

„Bilder einer Zukunft, die wir wollen!“



DIRK KANNACHER, DR. CHRISTOPH SAMWER, und ALEXANDER GYSINN (von links nach rechts) bauen auf Kooperation, menschliches Miteinander und gemeinsam gelebte Werte, um ihre Häuser in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Verantwortliche der GLS Bank, der Volksbank Heilbronn und der Lendico GmbH diskutieren die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur in einer Zeit des Umbruchs

NICHT ERST SEIT der jüngsten Finanzkrise stehen Finanzdienstleister im Fadenkreuz der Kritik. Eine Unternehmenskultur, die der Ertragsorientierung alles unterordnet, auch zweifelhafte Hochleistungen mit Bonuszahlungen belohnt, stößt auf erheblichen Widerstand seitens einer sensibilisierten Öffentlichkeit und seitens der Regulierer auf allen Ebenen. Sie wird zunehmend zum Risiko für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung der ganzen Branche, aber auch jedes einzelnen Instituts.

Dies gilt umso mehr, als den etablierten Vertretern der Branche eine neue Konkurrenz erwachsen ist, die sich nicht nur von der Technologie her, nicht nur durch ihre internetbasierten, vollständig digitalen Geschäftsmodelle abgrenzt, sondern eine unerwartet frische, jugendlich-flexible Kultur und Ausstrahlung mitbringt. Zu Recht macht das Wort vom Kulturwandel die Runde, erfährt bei kleinen und großen Banken höchste Aufmerksamkeit. PricewaterhouseCoopers hat für eine Studie zu diesem Thema ausführliche Interviews mit 29 Spitzenmanagern deutscher Geschäftsbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken geführt. Die Befunde sind allerdings zwiespältig. Obwohl dem Kulturwandel eine prominente Rolle zugeschrieben wird, ist dessen Umsetzung keineswegs regelmäßig Thema in den Gremiensitzungen. Nur ein Drittel der Befragten diskutiert Stand und Fortschritte regelmäßig in Geschäftsführung oder Aufsichtsrat. Ein weiteres Drittel widmet sich Werten und Unternehmenskultur anlassbezogen, während ein weiteres Drittel in absehbarer Zeit gar keine Auseinandersetzung auf Führungsebene plant. Diese Ergebnisse zeigen, dass die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur in vielen Banken weiter-

hin unterschätzt wird. Dem stehen Beispiele so mancher Institute entgegen, die vom Kulturwandel der Finanzdienstleisterbranche nicht nur reden, sondern in der Umsetzung bereits weit vorangeschritten sind. Wir diskutierten mit drei Vertretern sehr unterschiedlicher Finanzdienstleister ihre sehr verschiedenen Ansätze und Erfahrungen: Alexander Gysin (Volksbank Heilbronn eG), Dirk Kannacher (GLS Bank) und Dr. Christoph Samwer (Lendico).

Bill Gates meinte ja bekanntlich, dass man zwar noch Banking brauche, aber keine Banken mehr. Die Frage des Kulturwandels für Finanzdienstleister hat vor diesem Hintergrund



eine ganze Fülle auch grundsätzlicher Aspekte. Wenn Kultur umfassend die besondere Daseinsweise einer Körperschaft beschreibt, dann geht es

schon vom Begriff her auch um deren Existenzberechtigung. Wie definieren Sie Ihre Rolle im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gefüge?

Dr. Christoph Samwer (Lendico): Ganz ohne Banken geht es natürlich nicht – ohne den Kunden allerdings auch nicht. Ich glaube, dass eine Orientierung und engere Ausrichtung am eigentlichen Kundenbedürfnis wirklich überfällig in der Branche ist. FinTechs sind deshalb erfolgreich, weil Sie ein konkretes Problem des Kunden in einer für ihn verständlichen und nachvollziehbaren Form lösen. Hier können Banken von uns FinTechs einiges lernen.

Alexander Gysin (Volksbank Heilbronn eG): Wozu braucht man eine

“ Liquidität braucht jeder immer und in ausreichendem Maße – sie kann nicht annualisiert werden. “

Alexander Gysin

Bank? Darauf gibt es eine ganz klare Antwort, auf die am Ende alles hinausläuft: Man braucht eine Bank um jederzeit liquide zu sein! Liquidität braucht jeder immer und in ausreichendem Maße – sie kann nicht annualisiert werden. Aber das bedeutet keine Festlegung auf eine bestimmte äußere oder innere Architektur. **Dirk Kannacher (GLS-Bank):** Eigentlich seit unserer Gründung vor mehr als einem halben Jahrhundert haben wir diese Themen immer und immer wieder diskutiert, Schlüsse gezogen und gehandelt,

