

## Strategieentwicklung – Teil 2

# Kombinationslösung

Das Umfeld ist analysiert – jetzt geht es an die Entwicklung einer individuellen Wettbewerbsstrategie. Im zweiten und letzten Teil dieser Artikelserie zeigt der Autor, dass in der digitalisierten Welt die Kombination von operativer Exzellenz einerseits und Customer Experience andererseits die Erfolg versprechende Lösung für Genossenschaftsbanken darstellt.

**Ralf Kölbach**

Nach der Umfeldanalyse erfolgt im Rahmen der institutsindividuellen Strategieentwicklung die Ableitung der konkreten Wettbewerbsstrategie. Unabhängig von den Besonderheiten des VUCA-Umfelds und der dieses verstärkenden Pandemielage bleibt Michael E. Porters grundlegende Konzeption hierfür eine hilfreiche Grundlage.

Porter entwickelte drei Wettbewerbs-Strategietypen (siehe Abbildung 1). Gelingt es einem Unternehmen nicht, einen dieser Wege konsequent und erfolgreich einzuschlagen, dann droht eine strategische Klemme – das Portersche „Stuck in the Middle“ (siehe Abbildung 2). Landet eine Primärbank somit „zwischen den Stühlen“ als Folge fehlender Strategiekларheit oder auch fehlender strategischer Umsetzungskonsequenz, bedeutet dies eine mittel- und langfristig existenzbedrohende Rentabilitätslücke.

Die erfolgreichsten Unternehmen wiederum sind jene, denen die Kombination beider zentralen Strategien – umfassende Kostenführerschaft und umfassende Dif-

ferenzierung – simultan gelingt. Der Weg in diese dominante Positionierung startet typischerweise mit einer umfassenden Kostenführerschaft, die den Spielraum bietet, einen Teil der Skaleneffekte in qualitäts- und damit aus Kundensicht nutzensteigernde Maßnahmen zu investieren, mit der Folge einer Differenzierung am Markt.

Dieser Weg jedoch gelang in der Welt vor der digitalen Transformation nur wenigen Unternehmen. Zu groß mussten die Skaleneffekte sein, um ein Einsparpotenzial für die Investition in deutliche Qualitätssteigerungen zu generieren.

Dieses Modell wurde im Hinblick auf seine relative Einfachheit einerseits kritisiert, andererseits jedoch auch weiterentwickelt. In der Darstellung von Marcus Disselkamp (Digitale Megatrends, 2019) auf Basis des MIT-Modells von Peter Weill and Stephanie L. Woerner schafft die digitale Transformation nunmehr erstmals für viele – auch kleinere – Unternehmen die Möglichkeit, einerseits beide Strategien evolutionär weiterzuentwickeln, andererseits aber

auch eine gute Kostenposition mit Differenzierung zu kombinieren. Die Ursache: Die Digitalisierung eröffnet die Möglichkeit massiver Kosteneinsparungen, die zuvor nur über sehr große Skaleneffekte erreichbar waren.

## **Grundstrategien angepasst an digitales Zeitalter**

In der Weiterentwicklung des Porterschen Grundmodells werden die beiden Grundstrategien neu definiert und dabei inhaltlich an das Zeitalter der digitalen Transformation und das mit diesem veränderte Kundenverhalten angepasst:

- Aus der Kostenführerschaft wird „operative Exzellenz“ (OpEx) und
- Differenzierung (Nutzenführerschaft) wird zur Customer Experience (CX).

OpEx unterscheidet sich von der Kostenführerschaft insbesondere durch eine umfassendere Sichtweise und insbesondere den rigorosen Kundenfokus: Bei OpEx geht es immer auch darum, Verschwendung aus Sicht des Kunden zu beseitigen. Dieser Ansatz kann somit als kundenorientierte Kostenop-

timierung verstanden werden. Prozesse und Produkte, die der Kunde nicht nachfragt, werden zuerst abgeschafft. Hier zeigt sich, dass in den Begriff der OpEx unter anderem Ideen des Lean Management und Six Sigma einfließen.

In ähnlicher Weise stellt auch die CX eine Erweiterung der reinen Nutzenführerschaft dar. Geht es bei dieser primär um den direkten Kundennutzen aus dem Produkt, über den die Differenzierung erreicht wird, so umfasst die CX die gesammelten Kundenerfahrungen während der gesamten Geschäftsbeziehung, also beispielsweise auch Serviceprozesse.

