



« Wissensbilanz 2004 »

*Wissen ist der einzige Vermögenswert,  
der durch Teilen wertvoller wird.*

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort – Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz? .....	3
1. Wissensbilanzmodell.....	5
2. Firmendarstellung: Wo stehen wir, wo wollen wir hin? .....	7
2.1 Unternehmensporträt der VR Bank Südpfalz eG.....	7
2.2 Unsere Visionen.....	7
2.2.1 Vision Mitglieder (Das Mitglieder-Prinzip).....	7
2.2.2 Vision Kunden (Das Kunden-Prinzip).....	8
2.2.3 Vision Mitarbeiter (Das Mitarbeiter-Prinzip).....	8
2.2.4 Vision Kommunikation .....	9
3. Strategien und Ziele.....	10
3.1 Unsere Strategie: Die Ausrichtung der Bank zur Vertriebsbank.....	10
3.2 Wissensziele .....	10
4. Ausgangssituation Wissensbilanz .....	12
4.1 Einflussfaktoren.....	12
4.1.1 Humankapital - Definitionen .....	12
4.1.2 Strukturkapital .....	15
4.1.3. Beziehungskapital .....	16
4.1.4. Geschäftsprozesse und Wissensprozesse .....	17
4.2 Gewichtung der Faktoren nach Einfluss und Verbesserungspotenzial .....	19
5. Dimensionen und Prozesse .....	21
5.1 Humankapital - Interpretationen .....	21
5.2 Strukturkapital - Interpretationen.....	23
5.3 Beziehungskapital – Interpretationen.....	24
5.4 Geschäftsprozesse – Interpretationen.....	26
5.5 Interne Prozesse – Interpretationen.....	27
5.6 Zusammenfassung .....	29
6. Maßnahmen und Zukunftsperspektiven.....	30

## **Vorwort – Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz?**

*„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“*

(Ralph Waldo Emerson)

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich derzeit in einer bedeutenden Umbruchphase. Entwicklungen wie das Vordringen neuer Wettbewerber, Preis- und Margendruck, Entstehung neuer Vertriebskanäle (z.B. Online-, Direct-Banking) ebenso wie gestiegene Kundenansprüche führen zu einer völlig neuen Ausgangssituation am Bankenmarkt.

Hinzu kommen ständig steigende Anforderungen an das Bankgeschäft seitens des Gesetzgebers und der Aufsichtsbehörden. So ändern sich beispielsweise durch neue Regulierungsvorschriften im Kreditgeschäft – Stichwort Basel II – die Spielregeln der Kreditvergabe. Beim Rating von Unternehmen stehen neben den rein betriebswirtschaftlichen Fakten aus der Bilanz zunehmend die so genannten weichen Faktoren oder das immaterielle Vermögen von Unternehmen im Blickfeld der Betrachtung: von der Qualität des Managements über die Nachfolgefrage bis hin zur strategischen Positionierung im Markt.

Dazu zählt auch, wie schnell ein Unternehmen in der Lage ist, seine Potenziale adäquat und reaktions-schnell zu mobilisieren. Das immaterielle Vermögen von Unternehmen ist dadurch selbst längst zu einer harten Währung und einem erfolgskritischen Faktor im Bankgeschäft geworden. Spiegelbildlich gilt dies selbstverständlich genauso für uns, nicht zuletzt auch deshalb, weil Banken ebenfalls einem Rating unterliegen.

Schon immer war es notwendig, ausreichende Informationen über Kunde, Produkt, Markt und Wettbewerb zu haben. Das Wissen um die eigenen Produkte und Prozesse, die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie die Bedürfnisse der Kunden ist die wichtigste Voraussetzung, um die weitreichenden Veränderungen zu meistern, denen unsere Bank derzeit ausgesetzt ist. Durch die zunehmende Komplexität wird immer mehr Wissen selbst für einen einzigen Geschäftsvorfall benötigt, geschweige denn erst für weitreichende strategische Aufgaben. Die Qualität von Entscheidungen ist unmittelbar vom verfügbaren Wissen abhängig. Gleichzeitig beschleunigen sich die Prozesse selbst, ebenso wie die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. Die Kunden wollen schnell und gut beraten werden. Die Erkenntnis, dass die Bank in Kontakt zu ihren Kunden immer und überall – insbesondere in der Beratungskompetenz – konkurrenzfähig sein und bleiben muss, zwingt zu einem hohen und aktuell verfügbaren Wissen zur Unterstützung des Bankbetriebes. Die bildhafte Aussage „die Schnellen fressen die Langsamen“ beschreibt die Situation treffend. Da ist es unerlässlich, Strategien für den Umgang mit Information und Wissen zu entwickeln, unseren „Wissensberg“ nutzbar zu machen.

Diese Entwicklungen, die sowohl Chancen als auch Risiken für uns bergen, stellen uns vor Herausforderungen, denen wir mit einer Neupositionierung und daraus folgenden Umstrukturierungen begegnen müssen. Der genossenschaftliche Finanzverbund hat sich vor diesem Hintergrund bereits Ende der 90er Jahre neu positioniert. Aus dem Strategiepapier „Bündelung der Kräfte“ ergaben sich in der Folgezeit eine Vielzahl von Aktivitäten. Die Ausrichtung auf eine Entwicklung hin zur Vertriebsbank und die zahlreichen daraus resultierenden Projekte, z. B. aktuell die Errichtung eines Kundenservice-Center, sind nur ein Beispiel hierfür.

Um unsere Vision von der Zukunft selbst optimal gestalten zu können müssen wir unser immaterielles Vermögen, das in unseren Mitarbeitern, unseren Prozessen und unseren Beziehungen steckt, in optimaler Weise aufeinander abstimmen. Der Steuerung des intellektuellen Kapitals gilt daher unser besonderes Augenmerk.

---

Die zentralen Fragestellungen, die sich hieraus im Sinne einer Standortbestimmung für uns ergeben, sind:

Wo stehen wir, was können wir und wo müssen wir besser werden? Welche Informationen überzeugen unsere Kunden, ihre Bankgeschäfte gerade bei uns abzuwickeln? Welche Kompetenzen müssen wir entwickeln oder aufbauen? Wie machen wir unsere Prozesse durch einen verbesserten Umgang mit Wissen effektiver, effizienter und innovativer? Welche Strukturen müssen wir errichten (IT, Infrastruktur, Kommunikation)? Welche Beziehungen unterstützen unsere aktuelle und zukünftige Entwicklung?

„Du kannst nicht managen, was Du nicht messen kannst“, diese klassische Aussage macht deutlich, dass zuverlässige Methoden zur Messung und Bewertung Voraussetzung für ein effektives Management des intellektuellen Kapitals sind. Aber nicht nur reine Fakten, sondern auch das Wissen um Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren sind essentiell für eine effektive Steuerung.

Das Ziel der Wissensbilanz der VR Bank Südpfalz ist daher, unser intellektuelles Vermögen zunächst systematisch zu erfassen, Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und diese als Instrument zur Steuerung unseres intellektuellen Kapitals dauerhaft zu installieren.

Möglich wurde uns die Erstellung dieser Wissensbilanz durch eine Teilnahme an dem Projekt „Wissensbilanz in kleineren und mittleren Unternehmen“, das vom Bundesministerium für Wirtschaft im Rahmen des Programms „Fit für den Wissenswettbewerb“ gefördert wird. Wir sind stolz darauf, dass wir als eine der ersten zehn KMUs (kleine und mittelständische Unternehmen) an diesem Projekt teilnehmen durften.

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle Herrn Dipl.-Ing. Kay Alwert (Fraunhofer Institut), Herrn Dipl.-Kfm. Mart Kivikas, Herrn Dr. Manfred Bornemann sowie allen Mitgliedern des Arbeitskreises Wissensbilanz, die uns bei der Erstellung der Wissensbilanz exzellent beraten und betreut haben.

Wissen ist in unserem Wirtschaftssystem zu einer bedeutenden Währung geworden. Wenn die Währung „Wissen“ gut investiert wird, um in der Sprache der Banker zu bleiben, kann sie in der Folge gute Zinsen und Erträge bringen. Wie bei jeder Investition ist dafür jedoch eine Kenntnis der „Wissensmärkte“, des Wissensprofils (Anlegerprofil, im Sinne von Wissen und Erfahrungen) und des Wissensziels (Anlageziel) unerlässlich. Mit der Erstellung der Wissensbilanz wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass möglichst viele Firmen ihr Potenzial besser erkennen.

Die erste Wissensbilanz der VR Bank Südpfalz ist fertig, die Eröffnungsbilanz steht. Die Erwartungen und Zielsetzungen, die wir mit dem Projekt der Erstellung einer Wissensbilanz hatten, haben sich mehr als erfüllt. Die Zusammenarbeit in nur drei Projektgruppensitzungen verlief sehr konstruktiv und in einem sehr positiven Arbeitsklima. Die Ergebnisse wurden dem Gesamtvorstand präsentiert. Sie riefen ein positives Echo hervor. Die Wissensbilanz werden wir als Steuerungsinstrument unseres intellektuellen Kapitals daher in unserer Organisation verankern. Ein herzliches Dankeschön geht an alle Teilnehmer, die an der Erstellung mitgewirkt haben.

Landau, im Mai 2004

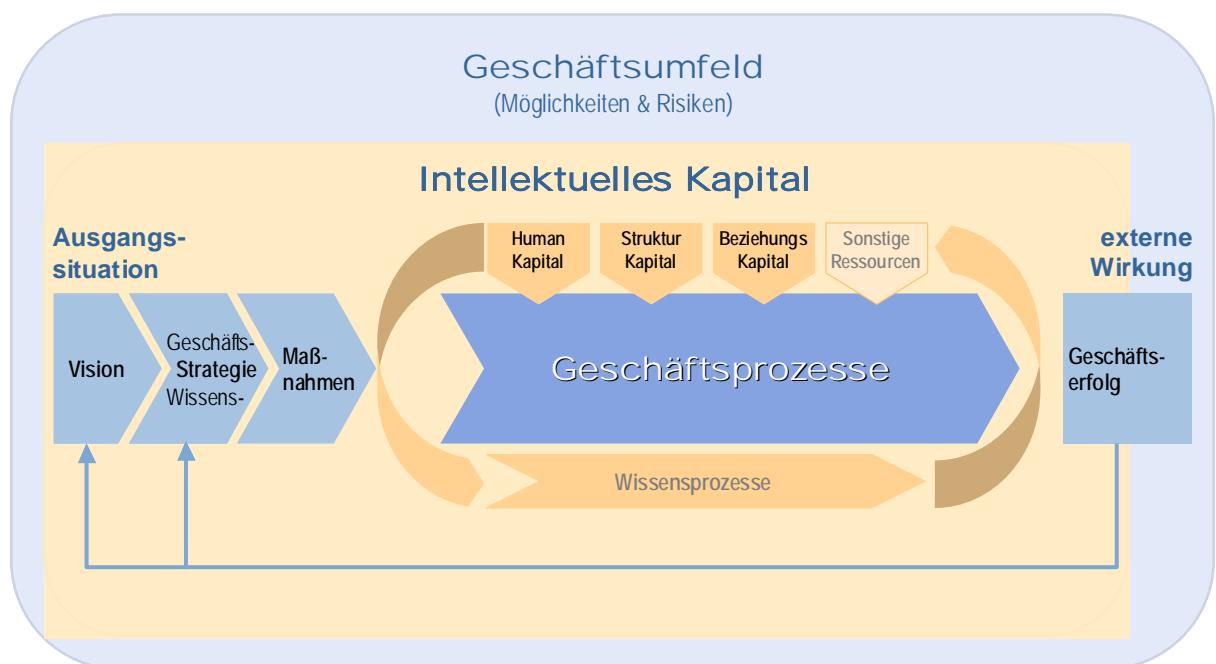
## 1. Wissensbilanzmodell

In unserer Bank sind mehr als 460 Menschen berufstätig oder befinden sich in der betrieblichen Ausbildung. Wir alle stellen uns in der Zusammenarbeit täglich den großen oder kleinen Herausforderungen des Arbeitsalltags mit dem Ziel, im Sinne der Bank und vor allen Dingen unserer Kunden erfolgreich zu sein. Um erfolgreich tätig sein zu können, bedarf es vieler Faktoren, wie z.B. der Qualifikation, der richtigen Arbeitsplatzausstattung, der Kommunikation oder auch des Wissens über unsere Kunden. In einem Team (System) entscheidet letztlich das Zusammenspiel aller relevanten Faktoren über den Erfolg. Was aber sind unsere Erfolgsfaktoren? Wie stark wirken die einzelnen Faktoren? Welche Wirkungszusammenhänge gibt es? Welche Punkte sind besonders kritisch für unseren Erfolg und wie schnell können wir bei Bedarf gegensteuern? Diese und weitere Fragen gaben letztlich den Ausschlag zur Bewerbung für eine Teilnahme an dem Projekt Wissensbilanz des Fraunhofer Instituts.

Projektgegenstand ist die prototypische Erstellung von Wissensbilanzen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland. Eine Wissensbilanz weist das Vermögen eines Unternehmens aus, das bisher nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist.

