

„Die Kunden erwarten, dass wir in ihrer Erlebniswelt vorkommen“

Armin Schwarze, Vorstand der Volksbank Dortmund-Nordwest, über die Bedeutung von Bewertungen im Internet, selbstgedrehte Facebook-Videos und die Zukunft in der digilogen Filiale.

Herr Schwarze, die Volksbank Dortmund-Nordwest ist bei Kunden beliebt. Das geht aus Online-Bewertungen hervor, die Ekomi seit Juli 2017 für Sie sammelt. Wie kommt das Ergebnis zustande?

Mit 14.000 Kunden und 40 Millionen Bewertungen hat Ekomi viel Erfahrung bei der Erhebung und Auswertung von Daten. Das gilt nicht nur für Hotels und Restaurants, sondern auch für Finanzdienstleister. Anfangs lag unser Ziel bei 4,4 Sternen, damit wären wir im Vergleich mit anderen Geldhäusern schon gut bewertet gewesen. Erreicht haben wir nach rund 950 Bewertungen sogar 4,9 Sterne. Das ist Gold-Status, der ab 4,8 Sternen gilt. Wir sind ein Stück weit überrascht von dem Erfolg und wollen das Ergebnis natürlich halten, denn daraus ergibt sich eine doppelte Motivation. Einerseits sollen unsere Kunden unsere Leistung nach einem Filialbesuch weiterhin so häufig direkt beurteilen. Die Response-Quote liegt derzeit zwischen 90 und 95 Prozent. Andererseits wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich auch künftig tolle Bewertungen erzielen.

Wie haben Sie die Bewertung in den Beratungsprozess eingebunden, um eine derart hohe Response-Quote zu erreichen?

Nach jeder Inanspruchnahme einer Dienstleistung werden die Kunden von uns sofort zu einer Bewertung aufgefordert. Der Berater überreicht ein Tablet, geht drei Schritte zur Seite oder lässt den Kunden auch für ein paar Minuten allein. Die Bewertung erfolgt über die Vergabe von Sternen und über ein freies Textfeld. Die so erhobenen Daten gehen dann an Ekomi, deren Mitarbeiter sie auslesen und auswerten. Sie nehmen insbesondere Namensnennungen und Beleidigungen heraus, bevor die Bewertungen online gestellt werden.

Einige Nutzer kritisieren, dass Ekomi schlechte Bewertungen unterdrückt. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Anfangs gab es einige technische Probleme, weil einzelne Bewertungen nicht auf unseren Online-Portalen erschienen. Aber schlechtes Feedback wurde nicht bewusst herausgenommen. Im Gegenteil, konstruktive Kritik unserer Kunden hilft uns sogar weiter, denn dann können wir zeigen, dass wir offen damit umgehen und adäquat reagieren. Beispielsweise wurde die Ein-Sterne-Bewertung eines Kunden auf unserer Facebook-Seite umgehend von uns beantwortet. Leider hat dann der Kunde nicht mehr darauf reagiert.

Abgesehen von der Kundenkommunikation und Mitarbeitermotivation, wie nutzen Sie die Ratings noch?

Insgesamt wollen wir als eine gute Bank wahrgenommen werden. Außerdem beeinflussen die Ekomi-Sterne das Google-Ranking. Dank der guten Bewertungen taucht die Volksbank Dortmund-Nordwest in den oberen Suchergebnissen auf. Wir setzen auf den Werbeeffect über die Trefferliste, statt viel Geld in Online-Kampagnen zu investieren. Die Klickraten, die Zahl und Güte der Bewertungen sowie die Menge an Facebook-Fans fließen in unser digitales Controlling ein.

Kompakt

■ Name:	Volksbank Dortmund-Nordwest
■ Mitarbeiter:	125
■ Filialen:	6
■ Bilanzsumme 2017:	767 Mio. Euro

Armin Schwarze

ist promovierter Diplom-Volkswirt und seit 2014 als Mitglied des Vorstands der Volksbank Dortmund-Nordwest für den Vertrieb in der Privat- und Firmenkundenbank sowie für Personal und das Treasury verantwortlich. Von 1989 bis 2004 war er in verschiedenen Positionen in der Commerzbank tätig. Seit 2004 ist er Mitglied der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Zwischen 2010 und 2013 begleitete er bei der DZ Privatbank in Zürich sowie in Luxemburg die Entwicklung des genossenschaftlichen Private Bankings.



Wie funktioniert das Controlling im Web konkret?

