

Dialogvortrag anlässlich der Kronberger Kaminesgespräche am 1. Oktober 2015



Im Interview:

Thomas Ullrich, Vorstand der DZ BANK, Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Professor für Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Media Management der Hochschule RheinMain in Wiesbaden.

Thema:

„Herausforderungen im Personalbereich – Banken zwischen Regulatorik und Digitalisierung“

Allgemein:

Die regulatorischen Anforderungen stellen aktuell eine große Herausforderung für Banken dar. Zum einen schränken sie die Profitabilität der Banken ein und zum anderen bescheren sie den Instituten eine Vielzahl an Aufgaben, die zusätzlich bewältigt werden müssen. Zudem greifen die regulatorischen Neuerungen in verschiedene Bereiche und Ebenen ein. Diese betreffen u.a. Bereiche, wie Corporate Governance, Compliance, Risikomanagement und Digitalisierung. Banken müssen ihr ge-

samtes Geschäftsmodell überprüfen und analysieren, welche Produkte sie auf dieser Grundlage überhaupt noch generieren können, die Kundennutzen und einen erkennbaren Mehrwert schaffen. Gelingt es Banken, die zunehmenden Anforderungen mehr und mehr automatisiert zu bewältigen, können sie sich in Zukunft aber weiterhin erfolgreich im Markt platzieren. So betrachtet kann die Regulatorik trotz der in den Medien zum Teil kritisch dargestellten Aspekte auch zum Erfolgsmotor werden.

Pressekontakt:

Kai Nellinger · kai.nellinger@integrata.de

Integrata AG · Zettachring 4 · 70567 Stuttgart · Tel. +49 711 62010-201, Fax -216 · www.integrata.de



Auszüge aus dem Interview:

Prof. Dr. Jäger:

Herr Ullrich, welche Herausforderungen gibt es bei Ihnen in der DZ BANK?

Herr Ullrich:

Zunächst vielen Dank für die Einladung zu diesem Gespräch, auch von Seiten der DZ BANK. Gerne möchte ich einige kurze Stichworte zu unserem Konzern und meiner Aufgabe erläutern. Der Hauptsitz der DZ BANK ist Frankfurt, wir beschäftigen derzeit rund 4.000 Mitarbeiter. Unsere Standorte sind über ganz Deutschland verteilt und zudem agieren wir als Konzernmutter für die Verbundunternehmen, wie zum Beispiel R+V-Versicherung, Bausparkasse Schwäbisch Hall oder Union Investment. Auf Konzernebene beschäftigen wir insgesamt 30.000 Mitarbeiter. Als Vorstand bin ich u.a. für die Bereiche Human Resources und Transaction Banking, IT und Organisation verantwortlich. Hier werden meine Aufgaben insbesondere auch durch die Regulatorik geprägt.

Für unser Initiativen-Portfolio im Bereich HR wurden acht strategische Felder formuliert, u.a. Regulatorik, effiziente Personalarbeit, Demographie, Employer Branding, Talentmanagement und Digitalisierung. Unsere Bank verfolgt eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Personalstrategie und setzt diese konsequent um. Dies ist uns sehr wichtig, denn aktuellen Befragungen zufolge verfügen 74% der 210 befragten mittelständischen Unternehmen über keine Personal-Strategie. In 54% der Unternehmen mit einer Personalstrategie ist diese der Geschäftsleitung nicht bekannt!

Prof. Dr. Jäger:

Innovative Initiativen werden oft nicht von Führungskräften vorangetrieben, sondern auf der Fachebene, sozusagen von unten nach oben. Sehen Sie darin eine Motivation, dies in der Zukunft auch bei Ihnen zu verwirklichen? Und wie gehen Ihre Kollegen in der Führungsebene mit dieser Thematik um?

