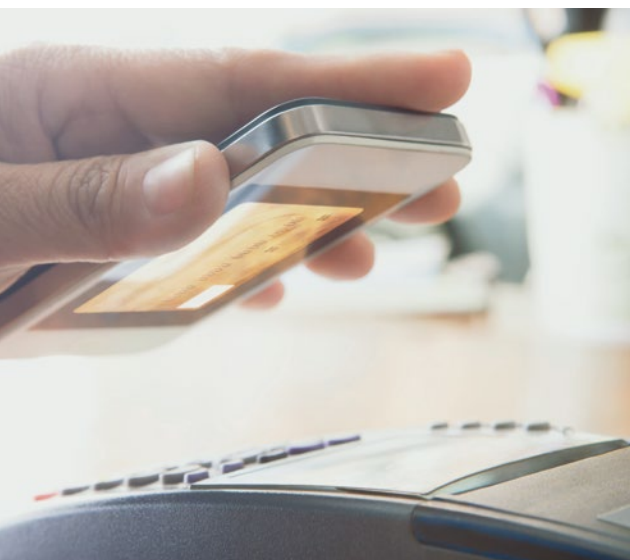


BANKING WEITER DENKEN

DAS MAGAZIN
ZUM GESCHÄFTSBERICHT 2015



INHALT

01

Finanzdienstleistungen in der digitalen Welt

Innovation in der DZ BANK Gruppe

Warum Finanzdienstleister schneller und innovativer werden sollten — **Seite 6**



02

Innovationsportfolio **Beispielhaft innovativ und digital**

Neue Ideen und Projekte aus der Genossenschaftlichen FinanzGruppe — **Seite 10**





03

Firmenkundengeschäft 4.0 **Best Price – Best Advice**

Wie sich die digitale Transformation auf das Firmenkundengeschäft auswirkt — **Seite 12**



04

Privatkunden- und Firmenkundengeschäft **Facts & Figures**

Zahlen und Fakten zur Digitalisierung — **Seite 16**



05

Sicheres Bezahlen im Netz **paydirekt – eine Sache des Vertrauens**

Das Online-Bezahlverfahren mit Datensicherheit „Made in Germany“ — **Seite 18**

06 Privatkundengeschäft
Projekt „KundenFokus 2020“ — Seite 20

07 Human Resources
Digitale Evolution im Personalmanagement — Seite 24

08 Von Startups lernen
Neue Ideen schneller entwickeln und umsetzen — Seite 28



Wolfgang Kirsch,
Vorstandsvorsitzender der
DZ BANK AG

Sehr geehrte Damen und Herren,

nahezu alle Lebensbereiche erfahren durch die Digitalisierung derzeit strukturelle Umbrüche. So leitet beispielsweise der rasante Fortschritt auf dem Gebiet der Informationstechnologie eine neue Epoche der Industrialisierung ein – „Industrie 4.0“ lautet das Stichwort, das viele unserer Kunden bewegt. Und auch die Finanzbranche erlebt tiefgreifende Veränderungen – sowohl mit Blick auf die Prozesse als auch in der Ansprache ihrer Kunden. Der Wandel wird durch neu entstehende Wettbewerber noch angetrieben: Fintech-Unternehmen greifen die etablierten Banken meist gezielt auf einzelnen Geschäftsfeldern an und profilieren sich dort über ihre Schnelligkeit und Innovationsstärke.

Wie gehen wir mit dieser Herausforderung um? Auf den folgenden Seiten finden Sie Beispiele dafür, wie wir das Management von Innovationen gezielt angehen und die Digitalisierung unserer Organisation vorantreiben.

Unsere im vergangenen Jahr neu gegründete Abteilung Innovation und Digitalisierung hat die Aufgabe, die Unternehmen der DZ BANK Gruppe und die Genossenschaftsbanken hinsichtlich dieser Themen zu vernetzen sowie innova-

tive Ideen zur stetigen Weiterentwicklung unseres Bankgeschäfts zu generieren. In unserem Beitrag beschreiben wir, welchen Stellenwert das Thema Innovationsmanagement für uns hat und mit welchen Konzepten und Projekten wir die Chancen der Digitalisierung für uns nutzen. Dass die Digitalisierung inzwischen auch ganz praktisch unsere Geschäftsprozesse beeinflusst und verändert, zeigen die Artikel über das Firmenkundengeschäft sowie das Privatkundengeschäft mit dem Projekt „KundenFokus 2020“. Auch bei der Produktentwicklung herrscht Aufbruchstimmung: Über Kooperationen wie mit dem Accelerator Axel Springer Plug and Play haben wir uns neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Fintechs erschlossen. Mit paydirekt ist Ende 2015 ein sektorübergreifend entwickeltes Online-Bezahlverfahren an den Start gegangen, bei dem die Kontodaten bei der Hausbank verbleiben und somit die strengen deutschen Anforderungen an Datensicherheit erfüllt werden. Und durch die Erprobung innovativer Methoden wie Hackathons bringen wir mehr Kreativität und direktes Feedback in unsere Entwicklungsprozesse. Von zentraler Bedeutung für uns sind aber auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf unsere Strategien und Prozesse im Personalmanagement, wo – auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – zum Beispiel das Active Sourcing und der Aufbau einer Arbeitgebermarke an Bedeutung gewonnen haben.

Diese Beispiele zeigen: Wir können und wollen diese neuen Möglichkeiten souverän nutzen und sie in unsere Geschäftsmodelle integrieren. Dabei bauen wir auf der nachgewiesenen strategischen und betriebswirtschaftlichen Stärke des genossenschaftlichen Bankwesens auf. Und ergänzen sie um eine höhere Schnelligkeit und Effizienz sowie komfortablere Kundenerlebnisse, durch die sich zeitgemäße digitale Finanzlösungen auszeichnen.

Im Ergebnis hat die Digitalisierung also schon jetzt neben neuen Wettbewerbern auch neue Kooperationspartner, Geschäftschancen und Möglichkeiten der Kundenansprache hervorgebracht. Zugleich halten wir Banken mit der Digitalisierung einen großen Hebel in der Hand, um unsere Kostenstrukturen zu verbessern. Wir haben hier die Möglichkeit, ganze Prozessketten zu digitalisieren, zu industrialisieren und auf diese Weise ein effektives Kostenmanagement zu flankieren. Wenn wir die Chancen auf der Ertrags- und auf der Kostenseite effektiv nutzen und so unser erfolgreiches Geschäftsmodell weiterentwickeln, dann sind wir als Genossenschaftliche FinanzGruppe bestens positioniert.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Herz
Wolfgang Ihme

Die DZ BANK Gruppe begegnet der Herausforderung Digitalisierung mit vielfältigen Innovationsaktivitäten in dezentraler Verantwortung. Die neue Abteilung Innovation und Digitalisierung entwickelt vor diesem Hintergrund das strategische Innovationsmanagement weiter und unterstützt durch Vernetzung.



