

Transformation ist eine Managementaufgabe

Sie muss auf Vorstandsebene priorisiert und mit klarer Fokussierung konsequent geführt werden – Banken werden immer mehr zu Technologieunternehmen

Börsen-Zeitung, 10.6.2026
Als Technologiepartner haben wir einen klaren Auftrag – und einen klaren Anspruch: Atruvia treibt die digitale Transformation der Volks- und Raiffeisenbanken (VR-Banken) voran. Konsequent. Mit dem neuen Betriebsmodell (nBM) als strategisch-operativem Rahmen, KI-gestützten Lösungen (künstliche Intelligenz

cen. Wie wollen VR-Banken dabei morgen positioniert sein? Einen Teil der Antworten muss sich jede Primärbank selbst geben – für andere Bereiche steht Atruvia mit den anderen Verbundpartnern bereit.

Nachholbedarf besteht vor allem bei der digital-affinen Zielgruppe, für die Angebote von regionalen Banken oft als zu teuer, unmodern oder wenig zugänglich

dabei trotzdem sicher und innovativ sein. Das bedeutet: Die Banking App nicht als zufällig angeordnetes Funktionsbündel zu denken, sondern als intelligente Assistenz in allen Lebensphasen. Während die Technologie im Hintergrund stabil und komfortabel läuft, unterstützt sie die Nutzenden im richtigen Moment – nicht mit Features, sondern mit echtem Mehrwert. Es geht darum, Endkundinnen und Endkunden zu begeistern und Banken damit zu helfen, sich am Markt zu differenzieren.

Ohne den konsequenten Ausbau dieser digitalen Kundenschnittstelle geht schlechend auch der persönliche Zugang verloren. Die Gelegenheiten, Kunden und Kundinnen anzusprechen, werden nun einmal zunehmend durch datenbasierte Impulse an digitalen Kontakten initiiert. Dieser Trend wird durch KI noch verstärkt.

stehen nicht nur, wir unterstützen aktiv bei der konkreten Zielerreichung.

Dabei haben wir drei konkrete Wachstumsfelder identifiziert, auf die es für VR-Banken jetzt besonders ankommt. Erstens das Privatkundengeschäft: Wir bauen zusammen mit der DZ Bank Gruppe das Wertpapier-Lösungsportfolio aus, schließen die Lücke zu digitalen Wettbewerbern und erhöhen die Convenience beim Bezahlen – durch wero und voraussichtlich auch den digitalen Euro – sowie bei der Authentifizierung, etwa durch die EUDI-Wallet (European Digital Identity Wallet).

thema. An der Kundenschnittstelle ermöglichen wir mit KI eine nahezu vollständige End-to-End-Automatisierung, die für systembruchfreie und regulatorisch sichere Prozesse sorgt – auch, um Mitarbeitende spürbar zu entlasten. Von der Banksteuerung über Services im Rahmen des neuen Betriebsmodells bis zum verbesserten Beratungserlebnis.

All das setzt voraus, dass wir der Heterogenität der Bankenlandschaft gerecht werden. Keine Bank gleicht der anderen, auch nicht im gesellschaftlichen Rahmen der VR-Banken. Deshalb ist unser Ansatz konsequent modular, um auf individuelle Bedarfe eingehen zu können, gleichzeitig entstehen aber auch gemeinsame Standards, um effizienter zu agieren. Für größere Institute stehen skalierbare Prozesse und die Integration komplexer Anforderungen im Vordergrund. Für kleinere und mittlere Banken bieten wir handhabbare Lösungen bis zum Full-Service-Outsourcing an. Wir können ihnen dabei helfen, komplette Wertschöpfungsketten auszulagern, bei hoher Leistung und deutlich geringeren Kosten als bei einer Inhouse-Umsetzung.

