

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

74. Jahrgang · 1. Oktober 2021

19-2021

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

GENOSSENSCHAFTLICHE FINANZGRUPPE

**„Hochwertiges Onlinebanking avanciert
zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor“**

Redaktionsgespräch mit Ulrich Coenen und Daniela Bückler

2021

Redaktionsgespräch mit Ulrich Coenen und Daniela Bücker

„Hochwertiges Onlinebanking avanciert zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor“

Herr Coenen, seit Sie im vorigen Jahr von der Commerzbank zu Atruvia kamen, propagieren Sie ein digitales Credo, das praktisch alle Bankdienstleistungen aus der Sicht der Kunden neu interpretieren will. Warum?

Ulrich Coenen: Weil der digitale Raum für immer mehr Menschen zu einem echten Lebensraum geworden ist. Corona hat diesen Trend verstärkt. Die Pandemie hat gewissermaßen eine Migrationsbewegung ausgelöst: Selbst technisch weniger affine Menschen haben während der Lockdown-Phasen die Vorteile digitaler Medien für sich entdeckt. Denn sie spürten hautnah, dass virtuelle Interaktionsmöglichkeiten ihr persönliches Leben ganz praktisch verbessern können.

Und diese Bewegung schlägt sich nun auch im Verhältnis der Kunden zu ihrer jeweiligen Hausbank nieder?

Ulrich Coenen: Auf jeden Fall. Die pandemiebedingte Digitalisierungswelle hat

Vorreiter ist kaum überraschend die junge Generation der 16- bis 29-Jährigen: Hier stieg der Anteil derer, die ihre persönlichen Bankangelegenheiten vorrangig per App erledigen, von 85 Prozent im Jahr 2019 auf heute 97 Prozent. Auf Rang 2 folgt laut Bitkom die Kohorte der 30- bis 49-Jährigen, in der die Onlinenutzung in den letzten beiden Jahren von 93 auf 96 Prozent wuchs. In der nächstälteren Gruppe der 50- bis 64-Jährigen legte diese Zahl von 83 auf 92 Prozent zu. Den größten Sprung jedoch weist die Bitkom-Studie in Sachen Onlinebanking-Akzeptanz bei den Senioren aus: Hier zeigt die Kurve einen Anstieg von 18 Prozentpunkten seit 2019. Damit liegt der Onlinenutzeranteil bei den über 65-Jährigen heute bei 39 Prozent. Insgesamt machen inzwischen acht von zehn Menschen hierzulande Gebrauch von digitalen Banking-Angeboten. Im vorigen Jahr lag dieser Wert noch bei 73 Prozent.

Und die gestiegenen Nutzungsfrequenzen nehmen Banken natürlich in die Pflicht ...

oben auf der Liste der Auswahlkriterien. Doch gleich dahinter rangiert mit 86 Prozent die Benutzerfreundlichkeit der jeweiligen Banking-App. Dieser Aspekt ist den meisten Kunden heute sogar wichtiger als beispielsweise die leichte Erreichbarkeit einer Filiale. Daraus ergibt sich für mich ganz klar: Qualitativ hochwertiges Onlinebanking avanciert in der digitalen Ära zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor der Kreditwirtschaft. Kundennähe wird hier immer mehr zu einem Synonym für digitale Nähe.

Frau Bücker, der Omnikanal gilt also als Königsweg in Richtung digitaler Kundennähe. Hat der Omnikanal auch zu mehr Nähe zwischen Ihnen als Dienstleister und den von Ihnen betreuten Banken geführt?

Daniela Bücker: Eindeutig ja, und wir spüren das tatsächlich jeden Tag. Im Zuge der Digitalisierung rückt die gesamte genossenschaftliche Finanzgruppe noch enger zusammen. Aus meiner Sicht ist das ein ganz logischer Prozess, denn die notwendige Qualität und Funktionalität für ein wirklich wettbewerbsfähiges digitales Banking erreichen Kreditinstitute nicht allein und auch nicht durch einen isolierten Kraftakt. So arbeiten wir seit rund drei Jahren in einer gemeinsamen Digitalisierungsoffensive mit den Volks- und Raiffeisenbanken und Verbundpartnern in der genossenschaftlichen Finanzgruppe an der Realisierung einer Omnikanalplattform. Dabei setzt echte digitale Nähe, so wie wir sie verstehen, einen tiefgreifenden und im Wortsinn nachhaltigen Transformationsprozess auf fachlicher, technologischer und organisatorischer Ebene voraus.

