Markenwert. Zum anderen konnten wir aus den Ergebnissen konkret ableiten, auf was unsere Kunden Wert legen und was für potenzielle Neukunden wichtig ist. Unterstützt haben die Erkenntnisse auch die Kommunikation des neu gestalteten Kontomodells nach innen. So konnten wir gut belegen, dass das von einigen Mitarbeitern erhoffte „Null-Euro-Konto“ nicht gefordert wird.

Ausschließlich von einer Preisanpassung zu sprechen, wäre zu kurz gedacht. Wie vereinbaren Sie Preiserhöhung und Kundenwunsch?

Die Befragungsergebnisse und die Diskussionen in der Projektgruppe haben uns bewusst gemacht, dass wir selber schon nicht mehr realisieren, wie vielfältig unsere Leistungen rund ums Konto tatsächlich sind. Deshalb haben wir unsere Leistungen aufgearbeitet, aktualisiert und deutlicher in den Vordergrund gestellt. Über den neuen Kontomodellen steht das Motto: „Maßgeschneiderte Lösungen zu fairen Preisen.“

Haben Sie spezielle Mehrwerte definiert? Welche würden Sie als Highlight hervorheben?

Die Mitgliedschaft und seit einigen Jahren die VR-Plus-Mitgliedschaft ermöglichen uns, Bankteilhabern einen bunten Strauß an Mehrwerten zusammenzustellen. Allen unseren Kunden bieten wir seit kurzem einen „Daheim-Service“ an. Obwohl wir durch viele Geschäftsstellen unseren Kunden sehr nahe sind, erreichen wir so auch diejenigen, die nicht mehr mobil, sondern an ihr Zuhause gebunden sind.

Welche Faktoren waren dafür entscheidend, das Projekt mit dem Projektpartner GGB durchzuführen?

Der BWGV hatte zusammen mit dem BVR im Februar 2010 eine Informationsveranstaltung mit dem Titel „Mit Girokonten Geld verdienen“ ausgeschrieben. Als Partner des BVR war die GGB-Beratungsgruppe eingebunden. Herr Dr. Demiri hat in seiner Konzeptdarstellung überzeugt. Die Konditionen waren in Ordnung. So war es leicht, sich für diese Verbundlösung zu entscheiden. Wir sind mit dem Projektverlauf sehr zufrieden.

Wie lange dauerte das Projekt von der Entscheidung bis zur Umsetzung?

Es hat ein gutes Jahr gedauert, dabei ist aber zu berücksichtigen, dass wir durch den krankheitsbedingten Ausfall unseres Organisations ein paar Monate Pause einlegen mussten. Ich denke, realistisch muss man mit sechs Monaten plus X rechnen, um ein solch komplexes Projekt umsetzungsreif vorzubereiten.

Wer war bankintern bei der Umsetzung beteiligt?

Wichtig war uns, dass Mitarbeiter aus dem Markt- und Betriebsbereich einbezogen waren. In der Kerngruppe waren dies ein Servicemitarbeiter, eine Privatkundenberaterin, der Serviceleiter, die Vertriebsleiterin, der Organisator und ich. Die Befragungen haben wir von unseren Auszubildenden machen lassen.

Können Sie bereits die positiven Effekte der Neugestaltung beziffern?

Wir haben natürlich intensiv gerechnet und erwarten deutliche Ertragssteigerungen. Da die Umstellung der Bestandskonten aber erst zum 1.7.2011 erfolgt, sind wir gespannt, ob wir die geplanten Effekte tatsächlich erzielen.

Wie sind Sie bei der internen und externen Kommunikation vorgegangen?

Intern war die Spannung natürlich groß. Die Projektgruppe hat unsere Mitarbeiter lange auf die Ergebnisse warten lassen, alle wurden kurz vor der Einführungsphase informiert und geschult. Dies sollte verhindern, dass Teilergebnisse zu früh für Verunsicherung innerhalb der Bank und im Kundenbereich führen. Das gesamte Kommunikationskonzept war sehr aufwändig. Beratungsunterlagen wurden komplett neu konzipiert. Unsere Kunden haben wir alle mit einem transparenten persönlichen Anschreiben informiert – wir wollten keine „versteckten Preiserhöhungen“. Auf einen Punkt sind wir stolz: Es gibt nun keinerlei „Sternchen-Preise“ mehr. Wir haben alle Preise bewusst transparent ohne Fußnoten oder Verweise dargestellt.

Wie waren die Reaktionen Ihrer Kunden? Gab es Zuspruch, Beschwerden oder Kundenabwanderungen? Und welche Reaktionen hatten Sie erwartet?

Große Befürchtungen gab es bei einigen wenigen in der Bank. Durch die gute Vorbereitung der Mitarbeiter unmittelbar vor der Aussendung der Kundenanschriften waren diese positiv auf „Wir schaffen das“ programmiert. Die Bedenkensträger wurden bisher nicht bestätigt. Es gab einzelne Beschwerden und einige wenige Konten wurden aufgelöst, dies aber bei Kunden mit wenig intensiver Geschäftsbeziehung. Die neuen Kontomodelle haben aber ebenso Chancen für Kunden gebracht, sodass positive Rückmeldungen nicht ausblieben. Gespannt sind wir natürlich auf die Reaktionen nach der ersten Abrechnung.

Das Gespräch führte Klaus Repple, Bankenberatung-Markt/Vertrieb, BWGV.

Die Vorgehensweise bei der Optimierung der Kontomodelle

Phase 1: Abstimmung auf die Zielsetzung der Bank

Im ersten Schritt werden die Ziele des Gesamtprojekts festgelegt. Dies erfolgt im Rahmen eines Kick-off-Workshops, in dem auch die Projektverantwortlichen bestimmt sowie Details der Befragung (z.B. hinsichtlich der Wettbewerber oder Produktmerkmale) erörtert werden.

Phase 2: Feldarbeit

Die zweite Phase beinhaltet die Feldarbeit und umfasst neben der Erstellung des Befragungsdesigns die Durchführung der Befragung selbst. Die Befragungsmethodik ist dabei bankindividuell und erfolgt conjoint-analytisch (indirekt).

Phase 3: Analyse und Ergebnisse

Im Rahmen der dritten Phase werden die Ergebnisse der Befragung ausgewertet. Die mehrstufige Vorgehensweise bei der Analyse folgt dabei den bereits beschriebenen fünf Sensoren. Die bankindividuellen Aussagen zum Marken-, Produkt-, Segment-, Markt- und Preissensor werden dann in einem Ergebnisbericht zusammengestellt, der bankindividuelle Empfehlungen enthält.

Phase 4: Handlungs- empfehlungen

Die bankindividuellen Ergebnisse werden anschließend in einem Ergebnis-Workshop den Projektverantwortlichen präsentiert. Gemeinsam werden die einzelnen Erkenntnisse kritisch diskutiert und die möglichen Maßnahmen abgeleitet. Dabei werden die Ergebnisse aus allen Analysephasen auf Fragestellungen des Vertriebs transferiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Phase 5: Umsetzung

Die Umsetzung der erarbeiteten Handlungsempfehlungen erfolgt im Rahmen der fünften Phase. Dabei werden vernetzt alle entscheidungsrelevanten Dimensionen (Kunde, Wettbewerber, Bankstrategie, BWL und Mitarbeiter) für eine bedarfs- und wettbewerbsgerechte Preis- und Produktpolitik berücksichtigt, um eine endgültige Positionierung im Zahlungsverkehr zu definieren.

© GGB-Beratungsgruppe GmbH

durchschnittliche Mehrertrag pro Konto und Jahr – je nach Markenwert der einzelnen Projektbank und bereits ausgeschöpftem Potenzial – bei 9,35 Euro bis 38,14 Euro.

Die GGB-Sensoren bestehen aus fünf Bausteinen, die jeweils unterschiedliche Fragestellungen behandeln.

- **Markensensor:** Wie hoch ist der Markenwert?
- **Produktsensor:** Was ist für die Kunden wirklich wichtig?
- **Was schafft Wert?**
- **Segmentsensor:** Wie sieht die Nutzenstruktur der Kunden aus?
- **Marktsensor:** Wie hoch sind die Markterfolgsaussichten der Produkte/Produktbündel im Vergleich zum Wettbewerb?
- **Preissensor:** Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden für ein Produkt oder Produktbündel im Wettbewerbsumfeld?

Dabei sind die Ergebnisse der einzelnen Sensoren untereinander vernetzt und ermöglichen fundierte, wissenschaftlich abgesicherte und repräsentative Aussagen. Diese Vorgehensweise sichert die ganzheitliche Betrachtung des nutzenorientierten Kaufverhaltens ab.

Der Markenwert (Wert der Marke „Volksbank und Raiffeisenbank“ in Euro und Cent) ist dabei die Grundlage für die Positionierung der Genossenschaftsbank im Zahlungsverkehr. Erst wenn die Bank den Markenwert und damit die Preisbereitschaft aufgrund der Marke beim Girokonto kennt, kann analysiert werden, inwieweit in der Region ein „Null-Euro-Konto“ für das Institut überhaupt notwendig ist oder ob bei den aktuellen Kontomodellen Preisspielräume existieren.

Ganzheitlicher Prozess

Das Thema Girokonto ist ein ganzheitlicher Prozess, der mehrere Dimensionen und Themen bei der Entscheidung berücksichtigen muss. Eine strukturierte und zielgerichtete Vorgehensweise verfolgt klare Zielsetzungen. Zunächst einmal müs-

sen die gegebenen Zusammenhänge erkannt werden. Dazu ist eine systematische Analyse erforderlich. Im zweiten Schritt sollten auf Grundlage der Analyseergebnisse strategische Ziele und Alternativen diskutiert werden. Schließlich muss unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren entschieden werden, wie weiter vorzugehen ist und was beachtet werden muss. Sind die Entscheidungen in der Bank getroffen, dann erfolgt eine konsequente Umsetzung der getroffenen Entscheidungen.

In einem fünfstufigen Projekt können die Grundlagen für eine Optimierung des Produktportfolios und Ausschöpfung der Ertragspotenziale durch ein auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden orientiertes Produkt- und Preismanagement (siehe Abbildung) geschaffen werden. Je nach Aufgabenstellung ergeben sich auf die einzelnen Phasen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, die jedoch verzahnt und ganzheitlich zu analysieren sind. Dabei liefern die GGB-Sensoren die Entscheidungsgrundlagen für die Girokontopolitik und die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Konzeptes auf Basis des Kundenbedarfs in der Region. Das auf Kundennutzen fokussierte Girokonto und die Preisgestaltung bieten gute Voraussetzungen, nicht nur die Girokontomodelle bedarfsgerecht zu gestalten, sondern auch die vorhandenen Ertragspotenziale auszuschöpfen.

Das Girokonto ist das Herz der Geschäftsbeziehung. Produkt- und preispolitische Entscheidungen, auch beim Girokonto, erfordern daher eine Auseinandersetzung mit allen möglichen Wirkungen einer Entscheidung. Diese Entscheidungen sind strategische Entscheidungen und damit Vorstands- und Führungsaufgabe. Eine falsche Entscheidung lässt kurzfristig keinen Spielraum zu, diese zu revidieren.



Autor

Dr. Argjent Demiri

Seniorberater und Leiter des Kompetenzzentrums „Strategisches Marketing & Marktforschung“ sowie „F&E und Innovationsmanagement“ bei der GGB-Beratungsgruppe GmbH, Stuttgart.



Der neue § 25c KWG

von Martin Daumann und Sarah Zapp

ZKA konkretisiert Anforderungen zur „Betrugsprävention“

Der im März 2011 in Kraft getretene neue § 25c KWG hat die Anforderungen an die „Betrugsprävention“ von Kreditinstituten und Finanzdienstleistern (Factoring-/Leasingunternehmen) deutlich verschärft. Durch die Verpflichtung zur Schaffung einer „zentralen Stelle“ wurden zugleich die organisatorischen Vorgaben erheblich ausgeweitet. Die hierzu avisierten und mit BMF und BaFin abgestimmten Auslegungs- und Anwendungshinweise des ZKA (ZKA-Hinweise) liefern den Banken eine erste verbindliche Planungsgrundlage zur Umsetzung der neuen Pflichten.

A. Acht Primärpflichten der zentralen Stelle

Der ZKA hat in Anlehnung an die durch die BaFin avisierte Verwaltungspraxis zu § 25c KWG acht Primärpflichten benannt, die durch die zentrale Stelle wahrzunehmen beziehungsweise umzusetzen sind. Die folgenden Ausführungen basieren auf diesen Vorgaben.