Initiator des Projektes ist der aus internationalen Experten zusammengesetzte Arbeitskreis Wissensbilanz, der an einem deutschen Leitfaden zur Wissensbilanzierung arbeitet. Aufbauend auf den praktischen Erfahrungen der Experten wurde ein angepasstes Vorgehen zur Wissensbilanzierung in deutschen KMU entwickelt.

Bei dem verwendeten Wissensbilanzmodell handelt es sich um das vom Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelte Modell.



Ausgangspunkt des Modells ist die Vision und Strategie unserer Bank (Kapitel 2), aus der im nächsten Schritt so genannte Wissensziele und Maßnahmen (Kapitel 3) abgeleitet werden.

Die Ausgangssituation der Bank wird hinsichtlich des Wissensbilanzmodells untersucht (Kapitel 4). Die Wissensziele geben die Orientierung für die anschließende Gestaltung unserer Wissensbasis in Form von Human-, Struktur- und Beziehungskapital vor.

---

Das Humankapital charakterisiert Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation und Lernfähigkeit unserer Mitarbeiter/innen. Das Strukturkapital umfasst all jene Strukturen, Prozesse und Abläufe, welche die Mitarbeiter/innen benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv zu sein, also all jene intelligenten Strukturen, die bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter/innen am Abend die Bank verlassen. Das Beziehungskapital stellt in erster Linie die Verbindung zu unseren Privatkunden, Firmenkunden, Mitgliedern sowie die Beziehungen zu unseren Partnern im Verbund oder auch zu Nichtkunden dar.

Die Gestaltung der Dimensionen Human-, Struktur- und Beziehungskapital ist eng mit unseren Geschäftsprozessen im Privat-, Firmenkunden- und Eigenanlagegeschäft und internen Wissensprozessen verknüpft. Durch die enge Verknüpfung des immateriellen Kapitals mit den Geschäfts- und Wissensprozessen können in der Folge auch Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellt werden.

Alle Dimensionen werden durch Indikatoren beschrieben und sollen die Potenziale der betreffenden Kategorie sowohl quantitativ als auch qualitativ bewerten. Bei der Auswahl der Indikatoren kam es uns dabei so weit als möglich auch auf externe Vergleichsmöglichkeiten im Sinne eines Benchmarking an. Anhand dieser Indikatoren kann ein Abgleich erfolgen, inwieweit unsere Wissensziele erreicht wurden bzw. wo wir im Verhältnis zu anderen Banken vergleichbarer Größenordnung stehen.

Das Modell beschreibt aber nicht nur die einzelnen Dimensionen, sondern stellt in systemischer Betrachtungsweise die einzelnen Faktoren des Systems in einem Wirkungsgefüge dar. Welche Auswirkung hat beispielsweise der Faktor Qualifikation der Mitarbeiter auf das Kundenbeziehungsmanagement? Oder welchen Einfluss hat die Führungskompetenz auf das Kommunikations- und Informationssystem? Das Wirkungsgefüge zeigt vor allen Dingen auch auf, welchen Einfluss die einzelnen Faktoren innerhalb unseres Systems haben, welche besonders risikofähig sind oder welche stabilisierend wirken. Auch dem zeitlichen Aspekt, also der Frage, innerhalb welchen Zeithorizonts Veränderungen im System spürbar werden, wird durch das Modell Rechnung getragen. Letztlich zeigt das Wirkungsgefüge auch die „Stellschrauben“ bzw. „Generatoren“ auf, an denen es Sinn macht zu arbeiten.

„Lebenslanges Lernen“ ist längst zum Bestandteil unseres Arbeitsalltags geworden. Was dabei für jeden Einzelnen gilt, gilt selbstredend auch für unsere Bank in ihrer Gesamtheit. Auf der individuellen Ebene bedeutet Lernen = Beschäftigbarkeit, auf Unternehmensebene bedeutet Lernen die Sicherung der wirtschaftlichen Zukunft durch Innovation und Nachhaltigkeit. In dem Modell finden wir insgesamt zwei Lernschleifen. Ausgehend von den definierten Wissenszielen stellt sich die Frage, welche Kompetenzen wir in den einzelnen Kapitalkomponenten bereits haben bzw. aufbauen müssen. Abgeleitet aus den dann in der Folge tatsächlich erzielten Ergebnissen bzw. externen Wirkungen und den hieraus resultierenden Schlussfolgerungen ergibt sich die zweite Lernschleife des Systems.

„Niemand ist eine Insel“, und dies gilt selbstverständlich auch für die VR Bank Südpfalz. Neben allen internen Systemkomponenten sind auch wir unsererseits in eine größere Systemumwelt eingebettet. Die Marktsituation, das Verbraucherverhalten, unser Image und vieles mehr haben selbstverständlich ebenfalls einen Einfluss auf unsere Zielsetzungen, und daher bedürfen diese Komponenten gleichsam der Berücksichtigung.

## 2. Firmendarstellung: Wo stehen wir, wo wollen wir hin?

### 2.1 Unternehmensporträt der VR Bank Südpfalz eG

Die VR Bank Südpfalz mit Sitz in Landau i. d. Pfalz ist eine moderne Genossenschaftsbank mit regionaler Ausrichtung. 481 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für unsere Privat- und Firmenkunden im Einsatz. Die Schwerpunkte unserer Geschäftstätigkeit liegen insbesondere in den Feldern Konto und Service, Geldanlage und Vermögensmanagement, private und gewerbliche Finanzierungen sowie in den Bereichen Bausparen, Immobilien und Versicherungen.

Mit 47 Geschäftsstellen in den Landkreisen Germersheim und Südliche Weinstraße sowie in den Stadtgebieten Landau und Neustadt sind wir eine zukunftsorientierte und leistungsfähige Genossenschaftsbank mit über 100-jähriger Tradition. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für unsere Kunden in allen Fragen des modernen Bankgeschäftes tätig. Mehr als 38.700 Kunden sind Mitglieder und somit Bankteilhaber. Damit machen sie im Wortsinne unsere Bank zu „ihrer Bank“.

Zum Jahresende 2003 betrug unsere Bilanzsumme 1,3 Mrd. EUR. Damit gehören wir zu den größten Genossenschaftsbanken in Rheinland-Pfalz. Für uns ist aber nicht die Größe das Wichtigste, sondern Leistungsstärke und permanente Kundenorientierung in Verbindung mit einem guten Service und kompetenter Beratung.

### 2.2 Unsere Visionen

Wir sind davon überzeugt, dass nur eine kundenorientierte und auf langfristige Mehrwerte ausgerichtete Unternehmenspolitik für eine Regionalbank erfolgreich ist. Dabei sollen alle Partner – Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter – in einem ausgewogenen Verhältnis von unserer Leistung profitieren. Unseren Mitgliedschaftswert wollen wir bewusst fördern. Das „Wir machen den Weg frei“-Prinzip erlebbar zu machen ist unser Ziel, heute und morgen.

**Für unser tägliches Handeln haben wir Leitgedanken formuliert. Daran lassen wir uns messen.**

#### 2.2.1 Vision Mitglieder (Das Mitglieder-Prinzip)

- › **Einzigartige Kundennähe:** Als genossenschaftliches Unternehmen gehören wir zur einzigen Bankengruppe, die von ihren Mitgliedern getragen wird. Wir sind der Region und unseren Mitgliedern vor Ort verbunden und verstehen uns als deren Förderer. Denn in einer Gemeinschaft werden Ziele leichter erreicht.
- › „Wir machen den Weg frei“ – mit diesem Schlüsselbild ist das Versprechen an unsere Mitglieder und Kunden verbunden, diese bei der Verwirklichung ihrer Ziele zu unterstützen. Mit maßgeschneiderten Lösungen für individuelle Bedürfnisse und unterschiedliche Lebensphasen schaffen wir mehr finanziellen Freiraum für die persönliche Unabhängigkeit unserer Mitglieder und Kunden.
- › Wir sehen unsere Mitglieder als besondere Kunden und offerieren ihnen spezielle Mehrwerte sowie finanzielle Vorteile.

#### Aus unserem Leitbild:

- Wir sind eine große und leistungsfähige Genossenschaftsbank.
- Unser gesamtes Handeln orientiert sich an den Bedürfnissen unserer Mitglieder und Kunden.

### 2.2.2 Vision Kunden (Das Kunden-Prinzip)

- › Es ist unser Ziel, unsere Kunden und ihre spezifischen Bedürfnisse am besten zu kennen. Mit diesem Wissen und Verständnis für die Situation des Einzelnen entwickeln unsere Berater gemeinsam mit dem Privat- oder Firmenkunden eine individuelle Finanzplanung.
- › Der Kunde erhält Antworten und passende Angebote auf die für seine persönlichen Lebensphasen relevanten Wünsche und Ziele: bedarfsorientiert, umfassend und nachvollziehbar.
- › Wir richten alle Tätigkeiten auf unsere Kunden aus und verbessern diese stetig.
- › Ein aktives Kundenbeziehungsmanagement ist das, was wir unter dem „Wir machen den Weg frei“-Prinzip verstehen.

#### Aus unserem Leitbild:

- Als mittelständisches Unternehmen widmen wir uns mit besonderer Aufmerksamkeit der heimischen Wirtschaft.
- Wir bieten Kompetenz und Kundennähe.
- Erstklassiger Service und hohe Qualitätsstandards werden bei uns groß geschrieben.

### 2.2.3 Vision Mitarbeiter (Das Mitarbeiter-Prinzip)

- › Mit engagierten, kundenorientierten Mitarbeitern mit fachlicher, sozialer und persönlicher Kompetenz wollen wir fit für den Kunden und den Wettbewerb sein, um die Ansprüche und Erwartungen unserer Kunden bestmöglich zu erfüllen.
- › Unsere Mitarbeiter unterstützen wir konsequent darin, ihr Wissen und ihre Qualifikation auszubauen.
- › Wir fördern leistungsorientierte Mitarbeiter mit überdurchschnittlicher Ausbildung, die Weiterbildung in Eigeninitiative sowie lebenslanges Lernen.
- › Mit diesem Plus an Leistungsfähigkeit bieten wir dem Kunden spürbare Vorteile.

#### Aus unserem Leitbild:

- Wir bieten attraktive und sichere Arbeitsplätze.
- Wir haben engagierte, selbstbewusste und unternehmerisch denkende Mitarbeiter.
- Wir sind stolz auf unsere VR Bank Südpfalz eG.



---

## 2.2.4 Vision Kommunikation

- **Nur wer sich bewegt, kommt voran:** Durch die Intensivierung der Kundenbeziehung sichern wir langfristig unseren Unternehmenserfolg zum Nutzen der Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter. Wir wollen gemeinsam was bewegen!

### Aus unserem Leitbild:

- Wir kommunizieren offen, fair und effizient.
- Wir fördern soziales und Umweltorientiertes Engagement.

### 3. Strategien und Ziele

Die Leitgedanken unserer Visionen sind das Fundament – sowohl für unsere Strategie als auch für unsere materiellen und immateriellen Zielsetzungen. Sie bestimmen neben den wirtschaftlichen Ergebnisgrößen auch den gezielten Einsatz unseres Wissenskapitals zum Nutzen unserer Mitglieder und Kunden.

#### 3.1 Unsere Strategie: Die Ausrichtung der Bank zur Vertriebsbank

Der Geschäftserfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen. Wir verfolgen nicht die Strategie „Wachstum um jeden Preis“. Im Vordergrund steht für uns qualitatives statt quantitatives Wachstum. Eine gute Aussteuerung zwischen Chance und Risiko trägt zum guten Ergebnis bei. Die Grundlage für unseren Geschäftserfolg bildet nach wie vor eine vertrauensvolle Partnerschaft zwischen Kunde und Bank.

Wir definieren als Kenngrößen für den Geschäftserfolg drei wesentliche Daten:

- › Betriebsergebnis
- › Konditionsbeitrag
- › Kreditrisiken

Im Betriebsergebnis werden sämtliche Erfolgskomponenten eines Geschäftsjahres abgebildet. Die wesentlichen Komponenten sind der Zins- und Provisionsertrag und die Verwaltungskosten, aufgeteilt in Personal- und Sachkosten. Ziel ist eine gesunde Kosten-Ertrags-Relation. Der Konditionsbeitrag stellt die Vorteilhaftigkeit der Konditionen im Kundengeschäft gegenüber den Sätzen am Geld- und Kapitalmarkt dar. Mit diesem Differenzbetrag müssen die Kosten und mit dem Geschäft eingegangenen Risiken (Kredit- und Marktpreisrisiken) gedeckt werden. Ziel ist es, neben diesen Komponenten einen Zusatzertrag für die Eigenkapitalverzinsung zu erwirtschaften. Die Kenngröße Kreditrisiko zeigt die Höhe der Zahlungsausfälle der Kreditkunden auf. Ziel ist es, den Unternehmenswert permanent zu steigern, ohne dabei den Risikorahmen zu erhöhen.

Erfolg heißt für uns nicht nur, gute wirtschaftliche Ergebnisse vorzuweisen. Aber nur wer erfolgreich wirtschaftet, kann sichere und attraktive Arbeitsplätze bieten und als zuverlässiger Finanzdienstleister für die Menschen in unserer Region zur Verfügung zu stehen. Nur eine starke Bank kann ein verlässlicher Partner bei der Finanzierung des Mittelstandes sein. So sichern wir langfristig den Unternehmenserfolg nur durch eine Intensivierung unserer Kundenbeziehungen.

