

Wachstumsstrategie der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Mitgliederorientierte Kommunikationskonzepte

Peanuts und Ackermann, Subprime-Krise und Megafusionen – das Vertrauen der Kunden in die Banken sinkt zusehends. Wie eine aktuelle Umfrage des Marktforschungsinstituts Harris Interactive in Kooperation mit France 24 und der International Herald Tribune ergab, sorgt sich jeder zweite Befragte um die Sicherheit seines bei Banken angelegten Kapitals.* In Deutschland fühlen sich 37 Prozent der Befragten von den Banken sogar „ausgebeutet“.

Bernd Jacobs und Reinhard Steinmetz

Hier können sich die deutschen VR-Banken deutlich vom Wettbewerbsumfeld abgrenzen, indem sie den Genossenschaftsgedanken aktiver mit Leben erfüllen und in den Fokus der Argumentation rücken sowie in der Folge Kunden zu Mitgliedern machen. Gemeinsamkeit, regionale Ausrichtung, Kundennähe und Glaubwürdigkeit sind die Themen, mit denen VR-Banken punkten können.

Genossenschaft als Differenzierungschance

Und das im wahrsten Sinne des Wortes. Das neue Mehrwertprogramm VR-AktivPlus motiviert Kunden zur Mitgliedschaft und zur Intensivierung ihrer Bankgeschäfte mit den VR-Banken. Dass die Mitgliedschaft zur Stärkung der Kundenbindung und Markenprofilierung beiträgt, wurde bereits in der BVR-Studie zur Mitgliedschaft vom Mai 2003 deutlich belegt.

Wer nur das tut, was alle anderen auch tun, ist nur so viel wert wie Sand in der Wüste. Eine stärkenorientierte aktive Strategie für eine Genossenschaftsbank muss

*Zur Untersuchung: Befragt wurden jeweils mehr als 1.000 Bürger in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien sowie den USA, Quelle: www.harrisinteractive.fr.

demnach den genossenschaftlichen Förderauftrag berücksichtigen und die Mitgliedschaft als einmaliges Merkmal herausstellen. Durch die besonderen genossenschaftlichen Traditionen, Werte und Philosophien kann eine Wettbewerbsdifferenzierung am Markt umgesetzt werden, die insbesondere durch eine Kombination von emotionalen Vorteilen wie Mehrwert, Qualität, Erlebnis und materiellen Vorteilen wie Dividende, Rückvergütung, Konditionen realisiert wird.

Zur Entwicklung einer genossenschaftsindividuellen Differenzierungsstrategie ist ein implementierter, regelmäßig wiederkehrender Strategieprozess in der einzelnen Kreditgenossenschaft unumgänglich. In der Raiffeisenbank Lohr am Main eG läuft dieser VR-Strategieprozess seit Mai 2005 kontinuierlich.

Entwicklung der Strategie

In vielen Workshops mit den Führungskräften sowie mit den Mitarbeitern wurde im Ergebnis eine strategische Positionierung zur Mitgliederbank erarbeitet und intern kommuniziert. Die Grundüberlegungen dabei waren, dass die Mitglieder einen Member-Value im Sinne eines gesteigerten Mitgliedernutzens von der Genossenschaft generieren. Getragen von der Vision „Jeder Kunde

= ein Mitglied“ wurde vom Herbst 2005 bis Ende 2006 ein neues Mitglieder Mehrwertprogramm entwickelt, das die Idee der genossenschaftlichen Rückvergütung des Kitzinger Modells – VR-Mitglieder-Bonus – als Kern beinhaltet. Der Grundgedanke dabei: Je höher die Intensität der Leistungsnutzung bei der Genossenschaft, desto mehr erhält das einzelne Mitglied an Rückvergütung.



Typisch aktiver Auftritt für VR-AktivPlus

Umsetzung des Mehrwertprogramms

Mit dem Mitglieder Mehrwertprogramm VR-AktivPlus als Bonussystem werden folgende Hauptziele verfolgt und erreicht:

- Differenzierung vom Wettbewerb
- Erhöhung der Mitgliederbindung durch Intensivierung des Leistungsaustauschs mit der Genossenschaft
- Gewinnung neuer Mitglieder mit aktivem Leistungsaustausch
- Erhöhung der Mitgliederrentabilität

Die Mitgliederförderung wurde auf Grundlage dieser Überlegungen durch die Formulierung von sechs Förderdimensionen konkretisiert und auf den Punkt gebracht, die exklusive Vorteile für die Mitglieder darstellen:

1. Genossenschaftliche Rückvergütung (über Bonussystem)
2. Dividende (auf die Kapitalbeteiligung)
3. Exklusive Mitgliederprodukte (mit Preis- und/oder Leistungsvorteilen)
4. Exklusive Mitgliederinformationen (VR-News dreimal jährlich per Post)
5. Exklusive Mitgliederveranstaltungen (Versammlungen, Seminare, Events, Reisen etc.)
6. Exklusive Mitgliedervorteile bei den regionalen Kooperationspartnern (Gutscheine, Kupons, Rabatte etc.)

