

**DAS MAGAZIN**  
ZUM GESCHÄFTSBERICHT 2014  
DER DZ BANK GRUPPE

# DIE ZUKUNFT MITGESTALTEN



## 4 Regulierung

Eine koordinative und finanzielle Herausforderung – Interview mit Dr. Cornelius Riese

## 6 Wohnungseigentümer zu Klimaschützern machen

Schwäbisch Hall finanziert energetische Modernisierungsmaßnahmen

## 8 Kundenbindung erhöhen – Marktposition stärken

Perspektiven für die Genossenschaftliche FinanzGruppe im Firmenkundengeschäft

## 10 Gut beraten im Niedrigzinsumfeld

Drei Fragen an Dr. Friedrich Caspers

## 12 Zahlungsverkehr – mehr als Infrastruktur

Digitalisierung beeinflusst die Art, wie Menschen bezahlen

## 14 Agilität als Schlüssel zur Kundenbegeisterung

Beitrag von Alexander Boldyreff

## 16 Everything is digital – but partly cloudy

Omnikanalstrategie für erfolgreiches Privatkundengeschäft – Beitrag von Lars Hille

## 18 Orientierung an Werten gefragt

Employer-Branding-Kampagne für mehr Wir-Gefühl und erfolgreiches Recruiting



Dr. Cornelius Riese, Mitglied des Vorstands, DZ BANK AG, zuständig für Konzern-Finzen sowie für Strategie&Controlling  
**Seite 4**



Wohnen verursacht fast ein Drittel der CO<sub>2</sub>-Emissionen  
**Seite 6**

# Stark in die Zukunft



**Wolfgang Kirsch,**  
Vorstandsvorsitzender  
der DZ BANK AG

Die DZ BANK Gruppe blickt mit dem vorliegenden Geschäftsbericht 2014 auf ein außerordentlich erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Darauf dürfen wir mit Fug und Recht stolz sein. Doch der Blick nach vorne zeigt: Das Bankgeschäft befindet sich im Wandel. Dieses Magazin präsentiert Ihnen in anregender Form, wie wir diesen Transformationsprozess aktiv gestalten – in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe gemeinsam mit den Volksbanken Raiffeisenbanken.

So erläutert mein Vorstandskollege Dr. Cornelius Riese im Interview, wie wir eine immer strengere Regulierung mit den genossenschaftlichen Prinzipien des dezentralen Unternehmertums in Einklang bringen. Der Vorstandsvorsitzende der R+V Versicherung, Dr. Friedrich Caspers, erklärt, warum es in einem Umfeld dauerhaft niedriger Zinsen weiterhin gute Argumente für die Lebensversicherung gibt.

Die ständige Verfügbarkeit und der bequeme Abruf von Information verändern die Lebensgewohnheiten unserer Kunden – und damit ihre Ansprüche an Bankdienstleistungen. Alexander Boldyreff, Vorstandsvorsitzender der TeamBank, zeigt auf, wie wir im Wettbewerb mit sogenannten FinTechs lernen, die Bedürfnisse des Kunden noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Im-

merhin wollen Kunden auch bei Standarddienstleistungen erleben, dass eine Bank mehr ist als nur Infrastruktur. Im Privatkundengeschäft werden nicht mehr Produktangebote, sondern einzigartige Kundenerlebnisse auf allen Vertriebskanälen das Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb sein, schreibt mein Vorstandskollege Lars Hille.

Im Geschäft mit mittelständischen Unternehmen positioniert sich die Genossenschaftliche FinanzGruppe als strategischer Partner, der über den klassischen Kredit hinaus kompetent bei den Trendthemen Energiewende, Unternehmensnachfolge, Kapitalmarktorientierung und Internationalisierung unterstützt.

Die Voraussetzungen, uns erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten, sind besser denn je. Gemeinsam mit unseren Partnern in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe werden wir die Herausforderungen meistern!

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre!

*Ich  
tröste auf Ihre*



# Regulierung

EINE KOORDINATIVE UND  
FINANZIELLE HERAUSFORDERUNG

**Dr. Cornelius Riese**, Vorstand der DZ BANK AG, zuständig für Konzern-Finanzen sowie für Strategie&Controlling

DIE IMMER SCHÄRFERE REGULIERUNG ZIEHT FÜR DIE BANKENBRANCHE ERHEBLICHE KOSTENBELASTUNGEN UND GROSSE KOMPLEXITÄT IN DER UMSETZUNG NACH SICH. ZUDEM HAT DIE EUROPÄISCHE ZENTRALBANK (EZB) ALS NEUER AKTEUR DIE AUFSICHT ÜBER DIE GRÖSSTEN BANKEN DER EUROZONE ÜBERNOMMEN.

Zur Veränderung der regulatorischen und aufsichtlichen Landkarte äußert sich Dr. Cornelius Riese, Finanzvorstand der DZ BANK, im Interview.

*Was hat sich seit der Übernahme der Bankenaufsicht durch die EZB für Sie verändert?*

**DR. CORNELIUS RIESE:** Vor der Übernahme der Aufsicht hat die EZB zunächst alle direkt von ihr beaufsichtigten Banken einer tiefgehenden Bilanzprüfung und einem Stresstest unterzogen. Daran haben wir erfolgreich teilgenommen. Die Bilanzprüfung hat unsere konservative Risikopolitik bestätigt. Den Stresstest haben wir auch ohne Berücksichtigung unserer Kapitalerhöhung bestanden. Damit können wir zufrieden sein.

