

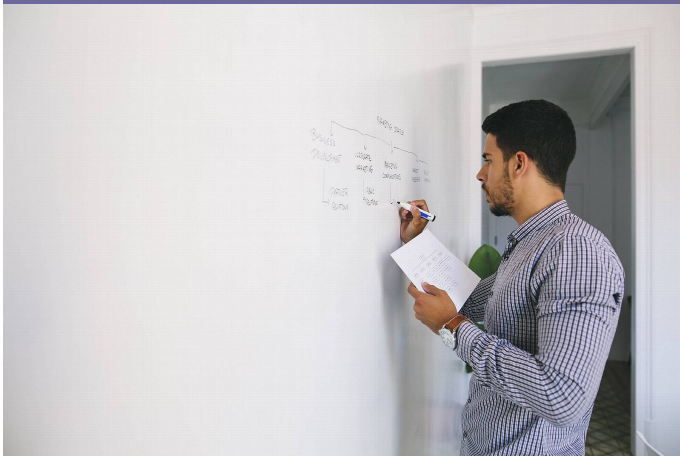
RAT

## Wie organisiere ich eine Omnikanal-Bank?

Moderne Banken brauchen eine moderne Organisation – nur, wie sieht diese bei einer Omnikanal-Bank aus? Der GVB unterstützt die bayerischen Kreditgenossenschaften bei der Neuordnung ihrer Strukturen. Individuelle Lösungen stehen dabei im Vordergrund.

*Autoren: Manfred Karl, Genossenschaftsverband Bayern, und Florian Christner, Redaktion „Profil“*

*Foto: IMAGO/Westend61*



Neue digitale Lösungen, der verschärfte Wettbewerb und betriebswirtschaftliche Zwänge in der anhaltenden Niedrigzinsphase stellen die Organisationsstrukturen

vieler Kreditinstitute vor Herausforderungen. Wie lassen sich diese zeitgemäß ausrichten, um alle neuen Anforderungen unter einen Hut zu bringen? Der Genossenschaftsverband Bayern (GVB) hat dazu für die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken einen Workshop entwickelt, um die Institute bei der Neuordnung ihrer Bankorganisation zu unterstützen.

## Wegweiser zur modernen Aufbauorganisation

### Erfahrungsbericht der Evenord-Bank

Die Evenord-Bank eG-KG hat die Unterstützungsleistung „Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank“ des GVB in Anspruch genommen. Lesen Sie auch den [Erfahrungsbericht](#) der beiden Vorstände Wolfgang Rupprecht und Thomas Kühnlein am Ende dieses Beitrags.

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hat bereits 2020 zusammen mit externen Partnern und den Regionalverbänden einen Leitfaden „Wegweiser Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank“ erarbeitet. Diesen Leitfaden zur Entwicklung einer modernen Aufbauorganisation hat der GVB an die Bedürfnisse der bayerischen Kreditgenossenschaften angepasst und bei diversen Veranstaltungen präsentiert. Nach erfolgreicher Pilotierung wurde das neue Produkt in das Leistungsportfolio des GVB übernommen.

Genossenschaftsbanken, die entweder aufgrund einer Fusion oder aus eigenem Antrieb neue Organisationsstrukturen implementieren wollen, können die Leistung seit 2021 beim GVB buchen.

## Effizienzsteigerung wichtiger denn je

Um die Erträge in Zeiten anhaltender Niedrigzinsen und anderer Herausforderungen stabil zu halten, sind Maßnahmen zur Vertriebsintensivierung und Effizienzsteigerung wichtiger denn je. Dazu ist es erforderlich, neue digitale Angebote über alle Vertriebskanäle hinweg konsequent zu nutzen und die nachgelagerten Anforderungen (Rollen) an die Mitarbeiter nahtlos in ein ganzheitliches Omnikanal-Zielbild zu integrieren. In der genossenschaftlichen FinanzGruppe wurden zwischenzeitlich verschiedene Konzepte und Unterstützungsleistungen erarbeitet, um die Banken in die Lage zu versetzen, dieses Omnikanal-Zielbild umzusetzen. Die konkrete Ausgestaltung bleibt dennoch eine wichtige Aufgabe, der sich jede Genossenschaftsbank individuell stellen muss. Die Institute stehen dabei vor der Herausforderung, im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und individueller Ausgestaltung des Omnikanal-Zielbilds die eigenen Chancen zu bewerten und Gestaltungsspielräume aktiv zu nutzen.

## Querschnittsthema für alle Bankbereiche

Der Umbau zur Omnikanal-Bank ist dabei ein Querschnittsthema, das nicht nur die Vertriebsbank, sondern auch die Produktions- und Steuerungsbank betrifft. Die neuen Bankanwendungen der Atruvia AG –Stichwort Omnikanal-Plattform – verändern die Abläufe in den Banken dabei so stark, dass diese mit den bisherigen Organisationsstrukturen nicht mehr zu bewältigen sind. Es wird daher für jede Genossenschaftsbank immer wichtiger, die Veränderungen aktiv zu gestalten und deren Auswirkungen zum Beispiel auf die Planung der Mitarbeiterkapazitäten, die Anforderungsprofile sowie auf die Veränderungen der Kundenbedarfe und Vertriebskanäle zu steuern.