Erwartungen gerecht werden

Transformation ist nicht delegierbar, sie ist vielmehr Managementaufgabe. Sie muss auf Vorstandsebene priorisiert und mit klarer Fokussierung konsequent geführt werden. Und: Banken werden immer mehr zu Technologieunternehmen – anders werden sie den Erwartungen der Kunden und Kundinnen nicht mehr gerecht. Erst wenn diese Basis gegeben ist, können wir mit unserem Ansatz eine zukunftsfähige Transformation sicherstellen. Die Bereitschaft zur Veränderung muss von innen kommen – alles andere bringen wir mit.

Wenn wir aktuell sehen, dass ein großer Neobroker jetzt als Reaktion auf tausendfachen Unmut seinen Kundenservice massiv ausbaut, wissen wir, wo unsere tatsächlichen Stärken liegen. Nämlich genau da – in Nähe, Vertrauen und regionaler Verankerung.

Zweitens das Firmenkundengeschäft: Kleine Gewerbetreibende brauchen standardisierte, automatisierte Lösungen für mehr Agilität. Finanzstarke Firmenkunden sind zugleich eine wachsende Zielgruppe für die größeren Genossenschaftsbanken. Drittens: KI als Querschnitts-



Julia Japek
Vorständin
Customer Success
bei der Atruvia AG



Ulrich Coenen
Vorstandssprecher
der Atruvia AG

Ganzheitlicher Begleiter

Wir verstehen uns in diesen Zeiten des Umbruchs als ganzheitliche Transformationsbegleiter. Es reicht nicht, das neue Betriebsmodell wie ein fertiges Produkt in die Bank zu stellen. Das geht auch gar nicht, weil es modular gedacht ist und sich spezifisch an das jeweilige Geschäftsmodell der Bank anpasst.

Deshalb bieten wir eine strukturierte Begleitung in drei Schritten an: die Standortanalyse beziehungsweise Orientierungskarte mit einer 50-Fragen-Checkliste zu Strategie, Organisation, Menschen und Prozessen. Daran setzt eine Transformations-Roadmap mit Maßnahmen für die nächsten 12 bis 15 Monate und einer 2030-Perspektive an. Im dritten Schritt geht es um die konkrete Umsetzung: Lösungsdesign-Workshops, Prozessintegration und Kompetenzvermittlung. Unser Beratungsansatz ist klar: Wir ver-

– kurz KI), die echten Mehrwert bringen, und mit einer umfassenden Begleitung, die weit über die Bereitstellung technischer Lösungen hinausgeht. Die Banken sind darin gefragt, ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen und genau hinzusehen, wie die Bedarfe ihrer Bankkunden und -kundinnen inzwischen aussehen – mit Atruvia als festem Partner an ihrer Seite.

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, steigende Regularien sowie wachsender Wettbewerb durch Fintechs und Neobanken setzen Banken nun schon seit einigen Jahren unter Druck. Das Kunden- und Mitgliederportfolio wird immer älter, während andere Anbieter durch Brokerage und Krypto wachsen. KI stellt zudem bestehende Rollen und Geschäftsmodelle infrage, eröffnet aber auch Chan-

wahrgenommen werden. Für einen Wettbewerb auf Augenhöhe sind zwar viele Werkzeuge schon vorhanden, aber es fehlt offen gesagt auch noch an Umsetzung und Vollständigkeit. Gleichzeitig ist es aber nicht so, dass die VR-Banken nicht auch weiterhin große Stärken hätten. Wenn wir aktuell sehen, dass ein großer Neobroker jetzt als Reaktion auf tausendfachen Unmut seinen Kundenservice massiv ausbaut, wissen wir, wo unsere tatsächlichen Stärken liegen. Nämlich genau da – in Nähe, Vertrauen und regionaler Verankerung. Das sind keine „Soft Facts“, sondern harte Wettbewerbsvorteile, die wir in Zukunft noch gezielter auspielen müssen.

