

Wolfgang Kirsch  
Vorstandsvorsitzender  
DZ BANK AG

auf Einladung des IHC Industrie- und  
Handelsclub Ostwestfalen-Lippe e.V.

Was Banken und Industrie verbindet

18. April 2018  
Bielefeld

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrter Herr Dr. Zinkann,

sehr geehrte Frau Schaefer-Dieterle,

sehr geehrter Herr Goldbeck,

meine sehr geehrten Damen und Herren,

haben Sie vielen Dank für die heutige Einladung, der ich natürlich sehr gerne gefolgt bin.

Erstens darf man eine Einladung des Industrie- und Handelsclubs Ostwestfalen-Lippe mit dem Blick auf die hochkarätigen Referenten vergangener Veranstaltungen durchaus als „Ritterschlag“ erachten – noch dazu als Vertreter meiner Zunft.

Zweitens erwartet einen hier ein interessiertes Publikum, das auf eine spannende Diskussion hoffen lässt – für einen Redner ein nicht ganz unerheblicher Anreiz 😊

Schließlich steht der Industrie und Handelsclub für Mitgliedervielfalt und spiegelt die gesamte wirtschaftliche Bandbreite der Region Ost-Westfalen Lippe wider.

Dieses Zusammenspiel ist nicht nur ein ganz wesentlicher Faktor für die Stärke dieser Region, sondern tragende Säule der sozialen Marktwirtschaft und der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.

Der Erfolg der Region rührt natürlich auch daher, dass der Ost-Westfale an sich durchaus zielstrebig ist und sich stets zu behaupten weiß.

Unverständlicherweise wird das im Rest der Republik ab und an als Starrsinn ausgelegt – sicher ein Fehlurteil. 😊 Die von Heinrich Heine stammende Charakterisierung, Ost-Westfalen seien „sentimentale Eichen“, ist da schon treffender.

Doch neben Zielstrebigkeit eint Sie als Unternehmerinnen und Unternehmer doch vor allem eines: Selbstverantwortung.

Und eben jene Selbstverantwortung steht auch für die genossenschaftliche Finanzgruppe und uns als ihr Zentralinstitut im Zentrum unserer Arbeit.

Genossenschaftsbanken sehen sich in Verantwortung – für das unternehmerische Ergebnis und für die Gesellschaft. Wir verstehen uns als selbstverantwortliche Unternehmer für Unternehmer und die Finanzierung der Realwirtschaft als unsere Kernaufgabe. Wie der Mittelstand stehen wir für lokale Verwurzelung und soziale Verantwortung.

Wir sind eben kein Land der großen Konzerne, die sich wie in London oder Paris an einem Standort tummeln. Das muss ich Ihnen gegenüber nicht näher erläutern.

Unternehmerischer Erfolg und Weltläufigkeit gehen mit der Verwurzelung in der eigenen Region, im eigenen Land eben nicht nur gut zusammen. Vielmehr bedingt das eine das andere.

Und mit dieser klaren Ausrichtung sind Sie genauso wie die Volks- und Raiffeisenbanken und die DZ BANK als deren Spitzeninstitut durchaus erfolgreich.

Die 915 Volks- und Raiffeisenbanken erzielten im vergangenen Geschäftsjahr mit ihren über 146.000 Beschäftigten ein vorläufiges Betriebsergebnis nach Bewertung von 7,3 Milliarden Euro.

Die DZ BANK Gruppe allein, zur der neben der DZ Bank selbst Unternehmen wie Union Investment, die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die R+V Versicherung gehören, erreichte ein vorläufiges Ergebnis vor Steuern von rund 1,8 Mrd. Euro.

Ein Ergebnis, das vor allem die Stärke der deutschen Wirtschaft insgesamt widerspiegelt, die in besonderem Maße durch den Mittelstand in unserem Land getragen werden.

Tatsächlich erleben wir aktuell – und bereits seit geraumer Zeit – eine Phase des beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwungs.

Vor allem dank einer starken Binnennachfrage wuchs die deutsche Wirtschaft mit rund 2,2 Prozent im Jahr 2017 zum achten Mal in Folge.

Unsere Volkswirte erwarten für dieses Jahr rund 2 Prozent Wachstum, global dürfte es sogar bei fast 4 Prozent liegen – jedenfalls solange aus (noch) „kalten“ Handelskriegen keine heißen werden.

Die Auftragsbücher der deutschen Wirtschaften sind prall gefüllt, auch in diesem Jahr ist erneut mit einem Rückgang der Insolvenzen zu rechnen.

Der DAX steigt – ungeachtet jüngster Turbulenzen – seit Jahren kontinuierlich an, auf dem Arbeitsmarkt eilen wir von Beschäftigungsrekord zu Beschäftigungsrekord.

