

Mitgliedschaft

Auf den Weg gemacht

Schon Anfang des Jahres 2007 haben drei damals noch eigenständige Primärbanken sich zu einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie verpflichtet. Hierbei wurde der VR-MitgliederBonus aufgegriffen und erfolgreich umgesetzt. Jetzt folgen weitere Schritte auf dem Weg zu einer „echten Mitgliederbank“.

Bernd Jacobs

Mittlerweile vertrauen über 37.000 Mitglieder auf die Leistungsfähigkeit der Raiffeisenbank Main-Spessart. Mit einer Kundenreichweite von rund 55 Prozent ist das Institut eine feste Größe und ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in der Region. Die strategische Stoßrichtung ist dabei klar auf die Mitgliedschaft und auf Qualität gerichtet. „Durch eine mitgliederorientierte Qualitätsstrategie wollen wir uns vom Wettbewerb differenzieren. Eine dauerhafte aggressive Preisstrategie gegen unsere Wettbewerber im Geschäftsgebiet können und wollen wir nicht führen“, so die kodifizierte Unternehmensphilosophie.

In der jährlich im Oktober stattfindenden Strategieklausur mit den Führungskräften setzt sich die Bank regelmäßig intensiv mit ihren genossenschaftlichen Wurzeln auseinander. Daraus ist im Herbst 2012 eine noch präzisere und fokussiertere Formulierung der Vision entstanden: Jeder Kunde ist Mitglied und jedes Mitglied ist Kunde.

Die Mitgliedschaft mit Leben füllen

Dieser Vision liegt das genossenschaftliche Selbstverständnis des Instituts zugrunde, denn die Raiffeisenbank Main-Spessart ist keine Bank wie jede andere. Die Entwicklung hin zu einer „echten“ Genossenschaft, die die Mitgliedschaft inhaltlich mit Leben und Mehrwerten füllt, ist bereits seit dem Start des MitgliederMehrWertProgramms „VR-AktivPlus“ laufend auf der Tagesordnung. Derzeit symbolisieren sieben Säulen die genossenschaftliche Unternehmensphilosophie, die auch als einzelne Förderdimensionen be-

zeichnet werden können (siehe Abbildung 1).

Die besonderen Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte werden mithilfe eines intensiven Dialogs mit den Mitgliedern und gewählten Vertretern gepflegt. Seit über fünf Jahren führt die Bank VertreterDialoge in jedem Frühjahr durch. In diesen 16 Veranstaltungen diskutieren die Verantwortlichen mit den gewählten Vertretern und Ersatzvertretern intensiv die durchgeführten Förderleistungen für die Mitglieder sowie die strategischen und operativen Themen der Genossenschaft. Ziel: ein gegenseitiges besseres Verständnis durch einen Abgleich der Erwartungen an die Genossenschaft und der betriebswirtschaftlich machbaren Förderleistungen für die Mitglieder zu schaffen.

Seit 2007 erscheinen jährlich drei Ausgaben der Mitgliederzeitung, „VR News“, die an alle Mitglieder geht. Im Herbst 2010 wurde zudem auch die goldene VR-BankCard plus an die Mitglie-



Bernd Jacobs ist Vorstand der Raiffeisenbank Main-Spessart eG und stellvertretendes Mitglied im BVR-Fachrat Produkte.

E-Mail: bernd.jacobs@raiba-msp.de

der ausgegeben. Derzeit bieten rund 100 Partner im Landkreis unterschiedliche Vorteile für die Bankteilhaber. Über das bank-eigene Reisebüro werden jedes Jahr Mitgliederreisen organisiert, die – von Bankmitarbeitern aktiv begleitet – ein besonderes Gruppenlebnis bieten.

Darüber hinaus führt das Institut seit vier Jahren jährlich eine schriftliche Befragung der gewählten Vertreter und Ersatzvertreter durch, deren Ergebnisse im Hinblick auf die erreichte Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft eine sehr gute Entwicklung aufweisen.

Ein weiteres wichtiges Element ist die Förderung der Region durch Spenden, Sponsoring sowie gesellschaftliches und soziales Engagement. Im Jahr 2011 wurde dazu ein neues Förderprogramm „Gemeinsam für Main-Spessart“ entwickelt. Bewerben können sich nur Vereinigungen, die auch eine Bankverbindung zur Raiffeisenbank unterhalten. Hier wird bewusst zwischen anlassbezogener Förderung (Einzelmaßnahmen) und regelmäßiger Förderung (langfristige Partnerschaft) unterschieden.