Der Begriff Innovation hat viele Facetten. Er beschreibt einerseits die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Geschäftsmodelle oder Prozesse. Auch Arbeitsverfahren und -modelle können Bestandteil von Innovation sein. Ein wesentlicher Treiber von Innovationen sind derzeit die Digitalisierung und die damit verbundene digitale Transformation. Aber auch aktuelle gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen tragen zur Veränderung der Rahmenbedingungen von Innovationen bei. Für die DZ BANK Gruppe und die gesamte Genossenschaftliche FinanzGruppe bedeutet das: Sie muss auf allen Ebenen wandlungsfähig sein – sowohl



Das Team Innovation und Digitalisierung der DZ BANK (v. l. n. r.):
Dr. Fabian Prystav, Dirk Elsner, Abteilungsleiter Franz Welter, Corinna Sander

in Bezug auf ihre Organisation als auch hinsichtlich der Nutzung innovativer Technologien. Und sie muss Veränderungen, die ihre Märkte, Kunden und Beschäftigten beeinflussen, frühzeitig erkennen und verstehen, wie sie sich auf Produkte und Services, auf die Wertschöpfung und im Endeffekt auf ihre Geschäftsmodelle auswirken werden.

VON DEN FINTECHS LERNEN

Die Digitalisierung hat die Grundlagen und Möglichkeiten für Finanzdienstleistungen stark erweitert. Eine kontinuierlich wachsende Anzahl an Fintechs nutzt innovative Technologien, um neue Finanzdienstleistungen anzubieten, die konsequent an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sind. Dies führt zu

einem Wandel innerhalb der gesamten Finanzbranche. Die etablierten Finanzanbieter werden mit neuen und agilen Wettbewerbern konfrontiert, die gleichzeitig aber auch potenzielle Kooperationspartner sind. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung liegt eine der großen Herausforderungen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe darin, dass Innovation und Digitalisierung einerseits enge Vernetzung und Abstimmung erfordern, andererseits aber auch schnelle Entscheidungen und agile Umsetzungen verlangen.

Die dezentrale Struktur und die Werteorientierung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bieten in dieser Wettbewerbssituation vor allem Vorteile: Neue Ideen können aus den über



Beim ersten GENOHackathon im März 2016 haben rund 100 Teilnehmer an innovativen Produktlösungen gearbeitet

1.000 Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe generiert, mit ihnen getestet und – wenn sie erfolgversprechend sind – untereinander geteilt werden. Außerdem erfährt die Grundidee der Genossenschaft durch das Internet eine Renaissance. Denn die Werte Dezentralität und Gemeinschaftlichkeit, der Teilhabegedanke und die Transparenz korrespondieren stark mit den Werten und Möglichkeiten, für die das Internet steht. Der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet sich somit die Möglichkeit, die genossenschaftliche Identität in das digitale Zeitalter zu übertragen und damit ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal zu kreieren.

INITIATIVEN, DIE INNOVATIONEN FÖRDERN

Die DZ BANK Gruppe steht den neuen Akteuren und Trends in der Finanzbranche offen gegenüber, beobachtet diesen Markt intensiv und steht mit Startups direkt in Kontakt. So

hat sie beispielsweise 2015 eine strategische Partnerschaft mit dem Accelerator Axel Springer Plug and Play in Berlin begründet. Ziel war es, von diesen Startups zu lernen und das Wissen über ihre schnelle Arbeitsweise und kreativen Methoden in die eigenen Prozesse zu integrieren.

In der DZ BANK Gruppe laufen in Verantwortung der einzelnen Geschäftsbereiche und Gruppenunternehmen derzeit knapp 100 Innovationsaktivitäten, verteilt über alle Phasen des Innovationsprozesses: von ersten Überlegungen über die Konzeption, Umsetzung und Pilotierung bis hin zur Einführung. Eine Aufgabe der neuen Abteilung Innovation und Digitalisierung in diesem Zusammenhang ist die Weiterentwicklung des Innovationsmanagements und die Vernetzung von Innovationsthemen und -verantwortlichen in der DZ BANK Gruppe. Ein Baustein hierfür ist der Aufbau einer Innovationsmanage-

„Indem wir die genossenschaftliche Identität in das digitale Zeitalter übertragen, kreieren wir ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal, das Wettbewerber nicht einfach kopieren können.“

Franz Welter, Abteilungsleiter Innovation und Digitalisierung, DZ BANK

ment-Plattform: Relevante Trends und Technologien können dort erfasst, bewertet und gemeinsam diskutiert werden sowie den ebenfalls auf der Plattform erfassten Innovationsaktivitäten in der DZ BANK Gruppe gegenübergestellt werden.

INNOVATIVES WISSEN IN NEUE PRODUKTE UMSETZEN

Eine darüber hinausgehende Verzahnung von Innovationsaktivitäten in die gesamte Genossenschaftliche FinanzGruppe erfolgt beispielsweise gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) über das Innovationsprojekt „KundenFokus 2020“. Zusammen mit der Fiducia & GAD IT AG und der Akademie der Deutschen Genossenschaften (ADG) veranstaltete die DZ BANK Gruppe im März 2016 den ersten GENOHackathon, in dessen Rahmen insgesamt 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, inklusive zahlreicher Vertreter von Volksbanken Raiffeisenbanken, drei Tage lang gemeinsam Ideen zu Prototypen entwickelten. Der Hackathon ist ein gutes Beispiel dafür, wie Innovationsarbeit in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe praktisch aussehen kann – agil, dezentral, genossenschaftlich.



Beim ersten GENOHackathon waren nicht nur die entwickelten Produktlösungen kreativ

02 Innovationsportfolio Beispielhaft innovativ und digital

Wo und wie wir neue Wege beschreiten, zeigen die folgenden Beispiele. Wenn Sie mehr zu diesen und weiteren Innovationsprojekten erfahren möchten, nutzen Sie die QR-Codes, die Sie zu unserem interaktiven Online-Geschäftsbericht leiten!

»Kreditfuchs-App«

Der Beleihungswert einer Immobilie ist für die Baufinanzierung zentral. Mit der KreditFuchs-App können die Außendienstmitarbeiter der Bausparkasse Schwäbisch Hall auf ihrem Smartphone oder Tablet den Prozess beschleunigen und das Beratungserlebnis für den Kunden steigern.



Mehr unter
<http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de/gb2015/banking-weiter-denken/innovationsportfolio#kreditfuchs-app>



»Crowdfunding-Portal«

Was einer alleine nicht schafft, das vermögen viele: Diese ebenso einfache wie erfolgreiche Idee zählt zu den Grundwerten des genossenschaftlichen Prinzips. Das Crowdfunding-Portal der Genossenschaftsbanken ist ein Beispiel dafür, wie diese Philosophie modern interpretiert werden kann.