„Kundennähe wird immer mehr zu einem Synonym für digitale Nähe.“

Ulrich Coenen

deutlich sichtbare Spuren zum Beispiel in den aktuellen Statistiken zum Onlinebanking hinterlassen: Laut einer aktuellen Erhebung des Branchenverbands der deutschen Digitalwirtschaft Bitkom nahm die Bereitschaft zur Nutzung digitaler Banking-Angebote seit 2019 quer durch alle Bevölkerungsgruppen zu.

Ulrich Coenen: Es geht nicht allein um Zahlen, sondern vor allem auch um gestiegene Kundenansprüche. Zwar stehen bei der Suche nach einer neuen Bank nach wie vor „nichtdigitale“ Faktoren wie die Höhe der Einlagensicherung, Kontogebühren oder ein dichtes Netz von Selbstbedienungsautomaten ganz

Kundenorientierung hat bei der digitalen Transformation heute wohl in allen Banken höchste Priorität. Wodurch zeichnet sich die spezifisch genossenschaftliche Sichtweise aus?

Daniela Bücken: Der Markenkern als Regionalbank ist seit jeher unter anderem ihre besondere Kundennähe. Unser Ziel ist, diese Nähe in den von Ulrich Coenen genannten digitalen Raum unserer Kunden zu überführen. Dabei spielen die Bereitstellung moderner Self-Services und eine ganzheitliche Ende-zu-Ende-Sicht auf Bankprozesse eine zentrale Rolle. Sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter der Banken erhalten auf ihre Bedürfnisse und Erwartungen abgestimmte, moderne Werkzeuge.

Das heißt, dass wir alle Abläufe vom Endkunden her bis hinein in die Marktfolge und Produktionsbank betrachten. Damit schlagen wir eine Brücke zwischen mehr Kundennähe im Omnikanal und deutlich

Ulrich Coenen: Die Digitalisierung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe hat mit dem Start der sogenannten Digitalisierungsoffensive vor rund drei Jahren einen starken An Schub erhalten. Mit der Transformation unserer Organisation und Arbeitsweise in ein vollständig agiles Modell haben wir im letzten Jahr den konsequenten nächsten Schritt gemacht. In einem großen, integrierten Programm haben wir entlang von Value Streams einen Rahmen geschaffen, in dem wir mit circa 1 000 Beteiligten und rund 40 Partnern in und außerhalb der Gruppe eine neue digitale Banking-Welt bauen.

Anschaulich gesagt funktioniert das Programm wie ein Reißverschluss, der alle beteiligten Geschäfts- und Servicefelder mit relevanten Verbundinitiativen verzahnt. Dabei bringen wir alles mit ein, was wir uns in Sachen agiler Vorgehensweise bei der Entwicklung digitaler Beratungs- und Mehrwertlösungen für Kunden in den letzten Jahren angeeignet haben – vor allem: kundenzentrierte Ent-

„Wir müssen Kundennähe und Prozesseffizienz immer zusammen denken.“

Daniela Bücken

höherer Effizienz für das zugrunde liegende Ablaufgefüge vor Ort in den Banken. Ganz wichtig ist mir hierbei, dass man beides im Zusammenhang sieht: Ein perfektes Omnikanal-Erlebnis für Kunden ist nur mit standardisierten und weitgehend automatisierten Ende-zu-Ende-Prozessen möglich. Umgekehrt sind hohe Nutzungsfrequenzen und verlängerte Verweildauern an der digitalen Kundenschnittstelle ihrerseits eine notwendige Voraussetzung für nachhaltig steigende Prozesseffizienz und wirtschaftlichen Erfolg. Das eine bedingt das andere. Und diese wechselseitige Bedingtheit gibt letztlich den Umsetzungskurs für die bereits angestoßene neue Digitalisierungsphase in der genossenschaftlichen Finanzgruppe vor.

wicklung in iterativen Schleifen und kontinuierliche Ausbringung stetig verfeinerter Lösungen. Daraus entsteht eine ganzheitliche Ende-zu-Ende-Sicht, die den Bankberater und den Endkunden gleichermaßen einbindet.