Integrierte Gefährdungsanalyse

Es muss sichergestellt sein, dass die jeweiligen Gefährdungsanalysen in Bezug auf die Prävention gegen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „Betrug“ aufeinander abgestimmt sind.

1.a Inventur: Im Rahmen einer Gefährdungsanalyse sind die institutsspezifischen Risiken bezogen auf „Sonstige strafbare Handlungen“ zu identifizieren und aufzunehmen. Das Institut kann sich dabei interner wie externer Informationsquellen bedienen, um langfristig ein fundiertes Expertenwissen als Basis für eine funktionsfähige Gefährdungsanalyse aufzubauen.

1.b Verzahnung: In Betracht kommt etwa die Erstellung einer gemeinsamen Analyse für alle drei Präventionsbereiche (Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „Betrug“). Die aktuelle Version der ZKA-Hinweise enthält jedoch leider keine konkreten Vorgaben zu Art und Umfang der Abstimmung.

Anpassung der Abläufe und Maßnahmen

2. Sicherungsmaßnahmen: Auf Grundlage der Gefährdungsanalyse sind die bestehenden Maßnahmen und Prozesse unter Berücksichtigung des festgestellten Handlungsbedarfs anzupassen. Hierzu können insbesondere die umfangreichen allgemeinen und speziell die konkreten Sicherungsmaßnahmen eingesetzt werden, welche ebenfalls in den ZKA-Hinweisen benannt sind.

3. Regelwerke: Darüber hinaus sind auf Grundlage der Gefährdungsanalyse entsprechende interne Grundsätze und Regelwerke zu definieren beziehungsweise zu schaffen und zu aktualisieren (zum Beispiel Zuständigkeiten, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Prozesse im Institut).

4. Radar: Ferner sind für die festgestellten Risiken angemessene Monitoring- und Kontrollmaßnahmen zu installieren, um die Risiken laufend im Blick zu haben.

5. Berichterstattung: Schließlich wird die Schaffung klarer und einheitlicher Berichtswege und -pflichten verlangt. Als Berichtsempfänger sind der Vorstand/die Geschäftsleitung sowie andere Geschäftsbereiche (zum Beispiel der zuständige Bereich für operationelle Risiken, interne Revision etc.) zu nennen.

Laufender Betrieb – Prüfungen und Kontrollen

6. Tagesgeschäft: Es sind gefährdungsbasierte Überprüfungen der Wirksamkeit der bereits in den Prozessen der Institute verankerten Prüfungen und prozessimmanenten Kontrollsysteme durchzuführen. Die Zuständigkeit der internen Revision bleibt von den internen Prüfungen unberührt.

7. Kontakt: Die zentrale Stelle ist Ansprechpartner für BaFin und Strafverfolgungsbehörden für alle Sachverhalte, die mit „Sonstigen strafbaren Handlungen“ im Zusammenhang stehen.

Aktualisierung

8. Update: Die Gefährdungsanalyse sowie die daraus resultierenden Präventionsmaßnahmen sind regelmäßig an die Risikosituation des Instituts anzupassen. Es hat eine fortlaufende

Grafik 1
Leistungen: Übersicht



Reihenfolge und Inhalt der Pflichten wurden in eine mögliche chronologische beziehungsweise sachlogische Reihenfolge gebracht und gestrafft. Ferner wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit Überschriften/Klammern ergänzt.

Entwicklung geeigneter Strategien zur Verhinderung des Missbrauchs von neuen Produkten und Technologien zu erfolgen.

B. Gefährdungsanalyse

In Folgenden werden einige der neuen Anforderungen aus den ZKA-Hinweisen an die Gefährdungsanalyse gesondert dargestellt.

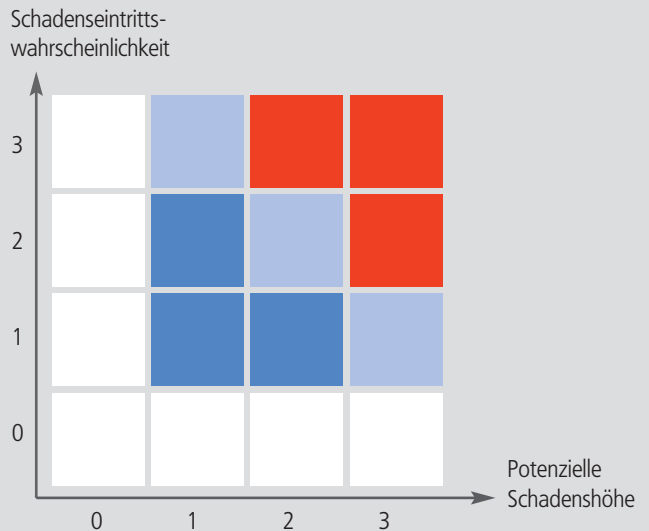
1. Neue Risikobereiche: Zunächst ist die aus der Geldwäscheprävention bekannte Struktur (kunden-, produkt- und transaktionsbezogene Risiken) zu Grunde zu legen. Zusätzlich sind nun weitere Risiken, wie etwa Länder- oder Vertriebswegsrisiken sowie „Sonstige Risiken“, einzubeziehen, worunter nach der Intention des Gesetzes (vgl. BT-Drs. 17/3023, S. 60) wie auch der ZKA-Hinweise der Faktor „Mitarbeiter“ fällt.

2. Schadenshöhe und Wahrscheinlichkeit: Im Rahmen der Bewertung der jeweiligen Risiken sind die Schadenseintrittswahrscheinlichkeit sowie die potenzielle Schadenshöhe zu bewerten. Hier bietet sich das Schema in Grafik 2 an.

3. Wesentlichkeit: Von besonderer Bedeutung ist der einschränkende Aspekt der „Wesentlichkeit“. Dieser steht erfreulicherweise relativierend vor allen Überlegungen der ZKA-Hinweise zu möglichen Risiken und Vermögensgefährdungen. Hier öffnet sich mangels starrer Vorgaben die Möglichkeit, die individuelle Aufstellung der Bank zu berücksichtigen und unwesentliche Risiken bis zur nächsten Überprüfung auszublenden. Bei der Bestimmung der Wesentlichkeit sollten Aspekte der Risikotragfähigkeit (zum Beispiel Betriebsergebnis vor Bewertung, HEK etc.) eine Rolle spielen. Hier bietet sich etwa eine Orientierung an ähnlichen Grenzen aus der Gesamtbanksteuerung beziehungsweise internen Revision an.

4. Vier Handlungsvarianten: Im Bezug auf die Risiken eröffnen sich der Bank (anders als in der Geldwäscheprävention) sodann vier Handlungsvarianten, um festzulegen, wie mit den Risiken weiter verfahren werden soll: akzeptieren, reduzieren,

Grafik 2
Schadenseintrittswahrscheinlichkeit und potenzielle Schadenshöhe



versichern oder ausschließen. Hierbei spielen neben dem analysierten Risikopotenzial sicherlich geschäftspolitische und -strategische Überlegungen sowie die individuelle Risikobereitschaft des Vorstands eine Rolle.

C. Fazit

Durch den neuen § 25c KWG rückt die „Betrugsprävention“ stärker denn je in den Fokus der Aufsicht. Künftig wird daher der koordinierte und planvolle Umgang mit diesem Thema zwingend sein – von der Gefährdungsanalyse und Maßnahmenableitung über das laufende Tagesgeschäft bis hin zum professionellen Handling akuter Schadensfälle.

Die Auslagerung der Pflichten aus § 25c KWG ist in den ZKA-Hinweisen explizit geregelt. Die Geno Tec GmbH wird auch diese Outsourcing-Dienstleistung anbieten. Interessenten hierfür können sich per E-Mail (info@geno-tec.de) oder telefonisch (069 6978-324) voranmelden.



Autoren

RA Martin Daumann
Syndikus
GenoTec GmbH



Sarah Zapp
Geldwäscheprävention
GenoTec GmbH



v.l.n.r. Beate Dresel, Mathias Prestenbach, Nico Friedmann,
Michael Basler, Daniele Roll und Torsten Ernst.

Eine Plattform für die Bildung

von Andrea Andree

Systematische Aus- und Weiterbildung ist für die Volksbank Bühl eine der zentralen Aufgaben. Mit der Gründung einer hauseigenen Training & Coaching Akademie im Herbst 2009 unter der Leitung des erfahrenen Trainers und Coach Michael Basler geht das Unternehmen neue Wege – in der Branche und in der Region.

Volksbank Bühl eröffnet eigene Training & Coaching Akademie

Die Training & Coaching Akademie (TCA), ausgestattet mit modernster Technologie und eigenen Räumen, arbeitet sehr eng mit den Bereichen Vorstand, Vertrieb, Personal und Marketing zusammen. Klares Ziel der TCA ist, alle Themen aus den Bereichen Weiterbildung und Personalentwicklung auf einer professionellen Plattform zu bündeln und die MitarbeiterInnen mit einem umfangreichen, modular aufgebautem Seminarangebot zu unterstützen. Claus Preiss, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Bühl, erklärt die Beweggründe, eine eigene Akademie ins Leben zu rufen: „Mit Blick auf die aktuellen Themen in Politik und Gesellschaft – global, aber auch hier in der Region – gehört Bildung zweifelsohne zu den wichtigsten Aufgaben unserer Zeit. Denn Bildung entscheidet über die Zukunft. Wer in Bildung investiert, investiert in die Zukunft. Gut beraten ist allerdings, wer ganz bei sich selbst anfängt, statt Bildung ausschließlich vom Staat und den Ländern zu erwarten. Und so hat sich allmählich die Idee der eigenen Training & Coaching Akademie geformt.“

Fünf Säulen tragen das Haus

„Wir hatten gleich zu Beginn eine klare Struktur vor Augen“, sagt Bereichsleiter Michael Basler. Die TCA besteht aus vorerst fünf Säulen. In der 1. Säule finden sich die Azubis wieder. Die 2. Säule, die Verkäuferakademie, ist geprägt von einem insgesamt fünfjährigen Personalentwicklungsprogramm. „Hier entwickeln wir unsere Vertriebsprofis von morgen. In enger Abstimmung mit externen Trainern/Coaches und einem internen Trainerteam werden sie auf die Aufgaben und Herausforderungen der nächsten Jahre professionell vorbereitet. In der 3. Säule, der Trainingsakademie, stimmen wir uns eng mit dem Vertrieb ab“, so Basler.

Es geht dabei um konkrete Vertriebsunterstützung, die Begleitung von Kampagnen, die Abstimmung und Koordination mit externen Trainern sowie die Implementierung von Transfersicherungsmaßnahmen.

Die Führungskräfteentwicklung auf Ebene der Bereichsleiter und Teamleiter findet in der Coachingakademie (4.Säule) statt. Hier steht den Führungskräfte ein umfangreiches Seminarangebot zu Führung und Coaching zur Verfügung. Das Bild wird abgerundet durch die Akademie für Kultur- und Wertefragen (Säule 5). Dort stehen Themen wie Teamentwicklung und Kommunikation im Vordergrund. Auch die omnipräsente Rubrik „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“ wird erfasst und sukzessive ausbaut.

„Die administrativen Aufgaben übernimmt meine Kollegin Beate Dresel, die das Back-Office der TCA managt. So wird sichergestellt, dass die verfügbaren Trainer ihrem eigentlichen Auftrag effektiv nachkommen können. Wir verfügen in der TCA über ein Team aus arrivierten Trainern, die alle einen hohen Praxisbezug mitbringen. Und ganz wichtig: Sie stehen alle noch erfolgreich in der täglichen Vertriebspraxis. So begleitet zum Beispiel Nico Friedmann aus der TCA heraus die Azubis neben seiner Hauptfunktion als VR-Finanzberater. Matthias Prestenbach, ebenfalls ein erfahrener VR-Finanzberater, steht als feste Größe unterstützend für die Verkäuferakademie. Torsten Ernst ist ein Vertriebsexperte, der als Vertriebsberater der BSH die Firmenbank und Private Banking aktiv begleitet.

„Metaphorisch könnte man sagen, dass wir ähnlich einer Profimannschaft aus dem Spitzensport unser Trainerteam generiert und entsprechend der jeweiligen Qualifikationen positioniert haben“, erklärt Michael Basler, der als Trainer und Coach in allen fünf Säulen unterwegs ist.

Neben ihren Aufgaben als Mitarbeiterin im zentralen Vertrieb unterstützt Daniele Roll die KollegInnen am Markt mit Trainings beim technischen Einsatz von Beratern & Verkaufen. Und die Verkäuferakademie kümmert sich um den Nachwuchs.

