

Co-Creation

Echte Kundenbedarfe herausfinden

Wer hat nicht die Nase voll von falsch investiertem Budget, zu hohen Produktentwicklungskosten oder Produkten, die niemand will? Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat die Volksbank Münsterland Nord gemeinsam mit einem überregionalen Team im Frühjahr 2021 das Pilotprojekt Zukunftsschmiede initiiert.

Carina Beckmann und Florian Piskora

Die Zukunftsschmiede ist eine professionelle Innovationscommunity aus Mitgliedern der Volksbanken und Raiffeisenbanken verschiedenster Regionen. Sie hat das Ziel, die Wünsche und Erwartungen der Mitglieder frühzeitig in Ihre Transformationsplanungen zu integrieren und Flopraten neuer Produkte zu reduzieren.

Nur noch entwickeln, wofür Kunden zu zahlen bereit sind

Im beruflichen Alltag sowie im Innovationsnetzwerk „EinfachMitmachen“ kommen naturgemäß die großen methodischen und inhaltlichen Fragen auf die Agenda: Die Genossenschaftsbanken suchen tragfähige Geschäftsmodelle über das klassische Banking hinaus. Sie liebäugeln damit, ein regionales und genossenschaftliches Ökosystem aufzubauen und fragen sich, in welcher Form oder mit welchen Dienstleistungen dies gelingen könnte.

Gleichzeitig fordert der hohe Wettbewerbsdruck Banken und IT heraus, kostenoptimiert passgenaue Lösungen für ihre Kundinnen und Kunden anzubieten. Daher kommt es bereits in der Entwicklung darauf an, die richtigen Services und Funktionalitäten für die Kunden zu entwickeln. So kosten Produktänderungen nach Markteinführung zehnmal mehr als in einer frühen Produktentwicklungsphase. Frühes (Kunden-)Feedback spart also Zeit und Geld in der Entwicklung neuer Angebote.

Verborgene Kundenbedarfe aufdecken

Quality in, quality out. Das Prinzip gilt auch in der Befragung von Kunden zu ihren Wünschen. Wenn aber Menschen nur formulieren können, was sie schon kennen, wie decken Unternehmensentwickler und Innovatoren dann verborgene Bedürfnisse auf? Vom Reflex, lieber wohlgesonnene Menschen nach Feedback zu fragen, schreibt Rob Fritzpatrick in seinem Buch „The Mom Test“. Darin beschreibt er, wie Kundinnen und Kunden aus Sympathie geneigt sind, bei der Beantwortung von Fragen zu neuen Produkten und Bedarfen zu lügen, da es der einfachere Weg ist.

Somit besteht die Gefahr, trotz Kundenperspektive durch falsches Fragen falsche Antworten zu erhalten und dann nicht die passenden Angebote zu entwickeln. Schließlich ist die Marktforschungsexpertise erfolgsentscheidend, um echte Bedarfe mit verschiedenen Forschungs- und Frageelementen zu ermitteln.



*Carina Beckmann ist Innovations- und Qualitätsmanagerin in der Volksbank Münsterland Nord eG.
E-Mail: carina.beckmann1@vbm.de*



*Florian Piskora ist Innovationsmanager bei der Atruvia AG und Experte für kundenzentriertes Innovationsmanagement.
E-Mail: florian.piskora@atruvia.de*

Abb. 1: Pilotierung eines zentralen Community-Formats

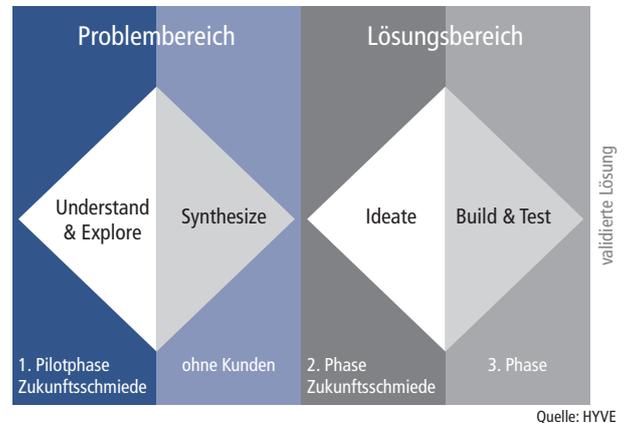
Die „Zukunftsschmiede“ dient als **Pilotprojekt**, um das Format einer überregionalen Community zu testen.