Mehr unter
<http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de/gb2015/banking-weiter-denken/innovationsportfolio#crowdfunding-portal>

»Innovative Produktentwicklung«

Innovation und Digitalisierung benötigen Initiativen und neue Ideen. Wie aber entstehen solche neuen Ideen? Ein Verfahren dazu ist ein Hackathon, bei dem Experten wie Softwareentwickler, Produktspezialisten, Anwender oder Berater zusammenkommen, um in einem kreativen Rahmen und mithilfe innovativer Prozesse neue Leistungsangebote zu entwickeln.



Mehr unter
<http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de/gb2015/banking-weiter-denken/innovationsportfolio#innovative-produktentwicklung>



»Von Startups lernen«

Durch ihre Kooperation mit dem Accelerator Axel Springer Plug and Play hat sich die DZ BANK Gruppe einen kreativen Zugang zur digitalen Gründerszene eröffnet. Die Zusammenarbeit mit Startups ermöglicht Erkenntnisse darüber, wie und unter welchen Bedingungen sich neue Ideen schnell entwickeln und umsetzen lassen.

Den ausführlichen Beitrag finden Sie in diesem Heft ab Seite 28.

»easyCredit-Haus«

Form follows function: Das gilt für zeitgenössische Architektur auch im Zeitalter der digitalen Transformation. Das neue easyCredit-Haus der TeamBank folgt diesem Prinzip und orientiert seine Innenraumgestaltung an der Kundenprozesskette der Bank.



Mehr unter
<http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de/gb2015/banking-weiter-denken/innovationsportfolio#easycrredit-haus>



Unternehmen stellen sich derzeit den Herausforderungen der vierten Stufe der industriellen Revolution. Ihre digitale Transformation wirkt sich auch auf das Firmenkundengeschäft der DZ BANK Gruppe und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe aus.

62 %

DER UNTERNEHMEN ERWARTEN, DASS SICH IHR GESCHÄFTSMODELL IN DEN NÄCHSTEN FÜNF JAHREN VERÄNDERN WIRD. HAUPTTREIBER SIND NEUE TECHNOLOGIEN.

Quelle: Ernst & Young GmbH

Industrie 4.0 bezeichnet gedanklich den Eintritt in die vierte Stufe der industriellen Revolution, bei der es um die Digitalisierung und Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette geht. Dieser langfristige Prozess hat erhebliche Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt, die Wertschöpfung der produzierenden Unternehmen in Deutschland und die Produktivität der deutschen Wirtschaft insgesamt.

VERÄNDERTE REALITÄTEN ERFORDERN NEUES BANKING

Die hochentwickelte, umfassend vernetzte und hochperformante Technologie auf digitaler Basis ist nicht nur der entscheidende Treiber produktiver Veränderungen im Geschäftsmodell der Unternehmen. Sie weist auch den Weg zu neuen und effektiven Kommunikationsstrukturen mit Partnern, Kunden und Märkten. So gesehen ist die Digitalisierung der



EASY ENTRY BUSINESS – EINFACH, SCHNELL UND STRUKTURIERT

Partnerschaft zwischen Unternehmen und ihren Finanzdienstleistern – von der klassischen Hausbank bis zu hochspezialisierten Finanzservices – eine logische Konsequenz und ein unumkehrbarer Trend. Das Firmenkundengeschäft wird digital – und wir als die genossenschaftlichen Finanzpartner von Unternehmen aller Größen – insbesondere aber des Mittelstandes – stellen uns auf diese Entwicklung ein und bringen sie aktiv voran.

ANTWORTEN AUF AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN GEBEN

Die Latte liegt also hoch, und die Herausforderungen sind vielseitig.

- » Der Wettbewerb für Finanzdienstleister im Firmenkundengeschäft wird härter – auch weil branchenfremde Anbieter mit neuen Geschäftsmodellen und Finanzierungsarten auf den Markt drängen.

Mit easy entry business aktivieren wir einen gut zugänglichen und komfortablen Online-Kanal für Firmenkunden rund um die Uhr. Die Zugriffsmöglichkeiten sind vielfältig – zum Beispiel heute schon über viele Homepages der Genossenschaftsbanken vor Ort, die Website „Deutschland – made by Mittelstand“ oder vr.de. Die Startphase von easy entry business war in jeder Hinsicht erfolgreich: ein hohes Anfragevolumen, zahlreiche Anfragen von Neukunden, eine gute Bonität der anfragenden Firmen und ein großes Potenzial für online-abschlussfähige Prozesse. Insgesamt wurde in der Startphase ein Anfragevolumen von 85 Mio. Euro generiert – bei insgesamt 350 Anfragen. easy entry business folgt dabei dem Subsidiaritätsprinzip: Die jeweils zuständige Volksbank Raiffeisenbank erhält die Anfrage und greift zur Bearbeitung auf die Struktur der genossenschaftlichen FinanzGruppe zurück.

„Unsere Kunden verändern sich schneller durch die Industrie 4.0. Kundenverständnis bildet schon immer die Maxime unserer Betreuungsphilosophie und die Basis für die strategische Begleitung unserer Kunden. Unsere klare Digitalisierungsagenda hilft uns, dies noch zu intensivieren.“

Stefan Zeidler, Mitglied des Vorstands, DZ BANK



- » Die Kundenbetreuung verändert sich in vielerlei Hinsicht – das reicht von der neuen Rolle des Betreuers als kanalübergreifender Fachmann bis hin zu neuen Anwendungen und 24/7-Zugangsmöglichkeiten, die es so bisher nicht gab.
- » Auch die Palette der Produkte und Dienstleistungen vergrößert sich rasant – hierzu zählen etwa Zahlungsverkehr für digitale Geschäftsmodelle und die dazugehörigen Internationalisierungsangebote.
- » Schließlich verändern sich auch unsere internen Anforderungen – das beginnt bei der Kompetenz der Mitarbeiter, setzt sich bei der Effizienz unserer Prozesse und Infrastruktur fort und hört bei der Gewährleistung höchster Sicherheitsstandards noch lange nicht auf.

STRATEGISCHE UND OPERATIVE PERSPEKTIVEN

Das Thema Digitalisierung ist deshalb Bestandteil einer Vielzahl strategischer und operationeller Projekte und Innovationsvorhaben der DZ BANK Gruppe und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Ein zentral gesteuertes Innovationsradar macht diese innovativen Aktivitäten in der Gruppe sichtbar



und visualisiert den Stand der einzelnen Projekte. Durch diese umfangreiche Darstellung werden für die einzelnen Unternehmen und ihre Bereiche neue Handlungsoptionen erschlossen.

