

# Visionary Leaders

## Podcast Tanskript

### Zusammenfassung Stichworte

Finanzindustrie, Finanzdienstleistungen, Direktbank, FinTech, Kundenorientierung, Cloud Banking, Automatisierung, RoboKredit, Digitalisierungsstrategie, Unternehmenskultur, Finanzierung, erneuerbare Energien, Bioenergie, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, ESG, Buy-now-pay-later, Financial Health, Techbikers

### Sprecher

Friederike Soennecken, Tilo Hacke

#### Friederike Soennecken

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Friederike Stradtman. Ich verantworte als Geschäftsführerin bei Accenture Strategy das Geschäft zu Customer Strategy sowie Sustainability in Financial Services. Und ich freue mich sehr, in der heutigen Folge Tilo Hacke als meinen Gast begrüßen zu dürfen. Tilo, du bist Mitglied im Vorstand der DKB AG, der Deutschen Kreditbank, und verantwortest dort das Geschäft für Privatkunden, Geschäftskunden und Individualkunden. Und außerdem bist du zuständig für die Vertriebsregionen in der Mitte und im Süden Deutschlands. Schön, dass du da bist und uns heute spannende Einblicke geben wirst.

#### Tilo Hacke

Ich freue mich auch sehr. Herzlich willkommen von meiner Seite auch.

#### Friederike Soennecken

Als Direktbank habt ihr in der DKB eine ganz starke Prägung durch die digitalen Kanäle. Und als Geldverbesserer versprecht ihr, wenn eure über 5 Millionen Kunden ihr Geld gerade nicht brauchen, investiert ihr es in nachhaltige Projekte in ganz Deutschland. Und schon 1996 habt ihr dazu das erste Windrad finanziert, vereint bei euch alle unsere Themen dieses Podcasts schon seit einigen Jahren. Lass uns vielleicht mit einer persönlichen Frage einsteigen, denn diese Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität sind sicherlich kein Sprint, sondern eher ein Marathon. Was spornt dich an? Was gibt dir den langen Atem für die Transformation in diesen drei großen Themen?

## **Tilo Hacke**

Erstens, dass es die wirklich bestimmenden Themen unserer heutigen Zeit sind, die wir da verbinden, und dass das ein unglaublich spannendes Feld auch für mich persönlich ist, in dem ich tätig sein kann, dass ich hier in der Bank bei uns, aber auch bei unseren KundInnen mit ganz tollen Menschen zusammenarbeite, das spornt mich an. Und die ganz klare Erkenntnis, dass auf die komplexen Herausforderungen unserer heutigen Zeit einfache Antworten meist nicht mehr reichen, sondern eben auch genau eine langfristige Strategie, die man dann eben auch genau mit diesem von dir zitierten langen Atem wirklich durchhalten muss. Und dann am Ende steht das, was wir jetzt immer/ wir haben es immer gesagt, ein bisschen wollen wir TechBank sein, nämlich eigentlich ein Technologieunternehmen mit Banklizenz. Man kann das aber heute noch viel glaubwürdiger noch mal erweitern um einen weiteren Begriff, nämlich eine Sustainable-TechBank. Und das hast du kurz schon angesprochen. Und ich glaube, mit dem Thema unseres Podcasts werden wir noch ganz viel auch über das Thema Nachhaltigkeit sprechen können.

## **Friederike Soennecken**

Genau. Und ich finde, das Spannende ist ja auch immer, wie diese Themen dann zusammenspielen und wie man Digitalisierung nutzt, um auch die Nachhaltigkeit möglich und erlebbar zu machen. Und vielleicht starten wir aber bei Digitalisierung. Das ist ja schon ein Thema, was uns seit einigen Jahren beschäftigt. Ihr müsst ja nicht nur euch selbst als Bank kontinuierlich digitalisieren, sondern auch immer wieder euch damit beschäftigen,

was machen denn die Kunden und wie verändert sich auch die Kundenschnittstelle zu euch, wie digitalisieren die sich selbst? Und was würdest du sagen, was siehst du dort als die großen Themen der nächsten zwei, drei Jahre in der digitalen Transformation?

