

Mitgliedschaft als strategisches Differenzierungsmerkmal

Die genossenschaftlichen Werte – Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung – haben in der gegenwärtigen Branchensituation bei den Kreditinstituten einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert. In einem Markt mit vielen Anbietern ist die Mitgliedschaft für die Volksbanken und den gesamten Finanzverbund das entscheidende Alleinstellungsmerkmal.

In der Region verwurzelt

Auch die Volksbank Gütersloh eG mit ihrer 125-jährigen Firmengeschichte ist als eingetragene Kreditgenossenschaft den Menschen in dem Geschäftsbezirk besonders verbunden. Sie arbeitet mit den Menschen zusammen, die sie kennt und unterstützt. Wie die meisten der Kunden und Mitarbeiter ist sie tief in der Region Gütersloh verwurzelt. Durch die traditionelle Gesellschaftsform der Genossenschaft lebt die Bank ein Geschäftsmodell, das von den Mitbewerbern nicht kopiert werden kann. Auch aktuell zeigt sich mehr denn je, dass die Genossenschaftsidee nicht an Bedeutung verliert. Nach wie vor bildet sie die Basis des täglichen Handels und ist der Grundstein für eine zeitgerechte Unternehmenspolitik und die zukunfts- und kundenorientierte Ausrichtung.

Die Volksbank Gütersloh, die per 31. Dezember 2010 eine Bilanzsumme von rund zwei Milliarden Euro und per 30. September 2011 eine Mitgliederzahl von über 59.000 aufweist, hat aufgrund der Größe und der Marktposition ein weit gefächertes Kundensegment. Die Aufgaben liegen neben den Fachbereichen Privat-, Firmen- und Vermögenskunden ebenso in den Spezialsegmenten Agrar- und Baufinanzierungsbetreuung, E-Banking, Außenhandel, Financial sowie Estate Planning und dem Tochterunternehmen Geno-Immobilien. Dadurch genießen die Kunden den Vorteil,

ein hohes Maß an Spezifizierung der Angebote nutzen zu können, jedoch eingestellt in eine ganzheitliche Betreuungsphilosophie. Gleichzeitig ist der Fokus darauf ausgerichtet, die genossenschaftliche Idee neu zu beleben.

Marktbearbeitung

Damit die Mitgliedschaft auch nach außen erkannt und gelebt werden kann, ist die Ausarbeitung und Einführung einer bank-eigenen Ideenausrichtung zur Mitgliedschaft die wichtigste Grundvoraussetzung gewesen. Dies spiegelt sich in der Strategie wider: „Wir sind anders! Wir sind einzigartig! Wir wachsen!“

Wir sind anders!: Die Förderung der Mitglieder und der Menschen in der Region

Matthias Kruse, Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Privatkunden, Volksbank Gütersloh eG, Gütersloh

Schon seit vielen Jahren spielen Bonus-systeme und Kundenbindungsprogramme im gesamten Wirtschaftsleben eine zunehmend wichtige Rolle. Bei den genossenschaftlichen Primärbanken wurden sie aber lange Zeit eher dezent eingesetzt, obwohl die Mitgliedschaft ein zentrales Element der Genossenschaftsidee ist. Spätestens seit der Finanzkrise vor vier Jahren hat sich das geändert. Die genossenschaftlichen Prinzipien und Ideale und damit das Bekenntnis zur Zugehörigkeit zu dieser Gruppe haben in der Öffentlichkeit eindeutig an Stellenwert gewonnen. Und das gibt den Banken viele neue Möglichkeiten der Marktbearbeitung. Die Botschaft des Autors: Den Mitgliedern und Kunden Anreize für intensive Geschäftsbeziehungen zu bieten, stärkt spürbar die Mitgliederzahlen und kann sich positiv auf die Ertragslage auswirken. (Red.)

steht immer im Mittelpunkt. Die Belange der Mitglieder sind dabei wichtiger als eine rein betriebswirtschaftliche Unternehmensausrichtung.

Wir sind einzigartig!: Die Mitgliedschaft bietet einzigartige Vorteile, uns von anderen Kreditinstituten abzuheben.