Diese erweiterte Sichtweise auf den Kundennutzen wurde erforderlich, weil die Digitalisierung mit nachlassender Kundenloyalität in Verbindung mit der Wandlung der Märkte von Verkäufer- hin zu Käufermärkten einhergeht. In diesem Umfeld gelingt die Kundenbindung nur noch über die Generierung von Begeisterung des Kunden entlang der gesamten Geschäftsbeziehung. Wurde früher etwa ein drittklassiger Service akzeptiert, solange das Hauptprodukt gut war, so ist dies heute nicht mehr der Fall. Dem Kunden stehen als Folge der Digitalisierung zahllose Optionen offen.

Gerade auch für die Finanzindustrie ist das eine zentrale Veränderung. Denn letztlich sind gerade ihre Produkte virtuell und damit homogen, also meistens problemlos kopier- und damit austauschbar. Der Versuch, Bankprodukte mit Haptik zu versehen, hat daran nichts geändert. Differenzierung über Produkte allein ist im Bankenumfeld – insbesondere in dem einer dauerhaften Niedrigzinsphase – zum Scheitern verurteilt.

Für die genossenschaftlichen Primärbanken ist die Wettbewerbsstrategie CX somit alterna-

tivlos. Differenzierung war bereits bisher die Ausrichtung und CX stellt deren Weiterentwicklung dar.

### **Neue Perspektiven auf der Kostenseite**

Bei der Betrachtung der OpEx als Weiterentwicklung der Kostenführerschaft ergeben sich hingegen neue Perspektiven für die Primärbanken: Bis vor wenigen Jahren war Kostenführerschaft angesichts der relativ geringen Betriebsgrößen von Kreditgenossenschaften keine Option. Der Fokus lag fast ausschließlich auf Differenzierung.

Die sich beschleunigende Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten: Robotic Process Automation (RPA) und künstliche Intelligenz (KI) schaffen in Verbindung mit zahlreichen Entwicklungen des IT-Dienstleisters und verbundinterner Arbeitsteilung die Möglichkeit einer umfassenden Effizienzsteigerung. Damit werden die Primärbanken auch im Bereich der OpEx eine deutlich verbesserte Position erlangen können.

### **„Stuck in the Middle“ verhindern**

Für die Primärgenossenschaften ist die Gefahr des Porterschen „Stuck in the Middle“ angesichts ihrer relativ geringen Betriebsgrößen und der Schwierigkeiten, sich im Bankenumfeld zu differenzieren, eine reale Bedrohung, der zwingend aktiv begegnet werden muss.

Die Größe genossenschaftlicher Banken lässt nennenswerte Skaleneffekte meist nur begrenzt zu. Mit endlicher Perspektive. Der auf der Hand liegende Weg des organischen Wachstums zur Verbesserung der CIR über Kreditausweitungen ist limitiert, denn hier bremst die Niedrigzinsphase in Verbindung mit den steigenden

Eigenkapitalanforderungen sowie das letztlich beschränkte Geschäftsgebiet die Expansion ein. Kreditwachstum um (fast) jeden Preis ähnelt dem bekannten Wettlauf zwischen Hase und Igel mit dem möglichen Ausgang späterer Schieflagen. Schließlich ist nicht zu erwarten, dass sich die von der Geldpolitik befeuerte Sonderkonjunktur – nochmals verstärkt in Pandemiezeiten – unbegrenzt fortsetzt. Am Ende wird eine marktwirtschaftliche Bereinigung stehen und dann zeigt sich die Qualität der aufgebauten Kreditportfolien.

Anorganisches Wachstum über Fusionen wiederum schafft typischerweise erst mittel- und langfristige Skaleneffekte und kann – wenn die Partner nicht gut zueinander passen – zähe und mehrjährige kulturelle Probleme auslösen, die es unmöglich machen, der VUCA-Umwelt mit den erforderlichen VUCA-Antworten zu begegnen.

