

Strategie

Das Beste aus zwei Welten

Mobile Payment, Videoberatung, Alexa Skill, Chat Bots – die Volksbank Mittelhessen hat sich früh mit digitalen Innovationen beschäftigt. Sie will auch in Bezug auf den digitalen Wandel ihrem Gestaltungsanspruch gerecht werden und neue Wege beschreiben. Dabei findet die Digitalisierung in Mittelhessen nicht sporadisch, sondern im Rahmen eines fest verankerten und ganzheitlichen strategischen Ansatzes statt.

Peter Hanker und Lars Witteck

„**M**it der Digitalisierung wollen wir bewahren, was uns ausmacht.“ Wenn dieser Satz fällt, verursacht seine vermeintlich widersprüchliche Aussage beim Gegenüber in der Regel Erstaunen. Denn mit dem Schlagwort der Digitalisierung verbinden die meisten von uns eine abstrakte und oft nur diffuse Ahnung von gefühllosen Ro-

botern, gähnend leeren Innenstädten oder selbstfahrenden Autos. Sicher, der disruptive Charakter des Internets lässt sich nicht leugnen. Er betrifft beinahe alle uns bekannten Industrien und Berufe. Zahllose Beispiele zeigen schon heute, wie die voranschreitende Technisierung, die damit einhergehende Dematerialisierung und der sukzessive Nutzerwandel ganze Branchen umkrempeln oder sogar ad absurdum führen können.

Ob Musikindustrie, Reisebüros, Einzelhandel oder der Verlagsmarkt. Noch vor wenigen Jahren gab es für den, der sich im Job zu Höherem berufen fühlte, nur ein zentrales Medium: den buchdicken Stellenmarkt der FAZ. Und wer für die anschließende Bewerbung nach möglichst eindrucksvollen Begriffen suchte, der schlug diese im Brockhaus nach. Heute ist der ehemalige Goldstandard allen Wissens nur noch von antiquarischem Wert.

Genug der Nostalgie. Sowohl als Privatperson und genauso als Unternehmen müssen und wollen wir uns dem gesellschaftlichen und technischen Wandel stellen. Das dürfte wohl heute jeder noch so konservative Vertreter der genossenschaftlichen FinanzGruppe eingesehen haben. Über die vielleicht zu enthusiastischen Erfolgsprognosen der Verfechter des reinen digitalen Glaubens à la N26 & Co. mag man streiten. Doch die zahlreichen Beispiele aus der Praxis belegen immer wieder eindrucksvoll: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“.

Mögliche strategische Stoßrichtungen

Welche strategischen Optionen bieten sich einer Bank, die sich in ihrem Selbstverständnis und ihrer Tradition der genossenschaftlichen Idee und einer mehr als 160 Jahre andauernden Geschichte verpflichtet fühlt? Ganz grundsätzlich betrachtet gibt es drei



Dr. Peter Hanker ist Vorstandsvorsitzender der Volksbank Mittelhessen eG.
E-Mail: peter.hanker@vb-mittelhessen.de



Dr. Lars Witteck ist Vorstand und CDO der Volksbank Mittelhessen eG.
E-Mail: lars.witteck@vb-mittelhessen.de



Möglichkeiten unternehmerisch zu handeln.

Erstens: radikaler Umbau. Wir reißen uns die Krawatten vom Leib und setzen in Sachen Vertrieb und Service ausschließlich auf das Netz. Schließung aller Filialen, maximale Automatisierung, Reduktion des Personaleinsatzes auf eine Handvoll Programmierer und Juristen.

Zweitens: die Vogel-Strauß-Taktik. Wir ignorieren, dass sich die Welt um uns verändert und halten an Bewährtem fest. Schließlich hat unser auf regionale Präsenz vor Ort und der Nähe zum Kunden basierendes Geschäftsmodell 160 Jahre lang gut funktioniert. Dabei murmeln wir unser Mantra „Uns passiert schon nichts.“ und wir ersticken alle Versuche der Innovation im Keim. Beide strategischen Stoßrichtungen

stehen einer regionalen Genossenschaftsbank, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sehr bewusst ist, schlecht zu Gesicht.

Doch dann gibt es da noch die dritte Option. Und das ist die Frage nach: Was macht uns als Volksbank Mittelhessen so besonders? Was zeichnet uns gegenüber einer reinen Internetbank, was gegenüber stockkonservativen Realitätsverweigerern aus? Was können wir unternehmen, wie müssen wir uns wandeln, um unseren größten Vorteil im Wettbewerb mit diesen Playern bestmöglich auszuspielen?