Wir wachsen! Die Bank will die Mitgliedschaft als Grundphilosophie aktiv in den Kundengesprächen positionieren und für jedes Mitglied erlebbar machen sowie neue Mitglieder von der Idee begeistern. Die Mitgliedschaft ist integraler Bestandteil eines ganzheitlichen und potenzialorientierten Betreuungsansatzes; dieser spiegelt sich in der Strategie wider. Schlussfolgernd daraus wurde die strategische Entwicklungsrichtung erarbeitet, das heißt der Ausbau des Mitgliederbestandes unterteilt nach Kundensegmenten; Gewinnung neuer Mitglieder sowie Intensivierung der Geschäftsbeziehung mit den Mitgliedern.

Auf diesen Kenntnissen basierend konnte das Mitglieder Mehrwert-Programm mit exklusiven Leistungen für die Mitglieder eingeführt werden. Wichtig war dabei, dass hier eine Verzahnung mit den Vertriebskonzepten sowie der Einbindung des Marketings für die Kommunikation nach außen einherging. Für die innerbetriebliche Kommunikation zum Thema Mitgliedschaft ist die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes Grundvoraussetzung gewesen, denn nur wenn die Mitarbeiter hier eine starke Identifikation erfahren, kann das Mitglieder Mehrwert-Programm auch neue Chancen für Mitglied und Bank bieten.

Auch die innerbetriebliche Organisation ist auf die Mitgliedschaft ausgerichtet worden und findet in der Position des Mitglieder Managers seinen wichtigen Stellenwert.

Diese Neustrukturierung spiegelt die Bedeutung der Mitgliedschaft klar wider. Hauptaufgabe dieser Stelle ist, als erste Ansprechperson in Sachen Mitgliedschaft zu fungieren, Ideen einzubringen und diese für das Mitglied Nutzen bringend umzusetzen. Um das System auch kontinuierlich zu erweitern und anzupassen, ist neben der Messung der Mitgliederzufriedenheit ebenfalls ein Steuermechanismus zu bestimmen. Nur so kann für das Mitglied und die Bank eine ständig hohe Qualität gewährleistet werden.

VR-Mitglieder-Bonus

Mit der Einführung des VR-Mitglieder-Bonus-Programmes zum 1. Januar 2010 als Fundament des Mitglieder Mehrwert-Programmes wird die Intensität der Geschäftsbeziehung jedes Mitglieds belohnt: je mehr Angebote das einzelne Mitglied nutzt, desto mehr Bonuspunkte sammelt es, die es dann in einer höheren Ausschüttung erhält. Mitglied bei der Volksbank zu

sein, zahlt sich doppelt aus, denn die Mitglieder werden auch weiterhin am Unternehmererfolg der Bank beteiligt – durch die jährliche Auszahlung der Grunddividende.

Die aktive Mitgliedschaft wird durch den VR-Mitglieder-Bonus für das Mitglied spürbar belohnt, mit dem Genuss eines echten Mehrwerts. In einer starken Gemeinschaft profitieren alle gemeinsam. Dabei stehen die Mitglieder im Mittelpunkt und erfahren die im Genossenschaftsgesetz verankerte wirtschaftliche Förderung des Einzelnen mit einer konsequenten Umsetzung des genossenschaftlichen Gedankens. Für das Mitglied hat es den Anreiz, neue Geschäftsanteile zu zeichnen, um die ihm maximal zustehenden Bonuspunkte optimal auszunutzen. Für die Bank hat es den Effekt, das Mitgliedergeschäft auszuweiten. Hierdurch werden bisher nicht aktivierte Potenziale erschlossen, insbesondere im Segment des Privatkundenmarktes, mit der erfolgrei-

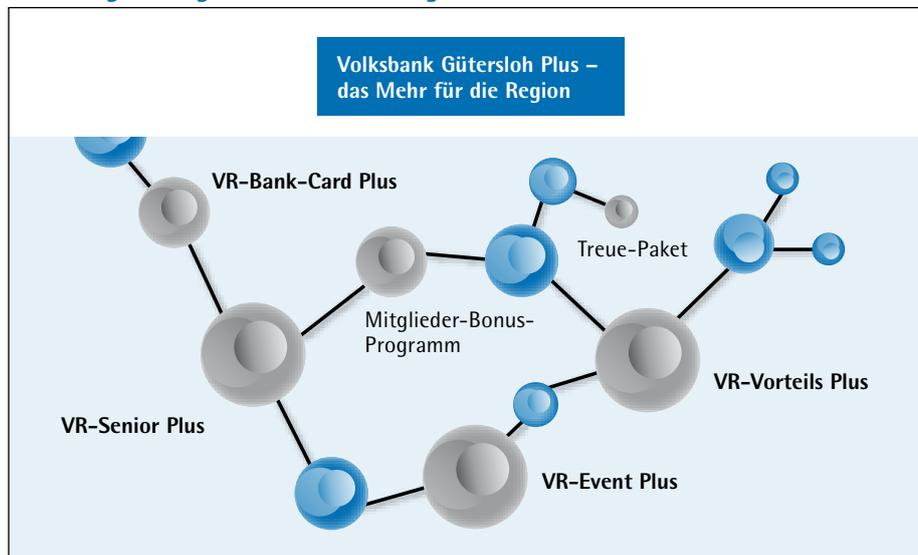
chen Möglichkeit, die Produktnutzenquote zu steigern.