## **Tilo Hacke**

Du hast es vollkommen richtig gesagt: Was wir glauben, ist erst mal die eine Sache, das Wichtige ist, was unsere Kunden von uns wollen, unsere Kundinnen. Und da sehe ich ein paar ganz klare Entwicklungen, denen wir dann am Ende, wenn wir die Partner auch noch unserer KundInnen in der Zukunft sein wollen, auch mit begegnen, denen wir begegnen müssen. Da haben wir zum einen das Thema bargeldloses Bezahlen. Wenn ich jetzt so aus diesem Thema Privatkunden komme, da merken wir - und das hast du vielleicht auch gesehen - am Markt ja jetzt auch ein neues Kartenprodukt etabliert, um für den Kunden da Komplexität rauszunehmen. Er hat eine Karte, die überall funktioniert, auch im Ausland, auch im E-Commerce, auch im Mobile Payment und so weiter. Das ist, glaube ich, ein ganz großer Trend, den wir da sehen. Natürlich auch immer mit der Idee dahinter, dass für den Kunden selbst der Zahlungsvorgang ja nicht wirklich ein tolles Erlebnis ist, sondern oft mit dazugehört, irgendwas zu kaufen. Das ist ja der eigentliche Bedarf des Kunden und insofern muss man auch als Bank oder als Zahlungsdienstleister damit leben, dass es manchmal eben ein besonders gutes Erlebnis für den Kunden ist, wenn er den Zahlungsvorgang überhaupt nicht spürt. Aber das ist eben die

Kundenorientierung, die wir auch, glaube ich, in unserer DNA einfach tief verankert haben. Das Zweite ist: Na klar, Cloud Banking ist in aller Munde. Und das ist auch ein ganz wichtiger Punkt, um - Du hattest es auch angesprochen, Daten sind da eine ganz wichtige Grundlage - diese Datenmengen zu verarbeiten, um in Schnelligkeit und in Skalierung aufgestellt zu sein, um das befriedigen zu können, was Kunden einfach erwarten. Und auch bei der Weiterentwicklung von digitalen Modellen oder auch wenn es nur ums Banking geht, muss man immer sich davon verabschieden, dass der Kunde vielleicht das alte Banking mit dem neuen Banking vergleicht, sondern er vergleicht das neue Banking mit all seinen anderen Apps, die er auf dem Handy hat. Und er hat einfach einen Anspruch, dass die genau so einfach funktionieren wie sein WhatsApp oder seine anderen Apps, die er jeden Tag benutzt. Das ist das Anspruchsniveau, was natürlich auch an Banking extrem gewachsen ist und das wird man in der Datenmenge, die man dafür braucht, in der Datenschnelligkeit, in der Verfügbarkeit, die man dafür braucht, nicht mehr mit dem alten Ansatz bestehen können, sondern dafür braucht man das Thema Cloud. Und da natürlich auch in einem gewissen Bestreben auch um Unabhängigkeit, den Multi-Cloud-Ansatz, dass man sich eben mehrerer Anbieter dort bedient. Und das dritte Thema ist Automatisierung und - großes Buzzword jetzt - natürlich künstliche Intelligenz. Aber gerade Automatisierung auf Basis von Daten kann helfen, der Bank, aber auch dem Kunden viele Dateneingaben oder Informationsübertragungen zu ersparen, wenn doch die Daten ohnehin schon da sind und man mit diesen Daten viel mehr anfangen

kann. Und mein Paradebeispiel dafür ist immer unser Privatkredit, den wir jetzt als RoboKredit aufgesetzt haben, wenn der Kunde uns die Einwilligung gibt - ich will gleich mit dazu sagen ich bin ein großer Fan des Datenschutzes und des Privacy-Gedankens, es ist ganz wichtiger Punkt für mich, für unsere Kundinnen und deshalb auch ein hohes Gut für uns. Aber wenn der Kunde einwilligt, zum Beispiel auf seinem Gehaltskonto die Daten auszulesen, die uns ermöglichen, ohne dass er uns lästige Fragen beantworten muss, eine Haushaltsrechnung schon zu ermitteln - und je mehr Daten wir haben, da sind wir wieder beim Thema Cloud, desto genauer, desto besser wird diese Ermittlung dann auch - umso schneller können wir ihm, der Schnellste war unter einer Minute, einen Kredit auszahlen, ohne dass er dafür noch weitere Angaben uns geben muss. Und das trifft das Kundenbedürfnis, weil er wollte in dem Fall einen Kredit, und es betrifft natürlich auch mein Absicherungsbedürfnis, ich will schon wissen, wem ich den Kredit gebe und dass derjenige auch in der Lage ist, ihn zurückzuzahlen. Das ist in dem Fall sogar in unser beider Interesse. Und das können wir machen, indem wir beide Daten nutzen, die uns diese Entscheidung extrem schnell ermöglichen.