Passend dazu widmete uns der „Economist“ jüngst seine Coverstory unter dem Titel: „Cool Germany“ – ein Zeichen dafür, wie positiv wir aktuell von außen wahrgenommen werden.

Kurzum: Deutschland steht hervorragend da.

In Anbetracht dessen überrascht einen dann doch das düstere Stimmungsbild, das hierzulande in Teilen gezeichnet wird.

Erinnern wir uns an die „holprige“ Phase der Regierungsbildung und die begleitenden Schlagzeilen – selbst Vergleiche mit der Weimarer Republik waren zu lesen.

Selbst nach erfolgter Regierungsbildung überwiegt nicht das Gefühl eines neuen Aufbruchs, sondern des Abschieds auf Raten.

Natürlich war diese Regierungsbildung nicht unbedingt eine Sternstunde der Parteiendemokratie. Unser politisches System grundsätzlich in Frage zu stellen, geht dennoch am Thema vorbei und erscheint mir auch als wohlfeile Pflichtvergessenheit. Bürger rasonieren nicht vor sich hin, sondern sie bringen sich in die res publica ein. Vielleicht ein Zeichen dafür, dass es uns gut, ja sogar zu gut geht. Oder erinnern wir uns an die vielberichteten Abgasmanipulationen in der deutschen Automobilindustrie.

Kein Zweifel: Trickserien und Manipulationen sind weder mit dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns noch der deutschen Ingenieurlehre vereinbar. Sie zeitigen ja letztlich auch – wenn auch sehr langsam - personelle Konsequenzen.

Doch bei aller berechtigten Kritik wurde aus einem zweifellos ernstzunehmenden Problem einzelner Hersteller schnell ein Abgesang auf die deutsche Schlüsselindustrie und damit auf Made in Germany. Wollen wir das? Ist das im Interesse unseres Landes?

Ein Stück weit mag es eine Frage der Perspektive sein. Sicherlich auch Ergebnis der Dynamik, die in Zeiten sozialer Netzwerke und der in ihnen herrschenden Echokammern schnell entsteht.

Doch beide Beispiele sind – so meine ich – eben auch Ausdruck einer neuen Unsicherheit, die unsere Gesellschaft erfasst hat – getrieben durch massive Veränderungen, wie sie Migration und Digitalisierung, aber auch der demographische Wandel mit sich bringen.

Und zugleich hat es auch mit dem Gefühl einer mangelnden Teilhabe an eben jenem Erfolg zu tun.

Der Glaube an die Fähigkeiten der bestehenden Institutionen, an ihre Redlichkeit, an ihre Problemlösungskompetenz ist auf dem Rückzug.

Und das trifft nicht nur die Politik, sondern ebenso die Medien und ganz besonders die Wirtschaft.

Was vielleicht noch problematischer ist: in dieser Unsicherheit verfestigen sich Positionen und stehen sich zunehmend unvereinbar gegenüber. Stichwort: Echokammern.

Der Ton wird schriller, statt miteinander wird immer mehr übereinander geredet.

Verunsicherung wird dadurch ja gerade nicht reduziert, vielmehr schaukelt Sie sich hoch und das gefährdet nicht nur den gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern ebenso die Grundlage unseres unternehmerischen Handelns.

Dieser Unsicherheit gilt es zu begegnen und zwar, indem wir uns jenen Herausforderungen stellen, denen wir uns selbst gegenübersehen.

Für die Bankenbranche kann ich an dieser Stelle festhalten: Diese Aufgabenstellung wird uns fordern.

So geht die Beratung Oliver Wyman in Ihrem jüngsten Bankenreport davon aus, dass von den rund 1600 Banken in Deutschland in 10-15 Jahren noch 150-300 übrig sein werden – sollte es nicht gelingen, Geschäftsmodelle den neuen Gesetzmäßigkeiten anzupassen.

Natürlich gehört Wandel zum Wirtschaftsleben – das zeigt allein der Blick auf den DAX, der dieses Jahr seinen 30. Geburtstag feiert und in dem zu Anfang neben Unternehmen wie Kaufhof und Karstadt ja auch einmal die Dresdner Bank, Post Bank, die Bayrische Vereinsbank und die Hypobank notiert waren.

Und doch sehen wir uns in der Bankenbranche heute einer Situation gegenüber, die weniger „normale“ wirtschaftliche Evolution widerspiegelt, sondern vielmehr Züge der Disruption trägt.

Ich will heute auf vier wesentliche Aspekte eingehen, die uns als Bankenbranche aktuell umtreiben.

Erstens die zunehmende Regulierung, zweitens die Frage der Profitabilität, drittens die Digitalisierung und viertens das gesellschaftliche und politische Umfeld.

Vier Themenfelder, die auch Sie – wenn auch in anderer Ausprägung – beschäftigen dürften, uns also verbinden.

