

## Genossenschaftlicher Förderauftrag der Zukunft

### Es wird Zeit zum Umdenken

Erfolg und Wettbewerbsstärke einer Genossenschaftsbank sind unmittelbar abhängig von der Leistungsfähigkeit der Menschen, die eine Genossenschaft erst möglich machen – den Mitgliedern. Dazu ist eine Kräftigung der Zukunftsfähigkeit unseres traditionell erfolgreichen Geschäftsmodells nicht nur überlebenswichtig für die Bank, sondern gleichzeitig Verpflichtung und Verantwortung gegenüber allen Mitgliedern und der Region, in der wir leben. Ein unterschätzter Gedanke.

Positionierung und Profil sind im Verdrängungswettbewerb von heute und morgen existenziell. Im ständigen Kampf um die Wahrnehmung gilt es sich zu differenzieren. Für eine nachhaltige Differenzierung ist die Attraktivität entschieden wichtiger als bloße Qualität.

#### **Attraktivität und Wahrnehmung sind entscheidend**

Betrachtet man die Qualität als die summierte Güte aller wahrnehmbaren Eigenschaften, wie Service- und Beratungsleistungen, Produkte, Zusatzleistungen etc. ... wird schnell deutlich, dass Exzellenz nicht nur notwendig, sondern sogar alternativlos ist. Die Kundenerwartungen sind die Treiber, die Anforderungen aus dem Blickwinkel des Verbraucherschutzes wirken ergänzend. Zu schnell jedoch sind Anpassungen und auch Innovationen, insbesondere in Leistungen und Produkten, aufholbar. Jeder Anbieter richtet seine Positionierung laufend an den Kundenerwartungen aus und wird immer auch den Wettbewerb beobachten und bewerten. Eine Differenzierung über die Qualität gelingt bestenfalls noch dort, wo große Standortvorteile im stationären Vertrieb vorhanden sind und eine Aufholung den Wettbewerbern nur mit erheblichen Investitionen und Risiken möglich wäre.

Attraktivität hingegen ist nie kopierbar oder austauschbar. Es geht hier viel mehr um die Frage, welches Werturteil Menschen treffen, wenn sie eine Bank als Ganzes beurteilen. Das Urteil wird immer aus der Emotion heraus getroffen. Attraktiv sein heißt im Kern, eine hohe

Anziehungskraft auszuüben. Wie in der Hirnforschung längst nachgewiesen, folgt unsere Bewertung hier einem Reflex (des limbischen Systems). Die sachlogische Beurteilung folgt erst danach und muss natürlich so ausfallen, dass der Kunde überzeugt ist, die beste Entscheidung getroffen zu haben. Qualität ist eben ein selbstverständlicher Anspruch.

#### **Unser Förderauftrag ist einzigartig**

Was aber macht die Genossenschaft heute und morgen wirklich attraktiv und geradezu unwiderstehlich?

Moralisch und ethisch eine klare, nachhaltige Position zu beziehen, ist eine inhärente Eigenschaft moderner Genossenschaften und entspricht zugleich der Tradition der deutschen Genossenschaftsbanken. Der Förderauftrag als Mission und tragendes Element einer Beziehung zum Mitglied ist eine nicht kopierbare, unwiderstehlich attraktive und zugleich moderne Idee. Richtig verstanden und umgesetzt lässt sich auf dieser Basis eine äußerst stabile und tragfähige Verbindung aufbauen. Kunden bzw. Mitglieder sind für Genossenschaften eben nicht da, um eigene Absatzprobleme zu lösen. Kunden und Mitglieder sind nicht Mittel zum Zweck, sondern deren Förderung ist unser Kernauftrag und unser Ziel. Wie sich in den letzten Jahren seit Beginn der Banken- und Staatsschuldenkrise eindrucksvoll zeigte, ist Vertrauen in solche ehrlichen Beziehungen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Aber: reicht die aktuelle Ausgestaltung des Förderauftrags wirklich aus, um auch in der Zukunft attraktiv und unwiderstehlich zu sein? Reicht die Emotionalisierung über Werte und die Anreicherung unserer Leistungen mit Mehrwerten wirklich für eine echte, wirksame Kunden- bzw. Mitgliederbindung? Sorgt sie auch für angemessenes Wachstum oder braucht es zusätzlich eine noch deutlich stärkere Leistungs- und Nutzenfokussierung?

### **Weiterentwicklung als Zukunftschance**

In meiner Beobachtung fällt es zunehmend schwer, unsere Tradition und unsere Werte kommunikativ so zu übersetzen, dass sie Kunden und Mitgliedern „unter die Haut gehen“. Dies gilt sowohl für werbliche Auftritte der Bank wie auch für die Einzelsprache durch unsere Mitarbeiter im Vertrieb. Gute Kampagnen und Werbeauftritte der FinanzGruppe wirken zwar unterstützend und sind auch richtig, aber für Erfolgssteigerung und Wachstum nicht ausreichend.

Aktuell bestehen riesige Chancen, unsere Mitglieder deutlich stärker emotional und sachlich zu erreichen! Eine Genossenschaftsbank muss nachhaltig diejenigen Themen und Herausforderungen in den Mittelpunkt rücken, die heute und morgen nach Lösungen rufen. Der Notstand von heute liegt eben nicht mehr im Mangel an verlässlichen Finanzpartnern – wie noch in der genossenschaftlichen Anfangszeit. Es mangelt gerade jetzt an Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit von Politik und Institutionen. Regionale Herausforderungen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Aufbau geeigneter Wohnformen für die Zukunft, die Lösung von Problemstellungen rund um den Klimawandel usw. ... überfordern die Gesellschaft und führen teilweise zu Stillstand und Lethargie.