Eine Reihe der laufenden Innovationsvorhaben wirken sich direkt auf unser operatives Firmenkundengeschäft aus. Hierzu zählen aktuell die strukturierte Anfragemöglichkeit easy entry business, das schnelle Finanzierungslösungsangebot VR Leasing flexibel, das neue Online-Bezahlverfahren paydirekt und Möglichkeiten zur Videotelefonie mit Experten. Daneben existiert eine klare Digitalisierungs-Roadmap mit weiteren Vorhaben, die in der gesamten DZ BANK Gruppe für das Firmenkundengeschäft etabliert wurde.

DEN MARKT MIT NEUEN AUGEN SEHEN

Die Digitalisierung verändert auch die Möglichkeiten unserer Marktbearbeitung. Die Angebote an unsere Kunden werden in Zukunft mit Blick auf unsere Standardangebote noch schneller, effizienter und günstiger erfolgen, da in diesem Fall die Abwicklung mit

technischer Unterstützung erfolgen kann. Bei den individuellen Lösungsangeboten wird die Beratungsqualität zum Beispiel über eine Smart-Data-Analyse erhöht, die rasche und fundierte Antworten auf die Wünsche des jeweiligen Kunden ermöglicht.

Insgesamt eröffnet uns die Digitalisierung, wenn wir ihre Chancen beherzt und umsichtig nutzen, eine umfassende Optimierung unseres Firmenkundengeschäfts. Wir sind als DZ BANK Gruppe hervorragend für das Firmenkundengeschäft der Zukunft aufgestellt, weil wir über ein breites und tiefes Leistungsportfolio verfügen, das aus Sicht der Kunden so gut wie keine Wünsche offenlässt. Wenn wir es schaffen, durch eine noch intensivere Vernetzung und die konsequente Ausschöpfung unserer technischen Optionen die Qualität unserer Betreuung für Firmenkunden noch weiter zu steigern, werden für uns die Chancen der Digitalisierung etwaige Risiken bei weitem überwiegen.

04 Privatkunden- und Firmenkundengeschäft Facts & Figures

54 %

DER DEUTSCHEN NUTZTEN 2015
ONLINE-BANKING.

Quelle: Statista 2015

+ 43,6 %

DEUTSCHLANDWEITER
UMSATZ IM E-COMMERCE
IN DEN LETZTEN 15 JAHREN.

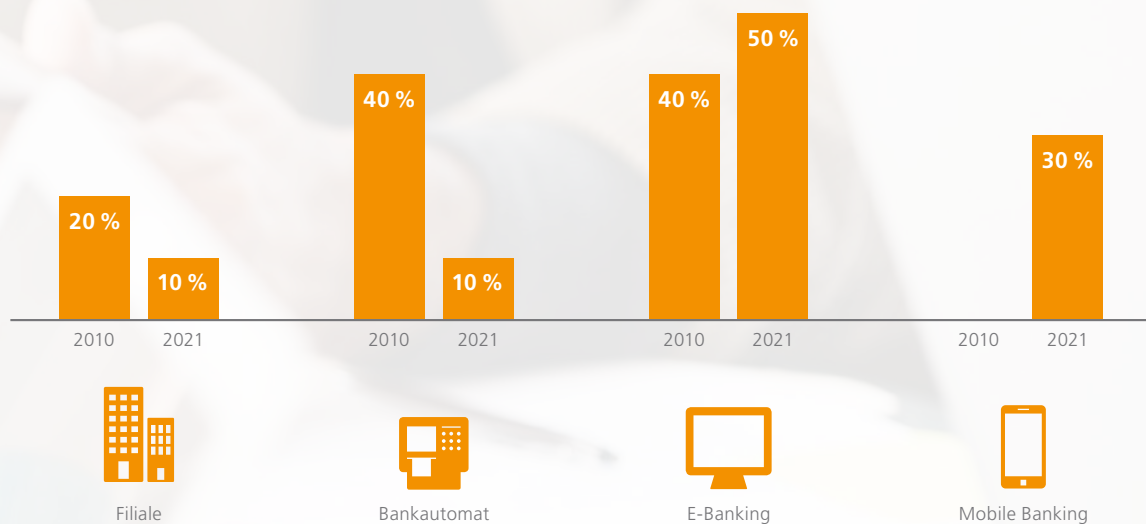
Quelle: HDE-Berechnungen, Statista 2015



33 % DER UNTERNEHMEN
WELTWEIT AGIEREN MIT
**KUNDEN GANZ ODER TEIL-
WEISE AUF DIGITALEM WEG.**

Quelle: Ernst & Young GmbH

ENTWICKLUNG DER BANKING-TOUCHPOINTS IN DEN JAHREN 2010–2021:



Quelle: Hypothese von Namics

ERFOLGREICHE STARTPHASE VON EASY ENTRY BUSINESS:



74 % DER ANFRAGEN
**KOMMEN VON
NEUKUNDEN.**

Quelle: DZ BANK



EIN ANFRAGE-
VOLUMEN
VON 85 MIO. €.

48 %

DER ANFRAGEN
**ERFOLGEN AUSSER-
HALB GEWÖHNLICHER
BANKÖFFNUNGSZEITEN.**

Die unzähligen Möglichkeiten, mit denen uns das Internet den Alltag erleichtert, haben unser Verhalten im Netz radikal verändert. Davon betroffen sind alle Lebensbereiche – von der Kommunikation über die Reiseplanung bis hin zu unseren Finanzen.



Die Vorteile liegen auf der Hand – online wickeln wir das meiste schneller, unkomplizierter und immer häufiger auch mobil ab. Das spart Zeit und Geld. Gleichzeitig werfen wir gedankenlos mit Daten um uns in der Annahme, diese seien sicher vor Verlust, Manipulationen und anderen Bedrohungen. Ein Trugschluss, wie verschiedene Datenmissbrauchsskandale der jüngeren Vergangenheit belegen. Für Online-Dienstleister, die heute im Wettbewerb bestehen wollen, muss Datensicherheit daher höchste Priorität haben. paydirekt ist so ein Dienstleister.

SICHERHEIT BEIM BEZAHLEN IM INTERNET

Im November 2015 ist das Online-Bezahlverfahren der deutschen Banken und Sparkassen an den Start gegangen. Die Idee dahinter: einen Service zu schaffen, bei dem sich Kunden keine Gedanken um die Sicherheit beim Bezahlen ihrer Einkäufe im Netz machen müssen. Bis heute haben sich rund 210.000 Kun-

den über ihren Online-Banking-Zugang für paydirekt registriert – über die Hälfte davon sind Kunden der Genossenschaftsbanken –, und jeden Tag kommen 1.000 bis 2.000 neue Kunden hinzu.

