

Offensive für den Mittelstand: Wir müssen unsere Denkmuster verändern

Eine „Denkfabrik“ einzurichten schlägt Vorstandsvorsitz 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.

◆ **Konzentration auf das Wesentliche scheint ein zentraler Erfolgsfaktor. Worauf sollten sich Volksbanken und Raiffeisenbanken konzentrieren?**

Die Auseinandersetzung um unterschiedliche Zielgruppen und deren Priorität scheint mir hier noch nicht mit der nötigen Entschiedenheit geführt. Es geht um die ausdrückliche Selbstbesinnung und Festlegung der Kernfähigkeit, der Kernzielgruppen und ihrer Kernprodukte. Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen sich noch stärker auf profitable Kunden und Produkte ausrichten. Empirische Studien belegen, daß fokussierte Unternehmen im allgemeinen mehr verdienen, daß sie eine geringere Komplexität auszeichnet, z.B. bei der Sortimentsbreite und daß sie eine geringere Angriffsfläche für potentielle Konkurrenten bieten. Gerade in den ausufernden Komplexitätskosten ist das Zentrum unseres derzeitigen Kostenproblems zu suchen. Fokussierung ist das Ergebnis von Disziplin und die Voraussetzung für Schnelligkeit, einem der entscheidenden Erfolgsfaktoren der Zukunft. Der Erfolg der Erfolgreichen beruht auf extremer Konsequenz. So ist nichts von dem, was die Japaner tun, ungewöhnlich, aber alles ist außerordentlich konsequent. Deshalb die Offensive für unsere Kernzielgruppe, den gewerblichen Mittelstand. Wir sind sein Mentor und Anwalt. Diese Rolle dürfen wir nicht verlieren.

◆ **Ziel jeder Strategie ist die Sicherung und der Ausbau unternehmerischen Erfolges. Wie macht man das?**

Grundlage jedes unternehmerischen Erfolges ist die Wettbewerbsposition: Die Unterschiede zwischen einem Unternehmen und seinen Konkurrenten. Andersartigkeit ist die Basis des Erfolges. Andersartigkeit läßt nur der Selbstbewußte zu. Interessant – wieder eine Regel der Biologen – das Gaußsche Gesetz: In der Natur ist nur überlebensfähig, was sich in mindestens einem wichtigen Merkmal unterscheidet.

◆ **Wichtige Faktoren für innovative Zukunftsbewältigung**

◆ **Neue Technologien**

Mehr als 50% unserer Produkte werden durch Technologien ermöglicht, die es vor 15 Jahren noch nicht gab.

◆ **Vergütungsrelevantes Management by Objectives**

Mehr als 15% der Vergütung hängt vom Erreichen der Ziele ab.

◆ **Institutionalisierte Vorgesetztenkritik**

Regelmäßige offene oder vertrauliche Kritikmöglichkeit.

◆ **Betreuung**

Fürsorgliche Begleitung durch Karriereplan, Tests und Jobrotation. Eingehen auf persönliche Neigungen.

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

Unternehmer aber suchen Halt in der Ähnlichkeit. Nach dem Motto: Wenn es die anderen so machen, kann es ja nicht so verkehrt sein. Der Wettbewerb verlangt die Konsequenz, gegen den Strom zu schwimmen, wesentliche Dinge anders zu machen als die anderen. Wer austauschbar ist, wird ausgetauscht. Nur mittelständische Unternehmer können mittelständische Unternehmer verstehen. Volksbanken und Raiffeisenbanken sind mittelständische Unternehmer. In der tiefen Verwurzelung in lokalen Märkten liegt ihre Einmaligkeit. Sie sind Teil und Spiegelbild des jeweiligen Milieus.

