ikf°
impulse

09
**kulturen**

**zwischen risikobremse und innovationstreiber**

ikf°impulse 09

09.05.16

ruhr-universität bochum

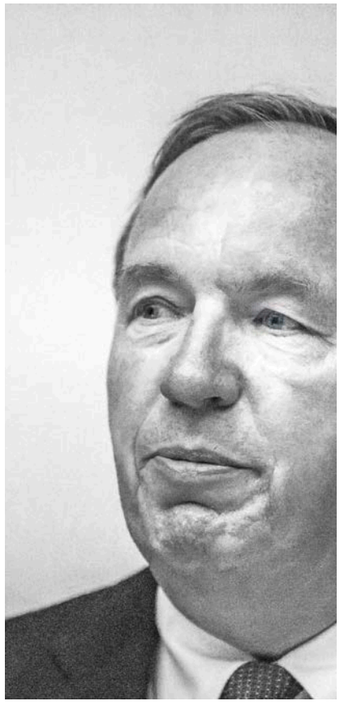
«
banks and banking today stand in disrepute. poor cultural foundations and significant cultural failures were major drivers of the recent financial crisis
»

G30 Studie, S. 12

**Gerd Häusler**
Vorsitzender des Aufsichtsrats, BayernLB und
Vice Chairman, Group of Thirty

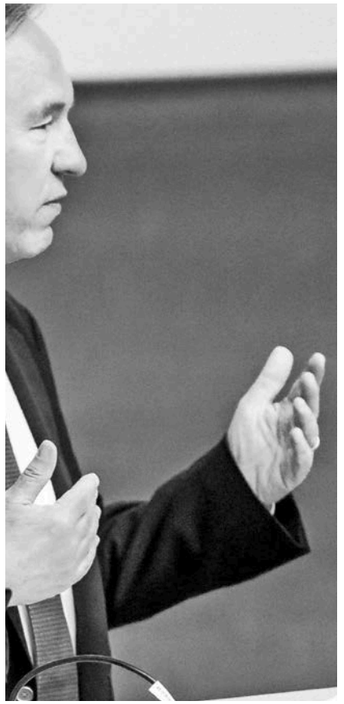
«
most banks should aim
for a fundamental shift
in the overall mindset
on culture.
»

**G30 Studie, S. 12**



«
banks should shift the implementation approach to ‹this problem is core to our business model and fixing it is key to the economic sustainability of the institution›
»

G30 Studie, S. 12



«
culture is the glue that binds individuals to an institution; it creates a consistent framework for behaviors and business practices. culture is what people do when no one is watching.
»

G30 Studie, S. 17

# Ben Tellings
# Bremser und Ausbremser

Ich muss gleich mit einem Geständnis beginnen: Je länger ich über unser heutiges Thema nachdachte, desto mehr kam ich zu der Überzeugung, dass Innovationstreiber und Risikobremsen keine Gegensätze sind. Richtig interpretiert, bedingen sie sogar einander. Selbst die innovativsten Automobilhersteller bauen nicht nur Gaspedale in ihre Fahrzeuge ein. Und sogar für den sportlichsten Fahrer ist es ein in hohem Maße beruhigendes Gefühl zu wissen, dass sein Auto über gut funktionierende Bremsen verfügt.

In den vielen Jahren meiner Tätigkeit hier in Deutschland bin ich mir so mancher Subtilität der deutschen Sprache bewusst geworden. So weiß ich mittlerweile zum Beispiel, dass es einen großen Unterschied ausmacht, ob man es mit Bremsern oder mit Ausbremsern zu tun hat. Um es gleich vorwegzunehmen: In der Praxis erweisen sich in aller Regel die Ausbremser als «Innovations-Killer». Sie lassen neue Ideen erst gar nicht zu. Der Bremser hingegen hat die Risiken im Fokus, die in der Euphorie der Innovationsprozesse oftmals übersehen werden. Er will verhindern, dass Höhenflieger irgendwann eine harte Landung erleben. Denn längst nicht jede Idee kommt dem Image eines Unternehmens zugute. Eine gute Idee dient dem Kunden und dem Unternehmen. Dient sie weder dem einen noch dem anderen, ist sie entweder eine schlechte Idee oder gar keine.