Dabei geht es aber um die echten, sogenannten „Lebensknappheiten“ unserer Mitglieder und unserer Regionen, in denen heute die Genossenschaftsbank, überwiegend sogar mit deutlichem Abstand, die größte und auch die leistungsstärkste Personenvereinigung darstellt!

Diese Herausforderungen anzunehmen und Problemlösungen aktiv zu initiieren stellt eine große Positionierungschance für Genossenschaftsbanken als verantwortungsbewusste Regionalbanken dar. Dabei geht es nicht um die Verlagerung der Problemlösung auf die Institution Genossenschaftsbank. Vielmehr kann sie als regionaler Netzwerker initiativ werden, Kräfte bündeln, Menschen und auch Ressourcen regional aktivieren und Lösungen erwirken. Sie übernimmt Verantwortung und zeigt Profil – ein Profil, das unwiderstehlich attraktiv ist.

Verantwortung zu übernehmen ist eine tief verankerte Sehnsucht im Menschen. Aber der Einzelne ist oft überfordert. Er sieht das Problem, hofft aber mehr auf eine Lösung, als diese herbeizuführen. „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele“ – die Idee zieht sich wie ein roter Faden durch die genossenschaftliche Geschichte. Heute lässt sich dieser Faden hervorragend weiterspinnen. An Themen und Herausforderungen jedenfalls mangelt es nicht.

Im Ergebnis wächst dadurch nachhaltig die Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitglieds. Die Möglichkeit, ein Leben in Selbstbestimmung zu führen, wird unterstützt – ein traditioneller Gedanke unserer Gründungsväter. Auch die Region, in der wir leben, gewinnt an Attraktivität und Zukunftsfähigkeit. Ein schöner, lohnender Gedanke.

Die Profilierung der Genossenschaftsbank als nachhaltiger, moderner Partner bedingt auch die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in den relevanten Aspekten (vgl. Abb. 1).

Ein Beispiel: Das Interesse von Kunden an ethischer, nachhaltiger Geldanlage steigt aktuell erkennbar an. Die Schwerpunktinteressen sind vielfältig und richten sich nach individuellen Wertvorstellungen. Stehen für einen Kunden ökologische Ziele im Vordergrund, sind für andere Kunden Aspekte sozialer Verantwortung handlungsleitend. Immer stellen sich diese Kunden aber die Frage, was denn (im Sinne der Mittelverwendung) der Finanzpartner eigentlich mit dem auf Zeit anvertrauten Geld konkret macht. Hier zeigt sich der Wunsch nach Verantwortung und Transparenz.

Genossenschaftsbanken, die sich diesen Chancen öffnen, entwickeln gerade jetzt Antworten und bedarfsgerechte Lösungen in der Beratung, im Produktportfolio und in der Fitness der Berater.

Der Erfolg des sog. Social Banking ist seit einigen Jahren sichtbar. Genossenschaftsbanken, die Verantwortung zeigen, sollten sich dieser Herausforderung aktiv und mit exzellenter Qualität stellen. Keine andere Bankengruppe ist so grundsätzlich talentiert und kann Social Banking glaubwürdiger umsetzen als wir!

Ein weiteres Beispiel: Um der demografischen Entwicklung gerecht zu werden, sind neue Wohnkonzepte für das Alter erforderlich. Natürlich ist der Bedarf qualitativ und quantitativ abhängig von regionalen Faktoren (Entwicklung und Alterung der Bevölkerung, kulturelle Lebensgewohnheiten, bauliche Möglichkeiten usw. ...). Wer aber übernimmt hier die Initiative und sorgt für regionale Aufklärung bezüglich des konkreten Bedarfs einerseits und für die Entwicklung von nutzenstiftenden Lösungen andererseits? Genossenschaftsbanken können hier als Netzwerker aktiv werden, schaffen gleichzeitig Absatzpotentiale für Finanzierungen, sichern Kundenbeziehungen ab und gewinnen neue Kunden. Die gelebte Verantwortung stärkt die Leistungsfähigkeit der Mitglieder und der Region.

„Genossenschaften sind immer das, was menschliche Einsicht, geistige Kraft und persönlicher Mut aus ihnen macht....“ (Friedrich Wilhelm Raiffeisen)

Die Frage ist, welche Gestaltungskraft wir entfalten und welches wirklich attraktive, unwiderstehliche Profil wir für die Zukunft entwickeln.

Bei den aktuell erkennbaren, offensichtlichen Chancen habe ich große Lust auf Zukunft und werde leidenschaftlich für eine moderne Weiterentwicklung unseres genossenschaftlichen Förderauftrages kämpfen.

Nils Schmidt

Abbildung 1

### Geschäftsmodell (nach P. Stähler)

#### Nutzenversprechen:

- Welchen Nutzen stiften wir wirklich?

#### Architektur der Wertschöpfung:

- Wie erstellen wir unsere Leistungen? Welche Leistungen bieten wir (auf welchen Märkten, Vertriebskanälen...)?

#### Ertragsmodell:

- Gegliedert in Erlös- und Kostenmodell
- Welche Erlöse erzielen wir aus welchen Quellen? Welche Kosten werden verursacht?

### Über den Autor



Nils Schmidt  
Gesellschafter / Geschäftsführer  
Mobil: +49 151 18043610  
Büro: +49 4221 937576  
E-Mail: nils.schmidt@compentus-gmbh.de

#### Was mich antreibt?

„Sei anständig – biete Nutzen – stifte Sinn – übernehme Verantwortung!“