Enge Zusammenarbeit mit dem BWGV

„Unser Motto lautet ganz klar: Gemeinsam mehr erreichen! Wir haben insgesamt fünf Module über insgesamt fünf Jahre in unserem Modell verankert. Dort werden wir die Ausbildungsformate zum VR-Serviceberater und später zum VR-Finanzberater in enger Abstimmung mit dem BWGV darstellen und intensiv zusammenarbeiten“, betont Basler.

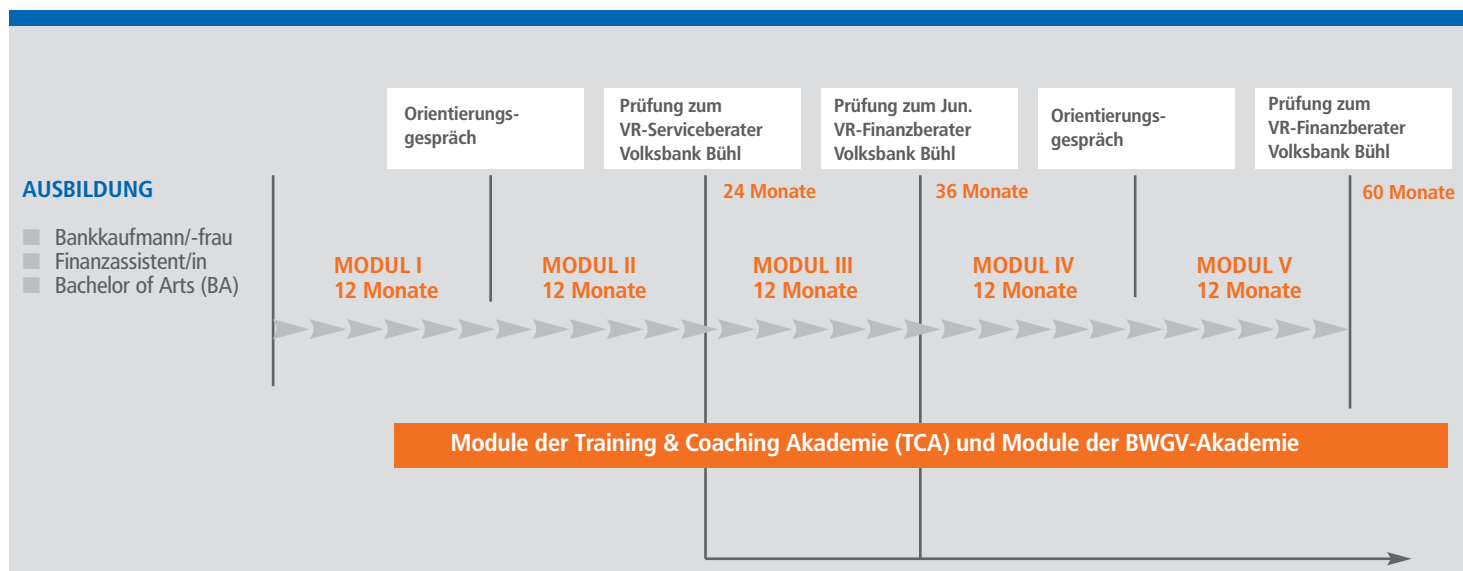
Der erfolgreiche Abschluss an der Verkäuferakademie ist gekoppelt an weitere Meilensteine, u.a. an Vertriebsserfolge, laufende Testings durch externe und interne Trainer etc. „Am Ende stehen nicht nur hervorragend ausgebildete VR-Finanzberater, sondern auch starke Persönlichkeiten.“

Schon jetzt denkt die Volksbank Bühl an den Ausbau der TCA um eine 6. Säule. „Es ist vorstellbar, die Ressourcen und Kompetenzen der TCA nicht nur intern zu nutzen, sondern sie beispielsweise im Rahmen einer Mehrwert-Akademie auch unseren Mitgliedern und Kunden zur Verfügung zu stellen“, sagt Michael Basler. Denkbar wären beispielsweise Seminarangebote oder Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit ausgesuchten Firmen, Unternehmen oder Steuerberatern.



Autorin

Andrea Andree
Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation
Volksbank Bühl eG





Eigene Stärken und Talente entdecken

von Anke Gaukel

Über 400 SchülerInnen profitierten vom Einsatz des Berufsnavigators bei der Volksbank eG Mosbach. Beim Entdecken der eigenen Stärken und Talente ist er eine entscheidende Hilfe.

Ende März fanden die sechs Beratungstage für über 400 SchülerInnen der 8. Klassen der Werkrealschulen, Realschulen und der 11. Klasse des Wirtschaftsgymnasiums sowie des kaufmännischen Berufskollegs in den Räumlichkeiten der Volksbank Mosbach statt. Dort erhielten täglich drei Schulkassen mit Hilfe des Berufsnavigators ein individuelles Stärkenprofil sowie eine gezielte Berufsempfehlung. Im ersten Schritt beurteilten sich die Schüler selbst sowie gegenseitig in Kleingruppen anhand von 37 verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen. Im zweiten Schritt ging es in die Beratung mit den ausgebildeten Berufsnavigator-Beratern. Um die Zeit zwischen Testergebnis und Beratungsgespräch zu verkürzen, boten zwei Auszubildende der Volksbank Mosbach eine Bankführung an, die gerne von den Schülern angenommen wurde. Mit den ausgewerteten Stärkenprofilen konnten sich die SchülerInnen recht gut identifizieren. Dies zeigte die Resonanz seitens der Jugendlichen, die fast ausnahmslos positiv war: „Viele vorgeschlagene Berufsbilder treffen genau zu!“, „An diesen Beruf hatte ich auch schon gedacht!“, „Schön, dass mich meine Klassenkameraden so positiv einschätzen. Volltreffer, ich fühle mich in meiner Berufswahl bestärkt!“, so die Aussagen der Teilnehmer.

Großes Lob von den Lehrkräften

Auch die Lehrkräfte der Schulen waren von dem Berufsnavigator sehr angetan. Besonders die nach dem Testverfahren durchgeführten Berufsnavigator-Beratungen bekamen Bestnoten. So bestätigte der Rektor von der Müller-Guttenbrunn-Schule: „Besonders hilfreich ist für meine Schüler das Beratungsgespräch. Sie erhalten nicht nur Anregungen und Tipps, sondern konkrete Vorschläge und Hilfestellungen zur Berufsfindung.“ Für den Abteilungsleiter der Ludwig-Erhard-Schule und für den Berufserkundungs-Beauftragten von der Pestalozzi Realschule lag die Auswertung des individuellen Stärkenprofils ganz vorne, da jeder Schüler wichtige Botschaften über die Ausprägung seiner persönlichen Kompetenzen erhielt. Durch intensive Gespräche mit den Jugendlichen konnten Personalleiter Albrecht Kaufmann und Ausbildungsbeauftragte Anke Gaukel bereits während der Berufsnavigatortage enge Kontakte mit den Schülern knüpfen. „Bei so manchen Schülern lag als Ergebnis das Berufsbild Bankkauffrau/Bankkaufmann oder das duale Studium Bachelor of Arts weit oben.“ Für das Angebot von Praktikumsplätzen bietet diese Veranstaltung ebenfalls eine gute Plattform. Mit zirka 20 Schülern



© VB Mosbach

konnten bereits Termine in der Ferienzeit vereinbart werden. „Vergangenes Jahr wurden zwei Ausbildungsplätze anhand der Empfehlung des Berufsnavigators und anschließenden Praktikums bei uns vergeben“, so Personalleiter Albrecht Kaufmann. Das Engagement der Volksbank Mosbach ist deshalb für den Vorstandsvorsitzenden Direktor Klaus Saffenreuther klar begründet: „Die Volksbank Mosbach unterstützt seit vielen Jahren die Schulen und somit die SchülerInnen in der Region. Ziel ist es dabei, unseren Förderauftrag durch konkrete Maßnahmen nutzbringend umzusetzen. Dies geschieht zum Beispiel durch Bewerbungstrainings, Praktika und durch den Einsatz des Berufsnavigators“.

Agentur für Arbeit mit im Boot

Der Einsatz des Berufsnavigators erfolgte Hand in Hand mit der Agentur für Arbeit. Dies zeigt auch die Präsenz von zwei Berufsberatern vor Ort. Auf Basis der ermittelten Stärken und der entsprechenden Berufsempfehlung bestand für die Schüler direkt die Möglichkeit, sehr zielgerichtet in konkrete Beratungsgespräche mit den Berufsberatern der Agentur für Arbeit zu gehen oder auch Termine für Beratungsgespräche gemeinsam mit den Eltern zu vereinbaren. Die Agentur für Arbeit beteiligte sich außerdem an etwa einem Drittel der anfallenden Kosten des Berufsnavigators.

Zu einer großen Abschlussveranstaltung in der Alten Mälzerei in Mosbach wurden die Schüler mit ihren Eltern eingeladen. Bei der sehr gut besuchten Veranstaltung wurden die Eltern über den Berufsnavigator informiert. Die Schüler selbst erhielten ihr persönliches Zertifikat. Die Einbeziehung der Eltern ist der Volksbank Mosbach sehr wichtig, weshalb auch die Zertifikats-Übergabe in einem feierlichen Rahmen stattfand. „Denn mit der Unterstützung der Eltern gewinnt der Berufsnavigator noch mehr an Qualität und Akzeptanz“, meint Vorstandsvorsitzender Direktor Klaus Saffenreuther.

Exklusivvereinbarung für den Einsatz des Berufsnavigators in Baden-Württemberg bleibt erhalten

Mit Rundschreiben hat der BVR informiert, dass das Recht der Genossenschaftsbanken, das Berufsorientierungsprogramm „Berufsnavigator“ gegenüber anderen Finanzdienstleistungsunternehmen exklusiv einzusetzen, bundesweit zum 31.07.2011 endet. Im Rahmen intensiver Gespräche konnte der BWGV erreichen, dass die BWGV-Mitgliedsbanken eine Sonderstellung erhalten und den Berufsnavigator weiterhin exklusiv nutzen können.

Ansprechpartnerin: Stefanie Karcher, Fon 0721 352-15 48

E-Mail stefanie.karcher@bwgv-info.de sowie www.vr-berufsnavigator.de.

Schüler der 12. Klasse des Wirtschaftsgymnasiums der Ludwig-Erhard-Schule meinen:

Halis Dalcilic:

Es ist eine ganz andere Art, Berufe kennenzulernen. Die eigenen Stärken auf einen Blick zu sehen, das fand ich schon mal super. Viele waren mir bekannt, aber von einigen war ich überrascht. Nach dem anschließenden Beratungsgespräch war mir klar: Ich beginne ein Studium an der Dualen Hochschule in Richtung Finanzen, das ist genau das, was ich mir immer vorgestellt hatte. Nach einem einwöchigen Praktikum hat sich mein Entschluss gefestigt, und ich habe mich um einen Studienplatz beworben. Ich bekam die Stelle und beginne am 1. August 2011 bei der Volksbank Mosbach. Ich bin gespannt, was mich erwartet.

Tina Habermann:

Ich hatte noch keine genauen Vorstellungen, was ich nach dem Abitur machen wollte. Nach dem Beratungsgespräch war für mich klar, dass ich mich in Richtung Bank orientieren möchte. Der Kontakt mit Menschen ist mir sehr wichtig. In dem Beratungsgespräch erfuhr ich, dass es bei der Bank eine zweijährige Ausbildung als Finanzassistentin gibt. Dies ist eine gute Möglichkeit für mich, da ich nicht studieren möchte. Nach einem einwöchigen Praktikum habe ich die Bewerbung abgegeben und freue mich, ab 1. August 2011 meine Ausbildung zu beginnen.

Dirk Döbel, Berufsberater Arbeitsagentur Tauberbischofsheim

Die richtige Berufswahl zu treffen, ist für die Zukunft im Berufsleben von entscheidender Bedeutung. Man kann gar nicht früh genug damit anfangen, sich seine Gedanken zu machen, Informationen zu sammeln, Pläne zu schmieden. Hier hilft in besonderem Maße der Berufsnavigator, der den jungen Menschen einen Einblick in Berufe verschafft, die passend zu den im Test erhobenen Ergebnissen individuell erläutert werden. Als Berufsberater sehe ich im Berufsnavigator eine wichtige Unterstützung meiner persönlichen Arbeit und eine weitere Informationsquelle für die teilnehmenden Schüler und Schülerinnen.