Herr Ullrich:

Meines Erachtens kommt es hier auf zwei Dinge an: Eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung innovativer Initiativen ist ganz sicher Mut, Führung und Vorleben der Verantwortlichen. Andererseits kommt es aber auch darauf an, die Ideen der Mitarbeiter aufzunehmen und eine Kultur der Offenheit zu leben, innovative Ideen zu unterstützen und zu fordern. Damit erfolgen Innovationen also von oben und unten.

Prof. Dr. Jäger:

Eine Anstellung in der Bank war in den 90er Jahren etwas ganz Besonderes. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte hat das Image der Banken leider merklich gelitten, nicht zuletzt durch die weltweite Bankenkrise. Merken Sie eine Zurückhaltung bei jungen Berufseinsteigern in Bewerbungsgesprächen? Und wenn ja, hat die DZ BANK hierzu eine Strategie?

Herr Ullrich:

Wir bemerken seit 2008 einen Rückgang der Bewerber durch die Krise, dennoch haben sich in diesem Jahr mehr als 1000 Bewerber für einen Trainee- oder Ausbildungsplatz bei uns beworben. Auch aufgrund unserer beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Gruppe hat die DZ BANK nach wie vor einen guten Ruf und ist daher für diese Bewerbergruppe interessant. Die Verdienstmöglichkeiten zu Beginn einer Karriere sind für den Bewerber nicht allein entscheidend, vielmehr die sich bietenden beruflichen Perspektiven und ob Sorge für eine Work-Life-Balance vom Unternehmen mitgetragen wird. Heutzutage ist für den Kandidaten entscheidend, dass sich die Arbeitswelt auch dem eigenen Lebensrhythmus anpasst.

Prof. Dr. Jäger:

Welchen Einfluss hat die Regulatorik auf die Personaleinstellungen in Ihrem Unternehmen?

Herr Ullrich:

Wir sind von der Regulatorik sehr getrieben, was die Einstellungen betrifft. Aus regulatorischen Gründen mussten wir seit 2010 annähernd 420 Mitarbeiter einstellen. Das stellt uns vor eine große Herausforderung, denn in unserer Branche bedarf es spezieller und erfahrener Führungs- und Fachkräfte, insbesondere auf den Feldern Finance, Risikomanagement und IT. Beispielsweise haben wir eine eigene Abteilung mit Innovationsmanagern, welche an den Vorstandsvorsitzenden berichten. Weitere Innovationsexperten sind in den Organisationseinheiten etabliert. Die Innovationsmanager unserer Gruppenunternehmen arbeiten untereinander vernetzt und haben verschiedene Zugänge zur Start-up- und Fintech-Szene, mit der sie zukunftsfähige Produkte entwickeln.

Prof. Dr. Jäger:

Binden Sie die neue Generation der Berufsanfänger in diesen Wandel des Unternehmens auch mit ein?

Herr Ullrich:

Ja, wir nehmen unsere jungen Mitarbeiter in diesen Gruppen auf. Weiterhin bieten wir einen physischen Corporate Campus an, welcher mit Universitäten und Start-up-Unternehmen kooperiert. Dieser Campus sorgt zum einen für einen Austausch der Berufsanfänger-Generation untereinander, gibt uns gleichzeitig aber auch die Möglichkeit, neue Talente für die unterschiedlichen Unternehmen zu rekrutieren.

Herr Ullrich:

Wir sind von der Regulatorik sehr getrieben, was die Einstellungen betrifft. Aus regulatorischen Gründen mussten wir seit 2010 annähernd 420 Mitarbeiter einstellen. Das stellt uns vor eine große Herausforderung, denn in unserer Branche bedarf es spezieller und erfahrener Führungs- und Fachkräfte, insbesondere auf den Feldern Finance, Risikomanagement und IT. Beispielsweise haben wir eine eigene Abteilung mit Innovationsmanagern, welche an den Vorstandsvorsitzenden berichten. Weitere Innovationsexperten sind in den Organisationseinheiten etabliert. Die Innovationsmanager unserer Gruppenunternehmen arbeiten untereinander vernetzt und haben verschiedene Zugänge zur Start-up- und Fintech-Szene, mit der sie zukunftsfähige Produkte entwickeln.