## „MIT DER EZB HAT EINE INTERNATIONALE DIMENSION EINZUG GEHALTEN: QUANTITATIVER, ANGELSÄCHSISCHER, AUCH RISIKOBEZOGENER.“

Zudem stellen wir fest, dass sich der Aufsichtsansatz verändert hat. Mit der EZB hat eine internationale Dimension Einzug gehalten: quantitativer, angelsächsischer, auch risikobezogener.

*Wäre die DZ BANK Gruppe denn auf eine weitere Verschärfung der Kapitalanforderungen eingestellt?*

**DR. CORNELIUS RIESE:** Mit unserer Kapitalerhöhung haben wir einen angemessenen Puffer für zusätzliche Anforderungen geschaffen. Für die Stabilität einer Bank ist jedoch die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells wichtiger als die Momentaufnahme einer Kapitalquote. Eine Bank muss über einen Zyklus hinweg Geld verdienen und Kapital bilden können. Wir können hier durchaus mit Stolz sagen: Die DZ BANK Gruppe ist in sich gefestigt und profitabel, unsere Strategie hat sich als erfolgreich erwiesen. Solche qualitativen Aspekte sollten im Übrigen in die Beaufsichtigung der Banken stärker einfließen.

*Belastet die Regulatorik nicht auch die Ertragslage?*

**DR. CORNELIUS RIESE:** Sicher hat die Regulatorik Auswirkungen auf die Profitabilität einzelner Geschäftsfelder. Das ist politisch gewollt und hat im Grundsatz nachvollziehbare Hintergründe. Kritisch ist dagegen, dass manche Vorhaben stark angelsächsisch geprägt sind und daher nur bedingt auf das deutsche Wirtschaftsmodell passen. Dies gilt insbesondere für die Leverage

Ratio als vermeintlichen Beurteilungsmaßstab sowie die Idee eines Trennbankensystems. Zudem folgt eine Reihe von Maßnahmen erkennbar einer politisch motivierten „Ad-hoc-Logik“. Die DZ BANK Gruppe ist als Allfinanzkonzern hiervon besonders betroffen, da sämtliche regulatorische Maßnahmen, vom Bankgeschäft bis zur Versicherungswirtschaft, auf sie einwirken.

*Wird die neue Aufsichtswelt auch die Aufgabenverteilung innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe verändern?*

**DR. CORNELIUS RIESE:** Im Dialog mit Bankenverbänden wird die EZB das Gespräch mit den zentralen Institutionen suchen. Hierbei wird dem BVR eine Schlüsselrolle zukommen. Ein konsolidiertes Rechenwerk, nämlich den Jahresabschluss des Verbundes, gibt es bereits. Der wird sicherlich an Bedeutung gewinnen. Das steht aus meiner Sicht aber nicht im Widerspruch zu dem Grundgedanken unserer Organisation, dass jede Volksbank und Raiffeisenbank unternehmerisch eigenverantwortlich vor Ort agiert. Die DZ BANK Gruppe hat sich in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren weiterentwickelt: Sämtliche Steuerungsprozesse wie Planung, Controlling und Kapitalmanagement müssen nach zentralen Kriterien und Prozessen erfolgen, und das findet auch statt. Außerdem haben wir eine zentrale Regulatorikkoordination. Das Bekenntnis zu dezentralem Unternehmertum und Marktverantwortung in den Segmenten bleibt davon unberührt.

# Wohnungseigentümer zu Klimaschutzern machen

## SCHWÄBISCH HALL FINANZIERT ENERGETISCHE MODERNISIERUNGSMASSNAHMEN

NACHHALTIGKEIT UND WOHNEN? WELCHES ÖKOLOGISCHE POTENZIAL STECKT IM WIRTSCHAFTSSEKTOR „BAUEN UND WOHNEN“? DIE UMWELTANLIEGEN SIND GREIFBAR: FLÄCHENVERBRAUCH, BODENVERSIEGELUNG, GEBOT DER RESSOURCENSCHONUNG UND VERRINGERUNG DER CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN DER GEBÄUDE.

Der Gebäudebereich – und hier die Mehrzahl der Ein- und Zweifamilienhäuser – spielt wegen seines ungünstigen Verbrauchs- und Emissionsverhaltens eine Schlüsselrolle bei der „Energiewende“: 40 Prozent des Energieverbrauchs und 30 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen gehen auf die Wohnimmobilien zurück. Ein wichtiger Hebel zur Reduzierung von Treibhausgasen liegt folglich in der Steigerung der Energieeffizienz von Immobilien.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Neubauquote von lediglich 0,5 Prozent des Wohnungsbestands kommt der energetischen Modernisierung die erfolgsentscheidende Bedeutung zu. Mit speziellen Bauspar- und Baufinanzierungsangeboten setzt Schwäbisch Hall Anreize und unterstützt die Kunden bei energetischen Modernisierungen, energieeffizienten Neubauten und der Finanzierung erneuerbarer Energien. Nahezu alle Immobilienbesitzer sehen laut einer aktuellen Studie der Bausparkasse bei der Energieeffizienz ihres Hauses noch Verbesserungsmöglichkeiten. Ein Drittel von ihnen plant eine energetische Maßnahme in den nächsten fünf Jahren. Diese großen Marktpotenziale werden gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken vor Ort genutzt. „Fuchs Energie“ erweist sich dabei als erfolgreiches Finanzierungs-