methodische Ziele:

- ▶ 1. Phase Innovationsprozess endkundenorientiert pilotieren
- ▶ die Community liefert neue/andere Insights
- ▶ die Community beweist Schnelligkeit und einfaches Feedback zu bestehenden Ideen

inhaltliche Ziele

- ▶ genossenschaftliches Prinzip
- ▶ Selbstbild vs. Fremdbild
- ▶ Rolle der Bank
- ▶ Themen beyond Banking



Die Geburtsstunde der Zukunftsschmiede

Auch die Volksbank Münsterland Nord hat für sich entschieden, die Kundenzentrierung in den Mittelpunkt zukünftiger Entwicklungen zur digitalen Regionalbank zu stellen – sei es bei der Entwicklung und Einführung omnikanaler Bankdienstleistungen oder sozialer Mehrwerte der Genossenschaftsbank. Denn frühzeitig erkannte Bedarfe helfen langfristig nicht nur Entwicklungskosten einzusparen, sondern erhöhen ebenso die Kundenzufriedenheit und -bindung.

Das Innovations- und Qualitätsmanagement der Bank hat fest-

gestellt, dass die Kundenperspektive derzeit zu wenig erfasst und zu spät berücksichtigt wird. Darüber hinaus kann (genossenschaftliche) Vielfalt noch besser genutzt werden, um die Bank zukunftsfähig voranzubringen. Inspiriert von kundenzentrierten Fintechs mit ihren öffentlichen Kanban-Boards und Kundenforen ist im Rahmen eines gemeinsamen

digitalen Workshops der Einfach-Mitmachen Initiative, mit dem Namen und Motto „GenoVsVirus“-Workshop (Genossenschaftsbanken vs. Coronavirus) während des ersten Lockdowns schließlich die Idee eines Endkundenvalidierungsnetzwerks entstanden. Diese Idee ist bei vielen weiteren Banken und IT-Entwicklern auf viel Anklang gestoßen.

Abb. 2: Wichtigkeit und Gründe Teil einer genossenschaftlichen Bank zu sein

soziale Vorteile	Selbstwirksamkeit	Informationsvorteile	Beratungsvorteile	Wertvorteile
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ein Zusammengehörigkeitsgefühl, Teil von etwas Größerem zu sein und Verbundenheit mit der Region ▶ das Gefühl gemeinsam mehr erreichen zu können ▶ ein System, das allen Akteuren Vorteile bringt und die Gemeinschaft unterstützt ▶ die Möglichkeit Kontakte zu knüpfen ▶ eine Geschäftsführung nach sozialen Gesichtspunkten (neben kommerziellen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ die Möglichkeit der Mitbestimmung in der gemeinsamen Weiterentwicklung der Bank ▶ die Möglichkeit des persönlichen Engagements ▶ die Möglichkeit die eigene Region mitzugestalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ transparente Informationen zu genossenschaftlichen Themen bzw. lokalen Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ höhere Kundennähe und persönlicher Ansprechpartner ▶ lokale Nähe der Bank ▶ langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit und Betreuung ▶ Orientierung nach Kundenbedürfnissen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ bessere Konditionen als Mitglied ▶ Dividenden
		<p>„[...] Bei der Genossenschaftsbank ist der Fokus auf die Mitglieder gerichtet. Man hat das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Es sind immer Ansprechpartner da, es gibt eine persönliche Bindung. [...]“</p>		

Frage: Wenn du nun nochmal vor der Entscheidung stündest Teil einer Genossenschaftsbank zu werden, wie würde heute deine Entscheidung aussehen? N=61

Abb. 3: Wie kann die Volksbank ihre Mitglieder unterstützen?



persönlichen bzw. digitalen Kontakt zu einem Berater ermöglichen, der die eigene Situation und Bedürfnisse versteht und auch **proaktive Angebote** macht

„[...] Dafür benötige ich persönlichen Kontakt zu meinem Banker bzw. – was ich unbedingt möchte – zu anderen gleichgesinnten Personen. Den Kontakt sollte mein Bankberater mir besorgen. [...]“

