

DIGITALE TRANSFORMATION: GENOSSENSCHAFTSBANKEN



core



CASES & FACES

DREI EXKLUSIVINTERVIEWS

mit den Vorständen der Volksbanken
Greven, Karlsruhe und Ortenau

DIGITALE ÖKOSYSTEME

Fragen und Antworten für
Genossenschaftsbanken

Fünf zentrale Botschaften

Die digitale Transformation ist eine lange Reise, bei der gilt: Der Weg ist das Ziel. Durch unsere Projekterfahrungen haben wir „Leitplanken“ entwickelt, die Ihnen helfen, auf dem richtigen Pfad zu bleiben.

1

INDIVIDUELL

Jede Genossenschaftsbank startet die digitale Transformation von einem anderen Ausgangspunkt und kann ihren eigenen Weg gestalten.

2

MUTIG

Der erforderliche, ganzheitliche Veränderungsprozess beginnt mit den ersten, gegebenenfalls kleinen Schritten. Abwarten vergrößert nur den Rückstand.

3

AGIL

Effizienz und Innovation im Geschäftsmodell werden nur dann möglich, wenn Struktur und Kultur der Bank auf sukzessive Veränderungen in volatilem Umfeld vorbereitet werden.

4

FOKUSSIERT

Alle Schritte der Transformation müssen gezielt auf die Bewältigung der konkreten Herausforderungen ausgerichtet sein.

5

EMPATHISCH

Den Menschen – Mitarbeitenden wie Kunden – und ihren Wünschen sowie Befürchtungen einfühlsam begegnen.

Willkommen bei core



Digitalisierung ist ein langfristiger Megatrend, der die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Grundfesten aller Marktteilnehmer radikal transformiert. Auch die rund 850 Genossenschaftsbanken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe stehen vor der großen Aufgabe, den Spagat zwischen Tradition und Moderne zu bewältigen. Jede Bank beginnt diese Reise von einem eigenen Punkt und muss ihre individuellen Etappenziele selbst bestimmen. Daraus entsteht eine individuelle Route der digitalen Transformation.

Auch wenn es paradox klingt: Die regional verankerten Genossenschaftsbanken haben einen klaren Startvorteil. Wenn sie sich auf ihre eigenen Stärken besinnen und genossenschaftliche Werte wie Solidarität, Subsidiarität und Selbstverantwortung mit einem überzeugenden digitalen Angebot verbinden, werden sie den Wandel ihrer Häuser und der Branche wirkungsvoll und erfolgreich vorantreiben.

Drei Aspekte stehen dabei im Mittelpunkt: Einerseits ist die Kundenschnittstelle durch das Angebot von innovativen digitalen Kundenkontaktpunkten zu sichern. Zum anderen kann die technische Dimension des digitalen Wandels helfen, bestehende Abläufe und damit die Effizienz der Banken zu verbessern. Und letztlich geht mit der digitalen Transformation ein gesellschaftlicher Umbruch einher, der Werte wie Offenheit, Authentizität und Flexibilität in den Vordergrund rückt. Diese kulturelle Dimension ist Grundlage für den entscheidenden Schritt in die Zukunft: den Aufbau innovativer Geschäftsmodelle, um neue Geschäfts- und Ertragschancen zu erschließen.

Der Startschuss für die Veränderung ist gefallen. Trotz aller Unwägbarkeiten bieten sich vielfältige Chancen für die Zukunft. Wir erleben in unserem Projektalltag, dass immer mehr Bankvorstände mit der digitalen Transformation begonnen haben. Mit dreien von ihnen haben wir in dieser Veröffentlichung über ihre Erfahrungen gesprochen.

Das Sammeln von Erfahrungen hilft dabei, die eigene gestalterische Energie und verfügbare Ressourcen bestmöglich zu fokussieren. Die individuelle Landkarte der digitalen Transformation gibt die grobe Route vor – und mit einem ganzheitlichen Ansatz, der Kunden und Mitarbeitende in den Mittelpunkt stellt, können genossenschaftliche Banken den Anforderungen der Transformation gerecht werden. Durch die enge Verbindung von Technologie und Kultur im eigenen Wertegerüst geben sie glaubwürdige Antworten auf die veränderte Lebensrealität der Menschen und etablieren ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell.