**Deshalb verfolgt unsere Bank als Strategie die Ausrichtung zur Vertriebsbank.**

#### 3.2 Wissensziele

Die „Vision Mitglieder und Kunden“ führt zu einer sehr eng am Kunden ausgerichteten Optimierung unserer Geschäftsprozesse und zu einer Neuausrichtung unseres Firmenkundengeschäftes.

Das Firmenkundengeschäft ist ein zentraler Faktor auf dem Weg zur Vertriebsbank und bietet großes Potenzial in Bezug auf den zukünftigen Geschäftserfolg. Dabei ist darauf zu achten, dass die erarbeitete Ausgewogenheit zwischen Ertrag, Kosten und Kreditrisiko auch künftig erhalten bleibt bzw. weiter zugunsten eines positiven materiellen Ergebnisses ausgebaut werden muss.

Aus unserer Vision und Strategie lassen sich folgende Wissensziele ableiten:

- › Überprüfung von Leitbild, Visions- und Strategieformulierungen
- › Erhöhung der Transparenz über Vision, Strategie und Ziele der Bank für alle Mitarbeiter
- › Ausbau bzw. Erhöhung von Führungskompetenzen

- 
- › Ausbau unternehmerischer Kompetenz der Mitarbeiter
  - › Verbesserung der Emotionsbilanz durch stärkere Einbindung der Mitarbeiter
  - › Erhöhung von Eigenverantwortlichkeit und Befugnisse der Mitarbeiter
  - › Neuausrichtung der Teams Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
  - › Ausbau der Kommunikation zwischen Personalentwicklung und Führungskräften
  - › Festlegung klarer Anforderungsprofile und Abgleich von Stellenprofilen und Mitarbeiterqualifikationen
  - › Einführung einer Balanced Scorecard auf Gesamtbankebene und für die einzelnen Bereiche, Abteilungen und Mitarbeiter der Bank
  - › Einführung von Steuerungs- und Anerkennungssystemen zur leistungsorientierten Entlohnung auf Gesamtbankebene und in den einzelnen Bereichen und Abteilungen sowie für die einzelnen Mitarbeiter der Bank.

## 4. Ausgangssituation Wissensbilanz

### 4.1 Einflussfaktoren

Ausgehend von unseren Visionen und den daraus abgeleiteten Wissenszielen haben wir für unser Haus Erfolgs- bzw. Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifiziert. Welche Voraussetzungen haben wir und welche müssen entwickelt werden, um letztlich einen Geschäftserfolg zu erzielen?

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
Qualifikation	Management und Führungsinstrumente	Kundenbez.-Management
Platzierung	Interne Prozess-Optimierung	Beziehungs-Management
Motivation	Kommunikations- und Informationsmanagement	
Führung	Unternehmens-Kultur	
Wissensprozesse	Geschäftsprozesse	Geschäftserfolg
Umgang mit Kreditrisiken	Privatkunden	Betriebsergebnis
Nachhaltigkeit von Veränderungen	Firmenkunden	Deckungsbeitrag aus dem Kundengeschäft
Innovation	Eigenanlage	Reduzierte Kreditrisiken
Kosten-Management		

Rechnet man alle Komponenten der einzelnen Dimensionen zusammen, so kommen wir letztlich auf 20 Faktoren, die unseren Erfolg ausmachen bzw. beeinflussen. Welcher Faktor aber hat nun welches Einflussgewicht? Wie wichtig ist beispielsweise Führung oder Innovation für unseren Erfolg? Im Sinne einer Standortbestimmung schließt sich daran automatisch die Fragestellung an: Wo stehen wir aktuell, z. B. im Bereich der Geschäftsprozess-Optimierung?

Basis für eine Bewertung der einzelnen Faktoren ist zunächst eine Definition der verwendeten Begrifflichkeiten und unseres Anspruches, den wir beispielsweise an die Qualifikation unserer Mitarbeiter stellen.

#### 4.1.1 Humankapital - Definitionen

##### Führungskompetenz

Unter dem Begriff der Führungskompetenz verstehen wir das gesamte Führungssystem des Hauses. Dieses erstreckt sich sowohl auf die strategische Führung und das Management als auch auf die operativ tätigen Führungskräfte, welche die Mitarbeiter vor Ort über Führungsinstrumente wie z.B. Zielvereinbarungen führen.

Unter den Führungskompetenzen werden alle Kompetenzen verstanden, die das Management von Führungsprozessen in den Dimensionen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital erfordert. Im Speziellen sind dies:

Konsequenz und Glaubwürdigkeit der Führung. Fordern – Fördern – Führen. Risikomanagement. Internes Controlling zur Steuerung von Zahlen, Wissen und Lernprozessen. Strategisches Controlling, als überprüfbare, transparente und nachvollziehbare Qualitätssicherung. Soll-Ist-Vergleiche von Veränderungen, klare und realistische Zieldefinitionen innerhalb einer übergeordneten Vision und Strategie, eine klare Zielvereinbarung und Kompetenzvergabe (Befugnisse), das Schaffen von Rahmenbedingungen für Kompetenzen und eine starke Persönlichkeit als Führungsfigur (sog. Social IQ).

---

### **Motivation der Mitarbeiter**

Unter der Motivation der Mitarbeiter verstehen wir alle Faktoren, die zu einer „positiven Emotionsbilanz“ beitragen und dazu geeignet sind, den Motivationsfaktor zu erhöhen. Darunter verstehen wir beispielsweise die tarif- und leistungsorientierte Vergütung, gute Aufstiegschancen für Mitarbeiter, ansprechende und moderne Arbeitsplatzausstattung, das Einbinden der Mitarbeiter zur Steigerung der Eigenverantwortlichkeit, die Identifikation mit dem Unternehmen, die Förderung einer „Lust auf Leistung“-Einstellung sowie die Wertschätzung der Mitarbeiter.

### **Gezielte systematische Platzierung**

Eine gezielte systematische Platzierung bedingt eine qualitative (im Sinne von Anforderungen) und quantitative Personalbedarfsmessung für alle Bereiche. Über die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter besteht Transparenz. Alle Platzierungen erfolgen rechtzeitig, systematisch und über Auswahlinstrumente. Nachfolgeplanungen werden rechtzeitig vorgenommen. Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und persönlichem Profil einzusetzen heißt: die richtige Person am richtigen Ort bzw. Arbeitsplatz einsetzen. Unsere Mitarbeiter werden weder unter- noch überfordert und entsprechend ihrem Naturell und ihrer Leistungsfähigkeit eingesetzt. Interne Arbeitsplatzwechsel werden ermöglicht.

### **Gezielte systematische Qualifikation**

Unter der gezielten systematischen Qualifikation der Mitarbeiter verstehen wir eine an den Anforderungen des jeweiligen Aufgabenfeldes bzw. zukünftigen Anforderungen ausgerichtete Personalentwicklung und -bindung. Gegenstand der Qualifizierung sind dabei Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen (Kommunikation, Führung, Beziehungsmanagement etc.). Dabei spielen Qualifikationen im vernetzten Denken und im Umgang mit Veränderungen eine zunehmend wichtige Rolle, die es mit gezielten Maßnahmen zu entwickeln gilt. Für die einzelnen Arbeitsplätze bestehen klare Anforderungsprofile und daraus resultierende Weiterbildungsprofile. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sind transparent und werden regelmäßig zur individuellen Bedarfsermittlung abgeglichen. Die Personalentwicklung ist in die Strategie der Bank eingebunden und begleitet und unterstützt Veränderungsprozesse aktiv.

## Indikatoren unseres Humankapitals

Humankapital	Wert	Ext. B	Bewertung
Anzahl der MA gesamt (nach Köpfen)	481		☺
Anzahl der MA in Vollzeitäquivalent	366		☺
Frauenanteil (bezogen auf Anzahl MA gesamt)	58,00%	57,00%	☺
Teilzeitquote (bezogen auf Anzahl MA gesamt)	32,00%	24,00%	☺
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	14,11	n.a.	☺
Durchschnittsalter	39,73	39,63	☺
Altersverteilung bis 26	9,00%	9,00%	
Altersverteilung 26 bis 35	25,00%	27,00%	
Altersverteilung 36 bis 45	32,00%	31,00%	
Altersverteilung 45 bis 67	34,00%	34,00%	
MA-Fluktuation	2,67%	5,42%	☺
MA-Fehlzeiten	3,47%	4,38%	☺
<b>Führung</b>			
Anzahl FK insgesamt in %	8,00%	10,00%	☺
davon direkt dem Vorstand unterstellt	2,00%	5,00%	☺
Männliche Führungskräfte	72,00%	86,00%	☺
Weibliche Führungskräfte	28,00%	14,00%	☺
<b>Vergütungselemente</b>			
Quote MA mit variablen Vergütungselementen	30,83%	37,45%	☹
Durschn. var. Vergütung in % der Gesamtverg.	4,24%	1,99%	☺
Aufwand betr. Altersv. In % der Personalkosten	9,23%	7,14%	☺
<b>Personalentwicklung</b>			
Ausbildungsquote	8,00%	7,00%	☺
Übernahmequote	100,00%	81,00%	☺
Investitionen Aus- und Weiterbildung in % zu PK	1,201%	1,310%	☹
WB-Kosten pro Mitarbeiter	683,00 €	778,00 €	☹
Aus- und Weiterbildungstage insgesamt	1733	n.a.	☹
Aus- und Weiterbildungstage je Mitarbeiter	3,60	3,81	☹
<b>Bildungsstruktur berufsspezifisch</b>			
Mit Ausbildung Bankkaufmann/frau	73,00%	70,00%	☺
Mit sonstiger kfm. Ausbildung	20,00%	18,00%	☺
Mit FH-Studium/Hochschulstudium	2,00%	5,00%	☹
Mit sonstiger Ausbildung	5,00%	7,00%	☺
<b>Bildungsstruktur Weiterbildung</b>			
Mit abgeschlossener Fachfortbildung GenoPE	30,00%	14,00%	☺
Mit abgeschlossenem Bankfachwirtstudium	14,00%	10,00%	☺
Mit abgeschl. Betriebswirtschaftlichem Studium	5,00%	8,00%	☹

## 4.1.2 Strukturkapital

### Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bildet die im Lauf der Zeit in unserem Unternehmen entstandenen Denk- und Verhaltensweisen (Traditionen, Rituale), Werte und Normen ab, die das Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiter, Stellen und Organisationseinheiten prägen. Besonderes Augenmerk gilt dabei auch der Lernkultur, die sich sehr prägend auf die Unternehmenskultur auswirkt, z. B. im Umgang mit Fehlern.

### Kommunikations- und Informationssystem

Unter dem Kommunikations- und Informationsmanagement wird die einheitliche und empfangerge-rechte Kommunikation verstanden, die auf einer klaren und transparenten Kommunikationsstrategie basiert. Hierzu gehört auch der effiziente Umgang mit Information sowie das Fördern des Wissens-austausches und das Verhindern einer falschen Informationsdelegation. Schnell und permanent kommunizieren heißt für uns: „Über aktuelle, wichtige Ziele und Entwicklungen sind alle Mitarbeiter informiert.“

### Interne Prozessoptimierung

Die in der VR Bank anfallenden Prozesse (Prozessoptimierung bzw. Arbeitsablaufoptimierung) sind an den Bedürfnissen unserer Kunden und Mitglieder orientiert unter Berücksichtigung von:

- › Kosten- und Ertragsgesichtspunkten
- › Rechtlicher und aufsichtsrechtlicher Erfordernisse (Risikomanagement)
- › Effizienz
- › Transparenz
- › Flexibilität
- › Produktivitätssteigerung

Für die einzelnen Prozesse bestehen Zeit- und Mengengerüste; Kosten-/Ertragsparameter für Abläufe sind definiert.

Für die einzelnen Geschäftsprozesse gibt es prozessverantwortliche Mitarbeiter zur Sicherstellung der permanenten Aktualität und Qualität der Arbeitsabläufe. Es besteht eine transparente Ablauf- und Aufbauorganisation. Die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen sind klar geregelt. Eine funktionierende IT und die Definition technischer Qualitätsstandards sind gegeben. Im Mittelpunkt aller Geschäftsprozesse steht eine starke Serviceorientierung aller Bereiche zum Kunden als Empfänger unserer Dienstleistungen.

### Management- und Führungsinstrumente

Unter den Management- und Führungsinstrumenten werden alle Tools verstanden, die im Führungs-, Steuerungs- und Zielprozess in der Bank zum Einsatz kommen. Es handelt sich dabei sowohl um Führungsinstrumente wie z.B. das Personalauswahl- und Beurteilungssystem, aber auch alle Controlling- und Steuerungsinstrumente, die im Management bzw. Führungsprozess erforderlich sind.

