

## Genossenschaftliche Identität stärken

### compentus/ gmbh – Projektbericht mit der VR-Bank Passau eG

**Genossenschaftsbanken mit Kompetenz im Wettbewerb erfolgreich machen. So lautet das Credo von compentus/ - Ihrem unabhängigen Beratungspartner. Mit dem Erfolgsprojekt aus der Praxis, von compentus/ gmbh und der VR-Bank Passau eG, möchten wir den Austausch von Erfahrungen stärken und Weiterentwicklungen anregen.**

Das unveränderte Alleinstellungsmerkmal von Volks- und Raiffeisenbanken ist die gelebte genossenschaftliche Identität. Der unveränderliche Unternehmenszweck, die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder, bewährt sich gerade heute. Beides in Einklang zu bringen, dient als Grundlage für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von VR-Banken. Das genossenschaftliche Selbstverständnis zu stärken gelang bei der VR-Bank Passau eG.

#### Ziele des Projektes:

- die eigene genossenschaftliche Identität stärken und als Wertekonzept verankern
- das „Alleinstellungsmerkmal“ beim Kunden ins Erleben bringen
- den nachhaltigen Geschäftserfolg über „weiche“ Werte positiv beeinflussen
- Führungskräfte als überzeugende Multiplikatoren gewinnen



*Vorstand der VR-Bank Passau eG: Vorsitzender Reinhard Allinger mit Franz Blöchl (l.) und Manfred Asenbauer (r.)*

Vorstand und Führungskräfte erarbeiteten Mission und Vision und das Unternehmensleitbild in Workshops, die von Martin Duffner begleitet wurden. Daraus resultierten Leitsätze zur Verwendung im internen Gebrauch und in Kundengesprächen. Dann wurden die Führungskräfte von Jürgen Schickner in zweitägigen Trainings auf die – für viele ungewohnte – Rolle als „Kommunikationstrainer“ vorbereitet. Jeweils zwei Führungskräfte machten die eintägigen Trainings mit den Kollegen: Vom Hausmeister bis zum Leiter der Vermögensabteilung, vom Auszubildenden bis zum Leiter der Firmenbank reichte das Spektrum in den bunt gemischten Gruppen.

#### Ihre Ansprechpartner für „Genossenschaftliche Identität stärken“

##### Martin Duffner

Partner

martin.duffner@  
compentus-gmbh.de  
mobil: +49 151 180 436 14



##### Jürgen Schickner

Partner

juergen.schickner@  
compentus-gmbh.de  
mobil: +49 151 180 436 16



## Im Gespräch:

### Reinhard Allinger

Vorstandsvorsitzender VR-Bank Passau eG

*Was war der Auslöser, das genossenschaftliche Selbstverständnis durch ein gemeinsames Projekt zu stärken?*

Auslöser war ein Strategieworkshop von Vorstand und Führungskräften mit Martin Duffner von compentus/. Dabei kristallisierte sich heraus, dass wir unsere Stärken im heutigen Wettbewerb aus dem genossenschaftlichen Auftrag und Selbstverständnis entwickeln müssen. Natürlich ist uns allen die zeitlose Idee der Volks- und Raiffeisenbanken bekannt. Doch mit dieser muss man sich über das tägliche Geschäft und das betriebswirtschaftliche Handwerk hinaus aufs Neue auseinandersetzen.

*Was bedeutet diese Idee angesichts von Vertrauensverlust, Schuldenkrise oder Preiswettbewerb?*

Unsere zentrale Aussage ist: Genossenschaftsbanken dienen auf der Basis der genossenschaftlichen Werte dazu, unseren Mitgliedern und Kunden zu helfen, finanzielle Ziele und Wünsche zu erreichen. Das unterscheidet uns von den Wettbewerbern. Dafür wollten wir sensibilisieren, damit wollen wir punkten.

*Was hieß das für die Konzeption?*

Sich ganz bewusst mit den einfachen Dingen des Lebens zu beschäftigen, die im Kontakt mit Kunden und Öffentlichkeit ebenso wie im Privaten mit Freunden wichtig sind. Wer sind wir? Was bedeutet Genossenschaft? Was macht uns besonders? Daraus müssen sich die



Antworten zu aktuellen Themen und Fragen ergeben, die an uns herangetragen werden. Denn: Angesichts unserer Nähe zum Kunden müssen wir überzeugt und sicher für das stehen, was wir tun.

*Wie erfährt der Kunde das?*

Von uns, idealerweise im Gespräch.

Wir haben das Leitbild dafür in kurzen Sätzen formuliert, damit es jeder Mitarbeiter - für sich genauso wie für den Kunden - in eigene Worte fassen kann.

*Warum muss denn jeder Mitarbeiter das Leitbild selbst in Worte fassen können?*

Das hebt das Selbstverständnis und Selbstwertgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Unternehmenszweck von Genossenschaftsbanken, die wirtschaftliche Betreuung und Förderung der Mitglieder, erfordert es, auf diese aktiv zuzugehen. Dazu muss unser Auftrag in den Köpfen sein.



compentus/Grafik:  
Genossenschaftliches Selbstverständnis

#### *Wie ging das im Projekt voran?*

Vorstand und Führungskräfte haben das Projekt entwickelt und die Leitlinien erarbeitet. In die Mitarbeiterschaft hineingetragen wurde es durch die Führungskräfte. Diese wurden von compentus/ auf die ungewohnte Aufgabe sehr gut vorbereitet und meisterten diese ausgezeichnet. Die Sorge „Hoffentlich schaffe ich das!“ von Einzelnen erwies sich als unbegründet. Die erste Gruppe wurde von Herrn Schickner zur Feinjustierung begleitet, danach ging es ohne Trainer weiter.