Auch nicht jede Innovation brauchen wir wirklich. Manche angebliche Marktlücke besteht bekanntlich zu Recht. Das haben nicht zuletzt die innovativen Fintechs schon erfahren müssen. Ich meine daher: Ja, wir brauchen Bremser, damit wir die Bodenhaftung und die Kundennähe nicht verlieren. Aber nein, wir brauchen keine Ausbremser, die allzuoft aus Risikoscheu jede Innovation verhindern. Die Ausbremser gehören nämlich zur Gilde der Bedenkenträger. Für sie bergen Innovationen grundsätzlich mehr Risiken als Chancen. Risiken, die sie nicht eingehen wollen. In relativ kurzer Zeit stellen sie dann allerdings verblüfft fest, dass der Markt grundsätzliche Risikoaversion nicht belohnt. Denn belohnt werden im Gegenteil die anderen – jene, die Innovationen viel Freiraum lassen und sie anschließend risikobewusst umsetzen. Wir brauchen keine Ausbremser im Sinne von Innovations-Verhinderern. Wir brauchen sie nicht in den Unternehmen, und wir brauchen sie nicht in den Regulierungsbehörden. Denn wohlverstandene Regulierung, die wir begrüßen und für notwendig erachten, darf nicht Stillstand bedeuten.

Nüchtern betrachtet, lässt es sich kaum bezweifeln, dass sich die Kultur im Allgemeinen schon immer und in ganz unterschiedlichen Bereichen als Innovationsförderer erwies. Überall dort, wo Kultur blüht, sprießen auch Ideen. Das gilt selbstverständlich gleichermaßen für die Unternehmenskultur. Wo Menschen in einem Unternehmen gemeinsam denken, reden, respektvoll miteinander umgehen und die gleichen Werte teilen, dort entsteht ein kreatives Unternehmensklima – und damit nach meiner festen Überzeugung eben Innovationserfolg. Die Korrelation zwischen Unternehmens- und Innovationskultur wurde meines Wissens bisher nur ansatzweise wissenschaftlich erforscht. Im Gegensatz zur Effizienzkultur macht sich die Unternehmenskultur auch nicht zeitnah in den Ertragszahlen bemerkbar. Die Erfolge stellen sich eher mittel- bis langfristig ein. Wobei ich betonen möchte, dass beides – also Effizienzkultur und Unternehmenskultur – Hand in Hand gehen muss.

Wenn ich schon keine wissenschaftlichen Belege präsentieren kann, so wird Sie vielleicht die unternehmerische Praxis interessieren. In der ING-DiBa erfahren wir seit Jahren, wie positiv sich eine von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebte Innovationskultur auf den unternehmerischen Erfolg auswirkt. Und was eigentlich das größte Kompliment ist: die Kunden spüren und schätzen diese Kultur ebenfalls. Für viele sind diese gelebten Werte wichtiger als ein Zinsvorteil von einem Zehntelprozent-Punkt beim Tagesgeld.

Zur Unternehmenskultur gehören aus meiner Sicht zwingend größtmögliche Flexibilität und Offenheit für Innovationen. Kein Zweifel: Eine moderne Unternehmenskultur dynamisiert den Innovationserfolg. Starke Hierarchien hingegen mit der von mir beschriebenen «Ausbremser-Mentalität» mindern den kreativen Output beträchtlich. Die spannende Frage lautet also: Wie können wir eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur schaffen? Ich kann Ihnen hierzu kein Patentrezept vortragen, meine Damen und Herren. Aber ich kann Ihnen verraten, welche Wege wir bei der ING-DiBa gehen.

Unsere Bank setzt seit vielen Jahren aktiv Maßnahmen zur Förderungen von Innovationen um. Dazu gehört zum Beispiel das Programm mit dem selbsterklärenden Namen «Simplify». Hier können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ideen einreichen, die Prozesse im Sinne der Kunden vereinfachen und beschleunigen. Die eingereichten Ideen werden fortwährend bewertet. Ideen, die Potenzial aufweisen, setzt die Bank um. Alle Ideen und Umsetzungen veröffentlicht die ING-DiBa im Intranet. Ziel ist es, damit Transparenz und Wertschätzung für die Beteiligung der Kollegen zu schaffen. Das Programm «Simplify» gibt es schon seit zehn Jahren. Innovativ ist aus meiner Sicht nicht, was die Dinge kompliziert. Auch nicht, was zu mehr Komplexität beiträgt. Vielmehr gilt umgekehrt: Nicht einfache Dinge schwierig zu machen, ist innovativ, sondern schwierige Dinge einfach – das ist eine Kunst. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen das genauso. Und die Kunden der ING-DiBa schätzen diese Philosophie ebenfalls.

Ein weiteres Programm zur Förderung der Innovationskultur, das ich Ihnen gern kurz vorstellen möchte, ist das sogenannte ING Innovation Bootcamp. Daran beteiligen sich Mitarbeiter aus allen Units der ING-Group. Jedes Jahr werden hierzu zentrale Business-Herausforderungen veröffentlicht, zu denen wir disruptive Ideen suchen. Durchaus ähnlich dem Prinzip der «schöpferischen Zerstörung» von Joseph Schumpeter.