Ihre Ansprechpartner

Stephan Dreyer, Partner 
sdreyer@zeb.de

Thomas Stegmüller, Partner 
thomas.stegmueller@zeb.de

(Effizienz + Innovation) * Kultur = Zukunft



Eine Vielzahl an Treibern – insbesondere technologische Trends, der Wertewandel in der Gesellschaft sowie das geänderte Kundenverhalten – beeinflussen das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken seit einigen Jahren nennenswert. Die anhaltende Niedrig- bzw. Negativzinsphase verschärft den Handlungsdruck massiv. Viele Banken arbeiten in diesem Umfeld bereits an der digitalen Transformation ihrer Häuser. Dabei gilt es, individuelle Antworten zu finden, um auch im digitalisierten Wettbewerb Mitglieder und Kunden optimal zu erreichen.

DIGITALE TRANSFORMATION VON GENOSSENSCHAFTSBANKEN

 enossenschaftsbanken können auch durch die konsequente Nutzung digitaler Möglichkeiten die Basis für eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit legen (Effizienz). Notwendige Investitionen für Innovationen und damit für eine Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells werden dadurch besser möglich. Wenn dann noch Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitende aktiv in einen Veränderungsmodus gebracht und begleitet werden (Kultur), kann die digitale Transformation gelingen.

Vor diesem Hintergrund gestaltet sich die digitale Transformation als eine Reise über einen unbestimmten Zeitraum, in deren Verlauf die Veränderung ein stetiger Begleiter bleiben wird. Dieser Wandel bietet jedoch auch immense Chancen, das Geschäfts- & Betriebsmodell weiterzuentwickeln und durch die Einbindung in ein (zumindest teilweise digitalisiertes) Ökosystem attraktive Perspektiven für Mitglieder, Kunden und Mitarbeitende zu eröffnen. Auf dieser von Unwägbarkeiten geprägten Marschroute hilft eine umfassende Vorbereitung sowie ein Reiseplan, der unterstützt, ohne einzuengen. Vor dem Abmarsch sollte jede Genossenschaftsbank zunächst die eigenen Kapazitäten und Kompetenzen analysieren und einen individuellen Ausgangspunkt bestimmen – wichtige

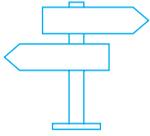
Basis für einen Erfolg versprechenden Reiseplan. Dieser leitet sich ab aus den bisherigen digitalen Erfahrungen, den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, dem finanziellen Spielraum sowie den regionalspezifischen Besonderheiten in Bezug auf Mitglieder und Kunden.

DREI GESTALTUNGRÄUME – KERNFRAGEN

EFFIZIENZ: Wie optimieren wir unser bestehendes Geschäftsmodell, um rentabel und zukunftsfähig aufgestellt zu sein?

INNOVATION: Wie entwickeln wir unser Geschäftsmodell weiter und erschließen neue Geschäfts- und Ertragschancen?

TRANSFORMATION: Wie entwickeln wir die Bank zu einer agilen Organisation und schaffen ein förderliches Veränderungsumfeld?



ETAPPE 1: GRUNDLAGEN LEGEN

- Relevante Trends und Treiber verstehen und bewerten
- Digitalen Reifegrad messen und Druckpunkte identifizieren
- Transparenz über den individuellen Lösungsraum schaffen
- Wahrnehmung erzeugen durch Einnehmen der Kundenperspektive
- Erkennen und Vermitteln der Chancen der Digitalisierung sowie Aufbau von Methodenkompetenz
- Schnelle Erfolge identifizieren und realisieren

