

New Banking im erfolgreichen Live-Test

Aktuelle Studien, die sich mit der Frage der Erwartungen an Banken befassen, kommen alle zu einem zentralen Ergebnis: Kunden wünschen sich neben guter, vertrauensvoller Beratung und zuverlässigem, empathischem Service ein breites Spektrum an Zugangswegen zu ihrer Bank. Sie möchten autark entscheiden, wann sie welche Informationen über welchen Kanal nutzen und wie sie zu welchem Thema mit ihrer Bank in Kontakt treten. Dabei geht es ihnen nicht um Einweg-Kommunikation, sondern um Interaktion und echten Dialog, interaktive Mehrwerte und immer öfter auch um die Möglichkeit, weniger komplexe Produkte online abzuschließen.

Die Herausforderung annehmen

Für Filialbanken auf der ganzen Welt kann das nur eins bedeuten: Raus aus der Komfortzone! Wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss auf diese Kundenwünsche eingehen und sich den Herausforderungen der digitalen Welt stellen. Für Volksbanken Raiffeisenbanken muss es im 21. Jahrhundert darum gehen, Markenkern und Leistungsstärke genossenschaftlicher Institute nicht nur in der Filiale erlebbar zu machen, sondern auch über Online-Kanäle und mobile Angebote. Denn nur auf diese Weise kann eine klare Differenzierung gegenüber den Online-Banken gelingen, die mit günstigen Konditionen und Online-Mehrwerten um Kunden werben. Ein klassischer Internetauftritt mit Online-Banking-Angeboten wird diesen Anforderungen bei Weitem nicht gerecht. Die Volksbank Bühl hat das früh erkannt.

Information, Transparenz, Interaktion

Mit 934 Millionen Euro Bilanzsumme sowie rund 60 000 Privat- und 3 000 Firmenkunden ist die Volksbank auf den ersten Blick ein ganz normales Genossenschafts-

institut. Doch wer genauer hinschaut, erkennt schnell: Im beschaulichen Baden werden die Weichen für das Banking der Zukunft gestellt. Orientiert am wachsenden Kundenbedürfnis nach Informationen, Transparenz und Mitbestimmung hat die Bank das traditionelle genossenschaftliche Geschäftsmodell für das digitale Zeitalter neu übersetzt. So nutzt sie Social-Media-Plattformen nicht nur für die externe Kommunikation, sondern auch für den internen Austausch und die effiziente Projektabwicklung. Die bankeigene Crowdfunding-Plattform viele-schaffen-mehr.de bietet Vereinen und gemeinnützigen Gruppen vor Ort ein Forum, um Gelder für ihre großen und kleinen Projekte zu sammeln.

Mitbestimmung ermöglichen und Transparenz schaffen – darauf zielen auch aktuelle Service- und Produktinnovationen der Volksbank Bühl ab. Dazu zählen unter anderem der ins Online-Banking integrierte Personal Finance Manager sowie neue Anlage- und Kreditprodukte, bei denen Sparer selbst entscheiden, in welche für die regionale Entwicklung bedeutenden Bereiche, ihre Gelder in Form von Krediten investiert werden sollen.

Trendscouts und Trendsetter

Am Beginn all dieser Innovationen stand in Bühl 2008 die Umsetzung des BVR-Leitfadens Multikanalstrategie als Pilotbank – eine erste Antwort auf die Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung. Die Volksbank war hier Pilot. Etwa zur gleichen Zeit näherte man sich via Facebook, Xing, Twitter und Youtube auch dem Thema Social Media an. Der entscheidende Schritt war die Gründung der Innovations-Werkstatt im Jahre 2010, die heute zu Recht als einer der innovativsten Ansätze in Deutschland gilt. Vor vier Jahren wurde zusammen mit einem kleinen aber feinen Team von jungen Mitarbeitern begonnen, die Trends der Banken- und digitalen Welt sehr genau zu beobachten und zu analysieren: Welche Entwicklungen sind für das eigene Haus relevant und wie können sie genutzt werden?