Solche Herausforderungen sind zum Beispiel «Neue Dienstleistungen mit Mehrwert schaffen» oder «Kunden darin unterstützen und motivieren, ihre Finanzentscheidungen fundierter zu treffen». Gesucht werden Ideen, die über den Horizont des bisherigen Geschäftsmodells hinausschauen. Visionen mit Durchschlagskraft, die ungewöhnlich, vielleicht sogar zunächst unrealistisch erscheinen. «Schräge Ideen», wie man sie umgangssprachlich bezeichnet, sind oft deshalb erfolgreich, weil sie nicht auf dem Reißbrett, sondern spontan entstehen und ihre Schöpfer sich eng mit ihnen identifizieren.

Im Rahmen des ING Innovation Bootcamp können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb eines festen Zeitraums Ideen zu den erwähnten Business-Herausforderungen einreichen. Häufig bilden Kollegen schon zur Entwicklung von Ideen entsprechende Teams. Oder aber, Mitarbeiter, die ähnliche Ideen eingereicht haben, werden von den Innovation-Managern in Kontakt gebracht. So entstehen oftmals Teams über Länder-

grenzen hinweg, die gemeinsam an der Weiterentwicklung ihrer Idee arbeiten. Ihr Ziel ist es, die Juroren zu überzeugen, um im stufenweisen Selektionsprozess des Bootcamps zu überstehen und ins Finale zu kommen.

2015 gehörte die Idee «Safe and Sound» zu den Gewinnern des Bootcamps. Dieser neue Service will Menschen bei der Verwaltung ihrer Dokumente unterstützen und sie einfach und bequem machen. In einem digitalen Safe sollen Kunden bei ihrer Bank ihre wichtigen Unterlagen wie Kfz-Schein, Urkunden oder Verträge sicher und immer und überall verfügbar aufbewahren können. Die Bank garantiert mit ihrer Verpflichtung zum Bankgeheimnis, dass die Daten sicher vor dem Zugriff Dritter sind. Teil der Idee ist auch, Kunden optional anzubieten, der Bank die Nutzung der Daten zu erlauben, um von ihr informiert zu werden, falls Handlungsbedarf entsteht – zum Beispiel weil eine Frist näher rückt oder eine Gesetzesänderung auftritt, die den Kunden betrifft.