Und ohne mich bei Ihnen beliebt machen zu wollen, muss ich ergänzen: In manchen dieser Felder ist die Industrie uns Banken nicht nur im Verständnis, sondern auch in der Bewältigung voraus.

Meine Damen und Herren,

über mangelnde Regulierung wird sich wohl keiner der Anwesenden beklagen.

Das beginnt bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, geht über komplexe Ausschreibungsregeln und endet bei der europäischen Datenschutzgrundverordnung.

Ich bin mir aber fast ebenso sicher, dass keiner mit der Bankenbranche tauschen wollen würde.

Als überzeugter Verfechter der sozialen Marktwirtschaft bin ich mir im Klaren, dass es ohne Ordnungspolitik nicht geht.

Und wir alle wurden im Zuge der Finanzkrise Zeuge dessen, was passiert, wenn zu wenig oder falsch reguliert wird.

Ich kann für die genossenschaftliche Finanzgruppe glücklicherweise sagen, dass wir an den damaligen Exzessen und Verfehlungen auf Kosten anderer nicht beteiligt waren und es auch heute nicht sind – die regulatorischen Konsequenzen tragen wir dennoch.

Unsere Branche sieht sich heute immer neuen Anforderungen gegenüber, die Banken unabhängig von Geschäftsmodell und Größe treffen.

Institute, die sich der eigentlichen Hauptaufgabe einer Bank – der Finanzierung der Realwirtschaft – besonders verpflichtet fühlen, sehen sich letztlich den gleichen Anforderungen wie Organisationen gegenüber,

deren Geschäfte vor allem in anonymen Handelsräumen rund um die Welt abgewickelt werden.

Spätestens seit der deutschen Erfolgsserie "Bad Banks" weiß ja auch der Letzte, wie es dort zugeht.

Vor allem die zahlreichen Meldepflichten bringen kleine Institute an den Rand der Überforderung und immer öfter darüber hinaus. Viele der Fusionen, die Sie derzeit bei Genossenschaftsbanken sehen, gründen darin und nicht in unternehmerischer Notwendigkeit.

Neben der Regulierungsdichte betrachte ich vor allem mit Sorge, dass zunehmend nicht nur das Spielfeld abgegrenzt wird, sondern Regulierung immer stärker in das Spiel selbst eingreift.

Erstens, indem bestimmte Geschäftsfelder durch neue Regeln bei der Kapitalunterlegung so unattraktiv gemacht werden, dass es sich für Banken schlicht nicht mehr rechnet – wie etwa in der Infrastrukturfinanzierung.

Und – noch bedenklicher – es trifft auch das klassische Firmenkundengeschäft. Mit anderen Worten: Es trifft Sie.

Zweitens, wenn die Aufsicht in der Zwischenzeit so weit ist, dass sie die Geschäftsmodelle von Banken bewertet.

Das trifft dann den Kernbereich unternehmerischer Autonomie und führt – wenn man es zu Ende denkt – langfristig zu einer Einheitsbank. Hier wird, um es deutlich zu sagen, nicht reguliert, sondern Strukturpolitik betrieben – ob gewollt oder nicht, überlasse ich Ihrer Einschätzung.

Dritter Punkt: Auch die persönliche Eignung zur Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht wird zunehmend durch Regulierer bewertet.

Gerade bei der Besetzung des Aufsichtsrats stehen Kriterienkataloge seitens der Aufsicht und Praxiserfahrung zunehmend in einem Spannungsverhältnis.

Nehmen wir den Aufsichtsrat der DZ BANK: Er besteht aus Vertretern der Volks- und Raiffeisenbanken – und damit unseren Kunden und Eigentümern.

Das Zusammenspiel zwischen Unternehmensführung und Aufsichtsrat funktioniert in unserem Fall auch deswegen so gut, weil Verantwortung als Aktionär und Geschäftspartner zusammenkommen.

Den Standardsetzern der Bankenaufsicht ist dieses Modell ein Dorn im Auge – nicht zuletzt wegen mangelnder Internationalität und Vielfalt.



Doch erlauben Sie mir die Frage: Was nützt es dem Unternehmen, wenn der Aufsichtsrat auf dem Papier zwar jede Menge Internationalität und Diversität mitbringt, seiner Aufgabe, seiner Verantwortung aber nicht gerecht wird und in Krisensituationen patzt? Sie kennen die aktuellen Beispiele.

Meine Damen und Herren,

mit diesen Rahmenbedingungen gilt es für uns umzugehen, aber ebenso unermüdlich dafür zu werben, die Balance zwischen notwendiger Regulierung und unverhältnismäßiger Belastung zu halten.