Für die Planung der Route ist eines von herausragender Bedeutung: ein profundes Verständnis relevanter Trends und Treiber sowie Klarheit über die eigene Startposition. Für einen weiteren Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess gilt es, die Fähigkeiten der Organisation zu kundenzentriertem Denken und Handeln zu fördern – der Kunde oder Nutzer und seine Bedarfsstrukturen sollten stets das Leitmotiv sein, auf das alle Veränderungsenergie und Innovationskraft fokussiert werden. Das Schaffen von Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmomentum muss aktiv gestaltet werden und ergibt sich nicht aus dem Prozess alleine. Auch hier sind zu Reisebeginn geeignete Maßnahmen zu treffen, um in der Organisation Lust auf Veränderung zu machen und wichtige kulturelle Voraussetzungen für die digitale Transformation zu schaffen. Mit TABULARAZA by zeb und den zugehörigen Kreativlaboren in Hamburg und München hat zeb den kulturellen, kreativen und innovativen Raum geschaffen, um Banken bei der Transformation der Organisation und bei der Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften zu unterstützen.



ETAPPE 2: REISEPLAN AUSARBEITEN

- Eigene Vision und Ambition formulieren
- (Digitales) Zielbild entwickeln und Handlungsfelder ableiten oder erste Schwerpunktthemen bestimmen
- Priorisierte Maßnahmen und Investitionsplanung in „digitaler Roadmap“ einordnen
- Grobe Etappen auf Jahres-, Quartals- und Monatsebene herunterbrechen

Im Rahmen der hausindividuellen Maßnahmen sollten technologische Fortschritte zur Optimierung des aktuellen Geschäftsmodells eingesetzt werden, um rentabel und zukunftsfähig aufgestellt zu sein (Fokus Effizienz). So können bestehende Prozesse beschleunigt, das digitale Banking verbessert sowie neue Filialtypen oder ein KundenServiceCenter eingerichtet bzw. angepasst werden. Auf diesem Wege haben viele Banken in den vergangenen Jahren bereits ihre Sach- und Personalkosten optimiert. Aber: Je weiter Banken voranschreiten, desto steiler wird die Reiseroute. Darum ist es darüber hinaus erforderlich, das heutige Geschäftsmodell mit systematischen Innovationen sukzessive zu erweitern, um neue Geschäfts- und Ertragschancen zu erschließen (Fokus Innovation). Neben neuen Apps müssen auch Ansätze wie Digitalfilialen, Plattformgeschäft, FinTech-Kooperationen, robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA), regionale Ökosysteme, Data Analytics, Open Banking und der Einsatz künstlicher Intelligenz im Zeitverlauf berücksichtigt werden. Insgesamt gilt auf dieser Etappe: Mit dem hausindividuell wichtigsten Thema loslegen und dann iterativ vorgehen. Unsicherheiten über richtige Routen und Etappen finden sich in jedem Veränderungsprozess wieder. Sie bieten aber die Chance, die Reise nach eigenen Wünschen zu gestalten: „Nehmen wir den direkten Weg oder die Panoramastrecke?“ Denn trotz des standardisierten Rucksacks im Sinne GFG-weit bereitgestellter Konzepte und IT-Lösungen muss jede Genossenschaftsbank die Schwerpunkte und Prioritäten ihrer Reise selbst bestimmen. Dabei sind auf Basis der individuellen Ausgangssituation durchaus zwei Grundrichtungen denkbar:

1. Die Entwicklung einer holistischen Transformationsagenda inkl. eines „digitalen Bebauungsplans“ als umfassende Landkarte der digitalen Transformation für alle drei Gestaltungsräume: alle wichtigen strategischen Oberziele bzw. Etappenziele für die Umsetzung sind als roter Faden festgelegt. Dieser hausindividuelle Rahmen darf aufgrund des zu erwartenden volatilen Umfelds allerdings nicht starr sein. Wenn sukzessive neue digitale Lösungen verfügbar werden oder der Wettbewerb den eigenen Pfad kreuzt, muss man die Strecke flexibel anpassen können. Indem zur rechten Zeit der richtige Schritt gesetzt wird, findet jedes Institut einen eigenen Weg in die Zukunft.