Autorin

Anke Gaukel
Ausbildungsbeauftragte
Volksbank eG Mosbach

DZ Bank und Volksbanken Raiffeisenbanken starten erstmals gemeinsames Traineeprogramm

Unter dem Namen „Team Up“ startet die DZ Bank in diesem Jahr erstmals gemeinsam mit den Volksbanken Raiffeisenbanken ein neues modulares Traineeprogramm für insgesamt 50 Hochschulabsolventen. Mit der Initiative bereiten sich die Genossenschaftsbanken auf künftige demografische Veränderungen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter vor. Das Programm bietet den Trainees die Chance, innerhalb kurzer Zeit einen umfassenden Einblick in unterschiedliche Finanzdienstleistungen zu erlangen. Das Themenspektrum reicht von Bankdienstleistungen, Versicherungsangeboten und Bausparen bis hin zu den unterschiedlichen Aspekten rund um die Wertpapieranlage. Neben der fachlichen Ausbildung der Trainees liegt ein besonderer Schwerpunkt des Programms auf der Vernetzung der Nachwuchskräfte sowohl untereinander als auch innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

Während der insgesamt 18-monatigen Laufzeit werden die Trainees zwölf Monate in erster Linie die Geschäftstätigkeiten in einer Genossenschaftsbank kennenlernen. Die Ausbildung richtet sich nach den jeweiligen Anforderungen der teilnehmenden Volksbanken Raiffeisenbanken und bietet den Hochschulabsolventen die drei Programmschwerpunkte „Firmenkunden“, „Banksteuerung“ und „Privatkunden“ an. Darüber hinaus sind Praxis Einsätze bei der DZ Bank sowie Unternehmen der DZ-Bank-Gruppe vorgesehen. Zusätzliche interne und externe Weiterbildung rundet die Ausbildung ab. Koordiniert und betreut wird das Programm von der DZ Bank, nach erfolgreichem Abschluss ist die Übernahme der Trainees durch die Volksbank Raiffeisenbank vorgesehen.

Zum Auftakt am 1. Oktober 2011 bietet die DZ Bank in Kooperation mit den teilnehmenden Volksbanken Raiffeisenbanken 15 Traineeplätze an. Weitere interessierte Hochschulabsolventen können zu den Terminen 1. April und 1. Oktober 2012 einsteigen.

EasyCredit verleiht Preise für finanzielle Bildung

Easy Credit, der Ratenkredit der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, hat erstmals Preise für finanzielle Bildung verliehen. Ausgezeichnet wurden Projekte zur finanziellen Bildung in Deutschland und Österreich, die von den Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort unterstützt werden.

Seit vielen Jahren ist es easy Credit ein wichtiges Anliegen, sich der Förderung der finanziellen Bildung anzunehmen. „Wir konnten im vergangenen Jahr unseren 60. Geburtstag als Konsumentenkreditexperte feiern. Bewusst haben wir auf ein großes Fest verzichtet und stattdessen zusammen mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken die Aktion „easy Credit: Finanzielle Bildung fördern“ ins Leben gerufen“, erläutert Alexander Boldyreff, Vorstandsvorsitzender der TeamBank AG, die Beweggründe des Unternehmens für die Initiative.

Rund 400 Volksbanken und Raiffeisenbanken aus Deutschland und Österreich haben sich an der Aktion beteiligt und Projekte eingereicht, die von ihnen vor Ort gefördert werden. Eine Fachjury, bestehend aus Vertretern der genossenschaftlichen Finanzgruppe, des österreichischen Genossenschaftsverbands, der Wissenschaft und Vertretern der Stiftung „Deutschland im Plus“, haben die einzelnen Projekte bewertet und in drei Kategorien jeweils drei Sieger ermittelt. Die Bandbreite der Projekte reicht von Unterrichtsaktionen über Theaterstücke bis hin zu Onlinelernportalen für Menschen jeden Alters. Als Starprojekt hat die Fachjury die Initiative „Schüler helfen Schülern – Ausbildung zum Finanzlotsen“ ausgezeichnet, die von der Volksbank Lübeck eG eingereicht wurde. In Kooperation mit dem Carl-Jacob-Burckhardt-Gymnasium in Lübeck werden Schüler der Oberstufe zu Finanzlotsen ausgebildet. Als Multiplikatoren geben diese dann zukünftig das erlernte Wissen an andere Jugendliche weiter. Außerdem stehen sie als Ansprechpartner für alle finanziellen Fragen zur Verfügung. Das Projekt verkörpert das genossenschaftliche Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe auf vorbildliche Art und Weise, heißt es in der Begründung der Fachjury. Informationen zu allen herausragenden Projekten der Volksbanken und Raiffeisenbanken für die finanzielle Bildung in Deutschland und Österreich können online unter www.finanzielle-bildung-foerdern.de abgerufen werden.

VR Leasing nimmt Fahrt auf

Ins neue Geschäftsjahr ist die VR Leasing mit einem Neugeschäftsplus von 6 Prozent gestartet; per 30. April 2011 wurde im In- und Ausland insgesamt knapp 1 Mrd. Euro umgesetzt. Wie bereits gemeldet, erreichte die VR Leasing im Geschäftsjahr 2010 ein positives Ergebnis vor Steuern. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lag bei 5 Mio. Euro (2009: -16,7 Mio. Euro). Die Risikovorsorge konnte auf 82,3 Mio. Euro reduziert werden (2009: 117,1 Mio. Euro). Das Neugeschäft der VR Leasing im In- und Ausland lag 2010 bei insgesamt 2,9 Mrd. Euro (2009: 3,5 Mrd. Euro). Dies ist Ausdruck einer zwischenzeitlich konservativeren Risikopolitik der VR Leasing sowie der zu Beginn des Geschäftsjahres 2010 noch zurückhaltenden Investitionsneigung des Mittelstands. Der Vorstand hat Leitplanken für die Strategie definiert, um das Unternehmen zu nachhaltiger Ertrags- und Wachstumsstärke zu führen. Im Zentrum stehen zwei Stoßrichtungen:

- die konsequente Ausrichtung aller Geschäftsaktivitäten auf die Bedürfnisse der Volksbanken Raiffeisenbanken und ihrer in der Region verwurzelten Mittelstandskunden
- die Fokussierung auf das Kerngeschäftsfeld Mittelstandsfinanzierung mit Leasing, Factoring, Zentralregulierung und neuen Produkten

Parallel wird sich die VR Leasing sukzessive aus Vertriebskanälen und Geschäftsfeldern außerhalb der Kernkompetenzen zurückziehen. Nicht mehr im Fokus stehen das bislang zusätzlich betriebene Leasinggeschäft über Auto- und Maschinenhändler, Kfz-Flottenangebote sowie Immobilienleasing. Für diese Geschäftsfelder sucht die VR Leasing nach werterhaltenden Lösungen bis hin zu einem Verkauf. Gleichsam wird in diesen Geschäftsfeldern weiterhin Neugeschäft betrieben. Parallel überprüft die VR Leasing derzeit ihre Auslandsaktivitäten.



Sonderevent bei Stage-Entertainment für die Kooperationspartner der goldenen VR-Bank-Card Plus

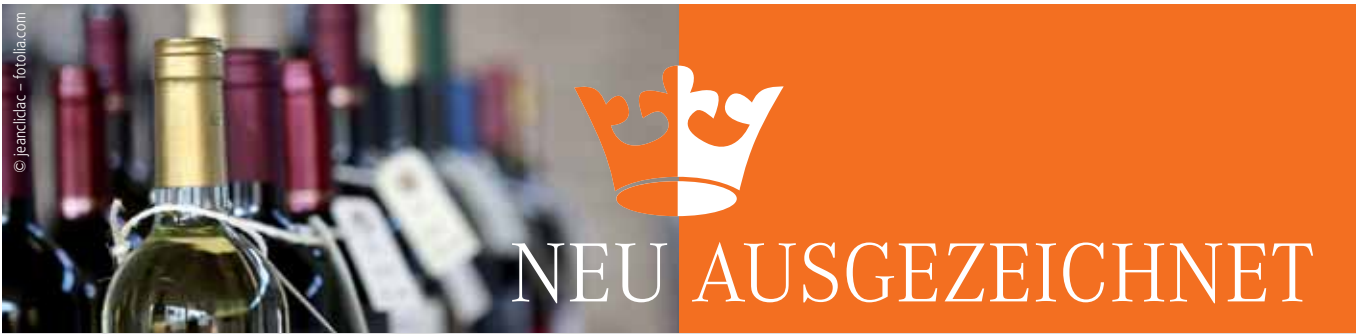
Die Inhaber der goldenen VR-Bank-Card Plus erhalten bei Stage-Entertainment bereits seit längerem einen Preisvorteil von 10 Euro pro Ticket. Um nun auch den Kooperationspartnern (Händlern) der goldenen VR-Bank-Card Plus einen Vorteil zu bieten, hat der BWGV gemeinsam mit Stage-Entertainment ein besonderes Event konzipiert und am 27. Mai durchgeführt. Für die Kooperationspartner waren die besten Plätze beim Musical „Tanz der Vampire“ in Stuttgart zum Sonderpreis reserviert. Wolfgang Faiß, Produktverantwortlicher der goldenen Mitgliederkarte, begrüßte im separaten VIP-Bereich im Theaterfoyer die Partner und Händler, denen dort vor dem Beginn des Musicals und in der Pause kostenlos Getränke und eine Verköstigung angeboten wurden. Die etwa 70 anwesenden Partner waren vom Event und dem besonderen Service begeistert und wünschten auch für die Zukunft derartige Veranstaltungen. Diesen Wunsch der Partner nimmt der BWGV auf und plant für das zweite Musical in Stuttgart „Ich war noch niemals in New York“ für den Herbst einen Event. Die Kooperationspartner können gerne von ihren Firmenkundenbetreuern begleitet werden. Durch solche Aktionen für die „Familie“ der goldenen VR-Bank-Card Plus wird die Kundenbeziehung zu den Händlern mit einem besonderen Erlebnis und mit Emotion verbunden.

Beratungstraining mit Agree BAP

Die intensive Vorbereitungs- und Einführungsphase von Agree BAP an der bwgv-Akademie ist abgeschlossen: Ab Juni 2011 steht das Beratungssystem der Fiducia IT AG an den Standorten Stuttgart und Karlsruhe zur Verfügung. Nachdem die technischen Voraussetzungen in Zusammenarbeit mit der Fiducia IT AG an beiden Akademiestandorten geschaffen waren, startete eine umfangreiche Trainerqualifikation, um Agree BAP qualitätsorientiert in unterschiedlichen Veranstaltungen zu implementieren.

Durch den Einsatz von 18 Schulungsnotebooks je Standort sind eine hohe Trainingsqualität und ein Höchstmaß an Praxistransfer für die tägliche Kundenberatung gewährleistet. Der Einsatz der Agree-Anwendung an der bwgv-Akademie ermöglicht den KundenberaterInnen ein professionelles Training - bedarfsorientiert und praxisnah.

Ansprechpartnerin: Christina Hofert, Produktmanagerin/Beraterin, bwgv-Akademie, Fon 07 11 45 81-32 15



Genossenschaft	Wettbewerb/Institut	Preis	Wein
Badischer Winzerkeller eG	Concours Mondial de Bruxelles	Silber	Weißwein „Junge Winzer 2010“
Weingärtner Cleebrohn-Güglingen eG	14. Trollingerpreis/Original Trollinger	1. Platz	2009er St. Michael, Trollinger trocken
	14. Trollingerpreis/Trollinger Individualist	2. Platz	2009er Herzog Christoph, Trollinger trocken
Baden-Badener Winzer-genossenschaft eG	Regentpreis 2011	Silber-Medaille	2008er Regent, QbA
Winzer-genossenschaft Löwenstein eG	Regentpreis 2011	Silber-Medaille	2007er Regent, QbA

PRÄMIERTE WEINE BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER GENOSSENSCHAFTEN

Das besondere Event

Opernabend in der Weinmanufaktur



Als singender Kellermeister überzeugte Christian Vuletic von der Weinmanufaktur die Musikliebhaber.

Ein voller Erfolg war der Opernabend der Weinmanufaktur in der Untertürkheimer Kelter. Die drei Opernstars verdrehten den Gästen so die Köpfe, dass diese auch beim anschließenden Tête-à-tête mit den sympathischen Stars nicht wussten, woher die Frühlingsgefühle stammen: von der Musik, der Ausstrahlung der Sangeskünstler oder den Tropfen der Weinmanufaktur – so das Resümee der Untertürk-

heimer Zeitung. Natürlich war die Auswahl der Stücke vom Gastgeber geprägt, wie Mozarts Champagner-Arie, „Trinke Liebchen, trinke schnell“ oder „Hoch die Gläser, hoch das Leben“ zeigen. Der Verkaufsleiter der Weinmanufaktur Christian Vuletic präsentierte sich als Nachwuchs-Tenor mit viel schauspielerischem Talent.

