

# victor Erfolgsgeschichte Raiffeisenkasse Bruneck

## Im Gespräch mit Geschäftsführer Anton Josef Kosta über den Ausbau von Marktanteilen durch klare Strategie und Vision

### Was war der Anlass die victor 360 Grad Analyse erstmalig durchzuführen?

Ausschlaggebend war der im Jahr 2000 gestartete Re-Engineering-Prozess. Wir haben unser Bankensystem neu organisiert (Bildung von drei Marktcentern). Den Höhepunkt dieser Entwicklung bildete das im Jahr 2006 verabschiedete **Strategiepapier** „Raiffeisenkasse Bruneck 2010“. Im Laufe des gleichen Jahres haben wir gemeinsam mit emotion banking die neue Strategie konkretisiert, Führungsleitlinien erarbeitet und die interne und externe Kommunikation neu aufgesetzt. Um ein **Feedback von den Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden** zum eingeschlagenen Weg zu erhalten und darauf eingehen zu können, haben wir erstmalig 2007 die victor Befragung durchgeführt – und uns ganzheitlich durchleuchten lassen.

### Was waren die spannendsten Erkenntnisse aus der Analyse für die Weiterentwicklung Ihrer Bank?

Das Ergebnis der victor-Befragung 2007 brachte **Klarheit** für uns. Wir haben ein **großes Potenzial an möglichen Verbesserungen** festgestellt und die hohe **Bedeutung der Unternehmenskultur** und des konsequenten Tuns erkannt.

### Stichwort Implementierung: Welche Maßnahmen haben Sie anhand dieser Ergebnisse eingeleitet?

Wir haben nicht den Kopf in den Sand gesteckt, sondern arbeiteten die Ergebnisse selbstkritisch auf, analysierten, wo wir stehen und wo wir hin wollen. Hinzu kam im Jahr 2008 der Beginn der weltweiten Krise auf den Finanz- und Wirtschaftsmärkten. Das ganze Team der Raiffeisenkasse Bruneck hat sich gemeinsam auf einen neuen Weg gemacht. Wir haben unser **Leitbild weiterentwickelt**, das die Vision, die Mission und die Werte der Raiffeisenkasse Bruneck abbildet. Weitere unmittelbare Maßnahmen der Weiterentwicklung neben der konsequenten Beschäftigung mit der Unternehmenskultur waren auch unsere **Kundenveranstaltungen** sowie die **Überarbeitung der Standards für die Beratungsgespräche und die Schulungen der Marktmitarbeiter für das Kundengespräch**. Zusätzlich haben wir auch Maßnahmen gesetzt, um den Net Promoter Score zu steigern.



Geschäftsführer Anton Josef Kosta



**Raiffeisen**



Raiffeisenkasse Bruneck

1973 gegründet als Ergebnis der Fusion der Raiffeisenkassen St. Lorenzen, Pfalzen und Rasen-Antholz in Südtirol

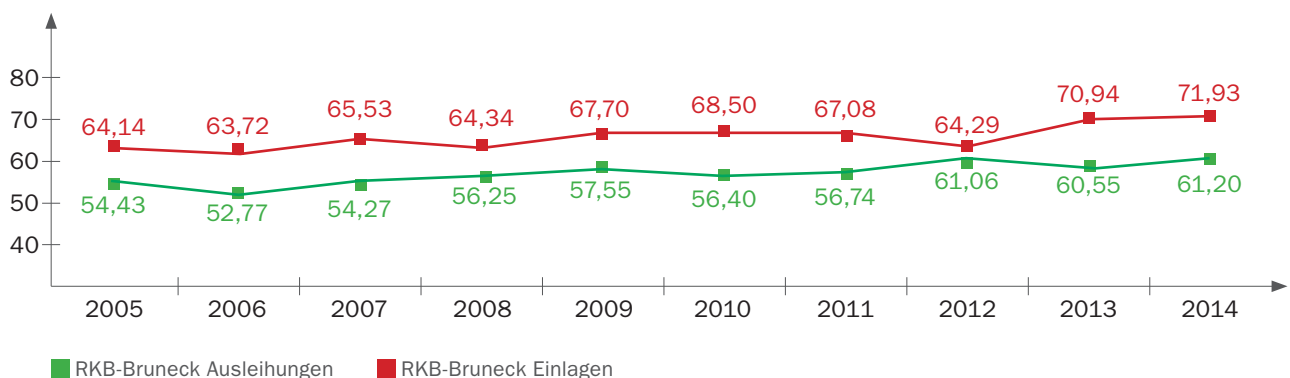
verwaltet ca. 65% des vorhandenen Finanzvermögens und finanziert ca. 55% der Unternehmen und Familien im mittleren Pustertal (30.000 Einwohner)