Wenig überraschend schlägt sich die ausufernde Regulierung auch in steigenden Kosten nieder und damit komme ich zu einem Themenfeld, in der die Industrie aus Sicht der Banken eine Vorreiterrolle und Vorbildfunktion einnimmt.

Vielleicht auch deswegen, weil der internationale Wettbewerb eben vor allem über die Kosten ausgetragen wird oder eine höhere Ingenieursdichte in einer Branche einfach stärker mit Effizienzbewusstsein korreliert. ☺

Banken müssen auch Kosten können und doch zeigt der Blick auf das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag, dass die europäischen und gerade die deutschen Banken im Vergleich mit der amerikanischen Konkurrenz Nachholbedarf haben.

Zweifelsohne spielt auch die langanhaltende Niedrigzinsphase, die deutsche Banken in besonderem Maße trifft, in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Doch das kann und darf keine Ausrede sein.

Ein neues Kostenbewusstsein wird sich in der Bankenbranche durchsetzen, ja durchsetzen müssen.

Und natürlich blicken wir dabei auch Richtung Industrie und die Erkenntnisse aus der Fertigung. Das gilt für die Ausgestaltung unserer Prozesse, die eben oft nicht so „lean“ sind, wie sie sein könnten und sollten. Und es gilt ebenso für die stärkere Nutzung von Möglichkeiten, um Dienstleistungen im Unternehmen zu bündeln, zu standardisieren und als Plattformen zu organisieren.

Die Digitalisierung bietet uns hier große Möglichkeiten, unsere Prozesse zu optimieren.

Und auch bei einem weiteren Thema ist die Bankenbranche wohl gut beraten, sich an der Industrie ein Beispiel zu nehmen – und zwar nicht nur unter kaufmännischen, sondern auch unter Reputationsgesichtspunkten.

Meine Damen und Herren,

der ein oder andere von Ihnen wird sich bereits gedacht haben: „Wenn die Banker ein Kostenthema haben, sollen sie doch die ausufernden Boni lassen – Problem gelöst“ 😊

Ich werde Ihnen nicht widersprechen – nicht nur, weil wir in unserem Haus nur in sehr überschaubarem Rahmen Boni zahlen – und trotzdem erfolgreich im Markt sind. Vielmehr, weil ich glaube, dass aus nachvollziehbaren Anreizen heraus vielerorts eine „Bonus-Unkultur“ entstanden ist, die jedes Verständnis von unternehmerischer Verantwortung pervertiert. Die Transformation von Egoismen in Unternehmenswohl und daraus entstehendes Gemeinwohl durch Boni funktioniert offensichtlich nicht.

Nun ist es nicht mein Stil und meine Art, Ratschläge zu geben. Insofern gestatten Sie mir nur die Frage: Wie passt ein Bonus, der „gute“, ja überdurchschnittliche Leistung honorieren soll, zu unterdurchschnittlicher Performance? Zu ausfallenden Dividenden? Zu Kapitalerhöhungen? Zum Einspringen des Steuerzahlers?

Wenn der Bonus nur noch als Halteprämie funktioniert, sollte man nicht erstens die Motivation des Mitarbeiters hinterfragen und zweitens, ob das Geschäftsfeld noch tragfähig ist?

Leistung muss sich lohnen, keine Frage.

Ebenso bin ich der Meinung, dass unternehmerische Entscheidungen erst einmal von den Eignern und den Märkten zu bewerten sind.

Doch gleichzeitig steht die Bankenbranche nicht erst seit der letzten Finanzkrise unter besonderer Beobachtung.

Gesellschaftliche Akzeptanz ist die erste Grundlage des Bankgeschäfts und in der Debatte über Boni schwingt eben auch die grundsätzliche Frage mit, ob nur, weil etwas vertraglich zugesichert und rechtlich möglich ist, auch immer legitim sein muss.

Und so tut die Branche auch jenseits der Frage von Ertrag und Kosten gut daran, neu darüber nachzudenken, wie Leistung fair entlohnt werden kann, ohne dabei Maß und Mitte aus den Augen zu verlieren.

Das muss nicht heißen, dass über Nacht alle Bonussysteme abgeschafft werden.

Doch wäre es aus Sicht der Anteilseigner nicht nur konsequent, wenn man herausragende Leistung weiterhin besonders honoriert, aber im Falle des ausbleibenden Geschäftserfolgs auch einen Gehaltsverzicht akzeptieren würde?

Mir leuchtet auch nicht ein, warum Mitarbeiter höher entlohnt werden als diejenigen, die die unternehmerische Gesamtverantwortung tragen. Ich glaube, die Branche wird nicht umhinkommen, sich diesen Fragen zukünftig stärker zu stellen.