Was bisher erreicht wurde

Die Verantwortlichen haben in den vergangenen Jahren versucht, den Mitarbeitern in der Bank und den Menschen in der Region die hohe Relevanz der Existenz einer unabhängigen selbstständigen Genossenschaftsbank vor Ort zu vermitteln. Auch die Finanzmarktkrise sorgt für zusätzlichen Rückenwind.

Der Mitgliederbestand ist von 27.491 Ende 2006 auf 36.740 Mitglieder Ende des Jahres 2013 kontinuierlich gewachsen. Die Mitgliederquote der Bank liegt mittlerweile bei über 50 Prozent (siehe Abbildung 2 auf Seite 62). Insgesamt konnten im Zeitraum von Januar 2007 bis Dezember 2013 über 14.300 Neubei-tritte verzeichnet werden. Mit diesen Menschen hat das Institut intensiv über die Leistungen der Genossenschaftsbank und die Mitglieder-Vorteile gesprochen, sodass viele neue Hausbank- und Stammkunden gewonnen werden konnten.

Die Kundenbindung ist durch die Intensivierung der einzelnen Geschäftsbeziehungen gestiegen. Bei der Analyse der Produktnutzungsquoten pro Mitglied oder pro Nichtmitglied wird deutlich, dass Mitglieder deutlich die „besseren“ Kunden sind (siehe Abbildung 3 auf Seite 63). Kunden zu Mitgliedern zu machen, die aktiver das Leistungsangebot der Bank nutzen, war auch die primäre Zielsetzung von „VR-AktivPlus“.

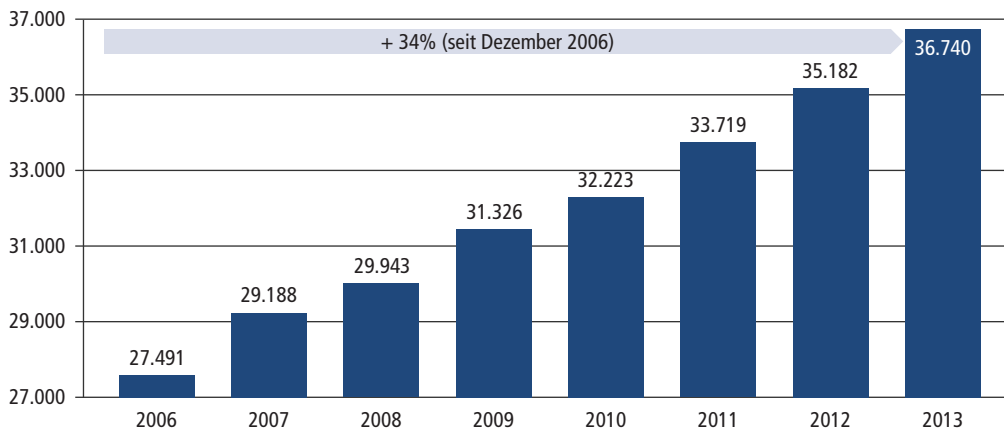
Aber die Produkthanbindungsquote der Mitglieder ist noch ausbaufähig. Die besonderen Mitgliederleistungen müssen neben den bestehenden Basisvorteilen, die alle Kunden nutzen können, noch deutlicher transparent gemacht und intensiver kommuniziert werden.

Die Analyse der Konditions- und Provisionserträge zeigt, dass auch in dieser Hinsicht Mitglieder die besseren Kunden sind. Rechnet man den Mehrertrag pro Mitglied von 135 Euro hoch auf die Gewinnung weiterer 12.000 Mitglieder, die das Institut bis zum Jahr 2020 überzeugen will, bedeutet dies ein Rothertragspotenzial von über 1,6 Millionen Euro pro Jahr.

Mit der Einführung des VR-Mitgliederbonus wurde – unabhängig von der Diskussion um die steuerliche Abzugsfähigkeit der Aufwendungen für den Bonus – die Ausschüttungspolitik deutlich zugunsten der Mitglieder verändert. Insgesamt ist die Mitglieder-ausschüttung (Summe aus Dividende und Rückvergütung) von 889.000 Euro Ende 2007 um über 43 Prozent auf 1.277 Millionen Euro Ende 2013 gesteigert worden. Durch den Sondereffekt der Dividendenreduzierung von 2,5 auf 1,75 Prozent in 2013 für das Geschäftsjahr 2012 ist die Mitglieder-ausschüttung leicht rückläufig gewesen, wobei der Anteil aus dem Bonus weiter gesteigert werden konnte.

Abb. 1: Die sieben Säulen der genossenschaftlichen Unternehmensphilosophie



Abb. 2: Mitgliederentwicklung 2006–2013

Über 38 Prozent der bestehenden Mitglieder sind erst seit Anfang 2007 Teilhaber der Raiffeisenbank Main-Spessart.

