



Wie lassen sich uralte Genossenschaftswerte wieder erlebbar machen? Diese Frage treibt Dr. Peter Hanker (links) und Dr. Lars Witteck um.

Foto: Friesse

# Spagat zwischen Netz und Nähe

**WIRTSCHAFT** Der digitale Wandel stellt Vorstand und Mitarbeiter der Volksbank Mittelhessen vor „gewaltige Herausforderungen“

Von Annkatrin Bertram und Frank Kaminski

**GIESSEN.** Es ist über 20 Jahre her, dass Bill Gates den Banken eine düstere Zukunft prophezeit hat. Der ehemals wohl provokativste Satz „Banking is necessary, banks are not“ hat mit fortschreitender technologischer Innovation und Digitalisierung an Bedeutung gewonnen. Mitnichten aber werde sich die Vorhersage des Microsoft-Gründers bewahrheiten, sagen Dr. Peter Hanker und Dr. Lars Witteck, Vorstandssprecher der Volksbank Mittelhessen und sein Kollege vom Vorstandsteam. Mit der Besinnung auf alte Werte und mit jungen Netzwerkern wollen sie den digitalen Wandel im Finanzwesen mitgestalten.

**Wie viel Bargeld haben Sie in diesem Moment bei sich?**

Hanker: 300 Euro

Witteck: Um die 20 Euro. Aber ich habe ein Handy, mit dem ich seit Dezember an der Supermarktkasse bezahlen kann.

**Bargeld verschwindet, die klassischen Banken auch?**

Hanker: Weder noch. Die Deutschen lieben ihr Bargeld. Viele bezahlen bar, weil sie unabhängig sein und nicht über alles eine Datenspur legen wollen. Auch die Banken werden nicht verschwinden. Ich glaube sogar, dass der Mensch-Mensch-Dialog zwischen Kunde und Bankberater eine Renaissance erleben wird.

**Die Digitalisierung verändert die Welt in sehr hohem Tempo. Wo sehen Sie Chancen?**

Witteck: Unsere Chance liegt darin, mehr zu bieten. Wenn Sie im Internet auf etwas Kompliziertes stoßen, vielleicht an einem Scheideweg in Ihrem Leben stehen, wenn Sie heiraten, ein Kind kriegen, in den Ruhestand gehen, dann sind wir vor Ort, dann kennen wir die Region und Sie. Das ist unsere große Chance.

**Und die Risiken?**

Hanker: Manchmal haben wir Angst, dass der Spagat uns überfordert. Wir müssen auf den digitalen Kanälen genauso leistungsfähig sein wie in der Filiale und trotzdem im Radius des Kunden präsent sein. Das stellt uns vor gewaltige Herausforderungen.

**Wer sind Ihre Konkurrenten?**

Hanker: Wir werden natürlich von allen

Seiten attackiert. Großbanken aus Frankfurt, die irgendwann gesagt haben, Mittelstand auf dem platten Land machen wir nicht mehr, kommen jetzt wieder. Und es gibt immer mehr Emittenten von Kreditkarten, die auch dazugehören wollen. Aber wir wollen uns nicht von Paypal und Co. die Butter vom Brot nehmen lassen.

Witteck: Konkurrenz kommt auch noch von Google, Apple und Amazon. Die haben auch Banklizenzen und versuchen, ihre eigenen Zahlungssysteme in den Markt zu drücken. In Deutschland ist das noch kein großes Thema, kann aber jederzeit eines werden.

**Gelingt Ihnen der Wandel?**

Witteck: Wir müssen unseren Kollegen manchmal erklären, dass sich alles ändern muss, damit alles so bleibt, wie es ist. Wenn wir die Kunden nicht über die digitalen Möglichkeiten aufklären, dann gehen sie zur Konkurrenz. Das ist die leichteste Methode, uns selber wegzurationalisieren. Und deshalb müssen wir auf allen Kanälen präsent sein und unsere Kollegen müssen diese Kanäle bespielen können.

**Müssen Sie sich völlig neu erfinden?**

Witteck: Nein. Nicht als Genossenschaft. Weil wir das Glück haben, dass gesellschaftliche Trends jetzt wieder auf uns zulaufen. Wenn wir schauen, was in den letzten Jahren gefeiert wurde: zum Beispiel Crowdfunding oder das Bedürfnis der Jungen, sich in Communities zusammenzuschließen. Das leben wir seit 160 Jahren. Uns spielt auch in die Hände, dass die stark gestiegenen Auswahlmöglichkeiten wieder die Sehnsucht nach was Regionalem auslösen.