Ebenso wie sie auf der Suche nach gesteigerter Kosteneffizienz nicht umhinkommen wird, die Möglichkeiten einer weiteren Marktkonsolidierung auszuloten. Geht es nach der Europäischen Bankenaufsicht, dann ist Europa hoffnungslos „over-banked“, die Märkte zu fragmentiert und die Entstehung paneuropäischer Banken längst überfällig.

Tatsächlich bilden länderübergreifende Fusionen im europäischen Bankensektor eine absolute Ausnahme – aber dafür gibt es auch triftige Gründe.

Angefangen bei den unterschiedlichen Rechtsstrukturen, über die regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen bis hin zu IT-Systemen.

Ob grenzüberschreitend oder national – es gilt: Eine Fusion um der Fusion willen begründet keinen Zusammenschluss.

Der Exekutivdirektor der Bafin, Raimund Rösler, hat es jüngst treffend im Handelsblatt-Interview so formuliert: *„Wenn ich aus zwei großen Problemen ein ganz großes mache, wird dadurch die Situation nicht besser.“*

Ein Zusammenschluss muss strategisch begründet sein, wenn das Fusionsprojekt zum Erfolg werden soll.

Ich spreche aus Erfahrung, schließlich haben wir im vergangenen Jahr die Fusion der DZ BANK und der WGZ BANK erfolgreich abgeschlossen.

Aber selbst in dieser „Idealkonstellation“, in der zwei im genossenschaftlichen Sektor fest verwurzelte Banken mit unterschiedlichen Geschäftsgebieten zusammengingen, ist ein solches Projekt eine Herausforderung.

Um Ihnen ein Gefühl für die Dimension zu geben:

Der Einmalaufwand lag bei 350 Millionen Euro, 28 Bereiche mussten in die neue Struktur überführt werden.

Allein im Rahmen der IT Migration mussten 45 Einzelprojekte mit 1.000 Projektmitarbeitern und einem Umfang von rd. 100.000 Personentagen gestemmt werden.

Wohlgemerkt sprechen wir hier über eine innerdeutsche Fusion innerhalb der genossenschaftliche Familie.

Man kann sich die Komplexität ausmalen, die grenzüberschreitende Zusammenschlüsse mit sich bringen.

Auch deshalb erscheint es wenig wahrscheinlich, dass sich die Konsolidierung des europäischen Bankenmarktes – wohlgemerkt aus strategischen Erwägungen – beschleunigen wird.

Wahrscheinlicher bleiben weitere Zusammenschlüsse auf nationaler Ebene in allen drei Säulen, wie wir sie auch bisher schon sehen. Allein die Zahl der Genossenschaftsbanken ist in den letzten 10 Jahren um rund 300 auf jetzt 915 gesunken.

Doch auch weitere Zusammenschlüsse innerhalb Deutschlands werden sich an den Maßstäben der strategischen Sinnhaftigkeit und der Effizienzsteigerung messen lassen müssen.

Gerade im Sinne der Effizienzsteigerung wird es für Banken verstärkt darauf ankommen, digitale Möglichkeiten zu nutzen.

Damit komme ich zu meinem dritten Themenfeld. Auch hier kann die Industrie erneut einen Vorsprung für sich verbuchen.

Schließlich wurden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Produktion unter der Überschrift „Industrie 4.0“ schon 2011 diskutiert – in der Finanzbranche nahm das Thema Digitalisierung erst ab 2014 langsam Fahrt auf.

Nicht zuletzt, weil neue Wettbewerber – sogenannte Fintechs – verstärkt damit begonnen haben, in fast allen Geschäftsfeldern anzugreifen.

Man muss neidlos anerkennen, dass diese jungen Unternehmen etablierten Banken in Sachen Kundenerlebnis und Einfachheit der Prozesse schlichtweg voraus waren und es teilweise noch sind.

Der Untergang der Banken, den der ein oder andere Fintech-Vertreter auf Podien beschwört, ist bisher ausgeblieben, doch zweifellos haben Fintechs uns als Branche aus der Komfortzone geholt. Die größere Prüfung steht uns in dieser Hinsicht aber vielleicht noch bevor.

Dann nämlich, wenn die digitalen Großmächte Google, Apple, Facebook oder Amazon auf die Idee kommen, ins Bankgeschäft einzusteigen – und in China wartet mit Tencent ein ebenso ernstzunehmender Konkurrent – der dort bereits massiv im Bankgeschäft tätig ist.

Wie schaffen es Banken also, relevant zu bleiben?

Unsere erste Antwort auf die digitale Herausforderung ist die Zusammenarbeit mit Fintechs und die Entwicklung eigener Initiativen und Apps, um unseren Kunden rund um die Uhr die Bankleistungen bieten zu können, die sie brauchen.

Doch uns ist auch klar, dass es damit noch nicht getan ist und wir die Chancen der Digitalisierung noch nicht im vollen Umfang nutzen.

