

# «NICHT DIE BANK IST DER TREIBER, SONDERN DER KUNDE»

Digitalisierung ist ein grosses Thema. Aber was bedeutet es konkret für die Luzerner Kantonalbank beziehungsweise deren Kundinnen und Kunden? Im Gespräch erklären Stefan Lüthy und Andreas Dietrich die digitale Strategie der Bank. Lüthy ist Leiter Multikanalmanagement und Digitalisierung bei der LUKB. Dietrich ist als LUKB-Verwaltungsrat auf strategischer Ebene tätig. Er leitet das Kompetenzzentrum «Financial Services Management» am IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

## Andreas Dietrich, was ist unter dem Begriff «Digitalisierung» in der Bankenbranche zu verstehen?

*Andreas Dietrich:* Es gibt vier Aspekte, die mir wichtig erscheinen und welche aufzeigen, was Digitalisierung für die Banken bedeutet: Innovationen bei Produkten, Dienstleistungen und Kommunikationskanälen. Die Automatisierung von Prozessen. Der Bereich «Analytics» sowie der Aspekt der Community. In jedem Bereich gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Herausforderungen.

## Was ist mit Innovation gemeint?

*Dietrich:* Es geht um neue Produkte, auch darum, wie man Bankgeschäfte abwickelt oder wie man als Kunde mit der LUKB in Kontakt tritt. Im Zuge der Digitalisierung wird es zum Beispiel möglich sein, seine Hypothek online zu verlängern. Um nur ein Beispiel zu nennen. Ebenfalls in den Bereich der Innovation gehören neue Produkte wie etwa der Anlagefonds «LUKB Crowders TopSwiss», der auf dem Prinzip der «Crowd», also der kollektiven Intelligenz vieler, basiert.



«Unser Ziel ist, dass sich die digitalen und analogen Möglichkeiten ergänzen.»  
Andreas Dietrich

## Wo liegt der Schwerpunkt bei den Prozessen?

*Dietrich:* Vereinfacht gesagt geht es darum, Abläufe schneller und einfacher zu machen. Natürlich spielt dabei die Kosteneffizienz eine Rolle. Aber ebenso der Komfort und der Nutzen für den Kunden. Werden Prozesse also optimiert, entstehen im Idealfall tiefere Kosten und eine höhere Nutzerfreundlichkeit. Nehmen wir als Beispiel die elektronische Terminvereinbarung: Für die Bank heisst das, es muss niemand einen Termin manuell abklären, erfassen und bestätigen. Und für den Kunden geht es schneller, einfacher und zu jeder Tages- und Nachtzeit. So etwas wird heutzutage je länger, je mehr erwartet von einer Bank. Und es zeigt, dass der Treiber der Digitalisierung oftmals nicht die Bank selber ist, sondern der Kunde. Er gibt durch seine Bedürfnisse und Ansprüche den Takt vor.

## Spricht man von Analyse, fällt oft der Begriff «Big Data». Was steckt dahinter?

*Dietrich:* Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Wenn ich bei Amazon oder Zalando einkaufe, dann schlagen mir diese Online-Warenhäuser Artikel vor, die zu mir und meinem Stil passen. Möchte ich eine Hose kaufen, werden mir dazu

noch passende Hemden angezeigt. Und beim nächsten Einkauf wird die Auswahl aufgrund meiner letzten Aktivität weiter verfeinert. Gleichzeitig fällt das, was mich nicht interessiert, in der Priorität zurück. Ziel ist es, möglichst individuell auf die Kundenbedürfnisse einzugehen. Bei einer Bank wie der LUKB könnte das bedeuten, dass mir als Kunde zum Beispiel nicht mehr zwanzig unterschiedliche Fonds vorgeschlagen werden, wenn ich nach Geldanlagen suche, sondern vielleicht nur noch einer oder zwei, die dafür genau diejenigen Titel beinhalten, die ich haben möchte. Hier und in vielen weiteren Bereichen gibt es enormes Potenzial, unsere Dienstleistungen individueller und kundenfreundlicher zu machen.