Neues Projekt

Mit dem Start des Jahres 2013 wurde bei der Raiffeisenbank Main-Spessart – abgeleitet aus der Vision und dem genossenschaftlichen Selbstverständnis – das neue Projekt „Genossenschaftliche Identität (GENO-ID)“ ins Leben gerufen. In fünf Teilprojekten – Mitarbeiterführung, Führungskräfteentwicklung, Mitgliedschaft in der Außenwirkung, Mitgliedschaft in der Beratung, Interne Kommunikation – werden nun umsetzbare operative Maßnahmen erarbeitet (siehe Abbildung 4).

Zahlreiche Maßnahmen und Ideen wurden hierzu bereits entwickelt und weitere werden folgen. So gibt es beispielsweise seit dem 1. Januar 2014 Sonderkonditionen nur noch für Mitglieder. Um als „Bankmannschaft“ gegenüber Mitgliedern und Kunden einen einheitlichen Auftritt zu gewährleisten, werden ebenso seit Beginn dieses Jahres Krawatten und Halstücher kostenfrei im bankeigenen Design sowie Hemden und Blusen oder Shirts mit Banklogo zu Sonderpreisen angeboten.

Zudem wollen sich die Verantwortlichen noch intensiver mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement beschäftigen. So plant die Bank für 2014 beispiels-

wiese die Weiterentwicklung der jährlichen Gesundheitstage, sodass alle Familienmitglieder der Mitarbeiter daran teilnehmen können.

Für den Vorstand der Raiffeisenbank ist entscheidend, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zur besonderen Mitgliederbank mitzunehmen. So werden von Mitte März bis Mitte Mai 2014 rund 35 Halbtages-Workshops unter der Überschrift „Meine Raiffeisenbank & ich“ mit allen Mitarbeitern und Verbundpartnern stattfinden. Jeder wird hier Gelegenheit bekommen, sich mit der Vision und Mitgliederstrategie des Instituts intensiv auseinanderzusetzen.

Wo geht die Reise hin?

Lebenslanges Lernen und kontinuierliche Verbesserung sind die Wegweiser für die Zukunft. Als moderne Genossenschaftsbank wollen sich die Verantwortlichen noch intensiver auf die Umsetzung des genossenschaftlichen Förderauftrags konzentrieren. Die regelmäßige Messung des Fördererfolgs soll dies den Mitgliedern noch transparenter machen.

Seit Ende 2012 ist im Teilprojekt „Mitgliedschaft in der Außenwirkung“ das Seminar für Genossenschaftswesen der Universi-

tät Köln mit eingebunden. Im Februar 2013 präsentierten die Wissenschaftler ein umfassendes Strategiepapier mit „Konzeptionellen Überlegungen zur Erstellung einer Genossenschaftlichen Förderbilanz“.

Die Erarbeitung und Erstellung dieses Instruments ist ein kreativer Prozess im Rahmen der demokratischen Willensbildung und zudem eine Art Lernwerkstatt von Mitgliedern, Führungskräften und Mitarbeitern. Darüber hinaus bildet das Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz einen geeigneten Rahmen für eine genossenschaftliche Organisationsentwicklung. Dies wird am Ablaufschema der laufenden Erstellung deutlich. Hier sind sechs Phasen vorgesehen:

Phase 1: Leistungsnachweis als Ist-Zustand

Mit dieser Phase begann im März 2013 der erste Workshop. In einer ersten Bestandsaufnahme der Basisvorteile und Basisleistungen sowie darüber hinausgehender Exklusivvorteile und Exklusivleistungen für die Mitglieder konnte festgestellt werden, dass die Bank viele Leistungen bietet, die den Menschen in der Region noch stärker kommuniziert werden müssen. Dazu gehört auch das Selbstbewusstsein, dass diese gebotenen Vorteile und die geleistete Qualität ihren Preis haben und ihren Preis auch wert sind.

In einem zweiten Workshop im Oktober 2013 wurden Messkriterien definiert, wie die Basis- und Exklusivvorteile konkret messbar gemacht werden können.

Phase 2: Befragung der Mitglieder

Durch eine mündliche oder schriftliche Befragung der Mitglieder sollen anschließend die Kundenbedürfnisse erforscht und über-

prüft werden, um zu erfahren, ob die bereits gebotenen Basis- und Exklusivleistungen aus Phase 1 dem Mitgliederbedarf entsprechen.