Vielmehr werden wir die Branche damit beschäftigen müssen, wie wir unsere internen Prozesse und Arbeitsabläufe so weit wie möglich digitalisieren und damit auch standardisieren und modularisieren können.

Nehmen Sie die Kreditvergabe. Was wir schaffen müssen, ist eine weitgehend automatisierte Bearbeitung, die für den Kunden transparent und nachvollziehbar ist.

Und es wird darum gehen, unsere Dienstleistungen als Bank stärker im Sinne eines Netzwerks zu organisieren um optimal auf veränderte und neue Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

Es geht vor allem um nahtlose Übergänge: zwischen den Kanälen, aber eben auch zwischen den Produkten.

Zweifellos wird die Transformation zur Omnikanalbank, die klug alle Zugangswege verbindet, die große Herausforderung der nächsten Jahre für uns sein.

Bei aller „Technikeuphorie“ und der Konzentration auf die Digitalisierung unserer Prozesse dürfen wir aber eines nicht außer Acht lassen:

In der schönen neuen digitalen Arbeitswelt werden und müssen sich auch die Rollen und Aufgaben unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern. Eine Herausforderung, die sich in der Produktion ja letztlich ganz ähnlich stellt.

Es scheint zuweilen, als würde auch die Diskussion über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt der digitalen Logik von „0 und 1“ folgen.

Manch einer erinnert sich vielleicht an eine prominente Studie der Oxford Universität zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung aus dem Jahr 2013.

Oder wahrscheinlich eher an die begleitenden Schlagzeilen wie zum Beispiel:  
„Roboter ersetzen die Hälfte der deutschen Arbeitsplätze“

Die einen glauben, dass Tablets und Programmieren ab der Grundschule der einzige Weg sind, um auf dem digitalen Arbeitsmarkt der Zukunft noch eine Chance zu haben.

Die anderen sehen das bedingungslose Grundeinkommen als einzige richtige Antwort auf eine Welt, in der mit dem Durchmarsch der Digitalisierung das Ende der herkömmlichen Beschäftigung in greifbare Nähe rückt.

Ungeachtet dessen, dass solche „Randlösungen“ immer mit Vorsicht zu genießen sind, geht diese Diskussion am eigentlich entscheidenden Punkt vorbei.

Nämlich: „Wie gehen wir heute mit der Digitalisierung der Arbeitswelt um?“

Das ist doch die Frage, die wir uns als Unternehmer, als Führungskraft und in Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen müssen.

Das passiert nicht über Nacht, sondern ist vielmehr ein andauernder Prozess, in dessen Verlauf vor allem Standardtätigkeiten digitalisiert werden.

Dieser Teil der Arbeit fällt also tatsächlich weg – aber das bedeutet eben nicht, dass die Mitarbeiter von heute auf morgen nicht mehr gebraucht werden.

Sie verfügen über Arbeitserfahrung und Fähigkeiten, auf die ein Unternehmen nicht verzichten kann und die auch in einer digitalen Arbeitswelt relevant bleiben – Organisation, Interaktion mit Kollegen und Kunden, kreatives Denken über neue Lösungen und Geschäftsmodelle.

Maschinen entwickeln keine Initiative, keinen eigenen Plan. Bis künstliche Intelligenz auch das für uns übernehmen wird, wird es bei aller Technikbegeisterung dann wohl doch noch eine Weile dauern. ☺

Zweifelsohne wird der Bedarf an Programmierern und Datenspezialisten weiter zunehmen, doch eine Bank braucht eben auch weiterhin Bankkaufleute.

Ich will die Herausforderung nicht kleinreden. Und ich bin mir auch bewusst, dass der Wegfall von Routinetätigkeiten mit Unsicherheit verbunden ist. Aber das war in keiner Phase grundlegender Veränderungen jemals anders.

Es gilt also, diesen Wandel sinnvoll zu begleiten.

Erstens durch konsequente Weiterbildung im Unternehmen – sowohl zur Digitalisierung und neuen agilen Arbeitsmethoden insgesamt, als auch in fachlicher Hinsicht.

Zweitens braucht es einen kulturellen Wandel.

Gerade in der Bankenwelt war es bisher so, dass Karrieren vor allem in Fachgebieten verlaufen und man über längere Zeiträume eine bestimmte Aufgabe übernimmt. Und gerade weil im Bankgeschäft nicht zuletzt aufgrund der Regulierung vieles klaren Vorgaben und Regeln entsprechen muss, tun wir uns mit Fehlertoleranz und Flexibilität schwerer.

Daran werden wir arbeiten müssen und dafür auch stärker als früher auf mehr Wechsel innerhalb unseres Unternehmens und die Arbeit in bereichsübergreifenden Projekten setzen. Auch mit dem Blick auf Arbeitszeitmodelle verlangt das nach mehr Flexibilität. Vielleicht ist das Ideal vom „9 to 5“ Job schlicht nicht mehr zeitgemäß.