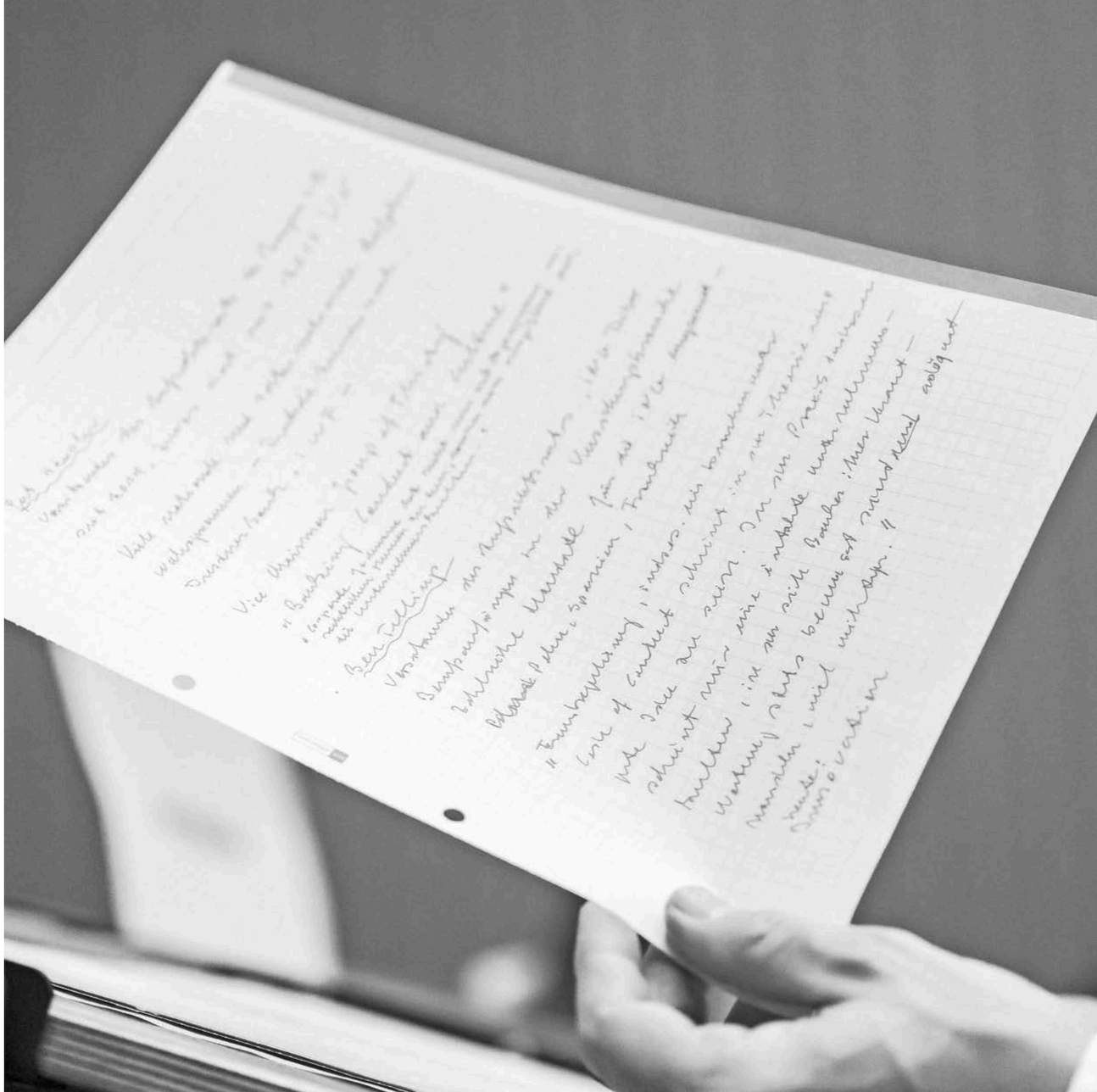
In den letzten Monaten hat das Team – übrigens alles Mitarbeiter der ING-DiBa – die Idee weiterentwickelt und steht nun kurz davor, mit einer Beta-Version und einer kleinen Gruppe von Testern erstmals livezugehen. Für diese Arbeit sind die Kolleginnen und Kollegen von ihren anderen Tätigkeiten teilweise freigestellt worden. Hier zeigt sich deutlich: wer eine starke Innovationskultur in seinem Unternehmen fördern will, muss auch die richtigen Rahmenbedingungen schaffen.

Ebenfalls ganz im Zeichen von Entwicklung und Innovation standen die diesjährigen Townhall Meetings der ING-DiBa. Dabei wurden aus den verschiedenen Bereichen der Bank beispielhafte Projekte vorgestellt, die in ganz unterschiedlicher Weise die ING Strategie «Think Forward» leben.

Innovativ kann jedoch nur diejenige oder derjenige sein, die beziehungsweise der selbst auf dem neuesten Stand ist. Die ING-DiBa bietet daher vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kundendialog die Möglichkeit, sich mit neuer Technik und Apps selbst auseinanderzusetzen. Hierzu wurde eine Gruppe von Mitarbeitern im Kundendialog zu sogenannten Digi-Scouts ausgebildet. Diese geben ihr Fachwissen rund um die mobilen Endgeräte und Apps gezielt an andere Kollegen weiter.

Soweit ein paar konkrete Beispiele aus der ING-DiBa, meine sehr geehrten Damen und Herren. Möglicherweise gehen Sie in Ihren Häusern ganz andere Wege, um die Unternehmenskultur und damit die Innovationskraft zu fördern. Es ist aus meiner Sicht völlig egal, welchen Weg sie gehen. Einzig wichtig ist, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die nötigen Freiräume gegeben werden, um eben auch querzudenken. Was lange währt, muss nicht zwangsläufig gut sein. Und ein wichtiger Innovations- und Erfolgsfaktor besteht schlicht darin, Bewährtes infrage zu stellen. Denn der Mainstream kann schnell zum Holzweg werden.

Darüber hinaus ist die Neugier ein wichtiger Innovationstreiber. Sie haben vielleicht schon von dem 1990 verstorbenen Schweizer Ingenieur Georges de Mestral gehört. Wann immer er mit seinem Hund spazieren ging, wunderte er sich, dass sich im Fell des Vierbeiners Kletten verfingen. Aber anstatt sich nur zu ärgern. legte er die Kletten unter ein Mikroskop und entdeckte die vielen winzigen Häkchen, die sich im Fell oder in gewobenem Stoff festsetzen. Seine daraus abgeleitete Innovation war einfach, aber bahnbrechend – er erfand den Klettverschluss.