Wenn Vorstand und Lehrling die gleiche Schubkarre schieben



Aufmerksam in der ersten Reihe beim ersten „Forum für gesellschaftliche Verantwortung in Baden“ (v.l.n.r.):

Gerhard Rastetter, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Karlsruhe und Vizepräsident der IHK, Ministerialdirigent Hartmut Reichl aus dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Stuttgart, Kirchenrat Jürgen Rollin, Vorstand im Diakonischen Werk Baden, Urs Keller, Vorstandsvorsitzender des Diakonischen Werks Baden, Monsignore Bernhard Appel, Diözesan-Caritasdirektor in der Erzdiözese Freiburg, Ingmar Neumann, beim Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg verantwortlich für „gemeinsam gewinnen“, und seine Kollegin Stefanie Krauter vom Diakonischen Werk Baden.

Einen Preis für das Engagement in gemeinsamen Partnerschaften zwischen Wirtschafts- und Sozialunternehmen hat Mitte Mai die Aktionsgemeinschaft „gemeinsam gewinnen“ von Caritas, Diakonie Baden und dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband verliehen. Die neue Landesregierung stehe hinter der Aktionsgemeinschaft und unterstütze deren Zielsetzung, gesellschaftliche Verantwortung im Land zu fördern, hieß es in der ersten öffentlichen Äußerung des neuen Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft auf der Veranstaltung.

Durch die ökumenische Aktionsgemeinschaft „gemeinsam gewinnen“ lernten Bankangestellte in einem Workshop einer sozialen Einrichtung den Umgang mit psychisch Erkrankten. Im Gegenzug wurde für Mitarbeitende der sozialen Einrichtung ein Workshop in Eventmanagement angeboten. Mehr als 37 Unternehmen mit 230 Mitarbeitenden haben sich seit 2005 an 15 Orten bei „gemeinsam gewinnen“ eingebracht und Partnerschaften aufgebaut. Sechzig Auszubildende aus Betrieben haben beim zehntägigen Sozialpraktikum „Seitenwechsel“ der Aktionsgemeinschaft mitgemacht. Jährlich kommen mindestens vier Unternehmen dazu.

„Hier packen Vorstand und Lehrling an der gleichen Schubkarre an. In den Partnerschaften übernehmen die jungen Leute in den Betrieben Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Aktivitäten mit sozialen Einrichtungen. Sie erleben dabei, wie sie sich persönlich weiterentwickeln, und entdecken, wie sich

ihre Sichtweise für sozial schwache Menschen verändert.“ So begründet Gerhard Roßwog, Präsident des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes, warum die Genossenschaft im Laufe der Jahre von der Schirmherrschaft hin zur aktiven Mitarbeit in der Aktionsgemeinschaft gewechselt ist.

Auch Gerhard Rastetter von der Volksbank Karlsruhe, Vizepräsident der IHK Karlsruhe, betont, dass ein sozialer Umgang für mittelständische Betriebe wichtig ist: „Ich sage meinen Mitarbeitenden immer: Geht mit euren Kunden so um, dass sie euch gern pflegen würden, wenn ihr ins Pflegeheim müsstet.“ Für Rastetter sind Aktionsgemeinschaften wie „gemeinsam gewinnen“ Förderer des Zusammenlebens in der Gesellschaft.

„Wir wollen als Wohlfahrtsverbände nicht nur soziale Dienstleister sein, sondern auch Solidaritätsstifter“, begründeten Caritas und Diakonie in Baden ihr Engagement in der Aktionsgemeinschaft. Sie möchten dadurch ermöglichen, dass vor allem junge Menschen bereits in der Ausbildung Einblick in fremde, soziale Lebenswelten bekommen und ein neues Selbstbewusstsein damit gewinnen. In der Begegnung der Lebenswelten von Bankkaufleuten und wohnungslosen Menschen entstehe „neues soziales Potential“, so die beiden kirchlichen Verbände. Der Caritasverband der Erzdiözese Freiburg und das Diakonische Werk Baden sind übrigens die bisher einzigen Landesverbände in Deutschland, die eine Charta Oecumenica Socialis gegründet haben, in der die ökumenische Zusammenarbeit in Projekten wie „gemeinsam gewinnen“ besiegelt wurde.

Volksbank und WG

Schnitzereien zum Sechzigsten



Die Volksbank Offenburg hat der Oberkircher Winzer eG zum 60. Jubiläum die Schnitzereien auf einem Holzfass von 5.200 Litern gestiftet. Im oberen Teil des Fasses werden die Aromen des Spätburgunder Rotweins gezeigt. Darunter sind die Essensbegleiter abgebildet, von deftigem Rindfleisch über Wild bis zu Käse. Markus Dauber, Vorstand der Volksbank Offenburg, bekräftigte die genossenschaftliche Verbundenheit zur Oberkircher Winzer eG. „Es sollte etwas Besonderes, etwas Nachhaltiges sein. Etwas, das Bestand hat. So wie unsere langjährige gute Zusammenarbeit“, so Dauber.

Geschenk zum 60. Geburtstag: (v.l.) Thomas Huber, Bereichsdirektor Privatkunden Volksbank Offenburg, WG-Geschäftsführer Markus Ell, Bildhauermeister Wolfgang Duchs, Markus Dauber, Vorstand Volksbank Offenburg, und Bernhard Rendler, Privatkundenmarktleiter Volksbank Offenburg.

Kooperation

WG mit Weingut

Das ist neu in Baden: eine starke Winzergenossenschaft und ein großes Weingut koordinieren ihren Vertrieb. Der Außendienst der Durbacher WG verkauft jetzt bundesweit auch Weine des ältesten, 25 Hektar großen Durbacher Weingutes Graf Wolff Metternich. Beide Seiten versprechen sich Erfolg über Synergien in Distribution und Vertrieb, wobei besonderer Wert darauf gelegt wird, den Namen „Durbach“ als den sogenannten „Goldenen Weinort“ bundesweit zu stärken. Bei der Durbacher WG sorgen seit vielen Jahren gut 20 Handelsagenturen in ganz Deutschland für die erfolgreiche Platzierung der eigenen Wein- und Sektspezialitäten in Handel und Gastronomie.

Frauen-Fußball-WM

Kaiserstühler Wein mit am Ball

Bei der Frauen-Fußball-Weltmeisterschaft 2011 in Deutschland sind Weine aus den deutschen Anbaugebieten mit am Ball. In den VIP- und Hospitality-Bereichen in Sinsheim und Wolfsburg ist der 2010er Bischoffinger Sommer-Cuvée Qualitätswein trocken der Winzergenossenschaft Bischoffingen-Endingen dabei. Die erfrischende Komposition aus Rivaner, Muskateller und Riesling mit dem Aroma exotischer Früchte überzeugt durch ihr fein abgestimmtes Bukett.

EHEC

„Baden-württembergisches Gemüse ist einwandfrei“

Todesfälle und Infektionen durch den Ehec-Erreger haben Ende Mai vor allem in Norddeutschland dramatisch zugenommen. Als erste Genossenschaft in Baden-Württemberg hat mit einer Pressemitteilung vom 30. Mai die Reichenau-Gemüse eG die ersten Laborbefunde vorgelegt. Für alle genossenschaftlichen Erzeugermärkte für Obst und Gemüse in Baden-Württemberg meldete sich am 1. Juni der BWGV zu Wort. Präsident Gerhard Roßwog berichtete, dass in keiner einzigen Probe Ehec-Keime gefunden wurden. Analysiert wurde Gemüse, Salat und auch Obst aus Baden-Württemberg: aus dem Freiland- und Unterglasanbau, aus Bio-Anbau, integriertem Anbau und konventionellem Anbau, mit unterschiedlichen Be-

wässerungsmethoden sowie vor und nach der Ernte. Über die routinemäßigen Wasser- und Bodenproben hinaus wurden zusätzliche Untersuchungen durchgeführt, ebenfalls mit negativen Laborbefunden.

Es gibt keine Anzeichen dafür, dass Produkte der genossenschaftlichen Erzeugermärkte in Baden-Württemberg von Kontaminationen mit Ehec-Keimen betroffen waren oder sind. Auch die Chemischen und Veterinäruntersuchungsämter in Baden-Württemberg konnten bei über 3.000 Lebensmittelproben seit 2008 in keiner pflanzlichen Probe Ehec-Belastungen feststellen.

Zahlen und Fakten 2011

Alle Genossenschaften im Überblick

Die Broschüre stellt mit Hilfe von Tabellen, Schaubildern und Karten die genossenschaftlichen Bereiche der deutschen Wirtschaft vor. In den kurzen Beiträgen über die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Raiffeisengenossenschaften, die gewerblichen Kooperationen und Konsumgenossenschaften gewinnt der Leser einen tieferen Einblick in die einzelnen genossenschaftlichen Sparten. Weitere Kapitel sind zum Beispiel den Genossenschaftsverbänden gewidmet. Die Broschüre ist für alle geeignet, denen die vitale Rolle der Genossenschaften für unsere Wirtschaft näher gebracht werden soll: Mitglieder, Kunden, Geschäftspartner, Presse und andere wichtige Meinungsbildner.



<http://www.dgrv.de/de/publikationen/neuzahlenundfakten.html>

Erster Institutstag des Instituts für Kooperationswesen (IfK)

Kooperationsmöglichkeiten von Genossenschaften in „Bank, Energie und Wohnen“

Kreditgenossenschaften, Wohnungsgenossenschaften und Energiegenossenschaften kooperieren häufig untereinander in der eigenen Branche, zum Beispiel in Form lokaler Arbeitsgemeinschaften oder bei bestimmten Projekten. Allerdings sind Kooperationen zwischen den verschiedenen Genossenschaftsarten, also an den Schnittstellen „Bank-Energie-Wohnen“, bislang immer noch eine ausgesprochene Seltenheit.

Mit diesem Thema befasste sich der erste Institutstag des an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) ansässigen Instituts für Kooperationswesen (IfK). Institutsleiter Professor Dr. Markus Mändle hatte Vorstände von Kredit-, Energie- und Wohnungsgenossenschaften, Verbandsvertreter und Studierende zu einem Workshop an die Hochschule eingeladen, um gemeinsam mögliche Schnittstellen, Produktideen, aber auch Grenzen und Probleme solcher Genossenschaftskooperationen zu diskutieren. „Auf diese Weise erhalten wir einen optimalen Austausch von Theorie und Praxis und können möglicherweise auch dazu beitragen, Produktinnovationen auf den Weg zu bringen, von denen die Genossenschaftsmitglieder profitieren“, so Professor Mändle. Der Institutsleiter zeigte sich positiv von den konkreten Kooperationsansätzen überrascht, die beim Workshop bereits diskutiert wurden. Schwerpunkte sind Kooperationsmodelle zwischen Bank und Wohnungsgenossenschaften sowie verschiedene Formen der dezentralen und regenerativen Energieversorgung beziehungsweise deren Finanzierung. Mändle: „Wir werden versuchen, hier weitere Impulse in die Praxis zu geben.“

Volksbank Reutlingen

„Sterne des Sports“ – Botschafter Fabian Hambüchen zu Gast beim Projekt „Drachenstark“



© Foto Volksbank Reutlingen

Das Jahr fing mehr als gut an für das Karate-Team Reutlingen e.V. Für sein Projekt „Drachenstark“ bekam das Team Anfang Februar in Berlin den „Großen Stern des Sports“ in Gold überreicht, dem gemeinsamen Sportpreis des Deutschen Olympischen Sportbundes und der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Jury-Mitglied Fabian Hambüchen löste nun sein in Berlin gegebenes Versprechen ein und reiste nach Reutlingen, um sich vor Ort über das innovative Leseprojekt mit Karatetraining zu informieren. In Reutlingen wurde Deutschlands sympathischer Vorzeigeturner schon erwartet von den Vertretern der Stadt, des Sportkreises, der Bezirksvereinigung der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Kreis Reutlingen – und natürlich besonders sehnsüchtig von den rund 60 Grundschulern, die schon ganz aufgeregt auf das gemeinsame Training mit dem besten deutschen Turner hinfieberten.

„Ich freu' mich sehr, heute hier zu sein“, sagte Hambüchen, der bislang das „Drachenstark“-Konzept nur auf dem Papier kannte. Der Weltmeister von 2007 und Mehrkampf-Europameister von 2009 hatte keine Scheu, den weißen Karate-Anzug überzustreifen. Konzentriert und mit offensichtlichen Spaß mischte sich Fabian Hambüchen unter die Kinder und folgte den Anweisungen von Trainerin Erika Seitz. Auch beim letzten Trainingsprogramm „Drachengeschichten“ konnte sich Fabian Hambüchen aktiv einbringen. Im Schneidersitz auf dem Hallenboden sitzend und eng umringt von den Kindern, las er einige Passagen aus der Geschichte „Vom Guten-Nacht-Kuss, der danebenging“ vor, bevor er sehr geduldig und mit breitem Lächeln die vielen Autogrammwünsche erfüllte – und seine Signatur auch mal auf einen Karate-Gürtel schrieb.