Die höherwertige Mitgliedersphäre beinhaltet im Ergebnis die spezifische exklusive Mitgliederförderung als Zusatznutzen, die weit über die qualitativen Anforderungen der reinen Kundensphäre hinausgeht.

Die Partizipation des einzelnen Mitgliedes von den Vorteilen hängt ab von:

- der Geschäftintensität mit der Genossenschaft
- allen gesammelten Bonuspunkten der Mitglieder
- dem Rückvergütungs- und Dividenden-volumen der Bank
- der Höhe des Geschäftsguthabens
- der Nutzungsintensität der Dienstleistungen und Produkte
- der Teilnahme an den angebotenen Veranstaltungen und Events
- dem Besuch bzw. Einkauf bei den Kooperationspartnern

Je aktiver ein Mitglied also ist, desto mehr Punkte erhält es. Aktivität wird damit direkt „belohnt“.



Konsequent eingebundenes und stark gefragtes Produktangebot „Exklusiv für Mitglieder“

VR-AktivPlus: Marke, Kommunikation, Resultate

Die Raiffeisenbank Lohr am Main eG implementierte – gemeinsam mit der R+S GmbH, Agentur für Markenkommunikation, und zwei benachbarten Raiffeisenbanken im Kreisverband Main-Spessart – eine prägnante Kommunikationsstrategie. Die Markteinführung wurde mit attraktiven Werbe- und Kommunikationsmedien flankiert, die den zentralen Gedanken einprägsam und emotional „auf den Punkt“ bringen. Die Marke „VR-AktivPlus“, das dazugehörige Logo und das Key-Visual wurden kreiert und markenrechtlich geschützt.

Die Gesamtausschüttungsleistung an die Mitglieder konnte im ersten Jahr von 367 T€, reine Dividende für 2006, auf insgesamt 445 T€, Dividende und Mitgliederbonus für 2007, erhöht werden.

Durch zahlreiche exklusive Anlageprodukte 2007 und 2008 konnten insgesamt ca. 10 Millionen Euro neue bilanzielle Mittel von Mitgliedern hinzugewonnen werden. Dazu werden die konditionell attraktiven Angebote mit dem Thema VR-AktivPlus werblich verbunden. In dieser Zeit wurde durch die Ansprache der Mitglieder auch die Anzahl von Sparverträgen der in das Bonussystem eingebundenen Produkte Zielsparplan, fondsgebundene

Rentenversicherung und Fondssparplan stark ausgebaut. Seit Anfang 2007 ist auch wieder ein Anstieg der Girokontenbestände zu verzeichnen.

Die Mitgliederzeitschrift VR-News ist zu einem festen Bestandteil der Kommunikation geworden. Sie wird dreimal jährlich ohne Berechnung per Post allen Mitgliedshaushalten zugestellt. Zahlreiche Seminare, Events und Reisen wurden darin sowie im Internet unter www.vr-aktivplus.de exklusiv den Mitgliedern angeboten und sehr rege genutzt. Die Mitgliedschaft wird dadurch hautnah für den Einzelnen erlebbar. Durch die in der VR-News enthaltenen Gutscheine und Kupons regionaler Kooperationspartner erhalten Mitglieder weitere Vorteile wie Rabatte bei Einkäufen, kostenfreie Zusatzleistung bei der Gastronomie wie Freibier, gratis Prosecco oder Kaffee etc.

Das Mehrwertprogramm VR-AktivPlus als Erfolgsmodell

Der messbare Erfolg gibt der Strategie recht: Seit der Einführung im Januar 2007 werden über verschiedene Marketingmaßnahmen neue Mitglieder für die Raiffeisenbank Lohr am Main eG gewonnen. In den ersten 24 Monaten konnte die Raiffeisenbank Lohr am Main eG über 1.600 neue Mitglieder, ein Plus von 16 Prozent (!), mit über 755 T€ neuem Geschäftsguthaben gewinnen. Bei bestehenden Mitgliedschaften: 800 Mitglieder haben ihr Geschäftsguthaben um über 465 T€ aufgestockt, um die möglichen Bonuspunkte für ihre getätigten Geschäfte auch zu erhalten. Zusätzlich konnten durch die Verknüpfung einzelner Anlageprodukte mit VR-AktivPlus auch Fremdanlagegelder hinzugewonnen werden. Auch die beiden benachbarten Raiffeisenbanken im Landkreis Main-Spessart verzeichnen ähnliche Erfolge.