2. Im Rahmen der digitalen Transformation sind Genossenschaftsbanken mit vielschichtigen Fragestellungen sowie deren Auswirkungen auf alle Bankbereiche konfrontiert. Diese vielen, oftmals separaten Themen erschweren in ihrer Massivität häufig den kraftvollen Einstieg in den Veränderungsprozess. Vor diesem Hintergrund haben sich in der zeb-Projektpraxis Schwerpunktthemen herauskristallisiert, die heute im Fokus von vielen Banken stehen und die den fokussierten Einstieg in den Transformationsprozess bedeuten. Fragen wie „Wo stehen wir heute?“ und „Wo sind unsere dringlichsten „Anpacks?“ sind dabei leitend.

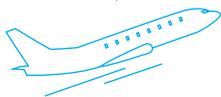
AKTUELLE EINSTIEGSTHEMEN:

- Weiterentwicklung der Kundensegmentierung
- Strategische Kapazitätenplanung
- Aufbau/Ausbau eines KundenDialogCenters (KDC)
- Optimierung des Filialnetzes
- Aufbau eines professionellen Prozessmanagements
- Digitale Marktbearbeitung im Baufinanzierungsgeschäft
- Entwicklung digitaler Leistungen im Firmenkundengeschäft
- Sensibilisierung und persönliches Erleben von Digitalisierung

Auch für diese Einstiegsthemen hat zeb praxiserprobte, kompakte (Workshop-)Formate entwickelt. Auf Basis der individuellen Ausgangssituation werden gemeinsam Zielbild und Umsetzungsplanung erarbeitet. Dabei finden die Lösungsangebote aus der GFG selbstverständlich Berücksichtigung. Beispielsweise wird im Vertriebsmodell einer omnikanal aufgestellten Genossenschaftsbank das KDC zum Nukleus, um das private und gewerbliche Kundenmengengeschäft effizient zu bearbeiten. Das hausindividuelle Zielbild mit Ambitionsniveau, Leistungsspektrum, Kommunikations-/ Vertriebskanälen, Kundenzuordnung, Routing & Erreichbarkeit, Personalprofilen, Kapazitäten, Raumbedarfen und Technikanforderungen rückt in den Fokus der konkreten Ausarbeitung.

ETAPPE 3: REISE BEGINNEN | REISEGRUPPE HINTER SICH WISSEN

- Effizienzpotenzial anpeilen
- Innovationskraft freisetzen
- Mentalen Kulturwandel fördern
- Strukturellen Wandel umsetzen



Die volle Veränderungswirkung der digitalen Transformation freizusetzen, gelingt nur mit den richtigen Katalysatoren: einer passenden Unternehmenskultur, einer agilen Organisation sowie einem förderlichen Veränderungsumfeld (Fokus Kultur). Diese helfen dabei, schnell Probleme zu lösen, Innovationen zeitnah zu generieren und die skizzierte inhaltliche Transformation zu leben. Dabei sollten Sinn, Motivation, Eigenverantwortung sowie Innovations- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen. Diese Kultur muss sich ausbilden, was Zeit braucht.

Daher ist es zentrale Aufgabe des Managements, die Voraussetzungen für diesen Veränderungsprozess zu schaffen und den Startschuss zu geben. Gefragt ist ein gemeinsames Verständnis als Grundlage für eine klare Vision sowie die passende Vorgehensweise. Führungskräfte mit einer digitalen Denkweise und Veränderungskompetenz sind die Taktgeber auf dem Transformationspfad. Sind auch die Mitarbeitenden vom Sinn der Reise überzeugt und begeistern sich für die notwendigen Veränderungen, sind sie bereit, den Weg mitzugehen.