◆ **Oft werden heute die Erfolgsfaktoren von gestern für die Krise verantwortlich gemacht. Wo können sich bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken Erfolgsfaktoren von gestern als Ballast von heute erweisen?**

Die Erfolgsrezepte von gestern taugen nicht für morgen! Sie verwandeln sich mit dem Wandel der Kundenwünsche oder dem Fortschritt der Wettbewerber in Mißerfolgsfaktoren. Das ist kein Anzeichen eines Umbruchs, sondern eine Begleiterscheinung der Dynamik des Wandels. Waren die Zweigstellen in den 70er und 80er Jahren der entscheidende Faktor für den Gewinn von Markt-

anteilen, so geht es in den 90er Jahren primär darum, durch den Wandel vom Mono- zum Multivertrieb, durch den Aufbau ergänzender bzw. konkurrierender Vertriebswege seine Marktstellung zu sichern und auszubauen. Nur wer mindestens seine 100 größten Firmenkunden einer umfassenden zentralen Kundenbetreuung zuführt, wird eine ausreichende Kundenabschirmung betreiben können. Die Hauptschwierigkeit besteht darin, rechtzeitig Flexibilität und Optionen – gegen die enorme Kraft des

gegenwärtigen Erfolges – in das Unternehmen hineinzutragen. Auf die Kreditgenossenschaften übertragen heißt das: Wir sind heute im mittelständischen Firmenkundengeschäft erfolgreich. Es ist die Stärke, aber auch die Achillesferse der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Wettbewerb. Denn was unsere Vorstände mit dem Mittelstand verbindet, beruht auf Sympathiewerten und ist in seiner Wirksamkeit eingeschränkt auf die Senior-Generation. Die Juniorunternehmer orientieren sich an anderen Zielen und Werten als ihre Väter. Die gemeinsame Erfahrung fehlt. Deshalb müssen wir Mittelständler neu binden, mit mehr Mittelstandsberatung. Ich kann Herrn Becker hier nur zustimmen: Um als Bank auf den Kunden zugehen zu können, müssen wir weg vom klassischen Bankgeschäft. Eine Speerspitze hierbei ist ConsultBanking.

◆ **Warum entfaltet der gegenwärtige Erfolg eine solche unwidderstehliche Beharrungskraft?**

Weil er das tägliche Verhalten prägt. Hat ein bestimmtes Verhalten Erfolg, wiederholt man es, verbessert es und lehrt die nächste Generation, wie Erfolg entsteht. So entstehen Überzeugungen und Orientierungsbilder, die auf vergangenen Erfolgen – vielleicht auch nur auf vermeintlichen – aufbauen und gerade-

wegs in den Mißerfolg führen. Wenn beispielsweise Ursache und Wirkung mißverstanden werden, ist das Ergebnis negatives Lernen. Ein Beispiel: Wenn der Hahn wirklich glaubt, sein Krähenlocke die Sonne hervor, wäre er dumm, sein Verhalten zu verändern. Daher die Schwierigkeit, strategische Neuausrichtungen praktisch durchzusetzen. Die Mitarbeiter müssen nämlich lernen, ihr Verhalten an anderen Maßstäben auszurichten.

◆ **Was verstehen Sie unter „vermeintlichen Erfolgen“? Ein Unternehmen, das jahrelang Gewinne eingefahren hat, ist doch zweifelsfrei erfolgreich gewesen?**

Die einfache Gleichung Gewinn = Erfolg geht nur in der Bilanz auf, nicht in der Wirklichkeit. Erfolg wird zu Mißerfolg, wenn er den falschen Faktoren zugerechnet wird. Ausgewiesener Gewinn ist lediglich ein Hinweis auf möglichen Erfolg. Die Formel lautet: Gewinn ist zuerst Hoffnung und später das Ergebnis anderer Entscheidungen. Gewinne geben weder Hinweise auf ihre wirkliche Herkunft noch auf ihre Qualität.

Bei der strategischen Analyse eines Unternehmens gilt es zu unterscheiden zwischen Gewinn und Gewinnfähigkeit. Wer nach dem Gewinn fragt, beurteilt Maßnahmen. Auf dem Prüfstand der Gewinnfähigkeit stehen dagegen Potentiale, Konzepte und Strategien. Diese Unterscheidung wird bei der derzeitigen Gewinn Diskussion mit Journalisten leider sträflich vernachlässigt.