Prof. Dr. Jäger:

Binden Sie die neue Generation der Berufsanfänger in diesen Wandel des Unternehmens auch mit ein?

Herr Ullrich:

Ja, wir nehmen unsere jungen Mitarbeiter in diesen Gruppen auf. Weiterhin bieten wir einen physischen Corporate Campus an, welcher mit Universitäten und Start-up-Unternehmen kooperiert. Dieser Campus sorgt zum einen für einen Austausch der Berufsanfänger-Generation untereinander, gibt uns gleichzeitig aber auch die Möglichkeit, neue Talente für die unterschiedlichen Unternehmen zu rekrutieren.

Gast:

Die Fortschrittlichkeit der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen ist beeindruckend. Wenn Sie diese von Ihnen genannten Talente ausschließlich für die Gruppe und nicht für die Aktiengesellschaft suchen, wie sieht dann die Zukunft der Aktiengesellschaft aus?

Herr Ullrich:

Wir werden uns strukturell weiterentwickeln müssen und vielleicht in ferner Zukunft in eine Holding übergehen. Themen wie Digitalisierungs- oder Leadprozesse gewinnen zunehmend an Bedeutung. Wir bemerken bereits jetzt eine gewisse Verunsicherung bei unseren Mitbestimmungsgremien. Auch der Vorstand selbst muss bei Themen wie der Digitalisierung eine Vorbildfunktion übernehmen. Uns ist bewusst, dass in der Zukunft alles digitalisiert sein wird, was digitalisierbar ist, insbesondere auch die Back-Office-Prozesse. Dieser Wandel lässt sich nicht aufhalten und muss in der zukünftigen Planung des Unternehmens berücksichtigt werden.

Gast:

Das Compliance-Thema schränkt meiner Ansicht nach Innovationen und die Weiterentwicklung von Prozessen in einem Unternehmen deutlich ein. Führungskräfte werden daher zunehmend aufgefordert, hier zu reagieren und bekommen HR-Prozesse übertragen. Hier sehe ich jedoch ein Risiko hinsichtlich unternehmerischer Kreativität, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Wie sehen Sie das?

Herr Ullrich:

Ich gebe Ihnen Recht in Ihrer Aussage. Wir haben hier insbesondere ein Wettbewerbsrisiko. Dennoch lag die Verantwortung von Prozessoptimierung schon immer zu einem wesentlichen Teil im Führungskreis und ist auch dort richtig platziert. Auch von uns als Vorstandsgremium wird erwartet, dass wir uns permanent mit innovativen und marktrelevanten Themen auseinandersetzen.

Prof. Dr. Jäger:

Was treibt den Personalverantwortlichen beim Thema Regularität mit IVV?

(Anmerkung: IVV ist die Abkürzung für „Institutionsvergütungsordnung“ und steht für die Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Kreditinstituten)

Herr Ullrich:

Wie auch andere Unternehmen unterscheiden Banken grundsätzlich zwischen außertariflich und tariflich angestellten Mitarbeitern. Innerhalb der DZ BANK Gruppe haben wir ca. 500 sogenannte Risktaker. Diese werden anhand eines umfangreichen Kriterienkataloges identifiziert und unterliegen besonderen, nachhaltigen „Gehaltsmechanismen“ (Deferral / Retention).

Prof. Dr. Jäger:

Können die klassischen HR-Systeme die Einbindung der Risktaker-Anforderungen leisten?

Herr Ullrich:

Leider nicht. Hier müssen Zusatzanwendungen für das System programmiert werden. Ab Anfang des kommenden Jahres unterliegt die Institutionsvergütungsordnung noch strengeren Regelungen. Die Regelung gilt innerhalb von Europa, insbesondere für die 124 von der Europäischen Zentralbank beaufsichtigten systemrelevanten Kreditinstitute.