In der Omnikanal-Welt sind Lösungen nicht irgendwann fertig, sondern werden im Lichte neuer und wachsender Kundenerfahrungen fortlaufend perfektioniert. Und dies, wie Daniela Bücken eben sagte, nicht nur am Kunden-Frontend, sondern genauso auf der Prozessebene bis in die Marktfolge hinein. Erst mit dieser holistischen Perspektive können agil entwickelte Omnikanal-Lösungen auch zum Motor für die Automatisierung bankinterner Abläufe werden.

Was ist das Neue an Ihrem aktuellen Digitalisierungskurs?

Agiles Vorgehen, neue Formen der Zusammenarbeit mit ver-



in

Ulrich Coenen

Sprecher des Vorstands, Atruvia AG, Karlsruhe



in

Daniela Bücken

Mitglied des Vorstands, Atruvia AG, Karlsruhe

Die digitale Transformation stellt die Banken in Deutschland vor enorme Herausforderungen. Gerade in den großen Verbänden kommt es hierbei auf ein gut abgestimmtes Miteinander von Verbunddienstleistern und Primärbanken an. Die Atruvia hat sich den konsequent kundenorientierten Umbau aller wesentlichen Bankprozesse auf die Fahnen geschrieben. Es gilt, Bankdienstleistungen konsequent aus Sicht der Kunden zu interpretieren und mit den entsprechenden technischen Prozesslösungen auszustatten. Nur dann, so Vorstandssprecher Ulrich Coenen und Vorstandsmitglied Daniela Bücken im Redaktionsgespräch, können die Volksbanken und Raiffeisenbanken weiterhin ihre Stärken im Wettbewerb, der sich mehr und mehr in die digitale Welt verlagern wird, ausspielen. Perspektivisch wird sich aus den Veränderungen auch der Abschied vom hergebrachten Kernbankverfahren ergeben. (Red.)

stärker Kooperation im Verbund – das alles betrifft nun eher die methodische und organisatorische Seite. Welche technologischen Weichen hat Atruvia gestellt, um ein ihr neues holistisches Paradigma konkret in die Tat umzusetzen? Oder fangen Sie nochmal ganz neu bei Null an?

Daniela Bücken: Nein, wir starten ganz und gar nicht bei Null. Im Gegenteil: Mit unseren aktuellen Initiativen verwirklichen wir konsequent die technologischen Strategiekonzepte, die wir gemeinsam mit dem BVR im letzten Jahr detailliert ausgearbeitet haben. Bemerkenswert ist

in diesem Kontext vor allem unser neues IT-Architektur- und Infrastrukturkonzept in Verbindung mit der Zielvision des neuen BVR-Betriebsmodells.

Vielleicht darf ich an dieser Stelle zunächst kurz erklären, warum eine technologische Neufundierung für unsere Omnikanal-Strategie überhaupt notwendig ist: Weil unser bisheriges, historisch gewachsenes Kernbankverfahren in puncto Flexibilität und Time-to-Market in der digitalen Ära naturgemäß an seine Grenzen stößt. Wie beim Kölner Dom

zesse um und erproben zugleich etliche fallabschließende Omnikanal-Angebote – was neben höherer Prozesseffizienz ja auch einen spürbaren Kundenmehrwert bringt. Deshalb sagte ich vorhin, dass wir Kundennähe und Prozesseffizienz immer zusammendenken müssen, als zwei Seiten derselben Medaille.

Parallel dazu entwickeln wir übrigens unsere bisherige Vertriebsplattform zu einer universellen Omnikanal-Plattform weiter, mit der wir künftig alle Prozesse von der digitalen Kundeninteraktion bis in die

– passend vorkonfiguriert im Standard und an den richtigen Stellen einfach individualisierbar.