© picfive - fotolia.com

Das Krankenhaus-Netzwerk

von Christoph Spöckner,
Genossenschaftsverband Bayern

**Warum sich Kliniken
zu einer Genossenschaft
zusammengeschlossen
haben**

Dass ein Staatsminister zu einer Genossenschaftsgründung aus der Landeshauptstadt anreist, ist nichts Alltägliches. Kein geringerer als der bayerische Gesundheitsminister Markus Söder war im Januar nach Weißenburg gekommen, um die Festrede auf der Gründungsversammlung der Klinik-Kompetenz-Bayern eG in Gründung zu halten. Der Minister lobte die Zusammenarbeit mehrerer Krankenhäuser als Antwort auf die Erfordernisse bei der medizinischen Versorgung im ländlichen Raum und sprach von einem richtungsweisenden Projekt. „Kooperation für Gesundheit mit Zukunft“, heißt der Leitsatz der neuen Genossenschaft. Der Kliniken-Verband ist ein Projekt mit Vorbildcharakter.

Wo die Genossenschaft verwurzelt ist

Mitglieder in dem Netzwerk sind neun Landkreise, Städte und Gemeinden sowie ein freigemeinnütziger Träger mit insgesamt 25 Krankenhäusern. Zusammen haben sie über 4.000 Betten im akutstationären Bereich sowie 218 Reha-Betten. Die Kliniken aus Fürth, Gunzenhausen, Bad Windsheim, Vohenstrauß, Eichstätt, Ebern, Roth, Erlangen und Ochsenfurt liegen in Unter-, Ober- und Mittelfranken sowie in der Oberpfalz. Zwei Genossenschaftsmitglieder sind aus Oberbayern. Damit ist der ganze nördliche Freistaat von dem genossenschaftlichen Netzwerk abgedeckt.

Die Ziele des Zusammenschlusses

Bereits im Januar hat die Klinik-Kompetenz-Bayern die Arbeit aufgenommen. Das Unternehmen hat sich viel vorgenommen, um seine Mitglieder zu fördern. Der Krankenhaus-Verbund möchte „die medizinische Versorgung auf höchstem Niveau sicherstellen und damit auch im Wettbewerb bestehen“, wie es in der Image-Broschüre der Genossenschaft heißt. Erfahrungsaustausch, gemeinsames Wissensmanagement und Zusammenarbeit bei der Personalentwicklung sind weitere Ziele.

Zusammenarbeit mündet in Genossenschaft

Kooperiert haben die beteiligten Krankenhäuser schon länger. Vor drei Jahren begann die Idee zu reifen, dem Zusammenschluss eine verbindlichere Form zu geben. Seit etwa eineinhalb Jahren arbeiten die Geschäftsführer der Krankenhäuser neben ihren normalen Aufgaben auf die Genossenschaftsgründung hin. Bei der Wahl der Rechtsform kamen die Initiatoren auf die eG: „Wir wollten einen Zusammenschluss, der nicht erwerbswirtschaftlich arbeitet und bei dem die gleichberechtigten Mitglieder ihre Selbstständigkeit behalten“, erklärt Alexander Schraml, Geschäftsführer der Main-Klinik Ochsenfurt. Zusammen mit Josef Götz aus Weiden in der Oberpfalz und Jürgen Winter aus Weißenburg sitzt er im Vorstand der Klinik-Kompetenz-Bayern.

Mehr als eine Einkaufsgenossenschaft

Für die Vorhaben der Krankenhäuser sei die eG die ideale Rechtsform gewesen, so Schraml. Dass sich für die Mitglieder Vorteile durch einen gemeinsamen Einkauf ergeben, liegt auf der Hand: Die 25 Krankenhäuser benötigen Klammerentfernungszangen, Nierenschalen, Splitterpinzetten, Einmal-Spritzen und OP-Masken, Desinfektionsmittel und Untersuchungshandschuhe in großen Mengen. „Die finanziellen Ersparnisse, die sich aus einer gebündelten Nachfrage ergeben, sind nicht zu unterschätzen“, erläutert der Vorstand. Aber die Pläne des Klinik-Netzwerks gehen weit über die klassische Einkaufsgenossenschaft hinaus. „Die Arbeit unserer Projektgruppen erstreckt sich vor allem auf Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch, um den ständig neuen Vorschriften, zum Beispiel im Bereich Hygiene, nachzukommen“, so der promovierte Jurist. Die Arbeitsgruppen befassen sich aber auch mit interner Revision, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fördermittelberatung, kaufmännischem Controlling, Medizincontrolling oder Personalentwicklung. Im Bereich Hygiene erarbeiten die Krankenhäuser zum Beispiel einen gemeinsamen Qualitätsstandard, der sich an Best-Practice-Beispielen der Mitglieder orientiert und von dem letztlich auch die Patienten profitieren.

Vorteil Verbund

Gemeinsam erreichen die Kliniken eine kritische Größe: „Für eine kleinere Klinik ist eine interne Revision etwa viel zu aufwendig“, erläutert Schraml. „Aber in unserem Netzwerk haben



Auf der Gründungsversammlung: Die drei Vorstände der Klinik-Kompetenz-Bayern, Josef Götz (2. v.l.), Alexander Schraml (3. v.l.) und Jürgen Winter (r.), mit Gesundheitsminister Markus Söder (3. v.r.).

wir die dazu notwendige Expertise“, fügt er hinzu. Das Gleiche gilt für die Fördermittelberatung, bei der es zum Beispiel um Investitionen zur Energieeinsparung geht. Auch die Personalentwicklung spielt eine große Rolle. Der Gesetzgeber fordert künftig zum Beispiel, dass jedes Krankenhaus Hygiene-Beauftragte in der Pflege hat. „Innerhalb der Genossenschaft können wir diese Personen schnell und kostengünstig weiterbilden und profitieren gleichzeitig von den Erfahrungen der Kollegen“, so Schraml. Man merkt ihm die Begeisterung an, mit der er bei der Sache ist. Natürlich kommt der Klinik-Kompetenz auch zugute, dass die Chemie zwischen allen Beteiligten stimmt: „Als wir Klinikgeschäftsführer zusammen mit dem GVB und der Kommunalaufsicht die Satzung ausgearbeitet haben, war das ein großer Vorteil“, blickt der Vorstand auf die Gründungsphase zurück. Durch den Besuch und die Unterstützung des Gesundheitsministers haben sich die drei Vorstände sehr geehrt gefühlt. „Das zeigt, dass die Politik begriffen hat, wie wichtig kommunale und freigemeinnützige Kliniken, deren Anteil in Bayern bei mehr als 50 Prozent liegt, für die Qualität der Patientenversorgung sind“, erklärt der Ochsenfurter Klinik-Geschäftsführer. Dass man diese Krankenhäuser erhalten muss, um eine flächendeckende und wohnortnahe Patientenversorgung zu gewährleisten, wisse man auch im Gesundheitsministerium.

Weitreichendes Interesse

Mindestens genauso sehr freut es die Klinik-Kompetenz-Bayern, dass es schon Anfragen weiterer potenzieller Mitglieder gibt. „Zunächst müssen wir uns allerdings konsolidieren, bevor wir im Herbst 2011 oder im Jahr 2012 neue Anteilseigner aufnehmen können“, so Schraml. Er erzählt, dass die bayerische Genossenschaft sogar das Interesse eines als GmbH organisierten Klinik-Verbunds aus einem benachbarten Bundesland geweckt hat, der mit seiner Rechtsform unzufrieden ist. „Die Kollegen waren von der eG für einen solchen Zusammenschluss sehr angetan“, so der Vorstand. Die Strahlkraft des neuen Genossenschaftsprojekts reicht also über die Grenzen des Freistaats hinaus.

Familien in Zahlen und Fakten



© Chlorophylle - fotolia.com

In Baden-Württemberg lebten im Jahr 2009 gut 1,6 Millionen Familien mit ledigen Kindern. Darunter befanden sich 1,1 Millionen Familien mit Kindern unter 18 Jahren. Nach Angaben des Mikrozensus¹ hatte davon fast die Hälfte (knapp 48 Prozent) nur ein Kind, rund 40 Prozent hatten zwei Kinder und nur in gut zwölf Prozent der Familien waren drei oder mehr Kinder unter 18 Jahren. Insgesamt lebten in Familien mit Kindern unter 18 Jahren 4,3 Millionen Familienmitglieder, darunter sind 1,9 Millionen Kinder unter 18 Jahren.

Zur wirtschaftlichen Situation von Familien

Nach dem Statistischen Landesamt sind die Eltern in vier von fünf Familien mit Kindern unter 18 Jahren Ehepaare, knapp 15 Prozent Alleinerziehende und gut fünf Prozent Lebensgemeinschaften. Die Lebenssituation stellt sich für die einzelnen Familienformen unterschiedlich dar. Ein Aspekt zur Bewertung der wirtschaftlichen Lage der Familien ist das monatliche Haus-

haltsnettoeinkommen, das der Familie zur Verfügung steht. Mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von unter 900 Euro müssen knapp drei Prozent der Familien mit Kindern unter 18 Jahren auskommen, fünf Prozent haben 900 bis unter 1.300 Euro zur Verfügung. Gut acht Prozent der Familien haben ein Haushaltsnettoeinkommen von 1.300 bis unter 1.700 Euro, knapp 27 Prozent zwischen 1.700 und 2.600 Euro und 19 Prozent zwischen 2.600 und 3.200 Euro. Über mehr als 3.200 Euro monatlich verfügen zirca 39 Prozent der Familien, bei Ehepaaren sind es sogar gut 45 Prozent, bei Alleinerziehenden nur fünf Prozent.

Alleinerziehende müssen wesentlich häufiger mit geringeren Einkünften auskommen: Gut zwölf Prozent der Familien mit nur einem Elternteil verfügen über ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von unter 900 Euro, fast ein Viertel der Alleinerziehenden lebt monatlich von 900 bis unter 1.300 Euro und ein weiteres Viertel von 1.300 bis 1.700 Euro. Rund 28 Prozent der Alleinerziehenden stehen monatlich zwischen 1.700 und 2.600 Euro zur Verfügung.

¹Amtliche Haushaltsbefragung bei 1 Prozent der Bevölkerung

Bei neun von zehn Alleinerziehenden mit Kindern unter 18 Jahren handelt es sich um alleinerziehende Mütter. Zwei Drittel der alleinerziehenden Mütter bestreiten ihren Lebensunterhalt überwiegend aus ihrer eigenen Erwerbstätigkeit, ein Fünftel ist auf Transferzahlungen des Staates angewiesen. Gut sieben Prozent haben „sonstige Quellen“ zum Beispiel Renten zur Verfügung und etwa sechs Prozent leben überwiegend von den Einkünften ihrer Angehörigen. Nur gut die Hälfte der Mütter in Paarfamilien finanziert ihren überwiegenden Lebensunterhalt aus ihrer eigenen Erwerbstätigkeit. Rund 40 Prozent leben dagegen hauptsächlich von den Einkünften ihrer Angehörigen. Betrachtet man die einzelnen Familientypen hinsichtlich ihrer Armutsgefährdung, ergeben die Berechnungen der amtlichen Sozialberichterstattung bei 41 Prozent der alleinerziehenden Mütter und Väter eine Armutsgefährdung. Auch Familien mit zwei Erwachsenen und drei oder mehr Kindern sind mit 23 Prozent einem erhöhten Armutsrisiko ausgesetzt. Dagegen sind die Anteile armutsgefährdeter Haushalte mit zwei Erwachsenen und einem Kind (neun Prozent) beziehungsweise mit zwei Kindern (knapp elf Prozent) nicht mal halb so hoch.²

Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Familien-Forschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt hat eine neue Online-Ausgabe des Reports „Familien in Baden-Württemberg“ herausgegeben. Das Thema der Ausgabe lautet „Migration, Familie und Beruf“. Knapp zwei Drittel (64 Prozent) der Mütter mit Migrationshintergrund in Baden-Württemberg sind erwerbstätig oder arbeitsuchend. Ihre Erwerbsorientierung ist damit etwas geringer als die von Müttern ohne Migrationshintergrund (77 Prozent). Wenn Mütter mit Migrationshintergrund erwerbstätig sind, arbeiten sie allerdings etwas häufiger in Vollzeit oder vollzeitnaher Teilzeit (36 Prozent) als Mütter ohne Migrationshintergrund (31 Prozent). Väter mit und ohne Migrationshintergrund unterschei-

Bestellung des Reports

Der Report Familien in Baden-Württemberg wird im Rahmen der Familienberichterstattung des Landes quartalsweise von der Familien-Forschung Baden-Württemberg erstellt und erscheint ausschließlich in elektronischer Form. Er steht ab sofort auf den Websites des Ministeriums Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg und der Familien-Forschung Baden-Württemberg zum Download zur Verfügung und kann über die Homepage der Familien-Forschung kostenlos abonniert werden.

www.sm.baden-wuerttemberg.de/
www.fafo-bw.de

den sich mit einer Erwerbsneigung von jeweils über 95 Prozent dagegen kaum. Die Einstellungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind in Familien mit und ohne Migrationshintergrund sehr ähnlich. Allerdings wird in Familien mit Migrationshintergrund mit 36 Prozent häufiger noch das „klassische“ Familienmodell mit dem Mann als Alleinverdiener und der Frau als zuständig für die Familien- und Hausarbeit gelebt als in Familien ohne Migrationshintergrund (25 Prozent). Auf Probleme im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutet hin, dass Kinder unter drei Jahren mit Migrationshintergrund deutlich seltener in der Kindertagesbetreuung sind als gleichaltrige Kinder ohne Migrationshintergrund. Zudem ist das Familieneinkommen in Familien mit Migrationshintergrund geringer und die Armutsgefährdung höher als in Familien ohne Migrationshintergrund. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Familien mit Migrationshintergrund zu verbessern, gibt es in Baden-Württemberg vielfältige Unterstützungsansätze auf unterschiedlichen Ebenen. Diese setzen meist bei der Verbesserung des Arbeitsmarktzugangs für Migrantinnen und dem Spracherwerb an.