Und schließlich sind wir als Führungskräfte gefragt, diese neue Kultur durch „Wort und Tat“ mit Leben zu erfüllen.

Wir müssen der Verunsicherung eine neue Zuversicht entgegensetzen – und das gilt nicht nur in der Frage der Digitalisierung, sondern auch mit dem Blick auf den vierten Aspekt: Das aktuelle politische und gesellschaftliche Umfeld, das letztlich für unser aller unternehmerisches Handeln von zentraler Bedeutung ist.

Meine Damen und Herren,

ich habe Eingang von einer neuen Unsicherheit gesprochen, die zunehmend zum beherrschenden Gefühl unserer Zeit zu werden droht.



Das Vertrauen in „alte“ Eliten schwindet. Auch, weil sie in manchen Fällen durch Fehlverhalten und Fehlentscheidungen ihre eigene Autorität untergraben – und die Verantwortung oft nur widerwillig übernehmen.

Beispiele hierfür fallen uns sicher allen ein.

Oft ist das Misstrauen aber mit rationalen Argumenten schlicht nicht zu begründen – denken Sie an die Glyphosat Debatten oder die großen Vorbehalte gegen die Monsanto Übernahme durch Bayer.

Diese Unzufriedenheit mit den Eliten ist natürlich nichts Neues. Neu und beunruhigender ist aber, dass auch das Misstrauen gegenüber den Institutionen der Demokratie und der sozialen Marktwirtschaft zunimmt.

Immer mehr Menschen sehen sich übervorteilt und zurückgesetzt.

Es passt in diesen Zeitgeist, dass Potentaten weltweit als neue Heilsbringer gefeiert werden.

Und ebenso wenig kann uns die Renaissance der nationalen Alleingänge und einer Politik, die eigentlich schon überwunden schien, erstaunen.

Auch wenn man den Brexit rein rational schlicht nicht begreifen kann, als rein emotionalen Akt nationaler Selbstbestimmung erscheint er zumindest nachvollziehbar, wohin er die Briten – oder Teile von Ihnen – auch immer führen mag. Die Probleme beginnen ja bereits an der irischen Grenze.

Das gleiche gilt für US Strafzölle auf Stahl, die im amerikanischen „Rustbelt“ durchaus für Begeisterung gesorgt haben dürften...ohne den Kern seiner Wettbewerbsprobleme auch nur zu touchieren.

Beides sind Beispiele einer gefährlichen Dynamik. Denn sie demonstrieren zunächst vermeintliche Handlungsfähigkeit.

Die negativen Auswirkungen treten erst versetzt zu Tage und werden von den Demagogen wiederum als Beweis dafür ausgelegt, dass das alte System ein unfairer Deal sei, dem man nur mit weiterem Protektionismus begegnen kann.

Aus dieser Logik entstehen Spiralen von Handelskriegen und letztlich auch das Risiko der Fortführung der Politik mit anderen Mitteln...

Noch befinden wir uns am Anfang und es bleibt zu hoffen, dass sich der Exportweltmeister Deutschland nicht für einen seiner beiden wichtigsten Handelspartner entscheiden muss oder sogar zwischen die Fronten gerät – eine Sorge, die uns alle umtreibt und umtreiben muss.

Wie, meine Damen und Herren, lässt sich diese Dynamik aufhalten?

Soll man Feuer mit Feuer bekämpfen und sich ebenfalls auf den Pfad des Protektionismus begeben, dem Freihandel abschwören?

Das kann nicht unser Weg sein, basiert das deutsche Erfolgsmodell doch nicht allein auf Handwerks- und Ingenieurskunst, sondern auf internationaler Partnerschaft und, daran sei erinnert, vor allem auf Transatlantischer Partnerschaft. Und dazu gehört auch ein Bekenntnis zum freien Welthandel.

Zölle als Kampfsport zivilisierter Nationen sind schlicht unsinnig.

Manche sehen eine stärkere europäische Integration als Lösung.

So sehr ich mich dem europäischen Zusammenhalt verpflichtet fühle, der unserem Kontinent eine vormals ungekannte Periode des Friedens und der wirtschaftlichen Entwicklung ermöglicht, bin ich diesbezüglich skeptisch.

Denn gerade an der aktuellen Diskussion über den Aufbau einer europäischen Einlagensicherung (EDIS) wird deutlich, dass weitere Integration oftmals vor allem auf die Ausweitung von Transfers insbesondere aus Deutschland abzielt, ohne davor die strukturellen Probleme der EU anzugehen.

Nichts anderes wäre die Vergemeinschaftung der nationalen Einlagensicherungssysteme in Anbetracht hoher fauler Kredite in den Büchern südeuropäischer Banken.