DATENSICHERHEIT „MADE IN GERMANY“

Ein wichtiger Aspekt für die Nutzer: Bei paydirekt bleiben die Kontodaten bei der Hausbank und sind somit sicher. Es gelten die deutschen Datenschutzbestimmungen und die strengen Anforderungen an Datensicherheit „Made in Germany“. Online-Transaktionen laufen sicher und transparent nach deutschem Bankenstandard ab. Es werden nur die Daten benutzt, die für den Bezahlvorgang und gegebenenfalls den Käuferschutz erforderlich sind oder die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen verarbeitet werden müssen. Bankdaten werden nicht an den Händler weitergeleitet.

Aber auch andere Aspekte sprechen aus Kundensicht für paydirekt. Die Registrierung im Online-Banking der eigenen Bank gestaltet sich einfach und schnell, nämlich ohne Umwege, direkt mit der eigenen Bank. Online-Käufe werden anschließend lediglich mit der Eingabe von Benutzername und Passwort bezahlt.

Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit sind auch für Online-Händler Pluspunkte von paydirekt. Diese erhalten eine Zahlungsgarantie und somit zusätzliche Sicherheit. paydirekt kann problemlos in den jeweiligen Webshop integriert werden, egal ob über eine direkte Anmeldung oder über einen Payment Service Provider, eine eigene Shop-Lösung oder über Standard-Shopsysteme. Da die Online-Käufer mit paydirekt ihre Einkäufe im Internet in nur wenigen Schritten sicher und direkt von ihrem Girokonto bezahlen können, liegt die Abbruchrate der Kaufprozesse deutlich niedriger als bei anderen, komplexeren Verfahren. Zudem ist paydirekt eine attraktive Alterna-



Ralf Stuhr, Geschäftsführer Greenstars GmbH, Kunde der Hamburger Volksbank eG, bietet paydirekt als sichere Bezahllösung in seinem Online-Shop an



Mehr unter
<http://www.geschaeftsbericht.dzbank.de/gb2015/banking-weiter-denken/sicheres-bezahlen-im-netz>

tive für Kunden, die bislang aus Sicherheitsgründen ausschließlich über Rechnung bezahlt haben.

HÄNDLERAKQUISITION VORRANGIGE AUFGABE FÜR 2016

Das neue Online-Bezahlverfahren steht noch am Anfang – aber auf stabilen Füßen. 2016 konzentriert sich paydirekt gemeinsam mit den beteiligten Banken vor allem auf die Gewinnung und Anbindung zusätzlicher Händler. Denn während die Kundenzahl schnell gewachsen ist, hat paydirekt bei den Händlern noch Aufholbedarf. Am Ende kann nur ein ausgewogenes System erfolgreich sein.

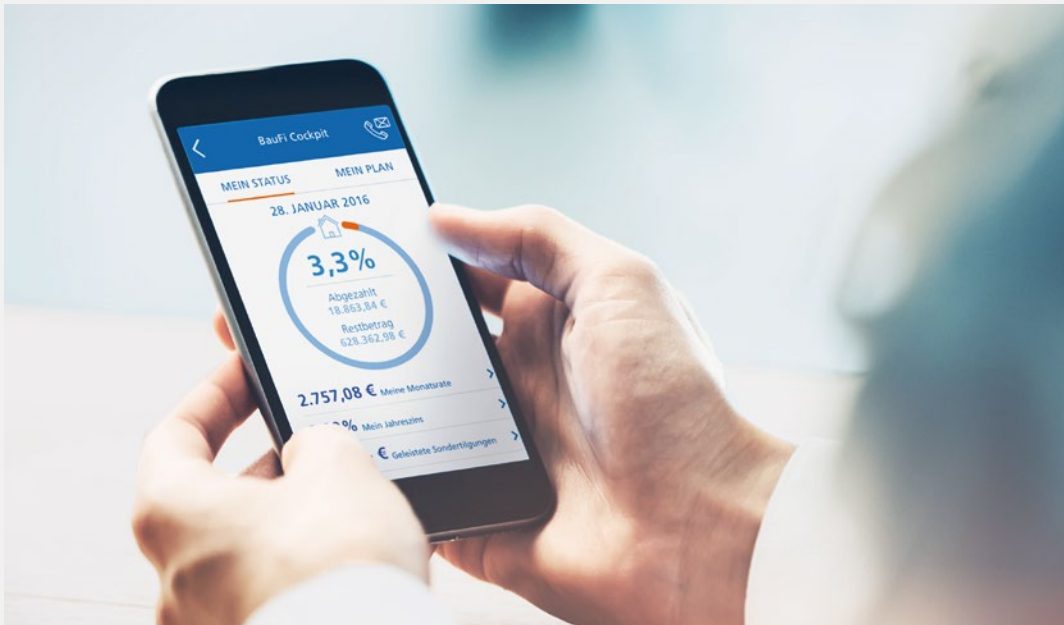
Neue Wettbewerber attackieren mit fokussierten, konsequent am Kundenbedarf ausgerichteten digitalen Geschäftsmodellen den Bankensektor. Die Genossenschaftliche FinanzGruppe antwortet mit dem Projekt „KundenFokus 2020“.

Mitgliedschaft, regionale Nähe und unser genossenschaftliches Wertesystem sind die Basis unseres erfolgreichen Geschäftsmodells. Unsere Kunden erwarten immer mehr flexible, ortsunabhängige Bankdienstleistungen und legen dabei als Maßstab auch digitale Angebote aus anderen Branchen an. Nur wenn wir es schaffen, unsere Wettbewerbsvorteile in die digitale Welt zu transferieren und Basis-Bankdienstleistungen auf digitalem Marktstandard anzubieten, werden wir weiterhin erfolgreich sein. Das strategische Zielbild ist ein Omnikanal-Antritt, bei dem die Leistungsangebote hochgradig vernetzt über alle Kanäle – und eben auch in einer Filiale – nach Wunsch des Kunden erbracht werden.

Die Genossenschaftliche FinanzGruppe hat mit „KundenFokus 2020“ ein richtungweisendes Projekt aufgesetzt. Ähnlich wie bei den Vorgängerprojekten „Beratungsqualität“ (Entwicklung der Prozesse zur „Genossenschaftlichen Beratung“) und „webErfolg“ (Strategische



Am Anfang standen im Kreativlabor bunte Post-its im Mittelpunkt ...



... und am Ende funktionsfähige Prototypen für die besten Ideen

Ausrichtung der Internetpräsenz) arbeiten alle Akteure der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, insbesondere auch sehr viele Vertreter aus den Genossenschaftsbanken, gemeinsam am Projektziel Omnikanal. Hierbei sind die inhaltliche Vernetzung der Akteure, die hohe Transparenz untereinander und das gegenseitige Verständnis nicht zu unterschätzende Mehrwerte.