#### *Wie ging Ihre Mitarbeiterschaft in das Projekt?*

Man hat es mit unterschiedlichen Menschen zu tun. Nicht alle haben die gleichen kommunikativen Fähigkeiten und Erfahrungen. So haben wir bei den Führungskräften, die zu zweit die Trainings abgehalten haben, darauf geachtet, dass sich die Persönlichkeiten und Kompetenzen ergänzen. Man merkte, wie manche mit mehr Übung auch immer mehr aus sich herausgegangen sind. Die Führungskräfte als Multiplikatoren wurden gefordert, aber auch gefördert. Das hat richtig Spaß gemacht und wirkt sich darüber hinaus für die Unternehmenskultur nachhaltig positiv aus.

#### *Welche Resonanz gab es?*

Es gab viele positive Rückmeldungen. Wir haben die Gruppen nicht nach Abteilung, Alter oder Position gebildet, sondern bunt zusammengewürfelt. Dadurch wuchs das gegenseitige Verständnis. Beispielsweise haben sich einige sehr stark eingebracht, die sonst eher im Hintergrund stehen und von denen man das nicht erwartet hatte. Dadurch kamen sehr konstruktive, interessante Rückmeldungen heraus. Wir haben die Impulse aufgenommen und nichts unter den Tisch fallen lassen. Daraus wurden Cluster gebildet: Was betrifft einzelne Geschäftsfelder, was die gesamte VR-Bank? Daraus resultierte eine Projektliste, die nach Prioritäten geordnet ist. Alle Anregungen sind uns wichtig, aber nicht alles mündete in neue Projekte. Deshalb haben wir unmittelbar danach kommuniziert, wie wir damit umgehen. Denn: Man sollte nicht auf einmal zu viel wollen. Kleine, ineinandergreifende Schritte führen besser zum Ziel.

#### *Was haben Sie gleich in Angriff genommen?*

Beispielsweise die Verbesserung des Internetauftritts oder die Vereinheitlichung von Arbeitsmitteln. Zum Thema Corporate Identity gab es sehr viele und gute Anregungen, wir haben daraus gleich einen neuen Claim erarbeitet. Der neue Claim „VR-Bank Passau – durch die Bank persönlich“ ist bereits fixiert, wir befinden uns schon in der Umsetzungsphase.

### *Was waren die Erfolgsfaktoren?*

Im Vorstand gab es übereinstimmend den klaren Willen, sich strategisch aus dem Selbstverständnis heraus weiterzuentwickeln. Dieser ganzheitliche Ansatz hat sich bewährt. Ein punktueller Ansatz dagegen, ohne diese Grundlage über zentrale Werte wie Partnerschaft, Fairness oder Nachhaltigkeit zu sprechen, könnte eine solche Kraft nicht entfalten. Um die Unternehmenskultur zu beeinflussen, muss man vom Ganzen kommen und dieses aktiv diskutieren. Dazu haben wir die Führungsmannschaft trainiert und die komplette Mitarbeiterschaft ins Boot geholt. Dass es so gut geklappt hat, liegt maßgeblich an der Zusammenarbeit mit Herr Schickner und Herrn Duffner von compentus/. Sie haben nicht nur fachlich überzeugt, sondern die Teilnehmer auch emotional erreicht.

### *Wie geht es nun weiter?*

Man muss das Leitbild und die sich daraus ergebenden Leitlinien täglich leben. Deshalb wurden die Kernaussagen schriftlich festgehalten, jeder kann und soll darauf zurückgreifen. Wichtig sind die Erfahrungen damit im täglichen Geschäft, vor allem dem Gespräch mit Kunden. Dafür gibt es nun halbjährlich

Teamsitzungen, in denen wir das Feedback zusammentragen und diskutieren. Man muss aber sehen, dass man solche Projekte klar umreißt.

### *Wo ist die Grenze?*

Wir werden beispielsweise das Thema „Werte“ nicht weiter vertiefen. Denn diese ergeben sich aus dem genossenschaftlichen Selbstverständnis und wurden als wesentlicher Teil dieses Ganzen behandelt.

### *Wie lautet Ihr Fazit?*

Natürlich ist das „harte“ Betriebswirtschaftliche die Grundlage. Aber die „weichen“ Erfolgsfaktoren sind unser Alleinstellungsmerkmal, das wir herausgearbeitet haben. Denn wir suchen das Gespräch mit dem Kunden. Wir müssen dessen Sicht verstehen, seine Bedürfnisse und Ziele. Das gilt für das Privatkundengeschäft ebenso wie für Firmenkunden. Wir wollen betreuen und beraten, nicht nur Produkte verkaufen. Genau das wird von den Kunden geschätzt. Und dann bewerten sie Banken nicht nur nach Preisen und Angeboten.

*Herzlichen Dank!*

#### compentus/Referenzartikel: Genossenschaftliche Identität stärken

##### **Herausgeber:**

compentus/ gmbh  
Mittlerer Pfad 2  
70499 Stuttgart

[www.compentus-gmbh.de](http://www.compentus-gmbh.de)

##### **compentus/Geschäftsführung:**

Nils Schmidt, Thomas Stegmüller

##### **compentus/Kommunikation:**

Alexander Morof

##### **Redaktion:**

Horst Martin / [pressebueromartin.de](mailto:pressebueromartin.de)