### **Friederike Soennecken**

Jetzt hast du in den drei Aspekten, auf der einen Seite die digitalen Produkte, auf der anderen Seite die Cloud und die Automatisierung als das, was es ja auch möglich macht, dass wir den Kunden so schnell und digital wahrnehmen, angesprochen, was für ein weites Feld die Digitalisierung ist. Und trotzdem ist

gleichzeitig bei euch im Vorstand mit dem Chief Digital Officer, dem CDO, die Rolle zusammengefasst. Wie stimmt ihr euch ab? Wie arbeitet ihr zusammen? Kann man Digitalisierung in einem Ressort bündeln oder ist das nicht heutzutage ein Thema, wo wirklich jeder fit drin sein muss?

### **Tilo Hacke**

Du hast eine Oder-Frage gestellt und ich kann gleich sagen, Alternative zwei ist natürlich richtig. Einen CDO zu installieren bei sich heißt auf keinen Fall, alle anderen lehnen sich zurück und sagen, Danke, du digitalisiert uns jetzt und sag uns Bescheid, wenn du so weit bist. Das ist auch überhaupt nicht die Idee, die wir, die auch natürlich unsere Gesellschaft, unser Aufsichtsrat, damit hatte, sondern die Verankerung des CDO direkt auch im Vorstand heißt natürlich auch, erst mal eine gewisse Awareness zu schaffen, eine Bedeutung dieses Themas, dann aber auch die Möglichkeit einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie. Da wir aber da sehr eng und überhaupt nicht irgendeinem Silo-Gedanken folgend sehr eng zusammenarbeiten, hilft uns das natürlich auch in allen anderen Ressorts. Und zwar nicht nur auf Vorstandsebene, sondern eben auch bei den bei den Kolleginnen und Kollegen, die diese Themen dann betreuen, viel mehr ich würde mal sagen „digitale Denke“ mit zu implementieren und natürlich auch dort neue Kolleginnen und Kollegen einzustellen, die eher völlig aus dem Technologiesektor kommen und eben auch in einer Kundengruppe wie in erneuerbare Energien uns dabei helfen, zum Beispiel Kreditprozesse zu digitalisieren. Insofern ist das kein Entweder-oder, sondern wir haben den CDO, der uns natürlich auch hilft, eine gemeinsame, übergreifende Strategie zu

machen. Es wäre auch schlimm, wenn jeder so seine eigene Idee macht. Der eine sagt: „Cloud“, der andere sagt: „On-Prem“, der andere sagt: „Rechenzentrum“. Das das funktioniert nicht, sondern das muss in einem Rahmen sein, damit wir auch gewährleisten können, all diese Daten auch übergreifend zu benutzen, aber eben immer mit der Verpflichtung, und da ist gerade mit unserem CDO Arnulf Keese natürlich auch jemand da, der mit einer entsprechenden Strahlwirkung das auch persönlich verkörpert, alle miteinander zu nehmen und zu sagen, wir alle müssen uns digitalisieren in unserer Tätigkeit. Und er sagt immer so schön: „Unsere Techniker müssen ein bisschen mehr Bank lernen und unsere ganzen Banker müssen ein bisschen mehr Technologie lernen.“

### **Friederike Soenneken**

Vielleicht kann ich das gleich aufnehmen. Das ist eine Herausforderung, vor der wir alle stehen. Du kommst aus einer klassischen Bank-Karriere bei einer digitalen Direktbank, hast dein Berufsleben bei der DKB verbracht und bringst das jetzt zusammen mit Leuten wie eurem CDO Arnulf Keese, der von PayPal kommt und eigentlich ja damit von einem Attacker auf euer Geschäftsmodell, jemand, der euch in Frage stellt. Entwickler habt ihr auch mal akquiriert durch die Übernahme von Cringle, einem ehemaligen FinTech. Habt ihr da manchmal Scheu gehabt, auch jetzt quasi euch da mit denen, die euch in Frage gestellt haben, zusammenzuschließen? Und wie findet ihr das Talent, das ihr für Wachstum, Innovation, immer wieder braucht, aber auch das nicht zu verachtende bankfachliche?