Diese Fragen haben wir für die Volksbank Mittelhessen klar beantwortet. Mit einer integrativen Zukunftsstrategie stellt sich die Volksbank Mittelhessen insgesamt neu auf, schafft neue Strukturen und Kompetenzen und geht da-

mit die Herausforderungen konstruktiv und umfassend an. „Menschen begeistern: persönlich – digital – nah“ – so lautet die neue Vision. Im Zentrum aller Change-Aktivitäten steht unser ultimativer Wettbewerbsvorteil: die besondere, persönliche Nähe zum Kunden. Denn die Volksbank Mittelhessen ist und bleibt eine Genossenschaft, eine regionale Volksbank. Eine Bank von Menschen für Menschen. Die Nähe, die enge Beziehung zum Kunden ist seit 160 Jahren unser Ass im Ärmel und gleichzeitig der wichtigste strategische Unterbau. An ihm werden auch in Zukunft alle Maßnahmen und Entwicklungen gemessen.

Dabei wird das genossenschaftliche Geschäftsmodell, die genossenschaftliche Idee, in eine moderne, zeitgemäße Form übersetzt. So wird sich die Art und Weise, wie



die Volksbank Mittelhessen diesem Auftrag gerecht wird, zwar verändern. Und doch bleibt die Nähe – ob in der analogen oder der digitalen Welt – zu jeder Zeit das entscheidende Argument. Wenn es gelingt, auf Basis dieser Nähe stets von den Bedürfnissen des Kunden aus zu denken, macht man vieles richtig. Denkt man stattdessen in den eigenen, tradierten Angeboten und Prozessen und versucht, den Kunden in diese Schablone zu pressen, anstatt ihm einen schnellen und entspannten Weg anzubieten, um seine Probleme zu lösen, macht man fast alles falsch. Die konsequente Beachtung dieser Leitlinie bewahrt vor jeder Form des falschen Aktionismus. Denn echter strategischer Wandel bedeutet mehr als

links und rechts eine solitäre App anzuschrauben.

Primat absoluter Kundenorientierung

Um den wichtigsten Wettbewerbsvorteil, die Nähe zum Kunden, dauerhaft zu verteidigen, bedarf es der Konzentration auf eine der ältesten Kernkompetenzen: das Zuhören. Von Zeit zu Zeit, das zeigt die Erfahrung, werden Prozesse und Services allenthalben eher an internen Erfordernissen oder empfundenen Notwendigkeiten ausgerichtet, nicht aber am reinen Kundenbedürfnis. Doch gerade angesichts des sich ständig wandelnden Kundenverhaltens darf es nur eine maßgebliche Skala geben: die Sicht des Kunden. Das bedeutet für die Volksbank Mittel-

hessen, dass alle Services und Angebote und auch die Art und Weise, wie diese erbracht werden, immer nur mit der Brille des Verbrauchers zu bewerten sind. Interne Befindlichkeiten und lieb gewonnene Gewohnheiten dürfen absolut keine Rolle spielen.

Der Blick auf das sich ändernde Kundenverhalten zeigt, dass sich auch der Begriff und das Verständnis der Nähe gewandelt haben. Nähe war gerade im ländlichen Raum einstmals gleichbedeutend mit dem Prinzip „neben jedem Kirchturm eine Filiale“. Zum Dorffest spendierte der Filialleiter ein 50-Liter-Fässchen Bier und am Ende lagen sich alle Gäste selig in den Armen. Doch was einst definiert war als „Schritte bis zur nächsten Filiale oder zum Freibierfass“ ist heute für eine wachsende Zahl von Kunden der Wunsch, „die eigene Bank“ und den persönlichen Ansprechpartner über digitale Kanäle immer und überall – 24/7 – dabei zu haben.

Daher ist der Begriff der Kundennähe zumindest in Teilen neu zu definieren. Nähe muss heute nicht mehr zwingend eine physische sein. Sie ist eher ein Gefühl des Vertrauens, ein Gefühl des sich auf seine bekannten Ansprechpartner in finanziellen Dingen verlassen zu können. In dem Moment, wo ein finanzieller Bedarf entsteht, ist die Volksbank Mittelhessen persönlich, digital und nah für ihre Kunden da. So wird für die Kunden eine erlebbare Beziehung geschaffen und die Bank wird zu einem echten Lebensbegleiter. In einer Welt der absoluten Markttransparenz und jederzeitigen, globalisierten Verfügbarkeit von Dienstleistungen ist der Erhalt der Nähe und damit der eigenen Relevanz die eigentliche Herausforderung. Der nächste Konsumentenkredit, das neue Tagesgeld ist nur wenige Clicks und Sekunden

entfernt. Wenn der Kunde aber trotz guter Konditionen der Wettbewerber auf den Rat und das Urteil seines Beraters Wert legt, haben wir dieses Ziel erreicht.