### Indikatoren unseres Strukturkapitals

Strukturkapital	Wert	Ext. B	Bewertung
Produkte und Dienstleistungen	75,00		
Durchlaufzeiten für interne Prozesse	0,00		
Prozesskosten	0,00		
IT-Arbeitsplätze insgesamt	548		
Kosten IT-Arbeitsplatz/MA	4.288,00 €		
Investitionen in IT Gesamt in TEUR	553		
Systemverfügbarkeit, Grossrechner	99,00 %		
Anzahl Kommunikationskreise	15		

### 4.1.3. Beziehungskapital

#### Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement zielt auf eine klare Positionierung unserer Bank gegenüber Mitgliedern, Kunden sowie potenziellen Kunden und eine Verbesserung unseres Images in der Region, auch zur Unterscheidung von Mitbewerbern, ab. Engagement und Verantwortung für die Region sind weitere Ziele (Veranstaltungen, Sponsoring, Spenden etc.). Zum Beziehungsmanagement rechnen aber auch unsere Kontakte zu den Verbundpartnern und sonstigen Netzwerken.

#### Kundenbeziehungsmanagement

Unsere Berater kennen 100 % aller ihnen zugeordneten Kunden persönlich und haben über die CRM-Instrumente die für eine Beratung und Betreuung relevanten Zusatzinformationen erfasst. Unsere Potentialkunden haben wir identifiziert. Wir kennen die Erwartungen und Bedürfnisse unserer Kunden und haben unsere Vertriebswege für alle Zielgruppen und Altersklassen mit entsprechenden Konzepten und Produkten versehen. Die Mitgliederförderung ist wesentlicher Bestandteil unseres Kundenbeziehungsmanagements. Das in den Kundenbeziehungen liegende Potenzial wird ausgeschöpft, was sich u. a. in einer überdurchschnittlichen Cross-Selling-Quote bzw. Produktnutzungsquote ausdrückt.

Wir erhalten Kundenfeedback über regelmäßig bzw. situativ durchgeführte Kunden- und Mitgliederbefragungen sowie unser Reklamationsmanagement. Erfassung und Analyse der Kundenzufriedenheit finden systematisch statt. Die Ergebnisse und Erkenntnisse werden konsequent zur Weiterentwicklung genutzt und in die Geschäftsstrategie eingebunden.

Die Qualifikation unserer Mitarbeiter in fachlicher, persönlicher und methodischer Hinsicht ist, den Bedürfnissen des Kunden, adäquat ausgeprägt vorhanden. Der Kunde empfindet uns als Partner und Förderer. Wir betreiben ein aktives Informationsmanagement für unsere Kunden und Mitglieder.



### Indikatoren unseres Beziehungskapitals

Beziehungskapital	Wert	Ext. B	Bewertung
Anzahl Bestandskunden per 31.12.2003	115082,00		😊
davon Privatkunden	107255,00		😊
davon Firmenkunden	7827,00		😊
Anzahl Mitglieder per 31.12.2003	38779,00		😊
Anzahl toter/umsatzschwacher Kundenbeziehungen	3729,00		😊
Anzahl Neukunden pro 100 Kunden	9,12		😊
Altersdurchschnitt unserer Kunden	44,56		
Reklamationen	117,00		😊
Aufwand Marketing/Kunde in €	3,92		😊
Aufwand Sponsoring/Kunde in €	0,80		😊
Cross-Selling-Quote	2,68		😊
Cost-Income-Ratio VL-Index rein bezogen auf das Kundengeschäft	35,69%		😊
Kaufkraft	105,21%		😊
Kundenreichweite	38,50%		😊
Ausschöpfung Geldvermögensbildung	84,31%		😊

#### 4.1.4. Geschäftsprozesse und Wissensprozesse

##### Eigenanlagegeschäft

Unter dem Begriff des Eigenanlagemanagements ist vor allen Dingen das Bilanzstrukturmanagement zu verstehen, das auch das Depot-A-Management der Bank beinhaltet.

##### Privatkundengeschäft

Das Privatkundengeschäft umfasst alle zinsabhängigen Geschäfte (Anlage und Kreditbereich) sowie das Provisionsgeschäft der Bank. Zum Provisionsgeschäft zählen das Wertpapiergeschäft, das Vermittlungsgeschäft zu unseren Verbundpartnern sowie der Zahlungsverkehr im In- und Ausland.

##### Firmenkundengeschäft

Das Firmenkundengeschäft beinhaltet alle zinsabhängigen Geschäfte (Anlage und Kreditbereich) sowie das Provisionsgeschäft der Bank. Zum Provisionsgeschäft zählen dabei auch hier das Wertpapiergeschäft, das Vermittlungsgeschäft zu unseren Verbundpartnern sowie der Zahlungsverkehr im In- und Ausland.

##### Umgang mit Kreditrisiken

Der Umgang mit Kreditrisiken hat einen wesentlichen Einfluss auf die Kreditvergabepolitik im Privat- und Firmenkundengeschäft, in der Konditionsgestaltung, Besicherung von Darlehen und in der Folge natürlich auf unser Ergebnis. Der Umgang mit Kreditrisiken hat auch einen nachhaltigen Einfluss auf die Motivation der Kreditscheider und in der Folge wiederum auf die Kundenbeziehung. Kreditrisiken sollen rechtzeitig erkannt und adäquate Maßnahmen ergriffen werden. Wichtig ist hier auch ein regelmäßiger Wissens- und Erfahrungsaustausch.

## Nachhaltigkeit von Veränderungen

Bei der Nachhaltigkeit von Veränderungen geht es darum, bei einmal eingeleiteten Maßnahmen, z.B. aus Projekten oder PE-Prozessen, dauerhaft die Qualität bezüglich der Einhaltung definierter Standards und Regelungen zu sichern. Ein eventueller Veränderungsbedarf soll rechtzeitig erkannt und entsprechende Anpassungen vorgenommen werden.

## Innovation

Unter Innovation verstehen wir alle Entwicklungen, die geeignet sind, uns von Mitbewerbern positiv abzugrenzen und nach vorne zu bringen. Unter Innovation wird dabei beispielsweise die Entwicklung von innovativen Produkten, ein kontinuierliches Ideenmanagement sowie das Trendscouting als mögliche Maßnahme für die zukünftige Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung verstanden.

## Kostenmanagement (Projekt VR Bank 2005)

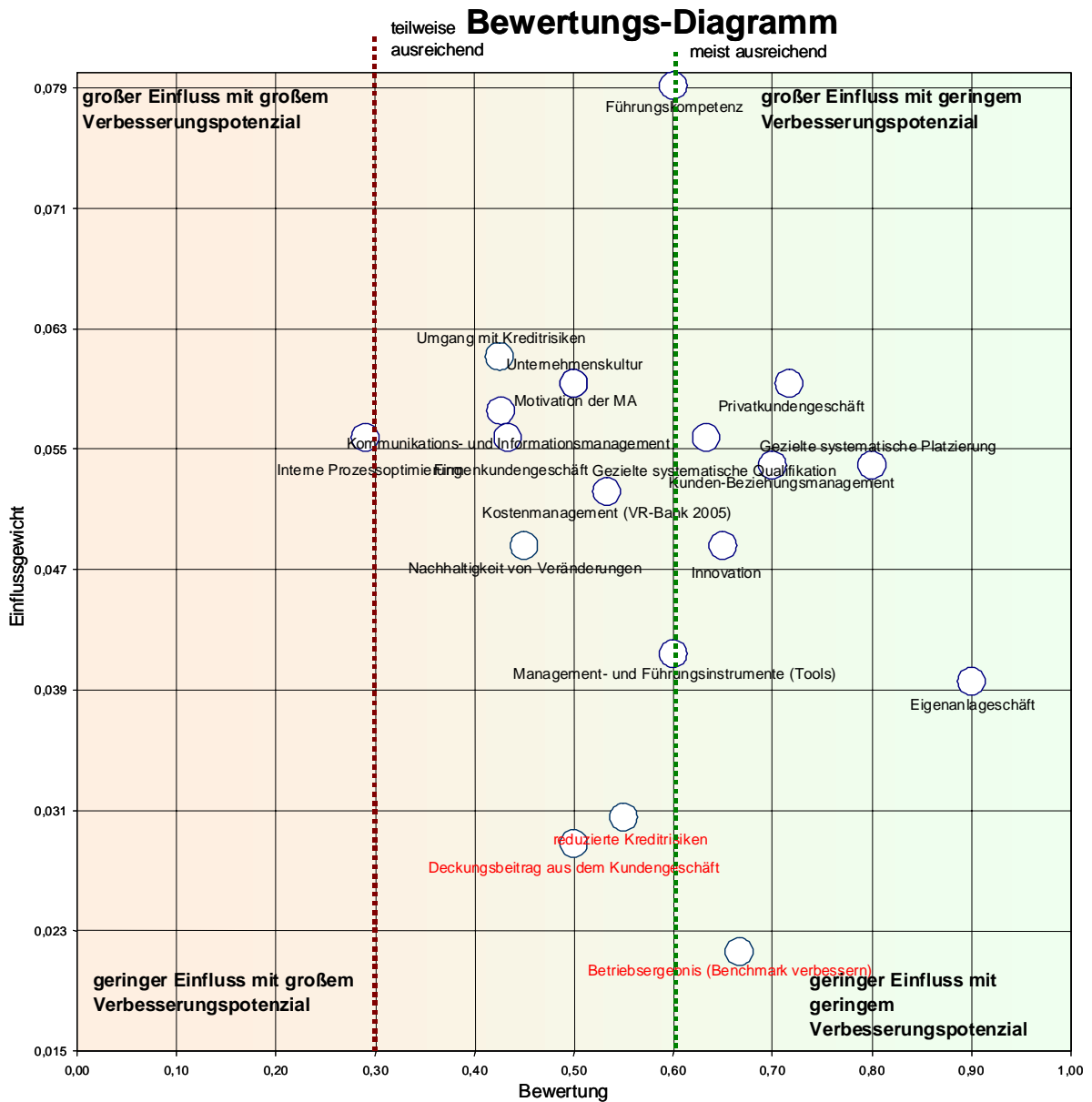
Der Verwaltungsaufwand der Bank ist im Vergleich zu anderen Häusern zu hoch. Ziel des Kostenmanagements ist es daher, die Personal- und Sachkostenquote durch geeignete Maßnahmen wie z. B. die Erhöhung der Produktivität in den Prozessen zu verbessern. Die Reduzierung der Personalkosten ist dabei ein langfristig angesetzter Prozess. Den Abbau von bestehenden Personalüberhängen wollen wir auch weiterhin durch Ausnutzung natürlicher Fluktuation regeln. Neben reinen Einsparungsmaßnahmen sehen wir auch die Erschließung zusätzlicher Ertragsfelder als geeignet an.

## Indikatoren Interne Prozesse/Wissensprozesse

Interne Prozesse/Wissensprozesse	Wert	Ext. B	Bewertung
Personalkostenquote	1,55	1,51	
Sachkostenquote	0,75	0,80	☺
Anzahl Produktinnovationen Priku, Fiku-Geschäft	0,00		
Anzahl MA, die Verbesserungsvorschläge einreichen	52,00		☹
Anzahl Verbesserungsvorschläge	102,00		☹
ausg. Prämien für Verbesserungsvorschläge in TEUR	7,00		☹
Anzahl Projekte „Pilotbank“	8,00		☺

## 4.2 Gewichtung der Faktoren nach Einfluss und Verbesserungspotenzial

In dem nachfolgenden Schaubild haben wir alle unsere Einflussfaktoren zum einen nach ihrem Einflussgewicht innerhalb unseres Systems, zum anderen nach ihrem Verbesserungspotenzial bewertet. Größen, die oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden. Links stehen die Größen, die Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial darstellen. Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.



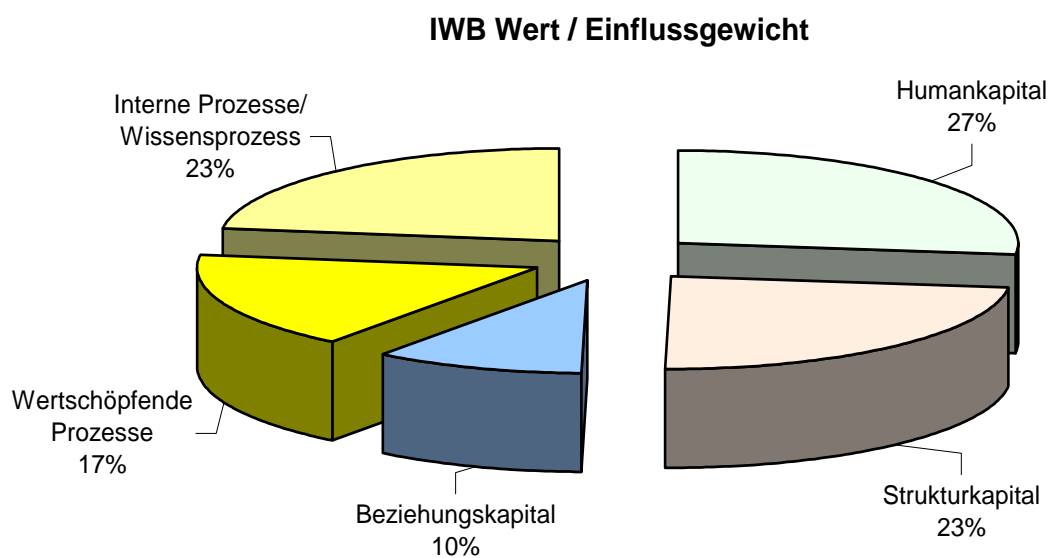
Das Bild zeigt deutlich auf, dass die Führungskompetenz der Faktor mit dem überragenden Einfluss in unserem System ist. Gleichzeitig ist hier aber bereits erkennbar, dass in diesem Bereich noch weiterer Verbesserungsbedarf besteht.