## **Tilo Hacke**

Na ja, zunächst mal sehe ich das gar nicht so kriegerisch im Sinne von Angreifer, sondern die Frage, die wir uns immer stellen, ist, wenn jemand ein ernsthafter, wie du es genannt hast „Attacker“ wird, dann macht er ja offensichtlich für unsere KundInnen, wenn das für die relevant ist, offensichtlich etwas gut oder vielleicht sogar besser, als wir das tun. Und dann konzentriere ich mich gar nicht so darauf, auf den Attacker zu zeigen, sondern dann überlege ich, ob ich selbst diese Kundenbedürfnisse, die dort befriedigt werden, vielleicht auch oder noch besser befriedigen kann. Oder wie ich in bestimmten Punkten, und das war damals auch im Übrigen die Partnerschaft mit PayPal, die uns ja auch persönlich zusammengebracht hat, Arnulf Keese und das Haus, bestimmte Themen miteinander verbinden kann zum Wohle des Kunden. Weil eins ist immer ganz klar: Wenn hinten was rauskommt, was dem Kunden nicht gefällt, dann geht der ganz woanders hin. Der ist nicht daran interessiert, ob wir jetzt uns gerade als Frenemies, Enemies oder Freunde sehen, sondern der sagt: Was könnt ihr mir bieten in eurem Produktangebot, mit euren Partnerschaften, und was könnt ihr mir nicht bieten? Und das war der Ansatz auch, als ich 2013 das Ressort Privatkunden auch mit übernommen habe, dass wir gesagt haben, wir sind, mit damals etwas unter vier Millionen Kunden, ein bisschen zu klein, um irgendwie alles selbst zu bauen. Aber wir sind groß genug, um auch mit unseren vier Millionen KundInnen ein richtiges Pfund mit reinzubringen in Partnerschaften und zu schauen, wie wir diesen Kunden andere Services noch anbieten, anbinden, können und damit Mehrwert für sie entwickeln können. Und

das war gerade auch die Zeit, wo das Thema FinTech gerade erst so richtig losging. Und da hatten wir dann viele Möglichkeiten, auch der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. PayPal hatte ich schon erwähnt. Dann haben wir damals mit Finreach hieß es damals noch einen Kontowechsel-Service gebaut. Es geht natürlich darum, dass unsere Kunden auch zu uns ja aktiv kommen sollen, ihre gesamte Hauptbankverbindung zu uns legen sollen und damit sie das einfach hinbekommen, haben wir das mit Finreach zusammen gemacht. Und so gab es [die] eine oder andere Kooperation, die uns ermöglicht hat, Produkte anzubieten für unsere Kunden, die wir selbst nicht so schnell hätten bauen können. Und Cringle, hattest du erwähnt, war damals ein Peer-to-Peer-Start-up aus Berlin, das wir unseren Kunden auch angeboten haben im Rahmen einer Partnerschaft. Für die Cringle hat es dann für die Skalierung nicht gereicht, aber im Rahmen der Partnerschaft kannten wir natürlich das Team, was dahintersteht und haben dann einfach die Kolleginnen und Kollegen gefragt, ob sie zu uns kommen wollen, weil genau das, was sie mitgebracht haben, eine extreme Kundenfokussierung, digitales Denken, Entwicklerkapazitäten und so weiter, haben wir gebraucht. Und insofern waren sie auch ein bisschen der Nukleus dessen, was bei uns Code Factory heißt. Das ist nämlich eine Tochter, die wir gegründet haben für die Bank aus dem Verständnis heraus oder auch aus der Erfahrung muss man sagen heraus, dass wir zwar Entwickler zum Beispiel oder DevOps oder welche Profile das auch sind, Tester, gewinnen konnten, die aber dann doch mit dieser Bank-