Ulrich Coenen: ... In diesen Kontext gehören nicht zuletzt auch Lösungen für den Digital Work Place einschließlich innovativer Collaboration-Anwendungen. Beides beschleunigt den organisatorischen Wandel hin zu einer agilen Organisation – ein Wandel, der seinerseits unsere technologische Transformation flankiert ...

Daniela Bucker: ... Genau, denn echte Agilität wird nur durch unternehmensweit vernetztes Arbeiten ohne Hierarchiehürden möglich – wobei es bei der Umsetzung darauf ankommt, experimentelle Organisationsmodelle und Führungsrollen wie Tribe und People Leads mit dem berechtigten Anspruch der Banken nach Verlässlichkeit und hoher Servicestabilität zu verbinden. An dieser Stelle möchte ich nochmals betonen, dass unsere technologische Transformation nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern eingebettet ist in ein breites Spektrum unterschiedlicher strategischer Handlungsfelder, die untereinander vielfältige Querverbindungen aufweisen. Vor diesem Hintergrund zielt speziell unsere Plattformorientierung, nach der Sie fragten, auf extrem vereinfachte Banking Services und damit letztlich auf eine Art von Plug-&-Play-Betriebsmodell mit unkomplizierten Konfigurations- und Sourcing-Optionen.

„In der Omnikanal-Welt sind Lösungen nicht irgendwann fertig, sondern werden fortlaufend perfektioniert.“

Ulrich Coenen

wurde an diesem System im Lauf der Jahre immer wieder angebaut und restauriert. Mit jeder neuen Funktion jedoch wuchs die Komplexität, wodurch das System als Ganzes immer schwerfälliger wurde und zunehmend mehr Ressourcen für die Softwarewartung band. Außerdem aber behindert hohe Systemkomplexität die agile Entwicklung mit kurzen Ausbringungszyklen.

Deshalb sagen wir, dass wir uns zugunsten einer offenen Plattformarchitektur perspektivisch komplett von monolithisch strukturierter Software verabschieden wollen. Denn nur, wenn wir uns von technologischen Altlasten befreien und alle Barrieren für die agile Bereitstellung innovativer Banking-Lösungen aus dem Weg räumen, erreichen wir den von uns angestrebten Automatisierungs- und Standardisierungsgrad.

 **Können Sie schon jetzt greifbare Automatisierungserfolge vorweisen, die für höhere Prozesseffizienz in Genossenschaftsbanken sorgen?**

Daniela Bucker: Da fällt mir der Kontoeröffnungsprozess ein, der nach seiner Portierung auf unsere neue Plattformarchitektur nicht mehr wie vorher 35, sondern nur noch sieben Minuten dauert. Momentan stellen wir etwa 15 weitere Bankpro-

duktion durchgängig abbilden und Ende-zu-Ende automatisieren können.

 **Wie ordnet sich Ihre Hinwendung zu einer dezidierten Plattformarchitektur in die schon angedeutete technologische Strategie ein?**

Daniela Bucker: Auf technologischer Ebene gibt unsere klare Plattformorientierung eine Antwort auf die strategische Frage, wie Atruvia die Transformation der Volks- und Raiffeisenbanken über die nächste Dekade hinweg bestmöglich un-

„Unser Kernbankverfahren stößt in der digitalen Ära naturgemäß an seine Grenzen.“

Daniela Bucker

terstützen kann: Als zentraler Digitalisierungspartner im Verbund stehen wir dabei vor der Zukunftsherausforderung, unser Leistungsportfolio so zu optimieren und zu skalieren, dass für die Genossenschaftsbanken maximale Effizienzen und neue Erlösquellen entstehen. Unser Portfolio an Banking-Lösungen soll den Banken ermöglichen, ihren Aufwand nachhaltig zu reduzieren. Grundlage hierfür ist eine skalierbare Technologie mit flexibel wählbarem Funktionsumfang