Unser größtes Verbesserungspotenzial liegt in der internen Prozessoptimierung und in der Handhabung des Firmenkundengeschäftes. Dieses befindet sich derzeit in einer großen Veränderung (Stichwort Basel II). In einem Geschäftszweig, in dem die Spielregeln der Kreditvergabe neu definiert werden, wundert es daher nicht, dass hier Verbesserungsbedarf besteht.

Positiv ausgeprägte Faktoren oder Stärken finden wir hingegen vor allen Dingen im Beziehungsmanagement und dem Eigenanlagengeschäft. Auch das Privatkundengeschäft ist insgesamt gut ausgeprägt, wenn auch in diesem Bereich noch weitere Anstrengungen vonnöten sind.

Eine Gewichtung aller Faktoren nach ihrem Einflussgewicht auf unseren Erfolg zeigt, dass die Faktoren Humankapital, Strukturkapital, Geschäftsprozesse und Beziehungskapital sowie die weiteren erfolgsrelevanten internen Prozesse etwa gleich gewichtet sind.

Der Erfolg hat viele Väter respektive Mütter, die gleichberechtigt nebeneinander stehen. Entscheidend für uns ist letztlich das Zusammenspiel aller Komponenten. Die folgende Grafik hat Symbolcharakter.

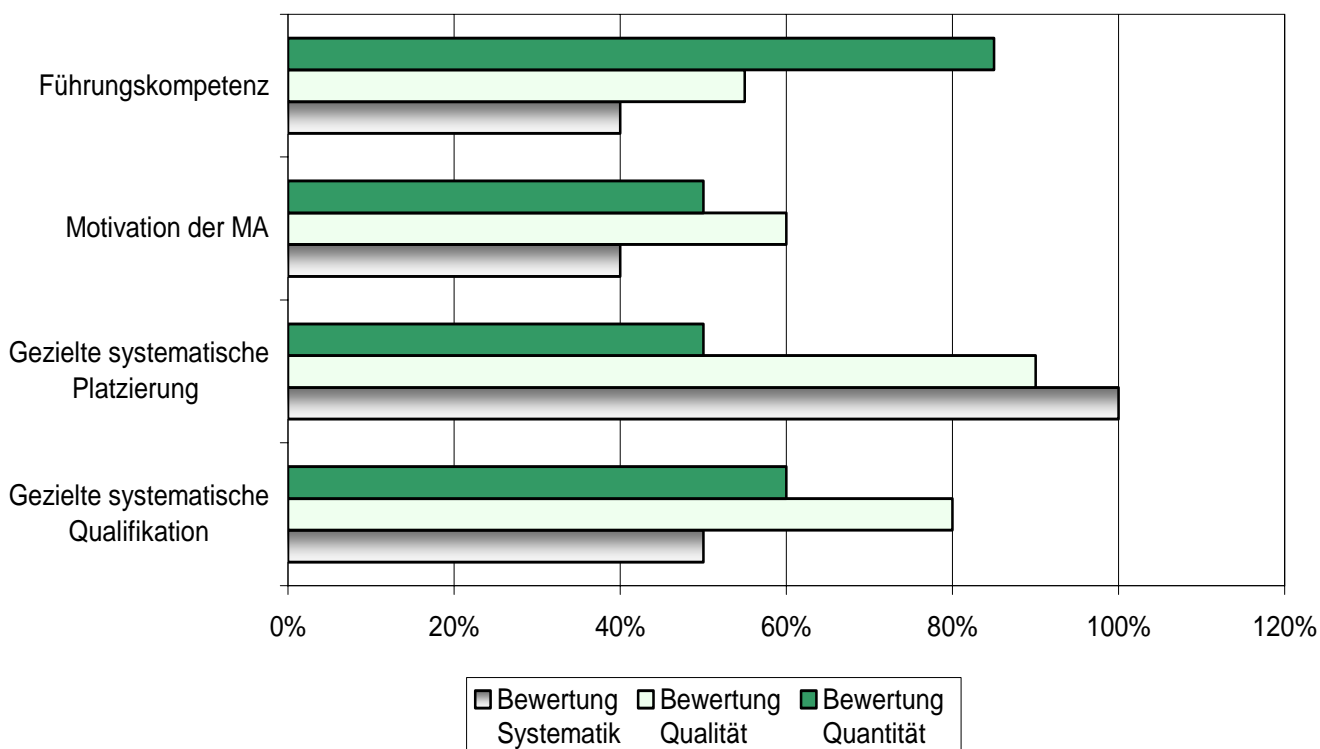


Die neue Werbekampagne der Genossenschaftsbanken mit dem Titelsong „Together is the key“ (in der Gemeinsamkeit liegt der Schlüssel) ist auch hier passend zur Situation wegweisend. Die bewährten, traditionellen genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung taugen auch heute noch zur positiven Bewältigung der Zukunft in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

## 5. Dimensionen und Prozesse

Auf Basis der in Kapitel 4 für die einzelnen Einflussfaktoren gewählten Definitionen, die einen gewollten Soll-Zustand vorgeben, erfolgte eine Bewertung des derzeitigen Ist-Zustandes in der Ausprägung Quantität (Summe der Aktivitäten), Qualität und Systematik (Wie gut tun wir das, was wir tun, und wie systematisch tun wir es?). Die Ergebnisse werden in diesem Kapitel interpretiert und ein Rückblick sowie ein Ausblick auf vergangene bzw. zukünftige Aktivitäten in den einzelnen Feldern gegeben.

### 5.1 Humankapital - Interpretationen



Die **Führungskompetenz** ist quantitativ (gemessen an der Anzahl der Führungskräfte) gut ausgeprägt. Im Vergleich zu anderen Häusern haben wir in Teilbereichen teilweise recht hohe Führungsspannen. Im Bereich Qualität und Systematik der Führung besteht noch Nachholbedarf in der Qualifizierung. Die Ursachen hierfür sind vielschichtiger Natur. Infolge von fünf Fusionen seit 1995 sind wir in eine Unternehmensgrößenordnung vorgedrungen, die zweifellos höhere Anforderungen an das Thema Führung stellt. Auch das Management des sich scheinbar immer dynamischer vollziehenden Wandels stellt uns vor große Herausforderungen im Führungsbereich. Zur Verbesserung der Führungskompetenz haben wir im abgelaufenen Jahr zahlreiche Anstrengungen unternommen. So haben wir beispielsweise einen Teamleiterqualifizierungsprozess durchgeführt und als Investition in die Zukunft ein Nachwuchsförderprogramm für zukünftige Fach- und Führungskräfte installiert. Die Führungskompetenz ist zweifelsohne der überlegende Einflussfaktor in unserem System. Weitere Investitionen in die Verbesserung der Führungskompetenz sind daher vorgesehen.

Die Emotionsbilanz, die, wenn man so will, die **Motivation** in unserem Unternehmen widerspiegelt, zeigt in allen drei bewerteten Dimensionen noch Nachholbedarf auf. Einige Indikatoren wie z. B. niedrige Fehlzeiten, niedrige Fluktuation oder teilweise übertarifliche Leistungen weisen auf ein insgesamt positives Klima hin. Dies könnte derzeit aber teilweise auch eher Ausfluss der allgemein schwierigen wirtschaftlichen Gesamtsituation sein. Im Bereich „Personal“ haben wir durch eine stärkere interne Dienstleistungs-

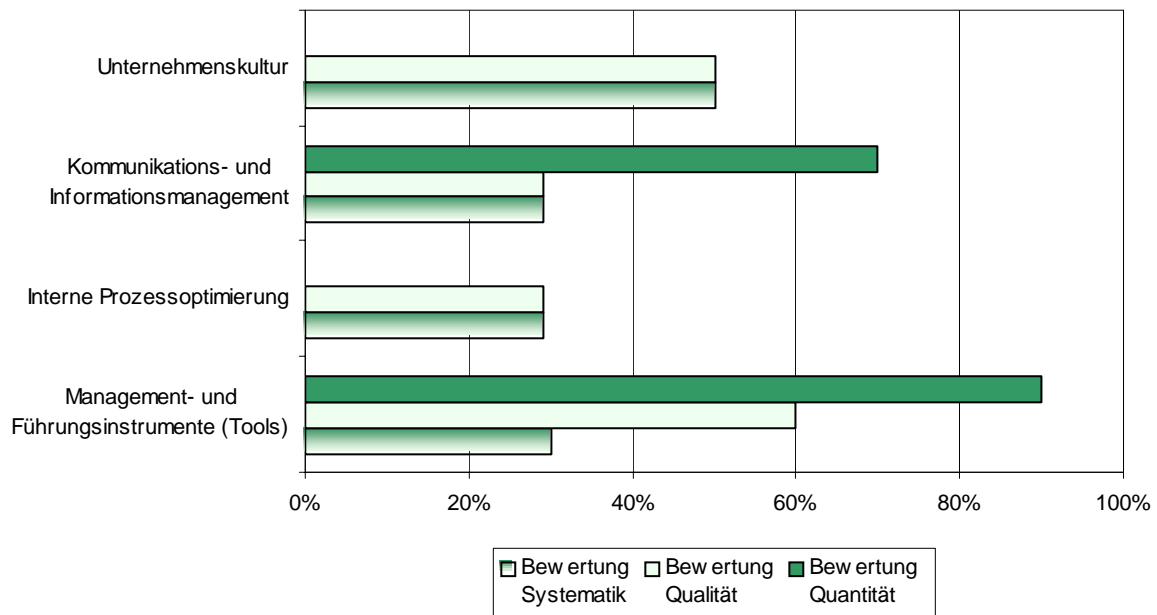
orientierung punktuell Verbesserungen erzielt. Probleme der Motivation liegen ursächlich in den zum Teil noch nicht vollständig bewältigten Fusionsprozessen, der Führung und vor allen Dingen auch in unserer Vergütungssystematik begründet. Auch die Vergütungssystematik bezüglich Verantwortung und Leistung ist überarbeitungsbedürftig. In den Tarifverhandlungen 2003 wurde zwischen den Tarifparteien eine Vereinbarung zu einer größeren Flexibilisierung der Gehälter erzielt. Diesen Spielraum wollen wir nutzen und uns der Thematik im zweiten Halbjahr 2004 widmen.

Bei der **gezielten systematischen Platzierung** besteht in quantitativer Betrachtung aktuell noch Nachholbedarf. Dort wo systematisch platziert wird, beispielsweise bei der Auswahl der Auszubildenden oder der Besetzung von Service-Aktiv-Stellen, werden moderne Auswahlinstrumente mit hoher Systematik eingesetzt. Um das Quantitätsdefizit auszugleichen, sollen zukünftig alle internen wie externen Platzierungen ausnahmslos über Auswahlinstrumente erfolgen. Mit der Einführung des neuen Personal-Information-Systems soll zudem die Transparenz über die Fähigkeiten weiter erhöht werden.

Im Bereich der **gezielten systematischen Qualifikation** unserer Mitarbeiter haben wir in den vergangenen Jahren gute Fortschritte erzielen können. Das Klassenziel ist dabei allerdings bei weitem noch nicht erreicht. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit höherer Qualifikationen fördern wir seit einigen Jahren berufsbegleitende Studiengänge und haben systematisch zahlreiche interne Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Errichtung einer Freizeitakademie initiiert. Das Manko in der Qualifikation liegt sicherlich in der Quantität und Systematik, die nicht in allen Bereichen der Bank mit der gleichen Intensität erfolgen. Dies gilt insbesondere für die dem Markt nachgelagerten Bereiche und Stäbe. Im Vergleich zu anderen Banken vergleichbarer Größe erreichen wir bei den einzelnen Indikatoren in etwa vergleichbare Werte. Zur Verbesserung der Situation werden wir den Bereich Personal in die Bereiche Personalbetreuung und Personalentwicklung aufteilen.