Digital Banking muss persönlich, direkt und relevant sein. Unsere Technologie soll Finanzen einfach machen – und

Konkreter Nutzen statt abstraktem Mehrwert

Plattform für praxisorientiertes Lernen, kollektive Intelligenz und konkrete Lösungen ist weit mehr als ein Netzwerk

Börsen-Zeitung, 10.6.2026
Wissen ist im genossenschaftlichen Verbund ausreichend vorhanden. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, es zugänglich zu machen und in konkrete Wirkung zu übersetzen. Genau hier unterstützt ADG Alumni. Nach gut zwei Jahren Wirkungszeit ist der Verein über

und Führungskräfte aus dem eigenen Netzwerk. Sie spiegeln damit ein realistisches Stimmungsbild wider – gewissermaßen die Perspektive der eigenen Mitarbeitergruppen innerhalb der Genossenschaftsbanken und damit eine Grundlage für strategische Personal- und Organisationsentscheidungen.

sondern mit der Lego-Serious-Play-Methode. Durch das „Denken mit den Händen“ entstanden greifbare Modelle und intensive Diskussionen. Komplexe Zusammenhänge wurden sichtbar gemacht, Strategien konkretisiert und gemeinsam weiterentwickelt. Dabei hat sich gezeigt, dass es die Ergebnisse mehr als wert sind, sie in ein Whitepaper zu gießen und daraus abgeleitet zehn Prinzipien guter Kundenzentrierung zusammenzufassen. Sie zeigen auf, wie sich genossenschaftliche Werte in konkrete Entscheidungs- und Handlungslogiken übersetzen lassen. Für Mitglieder des ADG Alumni e.V. besonders wertvoll: Das Whitepaper wird ihnen exklusiv zur Verfügung gestellt – andere können es erwerben.

Ob Studien, Whitepaper oder Abschlussarbeiten: Die Inhalte liefern Impulse für strategische Diskussionen ebenso wie für konkrete Umsetzungsfrä-

Mit der Alumni-Arbeit erhält die genossenschaftliche Finanzgruppe insgesamt mehr Aufmerksamkeit im Personalmarkt, stärkt die Position der Mitgliedsbanken im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte und zahlt damit direkt auf die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Institute ein.

Wer sich aktiv einbringt, positioniert sich sichtbar innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds. Am Ende zeigt sich, ADG Alumni ist weit mehr als ein Netzwerk. Es ist eine Plattform für praxisorientiertes Lernen, kollektive Intelligenz und konkrete Lösungen – entwickelt von denen, die täglich Verantwortung in Genossenschaftsbanken tragen. Eine Stärke, die durch zunehmende Beteiligung gewinnt. Mit jeder weiteren institutionellen Mitgliedschaft wächst der konkrete Nutzen für die einzelnen Banken – und die Wirkung für den gesamten Verbund.

Ob Studien, Whitepaper oder Abschlussarbeiten: Die Inhalte liefern Impulse für strategische Diskussionen.

gen im eigenen Haus. Ergänzt wird dieser Nutzen durch das Netzwerk selbst – und damit durch das dritte Wirkungsfeld: Reputation. Eine starke Reputation ist entscheidend, denn sie sorgt für Vertrauen.

Zugriff auf konkrete Lösungen

Ein zweiter zentraler Baustein im Wirkungsfeld „Collaboration“ ist die Wissensdatenbank. Sie bündelt nicht nur die Studienergebnisse, sondern füllt sich auch durch die Inhalte der Projekte, die mit dem ADG Alumni Award ausgezeichnet wurden. Damit wird ein strukturierter Zugang zu Erfahrungswissen im Verbund geschaffen.

Bei dem Award werden nicht nur die besten Arbeiten ausgezeichnet, sondern auch in der Community sichtbar gemacht. Die eingereichten Konzepte stammen aus realen Projektarbeiten – entwickelt im Rahmen von GBF-, TOP-, TLP- sowie Bachelor- und Master-Programmen. Es handelt sich nicht um theoretische Modelle, sondern um Konzepte, die aus konkreten Herausforderungen im Bankalltag entstanden sind.