### **OpEx: Kostenstrategie wird für alle machbar**

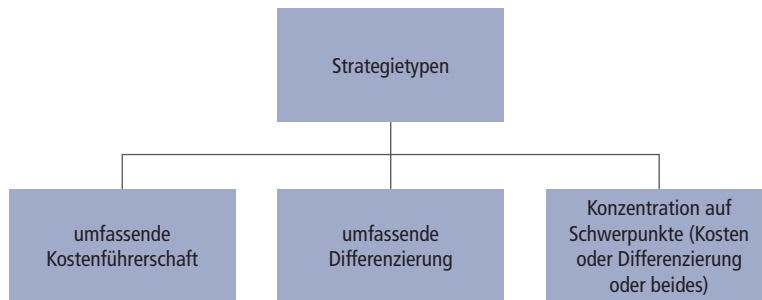
Der konkrete Ansatz ist somit der Weg der OpEx. Die Ausgangslage der Primärbanken ist hierbei sehr unterschiedlich. Aber dennoch besteht für alle Institute die Möglichkeit, diesen Weg zu beschreiten.

Beim Thema OpEx kommt der Fiducia & GAD eine besondere Bedeutung zu: Nur sie verfügt über die fachlichen und qualitativen Ressourcen, um die Digitalisierung entscheidend zu beschleunigen. So ist es zum Beispiel sinnvoll, die bereits laufenden Aktivitäten im Bereich RPA und KI dort zu bündeln, um ein breites Angebot für

Dr. Ralf Kölbach ist Vorstand der Westerwaldbank eG.  
E-Mail: ralf.koelbach@westerwaldbank.de



Abb. 1: Strategietypen nach Michael E. Porter



alle Primärbanken zu schaffen. Auch der Aufbau einer standardisierten Prozesswelt kann nur vom zentralen IT-Dienstleister geleistet werden.

In der Strategieagenda werden die OpEx-Themen primär in den Stoßrichtungen „Gestaltung effizienter Betriebsmodelle“ und „Etablierung eines wirksamen Zusammenarbeitsmodells“ adressiert. Mit der Kombination dieser Maßnahmen und verbundweiten Aufgabenteilung kann eine Genossenschaftsbank sich dem Ziel der OpEx verpflichten, diese Strategie weit besser als früher zu verfolgen.

**CX: Gemeinsam mehr möglich**

Auch für die zweite Primärstrategie (auf die dritte Strategie „Fokussierung/Nische“ wird hier nicht näher eingegangen), die branchenweite Differenzierung, fehlt einzelnen Instituten im scharfen Wettbewerb insbesondere auch die Ressourcenausstattung für die unumgängliche Innovationskraft, die Schaffung eines Ökosystems, aber auch die Popularisierung der gemeinsamen Marke.

Während die ursprüngliche Differenzierung stark auf die Produkt- und Beratungsqualität im

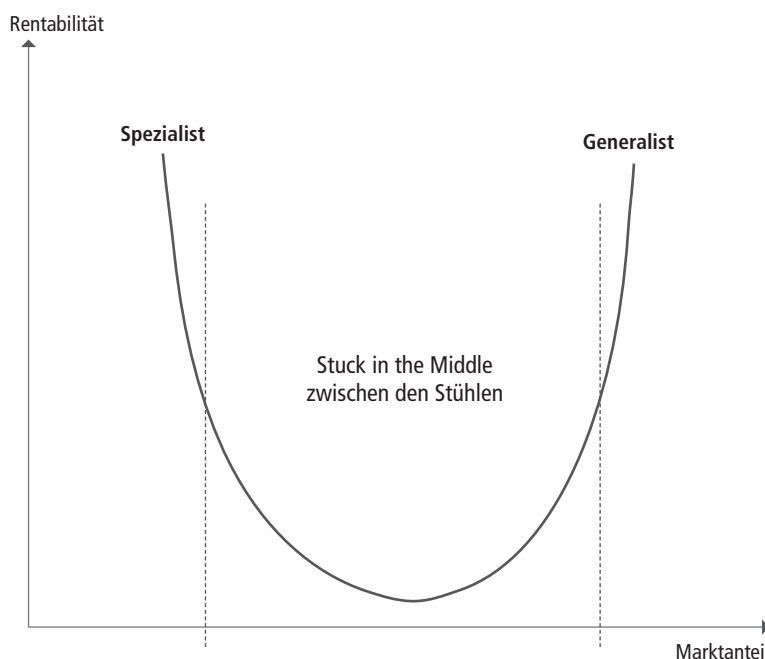
Verkaufsprozess fokussierte, verlangt eine CX-Strategie wie beschrieben mehr von einer Primärbank.