Die Bonuspunkte, die das Mitglied im Folgejahr ausgeschüttet bekommt, werden auf verschiedene in Anspruch genommenen Finanzdienstleistungen mit einem einfachen Prinzip hinterlegt: je erreichten Punkt wird ein Euro gerechnet. Die Berechnungsgrundlagen dafür sind: Geldeingänge auf dem Girokonto, Einlagenvolumen, Kreditvolumen, Banksparverträge und Einzahlungen auf Riester-/Rürup-Verträgen.

Umfassende interne Kommunikation

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des VR-Mitglieder-Bonus-Programmes in die Praxis war eine umfassende interne Kommunikation mit den Mitarbeitern, den wichtigsten Botschaftern der Mitgliedschaft vor Ort. Die Strategie und Informationsvermittlung wurde durch besondere Schulungsveranstaltungen für

Abbildung 1: Mitgliedermehrwert-Programm



alle Mitarbeiter umgesetzt. Zeitlich wurde die Einführung des VR-Mitglieder-Bonus-Programmes vorab durch ein gesondertes Mailing an die Mitglieder begleitet, welches zusätzlich durch einen Flyer „Mit uns können Sie punkten“ Interesse wecken konnte.

Als weiteren Service wurde auf der Volksbank-Homepage ein Simulationsrechnungstool installiert, mit dessen Hilfe jedes Mitglied auch online seinen individuellen Bonusvorteil leicht selbst errechnen kann.

Mit der Einführung wurden alle Kunden aktiv von der Bank zum Kundentermin mit ihrem Berater eingeladen, sodass eine bankweite Kommunikation in der Kundenschaft mit anschließender Umsetzung gewährleistet war.

Das VR-Mitglieder-Bonus-System mit seiner einfach nachvollziehbaren Struktur ist somit ein wichtiger Baustein, die Mitgliedschaft für den Anteilseigner mit einem monetären Mehrwert erkennbar werden zu lassen. Der Mitgliederbonus bietet dem Marktmitarbeiter die Chance, in der ganzheitlichen Beratung eine Vielzahl an bank-eigenen sowie an Lösungen aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund mit einzuschließen. Dadurch wird auch dem Kunden der eigene Nutzen klar und eindeutig erkennbar.

VR-Mitgliedermehrwert

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in der Mitgliederstrategieumsetzung ist in dem

VR-Mitgliedermehrwert-Programm zu sehen, da für jeden Anteilseigner die Möglichkeit geschaffen wird, die Mitgliedschaft auch emotional wahrnehmbar zu gestalten. Zuvor war die Beteiligung an der Bankgenossenschaft in der Praxis für viele Mitglieder fast ausschließlich über die Dividende erkennbar. Ziel war es deshalb, ein ganzheitliches Programm zur Stärkung der Mitgliedschaft ins Leben zu rufen.

Mit der Strategie des VR-Mitgliedermehrwert-Programmes verfolgt die Bank vier Schwerpunkte:

Kundenbindung – die Erhöhung der Kundenloyalität durch eine verstärkte Mitglieder-Bank-Bindung,

Kundengewinnung – die Begeisterung neuer Kunden von der Mitgliederidee,

Eigenkapitalgenerierung – zukünftige Sicherstellung einer ausgewogenen Zusammensetzung des haftenden Eigenkapitals und

Differenzierung – erkennbare Abgrenzung zum Wettbewerb durch Wertstabilität sowie Kundennähe.

Um in der Mitgliedermehrwert-Strategie die Einzigartigkeit der Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal zu untermauern, sind bankseitig mehrere Anforderungen hinterlegt. Die Leistungen müssen für die Mitglieder wichtig und wahrnehmbar sein

und spezielle erlebbare Vorteile mit dauerhaftem Charakter zum Inhalt haben.