struktur, die eine sehr regulatorisch auch bestimmte, mit vielen Formalien auch bestimmte Kultur ist, ganz schön überfordert haben. Da haben wir gesagt, wir wollen sie aber trotzdem. Vielleicht schaffen wir ja durch diese Company Code Factory einen Rahmen, wo wir sie so nah ans Haus binden, dass sie dort auch was entwickeln, was für unsere Kunden interessant ist, also was auch der Bankstrategie mit zuträglich ist, auf der anderen Seite aber so weit weg von der Bank, dass es sich nicht jeden Tag anfühlt wie eine Bank und die 100-seitige belehrungspflichtige Anweisung sage ich jetzt mal. Und das haben wir ganz gut geschafft. Das sind mittlerweile 140 Kolleginnen und Kollegen, die ganz wertvoll auch eingebunden sind in die Digitalisierung unseres Kreditprozesses, die zusammen mit Teams aus den aus den Fachbereichen, die das neue Banking entwickelt haben, was ja releast ist, die auch die Apps für unsere Miles-and-More-Kooperation, unsere Hilton-Kooperation und so weiter jetzt schon rausgebracht haben und in die jeweiligen Play Stores und App Stores mit rausgebracht haben. Und das ist auf jeden Fall eine kulturelle Challenge. Danach hattest du gefragt. Gab es da Bedenken? Ich glaube, die DKB ist relativ offen dafür, auch mal was anderes auszuprobieren. Und in dem Fall war es mal nicht eine andere Kundengruppe, sondern in dem Fall war es auch mal andere Menschen, und das sind nun mal Entwickler, [die] sind ein bisschen anders als Bank-Vertriebler draußen. Aber dieses immer wieder auch miteinander zu bringen und der einen Seite auch den Wert und die Stärken der anderen Seite zu erklären, das ist natürlich Aufgabe jeder einzelnen Führungskraft, aber natürlich auch von uns.

### **Friederike Soennecken**

Ja. Ich finde, das ist auch ein Aspekt von Diversität, dass du sagst, es gibt ganz unterschiedliche Profile, die zusammenkommen. Die Unternehmenskultur hattest du angesprochen. Wie seid ihr mit diesem typischen Klischee umgegangen? Da kommen die Leute im Hoodie und treffen jetzt auf die Anzug- und Krawattenträger. Gab es die Auseinandersetzung bei euch? Oder wie hat das euch auch als Unternehmen verändert?

### **Tilo Hacke**

Also diese konkrete Kleidergeschichte gab es bei uns deshalb schon nicht, weil wir das Thema Anzug oder bankübliche Kleidung, wie es früher sogar gerne in Arbeitsverträgen bei anderen Banken hieß, das hatten wir schon mit einer Initiative, die hatte den schönen Namen „Kleider machen keine Leute“, schon bevor wir viel mit neuen Tech-Kolleginnen und Kollegen angefangen haben, abgeschafft. Und heute ist es schlicht so, dass man als Anzugträger zu den bunten Vögeln gehört bei uns im Unternehmen. Und trotzdem freue ich mich über jeden Kollegen, den ich auch mal sehe, der einen Anzug trägt, weil es auch ein Ausdruck dafür ist, dass es halt jeder genauso machen darf, wie er es möchte und nicht wir jetzt in das andere Extrem verfallen und sagen, die bankübliche Kleidung ist jetzt ein Hoodie und wehe, du trägst was anderes. Nein, das ist so irrelevant, was wir tragen. Und auch ich orientiere mich schlicht auch nur noch daran, dass zum Beispiel bei Veranstaltungen und so weiter der Veranstalter oder vielleicht auch Kunden einen gewissen Anspruch und so weiter haben. Aber für meine tägliche Arbeit

mit meinen Kolleginnen und Kollegen hier im Unternehmen, da ist es, da sollte ich was anhaben, aber was ich dann an habe ist relativ egal.