Die digitale Transformation erfordert von allen Beteiligten auch die Bereitschaft, trotz Widerstände in weitgehend unbekanntes Terrain vorzustoßen und rasche Entscheidungen zu ermöglichen. Die fortlaufende Weiterentwicklung von Management und Mitarbeitenden steht dabei im Mittelpunkt. Entscheidend ist, den Mut für den Sprung ins Ungewisse aufzubringen, sich auf die Reise zu begeben und offen für alle Möglichkeiten zu sein, die sich auf dem Weg in die Zukunft zeigen. Dabei ist der Wertekanon der Genossenschaftlichen FinanzGruppe heute aktueller denn je, er bildet einen idealen Rahmen für die digitale Transformation: „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.“



Diese Reise wird nur dann erfolgreich sein und auch Freude bereiten, wenn nachstehende fünf Faktoren Beachtung finden:

ANFANGEN: schnell ins Tun kommen | Erfolgserlebnisse schaffen

KUNDENZENTRIERUNG: Kundeninteresse unverrückbar im Mittelpunkt

ITERATIONEN: schrittweise Transformation | „Trial & Error“

COMMITMENT: geeintes Vorstandsteam

PARTIZIPATION: Erleben | „Grundsätzlich wird jeder gebraucht“



Ihre Ansprechpartner

Jens-Uwe Holthaus, 
Senior Manager
jholthaus@zeb.de



Thorsten Ströhl, 
Senior Manager
tstroehl@zeb.de



Matthias Weiß, 
Senior Manager
matthias.weiss@zeb.de

Betroffene zu Beteiligten machen



Im Mittelpunkt der Digitalisierung stehen die Menschen – Mitarbeitende sowie Kunden. Dietmar Dertwinkel, Vorstand der Volksbank Greven, setzt den Fokus nicht auf technische Lösungen: „Nach einem Jahr mit Arbeiten an der Digitalstrategie und in Teilprojekten haben wir gemerkt: Wir müssen auf die Bremse treten und das Thema Changemanagement in den Mittelpunkt rücken. Sonst nehmen wir die Mitarbeitenden nicht mit auf die Reise.“

Herr Dertwinkel, wie sind Sie vorgegangen, um Ihre Mitarbeitenden bei der digitalen Transformation ins Boot zu holen?

DIETMAR DERTWINKEL Ganz einfach und traditionell: indem Sie Betroffene zu Beteiligten machen. Die Konzepte lassen wir nicht nur durch Fachverantwortliche oder Externe schreiben, sondern machen das mit den entsprechenden Fachabteilungen. In übergreifenden Arbeitsgruppen ist immer jemand aus der Technik oder der Orga dabei, aber auch ein externer Berater, um den Horizont zu erweitern. Mitarbeitende, die ein Konzept erarbeitet haben, sollten das dann auch ausrollen.



*Dietmar Dertwinkel,
Vorstand der Volksbank Greven*

Mit welchen Aktionen binden Sie die Mitarbeitenden gezielt ein?

DIETMAR DERTWINKEL Wir haben beispielsweise eine kleine Hausmesse veranstaltet, digitale Lotsen ausgebildet und spielerische Ansätze genutzt. Bei unserer Version von „Wer wird Millionär?“ konnten Mitarbeitende Fragen zu digitalen Themen beantworten und gewinnen. Darüber hinaus habe ich auf jeder Veranstaltung mit Mitarbeitenden oder Kunden das Thema Digitalisierung aufgegriffen, und im Servicebereich haben wir iPads zur Verfügung gestellt, um Mitarbeitende spielerisch an die moderne Banktechnik heranzuführen. Das Verständnis hierfür wächst nur über Spaß und Lust an neuen Dingen. Und steter Tropfen höhlt den Stein.

Können Sie sich noch an den Moment erinnern, als Sie selbst begriffen haben, dass die Digitalisierung nicht wieder vorbeigeht und man sie nicht aussitzen kann?

DIETMAR DERTWINKEL Das ist schon lange her. Vor rund 15 Jahren habe ich gemerkt, dass die Vertriebssteuerung über Zettel und Excel nicht funktioniert – wir brauchten eine Datenbank. Damals habe ich angefangen, aus Spaß selbst zu programmieren. So bekam ich ein Gefühl dafür, was technisch eigentlich möglich ist. Die Vorteile der Digitalisierung sind so immens groß, die können wir nicht ungenutzt lassen.