Dazu arbeiten wir mit der Firma Dotcom aus Köln zusammen, die ein starker Partner in Digitalisierung und Social Media ist und auch schon Erfahrungen mit Finanzdienstleistern gesammelt hat. Darunter sind vor allem Versicherer, diese sind den Banken beim Online-Marketing noch einen Schritt voraus. Als Erfolgsfaktoren nutzen wir schon jetzt eine ganze Menge Key-Performance-Indikatoren, kurz KPIs. Ab Mai kommen noch weitere Schlüsselfaktoren dazu, beispielsweise die Freunde und Fans im Web, die Anzahl von Postings, die Verweildauer auf unseren Online-Seiten, die digitale Kontaktaufnahme und -frequenz sowie die Vertragsabschlüsse.

Mittlerweile sind auch Ihre Filialen in Social Media aktiv. Die Mitarbeiter vor Ort posten eigenständig auf Facebook. Wie kommt das an?

Wir haben unsere Belegschaft von Anfang an in den Prozess der Digitalisierung eingebunden. Nach einer Mitarbeiterbefragung haben wir gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung eine digitale Betriebsvereinbarung aufgesetzt und einen digitalen Führerschein ausgerufen. So wurden zum Beispiel alle Vertriebsmitarbeiter im vergangenen Jahr in einem zweitägigen Workshop im Umgang mit sozialen Medien geschult, insbesondere mit Facebook. Doch die Digitalisierung findet nicht nur im Vertrieb statt, sondern in der ganzen Bank. Im Fokus stehen aber zunächst unsere Filialen vor Ort. Jede Niederlassung hat eine individuelle Facebook-Präsenz. Dort werden unter anderem die Bewertungen der Kunden veröffentlicht, die für unsere Mitarbeiter eine große Motivation sind. Die Kolleginnen und Kollegen sind unglaublich kreativ und dürfen ihre Online-Aktivitäten im Namen der Bank selbst gestalten. Ein zentrales Redaktionsteam unterstützt sie zwar mit Inhalten, aber Kunden und Mitar-

beiter sollen sich dort zunehmend untereinander austauschen. Was früher der Plausch am Tresen in der Filiale war, wird heute immer mehr durch die Interaktion in den sozialen Medien ersetzt.

Nehmen Sie als Vorstand keinen Einfluss darauf, was die Filialen auf Facebook verbreiten?

In der Regel tue ich das nicht. Unser Leiter für den digitalen Vertrieb hält mit den jeweiligen Beauftragten der Filiale zwar Redaktionssitzungen ab und unterstützt sie bei Bedarf. Aber wir wollen ganz bewusst die Kreativität unserer Mitarbeiter vor Ort wecken und sie ermutigen, eigene Fehler zu machen. Denn nur aus Fehlern können wir uns wirklich weiterentwickeln und lernen, besser zu werden. Dieselben Fehler dürfen natürlich nicht allzu häufig passieren. Darüber hinaus muss nicht alles auf Profiniveau laufen. Im Gegenteil, die kleinen Videos unserer Mitarbeiter, die amateurhaft mit dem eigenen Smartphone gefilmt werden, kommen gut bei den Kunden an. Das ist vergleichbar mit den Hochglanzprospekten, die will heute auch keiner mehr sehen. Der handgeschriebene Aufsteller mit dem neuen Zinsangebot wird von den Kunden schon seit Langem viel besser wahrgenommen.

Was erwarten Kunden von der Filiale auf Facebook?

Die Kunden erwarten, dass wir in ihrer Erlebniswelt vorkommen. Insbesondere soziale Medien nutzen wir gezielt, um im Alltag unserer Kunden wieder eine stärkere Rolle zu spielen. So können wir uns insbesondere bei der Generation der Digital Natives positionieren, die bisher in unserer Mitgliederstruktur viel zu wenig vorhanden sind. Neben Finanzdienstleistungen besteht ein großes Interesse an Informationen von örtlichen Gewerbevereinen, Sport- und Kulturvereinen sowie von Schulen. Diese Institutionen können sich über Facebook mit uns befreunden und kommen so über die Filiale



© Henrik Schipper

vor Ort virtuell ins Gespräch. Wir wollen zudem nicht nur Online-Geschäft machen, sondern uns als sympathische Bank darstellen. Beispielsweise war das Tannenbaum-Schmücken in einer Filiale ein Riesen-Event, zu dem auch viele unserer Kunden gekommen sind.

Wie gehen Sie vor, wenn ein Kunde zu viel von sich auf einer Ihrer Facebook-Seiten preisgibt?

Grundsätzlich kann ein Kunde von sich erzählen, was er möchte. Wenn er sensible Informationen von sich veröffentlicht, dann weisen wir ihn freundlich darauf hin. Wir sollten uns davon verabschieden, allzu viel zu beeinflussen, und können froh sein, wenn die Kunden überhaupt etwas von sich erzählen. Ich selbst bin ein Digital Immigrant, der im Alter von 57 Jahren das erste Mal auf Facebook war und erst lernen und überlegen musste, was er über sich preisgibt.