Fred



gezielt auf **nachhaltige, regionale Projekte und Anlagemöglichkeiten hinweisen**, sowohl für gewerbliche wie private Mitglieder

„[...] Einen Nachhaltigkeitsfonds: Hier werden nur Firmen gehandelt, die nachweislich bspw. Fair-Trade Regeln einhalten, Bio-Produkte anbieten, eine positive Ökobilanz ausweisen oder zumindest eine signifikante Verbesserung dieser anstreben. [...]“

Thomas



Zusammenbringen von Mitgliedern mit gemeinsamen Interessen (z. B. Selbstständigkeit, Geldanlage), z. B. durch Infoveranstaltungen

„[...] Nicht jeder Punkt lässt sich allerdings auch allein bestreiten. Hier wäre es schön, wenn neben einer guten Beratung auch **die Mitglieder zusammengebracht werden können**. [...]“

Tobias



Videoberatung und Webinare zu aktuellen und zukünftigen (über)-regionalen sowie zu privaten finanzbezogenen Themen

„Weiterbildung durch **digitale Webinare zu gesellschaftlichen Themen**, E-Auto, Geldanlage, Auslastung von Wohnraum, zukunftsfähige Projekte in der Landwirtschaft/im Außenbereich [...]“

Petra

Quelle: HYVE

Digitales Mitgliedernetzwerk für Co-Creation

Aus dieser Perspektive heraus konnte sich auch das Innovationsmanagement der Atruvia für das Thema begeistern. Die Volksbank Münsterland Nord hat somit die Initiative ergriffen und nach Anforderungen, Wettbewerbern, Anbietern und Möglichkeiten für die Kundvalidierung geforscht. Aufgrund der gewünschten Tragweite des Kundenfeedbacks wurde entschieden, mit dem Innovationsforschungsexperten der Agentur Hyve zusammenzuarbeiten.

Während der Marktanalyse für Marktforschungsnetzwerke ist aufgefallen, dass mehrere Genossenschaftsbanken das Digitale Mitgliedernetzwerk für Co-Creation nutzen, um auf regionaler Basis Kundenbedarfe zu ermitteln. Dennoch ist für professionelle Marktforschung und Innovationsarbeit eine Grundgröße von Kundenstimmen sowie methodische Herangehensweise bedeutend. Gleichzeitig stehen sämtliche Banken und IT-Dienstleister in hoher Frequenz vor den Herausforderungen zukünftiger Entwicklungen.

Für solche Innovationsarbeiten sind Netzwerke von Kunden von Vorteil, auf die in erhöhter Frequenz zugegangen werden kann. Ein Netzwerk ist also hilfreich. Dennoch muss eine solche Plattform erst einmal aufgebaut werden, was einen hohen Aufwand bedeutet. Die Zukunftsschmiede setzt auf bestehende technologische Lösungen, indem sie ausgewählte dezentrale Mitgliedernetzwerke zu einem überregionalen Netzwerk aus fünf Pilotbanken zusammenschließt und so die Teilnahme ermöglicht. Sukzessive ist so ein interdisziplinäres, engagiertes Team federführend aus Teilnehmern der Volksbank Münsterland, der Atruvia AG, der VR-NetWorld GmbH) und

vom Innovationsunternehmen Hyve entstanden.

Die Pilotphase bestand im Wesentlichen aus einer 14-tägigen aktiv moderierten Livephase sowie anschließender Auswertung und Ergebnisübermittlung und hatte die in der Abbildung dargestellten methodischen und inhaltlichen Ziele.

In der Zukunftsschmiede erzählen die Mitglieder

Mithilfe der Zukunftsschmiede wollen Genossenschaftsbanken und die Atruvia das Ohr am Endkunden haben, um die richtigen Dinge schnell zu entwickeln, indem mit Mitgliedern aktiv und durch hochwertige Inhalte diverse Zukunftsthemen zunächst

Hinweis der Redaktion

EinfachMitmachen

EinfachMitmachen ist ein Innovationsnetzwerk von Genossenschaftsbanken sowie der Atruvia. Das Ziel ist, gemeinsam zu innovieren. Es soll eine nachhaltige Community beziehungsweise ein Netzwerk aufgebaut werden, die/das sich austauscht, Themen vorantreibt, Innovationen in einer frühen Phase erprobt sowie validiert und in die Markteinführung überleitet.