Inhalte aussagekräftig darstellen

Damit dem Kunden die Mitgliedschaft transparent vor Augen geführt werden kann, sind drei Themenfelder gewählt, die dem Mitglied die Vorteile und die Inhalte einfach und aussagekräftig darstellen:

Mehr erfahren – Information und Transparenz: Die Mitglieder haben Zugang zu zahlreichen Informationen über ihre Bank. Ihnen steht weiterhin ein großes Angebot an Mitgliederveranstaltungen zur Auswahl, auf denen sie ausführlich zu speziellen Themen informiert werden.

Mehr bewegen – Mitbestimmung und Einflussnahme: Die Mitglieder haben wie in jeder Demokratie eine Stimme. Bei der Vertreterwahl üben sie ihr Stimmrecht hinsichtlich Gewinnverwendung und Feststellung des Jahresabschlusses aus.

Mehr bekommen – monetäre Vorteile: Die Mitglieder können fünf Genossenschaftsanteile in Höhe von je 100 Euro erwerben und werden an dem wirtschaftlichen Erfolge ihrer Bank beteiligt. Wenn sie an dem Mitglieder-Bonus-Programm teilnehmen, nutzen sie die Chance auf eine Dividende von bis zu zwölf Prozent.

Neben den schon genutzten umfangreichen Bankleistungen, die allen Kunden zur Verfügung stehen, bietet die Bank seit Jahresbeginn 2011 ganz exklusive Mehrwerte für die Mitglieder. Sie werden unter Volksbank Gütersloh Plus zusammengefasst.

Exklusive Mehrwerte in sechs Teilbereichen

Dieses Mitgliedermehrwert-Programm umfasst sechs separate Teilbereiche. Neben dem schon beschriebenen Mitglieder-Bonus-Programm sind das VR-Vorteils Plus, das Treue-Paket, VR-Senior-Plus, die VR-Bank-Card-Plus und VR-Event-Plus.

VR-Vorteils-Plus: Die Mitgliedschaft soll für die Anteilseigner unmittelbar erlebbar sein. Dazu gehören auch exklusive Vorteile bei den Finanzdienstleistungen wie attraktive Angebote im Aktiv- und Passivbereich der Bank sowie ausgewählten Partnern der

Abbildung 2: Kundenbindung durch Mitgliedschaft



genossenschaftlichen Finanzgruppe. Bei den Angeboten des Verbundpartners R+V Versicherungen erfahren die Kunden beispielsweise exklusive Vorteile und Sonderkonditionen in den Bereichen: Haftpflicht, Hausrat, Wohngebäude, Rechtsschutz, Unfall, VR-Mitglieder-Riester-Rente, Mitglieder-Rente und Mitglieder-Kfz-Versicherung.

Gerade diese Vorteile werden aufgrund der ganzheitlichen Beratung im Zusammenhang mit dem VR-Mitglieder-Bonus und dem Treuepaket erörtert und im Gespräch dem Kunden dargestellt, da sie ja ausschließlich den Mitgliedern zur Verfügung stehen. Auch Kunden, die bis dahin noch nicht Mitglied der Bank sind, können umgehend mit der Zeichnung von Geschäftsanteilen als Neumitglied alle Vorteile umgehend in Anspruch nehmen.

Anreiz für Treue

Treue-Paket: Hier hat der Kunde, der Mitglied ist, als besondere Treueleistung die Möglichkeit zur kostenlosen Kontoführung. Voraussetzung ist, dass vier der nachstehend genannten Bedarfswelder über die Bank dargestellt werden: Kontoführung, Geld anlegen, Vermögen aufbauen, Wünsche erfüllen, Risiken absichern und Zukunft sichern. Dies wird den Kunden im Beratungsgespräch aktiv angeboten.

Mitglieder-Senior-Plus: Viele Kunden halten der Bank bereits seit Jahrzehnten die Treue. Deshalb möchte die Bank ihnen gerne etwas zurückgeben. Älteren Mitgliedern, die nicht mehr mobil sind, um alleine die Geschäftsstellen zu besuchen, bietet sie an, ihre Bankgeschäfte bequem von zu Hause zu erledigen. Hierfür wurde eigens eine VR-Senior-Plus-Hotline eingerichtet, die das Mitglied nach einer vorherigen vertraglichen Vereinbarung nutzen kann.