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Familien mit Kindern unter 18 Jahren in Baden-Württemberg 2009 nach monatlichem Nettoeinkommen

Monatliches Nettoeinkommen von ... bis unter ...	Familien mit Kindern unter 18 Jahren			
	Familien insgesamt	Ehepaare	Lebensgemeinschaften	Alleinerziehende
unter 900 Euro	3%	1%	2%	12%
900–1.300 Euro	5%	2%	4%	24%
1.300–1.700 Euro	8%	5%	9%	25%
1.700–2.600 Euro	27%	27%	27%	28%
2.600–3.200 Euro	19%	21%	20%	6%
3.200 Euro und mehr	39%	45%	38%	5%

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2011

Erwerbsbeteiligung von Müttern und Vätern mit und ohne Migrationshintergrund in Baden-Württemberg 2009

Migrationshintergrund	Mütter Väter	Erwerbsbeteiligung von Müttern und Vätern mit minderjährigen Kindern		
		erwerbstätig	erwerbslos	nichterwerbstätig
mit Migrationshintergrund	Mütter	59%	5%	36%
	Väter	89%	(7%)	4%
ohne Migrationshintergrund	Mütter	74%	3%	23%
	Väter	96%	2%	3%

Datenquelle: Mikrozensus 2009.

() Aussagewert eingeschränkt

²Armutsgefährdungsquoten auf Basis des Landesmedians von Baden-Württemberg

Geburtstage

Seinen 85. Geburtstag feiert:

Erwin Bantel, ehemals Vorstandsmitglied der Aalener Volksbank eG, heutige VR-Bank Aalen, am 25. Juli.

Seinen 65. Geburtstag feiert:

Erwin Kuhn, Präsident i.R. des ehemaligen Württembergischen Genossenschaftsverbandes, am 1. Juli.

Ihren 60. Geburtstag feiern:

Siegfried Endres, Vorstandsmitglied der Volksbank eG, Überlingen, am 25. Juli.

Helmut Gottschalk, Vorstandssprecher der Volksbank Herrenberg-Rottenburg eG, Herrenberg, Vorsitzender unseres Verbandrates, stellvertretender Vorsitzender unseres Fachrates Kredit und Aufsichtsratsvorsitzender der DZ Bank, Frankfurt, sowie Mitglied im Verwaltungsrat und Verbandsrat des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) am 24. Juli.

Hanspeter Johner, Vorstandsmitglied der Winzergenossenschaft Bötzingen am Kaiserstuhl eG, am 22. Juli.

Rainer Notheis, Vorstandsmitglied der Volksbank Bruhrain-Kraich-Hardt eG, Oberhausen, am 15. Juli.

Wilhelm Schröter, Vorstandsmitglied der Volksbank-Raiffeisenbank Deggingen eG, am 11. Juli.

Edith Weber, Vorstandsvorsitzende der Volksbank eG, Limbach, am 9. August.

Ihren 50. Geburtstag feiern:

Karl Ehrmann, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der BAGeno Raiffeisen eG, Bad Mergentheim, am 19. Juli.

Beate Hackmann, Vorstandsmitglied der Volksbank Magstadt eG, am 5. August.

Martin Schöndorf, Vorstandsmitglied der VR-Bank eG, Schopfheim, am 15. Juli.

Ihren 40. Geburtstag feiert:

Ines Niederschuh, Vorstandsmitglied der VR-Bank eG, Schopfheim, am 23. Juli.

Ehrungen

Für ihr hervorragendes und langjähriges Engagement im Dienst der genossenschaftlichen Idee wurden folgende Persönlichkeiten ausgezeichnet:

Ehrennadel in Gold des DRV



Für seine jahrzehntelange Verbundenheit mit der Genossenschaftsorganisation, seine 33-jährige Geschäftsführertätigkeit und sein Engagement in genossenschaftlichen Ämtern und Gremien, darunter als Sprecher der Ortenauer Winzergenossenschaften, im Fachrat der ADG Montabaur, im Fachrat ländliche Ware und Fachausschuss Wein unseres Verbandes, wurde **Konrad Geppert**, stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Direktor der Durbacher Winzergenossenschaft eG sowie stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Weinbau- und Vertriebsgenossenschaft Durbach eG, die Goldene Ehrennadel des DRV von Verbandspräsident Gerhard Roßwog verliehen.

Herzlichen Glückwunsch!

Raiffeisen-Schulze-Delitzsch-Medaille

Johann Danner, Aufsichtsratsmitglied der Heidenheimer Volksbank eG.

Hans Firnkorn, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG, Schwäbisch Hall.

Adolf Hermann, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Triberg eG.

Otto Jedele, Aufsichtsratsvorsitzender der VR-Bank Aalen eG Volksbank Raiffeisenbank.

Hans Kahlich, Aufsichtsratsvorsitzender der Heidenheimer Volksbank eG.

Manfred Kuner, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Triberg eG.

Klaus-Dieter Leiß, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Volksbank Region Leonberg eG.

Auf Kontensuche

Wir suchen, insbesondere in unserem Verbandsgebiet, nach Konten, Depots und eventuellen Schließfächern auf den Namen **Grete Mick**, geboren am 1. September 1940, letzter Wohnsitz: Villa Rica, Peru.

Sachdienliche Mitteilung erbittet die Abteilung KIV-Kommunikation, Frau Kora Cygan, Fon 0711 222 13-2772.

- Anzeige -



Treten Sie ein und lernen Sie Deutschlands ausgezeichnete Fondsgesellschaft kennen



- Union Investment erhält von der Ratingagentur Morningstar den Award „Best Multi Asset Fund House“, eine der wichtigsten Auszeichnungen für Investmentfonds in Deutschland.* Prämiert wird die Gesellschaft für die beste Performance bei Aktien-, Renten- und Mischfonds im Fünfjahreszeitraum.
- Zum neunten Mal in Folge Top-Fondsgesellschaft bei Capital. Das ist bislang noch keiner anderen Fondsgesellschaft gelungen.**

Zahlreiche Fonds von Union Investment werden von unabhängigen Testern positiv bewertet. Das erkennen Sie an unserem Siegel „Ausgezeichneter Fonds“. Mehr dazu unter www.ausgezeichnete-fonds.de.

Ehrungen

Für ihr hervorragendes und langjähriges Engagement im Dienst der genossenschaftlichen Idee wurden folgende Persönlichkeiten ausgezeichnet:

Raiffeisen-Schulze-Delitzsch-Medaille

Manfred Müller, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der VR Bank Rhein-Neckar eG, Mannheim.

Gerhard Rössle, Aufsichtsratsmitglied der Bopfinger Bank Sechta-Ries eG, Bopfingen.

Karl-Heinz Schaeffer, Aufsichtsratsmitglied der VR-Bank Aalen eG Volksbank Raiffeisenbank.

Ferdinand Schaller, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Plochingen eG.

Walter Schick, Aufsichtsratsmitglied der VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG, Schwäbisch Hall.

Karl Schmitt, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank eG Mosbach.

Hermann Wachter, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank eG Mosbach.

Ehrennadel in Silber

Otto Bauer, Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Vorbach-Tauber eG, Weikersheim.

Walter Beringer, Aufsichtsratsmitglied der VBU Volksbank im Unterland eG, Schwaigern.

Werner Eisele, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Hohenzollern eG, Hechingen.

Edgar Emmerich, Vorstandsvorsitzender der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Helmut Engel, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Hohenlohe eG, Öhringen.

Max Erbgraf zu Königsegg-Aulendorf, Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Bad Saulgau eG.

Gerd-Jürgen Faigle, Aufsichtsratsmitglied der VR-Bank Stromberg-Neckar eG, Bönnigheim.

Margareta Fischer, Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Raiffeisenbank Aichhalden-Hardt-Sulgen eG, Hardt.

Horst Gerster, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Ulm-Biberach eG, Ulm.

Eberhard Götz, ehemals Vorstandsmitglied Raiffeisenbank Riedlingen eG, heute Volksbank-Raiffeisenbank Riedlingen eG.

Hermann Heil, Aufsichtsratsmitglied der Spar- und Kreditbank Rheinstetten eG.

Hermann Heimpel, Aufsichtsratsmitglied der Bad Waldseer Bank eG.

Ehrennadel in Silber

Walter Höneß, Aufsichtsratsmitglied der VR-Bank Alb eG, Engstingen.

Karl-Heinz Huber, Vorstandsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Rudolf Hungerbühler, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank-Raiffeisenbank Riedlingen eG.

Karl Jergler, Aufsichtsratsmitglied der Spar- und Kreditbank Rheinstetten eG.

Manfred Kaiser, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Fellbacher Bank eG.

Friedbert Keller, Vorstandsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Kurt Kenner, Aufsichtsratsmitglied der Fellbacher Bank eG.

Lilly Klempp, stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Volksbank Kraichgau Wiesloch-Sinsheim eG, Wiesloch.

Rudi Lehr, Aufsichtsratsvorsitzender der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Hermann Lemmermeyer, Aufsichtsratsmitglied der Bopfinger Bank Sechta-Ries eG, Bopfingen.

Horst May, Vorstandsmitglied und Geschäftsführer der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Heinz Messner, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Trossingen eG

Ludwig Michel, Aufsichtsratsmitglied der Bopfinger Bank Sechta-Ries eG Bopfingen.

Walter Münch, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Hohenlohe eG, Öhringen.

Edgar Oestreicher, Aufsichtsratsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Wolfgang Paul, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Backnang eG.

Martin Scheuring, Aufsichtsratsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Werner Schmid, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Balingen eG.

Hans Schmitt, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Kraichgau Wiesloch-Sinsheim eG, Wiesloch.

Peter Spitzer, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank eG Mosbach.

Karl Thaidigsmann, Aufsichtsratsmitglied der VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG, Schwäbisch Hall.

Rudolf Wagner, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank-Raiffeisenbank Riedlingen eG.

Edgar Weber, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank eG Mosbach.

Heinrich Weller, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Hohenlohe eG, Öhringen.

Ehrenurkunde

Gert Aldinger, Aufsichtsratsmitglied der Fellbacher Bank eG.

Gerhard Bauer, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Freiberg und Umgebung eG.

Rolf Becker, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Kraichgau Wiesloch-Sinsheim eG Wiesloch.

Alexander Benz, Aufsichtsratsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Franz Butscher, Aufsichtsratsmitglied der Raiffeisenbank Ravensburg eG, Horgenzell.

Felix Butterer, Aufsichtsratsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Erwin Dutzi, Aufsichtsratsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Gerd Fehring, Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank eG, Konstanz.

Wolfgang Feßler, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Krautheim eG.

Karl-Heinz Fischer, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Kraichgau Wiesloch-Sinsheim eG Wiesloch.

Werner Göller, Vorstandsmitglied der Volksbank Vorbach-Tauber eG Weikersheim.

Wolfgang Grözing, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Strohgäu eG, Korntal-Münchingen.