→ Das vollständige Interview finden Sie als Podcast unter: <https://soundcloud.com/zeb-consulting/>

Genossenschaftsbanken und digitale Ökosysteme



Kleine, regionale Banken, die eigene digitale Ökosysteme und Plattformen aufbauen? Markus Dauber, Vorstandschef der Volksbank in der Ortenau, hat sich früh an die Umsetzung gemacht und beantwortet die wichtigsten Fragen.



Markus Dauber,
Vorstandsvorsitzender der
Volksbank in der Ortenau

Welche Rolle können regionale Genossenschaftsbanken in der digitalen Plattformwirtschaft spielen?

MARKUS DAUBER Man kann entweder eine Last-Man-Standing-Strategie verfolgen, oder Sie finden die Herausforderung spannend und haben Lust, die Chancen zu nutzen. Ich wüsste nicht, wer in einer Region ein ähnliches Mandat für die Schlüsselposition zwischen Menschen, Unternehmen und Technologien hätte, wenn nicht eine integral tief vernetzte Bank wie wir. Der Genossenschaftsbank geht es nur gut, wenn es ihrem regionalen Netzwerk gut geht. Um dieses Ökosystem und die Menschen müssen wir uns kümmern, das steht sogar in unserer Satzung.

Inwieweit helfen die Digitalisierungsinitiativen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe dabei?

MARKUS DAUBER Hier kommen wir sehr gut voran, die Projekte laufen und stellen auch für unser Haus die Basis der Omnikanalstrategie dar. Damit sind die grundlegenden Anforderungen des Bankings weitgehend abgedeckt. Bleibt die Frage, ob damit für jedes einzelne Institut das Strategieproblem gelöst ist. Das sehe ich nicht so. Eine wirkliche Marktdifferenzierung wird es damit allein nicht geben können. Im Sinne einer eigenen digitalen Strategie und mit dem Verständnis der eigenen digitalen Souveränität müssen wir darüber hinaus aktiv werden.

Welche regionalen Initiativen sind denn Erfolg versprechend?

MARKUS DAUBER Die Volksbank profitiert im kartengestützten Zahlungsverkehr, wenn die Kaufkraft in der Region und damit im eigenen Händlerkundengeschäft verbleibt und über uns abgewickelt wird. Wir haben beispielsweise den Handel vor Ort unterstützt, um Kaufkraft in der Region zu halten. Dazu zählen etwa eine Plattform zur Lead-Generierung und ein Gutscheinkartensystem mit über 400 Akzeptanzstellen plus App. Dies technisch und organisatorisch zu realisieren und die vielen Beteiligten zu orchestrieren, haben wir uns zur Aufgabe gemacht. Am Ende entstehen Zahlungsverkehrstransaktionen und Kundenbindung unter Nutzung der Technologien des 21. Jahrhunderts.

Wie steuern Sie die Mitarbeitenden in agilen Zeiten?

MARKUS DAUBER Wenn wir große, ambitionierte Wachstumsziele verfolgen, müssen wir uns angesichts begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen etwas einfallen lassen. Mir ist dabei wichtig, den Mitarbeitenden eine klare Orientierung zu geben und ihre Denkweise auf die Zukunft auszurichten. Wir wollen Menschen in unserer Bank, die sich völlig auf den Austausch mit den Kunden konzentrieren und begeistert für die gemeinsame Chance agieren, pragmatisch schnelle Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Kurzum: Wir wollen Unternehmer im Unternehmen!

Überzeugen statt bestimmen



Die Volksbank Karlsruhe hat im Rahmen des Strategiprojekts „Perspektive || ZUKUNFT >>“ Grundlagen für den digitalen Wandel gelegt. Im Fokus: die eigene Organisation. Andreas Lorenz, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Karlsruhe, berichtet im Interview über Herausforderungen und Erfolgserlebnisse auf dem Weg.