Wie aber kann sie ihre klassische Differenzierungsstrategie auf eine CX-Strategie erweitern? Da es bei CX darum geht, den Kunden viel enger während der gesamten Geschäftsbeziehung passgenau und möglichst individuell zu begleiten, ist Smart Data eine wichtige Antwort. Banken sind immer noch weit entfernt von einem One-to-one-Marketing, das jeden Kunden zielgerecht adressiert. Aber das verbundweite Projekt ist ein wesentlicher Schritt in diese Richtung, auf den die Primärbanken dann zugreifen können. Mit Smart Data und einer omnikanalfähigen Vertriebsplanung und -steuerung wird aus einer Marketinggießkanne eine deutlich treffsichere Variante der Kundenansprache.

Von ähnlich fundamentaler Bedeutung sind die Überlegungen hin zu einer für Kunden und Mitarbeiter der Primärbanken weitgehend identischen Plattform: Nur wer weiß, wie es auf der Kundenseite tatsächlich aussieht, kann die Kunden effektiv und effizient auf ihrer Customer Journey begleiten.

Auch der Einsatz von RPA und KI ist keineswegs auf Kostenentlastungen im Backoffice beschränkt, sondern kann auch zur Unterstützung der CX-Strategie verwendet werden: So können Roboter (RPA) neben der Übernahme redundanter Backoffice-Teilprozesse auch für die Abarbeitung redundanter Teilprozesse in der Gesprächsvorbereitung genutzt werden. KI wiederum kann die 24/7-Verfügbarkeit von Serviceleistungen ermöglichen und damit einen wertvollen Beitrag zur Generierung von Kundennutzen liefern.

Abb. 2: Porters „Stuck in the Middle“



Diese Beispiele zeigen auf, dass die Möglichkeit für Primärbanken besteht, sich in den nächsten Jahren wettbewerbsstrategisch simultan auf CX und auf OpEx auszurichten. Beide Strategien zielen auf eine nachhaltige Kundenbindung und Wirtschaftlichkeit. Und dies passt hervorragend zum genossenschaftlichen Wertesystem, in dem Nachhaltigkeit fest verankert ist. Voraussetzung dafür ist jedoch der konsequente Einsatz aller ökonomisch sinnvollen Tools der Digitalisierung sowie der vom Verbund bereitgestellten Lösungen.

#### **Genossenschaftliche FinanzGruppe ist vorbereitet**

Eine konsistente Strategieentwicklung – verstanden als Prozess – ist für Primärgenossenschaften im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit

von fundamentaler Bedeutung. Innerhalb dieses Strategieprozesse bietet sich eine Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe auf Basis der Strategieagenda an, die gleichermaßen eine hohe Qualität und Beibehaltung der aufsichtsrechtlich geforderten und unternehmerisch gewollten Strategiehoheit der Primärbanken garantiert.

Der im Rahmen der Strategieagenda definierte Prozess stellt eine klar strukturierte Rollenverteilung dar, die die Primärbanken dazu befähigt, ihre Ressourcen auf die individuelle Strategieentwicklung sowie die Ableitung ihrer konkreten Wettbewerbsstrategien zu fokussieren.

Die Aufgaben- und Rollenverteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe ermöglicht es

den Primärbanken dabei nicht nur, die modernen Wettbewerbsstrategien CX und OpEx anzusteuern, sondern sie zu kombinieren. Diese Kombination wiederum ist es, die Ressourcen für Innovationsentwicklungen erwirtschaftet und damit laufende Innovationen bis hin zu Geschäftsmodellinnovationen ermöglicht.

Diese Fähigkeit der Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen – ob als Variation oder gar disruptiv – ist im aufgrund der Pandemie sich noch beschleunigenden VUCA-Umfeld überlebensnotwendig. Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat sich genau dafür vorbereitet. Und auch im Prozess der Strategieentwicklung gilt Raiffeisens zentraler Grundsatz: „Was einer nicht vermag, das vermögen viele.“ BI

**TeamBank**

# Unser Motto: Einfach machen, schwer beeindrucken.

## Unsere Stärken:

- ✓ zukunftsfähige Technologie
- ✓ ein herausragendes Team
- ✓ Kunden begeistern
- ✓ wir leisten einen positiven Beitrag zum profitablen Wachstum der Genossenschaftlichen FinanzGruppe