# Individuelle Lösungsansätze für jede Bank

Die Neuordnung der Organisationsstrukturen folgt der Notwendigkeit, die zahlreichen Einzellösungen aus der Digitalisierungsoffensive zu einem sinnvollen Gesamtangebot zu verbinden und entsprechend zu vermarkten. Dazu benötigen die bayerischen Kreditgenossenschaften auch aufgrund ihrer hohen Heterogenität individuell umsetzbare Ansätze, die innerhalb eines gewissen Standards eigene Lösungen möglich machen. Dazu wurden für den BVR-Leitfaden idealtypische Banken für verschiedene Genossenschaftsmodelle entwickelt (sogenannte „Archetypen“). Diese sind:

## Maßnahmen in vier Handlungsfeldern

Im Workshop unterstützt der GVB seine Mitglieder dabei, den Archetyp auszuwählen, der am besten zum individuellen Profil der Bank passt. Diese Entscheidung wird gemeinsam mit dem Gesamtvorstand getroffen. Daraus werden dann weitere Maßnahmen für alle Bereiche der Bank abgeleitet, also sowohl für den Markt als auch für die Produktions- und die Steuerungsbank. Betrachtet werden vier Handlungsfelder:

### Ansprechpartner beim GVB

Bayerische Volksbanken und Raiffeisenbanken, die ihre Organisationsstrukturen verändern wollen und Interesse an dem Workshop des GVB haben, können sich an Manfred Karl, [mkarl\(at\)gv-bayern.de](mailto:mkarl(at)gv-bayern.de), 089 / 2868-3864, oder Michael Holzmann, [mholzmann\(at\)gv-bayern.de](mailto:mholzmann(at)gv-bayern.de), 089 / 2868-3617, wenden. Weitere Informationen zum Thema „Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank“ gibt es auch im [MuV-Manager](#).

## Lösungsansätze in sechs Schritten

Aufbauend auf der Wahl des Archetyps legt die Bank mit Unterstützung der GVB-Expertinnen und -Experten weitere Punkte fest, die für die Neuordnung der Organisationsstrukturen wichtig sind. So besprechen die Teilnehmer die zukünftige Organisationsstruktur genauso wie den Personalbedarf in den einzelnen Funktionsbereichen und die erforderlichen Stellenanforderungen. Aber auch die Anforderungen an die Führungskräfte werden diskutiert. Die GVB-Experten unterstützen die Bank jeweils bei der Entscheidungsfindung. Die Teilnehmer des Workshops erarbeiten die Handlungsfelder dabei in sechs Schritten:

## Change-Management erweist sich oft als hilfreich

Aus Sicht des GVB ist es sinnvoll, die Neuordnung der Organisationsstrukturen durch ein Change-Management zu begleiten. Dadurch erhält der Prozess sozusagen eine „Kommandobrücke“, von der aus die Wandlung zur Omnikanal-Bank gesteuert wird. Eine Möglichkeit wäre, diese Aufgabe an das Innovationsmanagement anzudocken. Das Change-Management wäre die Schnittstelle zu allen Bereichen der Bank, vor allem aber Treiber bei der Bewältigung aller Herausforderungen, die durch die Digitalisierung und die Wandlung zur Omnikanal-Bank auf das Kreditinstitut zukommen. Wo und in welchem Umfang die Banken ein Change-Management benötigen, hängt sowohl von dem gewählten Archetyp als auch von den vorhandenen Kapazitäten ab.

*Manfred Karl ist Key Account Manager für den Bereich Beratung Banken beim Genossenschaftsverband Bayern. Er ist unter 089 / 2868-3864 oder [mkarl\(at\)gv-bayern.de](mailto:mkarl(at)gv-bayern.de) zu erreichen.*

## „Auf dem Weg zur Omnikanal-Bank sind wir ein gutes Stück weitergekommen“

*Die Evenord-Bank eG-KG hat die Unterstützungsleistung „Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank“ des Genossenschaftsverbands Bayern (GVB) in Anspruch genommen. Die beiden Vorstände Wolfgang Rupprecht und Thomas Kühnlein berichten:*

„Die Evenord-Bank hat einen Generationswechsel hinter sich. Wir sind als Vorstände jeweils aus anderen Häusern in die Bank gekommen. Dabei haben wir in Zusammenarbeit mit den Führungskräften relativ schnell festgestellt, dass die Organisationsstrukturen des Hauses veraltet waren. Gewisse Dinge im Organisationsaufbau haben einfach nicht mehr zusammengepasst. Nach der Sichtung der Vorlage ‚Wegweiser Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank‘ des BVR haben wir anschließend die Experten des GVB kontaktiert, um eine Bestätigung unserer Sichtweise zu erhalten.