*Ein Vorgesetzter war mit einem Mitarbeiter sehr unzufrieden. Der Mitarbeiter war „überpünktlich“, nicht bereit, außerhalb seiner Kernarbeitszeit auch nur eine halbe Stunde präsent zu sein, und oft nicht bei der Sache. Er zeigte kein erkennbares Interesse, irgendwelche Fortbildungen oder Entwicklungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Seine Teamkollegen beschwerten sich bereits, da sie oft seine Arbeit mit erledigen mussten. Ein Rauswurf schien die einzige vernünftige Lösung zu sein, und die Führungskraft vereinbarte ein Gespräch mit dem Mitarbeiter. Auf seine Versäumnisse angesprochen und offen nach Gründen gefragt, öffnete sich der Mitarbeiter im Laufe des Gesprächs. Es stellte sich heraus, dass er nebenberuflich in seiner Freizeit ein Studium machte, zu dieser Zeit gerade im Prüfungsstress stand und einfach überfordert war. Sein Desinteresse stellte sich also als Missverständnis dar, und nachdem seinen Teamkollegen die Situation erklärt wurde, eine zeitliche Begrenzung der Mehrbelastung der Kollegen vereinbart wurde, konnten alle besser mit der Situation umgehen. **Heute ist dieser Mitarbeiter einer der besten unseres Teams und hat sich zu einem äußerst engagierten und verlässlichen Mitarbeiter entwickelt.***

## 5.2 Strukturkapital - Interpretationen



### Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist letztlich eine Subsumierung, in der sich alle Ergebnisse der einzelnen Einflussfaktoren widerspiegeln, da diese insgesamt unser Miteinander und unsere Kultur prägen. Die Veränderung der Unternehmenskultur ist ein langfristig angelegter Prozess. Unsere Lernkultur als Teil unserer Unternehmenskultur weist einen Hang zur Fehlervermeidung auf. Dies ist für den Lern- und Erfahrungsprozess in unserem Hause jedoch eher hinderlich. Dass „Fehler“, wenn es diese denn gibt, Lernchancen für uns sind, muss Teil unseres Selbstverständnisses werden. An erster Stelle ist hier sicherlich die Führung gefordert.

### Kommunikations- und Informationsmanagement

Die Kommunikationsfreude, insbesondere in der schriftlichen Kommunikation, ist sehr ausgeprägt. Ein Teil unserer Kommunikation (Telefon, Briefe, Notizen etc.) haben wir im Rahmen einer Projektgruppe standardisiert. Wir haben Gesprächskreise definiert und Spielregeln der Kommunikation vereinbart.

An Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen sind viele beteiligt, was gleichzeitig wiederum einen hohen Kommunikationsaufwand und lange Entscheidungsprozesse nach sich zieht. Der Handlungs- und Entscheidungsrahmen sowie ein Defizit im Bereich „Verantwortung übernehmen“ könnten hierfür ursächlich sein.

Dass Quantität nicht gleich Qualität bedeuten muss, zeigt sich in diesem Punkt überdeutlich. Die Kommunikation erfolgt beispielsweise häufig nicht adressatengerecht. Alle in der Vergangenheit durchgeführten Befragungen zur Kommunikation bestätigen diese Defizite, vor allem auch bei der Frage der Transparenz von Zielen und Strategien der VR Bank Südpfalz. Das Instrument der Wissensbilanz ist für uns ein großartiger Ansatzpunkt auf dem Weg zu mehr Klarheit über unsere Visionen, Strategien und Zielsetzungen.

### Interne Prozessoptimierung

Das Thema Geschäftsprozessoptimierung ist ein viel diskutiertes Themenfeld. Sicherlich gab es aus einigen Bereichen in der Vergangenheit hierzu Initiativen und Maßnahmen. Erinnert sei hier nur an die

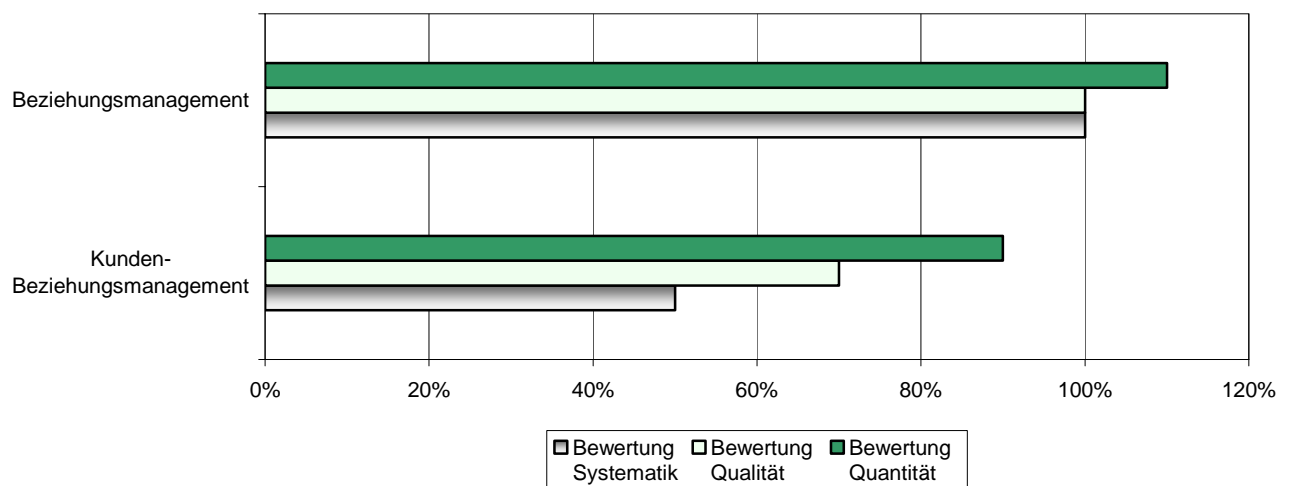
Aktivität der Projektgruppe „Noch-Besser-Team“. Eine quantitative Bemessung war uns jedoch nicht möglich. Dass wir bei Qualität und Systematik ebenfalls Nachholbedarf haben, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass wir nur teilweise eine Transparenz über Durchlaufzeiten und Prozesskosten haben. Eine Lösung des Problems sehen wir in der Schaffung einer klaren Verantwortlichkeit im Themenfeld Organisationsentwicklung.

### Management- und Führungsinstrumente

In der Bank wurden in den vergangenen Perioden zahlreiche Management- und Führungsinstrumente entwickelt. Gemessen am Entwicklungsstand unserer Bank ist die Quantität ausreichend. Die Qualität der Instrumente ist zwar überwiegend gut, Probleme bestehen jedoch häufig bei der Datenqualität.

Dies wirkt dann wiederum negativ auf die Instrumente zurück. In der Systematik ist eine Verbesserung des Berichtswesens bzw. eine stärkere Abstimmung der Instrumente untereinander erforderlich. In 2003 hat die Projektgruppe Datenqualität ihre Arbeit aufgenommen. Perspektivisch werden wir eine Stelle „Data-Mining“ errichten und das Berichtswesen der Bank im Rahmen der internen Prozessoptimierung untersuchen.

## 5.3 Beziehungskapital – Interpretationen



### Beziehungsmanagement

Die VR Bank betreibt seit vielen Jahren ein aktives Beziehungsmanagement. Zahlreiche Zielgruppenveranstaltungen mit Verbundpartnern oder hochrangigen Rednern (z. B. Dr. Bernd Raffelhüschen) werden regelmäßig durchgeführt. Führungskräfte, Marktverantwortliche sind dabei immer präsent. Die Veranstaltungen sind gut besucht. Teilweise haben wir Feedback mittels Befragung erhalten. In der Region haben wir uns auch als Förderer von Kunst und Kultur einen Namen gemacht. Sponsoring für örtliche Vereine und Interessengruppen hat einen hohen Stellenwert in unserem Hause.

Auch mit den Verbundpartnern stehen wir ständig in Kontakt. Zum Teil sind wir in Verbands-, Verbunds- oder Arbeitskreisen vertreten oder in Pilotprojekte eingebunden. Bei einigen Projekten haben wir eine Vorreiterrolle, z. B. bei der Umsetzung des VR-Finanzplan.

### Kundenbeziehungsmanagement

Das Kundenbeziehungsmanagement zeichnet sich traditionell durch die Nähe zu unseren Kunden aus. Wir verfügen über ein dichtes Filialnetz bzw. alternative Vertriebswege, über die wir unsere Kundenbe-



ziehungen pflegen. Entsprechende Instrumente des CRM (Customer Relationship Management) sowie die Qualifikation der Mitarbeiter sind ausreichend vorhanden bzw. befinden sich aktuell im Aufbau. In den vergangenen Jahren haben wir zur Gestaltung unseres Kundenbeziehungsmanagements unter anderem eine Vertriebswegekonzeption und eine Kundenselektion durchgeführt. Für die einzelnen Zielgruppen wurden Konzepte erarbeitet. Aktuell arbeiten wir an der Einführung eines neuen CRM-Programms sowie an der Einführung eines eigenen Seniorenkonzeptes.

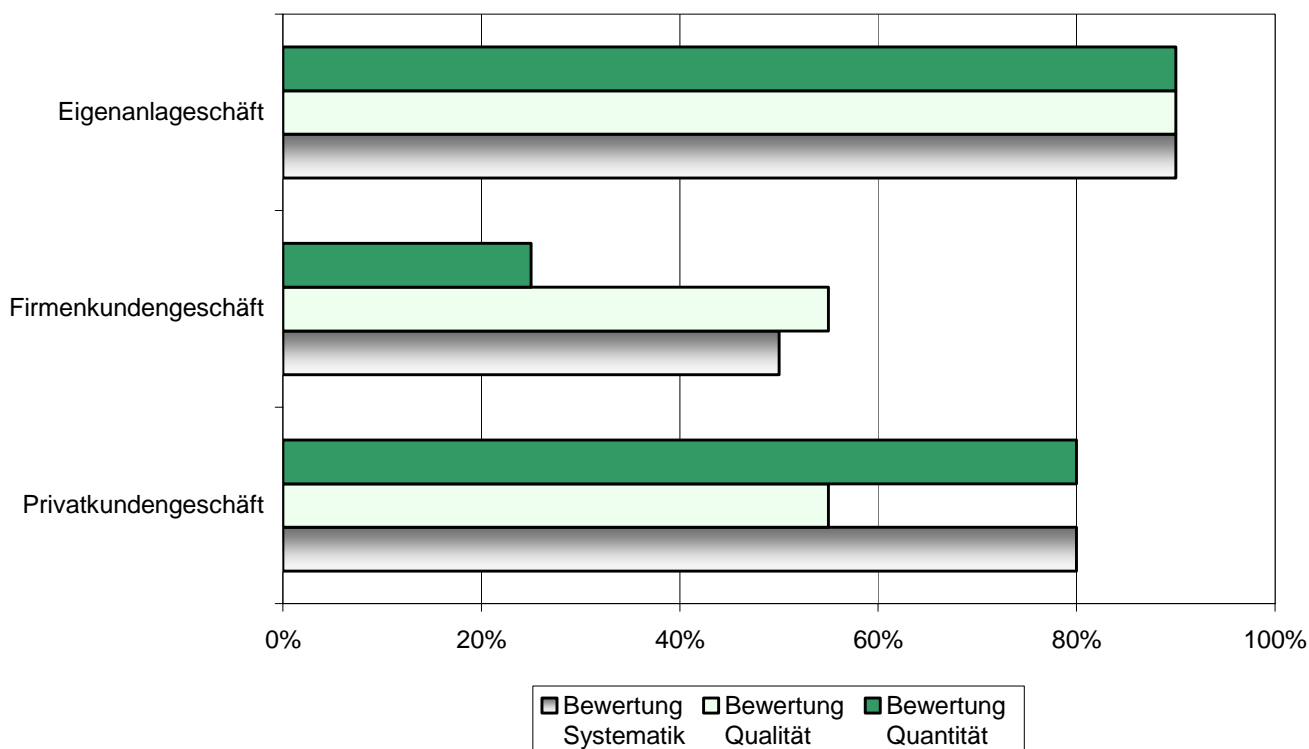
Durch die Fusionen sind manche Kundenbeziehungen negativ beeinflusst worden. Auch Mitarbeiterwechsel sowie Wechsel der Ansprechpartner haben in der Vergangenheit die Kundenbeziehungen teilweise negativ beeinträchtigt. Im Rahmen der Fusion haben sich für Kunden teilweise Produkte, Zinsen und Gebühren verändert. Durch eine direkte Kundenzuordnung und systematischere Marktbearbeitung nach Zielgruppen/Lebensphasen, innovativen Produkte etc. haben wir aber auch sehr viele positive Ansätze. Wichtige Kunden bzw. Mitglieder sind in den Gremien Aufsichtsrat, Beirat und Mitgliederversammlung tätig. Dadurch haben wir das Ohr stets am Kunden.

Die Systematik unseres Kundenbeziehungsmanagements befindet sich teilweise noch in der Veränderungsphase und bedarf weiterer Anstrengungen, vor allem auch in der Anwendung der Instrumente, damit der Nutzen sowohl für Kunden als auch für unsere Mitarbeiter spürbar wird.