23.200 Kunden,  
davon ca. 4.600 Mitglieder

135 Mitarbeiter, 11 Geschäftsstellen

54,2% Cost Income Ratio 2014 und  
17,6% TIER1 2014

ca. 1,1 Milliarden EUR Bilanzsumme



Seit der ersten victor Befragung im Jahr 2007 gewann die RK Bruneck Marktanteile trotz schwieriger weltweiter Situationen auf den Finanz- und Wirtschaftsmärkten.

## Wie ist es Ihnen gelungen die Identifikation der Belegschaft mit der Vision binnen 2 Jahre von 54 auf 74 Prozent zu steigern?

Das heute noch gültige Leitbild 2020 wurde von jedem einzelnen Mitarbeitenden als Zeichen des „Mittragens“ im Januar 2009 unterschrieben. Gleichzeitig war es geboten, die **Kommunikation und Identifikation im Haus**, aber insbesondere zum Kunden zu verbessern. Der Kunde sollte die Raiffeisenkasse Bruneck persönlich wahrnehmen und spüren können. Dafür war es notwendig die strategischen Rahmenbedingungen richtig zu setzen. Wir sind davon überzeugt, dass die Unternehmenskultur dafür die Basis ist. **Die Frage nach dem Sinn** muss sich beantworten lassen. Die intrinsische Motivation ist der stärkste Treiber für das Handeln des Einzelnen und diese gilt es stets anzusprechen. Kunden und Mitarbeiter sollen stolz auf ihre Raiffeisenkasse sein. Das Prinzip „Treu vor Neu“ ist dabei eine tragende Säule.

### Über victor®

Mit victor® entwickelte emotion banking das ganzheitliche Analyse- und Benchmark-Instrument für Banken im gesamten deutschsprachigen Raum zur Identifikation von Stärken und Potenzialen in den zentralen fünf Managementbereichen Strategie, Führung, Mitarbeiter, Kunden und Unternehmenskultur. Durch eine 360° Befragung von Kunden, Führungskräften und Mitarbeitern bietet es ideale Ansatzpunkte zur Leistungssteigerung.

### Ich **kenne** die Vision unserer Bank.

Jahr	Mitarbeiter	Führungskräfte	Mitarbeiter Global 2015	Führungskräfte Global 2015
2010	51 %	78 %	42 %	64 %
2012	70 %	100 %		
2014	86 %	100 %		

### Ich **identifiziere** mich mit der Vision unserer Bank.

Jahr	Mitarbeiter	Führungskräfte	Mitarbeiter Global 2015	Führungskräfte Global 2015
2010	43 %	78 %	35 %	54 %
2012	54 %	92 %		
2014	74 %	100 %		

### Ich **handle** entsprechend der Vision unserer Bank.

Jahr	Mitarbeiter	Führungskräfte	Mitarbeiter Global 2015	Führungskräfte Global 2015
2010	49 %	70 %	38 %	52 %
2012	59 %	100 %		
2014	79 %	93 %		

Konsequentes „Umsetzungscontrolling“ durch die victor Analysen 2010 bis 2014.  
Quelle: victor Analyse 2007-2014

## Welchen Erfolg konnten Sie durch diese Maßnahmen erzielen?

Uns ist es gelungen, eine **Aufbruchstimmung** im gesamten Team und bei den Kunden der Raiffeisenkasse Bruneck zu erzeugen. Bei unserer nächsten victor-Befragung im Jahr 2010 wurden wir Sieger in der Kategorie „Dynamik“ – sprich wir haben unser Ergebnis im Vergleich zur letzten victor Messung am stärksten von allen Teilnehmern verbessert.

