

Sonderbeilage: Volks- und Raiffeisenbanken – 72. Bankwirtschaftliche Tagung des BVR in Berlin

## Genossenschaftsgedanke war nie moderner als heute

Volksbanken und Raiffeisenbanken waren schon im 19. Jahrhundert Fintechs der ersten Stunde – Vom Kunden her gedachte Dienstleistungsmentalität lohnt sich

**Börsen-Zeitung, 8.6.2016**  
Digitaler Wandel, Industrie 4.0, Big Data und disruptive Innovationen – lange waren diese Schlagwörter hauptsächlich der Tech- oder IT-Branche zuzuordnen, bevor sie vor einiger Zeit auch den Einzug in das gängige Vokabular der Finanzbranche gefunden haben. Doch so unterschiedlich die Begriffe auch sein mögen, beschreiben sie doch ein und dasselbe Phänomen: den fundamentalen Wandel durch die fortschreitende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Doch wie wird Digitalisierung überhaupt definiert? Selbst die „allwissende“ Suchmaschine Google hilft hier nicht weiter, denn sie liefert zu dem Wort rund 4,8 Millionen Treffer. Ein möglichst alltagstauglicher Erklärungsversuch für Digitalisierung ist die Überführung analoger Größen in abgestufte Werte zu dem Zweck, sie elektronisch zu speichern oder zu verarbeiten. Die damit einhergehende umfassende Vernetzung sowie das viel zitierte „internet of things“ sorgen dafür, dass sich die Innovationsgeschwindigkeit deutlich erhöht und etablierte Prozesse und Formen der Zusammenarbeit auf den Prüfstand kommen.

Doch was bedeutet diese Entwicklung konkret für Unternehmen der Finanzbranche und deren Mitarbeiter – wird damit der Faktor „Mensch“ obsolet? Keinesfalls.

Digitalisierung hat keinen Eigenzweck, sondern zielt bei uns darauf ab, die Möglichkeiten und Potenziale digitaler Medien und des Internets dem Menschen im Alltag zu eröffnen. Zunächst einmal gilt es dabei, die Kunden als wichtigste Stakeholdergruppe in den Fokus der Betrachtung zu rücken. Einer aktuellen Studie zufolge nutzen über zwei Drittel der Deutschen bei ihren Bankgeschäften nach wie vor gerne persönliche Beratungs- und Serviceangebote. Bei der besonders onlineaffinen Zielgruppe der „Digital Natives“ ist dieser Wert sogar noch höher. Entscheidend ist daher die intelligente Verknüpfung zwischen online, mobile und persönlicher Bera-

tung vor Ort. Damit wird den Kunden die Möglichkeit geboten, einfach, jederzeit und überall Produkte und Services zu nutzen.

Nähe, Vertrauen und Verlässlichkeit stellen bei Finanzdienstleistungen den Dreh- und Angelpunkt aller Aktivitäten dar. Gerade in der digitalen Welt gilt es, vom Kunden her zu denken. So können Kunden persönliche Daten ganz einfach per App auf dem Smartphone ändern oder Überweisungen vornehmen. Auf diesem Weg wird deren Wunsch nach mehr Flexibilität und Unabhängigkeit entsprochen. Dies entlastet darüber hinaus die Berater in den Filialen von einem Teil ihrer administrativen Aufgaben und sie können die frei gewordene Zeit in die individuelle Beratung zu den relevanten Fragestellungen ihrer Kunden investieren. Dies schafft eine echte Win-win-Situation – denn so profitieren beide Seiten gleichermaßen.

Doch bevor die beschriebenen Änderungen beim Kunden überhaupt sichtbar werden, gilt es die Veränderung über ein nachhaltiges Veränderungsmanagement in die Organisation zu tragen. Denn das einheitliche durchgängige Kundenerlebnis entsteht erst durch das intelligente Kontaktpunktmanagement, das die Menschen innerhalb effizienter und einfacher Prozesse steuern.

Dabei kommt allen Führungskräften im Sinne ihrer gelebten Vorbildfunktion die Aufgabe zu, für die Vorteile der digitalen Transformation zu begeistern und ihr Unternehmen mit einer eindeutigen Haltung und einem klaren Zielbild weiterzuentwickeln. Eine selbstkritische Bestandsaufnahme schafft dabei den Boden für wirksames Veränderungsmanagement. Wo steht die Organisation aktuell? Wie stehen wir als Führungskräfte zur Digitalisierung? Die alte Weisheit „nur wer selbst brennt, kann in anderen das Feuer entfachen“ ist in diesem Zusammenhang treffender denn je. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels – der „sense of urgency“ – wird erst dann bei allen Mitarbeitern gleichermaßen anerkannt, wenn auch der

gemeinsame Nutzen erkannt und verinnerlicht ist.