angebot, um die Neukundengewinnung und die Kundenbindung zu stärken. Dafür ist ausschlaggebend, dass sich die Kunden ein hohes Maß an Flexibilität einkaufen: Schwäbisch Hall bietet das „Fuchs Energie“-Darlehen in drei Varianten an: mit 12, 15 und 20 Jahren Laufzeit. Alle drei Modelle verbinden einen Bausparvertrag mit einem tilgungsfreien Vorausdarlehen. Die günstigen Zinsen und monatlichen Raten sind dabei über die gesamte Laufzeit garantiert. Immobilienbesitzer können das Darlehen bis 30.000 Euro unkompliziert und schnell ohne Grundschuld\* beantragen.

### NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL

Wenn Schwäbisch Hall die Haus- und Wohneigentümer als Klimaschützer gewinnen will, muss Deutschlands größtes Bausparinstitut selbst mit gutem Beispiel vorangehen: Oberste Priorität hat daher die Vermeidung und Reduktion sowohl direkter als auch indirekter CO<sub>2</sub>-Emissionen durch die Steigerung der Energieeffizienz und den sparsamen Einsatz von Ressourcen am Standort Schwäbisch Hall.

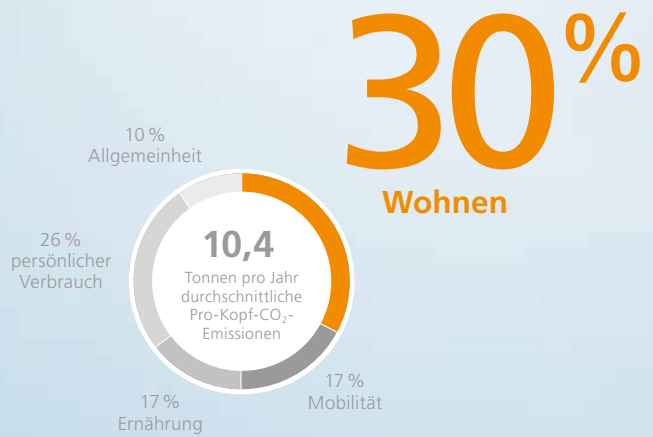
Durch den ausschließlichen Bezug von Ökostrom und Fernwärme aus einem Blockheizkraftwerk arbeitet die Hauptverwaltung der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG bereits seit 2011 klimaneutral.



Mehr zur Finanzierung energetischer Modernisierungsmaßnahmen unter: [www.schwaebisch-hall.de](http://www.schwaebisch-hall.de)

\* Selbstständige juristische Personen und einzelne Gruppen von Freiberuflern sind ausgeschlossen. Es gelten weitere Voraussetzungen.





## WOHNEN VERURSACHT FAST EIN DRITTEL DER CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN

Quelle: uba.klimaktiv, Umweltbundesamt, eigene Berechnungen  
Bausparkasse Schwäbisch Hall



# Kundenbindung erhöhen – Marktposition stärken

## PERSPEKTIVEN FÜR DIE GENOSSENSCHAFTLICHE FINANZGRUPPE IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND SIND TROTZ INTERNATIONALER KRISEN GRUNDSÄTZLICH POSITIV. DAFÜR SORGEN EINE ANHALTEND STABILE INLANDSNACHFRAGE, NIEDRIGE ZINSEN UND EINE BESTÄNDIG POSITIVE LAGE AUF DEM ARBEITSMARKT.

Zudem ist der deutsche Mittelstand in den vergangenen Jahren krisensicherer geworden: Die Eigenkapitalquote der mittelständischen Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und die Bilanzqualität bewegt sich auf weiterhin hohem Niveau.

Trotzdem spielt der klassische Kredit im Firmenkundengeschäft der Genossenschaftlichen FinanzGruppe weiterhin eine zentrale Rolle. Von derzeit knapp 20 auf 25 Prozent soll der Marktanteil im Kreditgeschäft steigen. Im vergangenen Jahr konnte die Genossenschaftliche

FinanzGruppe ihre Kreditvergabe an Firmenkunden um 3,5 Prozent ausbauen – gegen den Trend. Das bestätigt die eingeschlagene Strategie.

Denn insgesamt sinkt das Volumen: Knapp 1,2 Billionen Euro haben inländische Unternehmen laut Bundesbank derzeit ausgeliehen; weniger als im Jahr 2008. Gleichzeitig scheinen alle Banken den Mittelstand als Kernzielgruppe entdeckt zu haben – es herrscht also ein starker Verdrängungswettbewerb. In dieser Wettbewerbssituation helfen dem genossenschaftlichen Sektor jedoch die Werte, für die er traditionell steht: Loyalität, Nähe zum Kunden, Identifikation mit der Region. In der Regionalisierung der Marktbearbeitung sieht die DZ BANK auch das größte Potenzial. Regionale Bereichsleiter für das Firmenkundengeschäft sowie zusätzliche Mitarbeiter sorgen dafür, dass gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken vor Ort die bestehenden Kundenbeziehungen intensiviert und neue Kun-