Hier kollidieren wie so oft im europäischen Kontext ökonomische Realitäten und politische Wünsche, reales Verhalten mit jenen Regeln und Werten, auf die man sich gemeinsam geeinigt hat, um Stabilität und Zusammenarbeit zu sichern.

Hierin liegt der Ansatzpunkt zur Stärkung Europas und hier liegt aus meiner Sicht auch der Ansatzpunkt, um gesellschaftliches Vertrauen neu zu begründen.

In der Rückbesinnung auf gesellschaftliche Werte, allen voran jenen Wert, den ich Eingangs als verbindendes Element zwischen Unternehmen und Genossenschaftsbanken genannt habe: Selbstverantwortung.

Erstens Selbstverantwortung verstanden als die Konzentration auf die eigene Aufgabe und die Bewältigung jener Herausforderungen, denen wir uns in unseren Branchen gegenübersehen – jeder an seinem Platz.

Im Einklang mit den Werten, denen wir uns verpflichtet fühlen und die im ehrbaren Kaufmann ein ebenso plastisches wie zentrales Leitbild finden.

Zweitens Selbstverantwortung verstanden als Leitgedanke unserer Gesellschaft, den es durch die Balance zwischen nötigen Grenzen und individueller Freiheit zur vollen Entfaltung zu bringen gilt.

Aus dieser individuellen Freiheit entsteht neues Vertrauen, neue Initiative und neues Wachstum. Der Nanny-Staat ist nicht die Lösung.

Denn nur wer selbst die Möglichkeit zu gestalten sieht, wer sich nicht zuerst als fremdbestimmt erlebt, wer eigene Chancen statt Übervorteilung sieht, der fasst nicht nur neues Vertrauen in sich selbst, sondern auch in die Gesellschaft.

Das beginnt mit gesellschaftlicher Teilhabe, mit fairen Bildungschancen und einem auskömmlichen Lohn.

Letztlich Kerngedanken der Sozialen Marktwirtschaft, die es auch durch eine neue Ordnungspolitik neu mit Leben zu erfüllen gilt – mit dem Blick auf staatlich geförderte Konkurrenz aus Fernost, aber vor allem die Digitalisierung.

Denn Werte und Regeln werden in der digitalen Ökonomie nur allzu rasch vernachlässigt.

Facebook und Konsorten sind Monopolisten. Bei aller Modernität sind sie geistig doch im Wildwest-Kapitalismus zuhause.

Umso mehr brauchen wir nicht nur die Industrie 4.0, sondern auch die Soziale Marktwirtschaft 4.0.

Hierfür Rahmenbedingungen zu schaffen ist in allererster Linie Aufgabe der Politik, der sie sich auf dem Boden des Grundgesetzes aber ebenso in Anerkennung der Sorgen und Nöte der Bürgerinnen und Bürger in unserem Land stellen muss.

Das Pflichtenheft der Politik ist prall gefüllt. Es gilt, sich auf das politische Handwerk zu besinnen und sich an die Arbeit zu machen.

Die finanziellen Mittel dafür sind zum Glück vorhanden und man tut gut daran, sie in die Zukunft zu investieren, statt den Status Quo zu alimentieren.

Was für eine Chance!

Sie kennen die Aufgaben: bezahlbarer Wohnraum, Pflege in einer alternden Gesellschaft, Investitionen in die Infrastruktur, aber vor allem in das Thema, das Ihnen aktuell allen wesentlich mehr Sorge bereiten dürfte, als jeder drohende Handelskrieg.

Wir feiern in Deutschland nicht nur Beschäftigungsrekorde, sondern sind ebenso konfrontiert mit einem Fachkräftemangel.

Umso mehr brauchen wir Ausbildung in strukturierten Prozessen, die auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt abgestimmt ist. Und das nicht nur, um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standorts weiterhin zu gewährleisten. Ebenso, um die Menschen zu integrieren, die zu uns vor Vertreibung und Verfolgung geflohen sind und als Teil dieser Gesellschaft dauerhaft bei uns bleiben wollen.

Wir alle sind als Mitglieder der Bürgergesellschaft aufgerufen, nach Kräften und an geeigneter Stellen daran mitzuwirken.

Als Banken, die sich in erster Linie der Unterstützung der Realwirtschaft verpflichtet fühlen.

Als Unternehmer, die sich als Teil der Gesellschaft begreifen und sich einbringen. Die Chancen durch Ausbildung eröffnen, die Integration ermöglichen, die für Beschäftigung sorgen und Wohlstand erhalten.

Auch diese Aufgabe verbindet uns und wir tun gut daran, uns ihr mit Ernsthaftigkeit aber ebenso großer Zuversicht zu stellen. Vielen Dank!