Das Team der Innovations-Werkstatt hat das Thema Banking der Zukunft zu seinem Thema gemacht und schreibt darüber auch in einem Blog, der sich in den vergangenen Jahren zu einer der besten deutschsprachigen Informationsquellen zu Themen wie Crowdsourcing, Mobile Payments oder Personal Finance Manager entwickelt hat. Viele der Schritte, die die Volksbank Bühl bereits in Richtung New Banking gemacht hat, wurden vom Team der Innovations-

Claus Preiss, Vorsitzender des Vorstands, Volksbank Bühl eG, Bühl

Internet und Social Media, Smartphone und mobile Services, Vergleichsportale und Cloud-Computing – wer die Schlagzeilen aus Politik und Wirtschaft in den vergangenen Wochen verfolgt hat, musste fast zwangsläufig einen Eindruck bekommen, wie die digitale Revolution das Leben der Menschen von Grund auf verändern könnte. Deutschland, so der allgemeine Tenor, hat tendenziell Nachholbedarf in diesen Dingen. Aus Sicht des Autors reagiert auch die Kreditwirtschaft zu spät auf all diese Entwicklungen. Während sich die Informationsbedürfnisse und Erwartungen der Kunden grundlegend wandelten, registriert er in der eigenen Branche ein Festhalten an bewährten Produkt-, Vertriebs- und Marketingstrategien. Dass er sein eigenes Haus in der genossenschaftlichen Bankengruppe und darüber hinaus als digitaler Vorreiter verstanden wissen will, erläutert er an Initiativen wie der Gründung einer Innovations-Werkstatt, einem hauseigenen Online-Netzwerk und an Crowdfunding-Aktivitäten. (Red.)

Werkstatt erdacht und umgesetzt: zum Beispiel die Social-Media-Strategie der Bank, die Einführung eigener E-Commerce-Berater, die insbesondere mittelständische Firmenkunden gezielt unterstützen, und die interne Kommunikationsplattform „Volksbank Bühl Connect“, die das Kommunikations- und Informationsverhalten im Haus ebenso revolutioniert hat wie das Ideenmanagement des Instituts. Dabei agiert die Innovations-Werkstatt nach dem Motto „Anpacken, statt Bedenken wälzen“ – nicht unüberlegt, aber mutig und vorausschauend.

Wandel der Unternehmenskultur

Mit der Gründung der Innovations-Werkstatt wurde in der Volksbank ein Kulturentwicklungsprozess in Gang gesetzt, der nach und nach alle Mitarbeiter erfasst hat. Das war die eigentlich entscheidende Weichenstellung in Richtung Banking der Zukunft. Auf einmal gab es nicht nur einen Raum, in dem sich innovative Ideen entfalten konnten, sondern auch ein Team, das sich mit Know-how, großem persönlichen Engagement und der uneingeschränkten Unterstützung des Vorstands dafür stark macht, sie auch in der Bank umzusetzen. Die Zeit des gezielten Innovationsmanagements war angebrochen.

Seitdem werden Denkbarrieren noch konsequenter als vorher durchbrochen: Mitarbeitern während der Arbeitszeit die Nutzung von sozialen Medien erlauben? Die Volksbank Bühl ermuntert sie sogar dazu und stattet sie mit dem nötigen Rüstzeug aus: Guidelines und konkreten Schulungen. Sich dem Wettbewerb mit Internetbanken stellen? Die Volksbank Bühl schlägt den nicht zu gewinnenden Preiskampf aus und differenziert sich stattdessen über den Wettbewerbsvorteil Nähe, den sie virtuell erlebbar macht – zum Beispiel über die Crowdfunding-Plattform viele-schaffen-mehr.de oder das Konzept „Aus Liebe zur Region“, bei dem Anleger selbst entscheiden, wie ihre Gelder vor Ort investiert werden.

Neue Wege der Zusammenarbeit

Die digitale Revolution hat auch die Art und Weise der Zusammenarbeit im Team der Volksbank Bühl verändert. Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen aktiv einbeziehen, Ideen einfordern und dann auch umsetzen, über Hierarchiegrenzen hinweg offen miteinander kommunizieren – das

Abbildung 1: Internetauftritt „Crowdfunding“



alles gehört bereits seit Jahren zur Unternehmenskultur des Instituts. Neue Online-Dienste und Plattformen ermöglichen es, diese Art des offenen Miteinanders noch besser und effizienter zu gestalten.