### Workshop und Kapazitätsanalyse

Weil wir nicht auf die Erfahrung des GVB in der Person von Manfred Karl verzichten wollten, haben wir nach ersten Gesprächen den Workshop zu den Organisationsstrukturen gebucht und zusätzlich noch die Analyse der Mitarbeiterkapazitäten. Beides gehört für uns eng zusammen, denn wenn wir in Schritt 1 die Organisation unseres Hauses verändern, müssen wir in Schritt 2 auch wissen, ob die vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten dazu passen.

### Diskussionen von gegenseitiger Wertschätzung

In dem Workshop sind wir dann gemeinsam mit Manfred Karl unsere Organisationsstrukturen durchgegangen. Die Konzeption des Workshops war absolut rund, wir haben uns sehr gut aufgehoben gefühlt. Die Unterlagen waren gut aufbereitet, das hätten wir im eigenen Haus aufgrund der nötigen Kapazitäten so gar nicht abbilden können. Auch die Diskussionen im Workshop waren von gegenseitiger Wertschätzung und lockerem Austausch geprägt.

### Individuelle Analyse der Strukturen

Als werteorientierte Bank in Rechtsform einer eG-KG sind wir ein Exot unter den

Genossenschaftsbanken, denn wir gehören als Kommanditgesellschaft zur Großhandelsgenossenschaft Evenord eG. Schon deshalb wies unsere alte Organisationsstruktur Besonderheiten auf, die im Workshop erst einmal zu erörtern waren. Manfred Karl hat der Diskussion jedoch kein Standardprozedere übergestülpt, sondern hat sich unsere individuelle Situation ganz genau angeschaut. Gemeinsam haben wir dann unsere Kapazitäten und Prozesse analysiert und Umsetzungsmaßnahmen in Theorie und Praxis erarbeitet. Dabei wurde zwischen sogenannten ‚Quick Wins‘ und langfristigen Maßnahmen sauber unterschieden.

#### Bestätigung für eingeschlagenen Weg

Am Ende des Workshop-Tages haben wir festgestellt, dass unsere Organisationsidee relativ nah an dem ist, was uns Manfred Karl vorgeschlagen hat. Wir haben das als Bestätigung aufgefasst, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Das war neben der langjährigen Erfahrung von Manfred Karl der zweite Grund, warum wir den Workshop gebucht haben. Wir wollten Sicherheit haben, dass wir den richtigen Pfad gefunden haben.

#### Kompakte Nachbereitung mit Umsetzungsleitfaden

Positiv überrascht hat uns auch die Nachbereitung des Workshops. Statt einer Präsentation mit Hunderten Seiten haben wir eine übersichtliche Analyse unserer Strukturen mit Vorschlägen erhalten, wie wir unseren Organisationsaufbau verbessern können. Mit diesem pragmatischen Umsetzungsleitfaden konnten wir hervorragend arbeiten. Auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis hat uns sehr gut gefallen.

#### Intensive Diskussion in der Führungskräfteklausur

Die Erstberatung durch den GVB fand im August 2021 statt, der Workshop folgte Anfang Oktober 2021. Wir haben dann die Ergebnisse des Workshops Anfang November 2021 zu unserer Führungskräfteklausur mitgenommen und dort intensiv mit allen Beteiligten diskutiert. Auch hier hat uns die gute und kompakte Aufbereitung der Präsentation und Begleitung durch Manfred Karl geholfen. Schließlich haben wir uns auf der Grundlage der Workshop-Ergebnisse dazu entschieden, unser neues Organigramm bis 31. Dezember 2021 umzusetzen und die dazugehörigen Prozesse und Arbeitsabläufe bis zum 31. März 2022 einzuführen. Zum Jahreswechsel sind wir also von der strategischen auf die operative Ebene gewechselt.

#### Change-Management hat hohe Priorität

Hohe Priorität hatte dabei das Change-Management innerhalb der Bank. Es war uns

wichtig, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter auf die Veränderungen einzustimmen und mitzunehmen. Nachdem wir unser neues Organigramm beschlossen hatten, haben wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer eigenen Veranstaltung darüber informiert.

### Optimierung der Kreditprozesse im nächsten Schritt

Während der Neuorganisation haben wir zudem erkannt, dass wir auch in der Marktfolge Aktiv Potenzial bei der Verbesserung der Arbeits- und Ablaufprozesse haben. Dort entsprechen diese nicht mehr unseren Vorstellungen. Deshalb haben wir beim GVB einen Folge-Workshop gebucht, um zusammen mit dem GVB-Experten für Kreditprozesse, Michael Holzmann, die Prozesse in der Marktfolge Aktiv sauber zu analysieren und zu dokumentieren. Denn auch dort sehen wir Möglichkeiten, durch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen Freiräume für unsere Mitarbeiter zu schaffen, die am Ende zu mehr Wertschöpfung führen. Alles in allem können wir das GVB-Angebot nur empfehlen. Wir sind hochzufrieden, was wir zusammen mit Manfred Karl angestoßen und auch bereits umgesetzt haben. Auf dem Weg zur Omnikanal-Bank sind wir nun ein gutes Stück weitergekommen.“

## WEITERFÜHRENDE LINKS