Volksbank Münsterland Nord eG

Bilanzsumme	6,9 Milliarden Euro
Mitglieder	135.000
Kunden	280.000
Kundenkredite	4.66 Milliarden Euro
Einlagen	5.11 Milliarden Euro
Mitarbeiter	1.074
Filialen und Standorte	42 Filialen und über 40 SB Standorte

Zahlen zum 31.12.2020

zentral und valide erörtert werden.

Der Crowd-Sourcing-Ansatz generiert vielseitige Perspektiven auf qualitative oder quantitative Art und Weise. Ziel ist es, einerseits vielseitige Erwartungen für die Institute zu verstehen und andererseits ein Umfeld zu kreieren, in dem sich die Mitglieder gehört, verstanden und unterstützt fühlen.

Innerhalb der Zukunftsschmiede bestimmen die Genossenschaftsbanken das nächste „Research-Ziel“ im Rahmen eines gemeinsam definierten Themas. Bei der Moderation stehen die Menschen im Fokus. Dabei muss die Kommunikation inklusiv und möglichst visuell, konkret und ansprechend gestaltet werden.

Das gemeinsame Gestalten (Co-Creation) ermöglicht, dass sich die Teilnehmenden gegenseitig inspirieren und ihr Denken erweitern. Letztlich gilt es hier sowie grundsätzlich im Innovationsmanagement zu wiederholen und zu verwerfen, um Fehler zu verhindern und der idealen, kundenorientierten Lösung möglichst nahe zu kommen.

Im Pilotprojekt startete die Zukunftsschmiede mit der Problemanalyse mit überregionalem Fokus, aber auch regionale Themen spielten eine essenzielle Rolle. Zunächst ging es darum, die Erfahrungen, Bedürfnisse und Beweggründe im Hinblick auf verschiedenste Themen (banknah und -fern) zu verstehen. Auf dieser Basis wurden Beiträge hinterfragt und Kundenbedarfe identifiziert.

Die Erkenntnisse wurden im Anschluss an die Livephase gesammelt analysiert und flossen dann in die Entscheidungen und Entwicklungen innerhalb der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie der Atruvia mit ein.

Die Volksbank Münsterland Nord hat die Plattform neu gestartet und stand vor der Herausforderung, die Mitglieder dafür zu begeistern. Durch eine vorgelegte Kundenreise wurde mittels Kundenumfragen, Mailings und Onlinebankingplatzierungen Interesse geweckt und für die Registrierung und Teilnahme gewonnen.

Innerhalb des Pilotprojekts wurde die Herausforderung des Umdenkens deutlich – aus alt mach neu: Das Digitale Mitgliedernetzwerk sowie das bisherige Vorgehen weichen vom neuen Ansatz der Zukunftsschmiede ab. Es werden die Mitglieder sämtlicher be-

teiligter Institute befragt. Das heißt: Karl-Heinz aus Münster kann plötzlich mit Petra oder John aus Karlsruhe oder München über Anforderungen an Genossenschaftsbanken sprechen. All diese neuen Herangehensweisen erfordern ein Umdenken bei bestehenden Communities und Mitgliedern.

Tatsächlich war ein neuer Start in der Volksbank Münsterland Nord zahlenmäßig mit über 45 aktiven Teilnehmenden erfolgreicher als etablierte Communities. Bundesweit gab es 391 Mitglieder im Projekt und 83 teilnehmende Mitglieder. Die Projektverantwortlichen haben viel darüber gelernt, wie ein solches alternatives Ver-

Mit dem doppelten Diamanten Innovationen gestalten und Kunden begeistern

Methodisch orientiert sich die Befragung am Double-Diamond-Prozess für kundenzentriertes Design und Innovationen. Dieser Prozess wurde von britischen Forschern als erfolgserprobtes Modell entwickelt, das die Nutzer in den Mittelpunkt des Lösungsprozesses stellt. Dabei geht es vor allem um das Verständnis der individuellen Wünsche und Bedürfnisse. Wie der Name schon sagt, besteht das Model aus zwei Diamanten: Der erste Diamant konzentriert sich auf das Entdecken und Definieren. Bereits hier zeigt sich der Unterschied zu herkömmlichen Interviews oder Fragebögen. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf qualitativ hochwertigen Dialogen mit wenigen, ausgewählten Teilnehmern. Mithilfe der Kundenperspektive werden Herausforderungen analysiert und Erkenntnisse erfasst. Im zweiten Teil des iterativen Prozesses folgt der Designprozess, in dem Prototypen entwickelt und in kleinem Rahmen ausgeliefert und verprobt werden.