## INITIATIVE „DEUTSCHLAND – MADE BY MITTELSTAND“ ERFOLGREICH FORTGESETZT

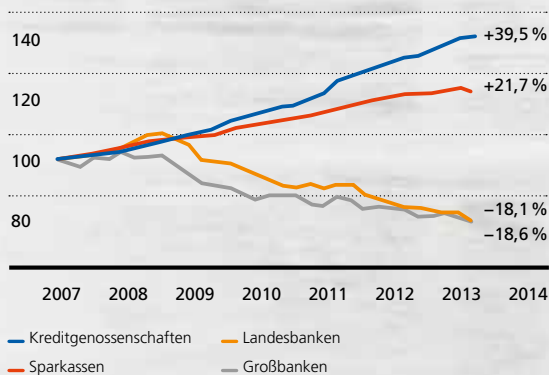
Ende 2014 ging die Initiative „Deutschland – made by Mittelstand“ in die zweite Phase – mit neuem Look und stärkerer Ausrichtung auf Leistungsthemen. Seit ihrem Start 2013 wurden sechs Unternehmerpersönlichkeiten – allesamt namhafte Kunden der Genossenschaftlichen FinanzGruppe – portraitiert. Im April 2015 setzt sich die Kommunikation mit Reinhold und Bettina

Würth (Würth-Gruppe) als Testimonials fort. Neben der nationalen Kampagne gewinnt die Initiative auch in der Kommunikation der Volksbanken Raiffeisenbanken zunehmend an Bedeutung. Sie integrieren die Inhalte – unter Einsatz eigener Kunden-Testimonials – in lokale Printanzeigen, Geschäftsberichte, auf Websites und Social-Media-Plattformen sowie im Rahmen von Veranstaltungen.



**Bettina Würth**, Vorsitzende des Stiftungsbeirats der Würth-Gruppe,  
**Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth**, Vorsitzender Stiftungsaufsichtsrat der Würth-Gruppe

### ENTWICKLUNG DER KREDITBESTÄNDE IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT\* AUSGEWÄHLTER BANKENGRUPPEN



\*Gemessen an den Beständen an Krediten an inländische Unternehmen und Selbstständige aller Banken in Deutschland.  
Quellen: Deutsche Bundesbank, DZ BANK

den gewonnen werden. Mit den in den vergangenen drei Jahren gewonnenen Neukunden generiert die Bank inzwischen rund ein Fünftel der Erlöse in diesem Segment. Vor allem der größere Mittelstand kann mit dieser Kombination aus lokaler Kundenkenntnis und zentraler Markt- und Produktkompetenz besser bedient werden. Unabhängig von der Unternehmensgröße gilt: Die Genossenschaftliche FinanzGruppe sieht sich als Partner ihrer Firmenkunden, der nicht nur als Kreditgeber fungiert, sondern den Unternehmen auch in strategischen Fragen zur Seite steht.

Vier Trendthemen hat die DZ BANK identifiziert, über die in Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken vor Ort das Firmenkundengeschäft forciert wird: Energiewende, Unternehmensnachfolge, Kapitalmarktorientierung und Internationalisierung. So haben die Genossenschaftsbanken traditionell eine enge Verbindung zur Landwirtschaft. Diese stellt die Flächen, auf denen erneuerbare Energien zum großen Teil erzeugt werden. Agrar- und Energieexperten der DZ BANK betreuen Landwirte, Projektentwickler und Investoren bei neuen Projekten im Bereich der erneuerbaren Energien. Für die Unternehmensnachfolge stehen Spezialisten bereit, die maßgeschneiderte Nachfolgelösungen für die mittelständische Klientel erarbeiten. Zur Unterstützung der Internationalisierung der Kunden hat die DZ BANK ihre sämtlichen auslandsrelevanten Leistungen zusammengeführt und im neu aufgestellten Auslandskompetenzcenter gebündelt. An acht Standorten in Deutschland stehen den Genossenschaftsbanken sowie den Firmenkunden unsere Auslandsexperten zur Verfügung, die als zentrale Ansprechpartner sowie als Bindeglieder zu den Auslandsstützpunkten der DZ BANK fungieren. Die Kapitalmarktorientierung fördert die DZ BANK, indem sie den Unternehmen durch Produkte wie das Schuldscheindarlehen – sozusagen „Kapitalmarkt light“ – den Einstieg erleichtert.

DREI FRAGEN AN  
DR. FRIEDRICH CASPERS,  
VORSTANDSVORSITZENDER  
DER R+V VERSICHERUNG AG

# Gut beraten im Niedrigzins- umfeld



R+V konnte 2014 erneut ein Rekordwachstum verzeichnen, woran die Lebensversicherung einen erheblichen Anteil hatte. Der R+V-Vorstandsvorsitzende Dr. Friedrich Caspers erläutert, warum es auch im Niedrigzinsumfeld gute Argumente für die Lebens- und Rentenversicherung gibt.

## GUTE GRÜNDE FÜR DIE LEBENSVERSICHERUNG

- » Lebensversicherungen sind sicher und bieten über Jahrzehnte hinweg Stabilität und Planungssicherheit.
- » Nur Lebensversicherungen bieten eine Absicherung gegen existenzielle Risiken wie Tod und Berufsunfähigkeit.

