

Im Zentrum der Mensch

VON ADRIAN TÖNGI

Denkt man über die Innovationskraft einer Organisation nach, so sollte die erste Frage sein: Wie relevant ist Innovation für diese spezielle Organisation, und wie wird sie in diesem Umfeld definiert?

Wenn man ehrlich ist, ist die Bankenbranche nicht wirklich innovativ im Sinne von «revolutionär». Fast alles, was heute als Produktinnovation angepriesen wird, ist mehr oder weniger eine Kombination aus bestehenden Produkten in neuem Design.

Ein Beispiel, was in der Branche als innovativ gilt, ist beispielsweise der neu aufgelegte Raiffeisen-Future-Resources-Fonds, der es den Investoren ermöglicht, zu einem attraktiven Preis mit guter Performance in nachhaltige Technologien zu investieren.

Es handelt sich dabei um die Weiterentwicklung von Bewährtem, um die Erschliessung von neuen Themen und Märkten mit den bekannten Mitteln, also mehrheitlich um eine evolutionäre Entwicklung. Dies entspricht auch den Erwartungen der Kunden, die in erster Linie Sicherheit und Solidität von ihrer Bank erwarten und erst in zweiter Linie Kreativität und Innovationskraft.

Wahrnehmung als Innovator

Das heisst aber nicht, dass sich die Raiffeisen-Banken den Markt- und Technologieinnovationen gegenüber verschliessen. Bevor Google Maps überhaupt auf der grossen Bühne erschien, wurde beispielsweise bereits 2003 die geographische Suche nach Raiffeisen-Filialen via Internet realisiert. Und die neue Begeisterung für das mobile Internet wird aufgenommen, indem zum Beispiel eine iPhone App zur Filial- und Bankautomatensuche entwickelt wird.

Solche Massnahmen, zu denen auch moderne Gebäudearchitekturen wie das Bankgebäude in Lenzburg oder wirksame Sponsoring-Engagements gehören, haben den Raiffeisen-Banken den Weg für ihr Image frei gemacht. Ein Image, das den Erwartungen der Kunden an eine Bank in unserer dynamischen Gesellschaft schon sehr nahe kommt: seriös und solide. Und niemals Gefahr laufend, von den

IN KÜRZE

Eine genossenschaftlich organisierte Bank wie die Raiffeisen-Bank steht sicherlich nicht in der ersten Reihe der Innovationsunternehmen. Solidität und Stabilität sind eher Werte, die mit ihr verbunden werden. Doch auch für sie gilt, dass Stillstand Rückschritt bedeutet. Wie sich die Bank auf Basis der genossenschaftlich geprägten Werte in Zukunft ausrichtet, soll in diesem Artikel beleuchtet werden.

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen überrollt zu werden.

Der Mensch als Erfolgsfaktor

Und hier kommt der Mensch ins Spiel. In einem Verbund, der aus rund 350 Einzelunternehmen besteht, die unter teils sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen arbeiten – ländlich versus urban; vier Mitarbeiter versus 100 Mitarbeiter; um nur zwei Beispiele zu nennen – ist das Unternehmen auf die Loyalität, Kreativität und fachliche wie persönliche Kompetenz der Mitarbeitenden in hohem Masse angewiesen.

Diese Heterogenität in der Aufgabenerledigung des Einzelnen spiegelt sich auch in den Prozessen, der Infrastruktur und sogar teilweise in den Regeln wider. Eine kleine Filiale auf dem Lande hat zusätzliche Entscheidungsparameter im Vergleich mit einer Filiale in Zürich, wenn es zum Beispiel um die Bewilligung eines Kreditantrags geht. Allen steht ein zentrales regelbasiertes Credit Risk Tool zur Unterstützung vor Ort zur Verfügung. Was aber nebst den technischen Gegebenheiten immer wichtiger wird, sind die «weichen Faktoren». So haben in diesem Fall die Beurteilung des Antragstellers als Person oder das soziale Umfeld eine weit grössere Bedeutung, als die reinen objektiven Zahlen. Das Vertrauen in die

persönliche Kompetenz sowie die Persönlichkeit des Entscheiders vor Ort sind Schlüssel für den Erfolg.

Prozesseffizienz – Fluch oder Segen?

Wie kann in einem solchen Umfeld die viel beschworene Prozesseffizienz erreicht werden? Nun, Effizienz ist natürlich auch für die Raiffeisen-Gruppe ein sehr wichtiges Ziel. Aber falsch verstandenes Effizienzstreben führt schnell zu unwiederbringlichem Kompetenzverlust. Hat der Berater vor Ort nicht mehr die Zeit und Musse, mit dem Kunden über das Wetter und den lokalen Klatsch zu plaudern, so ist das vielleicht eine Effizienzsteigerung ganz im Sinne eines Big Five Consultants – es entzieht jedoch dem genossenschaftlich geprägten Geschäftsmodell den Boden und ist insofern kontraproduktiv. So wird versucht, Prozesse und Regeln dort aufzustellen, wo sie Nutzen generieren und wo dieser Nutzen auch zu überprüfen ist. Keinesfalls wird angestrebt, Verantwortung an Prozesse zu übertragen. Letztlich ist der Mitarbeiter für sein Tun verantwortlich, und das heisst für uns auch, dass er im täglichen Arbeitsleben im Rahmen seiner Möglichkeiten und im Interesse des Kunden und seiner Bank seinen Spielraum wahrnehmen soll. ■

DER AUTOR

Adrian Töngi ist dipl. Bankfachmann, Absolvent des Executive-Programmes des Swiss-Finance-Institutes und 47 Jahre alt. Seit 12 Jahren arbeitet er bei der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. Er begann als Abteilungsleiter im Product Management und war während sechs Jahren Bereichsleiter Distribution (E-Banking, Frontsysteme). Im Jahr 2007 wurde er Bereichsleiter für Produkte & Kooperationen und Stv. Leiter des Departements Markt, wo er bis heute tätig ist.