### **Friederike Soennecken**

Genau, ich finde es auch gut, dass du sagst, Kleider machen keine Leute. Weil es ist ja auch der Aufhänger, in den man noch viel dann reininterpretiert. Du hattest gerade angesprochen, auch unterschiedlichste Erfahrungen, unterschiedlichste Profile, Sichtweisen zusammenbringen, um für den Kunden Produkte zu entwickeln, um die beste Lösung da zu haben, auch in Partnerschaften. Und so sehr das für die Digitalisierung gilt, gilt das ja eigentlich jetzt auch gerade für die ganzen Themen rund um die Nachhaltigkeit, wo wir noch mal genau diesen Veränderungsdruck sehen, diese Veränderungsgeschwindigkeit noch viel mehr erleben. Ihr seid schon kurz nach eurer Gründung durchgestartet in dem Thema und - ich hatte es in der Intro gesagt - habt 1996 schon das erste Windrad finanziert, wäre also kein neues Thema. Aber jetzt bekommt das Thema eine ganz andere Bedeutung und ich würde fast sagen, die Differenzierung für euch wird schwieriger, die ihr ja schon drin seid, weil die anderen natürlich alle einen Gang zulegen. Siehst du das mit Freude oder mit Sorge?

### **Tilo Hacke**

Ganz ehrlich, ich verstehe die Frage gar nicht, weil ich bin ein Bürger dieser Welt und ich finde jede Entwicklung, die dahin führt, dass auf einer sehr breiten Basis jetzt dieses Thema Klimawandel ernst genommen wird und angewandt wird und auch wirklich angegangen wird, eine extrem positive Entwicklung. Und insofern

gebe ich da gerne, auch wenn du das so formulierst, einen Wettbewerbsvorsprung auf, wenn es dazu führt, dass wir insgesamt dann als Welt nachhaltiger leben können. Dennoch glaube ich, haben wir extrem gute Startbedingungen, und du hattest es gesagt, 1996 sicherlich noch nicht unter dem Fokus erneuerbare Energien, sondern einfach, weil ein Landwirt, den wir finanziert haben, gesagt hat, ich stelle mir jetzt mal auf diesen Acker noch so einen Gitterrohturm und baue da eine Windkraftanlage. Und wir haben gesagt, dafür ist es ja allemal gut, dann finanzieren wir das und haben dann aber gesehen, das kann ein Trend sein. Dann gab es diese großen Solar-Boom auch. Es wird ja gerade wieder darüber nachgedacht, ob vielleicht eine Reanimation des Solar-Relais da in Sachsen-Anhalt wieder angezeigt wäre vor dem Hintergrund, man sieht es jetzt, gestörten Lieferketten und so weiter. Und dann haben wir gesagt, jetzt müssen wir aber verstehen, was wir da machen. Wir wollen nicht einfach nur Banker sein, sondern wir wollen verstehen, was unsere Kunden da machen. Und deshalb werden wir uns Verfahreningenieure, Maschinenbauingenieure auch einstellen in die Bank, die uns helfen zu bewerten: Was sind denn das für PV-Module die da jetzt neu aus China kommen? Und jeden Monat heißen die anders. Können wir die noch finanzieren? Und das dann auch im Sinne eines Beratungsansatzes für den Kunden, natürlich für den ein unglaublicher Mehrwert, indem er gesagt hat, wenn die DKB mir das finanziert, dann hat das offensichtlich schon wie so ein Stempel, dass man das machen kann. Und das sind mittler-

weile 6500 Wind-, Solar- und Biogasanlagen. Wir reden da über zwölf Gigawatt installierte Leistung. Wenn du das mal vergleichen willst, dann sind das so sieben Atomkraftwerke. Und seit wir das angefangen haben das Geschäft, haben wir da mehr als 20 Milliarden Euro Kredite für ausgereicht. Das ist natürlich ein Riesenfund, was uns in der Branche verankert, was uns aber wiederum natürlich als Haus auch intern prägt und unsere Kultur prägt, unsere Kolleginnen und Kollegen darauf natürlich extrem stolz macht und was sie natürlich auch in eine Position bringt, jetzt, wo viele das erkennen das Thema, ernsthaft angehen, manche auch eher so marketingmäßig angehen das Thema. Wir sagen aus dieser glaubwürdigen Position, wir sind Industry Leader bei den Banken. Beim Thema Nachhaltigkeit werden wir jetzt weiter durchstarten und werden diesen Vorsprung auch nicht aufgeben. Aber dass es breit von allen - und da sind nicht nur Banken gefragt - mit aufgenommen wird, freut mich absolut, weil es ist allerhöchste Zeit. Und gerade heute, wir reden an einem Tag, wo deutschlandweit teilweise Temperaturen von 40 Grad gemessen werden, ist das einfach nicht mehr wegzu diskutieren dieses Thema.