**Was macht Sie denn aus? Für welche Werte stehen Sie?**

Hanker: Es geht um Selbstverantwortung. Jeder junge Mensch wird früher oder später erkennen, dass er selbst bestimmen muss, wo er hin will. Und das wollen wir als Genossenschaft befördern, weil Selbstverantwortung ein ureigenes Prinzip ist.

**Ist das ein Argument, das überzeugt?**

Witteck: Wir sind nicht verpflichtet, jeden Cent aus dieser Region, aus dem Kunden zu pressen, damit sich irgendein Aktionär in Katar den dritten Mercedes kaufen kann. Bei uns ist das Interesse des Kunden auch das Interesse des Eigentümers. Deshalb ist das dann auch ein glaubhaftes Angebot.

**Wer entwickelt Ihre Konzepte und Strategien, mit denen Sie dem digitalen Wandel begegnen wollen?**

Witteck: Wenn Sie Kulturwandel predigen und selbst immer das Gleiche machen, sind Sie vollkommen unglaubwürdig, niemand wird Ihnen folgen. Es gibt keine Vorstandssitzung, in der wir uns nicht mit digitalen Themen beschäftigen. Diese in die Mannschaft zu transportieren, die nach dem Warum fragt, ist eine große Aufgabe. In Marburg haben sie jetzt den ersten Roboter in die Sparkasse gestellt. Das fand bestimmt nicht jeder Angestellte toll. Dann muss man seinen Leuten erklären, dass er sie nicht ersetzen wird.

**Welchen digitalen Kanal haben Sie zuletzt für sich entdeckt?**

Hanker: Unsere Auszubildenden akquirieren wir neuerdings über Snapchat.

**Das funktioniert?**

Hanker: Heute muss man im Kampf um die Talente interessant sein. Snapchat zu nutzen, haben sich übrigens nicht die Chefs ausgedacht, sondern unsere jungen Kollegen. Ihr Argument, dass die jungen Talente uns nur auf dem Radar haben, wenn wir ihre Kanäle nutzen, hat uns überzeugt.

**Was kostet die Digitalisierung Ihr Unternehmen?**

Witteck: Die Investition ist hoch. Das Personal muss geschult werden, wir hängen an einem großen Rechenzentrum, aber wenn ich Ihnen jetzt eine Zahl sagen müsste, hätte ich Schwierigkeiten.

Hanker: Die habe ich auch, aber ich würde sagen, die Zahl liegt eher bei 20 als bei zehn Millionen.

**Auf Ihren Social Media-Kanälen taucht ein neues Gesicht auf, der Netzwerker.**

Witteck: Wir haben an einem Samstagvormittag über 150 Menschen in unser Forum eingeladen. Jeder durfte Ideen äußern, mitdiskutieren. Es sind über 700 Seiten Papier beschrieben worden. Eine von vielen Ideen, die dabei herauskamen, ist der Netzwerker.

**Was ist das für eine Figur?**

Witteck: Wenn wir der jungen Generation mit den Prinzipien einer Genossenschaft kommen – Selbstverwaltung, Selbstverantwortung, Hilfe zur Selbsthilfe – dann merkt man, wie der Kopf runtergeht. In einer individualisierten Gesell-

schaft sind das bleischwere Werte. Die müssen wir wieder erlebbar machen. Deshalb haben wir mittlerweile eine junge Frau in Marburg und einen jungen Mann in Gießen, die den Anspruch haben, die Probleme unserer Kunden zu lösen.

**Welche Probleme?**

Witteck: Firmen suchen einen Praktikanten, Vermieter suchen Mieter. Wir haben schon 1500 Liter Pflanzenöl von einem Landwirt zu einem anderen vermittelt. Und wir haben mal jemanden gehabt, der auf der Suche war nach jemandem, der seine pflegebedürftige Mutter eine Stunde um den Schwanenteich fährt, damit er etwas Zeit für sich hat. Das hat funktioniert. Die Leute sind wahnsinnig glücklich hinterher. Das ist das Netzwerk, das ist die Community einer Genossenschaft. Was einer nicht schafft, das schaffen viele. Ein uralter, aber sehr moderner Satz von Raiffeisen. Das unterscheidet uns von anderen.