Die Mitglieder können einen Besuchstermin eines Bankmitarbeiters zu Hause in den eigenen vier Wänden vereinbaren und ihnen bei ihren finanziellen Angelegenheiten behilflich sein. Hierunter fallen Bargeld Ein- und Auszahlungen, Scheckeinlösungen, Überweisungen und Tausch von Fremdwährungen in bar. Dieser Service, den die Kunden vierzehntägig in Anspruch nehmen können, ist für die Mitglieder ohne Kosten.

VR-Bank-Card-Plus: Die VR-Bank-Card-Plus ist eine Kombination aus VR-Bank-Card und Mitgliederausweis. Mitglieder der Bank erhalten mit der Hauptkartenausstattung im November 2011 die Goldene VR-Bank-Card-Plus. Mit ihr können die Anteilseigner wie bisher an allen Akzeptanzstellen bargeldlos bezahlen und Geld am Geldausgabeautomaten abheben. Zusätzlich erhalten jedoch alle Mitglieder weitere Vorteile. So weist die Karte mit dem Plus den Kunden als Mitglied der Bank aus. Das heißt, bei jedem Einkauf bei einem der lokalen und regionalen Kooperationspartner kommen die Mitglieder durch einfaches Vorzeigen der Karte in den Genuss exklusiver Vorteile in Form von Rabatten oder fest vereinbarten Servicevorteilen.

Bundesweites Programm

Der direkte Einsatz der VR-Bank-Card als Zahlungsmittel ist aber nicht Voraussetzung, um die Vorteile zu nutzen. Die hinterlegten Vertragspartner des Vorteilsystems sind auch für alle über die Volksbank-Homepage ersichtlich. An einem speziellen Aufkleber als Markenzeichen im jeweiligen Geschäftseingangsbereich können die Kunden die mitwirkenden Partner einfach erkennen. Doch die VR-Bank-Card-Plus ist nicht nur auf den regionalen Markt beschränkt, sondern nimmt am bundesweiten Plus-Programm der Volks- und Raiffeisenbanken teil. Somit stehen den Mitgliedern der Bank auch während des Urlaubs in Deutschland oder auf Geschäftsreisen attraktive Mehrwerte zur Verfügung. Auch diese Informationen können jederzeit im Internet abgerufen werden oder man nutzt die passende App für das i-Phone.

VR-Event-Plus: Den Mitgliedern werden exklusive Veranstaltungen angeboten, die sich an deren Interessen und Bedürfnissen

orientieren und als Fachvorträge oder Seminare veranstaltet werden. Die Mitglieder erhalten exklusive Einladungen zu Themen wie persönliches Finanzmanagement, Erbfolge oder Börsenführerschein für Einsteiger. Ebenso werden die Volksbank-Reisen in dieses Konzept mit eingebunden. Um den Bereich „mehr erfahren“ zu komplettieren sind auch die Mitgliederversammlungen ein wichtiger Bestandteil des VR-Event-Plus. Hier erfahren die Mitglieder Aktuelles zu ihrer Bank sowie aus der Region. Der Veranstaltungskalender, der auf der Internetseite der Volksbank Gütersloh hinterlegt ist, bietet dabei die ideale Plattform, um über kommende Veranstaltungen zu informieren.

Deutlicher Anstieg der Mitgliederzahlen

Mit der Einführung des Mitglieder Mehrwert-Programmes hat sich die Volksbank Gütersloh bewusst der Entscheidung gestellt, das Alleinstellungsmerkmal Mitgliedschaft gemäß der genossenschaftlichen Philosophie hervorzuheben und somit für die Mitglieder täglich erlebbar zu machen und neue Mitglieder von der Idee zu begeistern.

Hieraus folgend ist die Anzahl neuer Anteilseigner deutlich angestiegen und beträgt per 31. Dezember 2010 über 2 650 neue Mitglieder. Auch im Jahr 2011 kann dieser Trend fortgeführt werden und weist zu Ende August bereits über 2 300 neue Mitglieder aus. Ebenso sind weitere wichtige Kennzahlen der Bank positiv durch den Einfluss des Mitglieder Mehrwert-Programmes beeinflusst worden, wie beim Einlagenzuwachs oder bei der Produktnutzenquote der Mitglieder, die in 2010 bei über sechs Prozent (Vergleich Gesamtbank: 4,41 Prozent) lag. Dies ist ein Ansporn, den Mitgliedern auch zukünftig interessante und innovative Mehrwerte zu bieten und das Mitglieder Mehrwert-Programm weiter auszubauen.