— » DIRK KANNACHER

Bereichsleiter Privat- und Geschäftskunden GLS Bank

Nach erfolgreicher Bankausbildung arbeitete Dirk Kannacher erst in der Kundenberatung und ab 2000 in verschiedenen Führungsaufgaben bei der Commerzbank in Dortmund. Seit 2010 ist er Bereichsleiter bei der **GLS BANK**, wo er den Bereich Privat- und Geschäftskunden verantwortet, zu dem die telefonische Kundenberatung mit der Baufinanzierung und Geschäftskundenbetreuung, die persönliche Beratung in den Filialen sowie die Online-Filiale und die Vertriebsunterstützung gehören. Daher begleitete er auch technische Innovationen wie die GLS App und Video-Ident.



um uns neuen Herausforderungen stellen zu können. Vor 35 Jahren warfen wir auf der Titelseite unserer neu gegründeten Zeitschrift „Bankspiegel“ die Frage auf: „Was haben wir nicht nur äußerlich durch bessere Verwaltung, sondern vor allem innerlich im Verhalten zueinander (Mitglieder, Bank und Kunden) zu leisten, um unserem Wachstum Realitätswert zu verleihen?“

Und wie beantworten Sie diese Frage heute, ganz aktuell?

Dirk Kannacher: Wir haben uns seit geraumer Zeit in internen Workshops und Meetings vier Fragen vorgenommen und nach strategischen, aber auch ganz praktischen Antworten gesucht: Welche Rolle hat die Bank? Wo ist der Mehrwert einer Bank? Wo wirkt das Geld? und schließlich: Was ist das Ziel unseres Handelns? Und der gemeinsame Nenner unserer so gewonnenen Ansätze strahlt auf alle Bereiche aus: Geld ist für die Menschen da. Banken müssen wieder zu Ermöglicern werden. Daher stehen bei unseren drei P die Menschen ganz vorne: „People – Planet – Profit“.

Das klingt gut, bleibt aber zunächst abstrakt. Könnten Sie da noch einmal konkreter werden?

Dirk Kannacher: Grundgedanke ist es, den Kundinnen und Kunden die Möglichkeit für einen bewussten und sinnvollen Umgang mit Geld zu eröffnen. Und zur Umsetzung dieser Strategie setzen wir auf ein stark digitalisiertes Spektrum von Austausch und Kommunikationsangeboten. Apps und Chaträume sind ja ohnehin fast schon selbstverständlich; jederzeit bieten wir zum Beispiel auch Einblick in aktuelle Investitionsvorhaben und eröffnen Möglichkeiten zum Feedback; wir fördern das Engagement mit unserer Initiative „Share Dich drum!“ Und das reicht bis hin zum Angebot einer eigenen Crowd-Funding-Plattform.

Kurz, wir legen, meist online, in interner und externer Abstimmung eine ganze Fülle von Ansätzen und Angeboten auf unter unseren Leitlinien: Sinnvoll investieren, Transparenz schaffen, Menschen vernetzen!

— » DR. CHRISTOPH SAMWER

Founder und Geschäftsführer Lendico/ Teil der Rocket Internet AG



Dr. Christoph Samwer hat seinen Doktor der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München gemacht und ist im Anschluss bei McKinsey als Junior-Produktleiter tätig gewesen. Im Jahre 2013 begründete er mit das Startup Unternehmen **LENDICO**, in welches er seine mehr als achtjährige Erfahrung im Bereich Banking & Versicherung als Geschäftsführer einfließen lässt. Das FinTech-Unternehmen stellt einen E-Commerce-Marktplatz zur interaktiven Vermittlung von P2P-Krediten sowohl für Konsumenten als auch für Unternehmen dar.

Menschen, das sind ja zum einen die Mitarbeiter im Unternehmen Bank, aber doch vor allem auch die Kunden. Herr Samwer, Herr Gysinn, wie kann, wohin soll sich Ihrer Meinung nach Kultur entwickeln, um das Verhältnis zwischen Bank und Kunden auf eine neue Stufe zu stellen?

Dr. Christoph Samwer: Lendico hat ja im Kern eine Vermittlungsfunktion. Wir heben das Wesen der Bank – zwischen Geldgebern und Geldnehmern zu vermitteln – auf eine aktuelle technische Plattform und dadurch auf einen neuen Ansatz im Sinne der Share Economy. Dabei gilt: Ertragschancen bieten sich nur, wenn der Kunde einen Mehrwert wahrnimmt. Banking muss wieder erlebbar werden, etwas sein, mit dem sich Kunden auseinandersetzen wollen. Die Anleger auf Lendico starten meist mit kleinen Beträgen, machen positive Erfahrungen und investieren über die Zeit immer mehr. Derartige Kennzahlen über die Kundenzufriedenheit beobachten wir sehr genau, da sie zeigen, dass unser Geschäftsmodell funktioniert, dass wir als offenes Angebot für einen finanziellen Austausch, für Win-Win-Situationen angenommen werden.