 **Ersetzen plattformbasierte Banking Services künftig also das Kernbanksystem?**

Daniela Bucker: In weiten Teilen ja. Perspektivisch bilden wir bis zu 80 Prozent aller bankinternen Prozesse rund um Kunde, Konto, Karte und Kredit auf der Basis hochstandardisierter Banking Services über unsere offene Plattformarchitektur ab. Im Windschatten der technologischen Standardisierung kommt dann auch die Pro-



zesstandardisierung in den Banken schneller voran – und mit ihr die Automatisierung von Bankprozessen als die wohl wichtigste Quelle für nachhaltig steigende Effizienz. Im Übrigen haben plattformbasierte Banking Services für Genossenschaftsbanken noch einen weiteren Vor-

Neben einem zeitgemäßen und umfassenden digitalen Banking-Angebot bietet diese zum Beispiel einen sehr ausgereiften Sprachassistenten. Natursprachliche Formulierungen wie: „Wieviel Geld ist noch auf dem Konto?“ funktionieren im „kiu“ genannten Assistenten reibungslos.

Usability-Ansätze die Erlebnisqualität digitaler Lösungen spürbar verbessern können. Und sie verdeutlicht, wie unsere Lösungsentwicklung die Erwartungshaltung der heutigen Kundengeneration trifft.

Doch Sprachsteuerung ist keineswegs die einzige Novität, mit der sich die App-Nutzung vereinfacht. Schon die Einrichtung lässt sich leichter und schneller erledigen als bei der Vorgängerversion. Hinzu kommt die Möglichkeit zur biometrischen Authentifizierung per Fingerabdruck oder Gesichtserkennung. Wie all unsere agilen Projekte ist auch die neue VR Banking-App so etwas wie ein Work in Progress, das fortwährend verbessert und funktionsmäßig erweitert wird, zum Beispiel durch fallabschließende One-&Done-Prozesse ...

„In weiten Teilen ersetzen plattformbasierte Banking Services künftig das Kernbanksystem.“

Daniela Bücken

zug: Weil sie gewissermaßen aus kleinen, vorab in puncto Sicherheit, Stabilität und regulatorische Konformität ausgetesteten Lösungsmodulen bestehen, stärken sie die Compliance mit aufsichtsrechtlichen Vorgaben und verringern zugleich den Aufwand dafür vor Ort. Trotz deutlich verkürzter Entwicklungs- und Ausbringungszyklen laufen Banking Services stabiler als konventionell entwickelte Software.

Auch Überweisungen lassen sich mit wenigen Worten erledigen. Möglich wird dies durch ein – natürlich agil entwickeltes – KI-Modul, das auf Wunsch auch ein Auge auf Kontobewegungen hat. Wer etwa auf die Erstattung einer Rücksendung von einem Onlinehändler wartet, sagt einfach nur: „Gib mir Bescheid, wenn das Geld von Amazon eingeht.“

Daniela Bücken: ... Unsere VR Banking-App zeigt auch sehr schön, wie der konsequente Blick aus der Perspektive der Kundenbedürfnisse heraus auch die Gestaltung der Bankprozesse im Hintergrund prägt. Nur, wenn alles perfekt ineinandergreift und weitgehend automatisiert abläuft, sind fallabschließende One-&Done-Interaktionen im Omnikanal möglich. Hier schließt sich der Kreis zu unserem Ausgangspunkt: Ganzheitliche Ende-zu-Ende-Prozesse aus der Kundenperspektive heraus erfordern eine ebenso ganzheitliche Entwicklungssystematik. █



Apropos Agilität – welche agil entwickelten Lösungen stiften schon heute einen erkennbaren Kundenmehrwert?

Ulrich Coenen: Als dem zentralen Element denke ich natürlich zuallererst an unsere grunderneuerte VR Banking-App:

Außerdem merkt sich die multibankfähige App auch Spitznamen für Konten bei verschiedenen Banken. So kann man sie im Alltag schneller aufrufen. Sprechen macht in vielen Situationen einfach mehr Spaß als tippen und Wischen. Auch Spaß bei der Nutzung verstärkt die digitale Kundennähe. Die Sprachsteuerung der VR Banking-App veranschaulicht, wie moderne