Wie führen Sie die Kunden, die online auf Ihr Institut aufmerksam geworden sind, zurück in eine der Filialen vor Ort?

Laut einer Studie informieren sich Kunden vermehrt im Internet, bei Baufinanzierungen mit einer Quote von 62 Prozent. Über die Konditionen von Tagesgeld wird zu 75 Prozent im Web recherchiert. Und im Durchschnitt suchen 68 Prozent online, aber 80 Prozent der Produktabschlüsse erfolgen immer noch in den Filialen. Immer mehr Kunden kommen auch von anderen Banken angrenzender Gebiete, die ihre Niederlassungen schließen. Zudem profitieren wir von unseren Online-Aktivitäten im erweiterten Geschäftsgebiet. Wenn etwa ein Kunde aus Oberhausen eine Baufinanzierung bei uns abschließen will, können wir ihn nun über die Videoberatung erreichen. Ähnliche Erfahrungen machen wir mit erwachsenen Kindern älterer Kunden, die in Hamburg, Karlsruhe oder München wohnen. Online können wir weit entfernt lebende Kunden an uns binden. Aus Erhebungen des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken geht hervor, dass wir den rein analogen

Kunden nach und nach verlieren und dass rund 60 Prozent digilog sind, also hybrid. Sie wollen zuhause mit dem iPad recherchieren und bequem eine Lösung finden, aber ebenso in der Filiale vor Ort abschließen. Um diesem Zweiklang gerecht zu werden, haben wir als genossenschaftliches Institut das Konzept der digiligen Filiale entwickelt.

Wie funktioniert das Konzept?

In der digiligen Filiale wird der abnehmende Servicebedarf im Bankgeschäft effizient kanalisiert und bedient. Die Bedürfnisse unserer so genannten C- und D-Kunden sowie die Grundbedürfnisse unserer Prime-Kunden laufen künftig über eine Direktfiliale, die wochentags voraussichtlich von acht bis 18 Uhr geöffnet sein wird. Dort werden neben den bereits bekannten Servicezonen Finanzdienstleistungen über einen Videomonitor angeboten. Wenn ein Kunde die digilo-

„In der digiligen Filiale wird der abnehmende Servicebedarf im Bankgeschäft effizient kanalisiert und bedient.“

ge Filiale betritt, geht er durch eine Lichtschranke in eine Art Litfaßsäule, in der er sich in aller Ruhe informieren und über einen Monitor mit den Mitarbeitern im Servicecenter kommunizieren kann. Zu diesem Zweck werden wir unser heutiges Kunden-Servicecenter ausbauen, das dann auch die Videoberatung übernehmen kann. Das wird dazu führen, dass bisher in den Filialen vorgehaltene Kapazitäten für Serviceleistungen zentralisiert werden. Die Beratung unserer A- und B-Kunden bleibt weiter in den Filialen vor Ort. Die VR-Bank Südpfalz hat bereits seit 2016 zehn ihrer 36 Filialen auf dieses System umgestellt. Wir prüfen jetzt, inwieweit diese Technik auch für die Volksbank Dortmund-Nordwest infrage kommt.

Es ist ein Zusatzangebot für unsere Mitglieder und Kunden, alle unsere Standorte bleiben bestehen. Allerdings werden einige Services, die bislang ein Berater vor Ort erledigt hat, künftig nur noch in der Direktfiliale oder online erfolgen.

In welchem Zeitraum werden Sie die digiloge Filiale einführen?

Das neue Filialkonzept wollen wir im Frühjahr 2019 umsetzen. Als erste Schritte kommen jetzt schon die online einsehbaren Kalender und die online buchbaren Termine sowie die Videoberatung im Web. Außerdem denken wir über einen VR-Privatsekretär nach, der beispielsweise ältere Menschen über ihre Geldgeschäfte hinaus im Schriftverkehr und beim Umgang mit Behörden unterstützt.

Die Volksbank Dortmund-Nordwest stellt sich online stärker auf, Filialen werden umgebaut und Mitarbeiter bekommen neue Aufgaben. Das sind viele Projekte. Haben Sie manchmal Angst, sich zu verzetteln?

Wir haben eine ganz klare strategische Ausrichtung, die unsere Solidität und die Eigenständigkeit der Bank sicherstellt. Aber wir müssen auch in Zukunft interessant für unsere Mitglieder und Kunden bleiben und dürfen dabei unsere Mitarbeiter nicht vergessen. Unser Digitalisierungsprojekt „Kurs Nord-West 2020“ gibt es seit März 2015 und es ist noch genügend Zeit für die Umsetzung. Einige Teilprojekte laufen noch bis 2019, mittlerweile kommen immer mehr Bausteine zusammen. Die nächste Stufe zünden wir aber erst, wenn wir die Migration unserer IT-Systeme im November dieses Jahres verarbeitet und verdaut haben, die durch die Fusion von Fiducia und GAD auf uns zukommt, und wenn wir den Mitarbeitern eine erneute Veränderung zumuten können.