Alexander Gysinn: Als Genossenschaft haben wir die Kundenorientierung ja praktisch bereits in der Eigentümerstruktur eingeschrieben. Das kann man offen-



Kultur wertvoller Begegnungen.“ Mit dieser Haltung ist der Austausch mit den Kunden menschlich und wirtschaftlich immer fruchtbar und stiftet Verbindung und Zufriedenheit.

Daraus spricht der genossenschaftliche Gedanke. Aber gleichwohl, Herr Gysinn, hat sich die Volksbank Heilbronn in den letzten Jahren völlig neu erfunden, wie Sie auf Ihrer Internetseite schreiben, und auf diesem Wege die interne Hierarchie abgeschafft. Können Sie uns das näher erläutern?

Alexander Gysinn: So etwas fällt selbstverständlich nicht vom Himmel, sondern

“**Banken müssen wieder zu Ermöglichere werden. Daher stehen bei unseren drei P die Menschen ganz vorne: „People – Planet – Profit“.**“

Dirk Kannacher

kundig so oder so ausprägen. Aber wenn man es ernst nimmt, dann geht es ja niemals um Gewinnmaximierung, sondern um Gemeinschaft, Gesellschaft, um Entwicklung jedes einzelnen. Wir haben wahrhaft viel Energie aufgebracht, um mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den genossenschaftlichen Auftrag aktuell und konsequent nicht nur zu formulieren sondern zur Grundlage des Handelns zu machen. In unserem Leitbild heißt es: „ Wir schaffen eine erlebbare

ist Ergebnis und Teil eines übergreifenden und langwierigen Prozesses. 2007 hatten wir eine „Zukunftswerkstatt“ eingerichtet, an der sich bereits eine große Anzahl an Mitarbeitern beteiligte.

Unter anderem ging es damals um das Thema Führung. Das wurde heiß diskutiert und spitzte sich auf die Frage zu: „Wozu braucht man Vorgesetzte?“ Nach vielen Debatten blieb als Antwort übrig – „Damit jemand den Urlaubsschein unterschreibt“. Das war der An-

stoß dazu, im Jahr 2011 die bestehenden Hierarchien in der Bank fast vollständig abzuschaffen.

Wie kann man sich denn so etwas praktisch vorstellen?

Alexander Gysinn: Das geht viel besser als man zunächst meinen könnte. Im Grunde kann man die neue, hybride Führungsstruktur am besten erklären, indem man die Analogie zum Hochseesegeln zieht. Da agieren lauter Top-Leute, von denen jeder jederzeit weiß, was er wann und wie zu tun hat. Fällt jemand aus, kann ein anderer sofort einspringen. So auch bei uns: Die Teamentscheidung ersetzt die Direktive. Und es gelingt, gemeinsam alle Aufgaben so zu verteilen, dass jeder sein Bestes geben kann.

Dadurch wird die Professionalität aller gefördert, die Position jedes einzelnen gestärkt und letztlich der Förderauftrag der Bank, der Dienst an der Gemeinschaft, noch zielsicherer verwirklicht. Wir agieren flexibler und verantwortlicher als jemals zuvor.

Während bei Ihnen, Herr Dr. Samwer, und bei anderen FinTechs die Kultur ja von Grund auf frisch entsteht, sind Veränderungsprozesse, wie Sie in traditionsreichen Instituten jetzt dringend erforderlich sind, doch sicher nicht ganz ohne Schmerzen zu haben. Wie reibungslos verlief denn die Abschaffung der Hierarchien in Heilbronn? Und, Herr Kannacher, wie denkt man bei der GLS über dieses Thema?

Alexander Gysinn: Wenn es reibungslos funktioniert, dann funktioniert es eben nicht. Einen solchen Wandel muss man wollen, man muss ihn aber auch aushalten! Wir hatten im Rückblick vier Phasen des Übergangs. Am Anfang stand weit verbreitet die Identitätskrise. Das ging schon recht tief, und es war wichtig, immer wieder festzuklopfen, dass wir nicht weniger Bank, nicht weniger gut sind und sein werden als zuvor. Aber selbstverständlich breitete sich zeitweise auch eine Orientierungslosigkeit aus: Welche Kompetenzen habe ich noch, gewinne

“ Schnell und flexibel zu agieren, das schreiben wir FinTechs uns ja auch auf die Fahne. “

Dr. Christoph Samwer

Dr. Christoph Samwer: Sehr interessant! Aber schnell und flexibel zu agieren, das schreiben wir FinTechs uns ja auch auf die Fahne. Und das ist wirklich unabdingbar, weil sich die Bankenlandschaft viel schneller ändert als gedacht. Dem Anspruch der Kunden auf Service, Service, Service rund um die Uhr begegnen wir mit einer Innovationskultur, die Scheitern zulässt, Neuanfänge ermutigt, und mit der wir die Schlagzahl neuer Ansätze und innovativer Versuche laufend erhöhen können. Dabei stellen wir aber fest, dass die jungen Leute, die bei uns sehr früh sehr große Verantwortung übernehmen, nicht ohne weiteres auf so etwas wie Titel verzichten mögen.