- » Lebensversicherungen erreichen eine attraktive Gesamtverzinsung. Für 2015 bietet die R+V Lebensversicherung AG 3,8 Prozent.
- » Lebensversicherungen sind flexibel und können der aktuellen Lebenssituation des Kunden angepasst werden.



Mehr zur Lebensversicherung  
unter: [www.ruv.de](http://www.ruv.de)

# 1

DIE NIEDRIGZINSPOLITIK DER ZENTRALBANKEN WIRKT SICH ZUNEHMEND NEGATIV AUF LEBENSVERSICHERUNGEN AUS. WIE SCHLÄGT SICH DIE R+V VERSICHERUNG IN DIESEM UMFELD?

**DR. FRIEDRICH CASPERS:** Als wesentlichen Erfolgsfaktor möchte ich hier zuallererst die exzellente Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken nennen. Unser hervorragendes Neugeschäft hat gezeigt: Gerade im heutigen lang anhaltenden Niedrigzinsumfeld bleiben Lebens- und Rentenversicherungen von R+V gefragt. Die Lebensversicherung bietet mit ihren lebenslangen Leistungsversprechen, der Absicherung von biometrischen Risiken und einer attraktiven Gesamtverzinsung auch für Neukunden ein hochattraktives Angebot. R+V kann dank ihrer soliden Kapitalanlagepolitik und ihrer ausgezeichneten Finanzstärke alle zugesagten Leistungen dauerhaft erfüllen.

# 2

SIND LEBENSVERSICHERUNGEN VOR DIESEM HINTERGRUND NOCH ALS INSTRUMENT ZUM VERMÖGENSAUFBAU GEEIGNET?

**DR. FRIEDRICH CASPERS:** Lebens- und Rentenversicherungen sind ein unverzichtbarer Baustein der privaten Zukunftsvorsorge und damit weit mehr als ein reines Sparprodukt. Angesichts der demografischen Entwicklung in Deutschland nimmt ihre Bedeutung weiter zu. Sie können mit Vorteilen wie Sicherheit und garantierten Leistungen bis zum Lebensende punkten. Das ist ein starkes Argument im Wettbewerb.

# 3

WORAUF KOMMT ES – IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEN GENOSSENSCHAFTSBANKEN – AN, UM DIE LEBENSVERSICHERUNG WEITERHIN ALS ZENTRALES PRODUKT IM KUNDENGESCHÄFT ZU POSITIONIEREN?

**DR. FRIEDRICH CASPERS:** Ein zentraler Punkt ist die Qualität der Beratung, die den Privatkunden und die vielen mittelständischen Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Neben der Produktauswahl und -qualität wird es bei den Versicherern künftig auch immer mehr auf die Qualität der Gesellschaft ankommen, also auf Themen wie Solidität und Finanzstärke. Gerade hier ist R+V ausgesprochen gut aufgestellt – zum Vorteil unserer Kunden.



# Zahlungsverkehr – mehr als Infrastruktur

## DIGITALISIERUNG BEEINFLUSST DIE ART, WIE MENSCHEN BEZAHLEN

Ein großer Teil der Provisionserträge von Banken stammt mittelbar oder unmittelbar aus dem Zahlungsverkehr. Genau die Nachhaltigkeit und Stabilität dieses Geschäftsfelds sind es aber, die es auch für andere Marktteilnehmer attraktiv machen. War Zahlungsverkehr gestern noch das „unantastbare“ Kerngeschäft der Banken, so drängen heute in Rekordgeschwindigkeit Nicht-Banken in den Markt und versuchen, Teile der Wertschöpfungskette zu besetzen und näher an den Kunden zu rücken.

Erleichtert wird ihnen das durch die Neudefinition von Wettbewerbsbedingungen durch den Regulator. Ein Beispiel: Die Umsetzung der EU-Zahlungsdiensterichtlinie hat die Online-

## Rasante technologische Entwicklung verändert die Welt des Bezahlens

Banking-Plattform nun auch für Drittanbieter geöffnet. Auch Nicht-Banken können damit auf Kundenkontodaten zugreifen und diese zum Initiieren von Zahlungen oder zur Verwaltung von Kontodaten nutzen, wenn der Kunde dem zustimmt. Der Aufwand für die Kontoeröffnung und Erfüllung der rechtlichen Anforderungen verbleibt dagegen bei den Banken.

Während Banken in den vergangenen Jahren stark prozessorientiert agierten (SEPA), haben



## VON DER INFRASTRUKTUR ZU PRODUKTLÖSUNGEN

Wettbewerber, die stärker vom Konsumentenverhalten und von der Technologie geprägt sind, Produkte etabliert, die dem Kunden ein digitales und bequemes Einkaufserlebnis ermöglichen. Kunden wollen in erster Linie einkaufen, der Bezahlvorgang selbst löst keine Emotionen aus. Wer hinter der Zahlung steht, scheint ihnen egal, solange das Bezahlverfahren indirekt mit dem Bankkonto verknüpft ist und so ein Gefühl von Sicherheit und Integrität vermittelt wird.

### Erfolgsfaktor Kundenbeziehung

Hier müssen die Banken stärker ansetzen und ihre Kernwerte deutlicher ausspielen. Das Bankkonto ist die natürliche Heimat des Geldes und bleibt auch künftig die Basis jeder Zahlungstransaktion. Noch ist die Hausbank in der Regel die einzige Verbindung für einen Großteil der Geldangelegenheiten, mit dem Kundenkonto als Basis. Kunden vertrauen ihrer Bank, insbesondere auch bei der verantwortungsvollen Entwicklung und Implementierung von Produkten rund um den Zahlungsverkehr.