Prof. Dr. Jäger:

In Ihrer Gruppe gibt es ein Pilotprojekt: eine zukunftsorientierte Bank mit neuartiger Raumkonzeption, Organisation und Struktur. Erzählen Sie uns von diesem Projekt.

Herr Ullrich:

Es handelt sich dabei um die Teambank (Produkt easyCredit) in Nürnberg. Hier gibt es ein flexibles und modernes Raumkonzept ohne festen Arbeitsplatz mit dem Ziel, komplett papierlos zu arbeiten. Dadurch wird die Ernsthaftigkeit der Digitalisierung aufgezeigt. Die Teambank entwickelt ihre Produkte nach dem Grundsatz „Mobile first“. Das Konzept kommt äußerst positiv bei unseren Mitarbeitern und Kunden an.

Prof. Dr. Jäger:

Wenn jeder Kunde mittels mobilen Endgeräten auf Ihre erwähnten mobilen Anwendungen zugreifen soll, werden dann den Mitarbeitern selbst in Ihrem Unternehmen auch solche mobilen Endgeräte zur Verfügung gestellt?

Herr Ullrich:

Ein Teil der Mitarbeiter bei uns haben iPhones und iPads im Einsatz, die restliche Belegschaft hat die Möglichkeit, jederzeit und von überall auf die technischen Systeme zugreifen zu können.

Prof. Dr. Jäger:

Wie lange wird Ihrer Ansicht nach in Ihrem Unternehmen die gesamte Mobilisierung in allen Bereichen mit Kundennähe dauern?

Herr Ullrich:

Ich denke, es wird wohl noch fünf Jahre dauern, bis wir von einer vollständigen digitalisierten Arbeitswelt in unseren Kundengeschäftsbereichen sprechen können. Der Kunde bestimmt bereits jetzt wesentlich die technische Entwicklung mit. Auch werden sich unsere internen Prozesse durch solche Innovationen deutlich ändern, zu sehen beispielsweise am Zahlungsverkehr.

Gast:

Welche Lösung hat die DZ BANK dafür? Wie bewerten Sie diese Herausforderung?

Herr Ullrich:

Die Herausforderung der Banken besteht aus der zunehmenden Verunsicherung der Kunden, die genau informiert sein wollen, was mit ihren sensiblen Daten im Netz passiert. Die genossenschaftliche FinanzGruppe entwickelt daher aktuell zusammen mit allen anderen deutschen Banken und einem deutschen mittelständischen Softwarehaus eine vergleichbare Anwendung zum Zahlungsverkehr im e-commerce: paydirekt. Wir möchten hiermit dem Kunden eine sichere, schnelle, kostengünstige und kundenorientierte Lösung bieten. Neben weiteren Bankprodukten werden wir auch einen einfachen Bestellprozess mit Käuferschutz und Händlergarantie anbieten.

Prof. Dr. Jäger:

Herr Ullrich, recht herzlichen Dank für dieses spannende und interessante Interview. Sie verbinden verschiedene Themen wie Personalthemen gekonnt mit Regularität oder Digitalisierung. Es zeigt außerordentlichen Unternehmergeist, dass die DZ BANK Gruppe so viel Flexibilität in der Führung des Unternehmens zulässt. Hoffentlich setzt sich diese innovative Entwicklung Ihres Unternehmens in Zukunft fort.

Herr Ullrich:

Vielen Dank für dieses Interview. Abschließend möchte ich noch ein paar Worte an die Gäste des heutigen Abends richten. Ich als Vorstand bin für diese fortwährende Entwicklung innerhalb des Unternehmens mit verantwortlich. Wir müssen als Unternehmen Vertrauen erzeugen und fehlerfreundlich sein, dann motivieren wir unsere Mitarbeiter und erzeugen damit Fortschritt und Wachstum.