## Und im Bereich Community und Vernetzung?

*Dietrich:* Hier liegt das Potenzial darin, Kundinnen und Kunden zusammenzuführen. Sie sollen sich austauschen – und voneinander profitieren. Ein klassisches Beispiel ist funders.ch, die Crowdfunding-Plattform der LUKB. Hier finden sich Leute online, die sich im realen Leben womöglich nie treffen würden: Herr



«Wir tun das eine, ohne das andere zu lassen.» Stefan Lüthy

Meier aus X, der ein Projekt realisieren möchte, und Herr Müller aus Y, der die Idee toll findet und sich an der Finanzierung beteiligt. Natürlich sind auch die Aktivitäten auf sozialen Medien wie Facebook, Twitter und Co. in diesem Bereich angesiedelt. Alles mit dem einen Ziel: die LUKB und ihre Dienstleistungen erlebbar und nutzbar zu machen. Eine sehr spannende und reizvolle Entwicklung, wie ich finde.

**Stefan Lüthy, Sie arbeiten operativ an der Umsetzung der Strategie 2020@LUKB. Schürt die angestrebte Digitalisierung nicht auch Skepsis oder gar Ängste bei der Kundschaft?**

*Stefan Lüthy:* Auf einen gewissen Teil mag das zutreffen, ja. Wobei ich damit nicht per se die «alten Semester» meine. Sondern generell Leute, die neuen Technologien gegenüber abgeneigt sind. Ältere wie auch Jüngere, die ohne Smartphone, Tablet und ständige Internet-Verbindung auskommen möchten, was absolut legitim ist. Diese Leute berücksichtigen wir in unserer Strategie, indem wir «das eine tun, ohne das andere zu lassen», wie man so schön sagt.

**Was bedeutet das konkret?**

*Lüthy:* Nebst den Online-Angeboten wird es bei der LUKB auch in Zukunft immer die Möglichkeit geben, auf den gewohnten Kanälen mit der Bank in Verbindung zu sein: telefonisch, auf dem Postweg, oder persönlich bei einem Kundenbetreuer. Das ist ganz wichtig. Wir wollen auf keinen Fall zur «vollautomatisierten, unpersönlichen Bank» werden.

**Viele Leute sind Online-Aktivitäten gegenüber skeptisch, weil sie Sicherheitsbedenken haben. Ganz besonders, wenn es um Bank-Angelegenheiten geht...**

*Lüthy:* Das ist uns absolut bewusst. Wir müssen das Vertrauen, das Kundinnen und Kunden seit jeher in die LUKB setzen, auch im digitalen Zeitalter rechtfertigen. Indem wir zum Beispiel mit neuen Produkten erst dann an den Markt gehen, wenn sie wirklich ausgereift sind. Und indem wir natürlich konsequent auf höchste

Sicherheitsstandards setzen. In der Digitalisierungsstrategie einer Bank spielt das Thema Sicherheit immer eine wichtige Rolle.

**Durch das Internet werden Angebote vergleichbarer. Totale Kostentransparenz hat in anderen Branchen schon so manchem Anbieter schlaflose Nächte bereitet. Haben Sie keinerlei Bedenken diesbezüglich?**

*Lüthy (lächelt):* Nein, absolut nicht. Denn wir pflegen schon heute eine transparente Angebots- und Preispolitik. Das Internet macht Vergleiche insofern lediglich einfacher. Natürlich sind auch wir nicht davor gefeit, dass der eine oder andere vielleicht mal zur Konkurrenz wechselt, weil ihm da vielleicht eine App auf dem Smartphone oder diese oder jene Web-Anwendung besser gefällt. Aber das ist ganz normal. Letztlich geht es, ob digital oder nicht, immer noch um die Qualität der Produkte und Beratungsleistungen. Und hier brauchen wir uns nicht zu verstecken. Ganz im Gegenteil: Ich bin überzeugt, dass die LUKB im Zuge der Digitalisierung eher noch an Profil und Kundenvertrauen hinzugewinnen wird.