An diesen ersten Ergebnissen wird deutlich, dass das Thema Mitgliedschaft wieder einen höheren Stellenwert hat. Fortgesetzt wird, die Vorteile einer regionalen Genossenschaftsbank zu kommunizieren. Gelegenheiten hierzu bieten sich in den 20 örtlichen Mitgliederveranstaltungen, die die Raiffeisenbank Lohr am Main eG auch im März 2009 wieder durchführt. Der persönliche und

direkte Dialog mit den Mitgliedern ist nach wie vor der wichtigste Kommunikationsweg und wird wesentlich zum weiteren Erfolg des Mehrwertprogramms exklusiv für Mitglieder sowie zum gesamten Unternehmenserfolg der Genossenschaft beitragen.

Nachhaltiger Ausbau von Marktanteilen

Mitgliederorientierung ist ein kontinuierlicher Prozess, und die Weiterentwicklung von VR-AktivPlus ist bereits in den wesentlichen Handlungsfeldern definiert. VR-AktivPlus hat sich als potentes, zeitgemäßes Instrument einer erfolgreichen Marktpositionierung und eines nachhaltigen Ausbaus von Marktanteilen erwiesen. Das Geschäftsmodell „Genossenschaft“ wird damit zunehmend zum Unterscheidungsmerkmal Nummer eins. Gerade jetzt nach dem „Schwarzen Montag“ am 15. September 2008 ist der richtige Zeitpunkt für neue Wege, neue Lösungen und neue Konzepte. Viele Menschen wünschen



Thema für die Titelseite der Mitgliederzeitschrift VR-News

sich einen nachhaltigen, verlässlichen Bankpartner an ihrer Seite.

Im Mai 2008 haben wir durch eine re-

Die Vorteile für die Mitglieder

- Identifikation und emotionale Bindung zu „meiner Bank“
- Materielle Nutzen: Dividende, Rückvergütung analog „Kitzinger Modell“ (VR-MitgliederBonus), Mitgliederprodukte mit Preis- und/oder Leistungsvorteilen etc.
- Mehrwertzusatzleistungen wie Informationsmaterial, besondere Veranstaltungen, Mitgliederkupon, VR-BankCard für Mitglieder, kartenbasiertes regionales Payback-System

Die Vorteile für die VR-Bank

Genossenschaftsphilosophie als strategischer Eckpfeiler

- Prägnante und positive Differenzierung vom Wettbewerbsumfeld
- Mitgliedschaft als USP
- Positive Imagewirkung
- Identifikation schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Nachhaltige Kundenbindung
- Positiver Anreiz für neue Mitgliedschaften
- Generieren von Wachstum
- Ausbau von Marktanteilen
- Nachweisbar erfolgreiches Kommunikationskonzept
- Modular aufgebautes Werbemittelpaket
- Synergieeffekte durch übergeordnete Werbekommunikation

präsentative Untersuchung erfahren, dass VR-AktivPlus bereits 16 Monate nach der Markteinführung über einen Bekanntheitsgrad von 67 Prozent verfügt. Das heißt Zwei von drei Kunden kennen das Programm. Der Raiffeisenbank Lohr am Main eG ist es durch entsprechende Beratungs- und Marketingmaßnahmen bereits in dieser kurzen Zeit gelungen, bei 51 Prozent der Kunden, die VR-AktivPlus kennen, dieses auch zu platzieren. In der Globalzufriedenheit ist die Raiffeisenbank Lohr am Main eG insgesamt mit gut von den Mitgliedern und Kunden bewertet worden.

Diese Entwicklung bestätigt den eingeschlagenen Weg. An Maßnahmen zur Fortsetzung wird gearbeitet. In zwei Jahren ist wieder eine Untersuchung vorgesehen, mit der die Zufriedenheit der Mitglieder, ihre Wünsche und Eckpunkte zur weiteren Entwicklung von VR-AktivPlus ermittelt werden.

Bernd Jacobs
Vorstand
Raiffeisenbank Lohr am Main eG
bernd.jacobs@raiba-lohr.de

Reinhard Steinmetz
Geschäftsführer
R+S Markenkommunikation GmbH
steinmetz@r-u-s.de