### Gemeinsamer Wertekanon

Ebenso wichtig wie das aktive Veränderungsmanagement über alle Unternehmensbereiche und -hierarchien hinweg ist die Bewahrung des individuellen gemeinsamen Wertekanon, der Heimat und Sicherheit bietet. Die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung der Unternehmens- und damit auch der eigenen Zukunft schafft Bindung und Commitment. Das Maßnahmenpektrum ist dabei so individuell und spezifisch wie die Anforderungen und die Personen, die im Veränderungsprozess begleitet werden.

Die etablierte Werte- und Unternehmenskultur der genossenschaftlichen Finanzgruppe bietet eine exzellente Ausgangslage für den digitalen Wandel. Ohne Zweifel entstehen im Rahmen der digitalen Transformation neue Anforderungen an Führung und Management. Eine gelebte Fehlerkultur, Neugierde und die Bereitschaft für lebenslanges Lernen sind die entscheidenden Voraussetzungen für den Wandel. Das brachte der bekannte Psychologe, Netzwerkforscher und Unternehmer Peter Kruse in einem Interview folgendermaßen auf den Punkt: „Wir müssen ein komplexes Netzwerk werden, um Antworten zu geben auf die Welt.“

Dass Vertrauen die Grundlage von allem ist, gilt im Veränderungsprozess nicht als Werbeslogan, sondern als fordernde Basisarbeit für alle Beteiligten. Dabei gilt es, unterschiedliche Wahrnehmungs- und Akzeptanzmuster sowie demografische und inhaltliche Voraussetzungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind das aktive Zuhören und der ehrliche, aufrichtige Dialog wichtige Elemente zur Vertrauensbildung. Zudem ist gerade in der dynamischen Finanzdienstleistungsbranche der systemische Ansatz wesentlich. Denn Change-Projekte können nicht mit statisch definierten Start- und Endzeitpunkten gesteuert werden.

Aufgrund der sich stetig wandelnden, dynamischen Anforderungen müssen die Rahmenbedingungen in einer fluiden Organisation, deren Anforderungen sich in einem agilen Projektmanagement widerspiegeln müssen, permanent überprüft und nachjustiert werden. Dabei ergänzen innovative Arbeitsweisen sinnvoll die Standardprozesse, insbesondere für die Innovationsentwicklung. Dabei ist vor allem der Einbezug von neuen und veränderten Stakeholdergruppen der wesentliche Erfolgsfaktor für den systemischen Prozess. Diesbezüglich kann man allerdings auf kein allgemeingültiges Lehrbuch zurückgreifen, aus dem man die Lösung für diese Herausforderungen herauslesen kann.

### **Einzigartige Führungskultur**

Die einzigartige Führungs- und Unternehmenskultur der TeamBank ist

die Grundlage, um die digitale Transformation als Chance für Individualität und Selbstbestimmtheit zu nutzen sowie Veränderungsprojekte für alle Stakeholder erfolgreich zu gestalten. Denn einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren beruht darauf, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse zu involvieren, ohne die Leitmaxime „vom Kunden her denken“ aus den Augen zu verlieren. Dabei wird der digitale Wandel als eine grundlegende Evolution der Unternehmenskultur verstanden und nicht als ein singuläres IT- oder Organisationsprojekt.

### **Breiter Erfahrungsschatz**

Mit der gemeinsamen Bewältigung von Veränderungen kann der Genossenschaftssektor auf einen breiten Erfahrungsschatz zurückblicken. Denn die ersten Genossenschafts-

banken wurden bereits im vorvergangenen Jahrhundert nach den damals revolutionären Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung von den Bürgern selbst gegründet. Damit haben die letzten 150 Jahre deutlich gezeigt, dass eine konsequente, vom Kunden her gedachte Dienstleistungsmentalität überaus erfolgreich ist und auch künftig sein wird – nie waren Genossenschaften moderner als heute. Denn die Genossenschaftsbanken des 19. Jahrhunderts stellten bereits die „Fintechs“ der ersten Stunde dar, konnten sie sich doch als neue Spieler äußerst erfolgreich gegen die damals etablierten Banken durchsetzen.

.....  
Alexander Boldyreff, Vorstandsvorsitzender der TeamBank