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond4>

Volksbank Münsterland Nord eG Zur Homepage der Bank Carina Beckmann

Zukunftsschmiede

Hier geht's zur Zukunftsschmiede

Nachrichten Ihrer Bank

Willkommen in unserer Zukunftsschmiede #gernedu
vor 1 Monat

Hallo liebes Mitglied,
ein herzliches Willkommen in unserem Mitgliedernetzwerk!

Zuerst pilotieren wir die "Zukunftsschmiede" als digitalen Gestaltungsraum mit Ihnen. Danach möchten wir Stück für Stück im Projekt das Mitgliedernetzwerk mit und für Sie aufbauen.

In diesem ersten übergreifenden Projekt der Zukunftsschmiede duzen wir uns. Wir hoffen das ist okay #gernedu. Dafür klickt einfach auf den Banner der "Zukunftsschmiede" oder in folgenden Link der [Kurzumfrage](#). Auf dieser Basis planen wir die Fragen und Aktivitäten mit euch.

Wir freuen uns gemeinsam viele Ideen für unsere Zukunft zu schmieden!
Bei Fragen melden Sie sich jederzeit an mitglieder@vbm.n.de.

Carina Beckmann
Innovations- und Qualitätsmanagerin

Veranstaltungen

April

MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

13.04.2021 - 25.04.2021 Digital
Live Phase Zukunftsschmiede

31.05.2021 - 06.06.2021 Video
Erkenntnisse aus der Zukunftsschmiede teilen

Volksbank zum einen vom professionellen Marktforschungswissen zu den offenen Themen. Zum anderen von der schnellen, genügend hohen quantitativen Anzahl von Beteiligten für die Analyse verschiedenster Perspektiven.

Im ersten Schritt war es wichtig herauszufinden, welchen Wert das genossenschaftliche Prinzip hat und welche Potenziale für Geschäftsmodellinnovationen bestehen. Die Relevanz des genossenschaftlichen Prinzips und die Kompetenz auf die Kernkompetenzen wurden bestätigt. Die Teilnehmer forderten vermehrt un- aufgefördert, dass sich die Bank im Sinne einer sozialen, finanziellen und ökologischen Nachhaltigkeit aufstellt. Daher wird dieses Thema auch in der zweiten Lösungsphase der Zukunftsschmiede näher untersucht. Ebenso spannend ist – neben gewünschten digitalen Standards – die Erkenntnis über den hohen Stellenwert des Vertrauens zum persönlichen Berater. Das Thema Ökosystem wurde hingegen wenig angenommen. Hier sind allerdings noch vertiefende Fragen möglich.

Die Volksbank Münsterland Nord möchte mit der Zukunftsschmiede auch nach dem Abschluss der Pilotphase weitermachen und verspricht sich einen qualifizierten Input für genossenschaftliche und digitale Innovationen. Sie will vermeiden, Services oder Produkte zu kreieren, die niemand benötigt, und sich gemeinsam mit den eigenen Mitgliedern fortentwickeln und vom Wettbewerb abgrenzen.

Neben den generellen Erkenntnissen werden auch Erwartungen sichtbar, die sich speziell auf die Region beziehen. Zudem bietet das Digitale Mitgliedernetzwerk die Möglichkeit, die erkannten

fahren rechtzeitig moderiert und kommuniziert werden muss, so dass auch hier die Vorteile und Erkenntnisse in Zukunft stärker genutzt werden können.

Ebenso gilt das soziodemografische Strukturproblem: Tendenziell sind Mitglieder eher älter als 50 Jahre. Für ein valides Marktforschungsergebnis gilt es, künftig diverse Teilnehmende für die Zukunftsschmiede zu begeistern. Geeignet erscheinen Kundenreisen/Salesfunnels, um junge Zielgruppen zwischen 18-39 Jahren bewusster anzusprechen, mit Onlinebannern, Over-

lays, E-Mail-Marketing und Social-Media-Reels sowie gezielten posts.