**Ben Tellings**
Vorsitzender des
Aufsichtsrats,
ING-DiBa

Wenn wir gemeinsam geteilte Werte, Normen sowie Denk- und Handlungsweisen als Unternehmenskultur verstehen, dann gehören meines Erachtens Neugier und der Spaß an neuen Ideen dazu. Wer schläft, sündigt nicht, heißt ein deutsches Sprichwort. Aber er verschläft womöglich die Zukunft. Und das wäre gerade in unserer Branche angesichts der beschriebenen Herausforderungen durch die FinTechs fatal.

Die Frage der heutigen Diskussion lautet: Wie kann die Bankkultur so ausgestaltet werden, dass sie zugleich Risikobremse und Innovationstreiber ist? Ich verstehe den Begriff «Bankkultur» als die Summe von Unternehmens- und Innovationskultur. Gestatten Sie, dass ich Ihnen hierzu in aller Kürze ein paar Thesen vortrage, die mir wichtig erscheinen:

1 Eine Unternehmenskultur ohne implizierte Innovationskultur ist wie ein Mensch, der aus Angst, das Falsche zu denken, keine neuen Ideen mehr entwickelt. Wem aber nichts mehr einfällt, der fällt auch niemandem mehr auf.

2 Die Unternehmenskultur darf niemals eine Zwangsjacke sein. Bildhaft ausgedrückt, begreife ich sie als eine Art Leitstrahl, der uns immer wieder sicher auf den Boden der Tatsachen zurückführt und vermeidet, dass wir uns in Höhenflügen verirren.

3. Mitunter scheitert ein kreatives Innovationsklima einfach schon daran, dass niemand eine Idee hat, wie man ein solches Klima schafft. Alle Personen, die an der Entwicklung einer risikobewussten Unternehmenskultur beteiligt sind, sollten sich daher Gedanken machen, wie man eben diese Unternehmenskultur in Richtung höherer Innovationsfreundlichkeit verändern kann. Und die daraus gewonnenen Erkenntnisse gilt es dann auch umzusetzen.

4 Um Innovationskraft als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern, müssen wir Freiräume für Kreativität und Wertschätzung der Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Gezielte Maßnahmen zur Förderung der Innovationskraft erscheinen mir vor allem für Banken wichtig, die aufgrund ihrer Größe einem höheren Grad an Regulierung unterliegen. Welche Möglichkeiten denkbar sind, habe ich Ihnen gerade am Beispiel der ING-DiBa erläutert. Das sind aber nur ein paar wie ich hoffe inspirierende Anregungen. Zweifellos gibt es zahlreiche weitere Methoden, um die Innovationskraft in Unternehmen zu fördern.

5 Es gibt eine wichtige Schnittmenge zwischen Unternehmenskultur und Innovationskultur. Sie heißt: Verantwortung. Wir bei der ING-DiBa schreiben diesen Begriff etwas anders, nämlich FAIR-Antwortung. Damit wollen wir zum Ausdruck bringen, dass Fairness und Verantwortung gegenüber unseren Kunden, den internen und externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber allen Geschäftspartnern für uns von zentraler Bedeutung sind. Eine Innovation ist für uns daher nur dann eine gute Innovation, wenn sie nicht nur Effizienz-Vorteile bringt, sondern überdies fair und verantwortungsbewusst ist.

Wir sind schließlich der festen Überzeugung, dass das Verhältnis von etablierten Banken zu den Fintechs im Zeitalter der Digitalisierung ein symbiotisches ist. Die ING-DiBa hat in den vergangenen Monaten einige Fintech-Innovationen umgesetzt. Dennoch gibt uns die zunehmende Zahl an neuen Mitbewerbern allen Anlass, das Innovationsklima in unseren Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu optimieren. Die übergeordnete Unternehmenskultur soll sich bei diesem Prozess nicht als Hemmschuh, sondern als Motivationsmotor erweisen.

**Christian Hoppe**
Founder Director,
Main Incubator GmbH

**Franz Welter**
Abteilungsleiter Innovation und
Digitalisierung, DZ BANK AG

FIJI

**institut für kredit-
und finanzwirtschaft**
ruhr-universität bochum
GC 4/29 44780 bochum
**t** 0234 3 22 33 20
**f** 0234 3 20 33 20
**e** ikf@rub.de

**rub.de/ikf**

august 2016
**herausgeber** prof. dr. stephan paul und prof. dr. stefan stein
**photos** impulse 09 titel nicole ottawa & oliver meckes eyeofscience.de,
impulse 10 titel csa-printstock, veranstaltungen sarah brenk, hd schellnack
**gestaltung** nodesign.com