Herr Lorenz, was bedeutet die digitale Transformation für Ihr Haus?

ANDREAS LORENZ Wir müssen wie alle Genossenschaftsbanken davon ausgehen, dass sich unser Geschäftsmodell massiv verändert. Allerdings lässt sich nicht genau abschätzen, wie lange das dauert und in welchem Umfang sich unsere Kunden künftig digital bedienen wollen. Daher müssen Banken im Moment alles digital und analog gleichzeitig vorhalten – das ist eine Gratwanderung. Für mich entscheidend ist die Frage der Geschwindigkeit, mit der das Bedürfnis nach Bequemlichkeit und die Nachfrage nach unserem digitalen Angebot zunimmt. Umso schneller wird sich auch unser Geschäftsmodell verändern.

Bei Veränderungen rücken meist zuerst die Hürden in den Fokus. Wo sehen Sie die größten Bremsen für den Wandel?

ANDREAS LORENZ Trotz der allgemeinen Aufbruchsstimmung stoßen Sie schnell an Widerstände. Einige können sich nicht damit anfreunden, auf hierarchische Strukturen zu verzichten; andere beharren auf individuellen Prozessen, und technisch sind wir an den genossenschaftlichen Verbund gebunden. Aber statt zu jammern, müssen die Bremsen immer wieder thematisiert und gelöst werden. Kompensieren können wir das durch mehr persönliche Nähe und auch den Mut, etwas wegzulassen. Dazu zählt sicherlich auch die Akzeptanz der Tatsache, dass andere Institute im Standardsegment besser und billiger sind. Wir müssen uns auf das konzentrieren, was wir können: persönliche Leistungen nah am Kunden anstatt standardisiert, schnell und billig.



Welche Rolle haben Sie als Vorstandsvorsitzender in dem Prozess ausgeübt? Inwieweit konnten Sie den Wandel vorantreiben?

ANDREAS LORENZ Ich sehe mich nicht als klassischen Bankvorstand, der treibt, sondern nehme für mich in Anspruch, ein bisschen anders zu sein. Ich probiere gerne Neues aus, mache vieles mit, und wenn es nicht gefällt, lasse ich es wieder bleiben. So kann ich im Haus die Einstellung vorleben, dass alle Kolleginnen und Kollegen Fehler machen können. Und auch sonst agieren wir im Vorstand der Volksbank Karlsruhe zurückhaltend, die Bank sollte möglichst allein laufen können. Natürlich habe auch ich zu den verschiedenen Themen eine eigene Meinung – aber dann möchte ich überzeugen, nicht bestimmen.

Galt diese Haltung auch im Strategiprojekt „Perspektive || ZUKUNFT >>“? Schließlich haben Sie viele entscheidende Weichen stellen müssen.

ANDREAS LORENZ Mit einer streng hierarchischen Kultur können sie die anstehenden

*Andreas Lorenz,
Vorstandsvorsitzender der Volksbank Karlsruhe*

*„WIR WOLLEN BLEIBEN, WAS WIR SIND –
EINE REGIONALE BANK, DIE IHRE KUNDEN
ANALOG UND DIGITAL BEGLEITET.“*

Veränderungen nicht in die Wege leiten. Ein Beispiel: Führungskräfte und Vorstand haben sich nur eine von fünf Zukunftswerkstätten vorbehalten – hier ging es um die Frage, wie wir die Organisation künftig aufstellen. Wir haben analysiert, intensiv diskutiert und sind

gemeinsam zu dem Ergebnis gekommen, zuerst die neue Struktur mit projektähnlichen Zukunftswerkstätten und Sprints umzusetzen, um uns danach in einem weiteren Schritt in eine Netzwerkorganisation zu transformieren. Alle hatten gleich viele Klebepunkte, und wir haben einen Mehrheitsbeschluss erzielt. In den anderen vier Zukunftswerkstätten haben auch die Kolleginnen und Kollegen ohne Führungsverantwortung mitgearbeitet, entschieden und somit den Vorstand beauftragt, ihre Pläne umzusetzen.