**Nehmen die Kunden Ihnen ab, dass Sie helfen wollen?**

Witteck: Wir könnten uns das bezahlen lassen. Den Weg gehen wir aber nicht. Ein Kunde, der den Netzwerker losschickt, entscheidet am Ende selbst, was ihm die Hilfe wert war. Wenn er sagt 20 Euro, dann ist das gut. Wenn er 0 Euro sagt, dann ist das auch gut, und wenn er 100 Euro sagt, auch.

**Der Netzwerker ist der Anfang, was soll folgen?**

Witteck: Verschiedene Dinge. Wir können uns vorstellen, das Vertrauen unserer Kunden auch zu nutzen, um nicht mehr alles selbst anzubieten. Aber als Plattform zu agieren, um vertrauenswürdige Anbieter an unsere Kunden zu vermitteln. Darüber hinaus gibt es konkrete Projekte von einem digitalen Versicherungsmakler, über ein Robo-advisory gestütztes Wertpapierportfolio, über Kundenreisen, die wir gerne ausweiten wollen.

**Einige Banken versprechen online 50000 Euro in wenigen Minuten: Wo findet da Risikoaufklärung statt?**

Hanker: Es ist nicht in unserem Sinne, wenn Verbraucherportale versuchen, die Dinge auf den Verbraucher abzuwälzen. Die geben das als Auskunft, was ihnen die meiste Provision einbringt. Wir haben eine klassische Aufklärungspflicht gegenüber denjenigen, die sich verschulden. Es

mag kein Problem sein, jetzt eine Wohnung zu kaufen, bei dem billigen Zins. Aber in zehn Jahren, wenn der Zinssatz vielleicht dreimal höher liegt, kann das den Kunden finanziell überfordern. Was uns deshalb stört: Wenn der Anschein erweckt wird, im Internet könnte das Ganze viel billiger sein und es wäre genauso gut. Das ist es nicht.

**Stimmt es, dass die Beratung in der Filiale viel reglementierter ist als im Online-Bereich, wo der User am Ende selber viel Verantwortung übernehmen muss?**

Hanker: Die Verantwortung übernehmen Sie schon, wenn Sie bei Google die AGBs mit einem Häkchen anklicken, das sind 30 Seiten. Und dann poppt das Fenster auf „Haben Sie es kapiert?“ Und dann klicken Sie wieder „Ja“ und der ganze Vorgang dauert weniger als eine Sekunde.

Witteck: An einer Zahl kann man sehen, dass wir diese Verantwortung ernst nehmen. In der Baufinanzierung, wo es ja um erhebliche Summen geht, haben wir eine Ablehnungsquote von fast 40 Prozent.

**Die Bankenregulierung ist immer weiter verschärft worden. Belastet Sie das?**

Hanker: Banken haben viel Mist gemacht und müssen auch reguliert werden. Alle Macht den freien Märkten: Das lehnen wir ab. Aber teilweise schießt man mit Kanonen auf Spatzen. Wenn Sie 3000 Euro anlegen und müssen 25 Seiten unterschreiben, dann ist das übertrieben. Das Pendel schwingt von gar nicht reguliert hin zu alles dutzendsch abzusichern. Das ist zu stark. Wir mailen den Kunden zu mit Papieren, bis überhaupt ein Geschäft zustande kommt.

**Wie wird Bank in fünf Jahren aussehen? Wird es im Kern noch um Geld gehen?**

Hanker: Das berühmte Gates-Zitat „Banking is necessary, banks are not“ kann man natürlich vor sich hertragen. Aber es wird immer Menschen geben, die mehr Geld haben als sie brauchen, die es anlegen wollen. Und es wird Menschen geben, die brauchen mehr Geld, als sie haben. Diese Transformationsleistung ist das Kernelement der Banken – und das wird auch so bleiben.

**In China gibt es bereits eine App, mit der alles digital bezahlt werden kann. Ist das auch die Zukunft in Deutschland?**

Hanker: Nein, in Deutschland ist das Bargeld nicht totzukriegen.