INNOVATIVE PROJEKTMETHODEN

Anders als der Begriff Großprojekt vermuten lässt, muss man sich „KundenFokus 2020“ nicht als „Tanker“, sondern als eine Flotte von miteinander in Verbindung stehender „Initiativen-Schnellbooten“ vorstellen. Mithilfe neuer Projektmethoden – zum Beispiel des Design-Thinking-Ansatzes – werden deutlich schneller als bisher Ideen und Lösungsansätze aus einer konsequenten Kundenperspektive entwickelt, geprüft und zur Umsetzung gegeben. Vorteil und Nutzen des Großprojektes ist der Gesamtblick auf den Kundenbedarf – es geht nicht nur um punktuelle Ideen und Verbesserungen.

INITIATIVE GENOSSENSCHAFTLICHE KUNDENERLEBNISSE

Im eigens für diesen Zweck mitten in Berlin geschaffenen „Genossenschaftlichen Kreativlabor“ werden neue Dienstleistungen und Lösungsangebote entwickelt, die den Kunden nicht nur im engen Bereich der klassischen Finanzangebote (zum Beispiel der Baufinanzierung), sondern auf seiner gesamten „Kundenreise“ unterstützen. Im Beispiel vom ersten Wunsch nach dem eigenen Haus bis über den Einzug hinaus. Nur wer zukünftig als Finanzdienstleister in der aktuellen Lebenssituation seiner Kunden präsent ist, wird für die klassischen Finanzleistungen in Frage kommen. Im Kreativlabor werden vor dem Nachdenken über Lösungen zunächst typische Ist-Kundenreisen erarbeitet, inklusive der Interaktionspunkte mit einer Bank. Die hierbei entwickelten fiktiven Kunden mit spezifischen Eigenschaften („Personae“) stehen stellvertretend für unterschiedliche Zielgruppen und wurden auf Basis zahlreicher Tiefeninterviews mit „echten“ Kunden entwickelt. So identifiziert das Team, an welchen Stellen des Prozesses



Direkte Beteiligung von Mitgliedern, Kunden und Bankern am digitalen Kreativprozess

wesentliche Fragestellungen der Kunden entstehen und wie eine Bank bei der Lösung unterstützen kann. Wo hat der Kunde sogenannte Schmerz-, wo Herzpunkte? Hier setzt das Team mit der kreativen Ideenentwicklung an. Was mit vielen bunten Post-its als Visualisierungshilfe beginnt, endet zum Beispiel mit einem als App umgesetzten Prototyp, der mit Kunden umgehend getestet und optimiert wird.

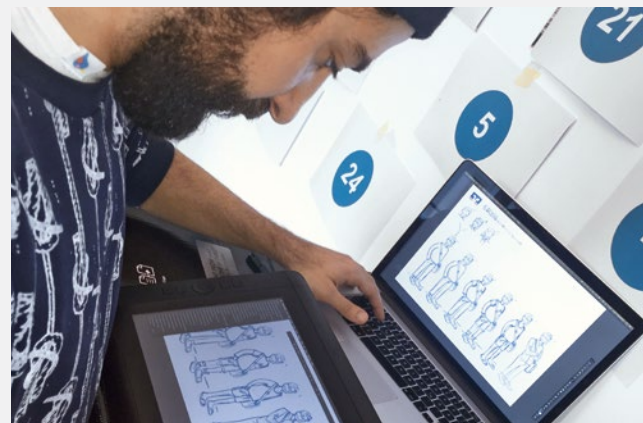
INITIATIVE ONE AND DONE-PROZESSE

Im Projekt „KundenFokus 2020“ kommt auch die Prozessperspektive nicht zu kurz. Prozessoptimierung und fallabschließend, automatisierte Verarbeitung insbesondere bei Basis-Finanzdienstleistungen, wie zum Beispiel einer Online-Girokonto- oder -Depoteröffnung, treffen nicht nur die Kundenerwartung, sondern sichern langfristig auch die Finanzierung des digitalen IT-Ausbaus. Im Gegensatz zu einem fokussierten Fintech-Angebot stellt die Genossenschaftliche FinanzGruppe solche Prozesse zukünftig über vernetzte Leistungsangebote und über Unternehmensgrenzen hinweg zur Verfügung. Allerdings machen uns Fintechs vor, wie rechtliche Anforderungen im

digitalen Prozess kundenorientiert erfüllt werden. Die wichtigsten Prozesse werden gerade nacheinander mit einem gemischten Team aus den verschiedenen Kompetenzbereichen mit agilen Projektmethoden modelliert. Bei solchen Methoden erfolgen Konzeption und Realisierung eng miteinander verzahnt.

INITIATIVE DIGITALES NETZWERK FÜR MITGLIEDER

Bei der Ausgestaltung eines digitalen Mitgliedernetzwerkes der Genossenschaftlichen



Die Personae werden zum Leben erweckt

„Innovative Methoden und sehr hohes Engagement der Mitarbeiter aus der gesamten Genossenschaftlichen FinanzGruppe sind das Erfolgskonzept des Projektes zur Umsetzung der digitalen Agenda 2020.“

Lars Hille, Mitglied des Vorstands, DZ BANK

FinanzGruppe werden Mitglieder und Kunden sowie Mitarbeiter von Genossenschaftsbanken in jeweils großer Zahl von Anfang an in die Ideenprozesse eingebunden. Hierfür wird erstmals in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe eine digitale Co-Creation-Plattform eingesetzt. Jeder kann in verschiedenen „Werkstätten“ Ideen einbringen, Ideen anderer kommentieren, abstimmen oder ein „Gefällt mir“ vergeben und so direkt Einfluss auf das Endergebnis nehmen. Die besten Ideen aus Sicht der Co-Creation-Community werden gemeinsam immer detaillierter ausgearbeitet.

Das Projekt „KundenFokus 2020“ wird neben diesen Initiativen 2016 weitere „Schnellboote“ zu Wasser bringen. Die DZ BANK Gruppe ist im Projekt hochgradig engagiert: auf Vorstandsebene im Ständigen Projekt- und Strategieausschuss des BVR, der als Lenkungskreis agiert, in der Gesamtprojektleitung und vor allem mit Mitarbeitern in allen Teams. Denn auch in der digitalen Welt ist das genossenschaftliche Allfinanzangebot ein Mehrwert für unsere Kunden und ein Differenzierungsmerkmal im Markt. Insbesondere wenn wir es schaffen, in einem Omnikanal-Antritt auch die Grenzen zwischen den genossenschaftlichen Unternehmen für den Kunden verschwinden zu lassen.