Die Veränderungskultur einer Organisation gilt als wichtigster Erfolgsfaktor für den Wandel, die Mannschaft muss am selben Strang ziehen. Würden Sie das Projekt unter diesem Blickwinkel wieder genauso aufsetzen?

ANDREAS LORENZ So und nicht anders. Wir hätten eine deutlich geringere Akzeptanz, wenn das Vorhaben nicht von Anfang an völlig transparent gewesen wäre. Alle wussten, warum wir das Projekt angehen und in welche Richtung wir wollen. Ich fand die Beteiligung sensationell.

PERSPEKTIVE || ZUKUNFT >>

Die Volksbank Karlsruhe hat mit Unterstützung durch zeb die Basis für die digitale Transformation gelegt, berichtet Andreas Lorenz, Vorstandsvorsitzender des Hauses. Zu Beginn der Zusammenarbeit wurden in Workshops über alle Arbeitsebenen der Bank die Zukunftsaufgaben identifiziert – immerhin 64 Herausforderungen, vor denen die Bank steht. „Die Vielzahl der notwendigen Veränderungen ist eine Aussage für sich“, bilanziert Lorenz das Ergebnis der Workshops. In der nächsten Phase sind fünf Aufgabenfelder priorisiert worden, die in der Folge bearbeitet wurden – fünf Zukunftswerkstätten:

- 1 Geschäftsfeldentwicklung und Business Development
- 2 Kompetenz-Center: zu Beginn „Wohnen“ und „Vermögen“
- 3 Produkte und Prozesse mit potenziellen Robotikanwendungen
- 4 Datenmanagement mit der Zustimmung der Kunden und Mitglieder
- 5 Umbau der Organisation durch Führungskräfte und Vorstand

Lorenz zufolge hat sich der Vorstand in den Zukunftswerkstätten zurückgehalten und die Kolleginnen und Kollegen in den Vordergrund gerückt: „Es war uns wichtig, dass wir alle Altersstufen, Geschlechter und Tätigkeitsfelder berücksichtigen.“ Zudem sei bewusst entschieden worden, dass die Paten der Zukunftswerkstätten nicht auch die anschließende Verantwortung für den Bereich tragen. Eingebunden waren stets eine Change-Managerin und der Betriebsrat. „Das Projekt war aufwendig für die Beteiligten, aber ich wäre beunruhigt gewesen, wenn wir das nicht im Tagesgeschäft gemerkt hätten“, sagt Lorenz. Wichtig sei jedoch, dass alle Mitarbeitenden die Notwendigkeit sehen, sich zu engagieren: „Weil das Ergebnis für uns alle zukunftsweisend ist.“ Alle Ergebnisse, Präsentationen und Protokolle liegen im Intranet, jeder Kollege und jede Kollegin kann sich informieren und Fragen stellen, in einer Betriebsversammlung zur Transformation auch anonym. Lorenz: „Wenn wir das hinter verschlossenen Türen im Führungskreis bestimmt hätten, wäre nie und nimmer diese Veränderungsbereitschaft entstanden.“ Auch wenn im Zeitverlauf immer mal wieder Bedenken aufkamen, ob die Zeit und das Geld sinnvoll investiert seien, zieht Lorenz ein positives Fazit: „Wir hatten in der Begleitung durch zeb immer einen roten Faden und wussten, wo der Weg verläuft.“

„Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt.“

Laotse, chinesischer Philosoph



HIER GEHT ES ZUM E-PAPER

WWW.ZEB-CONSULTING.COM/DIGITALEGENOS

Herausgeber zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Hammer Straße 165, 48153 Münster, Deutschland, zeb-consulting.com

Fachliche Ansprechpartner Stephan Dreyer, E-Mail: sdreyer@zeb.de; Thomas Stegmüller, E-Mail: thomas.stegmueller@zeb.de

Redaktion Dr. Katherine Nölling, Marketing & Communications, E-Mail: publications@zeb.de

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rsa GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.