„Convenience“ schlägt alles!

Die unbedingte Ausrichtung auf die Erfahrungswelten und Bedürfnisse der Kunden der Volksbank Mittelhessen bedeutet, alle Kanäle und Kontaktwege zu besetzen, die der Kunde nutzt oder nutzen könnte. Dass Mittel der Wahl sind einfache, intuitive Tools, die in allen nur denkbaren, finanziell relevanten Situationen des alltäglichen Lebens dem Kunden einen echten Nutzen und Mehrwert bieten. In dem Moment, wenn ein Bedarf entsteht – idealerweise schon zwei Momente davor – gilt es, diesen Touchpoint vorauszusehen und für den Kunden positiv zu belegen. Im Idealfall soll der Kunde auf diese Weise täglich begleitet werden, das Institut somit täglich für ihn relevant sein.

Ziel ist es, dass die Volksbank Mittelhessen sowohl in der analogen als auch in der digitalen Welt für den Kunden nicht nur sichtbar ist, sondern ihn mit innovativen und durchdachten Services und Angeboten begeistert. Diese Begeisterung wird nicht mit den Denkmodellen und Vertriebsansätzen der Vergangenheit erreicht. Nur ungern erinnert sich die Bank an seitenlange Onlineformulare, komplizierte Benutzeroberflächen, fehlende Legitimationsfunktionen etc.

Ein Onlineformular, das nach halbständiger Befüllung den postalischen Versand von Blankoanträgen nebst bibliothekartiger Sammlung von Informationsbroschüren anstößt, löst beim potenziellen Kunden in aller Regel keine Begeisterungstürme aus. Die Zukunft liegt vielmehr in intuitiv bedienbaren, extrem einfach gehal-

tenen und online-abschlussfähigen Angeboten und Services. Hierbei bedient sich die Volksbank Mittelhessen an den adäquaten Lösungen aus dem Verbund. Allerdings bleibt der Blick über den Tellerrand nicht aus. Clevere Entwicklungen von Vertretern der IT-Branche oder auch von Wettbewerbern liefern mehr als ausreichend Inspiration für eigene Ansätze.

Convenience ist heute nicht nur in aller Munde, in Bezug auf das veränderte Verhalten der Kunden und deren Kaufentscheidung haben Komfort, Bequemlichkeit und vor allem Schnelligkeit die zentrale Bedeutung. Sascha Lobo, Internetaktivist und Gastreferent der diesjährigen Mitgliederversammlung in Gießen, spricht in diesem Zusammenhang von der „Sofortness“. Die Wortschöpfung steht für eine wachsende digitale Ungeduld, eine verkürzte Zeitspanne zwischen Bedürfnisentstehung und der Bedürfnisbefriedigung. Diese ist sogar messbar: So brechen 40 Prozent potenzieller Kunden den Einkauf ab, wenn die Website eines beliebigen Online-shops länger als drei Sekunden lädt. Nach drei Sekunden wechseln User den Shop, weil ihnen ein längeres Warten als unzumutbar erscheint. Diese „Sofortness“ gibt es nicht nur bei einfachen Konsumartikeln, sondern genauso im Markt für Finanzdienstleistungen. Für viele Kunden steht nicht länger die zweite Nachkommastelle der Zinskonditionen im Vordergrund, sondern dass der Kredit innerhalb von Sekunden bewilligt und das Geld einen Wimpernschlag später verfügbar ist.

Neue Kompetenzen, angepasste Aufbauorganisation

Um der Bedeutung des Themas für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gerecht zu werden,

wurde im Vorstand der Volksbank Mittelhessen die Position des Chief Digital Officer (CDO) geschaffen. Die Position ist doppelt besetzt durch Hans-Heinrich Bernhardt und Dr. Lars Witteck. Beide CDOs treiben gemeinsam mit einem CDO-Stab, bestehend aus Spezialisten für Technik, für Vertrieb, Marketing und Prozessorganisation, die digitale Transformation im Haus voran.