Damit dies so bleibt und Kunden gerne „mit ihrer Bank bezahlen“, müssen Banken ihre Produkte im Zahlungsverkehr stärker an Kundenanforderungen und sich ändernden Gewohnheiten orientieren. Die geforderte Öffnung der Infrastrukturen muss der Kundenbeziehung Rechnung tragen, indem sie dem Kunden die Transparenz und Kontrolle über Zugriffe auf seine Kontodaten ermöglicht. Das eigene Produktportfolio wird omnikanalfähig und digital zugänglicher gestaltet werden. Der Vertrieb von Bezahlprodukten mit attraktiven Mehrwerten wie z. B. der Kreditkarte unterstützt die Kundenbindung an das Bezahlen mit der Bank.



Die DZ BANK ist in den vergangenen Jahren bereits erste Schritte mit dem Entwickeln und Pilotieren von innovativen Ansätzen rund um das Thema mobiles Bezahlen gegangen und hat „Hypes“ mit Bankkunden auf Alltagstauglichkeit getestet. Im Jahr 2015 wird die DZ BANK weiter die Abrundung eines omnikanalfähigen Bezahlportfolios, das Wachstum des Kreditkartengeschäfts sowie die Digitalisierung der Finanzlieferkette vorantreiben.

Damit begegnet sie der Gefahr, dass durch das Dazwischenschalten von Dritten der Markenkern der Bank zusehends von der Kundenwahrnehmung abgeschnitten wird. Denn die Bank ist mehr als Infrastruktur.

#### VERTRAUEN ALS MARKENKERN

- » 73 Prozent der Kunden haben großes bis sehr großes Vertrauen in ihre Hausbank
- » 67 Prozent der Kunden halten Banken als Partner für die Integration von E-/M-Payments für am besten geeignet
- » Kaum ein Kunde weiß, dass 46 Prozent aller Innovationen im Zahlungsverkehr von Banken und Zentralbanken kommen



Mehr zum Thema Transaction Banking  
unter: [www.dzbank.de](http://www.dzbank.de)

# Agilität als Schlüssel Kundenbegeistert

AUTOR ALEXANDER BOLDYREFF



**Alexander Boldyreff,**  
Vorstandsvorsitzender,  
TeamBank AG

LANGE ZEIT WAR ES VÖLLIG SELBSTVERSTÄNDLICH, PRODUKTE SO AUF DEN MARKT ZU BRINGEN, WIE SIE AUS SICHT DES UNTERNEHMENS ZU SEIN HATTEN. HENRY FORDS BERÜHMTES STATEMENT, DASS JEDER KUNDE SEIN AUTO IN SEINER WUNSCHFARBE BEKOMMEN KÖNNE, SOFERN DIESE SCHWARZ SEI, BRINGT DIES AUF DEN PUNKT. HEUTE ENTWICKELN SICH KUNDENBEDÜRFNISSE DYNAMISCHER ALS JE ZUVOR UND WERDEN BRANCHENÜBERGREIFEND ARTIKULIERT. „CONVENIENCE EVERYTIME EVERYWHERE“ IST DAS LEITMOTIV. NUR ANBIETER, DIE VOM KUNDEN HER DENKEN, WERDEN DIES LANGFRISTIG SICHERSTELLEN KÖNNEN.

Inspiriert durch die nahezu grenzenlosen Möglichkeiten des Internets und mit der erwähnten Kundenorientierung haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Anbieter aus dem Technikumfeld das Thema „Personal Finance“ erschlossen.

Dabei gelingt es den sogenannten FinTechs zunehmend, innovationsfreudige Smartphone-Nutzer für ihre mobilen Anwendungen zu begeistern.

Damit steigt auch die Erwartungshaltung gegenüber „klassischen“ Finanzdienstleistern, mit Non- und Near-Banks in puncto Nutzerfreundlichkeit, Innovationen und Umsetzungsgeschwindigkeit gleichzuziehen. Um wettbewerbs- und damit langfristig zukunftsfähig zu bleiben, müssen Banken ihre Anforderungen an Agilität deutlich steigern.

Dafür gelten drei zentrale Erfolgsfaktoren:

**Auflösung der kanalspezifischen Organisation hin zur gesamthaften Kundenverantwortung, getreu dem Leitsatz „vom Kunden her gedacht“.**

*In einer vernetzten Welt erwarten Kunden zunehmend, jederzeit und an jedem Ort mit ihrer Bank kommunizieren zu können. Eine Organisationsstruktur, die auf den Customer Life Cycle ausgerichtet ist, unterstützt diesbezüglich die notwendigen dynamischen Prozesse.*

**Tägliches Erleben der Customer Journey.**

*Die Vernetzung der Organisationseinheiten entlang des Kundenlebenszyklus ermöglicht agiles Arbeiten*

# üssel zur erung

*und damit die Reaktion in Echtzeit: Die durch eine Kundenansprache online, offline oder in Social Media erzielte Resonanz, ob positiv oder negativ, wird dadurch unmittelbar transparent.*