Zwar haben wir keine starren Stufen oder Gehaltsbänder, aber die Visitenkarten sind denn doch Symbole für das, was der Träger bereits erreicht hat.

ich neu, wie kooperieren, wenn nicht irgendwie zentral gesteuert. In dieser Phase schälen sich die Deep Smarts heraus, die mit ihrer soliden Fach- oder sozialen Kommunikationskompetenz zu Anlaufstellen werden. Damit bildet sich eine Art faktischer Führungslogik heraus, die sozusagen Knotenpunkte im Netz schafft. Und das strahlte dann schließlich auf die gesamte Belegschaft aus, die ihre neue Verantwortung fand und übernahm.

Dirk Kannacher: Wir sind den Weg nicht so weit gegangen wie Sie. Aber auch unsere Diskussionen nahmen ihren Ausgang vom Gedanken an einen Neustart. Wenn wir die GLS auf der „grünen Wiese“ neu erfinden dürften, wie sollte sie dann sein? Das hat viel von dem überkommenen Silodenken weggefegt und ganz neue Sichtweisen ermöglicht. Beim Streichen bestimmter Positionen sind wir

nicht ganz so radikal vorgegangen, aber auch bei uns wurden das Denken in der Gruppe und gemeinsame Prozesse deutlich gestärkt.

Alexander Gysinn: Ja, das ist sicher ein entscheidendes Element, dass man die Intelligenz der Gruppe viel stärker nutzen kann. Es war in unserem Haus schon eine extreme Umstellung.

Dabei spielt doch vor allem auch die ständige offene Kommunikation eine besondere Rolle – also klassisch „analogs“ miteinander reden?

Alexander Gysinn: Ohne Zweifel, die direkte Interaktion in Workshops, in Teambesprechungen ist nicht zu ersetzen. Die soziale Komponente ist in solchen Veränderungsprozessen von elementarer Bedeutung.

Dr. Christoph Samwer: Und auch darüber hinaus im laufenden Betrieb. Das Erleben ist sehr wichtig. Jeder unserer Mitarbeiter wird für einige Monate ins Customer Center eingeteilt, um hautnah zu erfahren, was die Kunden wirklich wollen. Das schafft auch hohe Akzeptanz für solche Veränderungen, die gerade vom Dienst am Kunden hervorgerufen werden. Wir arbeiten zum Beispiel derzeit an der Automatisierung der Kreditbearbeitung. Die nötigen Algorithmen liefern die Mitarbeiter der Kreditabteilung. Das ist alles transparent kommuniziert und diskutiert, und sie wissen und können sich darauf verlassen, dass sie dadurch ihre Arbeitsplätze sichern – es werden nicht exakt die gleichen sein wie die, auf denen sie jetzt sitzen – aber die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum der Bank schaffen Ihnen neue Chancen.

Dirk Kannacher: Wir agieren in einer Zeit des Umbruchs – und ich darf unseren Gründer Wilhelm Ernst Barkhoff zitieren, der schon Mitte des letzten Jahrhunderts schrieb: „Die Angst vor einer Zukunft, die wir fürchten, können wir nur überwinden durch Bilder einer Zukunft, die wir wollen.“ Und dieses „Wir“ entsteht nicht durch ausgeklügelte Strategien und Vorgaben von oben, sondern durch die Kommunikation, die ganz praktische Zusammenarbeit im Team und mit den Kunden.

Vielen Dank für das Gespräch.

— » ALEXANDER GYSINN

Prozessmanagement Volksbank Heilbronn eG

Alexander Gysinn ist seit seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der **VOLKSBANK HEILBRONN** tätig. In dieser Zeit hat er von der Vermögensberatung über die Marketing- und Vertriebsleitung, den Aufbau des Produktmanagements, die Verantwortung für den Marktservice und für die Betreuung von Privat- und Firmenkunden bis zur Leitung diverser Projekte unterschiedlichste Aufgaben verantwortet und umgesetzt. Derzeit ist er im Prozessmanagement verantwortlich und studiert parallel Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management und Finance.