Perspektivgewinn: Mitglieder aktiv mitgestalten lassen

Die Volksbank Münsterland Nord hat die Vision, „die“ Bank der Region zu werden. Dafür gilt es, einige strategische Themen für Mitglieder, die Region, hinsichtlich Nachhaltigkeit und im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu besetzen und auch einmal mutige Wege zu gehen. Im Rahmen der Zukunftsschmiede profitiert die

Abb. 4: Die Ergebnisse fließen in Projekte und Abteilungen der Volksbank. Die Zukunftsschmiede wird in eine zweite Runde gehen.



persönlichen bzw. digitalen Kontakt zu einem Berater ermöglichen, der die eigene Situation und Bedürfnisse versteht und auch **proaktive Angebote** macht

- ✓ Personalentwicklung
- ✓ Projekt Digitale Transformation
- ✓ Projekt Mitgliederorientierung



gezielt auf **nachhaltige, regionale Projekte und Anlagemöglichkeiten hinweisen**, sowohl für gewerbliche wie private Mitglieder

- ✓ Projekt Nachhaltigkeit
- ✓ Vertriebsmanagement
- ✓ Beratung



Zusammenbringen von Mitgliedern mit gemeinsamen Interessen (z. B. Selbstständigkeit, Geldanlage), z. B. durch Infoveranstaltungen

- ✓ Projekt Mitgliederorientierung
- ✓ Veranstaltungsmanagement



Videoberatung und Webinare zu aktuellen und zukünftigen (über-)regionalen sowie private finanzbezogene Themen

- ✓ Projekt Digitale Transformation
- ✓ Innovations- und Qualitätsmanagement

Quelle: HYVE

Themen nur innerhalb der eigenen Bank weiter zu erörtern. So kann die Volksbank mit ihren Mitgliedern die soziale und regionale Ausrichtung mitgestalten und erhält regelmäßig hochwertige Inhalte für die Aktivität mit den Mitgliedern. Dadurch wird zeitgemäße, digitale Kundennähe erlebbar gestaltet.

Zweite Runde geplant

Ebenso hat das gesamte Pilotierungsteam aufgrund der ersten erfolgreichen Erkenntnisse entschieden, die Lösungsanalyse fortzusetzen. Hier soll auf das identifizierte Kernthema Nachhaltigkeit für Kunde und Mitgliedschaft fokus-

siert werden. Im Dezember 2021 und Januar 2022 bewerteten Mitglieder die SDG-Nachhaltigkeitsziele in Bezug auf Relevanz und Erwartung an die Bank, um die Wesentlichkeit sowie auch regionale Ideen und Lösungen für die einzelnen Genossenschaftsbanken zu entwickeln.

Die nächste Livephase bildet eine Mischung aus zunächst geschlossenen Fragen mit erhöhter Teilnehmeranzahl sowie anschließenden kreativen offenen Fragen, wobei die Moderation weiterhin in einer lockeren Umgangsform auf Augenhöhe erfolgt. Wichtig dabei ist, dass mehr Zeit für die Beantwortung der Aufgaben eingeräumt wird.

Gemeinsam mit den Menschen vor Ort schafft die Zukunftsschmiede somit eine lebendige Bank, die sowohl auf die Bedürfnisse in der jeweiligen Institutsregion als auch auf die überregionalen Bedürfnisse eingeht sowie alle Vorteile der Digitalisierung zeitgemäß nutzt. Somit haben die Mitglieder einen verstärkten direkten Einfluss auf die Gestaltung der genossenschaftlichen Institute. BI

Abb. 5: Top-5-Erkenntnisse des Projekts

1	Nachhaltigkeit: zu wenig Angebote in allen drei Bereichen Ökologie, Soziales, Ökonomie
2	Herausforderung: Differenzierungsmerkmal „Persönlicher Berater“, hier aber zu häufige Wechsel
3	Wahrnehmung: die Geno-Bank, der nette Onkel
4	Genossenschaftsbewusstsein weiter verbreitet als angenommen
5	Endkunden wollen in Entscheidungen integriert werden

Quelle: HYVE