**„Durch die neuen Arbeitswelten im easyCredit-Haus werden wir unsere Agilität deutlich steigern können.“**

**Ein Umfeld, das den Mitarbeitern ermöglicht, vom Kunden her zu denken.**

*Die offenen und abwechslungsreichen Arbeitswelten des im Dezember 2014 neu eröffneten easyCredit-Hauses fördern die schnelle und effiziente Vernetzung. Denn das innovative innenarchitektonische Konzept bietet neben modernster IT-Infrastruktur und situationsspezifischen Arbeitsplätzen zahlreiche Wohlfühlfaktoren.*

Die konsequente Umsetzung dieser Leitgedanken sichert unseren Erfolg von morgen. Durch die Messung der Kundenzufriedenheit in Echtzeit wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess institutionalisiert. Damit steigt nicht nur die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter, vielmehr können Innovationen auch deutlich

schneller auf den Markt gebracht werden. In der Summe reduziert agiles Arbeiten den Ressourcenverbrauch und erhöht die Geschwindigkeit sowie die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Unser Anspruch ist, auf dieser Basis unsere Position als Schrittmacher auszubauen. Denn die konsequente Ausrichtung auf die wachsenden Bedürfnisse des Kunden im Hinblick auf Fairness, Qualität und Omnikanal-Verfügbarkeit sind Markenkern und Differenzierungsmerkmal von easyCredit.

Die TeamBank AG, ein Unternehmen der DZ BANK Gruppe, steht als Erfinder von easyCredit für Verbraucherfreundlichkeit und Fairness. Bei der Produktentwicklung stehen die individuellen Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt; der Konsumentenkredit ist konsequent vom Kunden her gedacht. Mit flexiblen Produkten und unkomplizierten Prozessen bietet easyCredit in jeder Lebenssituation die passende Finanzierungslösung – einfach und fair. easyCredit ist bei mehr als 80 Prozent der Genossenschaftsbanken erhältlich.

# Everything is digital – but partly cloudy

## OMNIKANALSTRATEGIE FÜR ERFOLGREICHES PRIVATKUNDENGESCHÄFT

AUTOR LARS HILLE



**Lars Hille,**  
Vorstand der DZ BANK AG, zuständig für Kapitalmarktgeschäft; innerhalb der DZ BANK Gruppe verantwortlich für das Privatkundengeschäft

„EVERYTHING IS DIGITAL“ ... DIE FINANZBRANCHE BILDET DA KEINE AUSNAHME. DAS, WAS DIGITALISIERBAR IST, WIRD IN ZUKUNFT AUCH IM ANGEBOT EINER BANK DIGITALISIERT WERDEN MÜSSEN.

Aber nicht alles, was da derzeit in der digitalen Cloud herumschwirrt, wird so in der Fläche kommen oder ist relevant für Genossenschaftsbanken. Sicher ist, dass „Mobile“, „Omnikanal“ und „Smart Data“ im Stammbuch jedes Finanzinstituts stehen. Differenzieren kann sich die

Genossenschaftliche FinanzGruppe nur, wenn sie zusätzlich ihre Stärken adäquat in die digitale Welt zu übertragen versteht.

„Mobile first“ – das gilt nicht nur für unsere Kunden, für die Smartphone und Tablet inzwischen Bestandteile des täglichen Lebens sind. Für Banken heißt das, ihre Angebote und Leistungen konsequent von den mobilen Endgeräten her zu denken. Was dort funktioniert, ist nahezu zwangsläufig einfach und verständlich und funktioniert auch am PC oder in der Filiale. Kundenkontakte zu mobilen Kunden beginnen nicht mehr erst an der Eingangstür der Bank. Wer seine Kunden erreichen will, muss mit den Angeboten in der digitalen Lebenswelt des Kunden verankert sein. Da diese nicht weniger komplex ist als die reale Welt, liegt es nahe, dass Genossenschaftsbanken als Allfinanzanbieter ihre Kunden bei der Ordnung der finanziellen „Dinge“ unterstützen, für sie also zur digitalen und realen „FinanzHeimat“ werden.



In der guten alten Zeit betrat der Kunde die Filiale von vorne oder von hinten, zukünftig wird er das entweder analog oder digital tun. Wechselt er mitten im Entscheidungsprozess den Kanal, zum Beispiel von Online in die Filiale, wird erwartet, dass dort die Informationen, die am iPad schon eingegeben wurden, vorliegen. Banken müssen also auf allen miteinander hochgradig verzahnten Kanälen ein identisches Leistungsangebot anbieten („Omnikanal-Angebot“).

„Der Kunde entscheidet und nicht mehr die Bank, über welchen Kanal er in Kontakt treten oder agieren will.“

Wiewohl fester Bestandteil des Omnikanal-Angebots, werden Kunden die Filiale seltener aufsuchen. Die meisten Kontakte finden schon heute online statt. Das Wissen über den Kunden wird also nicht mehr primär am Beratungstisch gesammelt, sondern über alle Kanäle. Um die dabei entstehenden Datenmengen so auszuwerten, dass die Bank den individuellen Kundenbedarf erkennt, und zu wissen, wo, wann und wie man Kunden am besten auf ein konkretes Angebot ansprechen kann, helfen Smart-Data-Analysen. Wir sollten die „next best offer“ für Finanzdienstleistungen nicht Amazon überlassen.