Darüber hinaus besteht für die institutionellen Mitglieder im Rahmen der Teilnahme an den Award-Pitches die Möglichkeit, direkt mit den Autorinnen und Autoren in den Austausch zu treten. Mitglieder profitieren so von einem kontinuierlichen Strom an Ideen, Konzepten und Lösungsansätzen. Unterschiedliche Bankengrößen und Ausgangssituationen sorgen dafür, dass sich nahezu jedes Institut in einzelnen Fragestellungen wiederfinden kann.

Daraus ergibt sich für institutionelle Mitglieder ein klarer Mehrwert: Zugang zu einem kuratierten Wissenspool, der auf realen Erfahrungen basiert. Statt Beratergespräche dominieren hier Praktikerperspektiven – nachvollziehbar, anwendbar und anschlussfähig.



Joachim Kehr
Geschäftsführer bei
ADG Alumni e.V.



Malte Ringsdorf
Geschäftsführer bei
ADG Alumni e.V.

seine vielfältigen Veranstaltungsformate und Veröffentlichungen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe gut bekannt – jede zehnte Bank ist mittlerweile Mitglied. Die gestiegenen Online-Aktivitäten auf der Alumni-Plattform sowie auf LinkedIn haben die Sichtbarkeit deutlich erhöht.

Doch bei aller Bedeutung von Netzwerken und Gemeinschaftserlebnissen wird noch viel mehr geboten, denn Alumni tragen als glaubwürdige Botschafter durch ihre Erfahrungen wesentlich zur positiven Wahrnehmung und damit zur Steigerung der Reputation der Genossenschaftsbanken als Gruppe bei. Daraus entsteht mehr als Community – es entsteht ein systematischer Zugang zu Wissen, Erfahrung und konkreten Lösungsansätzen.

Wissen aus der Praxis teilen

Collaboration bedeutet dabei vor allem eines: Erfahrungswissen zugänglich machen. In den vergangenen zwei Jahren sind daraus drei Studien entstanden, die unter anderem über Webinare direkt mit Praktikern diskutiert wurden:

- Frauen im Management
- Young Executive Manager
- Best Ager: 55+

Diese Studien basieren nicht auf externen Stichproben, sondern auf den praktischen Einschätzungen erfahrener Prac-

Ein weiterer Meilenstein ist das aktuelle Whitepaper zur Kundenzentrierung, das in Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen entsteht und das auf den Ergebnissen der Alumni-Tagung 2025 fußt. Es greift ein Thema auf, das auch strategisch im Fokus des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

Wissen ist im genossenschaftlichen Verbund ausreichend vorhanden. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, es zugänglich zu machen und in konkrete Wirkung zu übersetzen.

(BVR) steht: Wie kann Kundenzentrierung unter den Bedingungen von Digitalisierung, Regionalität und zunehmender Unternehmensgröße beziehungsweise Fusionen neu gedacht werden?

Das Thema wurde im Rahmen der Alumni-Tagung 2025 behandelt und bewusst anders bearbeitet: nicht theoretisch,

Impressum

Börsen-Zeitung

Sonderbeilage
Volks- und Raiffeisenbanken

Am 10. Juni 2026

Redaktion: Claudia Weippert-Stemmer
Anzeigen: Bernd Bernhardt (verantwortlich)
Typografische Umsetzung: Julia Geist

Verlag der Börsen-Zeitung in der Herausberggemeinschaft
WERTPAPIER-MITTEILUNGEN Keppler, Lehmann GmbH & Co. KG
Sandweg 94 · 60316 Frankfurt am Main · Tel.: 069/2732-0
(Anzeigen) Tel.: 069/2732-115 · Fax: 069/233702 · (Vertrieb) 069/234173

Geschäftsführung:
Joachim Lauterbach (Vorsitzender), My Dang

Druck: Mittelhessische Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG
Marburger Straße 20 · 35390 Gießen