WEITERE STATEMENTS AUS DEM PROJEKT:

„Mit „KundenFokus 2020“ werden wir unsere genossenschaftlichen Werte in die digitale Welt transferieren.“

Rainer Eisgruber, Bereichsleiter Marketing, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR)

„Die fiktiven Personae, die am Ende fast wie echte Teammitglieder waren, wären begeistert von unseren Prototypen.“

Klaus Schunko, Privatkunden-Bereichsleiter, Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG

„Die konsequente Kundensicht und die Dynamik des Teams im Kreativlabor sind Erfahrungen, die wir in unsere Häuser mitnehmen.“

Franziska Oker, Managerin Dialogmarketing, Bausparkasse Schwäbisch Hall

„Hinter dem Erfolg der Co-Creation-Plattform stand das Projektteam als Moderator und Ideen-Umsetzer.“

Tobias Brand, Leiter Beratung & Vertrieb, VR-NetWorld GmbH

Mit der Digitalisierung verändern sich auch die Arbeitswelten. Es geht um innovative Techniken, aber auch um das künftige Miteinander von Digital Natives und Digital Immigrants. Und um die Erwartungen, die eine junge Generation an künftige Arbeitgeber hat.



Die digitale Transformation beeinflusst die Berufswelt grundlegend: Geschäftsprozesse werden neu gestaltet und die Formen der Zusammenarbeit erweitern sich mittels der technischen Möglichkeiten zugunsten eines virtuellen Miteinanders. Persönliche Besprechungen weichen Telefonkonferenzen und Kollegen kommunizieren untereinander über den PC, auch visuell. Entfernungen oder Grenzen spielen (fast) keine Rolle mehr. Hierarchisch aufgebaute Unternehmen werden von flachen Organisationsstrukturen und wissensbasierten Netzwerken abgelöst. Diese erfordern eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter sowie einen neuen Führungsstil. Das hat wiederum direkte Auswirkungen auf Unternehmenskultur und Personalarbeit – auch in der DZ BANK Gruppe. Hinzu kommt, dass Finanzdienstleister mehr denn je auf effiziente und kostenbewusste Prozesse



achten und gleichzeitig gestiegene regulatorische Anforderungen bewältigen müssen. Das geschieht alles vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Angesichts dieser Ausgangslage haben die Personalmanager der DZ BANK Gruppe eine Reihe von Initiativen gestartet, die den Weg der einzelnen Unternehmen sowie der Gruppe im digitalen Zeitalter begleiten sollen.

PERSONALLEITER ERARBEITEN ANTWORTEN AUF NEUE FRAGESTELLUNGEN

Die Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, waren deshalb auch Thema eines Workshops, zu dem Mitte 2015 die Personalleiter der DZ BANK Gruppe zusammenkamen. Im Mittelpunkt stand die Auseinandersetzung mit Design Thinking und agilem Arbeiten. Design Thinking ist ein Ansatz zur Entwicklung neuer Ideen. Hier

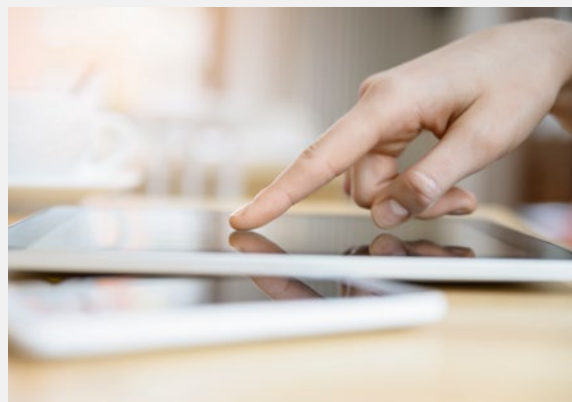
PERSONALSERVICE – SCHNELL UND EFFIZIENT MIT MyHR

Das neue Serviceportal MyHR eröffnet den Mitarbeitern der DZ BANK einen Online-Zugang zu den wichtigsten Leistungen und Informationen des Personalbereichs. Neben zahlreichen Personalprozessen sind auch persönliche Unterlagen elektronisch verfügbar. Zum Beispiel haben Mitarbeiter tagesaktuell Einblick in ihre Zeitbelege wie Urlaub und Gleitzeit oder können Änderungen ihrer persönlichen Daten selbst vornehmen, zum Beispiel Adressänderungen bei Umzug. Führungskräfte haben zudem über den Teamkalender eine Übersicht, die Abwesenheiten im Team aktuell aufzeigt.

kommen Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem kreativitätsfördernden Umfeld zusammen, um innovative Lösungen zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten sind. Beim agilen Arbeiten geht es darum, die zuweilen zeitraubenden Abfolgen des konventionellen Projektmanagements zu durchbrechen und stattdessen parallel und fokussiert an schnellen Problemlösungen zu arbeiten. Beide Methoden haben sich bei der Umsetzung digitaler Transformationsprozesse bewährt – und lassen sich auch in der Personalarbeit anwenden. Die Personalleiter der DZ BANK Gruppe befassen sich eingehend mit den neuen Denkansätzen, die auch auf die eigene Personalarbeit übertragen werden sollen: Zum Beispiel können die laufenden Innovationsprojekte der einzelnen Unternehmen hier direkt profitieren.

NACHWUCHSKRÄFTE WERDEN TRENDSKOUTS

Was gibt es Neues auf der Welt und welche Trends sind angesagt? In der DZ BANK werden zukünftig Trendscouts entsprechende Informationen liefern. Nachwuchskräfte können sich als Trendscouts bewerben – zum Beispiel mit einem Video –, werden durch ein Expertenteam gecastet und bekommen Zugang zu speziellen Weiterbildungsangeboten. Danach können sie neue Themen und Ideen



„Wir wollen dafür sorgen, dass unsere Kolleginnen und Kollegen die starken Unternehmen der Gruppe mit ihren vielen Möglichkeiten besser kennenlernen und sie bei ihren Karriereplanungen bestmöglich unterstützen.“

Bernadette Imkamp, Abteilungsleiterin Personalbetreuung und -marketing, Bausparkasse Schwäbisch Hall

an passender Stelle in der Bank platzieren. Zudem fließen ihre Ergebnisse in das Trendradar des strategischen Innovationsmanagements der DZ BANK Gruppe ein.

TOP MANAGEMENT IM AKTIVEN AUSSCHAU ZUR INNOVATIONSSTRATEGIE

Der Corporate Campus für Management & Strategie – Think Tank, Dialog- und Strategieplattform für das Top Management der DZ BANK Gruppe – befasste sich 2015 umfassend mit dem Thema Digitalisierung. Eine Vielzahl der Veranstaltungen widmete sich diesem dezidiert, wie zum Beispiel die Learning Journey mit dem Thema „Big Data“ oder die „Top Management Konferenz“ mit dem Thema „Die digitale Bank“. Der inhaltliche Fokus auf Digitalisierung und Innovation wird auch 2016 fortgeführt. Dafür wurde eigens eine neue, kreative Veranstaltungsplattform ins Leben gerufen, von der aus verstärkt Innovations- und Digitalisierungsimpulse für die DZ BANK Gruppe unterstützt werden sollen.