◆ **Wenn Bilanzergebnisse nur Indizien und keine Beweise für tatsächlichen Erfolg sind, auf welche Faktoren kommt es denn dann an?**

Es geht darum, wirklichen Kundennutzen zu schaffen, und das besser als die Wettbewerber. Für die 90er Jahre heißt das: Konzentration auf kleine, homogene, attraktive Zielgruppen und schneller sein in der Bedarfsbefriedigung. Unter strategischem Gesichtspunkt gilt: Alles, was ein Unternehmen vollbringt, muß dem Kunden nutzen, oder es ist

Hemmnisse innovativer Zukunftsbewältigung

Unverbindliche Toleranz

Es herrscht ein entspanntes Klima; man ist nett, ohne sich zu nahe zu kommen.

Bei uns herrscht ein gesundes Mißtrauen

Man muß sich rechtfertigen; jeder kontrolliert jeden.

Ordnung regiert die Welt

Bei uns herrscht Ordnung, und dabei soll es auch bleiben.

Jeder muß haargenau wissen, was er soll und darf. Bei uns wird nicht lange gequatscht, sondern angeordnet und gehandelt. Eigenmächtigkeiten und Schlamperei sind verpönt.

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

wertlos. Da hilft auch der schönste ausgewiesene Gewinn nichts. Beispiel: Im Dienstleistungsunternehmen basiert Strategie auf dem, was jeder jeden Tag tut, nicht auf dem Anlagevermögen. Hier läßt sich – anders als bei einem Güterhersteller – die strategische Ausrichtung nicht verändern, indem wir in ein anders strukturiertes Anlagevermögen investieren.

Wir können die Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters nur erhöhen, indem wir das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung auf den Kundennutzen optimieren. Der Erfolg im Firmenkundengeschäft wird getragen von freundlichen, hilfsbereiten Kundenbedienern, von der initiativen und ganzheitlichen Betreuung durch den zentralen Kundenbetreuer, bis hin zu der persönlichen Pflege der Beziehungen zu den größten und bedeutendsten Firmenkunden durch den Vorstand.

◆ Können Dienstleister ihren Mitarbeitern neue Handlungsmuster verordnen?

Auf dem Weg des „Anordnens“ funktioniert es eben nicht. Eine Verhaltensänderung, also die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens, kann nur ein Wandel der Überzeugungen bewirken. Wir denken immer noch viel zu stark in Maßnahmen, und viel zu

wenig in Überzeugungen. Veränderungen über Maßnahmen sind nahezu unmöglich. Man verlangt von Mitarbeitern etwas zu tun, wovon sie nicht überzeugt sind, fordert Handlungen, die von den maßgeblichen Kontroll- und Anreizsystemen nicht honoriert werden. Diese „Strategie“ muß scheitern. Wir müssen Veränderungen auf dem Wege der überzeugenden Tat suchen, im Vertrauen auf die Kraft eines guten Vorbildes.

◆ Sie haben den Kundennutzen als eigentlichen Wert beschrieben, den ein Unternehmen produziert. Muß er demnach Basis jeder strategischen Neuausrichtung sein?

Ja! Je mehr Kunden ich Nutzen verschaffe, um so wertvoller ist mein Unternehmen. Je besser mein Ruf als Nutzenstifter ist, um so wirksamer funktioniert die Abschirmung meiner Kunden gegen die Wettbewerber, um so sicherer ist mein Marktanteil.

Andersherum: Der Abbau von Marktanteilen kommt einer heimlichen Kapitalvernichtung gleich. Der Verlust von Marktanteilen ist der Verlust eines nicht verbuchten Vermögenswertes, von dem alle anderen Werte abhängen. Deshalb muß jedes Unternehmen seine Konkurrenten daran hindern, in Zielgruppen zu investieren, die man selber besetzen will. Die Deutsche Bank versucht sich derzeit als Bank für den Mittelstand zu profilieren. Da müssen Volksbanken und Raiffeisenbanken offensiv gegensteuern: Durch die Profilierung ihrer Stärke. Ihre Stärke ist, selbst Teil des Mittelstands zu sein, dessen Sprache und Probleme zu verstehen. Auf diesem Feld sind wir unschlagbar. Die Deutsche Bank kann vielleicht mit dem Mittelstand „reden“, aber „verstehen“ wird sie ihn so schnell nicht.

■ Die Fragen stellte Burgula Olschewski, Freie Journalistin