Bestes Beispiel ist das hauseigene Online-Netzwerk „Volksbank Bühl Connect“, über das nicht nur Informationen ausgetauscht, sondern ganze Projekte abgewickelt werden. So sind unabhängig von E-Mail-Ver-

teilen alle Projektbeteiligten immer über den aktuellen Stand im Bilde. Wichtige Infos können schnell und einfach an alle Kollegen weitergegeben werden. Über diese Plattform gelingt auch das Ideenmanagement noch leichter und besonders wichtige oder komplexe Themen können zum Beispiel per Video vermittelt werden, so, wie es die Volksbank beispielsweise zur Einführung des Konzepts „Aus Liebe zur Region“ praktiziert hat.

New Banking made in Bühl

Beispiel 1: Aus Liebe zur Region

- Der Ansatz:** Das genossenschaftliche Prinzip und die besondere Nähe der Bank zur Region erlebbar machen. Mitbestimmung ermöglichen und Transparenz schaffen.
- Die Umsetzung:** Anleger können mitentscheiden, für welche gesellschaftlich relevanten Bereiche vor Ort, ihre Gelder in Form von Krediten eingesetzt werden. Information und Abschluss online möglich, Anbindung an Crowdfunding-Plattform inklusive.
- Die Entwicklung:** In Form eines Hackathons: 13 Mitarbeiter, 2,5 Tage, ein Raum. In kürzester Zeit entstand das sofort einsetzbare Konzept: inklusive Produktentwicklung, Kalkulationen, Marketingkonzept, Schulungsunterlagen, Präsentationen und Co.
- Der Erfolg:** Seit Start im April 2014 mehr als 9,4 Millionen Euro in Region-Anlagen angelegt. Über die Crowdfunding-Plattform wurden bereits 17 gemeinnützige Projekte mit 47.000 Euro finanziert. Klare Differenzierung vom Wettbewerb, Imagegewinn.
- Links:** volksbank-buehl.de, viele-schaffen-mehr.de

Beispiel 2: Volksbank Bühl Connect

- Der Ansatz:** Hausinternes Online-Netzwerk.
- Der Einsatz:** Zur Projektabwicklung, internen Kommunikation, Mitarbeiterinformation.
- Die Entwicklung:** Initiiert von den Trendscouts der InnovationsWerkstatt und unter deren Federführung entwickelt und implementiert.
- Der Erfolg:** Spürbare Effizienzsteigerung, mehr Transparenz, Möglichkeit zur Nutzung digitaler Medien und Kommunikationsformen, wie Mikroblogger des Vorstands, Videos zur Erläuterung beziehungsweise Emotionalisierung wichtiger oder komplexer Themen.

Abbildung 2: Blog „Innovations-Werkstatt“



Für aktuelle Informationen zur geschäftlichen Entwicklungen und mehr, aber auch für gelebte Nähe und eine Kultur der Transparenz sorgt der Mikroblog des Vorstandsvorsitzenden – „Preis(s)fragen“. Mit diesen umfassenden Möglichkeiten zu Kommunikation und Austausch hat sich „Volksbank Bühl Connect“ binnen weniger Monate zur zentralen Arbeitsplattform für das ganze Team entwickelt, die das tägliche Miteinander einfach besser und effizienter gelingen lässt.

Hackathon: Von Programmierern lernen

Wenn sich Programmierer zu einem Hackathon treffen, dann schließen sie sich 24 Stunden zusammen mit ihren Rechnern in einem Raum ein, um in dieser Zeit eine konkrete Aufgabenstellung zu bewältigen. Dieses sehr effiziente und in der IT-Welt prominente Prinzip hat die Volksbank in diesem Jahr erstmals adaptiert, um ein neues Produktkonzept umsetzungsreif zu entwickeln. 13 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen, haben zweieinhalb Arbeitstage in einem Raum verbracht. Nach Ablauf dieser Zeit war das neue Konzept „Aus Liebe zur Region“ entwickelt und einsatzbereit: Elf Produkte konzipiert, kalkuliert, administriert und dokumentiert, ein Marketingkonzept entwickelt, die Internetseite überarbeitet, Wirtschaftlichkeitsberechnungen aufgestellt, Schulungskonzepte, Präsentationen und Beratungsunterlagen erstellt, Briefe getextet und der Workflow angelegt.