Der CDO-Stab ist dafür verantwortlich, Geschäftsmodelle in die digitale Welt zu transferieren, Touchpoints digitaler und analoger Kundenreisen zu besetzen, den digitalen Wandel zu gestalten und im Unternehmen zu etablieren. Eine sehr wichtige Aufgabe der CDOs ist es, den Mitarbeitern im Unternehmen Vorbild zu sein, den digitalen Wandel nicht nur zu propagieren, sondern jeden Tag vorzuleben. Nur wenn der Vorstand den digitalen Wandel konsequent vorlebt, gibt es nirgendwo in dieser Bank mehr jemanden, hinter dem man sich als Mitarbeiter verstecken kann.

Auf Initiative des CDO-Stabes wurde die technische Ausstattung der Filialen für die Mitarbeiter und Kunden optimiert. So sind nun sämtliche Filialen mit Tablets, die Servicepoints und Beraterplätze mit modernen PenPeds ausgestattet. Doch Digitalisierung beginnt natürlich nicht erst im Büro oder der Filiale. Der CDO-Stab ist daher auch dafür verantwortlich, den Kollegen im gesamten Unternehmen die besonderen Vorteile und Mehrwerte der digitalen Angebote und Services zu vermitteln. In kleinen Runden, aber auch per Moodle, finden zahlreiche Schulungen und Kurse statt. Berater vor Ort werden den Kunden digitale Services nur dann erklären und empfehlen, wenn sie diese vollständig verstehen und auch gerne anwenden. Über den Stab

sondiert die Volksbank Mittelhessen fortlaufend die Entwicklungen am Markt und nimmt insbesondere das sich ständig wandelnde, digitale Nutzerverhalten auch und gerade jenseits der Finanzbranche systematisch unter die Lupe.

Mensch noch stärker im Zentrum

Die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Digitalangebots auf dem Niveau einer modernen Direktbank ist eine wesentliche, aber nur eine Komponente der mehrdimensionalen Zukunftsstrategie der Bank. Denn obwohl Nähe gerade bei technikaffinen Menschen heute durchaus eine andere Interpretation erfährt, bleibt der Kontakt von Angesicht zu Angesicht für viele Kunden unverzichtbar. Im Alltag, beim täglichen Bedarf, werden einfache, intuitive Lösungen bevorzugt. Doch wenn wichtige finanzielle Entscheidungen oder Wendepunkte im Leben anstehen, wünscht sich die überwiegende Mehrheit der Kunden eine von gegenseitigem Vertrauen getragene, persönliche Beratung. Die Geburt eines Kindes, der Hausbau, die Heirat, der Eintritt in die Rente – es gibt viele Situationen, in denen sich Kunden nur dann gut aufgehoben zu fühlen, wenn sie von einem echten Menschen kompetent und individuell beraten werden.

Daher wird die Volksbank Mittelhessen auch künftig niemals auf die flächendeckende Präsenz im Geschäftsgebiet verzichten. Das Institut will in der persönlichen und öffentlichen Wahrnehmung der Menschen fest verankert bleiben. Vor Ort sichtbar, ansprechbar und erlebbar zu sein, ist dafür unbedingte Voraussetzung. Daher bleibt die Primärbank mit Filialen in jeder politischen Gemeinde Mittelhessens vertreten.

Selbstverständlich wird die Bank sich auch in Zukunft aktiv in den Gemeinden einbringen, sei es bei der Vereinsförderung, dem Austausch mit der lokalen Wirtschaft oder politischen Vertretern. Die Filiale und die persönliche Präsenz vor Ort ist und bleibt zentraler Bestandteil der Strategie.

Menschen begeistern: persönlich – digital – nah

Mit der Kombination der eigenen Stärken ist die Bank jedem Wettbewerber um mehr als eine Nasenlänge voraus. Im Fokus steht ein digitales Angebot auf hohem Level. Auf einem Niveau, das auch

anspruchsvolle, technikaffine Kunden anspricht, kombiniert mit den Vorteilen kompetenter, persönlicher Beratung. Ein solches Angebot kann weder eine noch so moderne Direktbank bieten, noch derjenige Wettbewerber, der sich den Vorteilen der Digitalisierung verschließt. Mit dieser Strategie fühlt sich die Volksbank Mittelhessen bestens für die kommenden Herausforderungen gerüstet. Die Bankführung ist daher der festen Überzeugung, dass dieser Ansatz die eigene Marktposition stärken und das Wachstum der Volksbank Mittelhessen auch für eine digitale Zukunft sichern wird. BI