## KONTAKTPUNKTE ZWISCHEN BANK UND KUNDE

- » Mobile Logins pro Monat: 15–20
- » Bildschirm (Web/Tablet) pro Monat: 7–10
- » Geldautomat pro Monat: 3–5
- » Besuch Filiale pro Jahr: 1–2

Quelle: zeb/rolfes.schierenbeck.associates GmbH

Einzigartige Kundenerlebnisse über alle Kanäle hinweg werden das Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb sein, nicht mehr Produktangebote. Hierbei werden bei Genossenschaftsbanken natürlich die Aspekte eine Rolle spielen, die uns immer schon stark gemacht haben: „Mitgliedschaft (18 Mio. Mitglieder), regionale Nähe, starke Marke, starke Allfinanzgruppe, richtige Mitarbeiter“ sind keine veralteten Begriffe aus der Offline-Welt, sondern – adäquat übertragen in das digitale Zeitalter – genau die Elemente, die einzigartige genossenschaftliche Kundenerlebnisse schaffen werden. Daran arbeitet die Genossenschaftliche FinanzGruppe gerade zusammen im Projekt „Kundenfokus 2020“.

Die Ausführungen basieren u. a. auf den Ergebnissen der Allfinanzwerkstatt des Produkt- und Vertriebskomitees Privatkunden (Bausparkasse Schwäbisch Hall, DZ BANK, DZ PRIVATBANK, R+V Versicherung, TeamBank, Union Investment).

## BANKKUNDEN SIND ONLINE

 **5 Mrd.**

Gigabytes Datenvolumen wurden bis 2003 weltweit übermittelt. 2011 wurde dieser Wert pro 48 Stunden erzielt, 2013 sogar pro 10 Minuten.  
(Quelle: Ericsson)

 **80%**

der 21–35-Jährigen in Deutschland besitzen ein Smartphone, 59 % der 36–50-Jährigen.  
(Quelle: TNS Infratest)

 **20%**

der Logins bei Volksbanken Raiffeisenbanken erfolgen schon heute über mobile Endgeräte.  
(Quelle: Genossenschaftliche Rechenzentralen)

 **40%**

aller vermögenden Privatkunden der Volksbanken Raiffeisenbanken besitzen bereits ein Smartphone oder Tablet.  
(Quelle: Genossenschaftliche Rechenzentrale)

 **3,1 Mio.**

Downloads der VR-Banking-App und über 14,2 Mio. monatliche Logins; zur besten Banking-App mit größtem Funktionsumfang gekürt.  
(Quelle: Chip 08/14)



# Orientierung an Werten gefragt

## EMPLOYER-BRANDING-KAMPAGNE FÜR MEHR WIR-GEFÜHL UND ERFOLGREICHES RECRUITING



IN DEN RANKINGS  
DER BELIEBTESTEN  
POTENZIELLEN  
ARBEITGEBER LIE-  
GEN UNTERNEH-

MEN DER AUTOMOBILINDUSTRIE UND BEKANNTE  
HANDELSUNTERNEHMEN MIT ABSTAND AN ERS-  
TER STELLE – GEFOLGT VON DEN GROSSEN DER  
FINANZ- UND VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT.

Vor dem Hintergrund der demografischen Ent-  
wicklung und des zunehmenden Kampfes um  
die Talente hat die DZ BANK Gruppe jetzt eine  
gemeinsame Arbeitgebermarke entwickelt. Ziel  
ist es, in der Rekrutierung und Bindung der  
Mitarbeiter die Werte des Unternehmens in den  
Vordergrund zu rücken und sich so gegenüber  
dem Wettbewerb abzuheben.

Am Anfang des Projekts stand eine sorgfältige  
Analyse: Wie stehen wir im Markt? Welche Stra-  
tegie verfolgt das Management? Wie sehen uns  
die eigenen Mitarbeiter? Und schließlich: Was  
erwarten Bewerber von ihrem zukünftigen Ar-

beitgeber? Daraus hat das Team die sogenannte  
Employer Value Proposition der DZ BANK  
Gruppe entwickelt, die vier Dimensionen  
vereint:

- » Erfolg durch Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit
- » Gemeinsamkeit und Vielfalt
- » Perspektive, Zukunft und Stabilität
- » Menschlich und fair

Mit dieser Positionierung hebt sich die DZ BANK  
Gruppe von anderen Arbeitgebern ab – und sie  
kann sie dank der jahrzehntlang gelebten genos-  
senschaftlichen Werte auch authentisch vermit-  
teln. Sichtbar wird diese durch ein neues Signet  
„Erfolgsprinzip: WIR“, das jetzt als kreative Idee  
für eine gruppenübergreifende Kommunikati-  
onskampagne genutzt wird. Deren Herzstück  
bildet die interne Kommunikations- und Arbeits-  
plattform (erfolgsprinzip-wir.de), die Ende 2014  
gestartet ist. Sie ist die Basis zur Etablierung der  
Arbeitgebermarke innerhalb des Unternehmens.  
Der externe Marktantritt erfolgt ab 2015.

DZ BANK  
Platz der Republik  
60265 Frankfurt am Main  
[www.dzbank.de](http://www.dzbank.de)

Telefon: 069 7447-01  
Telefax: 069 7447-1685  
E-Mail: [mail@dzbank.de](mailto:mail@dzbank.de)

Eine Online-Version dieses Magazins finden Sie im Internet  
unter [www.geschaeftsbericht.dzbank.de](http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de)