Der Weg an dieses Ziel führte über das, was man produktives Chaos nennt. So entstanden das vollkommen neuartige Konzept „Aus Liebe zur Region“ und die Erkenntnis, dass sich Produktions- und Konzeptionsprozesse extrem verschlanken lassen. Wenn die richtigen Leute an einem Tisch sitzen, eine ausschließliche Konzentration auf das jeweilige Thema möglich ist und bei Unstimmigkeiten pragmatische Lösungen über Mehrheitsentscheidungen getroffen werden, kann in kurzer Zeit viel erreicht werden.

Die Volksbank Bühl gehört mit einigen weiteren Instituten im Land zu den digitalen Vorreitern in der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Um möglichst alle Volksbanken Raiffeisenbanken fit für das mobile und digitale Zeitalter zu machen, hat der BVR als Spitzenverband der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft das Projekt Web-Erfolg initiiert und damit einen ersten wichtigen Schritt getan.

Doch die dabei im Zentrum stehende Ausgestaltung des Online-Kanals greift in mancher Hinsicht noch zu kurz. Was bislang fehlt, ist eine klare Strategie, wie sich genossenschaftliche Institute im Netz von anderen Finanzdienstleistern unterscheiden können. Langwierige Abstimmungsprozesse und Verfahren machen das Entwickeln einer solchen zukunftssträchtigen und schlagkräftigen Strategie nicht einfach. Hinzu kommt die nur zögernde Bereitschaft zu Investitionen: Selbst über-

schaubare Risiken werden häufig gescheut. Doch ohne den Mut, neue Wege auszuprobieren, wird es kaum gelingen, die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Positiv stimmen dagegen eine Reihe von Initiativen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, die darauf abzielen, den Vorstandern aus Volksbanken Raiffeisenbanken und Verbundunternehmen ein gemeinsames Forum zu geben, um innovative Ideen auszutauschen und gemeinsam weiter zu entwickeln.

Eine davon ist das Geno-Barcamp, das seit 2010 zweimal jährlich stattfindet und immer im Wechsel von einer Geno-Bank oder einem Verbundpartner organisiert wird. Beim ersten Mal war die Volksbank Bühl Gastgeber und das 10. Jubiläums-Barcamp im nächsten Frühjahr wird wieder in Bühl stattfinden. Zuletzt trafen sich in diesem Rahmen 80 digitale Pioniere und Vordenker, um miteinander Trends zu bewerten und sich zu aktuellen Innovationsprojekten auszutauschen.

Genossenschaftliches Miteinander in Reinkultur

Die Möglichkeit der digitalen Welt als Chance begreifen, die eigenen Stärken noch besser erfahrbar zu machen – das ist der zentrale Antritt der Volksbank. Bei diesem Bestreben sind die genossenschaftlichen Institute gegenüber vielen Mitbewerbern klar im Vorteil. Denn kaum ein anderes Unternehmensprinzip lässt sich so perfekt in die Online-Welt übersetzen, wie das der Partnerschaftlichkeit vor Ort.

Wenn Kunden ihre Gelder heute so anlegen, dass davon Unternehmen vor Ort, ökologische Regionalentwicklung oder Anbieter lokaler Produkte profitieren, dann ist das genossenschaftliches Miteinander in Reinkultur. Wenn viele Menschen in der Region einen kleinen finanziellen Beitrag dazu leisten, ein gemeinnütziges Projekt zu realisieren, dann schaffen viele gemeinsam, was ein einzelner nicht vermag. Genauso, wie es die Gründungsväter des Genossenschaftswesens formuliert haben. Keine andere Bank und keine andere Finanzgruppe hat so gute Voraussetzungen, die Chancen der digitalen Revolution für ihren Erfolg zu nutzen wie die Volksbanken Raiffeisenbanken. Es ist an den handelnden Personen vor Ort sie zu ergreifen.