*Dietrich:* Das sehe ich genauso. Zumal wir, wie bereits angetönt, keinen radikalen Weg beschreiten. Unser Ziel ist es, dass sich die digitalen und analogen Möglichkeiten ergänzen. Idealerweise könnte das zum Beispiel bedeuten, dass man als Kunde erste Vorabklärungen und Datenerfassungen online erledigt und am Ende dann in persönlichem Kontakt mit der Kundenberaterin oder dem Kundenberater steht, wo offene Fragen geklärt werden und das Geschäft letztlich persönlich und mit einem guten Gefühl abgeschlossen wird. Unser Verständnis von Digitalisierung besteht darin, neue Möglichkeiten so einzusetzen, dass sie dem Kunden den grösstmöglichen Nutzen bringen. Wir werden uns hüten, Abstriche bei der Qualität unserer Angebote oder der persönlichen Beratung zu machen.

# ENTSCHEIDEN IN DER HÖCHSTEN LIGA

Der LUKB Pilatus-Club feierte im August in der Luzerner Altstadt Premiere. Dabei referierte Lutz Wagner, ehemaliger Bundesliga-Schiedsrichter, zum Thema «Entscheiden in Stresssituationen» und gewährte dem interessierten Publikum Einblicke ins Entscheidungsverhalten eines Schiedsrichters.

## Führung und Fussball

Ihr Handeln hat weitreichende Konsequenzen, wobei sie bei Entscheidungen oft unter Druck stehen. So lassen sich Gemeinsamkeiten im Alltag von Führungskräften und Schiedsrichtern beschreiben. «Wer im Fokus verschiedener Interessen steht, muss mit Druck umgehen und diesen in positive Energie umwandeln können», sagt Lutz Wagner, ehemaliger Schiedsrichter in der Deutschen Bundesliga. Seine Erfahrungen aus dem Spitzensport gibt er heute an Entscheidungsträger in der Wirtschaft weiter.

## Grenzen und Gespür

Das Wissen um die eigene Fehlbarkeit ist Basis für bewusstes und kontrolliertes Entscheiden. Manches liegt schlicht nicht in der Macht des Entscheiders, im Unternehmen genauso wie auf dem Fussballplatz. Situation richtig einschätzen, Entscheid etappieren und Zeit gewinnen, dann folgerichtig und selbstbewusst handeln. Lutz Wagner ist überzeugt: «Wichtig ist, überhaupt zu entscheiden. Ohne langes Zögern, um schnell Klarheit zu schaffen.» Immer mit dem richtigen Blick auf die Konsequenzen für das Umfeld. Die Sensibilität für die Folgen einer Entscheidung ist Teil jedes Entscheidungsprozesses, ob mit oder ohne Stress.



«Entscheidungen erfordern Mut. Wer Mut beweist, überhaupt zu entscheiden, macht schon einiges richtig.» Lutz Wagner

## Kritik und Kommunikation

Entscheidungen hinterfragen, analysieren und vertreten. Das sind die wichtigsten Aspekte einer stetigen Verbesserung. Wer entscheidet, wird auch kritisiert, muss Verantwortung übernehmen. Dabei hilft eine präzise Kommunikation, verbal und nonverbal. Sie ist ein Zeichen von Stärke und geht mit gesunder Selbstkritik einher. Nur ein toleranter und analytischer Umgang mit Fehlern führt zu Lernerfolg. Und wer, wie Lutz Wagner, in der obersten Liga mitentscheiden will, ist darauf dringend angewiesen.

# LUKB DIGITAL

Erleben Sie die LUKB und ihre Themen im Video. Gehen Sie über die QR-Codes oder Webadressen zu den einzelnen Beiträgen.



Weiterlesen –  
das komplette  
Interview mit Prof.  
Dr. Peter A. Gloor

[www.lukb.ch/open-innovation](http://www.lukb.ch/open-innovation)



Fredy Rösli über  
seine Leidenschaft,  
das Schachspiel  
auf Eis.

[www.lukb.ch/curling](http://www.lukb.ch/curling)

## LUKB Pilatus-Club

Der LUKB Pilatus-Club bietet ein exklusives Netzwerk mit vielfachem Nutzen für seine Mitglieder: vertiefte Informationen zu relevanten Anlagethemen, spannende Referate von hochkarätigen Persönlichkeiten aus verschiedenen Fachgebieten und der Austausch mit interessanten Menschen. Er ist im Zusammenhang mit den neuen Anlagelösungen für anspruchsvolle Anlegerinnen und Anleger entstanden.