MIT ACTIVE SOURCING UND ARBEITGEBERIMAGE AUF KURS

Die demografische Entwicklung – niedrige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung – macht für Unternehmen die Personalsuche

immer anspruchsvoller. Insbesondere gut ausgebildete Young Professionals werden heute von allen Seiten umworben. Wie also kann man die Besten für sich einnehmen? Die Personalsuche findet heute in sozialen Netzwerken wie Xing und LinkedIn – auch das eine Folge der digitalen Transformation – oder bei Veranstaltungen wie den Assessment Centern in Hochschulen statt. Die Personalreferenten der DZ BANK Gruppe profitieren dabei von einer guten Ausgangssituation: In Zeiten einer wertorientierten „Shareconomy“ erlebt die genossenschaftliche Idee bei jungen Leuten gerade eine Renaissance. Und die Onlineplattform „Erfolgsprinzip: WIR“, das zentrale Informations- und Kommunikationsmedium der Employer Branding-Kampagne der DZ BANK Gruppe, trägt dazu bei, die genossenschaftlichen Werte bei den relevanten Zielgruppen zu verankern. Nach erfolgreicher interner Etablierung startet die externe Kampagne – unter anderem auch unter Einbindung einer Konzernjobbörse auf der Plattform – ab dem zweiten Quartal 2016.



08 Von Startups lernen Neue Ideen schneller entwickeln und umsetzen



Thomas Schüttler, Bereichsberater Digitale Transformation, Bausparkasse Schwäbisch Hall, und Corinna Sander, Senior Manager Innovation und Digitalisierung, DZ BANK

Startups sind in aller Munde. Denn viele Unternehmen, die heute im Konzert der globalen Konzerne tonangebend sind – Google, Amazon, Facebook –, haben vor Jahren als kleine Startups im kalifornischen Silicon Valley vor den Toren von San Francisco mit innovativen Ideen und vergleichsweise geringem Kapitaleinsatz ihren weltweiten Siegeszug angetreten. Das Silicon Valley ist bis heute das Eldorado der digitalen Gründerszene: Hier entstehen fortlaufend neue Unternehmen, die von risikofreudigen Venture Capitalists unterstützt werden. Das Modell Startup ist mittlerweile rund um den Globus populär, denn es verheißt Innovation und wirtschaftliches Wachstum. In Deutschland hat sich Berlin als Hauptstadt der Startups herauskristallisiert –

das kreative Klima dort erfreut sich auch international hoher Wertschätzung.

EIN KONZEPT, DAS STARTUPS WEITERBRINGT

Der Plug and Play Accelerator ist eine Initiative des Axel Springer Verlags, der eine ehrgeizige strategische Vision verfolgt: Der Konzern will der führende Digital Publisher in Europa werden. Die Ideenschmiede im Berliner Stadtteil Kreuzberg ist ein Meilenstein auf diesem Weg. Wie funktioniert das Konzept? Dreimal im Jahr werden Startups eingeladen, das Büro von Plug and Play für drei Monate zur Entwicklung ihrer neuen Firma zu nutzen. Doch das ist längst nicht alles: Der Accelerator beschleunigt die ausgewählten Startups durch

Durch die Kooperation mit dem Accelerator Axel Springer Plug and Play eröffnet sich die DZ BANK Gruppe einen ebenso inspirierenden wie nützlichen Zugang zur digitalen Gründerszene.

Coaching, Workshops, Networking, Events und 25.000 Euro Anschubfinanzierung. Zum Abschluss des Programms können die Gründer an einem Demo Day ihre Idee und das dazugehörige Geschäftsmodell eingeladenen Investoren vorstellen, um neue Kontakte zu knüpfen und eine Anschlussfinanzierung zu erhalten. Zusätzlich besteht die Chance, das Silicon Valley zu besuchen und sich dort mit potenziellen Investoren zu treffen.

EINE KOOPERATION, AUS DER INNOVATIONEN ENTSTEHEN

Die DZ BANK Gruppe ist die Kooperation mit Plug and Play eingegangen, um Finanzlösungen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe in der Gründerszene zu präsentieren, sich als Mentor zu positionieren und zielgerichtet über konkrete Pilotprojekte mit Startups zusammenzuarbeiten. Noch wichtiger war jedoch ein anderer Aspekt: Man will von den Krea-



Startup-Gründer üben beim wöchentlichen Pitch-Training, wie sie ihr Unternehmen bestmöglich vor Investoren präsentieren können (Fotograf: Dominik Tryba)

tiven lernen. Seit 2015 ist die DZ BANK Gruppe in wechselnder Besetzung – unter anderem mit Corinna Sander von der DZ BANK und Thomas Schüttler von der

„Die DNA von Bankern und Startups ist sehr verschieden.“

Corinna Sander, Senior Manager Innovation und Digitalisierung, DZ BANK

Bausparkasse Schwäbisch Hall – in der Kreativschmiede in Berlin-Kreuzberg präsent. Inmitten des „kreativen Chaos“ erlebten sie eine Arbeitswelt, die sich von den Geschäftsabläufen klassischer Finanzdienstleister grundsätzlich unterscheidet. Doch genau das ist gewollt. Die DZ BANK Gruppe konnte so die neue Gründerszene kennenlernen und dabei bereits intensiv erfahren, wie und unter welchen Bedingungen sich neue Ideen schnell entwickeln und umsetzen lassen. „Die DNA von Bankern und Startups ist sehr verschieden“, beschreibt Corinna Sander ihr Engagement. Doch das liege in der Natur der Sache. Banken müssten in vielen Bereichen sehr

genau und gewissenhaft arbeiten, weil sie dazu gegenüber ihren Kunden und den Aufsichtsbehörden verpflichtet seien. „Wenn es aber darum geht, im Zuge der Digitalisierung Leistungen für Kunden neu zu entwickeln, müssen wir auch hierfür geeignete Rahmenbedingungen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe schaffen – eine Freidenkerzone. Hier haben wir im vergangenen Jahr bereits sehr viel von Axel Springer Plug and Play und den Startups gelernt.“

Startups

- sind jünger als 10 Jahre.
- sind mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell (hoch) innovativ.
- haben (streben) ein signifikantes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum (an).

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e. V.



Axel Springer Plug and Play ermöglicht Startups, ihr Unternehmen aufzubauen und Geschäftsideen weiter zu entwickeln (Fotograf: Dominik Tryba)

DZ BANK AG
Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank,
Frankfurt am Main
Platz der Republik
60325 Frankfurt am Main

Postanschrift:
60265 Frankfurt am Main

www.dzbank.de

Telefon: 069 7447-01
Telefax: 069 7447-1685
E-Mail: mail@dzbank.de

Eine Online-Version dieses Magazins finden Sie im
Internet unter www.geschaeftsbericht.dzbank.de