Werner Happold, Aufsichtsratsvorsitzender der VR-Bank in Mittelbaden eG, Iffezheim.

Manfred Heitz, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Freiberg und Umgebung eG.

Gotthilf Herr, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Metzingen-Bad Urach eG, Metzingen.

Klaus Jacobsen, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Kraichgau Wiesloch-Sinsheim eG, Wiesloch.

Angelika Kamuf, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Kraichgau Wiesloch-Sinsheim eG, Wiesloch.

Armin Knapp, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Region Leonberg eG.

Esther Kühner, Vorstandsmitglied der VBU Volksbank im Unterland eG, Schwaigern.

Gerhard Lohr, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Meßkirch eG Raiffeisenbank.

Johann Heinrich Pfeiffer, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Göppingen eG.

Roland Rechner, Vorstandsvorsitzender der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Gerhard Schuster, Aufsichtsratsmitglied der Raiffeisenbank Steinheim eG.

Christian Seitz, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Stutensee Hardt eG, Stutensee.

Werner Spengler, Vorstandsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Martin Stehmer, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Meßkirch eG Raiffeisenbank.

Alois Stock, Aufsichtsratsmitglied der Landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaft Raiffeisen eG, Ellwangen.

Dr. Siegfried Thoma, Aufsichtsratsmitglied der Raiffeisenbank Ravensburg eG, Horgenzell.

Peter Ullmann, Aufsichtsratsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Friedrich Vogt, Aufsichtsratsmitglied der VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG, Schwäbisch Hall.

Friedrich Vollmer, Aufsichtsratsmitglied der VR Bank Steinlach-Wiesaz-Härten eG, Gomaringen.

Joachim Voltz, Aufsichtsratsmitglied der Volksbank Plochingen eG.

Alfred Weiberle, Vorstandsvorsitzender der Weingärtner Horrheim-Gündelbach eG, Vaihingen.

Roland Wurmthaler, Aufsichtsratsmitglied der VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim eG, Schwäbisch Hall.

Franz Zimmer, Vorstandsmitglied der Winzergenossenschaft Tiefenbach im Kraichgau eG, Östringen.

Berufliches

Neuer Vorstand



Ralf Baumann
Dettinger Bank eG

Zum Vorstand bestellt:
4. Juli 2011

Geboren:
20. August 1967

Familienstand:
Verheiratet, 2 Töchter

Bisherige Aufgabe:
Vorstand der Raiffeisenbank Bauschlott eG, Neulingen

Hobbys:
Joggen, Musikspielen und Radfahren

Was treibt Sie an?
Interesse am Menschen, Fairness und der Erfolg der Bank

Zum Gedenken

Ernst Geprägs, Ehrenpräsident des Landesbauernverbandes in Baden-Württemberg, ist am 20. Mai im Alter von 81 Jahren verstorben. Er war erster Präsident des Landesbauernverbandes in Baden-Württemberg und in der genossenschaftlichen Gruppe nachhaltig engagiert. Er war Mitglied im Verwaltungsrat des früheren Württembergischen Genossenschaftsverbandes und Aufsichtsratsvorsitzender der Genossenschaftlichen Zentralbank AG Stuttgart.

Bernhard Wittmer, ehemals Vorstandsmitglied der Volksbank Rot eG, St. Leon-Rot, ist am 22. April im Alter von 91 Jahren verstorben. Er war 36 Jahre als Vorstandsmitglied für die Bank tätig.

*Wir werden die Verstorbenen
in dankbarer Erinnerung behalten.*

Neuer Vorstand



Ralph P. Blankenberg
Volksbank Ulm-Biberach eG,
Ulm

Zum Vorstand bestellt:
1. Juli 2011

Geboren:
14. September 1960
in Stuttgart

Familienstand:
Verheiratet, 1 Tochter

Bisherige Aufgabe:
Mitglied des Vorstandes
(Marktvorstand), Volksbank
Heilbronn eG

Hobbys:
Reiten, Fotografie, Pflege
des großen Freundes- und
Bekannteskreises

Was treibt Sie an?
Mich treibt an, das mir ent-
gegengebrachte Vertrauen
insbesondere auch das der
Kunden und Mitarbeiter
durch entsprechendes wohl-
überlegtes, ausgewogenes
Handeln stets zu rechtfertigen
und damit sehr sorgsam
umzugehen.

Neuer Vorstand



Michael Heinemann
Volksbank Heuberg eG,
Meßstetten

Zum Vorstand bestellt:
1. Juli 2011

Geboren:
26. Oktober 1967
in Meßkirch

Familienstand:
Verheiratet, 2 Kinder

Bisherige Aufgabe:
Marktbereichsleiter und
Firmenkundenbetreuer bei der
Volksbank Heuberg eG

Hobbys:
Musizieren

Was treibt Sie an?
Gemeinsam Ziele erreichen.

Neuer Vorstand



Hans-Peter Herbinger
Raiffeisenbank Wangen eG,
Wangen

Zum Vorstand bestellt:
1. Juli 2011

Geboren:
9. Juli 1964 in Lauterstein-
Nenningen

Familienstand:
Verheiratet, 4 Kinder

Bisherige Aufgabe:
Bereichsleiter Firmenkunden,
VR-Bank Langenau-Ulmer
Alb eG

Hobbys:
Sport, Lesen

Was treibt Sie an?
Menschen, Geist und Kapital

Neuer Vorstand



Götz L. Machtolf
Raiffeisenbank Bauschlott eG,
Neulingen

Zum Vorstand bestellt:
1. Juli 2011

Geboren:
20. Juni 1964 in Pforzheim

Familienstand:
Verheiratet

Bisherige Aufgabe:
Firmenkundenbetreuer bei
der Volksbank Karlsruhe eG

Hobbys:
Singen, Grillen

Was treibt Sie an?
Mit Spaß und Freude Erfolge
für die Bank und ihre Mit-
glieder erzielen.

Berufliches

Claus Albrecht ist neuer Aufsichtsratsvorsitzender der VR-Bank Aalen eG. Er tritt die Nachfolge von Otto Jedele an, der altershalber ausgeschieden ist.

Wolfgang Gutjahr ist aus dem Vorstand der Raiffeisenbank Denzlingen-Sexau eG, Denzlingen, ausgeschieden.

Peter Erlebach ist neuer Vorstandsvorsitzender des DG Verlags, Wiesbaden, und übernimmt den Vorsitz der Geschäftsführung der Raiffeisendruckerei von **Dr. Manfred Biehal**.

IMPRESSUM

Herausgeber: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., Karlsruhe, verantwortlich für die Publikation: Dietrich Herold, Abteilungsleiter Kommunikation/Interessenvertretung/Veranstaltungen

Erscheinen: Monatlich, zum Monatsanfang

Verantwortliche Redakteure:
Reinhard Bock-Müller, Ursula Egger
Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., Heilbronner Straße 41,
70191 Stuttgart, Fon 0711 222 13-27 67, Fax 0711 222 13-29 73 77
E-Mail: ursula.egger@bwgv-info.de

Für die Rückgabe unverlangt eingesandter Manuskripte, Fotos oder Bücher wird keine Gewähr übernommen.

Für die Richtigkeit telefonisch aufgebener Anzeigen oder telefonisch durchgegebener Änderungen übernimmt der Verband keine Gewähr. Bei allen zur Veröffentlichung bestimmten Einsendungen wird vorausgesetzt, dass sie honorarfrei sind.

Redaktionsassistent/verantwortlich für den Anzeigenteil
Kora Cygan, Manuela Pfeiffer Fon 0711 222 13-27 72, Fax -29 73 77
Es gilt die Preisliste vom 1.1.2011

Layout: Summerer und Thiele, Stuttgart

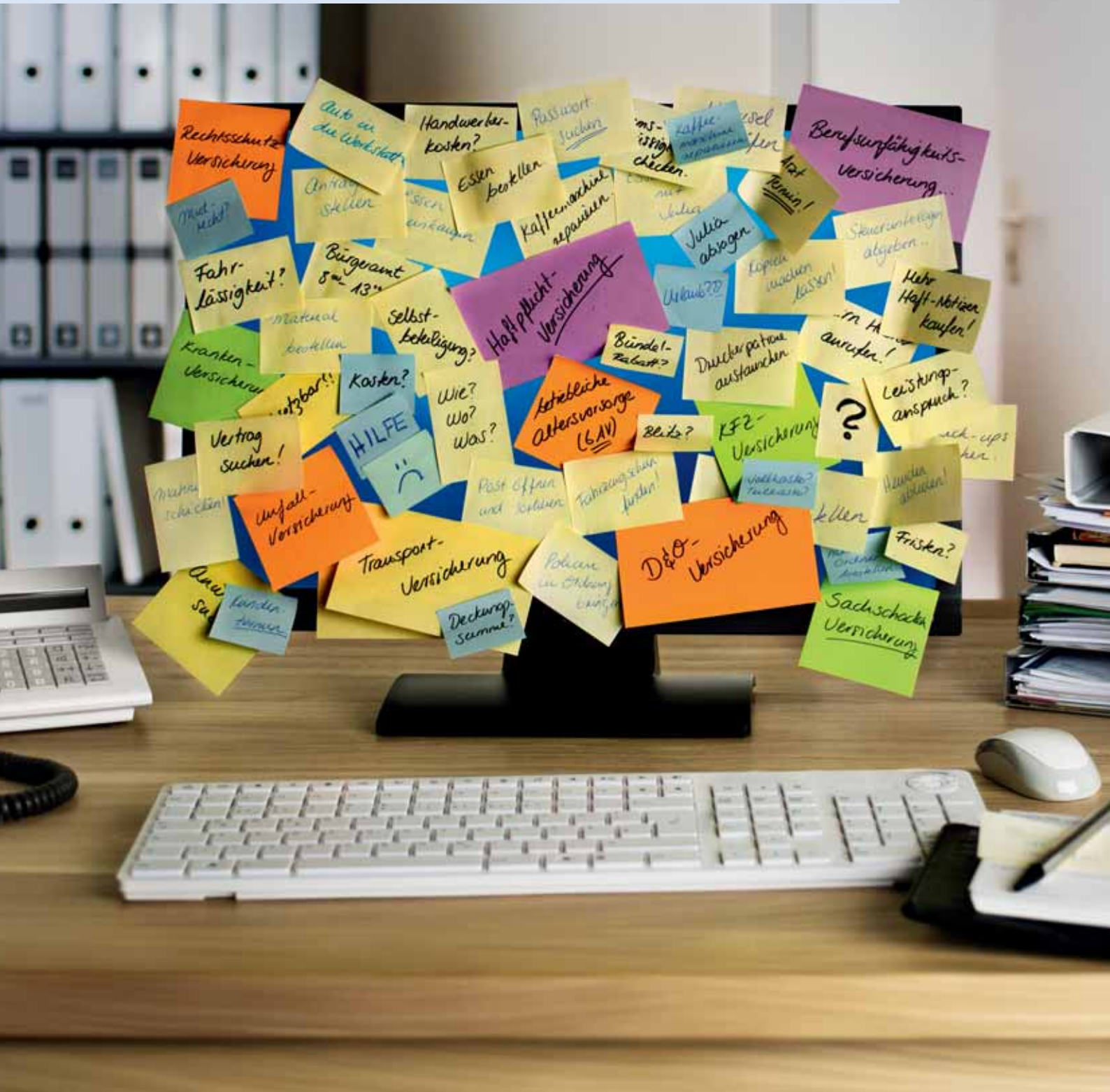
Druck: Görres-Druckerei und Verlag GmbH, Koblenz
Nachdruck – Nur mit Genehmigung der Redaktion.

Besser, wenn man sich auf die Arbeit konzentrieren kann.

Der R+V-VersicherungsCheck für Firmenkunden.

 Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken







Im Finanzverbund der
Volksbanken Raiffeisenbanken

Wer zahlt im Pflegefall?



Ihr Vorteil:
PFLEGE
privat
Neue flexible Tarife

Schützen Sie Ihre Kunden vor hohen finanziellen Belastungen!

Mit den neuen, flexibleren Leistungen von PFLEGEprivat bieten Sie für Ihre Kunden den optimalen Schutz. Informationen zur Vertriebsunterstützung erhalten Sie von Ihrem SDK-Bankbetreuer oder direkt bei der SDK: Hotline 01801/5778-69

(3,9 ct/Min. aus dem dt. Festnetz, für Anrufe aus dem Mobilfunknetz max. 42 ct/Min.)

geno.sdk.de



Jetzt neu!

Die SDK Gesundheits-App
„Gesund und fit“ im iTunes
Store oder unter sdk.de

Wir versichern Menschen

SDK
Süddeutsche
Krankenversicherung