Weitere victor-Befragungen folgten in den Jahren 2012 und 2014. Die in früheren Jahren **gesetzten Maßnahmen haben Früchte getragen**. Wir konnten unsere Marktanteile steigern (siehe Grafik Seite 1). Im Oktober 2012 wurden wir von der Zeitschrift „Banca Finanza“ als **solideste Bank** (Kategorie kleine Banken) eingestuft.

Auch den **Net Promoter Score** konnten wir **deutlich steigern**. Besonders stolz sind wir aber auf die **hohe Identifizierung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte** mit dem **Leitbild** und den **Werten** der Bank und das spüren auch unsere Kunden.

Um Entwicklungen nachweisen zu können, ist es notwendig, dass man nicht nur einmalig eine Analyse durchführt, sondern fortlaufend die ergriffenen Maßnahmen überprüfen lässt.

## Erfolge aus der Umsetzung der victor Ergebnisse

**100 % Identifikation** der Führungskräfte mit der neuen Strategie

**Marktanteile gesteigert 2007-2014**  
+ 6,4 Prozent an Einlagen  
+ 6,9 Prozent an Ausleihungen

**+91 Punkte NPS Steigerung**  
**Mitarbeiter**

**Stark gestiegener Motivationsgrad**  
**bei Mitarbeitern und Kunden**

	2007	2010	2012	2014	Global 2013
<b>NPS Bank als Arbeitgeber</b>					
Mitarbeiter	-48	-5	+35	+43	+5
Führungskräfte	+11	+14	+81	+93	+11
<b>Servicekunde:</b>					
NPS Bank	+5	-3	+1	+19	+26
NPS Berater			+8	+32	+54
<b>Kommerzkunde:</b>					
NPS Bank	+28	+11	+19	+36	+30
NPS Berater			+10	+44	+49
<b>Private Banking-Kunde:</b>					
NPS Bank	+23	-8	+20	+21	+27
NPS Berater		-6	+16	+22	+33

Stark verbesserte Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden, Mitarbeitern und Führungskräften  
Quelle: victor Analyse 2007-2014

## Die Weiterempfehlungsrate von Kunden und Mitarbeitern ist Bestandteil der victor Analyse. Warum würden Sie victor anderen Banken weiterempfehlen?

Wir haben **sehr gute Erfahrungen** mit victor gemacht und können deshalb dieses 360-Grad-Analyseinstrument anderen Banken weiterempfehlen. Allerdings nur solchen Banken, die sich nicht ausruhen auf den gelieferten Ergebnissen, sondern diese kritisch hinterfragen und nach Möglichkeiten suchen, aufgezeigte Potenziale zu erschließen. Die Raiffeisenkasse Bruneck schaffte es, seit der ersten Befragung im Jahr 2007, trotz schwieriger weltweiter Situationen auf den Finanz- und Wirtschaftsmärkten **Marktanteile zu gewinnen**. Schauen wir die Analyseergebnisse Jahr für Jahr an, so ist der **Motivationsgrad** bei unseren Mitarbeitenden ganz stark **gestiegen** und nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern auch bei den Kunden und schlussendlich sind es unsere **Kunden**, die unser Gehalt zahlen.

### Schon gewusst?

victor Kunden punkten durch ihre erhöhte Weiterempfehlungsrate. Der Net Promoter Score (NPS) ist ab der zweiten Nutzung von victor bei den Mitarbeitern um 17, bei Kunden um ganze 20 Punkte höher als bei Erstbuchern. Zahlreiche Studien belegen, dass schon ein NPS-Anstieg von 12 Punkten die Wachstumsrate eines Unternehmens verdoppeln kann.

« Die victor Ergebnisse sind für uns immer die Grundlage für die Entwicklung von Strategien und somit eine optimale Basis für Weiterentwicklung. »

(GF Anton Josef Kosta)

**Wann schreiben wir Ihre Erfolgsgeschichte mit victor?  
Wir freuen uns auf Ihren Anruf.**



**Mag. Marion Göth**  
Head of Marketing & Sales  
+43 (0) 2252 25 48 45-21  
marion.goeth@emotion-banking.at



**Mag. Iveta Kasalova**  
Senior Research Consultant  
+43 (0) 2252 25 48 45-12  
iveta.kasalova@emotion-banking.at