Sie haben die Eigenständigkeit Ihres Hauses betont. Fusionspläne gibt es keine?

Definitiv nicht, denn wir haben Erfolg mit den bisher eingeleiteten Maßnahmen. Dank einer kräftigen Wachstumsstrategie fallen die Ergebnisse entsprechend erfreulich aus. Unser Bilanzvolumen ist im vergangenen Jahr um 16,6 Prozent auf 767 Millionen Euro gestiegen. Bis 2020 wollen wir eine Milliarde Euro erreichen. Im Kreditgeschäft inklusive dem vermittelten Geschäft haben wir im Jahr 2017 den Bestand um 15,4 Prozent auf 516 Millionen Euro ausgebaut. Bei den Kundeneinlagen sind wir nicht ganz so stark gewachsen, aber liegen auch hier mit einem Plus von 4,2 Prozent über Plan. Unser Kundenwertvolumen beträgt derzeit über 1,1 Milliarden Euro, in den kommenden drei Jahren wollen wir uns auf 1,5 Milliarden Euro steigern. Die Cost Income Ratio unseres Hauses lag 2016 noch bei 76,6 Prozent. Mit dem Ergebnis liegen wir bei 66,2 Prozent und haben damit einen Riesensprung gemacht. Unter den 972 Genossenschaftsbanken in Deutschland zählen wir gemessen am Bilanzvolumen zum

oberen Drittel. Damit sind wir nicht groß, aber auch nicht klein. Zwei Drittel aller Genossenschaftsbanken sind kleiner als wir und wachsen auch nicht so stark.

Wächst Ihr Geschäft mehr mit Firmen- oder Privatkunden?

Wir wachsen im Firmenkundengeschäft ebenfalls, wenn auch nicht im gleichen Umfang wie im Retailbereich. Unser Immobiliengeschäft mit Privatkunden zieht extrem an. Das liegt vor allem an der sehr erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Kreditvermittlung über die Interhyp und seit Kurzem auch mit Genopace. Denn viele Verbraucher gehen nicht mehr zu ihrer Hausbank, sondern suchen auf solchen Plattformen nach guten Konditionen und schlanken Bearbeitungsprozessen für die Baufinanzierung. Über Interhyp akquirieren wir inzwischen mehr als 60 Prozent unseres Immobilien-Neugeschäfts. Der Vorteil liegt für uns in den vielen kleinen Krediten, die das Risiko im gesamten Kreditportfolio verringern. Hinzu kommt unser eigenes Geschäftsfeld Private Banking, was für eine Volksbank unserer Größenordnung ungewöhnlich ist. In unserem Kerngeschäftsgebiet ist zwar die Kaufkraft vergleichsweise gering, aber im Umkreis von rund 50 Kilometern pflegen wir Kontakte zu Menschen, die schon seit vielen Jahren Mitglied und Kunde bei uns sind.

Erstrecken sich Ihre Digitalisierungsmaßnahmen auch auf das Corporate Banking?

Geschäftskunden bieten wir seit rund einem Jahr mit „VR Business Online“ ein intuitives Online-Frontend-System an, über das rund um die Uhr Anfragen und Informationen zu Immobilien-, Waren- und Fahrzeugfinanzierungen möglich sind. An diese Eingaben schließt eine persönliche, zielgerichtete Beratung an. Dieses Angebot wird vor allem von Bestandskunden genutzt. Einmal getätigte Eingaben und die hochgeladenen Unterlagen werden gespeichert und können jederzeit an verschiedenen Stellen abgerufen werden. Neben uns haben weitere Volks- und Raiffeisenbanken das System im Einsatz, wir zählen aber auch hier zu den frühen Anwendern.

Welche Rolle spielt das Outsourcing für Ihr Institut?

Bei uns werden Aufgaben eher wieder inhouse erledigt. Beispielsweise stellen wir für die Immobilienbewertung, die bis vor zwei Jahren outgesourct war, mittlerweile schon den zweiten Experten fest ein. Immer wieder beobachten wir, dass wir flexibler arbeiten können mit Profis, die direkt bei uns im Haus arbeiten. Im Immobilienbereich bauen wir außerdem Personal für Finanzierungen sowie für die Vertragserstellung und das Backoffice auf. Gestartet sind wir mit drei Kolleginnen, seit Anfang 2018 sind es schon sechs Mitarbeiter und im Laufe des Jahres werden wir noch weitere einstellen. ■

Das Gespräch führten Stefanie Hühlig und Christian Kemper in Dortmund-Mengede.