*Ein sehr vermögender Kunde, der unsere Bank als Zweitbankverbindung nutzte, erwähnte anlässlich eines Besuches in unserer Bank, dass er eine Beteiligung in einem geschlossenen Immobilienfonds der IVB gezeichnet hätte. Die Beteiligung beinhaltete Garantien. Er hatte dieses Geschäft mit einem freien Vermögensberater abgeschlossen. Obwohl der Kunde das Geschäft bereits getätigt hatte, vereinbarten wir dennoch einen Gesprächstermin mit dem Kunden. Unser Versprechen für das Gespräch war, den Kunden mit einer innovativen Produktkombination, die sehr individuell auf seine persönlichen Verhältnisse zugeschnitten war, zu beeindrucken. Mit diesem Versprechen begannen wir das Gespräch. Wir waren nervös, aber überzeugt davon, dass unsere Kombination einzigartig und daher trotz des Garantievorteils der Konkurrenz besser war. Die Beratung dauerte ca. eine Stunde. Nach dem Gespräch entstand eine kurze Pause. Der Kunde war sichtlich beeindruckt und bestätigte, dass es uns gelungen war, unser Versprechen zu halten. Diese Kompetenz hatte der Kunde in unserem Hause offensichtlich zuvor nicht vermutet.*

*Das Geschäft war wie oben bereits geschildert ja bereits gelaufen. Man könnte also fragen: Was hat uns dieser Aufwand denn überhaupt genutzt? Das Gespräch hatte Konsequenzen: **Heute sind andere Zweitbankverbindung, der Kunde tätigt seine Abschlüsse über uns, und er empfiehlt uns weiter.***

## 5.4 Geschäftsprozesse – Interpretationen



### Eigenanlagegeschäft

Der Bereich Eigenanlagegeschäft wird aktiv gemanagt. Entsprechende Aktivitäten, Instrumente, Maßnahmen sowie das Controlling zur Steuerung des Einflussfaktors sind gut ausgeprägt. Die professionelle Handhabung des Bereiches spiegelt sich stark im Ergebnis. Das Eigenanlagegeschäft erfolgt systematisch.

### Firmenkundengeschäft

Das Firmenkundengeschäft der Bank ist gemessen am Wettbewerb bzw. Häusern vergleichbarer Größenordnung unterdurchschnittlich ausgeprägt. Daher ist die Quantität hier auch unterdurchschnittlich bewertet. In der Bank haben wir rund 7.800 Firmenkunden, gemessen an der Gesamtzahl der Kunden hat das Firmenkundengeschäft einen Anteil von ca. 7,00 %. Die Marktdurchdringung ist verbesserungsfähig. Vor dem Hintergrund der Entwicklungen Basel II, Rating etc. erfordert das Firmenkundengeschäft eine „neue“ Qualität, da sich die Anforderungen und Erwartungen in der Beziehung Kunde – Bank stark verändern. Kommunikation und Qualifikation sind hier parallel weiterzuentwickeln. Die Qualität des Kreditgeschäftes (gemessen an den Risiken, Zinserlösen, Deckungsbeiträgen) ist durchschnittlich ausgeprägt. Die Cross-Selling-Quote im Firmenkundenbereich bewegt sich vergleichbar am unteren Ende. Der Konditionsbeitrag ist auch hier häufig „negativ“. Hier findet ein starker Wandel in der Systematik im Hinblick auf Konditionsgestaltung, Kreditgewährungsrichtlinien etc. statt. Dieser Wandel hat unmittelbaren Ausfluss auf die Kundenbeziehung. Im Vertrieb sind die vorhandenen Ansätze systematisch weiterzuentwickeln.

### Privatkundengeschäft

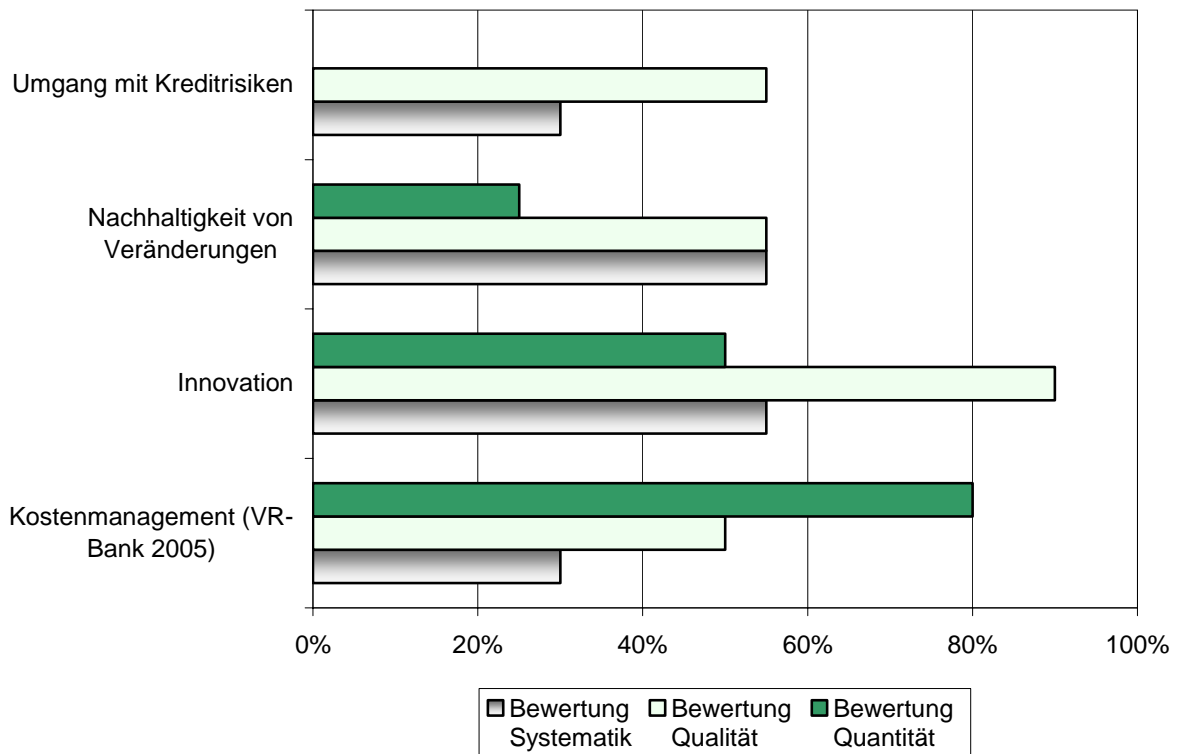
Das Privatkundengeschäft der Bank ist gemessen am Wettbewerb bzw. Häusern vergleichbarer Größenordnung gut ausgeprägt. Dies zeigt sich zum einen in der Volumenbetrachtung, aber auch in der Struktur (A, B und C-Kunden). Die Intensität der Kundenbeziehungen birgt noch weiteres Potenzial, dem bei der aktiven Marktbearbeitung eine hohe Priorität zukommt. Neukundengewinnung ist schwierig

und teuer. Neben den Sparkassen sind Direktbanken, auch aufgrund des veränderten Verbraucherverhaltens, die größten Konkurrenten. Die Qualität des Privatkundengeschäfts im Bereich Beratung und Betreuung sowie zielgruppenadäquate, marktgerechte Dienstleistungen sind ausreichend.

In Teilen, insbesondere im Verbundgeschäft, nimmt unsere Bank eine Spitzenstellung innerhalb des Verbundes wahr (Anzahl Abschlüsse, Marktdurchdringung etc.). Die Potenziale in den Kundenbeziehungen werden teilweise nicht ausgeschöpft und sind verbesserungsfähig. Der Konditionsbeitrag im Privatkundengeschäft ist häufig noch negativ.

Im Privatkundengeschäft wurde der Vertrieb in den vergangenen Jahren durch die Entwicklung einer Vertriebswegekonzeption, der Einführung von CRM-Systemen (Customer Relationship Management), der Kundenzuordnung, Standardisierungen und Zielgruppenkonzepte sukzessive systematisiert. Teilweise befinden wir uns hierbei jedoch noch in der Umsetzungsphase.

### 5.5 Interne Prozesse – Interpretationen



#### Umgang mit Kreditrisiken

Durch die Schaffung der Stelle „Sanierung und Abwicklung“ und die Einführung diverser Controllinginstrumente haben wir grundsätzlich den organisatorischen Rahmen für den Umgang mit Kreditrisiken geschaffen. In der Anwendung sind wir jedoch teilweise noch inkonsequent. Höhere Risiken werden beispielsweise nicht immer entsprechend höher bepreist, dadurch verschenken wir im Ergebnis Zinserträge.

Die Systematik im Umgang mit Kreditrisiken befindet sich aktuell im Umbruch und hat daher naturgemäß weiteres Entwicklungspotenzial. Teilweise werden bestehende Risiken von uns noch zu spät erkannt. Die Bearbeitung der Überziehungen sei an dieser Stelle exemplarisch angeführt.

Erfahrungswissen ist für einen professionellen Umgang mit Kreditrisiken unabdinglich. Durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch, aber auch durch weitere Maßnahmen der Personalentwicklung wollen wir dieses Wissen sukzessive weiter ausbauen.

Die Qualität der für den Umgang mit Kreditrisiken eingesetzten Instrumente ist überwiegend gut. Probleme bestehen jedoch, analog den Management- und Führungsinstrumenten, häufig bei der Datenqualität. Im Rahmen der Projektgruppe „Datenqualität“ konnten aber auch hier bereits erste Fortschritte erzielt werden.

### **Nachhaltigkeit von Veränderungen**

Die Qualitätssicherung ist bei vielen Prozessen und Projekten noch nicht dauerhaft gegeben. Eine systematische Sicherung der Nachhaltigkeit, z.B. durch Reviews, findet nur teilweise statt, und daraus werden in der Folge auch entsprechende Maßnahmen bzw. Korrekturen abgeleitet. Die Systematik insgesamt ist jedoch noch weiter verbesserungsbedürftig. Gute Ansätze ergeben sich hier über den Aufbau einer internen Prozessoptimierung. Bei der Gestaltung der einzelnen Prozesse werden parallel Maßnahmen der Qualitätssicherung in den Ablauf integriert.

### **Innovation**

Als regionale Bank haben wir keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Wir sind keine typischen Entwickler. Banken haben keine Patente. Produktinnovationen sind daher relativ leicht kopierbar. Die Innovationen in den einzelnen Bereichen der Bank sind recht unterschiedlich ausgeprägt. Der jeweilige Kopf ist entscheidend. Wir haben insgesamt jedoch keinen Mangel an kreativen innovativen Ideen.

Selbstkritisch müssen wir sagen, dass uns die Konkurrenz des Öfteren eine Nasenlänge voraus ist. Wir haben aber auch gute Erfahrungen damit gemacht, nicht immer allen modischen Trends und Entwicklungen zu folgen. Viele Innovationen ergeben sich aus der Arbeit der Projektgruppen. Einige Mitarbeiter der Bank sind in überregionalen Arbeitskreisen, Gremien und Netzwerken vertreten, was sich positiv auf die Innovation in unserem Hause auswirkt. Innerhalb des Verbundes sind wir häufig Pilotbank bzw. sind bei den ersten bei der Umsetzung innovativer Produkte, z. B. der VR-Finanzplan.

Die Qualität bei der Umsetzung von Innovationen oder einmal erkannten Verbesserungspotenzialen ist gut. Als Beispiel sei hier die Schaffung der Stelle „WP-Vertriebssteuerung“ angeführt. Aus dem Bilanzstrukturmanagement und der Situation eines sinkenden Konditionsbeitrages im Kundengeschäft haben wir neue Produkte entwickelt, die uns am Markt weniger vergleichbar machen und von den Kunden sehr gut angenommen werden.

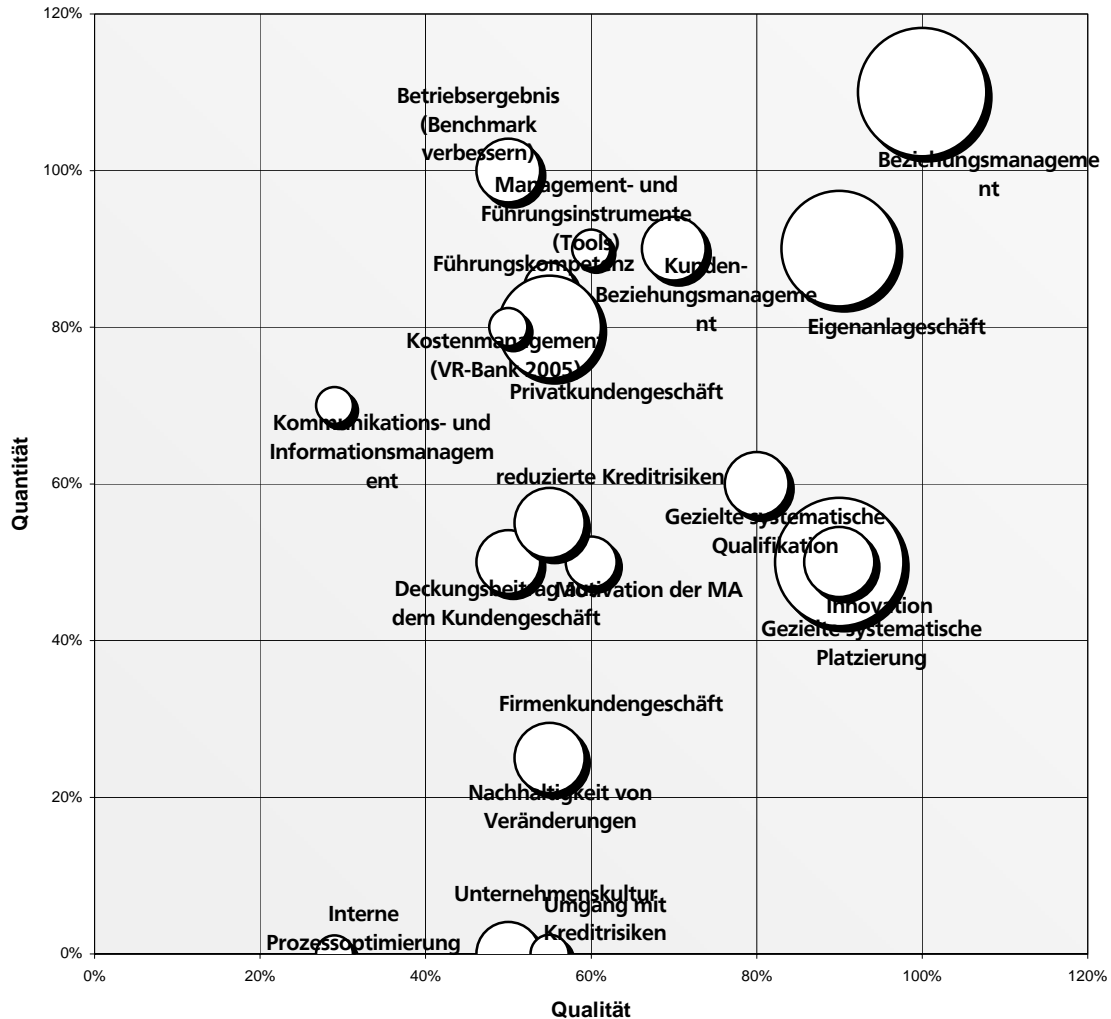
Das innerbetriebliche Vorschlagswesen wird genutzt. Es kommen aber nur wenige Innovationen, eher Verbesserungsvorschläge auf kleinstem Niveau.

