

Offensive für den Mittelstand: Wir müssen unsere Denkmuster verändern

Eine „Denkfabrik“ einzurichten schlägt Vorstandsvorstand Walter Weinkauff im letzten Genossenschaftskurier (6/93) vor, um die Volksbanken und Raiffeisenbanken bei der vom ihm geforderten „Offensive für den Mittelstand“ zu unterstützen: „Eine Expertengruppe, die nichts anderes tut, als neue Strategien zu erarbeiten.“

Im Gespräch mit Direktor Wolfgang Pachali konnten wir den Dialog fortsetzen, die aufgezeigte Problemsituation vertiefen und die skizzierten Lösungssätze konkretisieren.

Das Resümee: Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen eine Mittelstandsoffensive initiieren, da ihr Erfolg in den nächsten Jahren entscheidend von der Wettbewerbsfähigkeit im Kundensegment Mittelstand abhängt.

◆ Herr Direktor Pachali: Worin sehen Sie das Kernproblem der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Firmenkundengeschäft?

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind traditionell stark verwurzelt mit dem gewerblichen Mittelstand. Die Entwicklung der Marktanteile und der Kundenzufriedenheit in diesem Marktsegment sind daher von entscheidender Bedeutung für die Gewinn- und Wettbewerbsfähigkeit. In den letzten Jahren sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken gleichzeitig mit zwei Problemen konfrontiert: Einerseits versuchen sich die deutschen Großbanken als Banken für den Mittelstand zu positionieren und kämpfen mit aggressiven preis- und qualitätsorientierten Strategien um Marktanteile im Mittelstand, andererseits lösen sich langjährige, gewachsene Verbindungen zu mittelständischen Unternehmen durch anstehende Unternehmensnachfolgen auf.

Volksbanken und Raiffeisenbanken leben von den durch gemeinsame Erfahrungen aufgebauten Vertrauensbeziehungen. Dieser Wettbewerbsvorteil löst sich durch den derzeitigen Generationswechsel im Mittelstand in Luft auf. Aus diesen Gründen müssen wir, wie Herr Becker es formuliert hat, gerade jetzt

● Königswege innovativer Zukunftsbewältigung

● Ergänzendes Aufeinanderzugehen

● Alle Menschen sind einseitig und erbringen nur auf wenigen Feldern Spitzenleistung. Deshalb braucht einer den anderen. Gegenseitige Optimierung in Ansehung der eigenen, überprüften Unvollkommenheit.

● Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle

● Auf das Wichtigste beschränkt, ist Kontrolle nicht schlecht, aber Vertrauen ist bei weitem besser und effizienter.

● Einmaligkeit

● Wir wollen in allem, was wir intern und extern tun, Einmaligkeit erreichen.

● Visionäre Orientierung

● Wir verfügen über eine klare, schriftliche strategische Vision.

● Feindbild

● Wir haben ein eindeutig definiertes Bild unseres Hauptgegners, den zu übertrumpfen aller Anliegen ist.

Quelle: Dr. Rolf Berth, Kienbaum-Akademie: Analyse von Erfolgsfaktoren

aufpassen, daß uns der Mittelstand nicht weggefressen wird.

◆ Wenn Verbandsdirektor Walter Weinkauff eine „Denkfabrik“ fordert, was ist darunter zu verstehen?

Ziel einer Denkfabrik ist die tabu- und vorurteilsfreie Auseinandersetzung mit der täglichen Praxis der Firmenkundenbedienungs-, -beratung und -betreuung. Im Dialog unterschiedlichster Experten aus der Firmenkundenbetreuung sowie dem ConsultBanking sollen die vorhandenen Überzeugungen, was richtig bzw. was falsch ist im Firmenkundengeschäft einer kritischen Analyse unterzogen werden. Um es etwas provokativer zu formulieren: Es fallen mehr Unternehmen einem langsamen Niedergang zum Opfer als klar erkennbaren Fehlentscheidungen. Erosion ist die fatalste aller Unternehmenskrankheiten. In dem langsamen Verlust von Marktanteilen im gehobenen Firmenkundengeschäft liegt eine existenzbedrohende Gefahr. Das

Wesen jeder Strategie verlangt Weitsicht. Je weiter man jedoch nach vorne denkt, desto weniger wird einem die eigene Mannschaft bereitwillig folgen. Herr Weinkauff fordert visionäres Denken, das bedeutet provozieren, die bestehenden Annahmen einfach nicht mehr gelten lassen und über neue Chancen nachdenken. Nur mit Visionen kann der Kundennutzen von morgen erkannt und realisiert werden.

◆ Dem Kunden zu nutzen ist Ziel jedes Unternehmens. Wo liegen die Defizite?

Die Defizite liegen in der Konsequenz! In Unternehmen muß alles auf das unternehmerische Ziel, also auf den Kundennutzen ausgerichtet sein. Organisatorische Ver-

änderungen zum Beispiel, die dem Kunden nichts nutzen, sind im Kern wertlos. Ein schmerzliches Beispiel: Die Fusion. Kaum eine Fusion im Bankenbereich in den letzten Jahren hat einen aus Kundensicht spürbaren Vorteil gebracht. Zwar wurden die Spielräume für Preis und Qualität verbessert, doch reicht dies nicht aus: Erst das Erleben überzeugt. Fusionen werden erst wertvoll, wenn daraus Veränderungen erwachsen, die den erlebbaren Kundennutzen mehren. Am Beispiel der Sparkassen können wir deutlich erkennen: Größe ohne Vorteil wird zum Wertvernichter und damit zum Fluch. Die Biologie lehrt uns: Je kleiner ein Organismus, desto größer seine Vitalität. Die Herausforderung jeder Fusion lautet, dezentrale schlagkräftige Einheiten zu schaffen, die markt- und kundennah operieren und so spürbar bessere Leistungen erbringen. Herr Röser hat, mit Bezug auf den Verbund, zu Recht betont, daß mehr Größe nicht automatisch mehr Leistungsfähigkeit bedeutet.