Phase 3: Festlegung von Grundsätzen zur Mitgliederförderung

In dieser Phase soll ein mehrdimensionales Förderzielsystem entwickelt werden, das durch klare, offene Grundsätze und Pläne die Transparenz für alle Beteiligten erhöht. Einerseits bilden diese die Grundlage für die spätere Überprüfung des Zielerreichungsgrads respektive des Fördererfolgs. Andererseits kann durch den Dialog in Phase 4 ein höheres Verständnis bei den Mitgliedern für die vorgeschlagenen Fördermaßnahmen geschaffen werden.

Phase 4: Dialog der Förderziele

In den jährlichen VertreterDialogen sowie in den geplanten Ortsversammlungen, die ab 2015 in über 50 Ortschaften durchgeführt werden sollen, werden die vom Vorstand festgelegten und formulierten Grundsätze zur Mitgliederförderung mit den Mitgliedern diskutiert. Nur mit einem intensiven Dialog kann eine hohe Identifikation des mitgliederorientierten Vorgehens erreicht werden. Die Eigentümer der Raiffeisenbank sollen in die künftigen Förderentscheidungen aktiv eingebunden werden.

Phase 5: Festlegung der Förderziele

Auf Basis der Ergebnisse aus Phase 3 und 4 wird anschließend ein Förderplan erstellt, in dem der Vorstand Förderziele festlegt, die in der nächsten Planperiode erreicht werden sollen. Im Rahmen dieses Förderplans erhalten die Mitglieder Auskunft, welche Förderleistungen in der Zukunft möglich und vorgesehen sind. Der Förderplan kann nach seiner Er-

stellung auch der Vertreterversammlung vorgelegt und dort beschlossen werden.

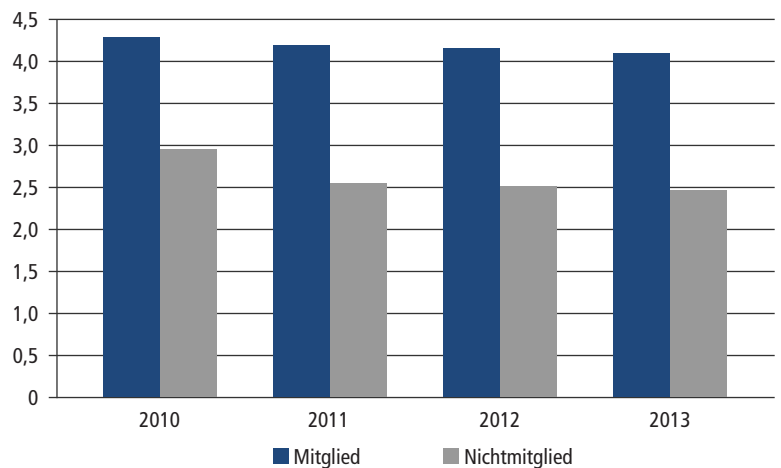
Phase 6: Erstellung der genossenschaftlichen Förderbilanz

Als Erfolgsausweis und Kontrollinstrument wird nach Ablauf der Planperiode eine genossenschaftliche Förderbilanz erstellt. Mit diesem Instrument sollen die umfassende Erfüllung des ge-

nossenschaftlichen Forderauftrags ausgewiesen, Zielabweichungen begründet und die Grundlagen für den nächstfolgenden Förderplan geschaffen werden.

Im Ergebnis wird damit ein regelmäßiger Kommunikations- und Kontrollprozess in Gang gesetzt, der die Genossenschaftsbank noch stärker in ihrer Mitgliederorientierung unterstützt und sie darauf fokussiert. BI

Abb. 3: Produktnutzungsquoten – Mitglieder sind die besseren Kunden



durchschnittlicher Produktbestand je Mitglied und Nichtmitglied im Vergleich (ohne Produkt „Geschäftsanteil“)

Quelle: AgreeAnalysen FIDUCIA, 2014

Abb. 4: Projekt „GENO-ID“

Dauerprojekt zur Vision untergliedert sich in 5 Teilprojekte

Mitarbeiterführung	Führungskräfteentwicklung	Mitgliedschaft in der Außenwirkung	Mitgliedschaft in der Beratung	interne Kommunikation
regelmäßig in Teambesprechungen	Führungsteam als Vorbild	Förderplan/ Förderbilanz	Beratungsprozess	Mitarbeiterworkshops
Sonderkonditionen ‚only for‘ Mitglieder	Führungskräfte-nachwuchs	Ortsversammlungen	Produkte für Mitglieder	unbewusste Wahrnehmung schärfen
Mitarbeiterberatung	genossenschaftliche Führungsleitsätze	Vertreterwahlen	Beratungsunterstützung	
Mitarbeiter-Ehrenamtspreis		Befragung von Mitgliedern	Geschäftsanteil	