### **Kostenmanagement „Projekt 2005“**

In den einzelnen Bereichen haben wir eine Menge an Initiativen entwickelt. Die Qualität der Maßnahmen im Rahmen des Kostenprojektes ist hinsichtlich der Sachkostenanalyse ausreichend. Im Bereich der Geschäftsprozessoptimierung gilt das unter dem Einflussfaktor „Interne Prozessoptimierung“ gesagte. Bei der Systematik besteht analog der internen Prozessoptimierung wenig Transparenz bezüglich der Zielsetzungen und Vorgehensweisen.

## 5.6 Zusammenfassung

In dem nachfolgendem Schaubild haben wir alle Faktoren in ihrer Bewertung nach Qualität, Quantität und Systematik zusammengefasst. Die Größe des jeweiligen Kreises zeigt dabei an, wie systematisch wir in den einzelnen Erfolgsfaktoren agieren. Je größer der Kreis, umso höher die Systematik. Bei einigen Faktoren, z. B. der internen Prozessoptimierung, konnten für die Bemessung der Quantität keine Werte ermittelt werden.



Unser Beziehungsmanagement und unsere Eigenanlagegeschäft weisen dabei Bestwerte auf. Die Systematik (z. B. klare Organisationsstruktur, definierte Vorgehensweisen etc.) ist hier besonders hoch ausgeprägt. Qualität und Quantität weisen ebenfalls gute Werte auf.

Bei Faktoren wie z.B. der gezielten systematischen Platzierung verfügen wir ebenfalls über eine hohe Systematik (Auswahlverfahren etc.) mit guter Qualität. Wir nutzen diese jedoch noch nicht durchgängig bei allen Platzierungen. Auf Basis der guten Systematik können wir hier Qualität und Quantität durch geeignete Maßnahmen weiter steigern.

Ist die Systematik in einem Faktor nur gering ausgeprägt, wie z. B. unserem Informations- und Kommunikationsmanagement, hat dies in nahezu allen Faktoren zur Folge, dass auch die Qualität nur niedrig bis durchschnittlich gegeben ist.

Folgerichtig liegt der Schlüssel zum Erfolg in der richtigen Systematik begründet.

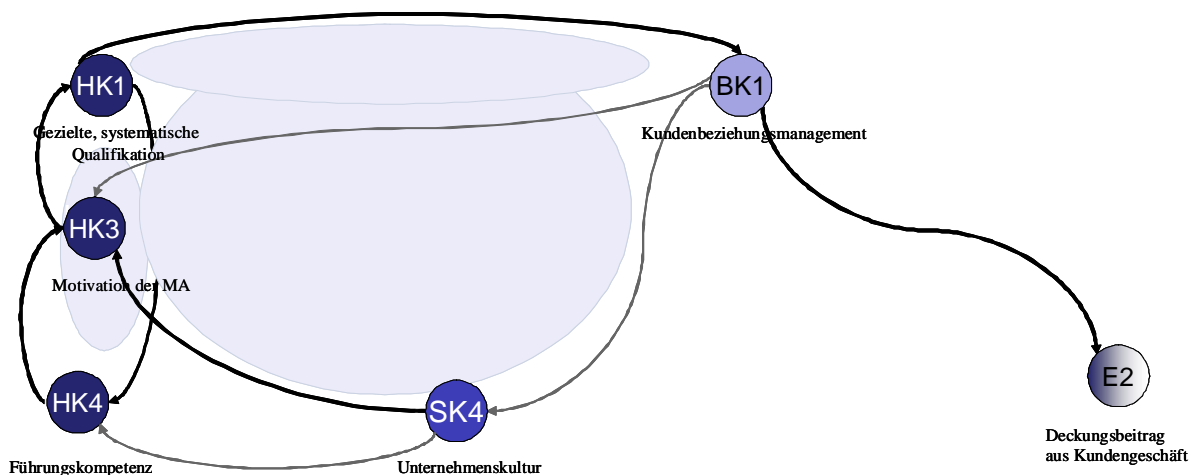
## 6. Maßnahmen und Zukunftsperspektiven

Die Wissensbilanz hat uns in systematischer Weise unsere Stärken, aber auch unsere Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Die Herausforderungen sind vielfältig. Unsere Stärken wollen wir erhalten und wo möglich natürlich auch ausbauen. Gleichzeitig gilt es, unseren Potenzialen, die beispielsweise in der internen Prozessoptimierung liegen, besondere Beachtung zu schenken. Idealerweise nutzen wir dabei unsere Stärken zur Aktivierung unserer brachliegenden Potenziale.

Eine Orientierung, an welchen Punkten es anzupacken gilt, geben uns dabei die zwischen den einzelnen Faktoren bestehenden Wirkungszusammenhänge. Führung kann z.B. nur dann funktionieren, wenn wir den Führungskräften entsprechende Management- und Führungswerkzeuge an die Hand geben und einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsrahmen einräumen. Mit einem Seminar zur Erhöhung der Führungskompetenz allein ist es also noch nicht getan. Führung braucht auch Raum, damit sie funktionieren kann. Ähnliches gilt für die Qualifikation unserer Mitarbeiter. Auch hier muss der Raum dafür da sein, Erlerntes auch in die Praxis umsetzen zu können. Die Frage, die sich stellt, ist: Wie wirken die einzelnen Einflussfaktoren in unserem System aufeinander?

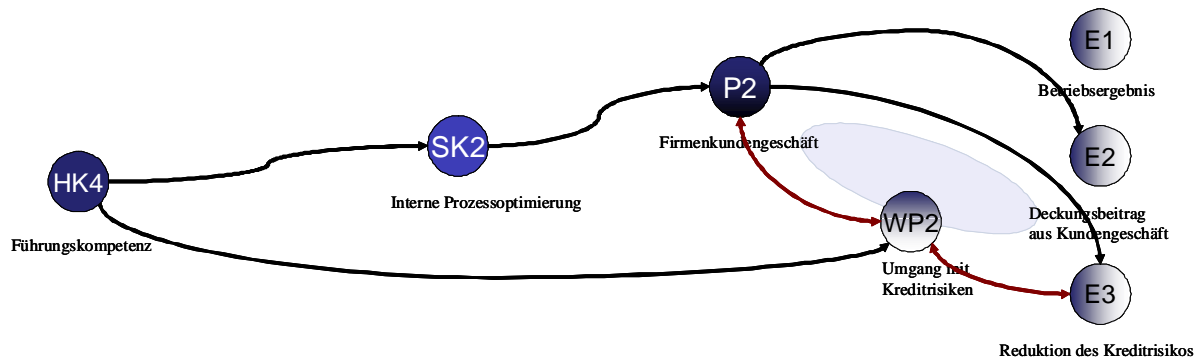
Wir haben für unsere Bank aus allen Faktoren ein Wirkungsgefüge zusammengestellt, das genau diese Zusammenhänge aufzeigt. Die Erkenntnisse aus dieser so entstandenen Wirkungsanalyse bilden gleichzeitig die Grundlage für zu ergreifende Maßnahmen aus der Wissensbilanz.

Die gute Nachricht vorab: Wir haben das Potenzial, uns zur so viel beschworenen lernenden Organisation zu entwickeln. Ausgangspunkt hierfür bilden unsere Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement. Der Anstoß zur Aktivierung des Kreislaufes erfolgt über die Führung. Hierüber gilt es ein positives emotionales Umfeld, Leistungsanreize (wie z.B. leistungsorientierte Vergütung) sowie die Eigenmotivation der Mitarbeiter für eine systematische Qualifikation gezielt zu fördern bzw. zu entwickeln. Wird dieses Ziel erreicht, hat das wiederum eine unmittelbar positive Auswirkung auf das Management unserer Kundenbeziehungen. Motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter, die ihre Kunden optimal beraten, können zu einer Steigerung des Deckungsbeitrages und damit zur Verbesserung unseres Betriebsergebnisses beitragen. Der hierdurch eintretende Effekt wird langfristig zu einer lernenden Kultur führen. Die nachfolgende Darstellung zeigt den Wirkungszusammenhang auf.



Auch unser Firmenkundengeschäft ist ein wichtiger Faktor mit großem Potenzial in Bezug auf unseren Geschäftserfolg. Der Einflussfaktor „Umgang mit Kreditrisiken“ bildet mit den reduzierten Kreditrisiken einen sich dynamisch selbst verstärkenden Generator, der direkten Einfluss auf den Deckungsbeitrag im Kundengeschäft hat. Je früher wir Risiken erkennen bzw. die Risiken adäquat bepreisen, umso eher können wir unsere Kreditrisiken reduzieren bzw. unseren Deckungsbeitrag erhöhen.

Um das im Firmenkundengeschäft liegende Potenzial zu realisieren, wird wiederum über die Führung die interne Prozessoptimierung angestoßen, vor allem auch im Umgang mit den Kreditrisiken.



Weiteres Potenzial liegt im Kostenmanagement unserer Bank, welches das Betriebsergebnis direkt beeinflusst. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass Kosten- und Prozessoptimierungen nicht zu einer Demotivation unserer Mitarbeiter führen dürfen. Alle Prozessoptimierungen, auch dies ist eine wichtige Erkenntnis, sind nur mit der konsequenten Unterstützung durch die Führung nachhaltig umsetzbar.

Was wollen wir konkret tun? Das Potenzial, uns zur lernenden Organisation zu entwickeln, wollen wir in jedem Falle auch nutzen.

Die Wissensbilanz hat deutlich aufgezeigt, dass der Faktor Führung die überragende aktive Steuerungsgröße in unserem System darstellt. Eine Investition in den Faktor Führung macht aber, wie bereits aufgezeigt, nur dann Sinn, wenn parallel dazu auch andere, die Führung beeinflussende Faktoren bzw. Felder, die durch die Führung beeinflusst werden sollen, eine angemessene Veränderung erfahren. Hier zeigt sich bereits deutlich die Notwendigkeit des vernetzten Denkens bei allen Maßnahmen, die wir in diesem Bereich planen.

Den Bereich „Personal“ werden wir in die Bereiche „Personalentwicklung“ und „Personalbetreuung“ aufteilen, um den Qualifizierungsprozess konzentrierter voranzutreiben. Auch für den Bereich der internen Prozessoptimierung werden wir eine eigene Verantwortlichkeit im Bereich Unternehmensplanung/-steuerung schaffen.

Erste Aufgaben der Prozessoptimierung liegen dabei in der Gestaltung der Geschäftsprozesse unseres neuen Kundenservicecenters sowie im Firmenkundengeschäft. Zur Verbesserung der Leistungsmotivation in unserem Hause werden wir im 2. Halbjahr 2004 eine Projektgruppe initiieren, die sich mit der Thematik „Leistungsorientierte Vergütung“ beschäftigt.

Die Erkenntnisse der Wissensbilanz werden wir in unser Steuerungsinstrument Balanced Scorecard einfließen lassen, das sich derzeit in der Einführungsphase befindet. Dieser Prozess lief parallel zur Erstellung der Wissensbilanz und hat ihn in hervorragender Weise ergänzt.

Unsere Bank ist Teil eines der größten Netzwerke Deutschlands – des genossenschaftlichen Verbundes. Als Teilnehmer des Projektes Wissensbilanz wollen wir die Idee der Wissensbilanz innerhalb dieses Netzwerks bekannt machen.



Unsere Bank **« in Bewegung »**

VR Bank Südpfalz eG  
Waffenstraße 15  
76829 Landau  
Telefon 06341 904-0  
Telefax 06341 904-4233  
Info@vrbank-suedpfalz.de  
www.vrbank-suedpfalz.de



Im FinanzVerbund der Volksbanken Raiffeisenbanken