### **Friederike Soennecken**

Absolut. Das war ja auch ein bisschen quasi als Teaser gemeint, ist es Freude oder Sorge? Ich glaube, man kann das nur so sehen, dass das jetzt ein breites Thema wird für unsere gemeinsame Zukunft. Jetzt haben Banken die besondere Rolle, dass sie nicht nur sich selbst den Fragestellungen der Nachhaltigkeit widmen, sondern natürlich auch, wie du es gerade angesprochen hast: Wie finanzierst du denn diesen Wandel? Welchen Einfluss hast

du auch über dein Kundengeschäft? Du hattest gerade das schöne Beispiel gesagt, dass eure Kunden gesagt haben, na ja, wenn ihr das finanziert, dann scheint das ja eine gute Sache zu sein, etwas, worauf man sich auch verlassen kann. Zu deinen Kundengruppen zählt zum Beispiel auch die Landwirtschaft. Für jeden Kunden sind das ja auch ganz andere Herausforderungen in der Nachhaltigkeit. Und wie erfolgt hier der Wandel? Ist das nicht ein schmaler Grat zwischen Tierwohl und Wirtschaftlichkeit? Auch darüber haben wir ja ganz, ganz viele Diskussionen in der Presse in diesen Themen.

### **Tilo Hacke**

Ein absolut fairer Punkt. Und wir reden da über ungefähr 3,8 Milliarden Kreditvolumen und 6000 KundInnen, die wir in diesem Segment dort draußen betreuen dürfen. Wir als Haus und auch ich persönlich bin ein großer Anhänger davon, dass wir dieses Thema gestalterisch aufgreifen und die Transformation beschleunigen. Und nicht, indem wir irgendwas ausschließen, sondern indem wir eben genau unseren Kunden zur Verfügung stehen für Investitionen in Ställe, die einen viel höheren Tierwohl-Grad als im Moment zum Beispiel abbilden, indem wir sie dabei unterstützen, sich auch breiter aufzustellen als nur genau auf ein Segment, zum Beispiel das Thema Bioenergie mit dazu zu nehmen und sich damit auch etwas unabhängiger zum Beispiel von dem Thema Energie zu machen, zum anderen aber auch ihren wirklichen Wert für die lokale und regionale Wertschöpfungskette viel größer zu machen. Da gibt es Bioenergie-Dörfer, wo der Landwirt vor Ort mit

einer Biogasanlage gleichzeitig eine Kraft-Wärme-Kopplung hat und damit eben die Schule oder das Schwimmbad oder eben auch Wohnhäuser dann mit Wärme versorgt. Übrigens Modelle, Dörfer, die sich im Moment relativ entspannt zurücklehnen bei der Diskussion, die wir gerade europa- und deutschlandweit haben. Das muss man auch sagen. Und ich bin der festen Überzeugung, dass das auch noch mal ganz deutlich einen Schub geben wird, hin in diese Fragestellung regionale und lokale Wertschöpfungskette, weil sie auch dort aus Nachhaltigkeitsgründen, nicht nur Unabhängigkeitsgründen, sondern aus Nachhaltigkeitsgründen, weil man eben auch Wege verkürzt, Transportwege verkürzt und so weiter, einen deutlichen Schub bekommen wird. Und insofern gibt es bestimmte Punkte, wo wir vielleicht auch dann dem Landwirt eher raten würden, noch ein bisschen zukunftsorientierter zu investieren und ihn dann zu begleiten und gerade das Thema Nachfolgelösung ist zum Beispiel bei landwirtschaftlichen Unternehmen oft ein großes Thema. Und da geht es natürlich auch darum, mit den Nachfolgern sich so aufzustellen, dass der Landwirt, die Landwirtin auch noch in Zukunft ihre Produkte los wird. Und die Anforderungen - man kennt die Initiative ja von Aldi, aber auch von KundInnen - werden da größer und es muss sich dann nachfolgend daraus natürlich auch immer noch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft entwickeln, damit das auch wirtschaftlich möglich ist. Und wir haben zum Beispiel auch eine Initiative jetzt unterstützt, da sind wir Pate bei der Initiative Klima-Landwirt. Da unterstützen wir zum Beispiel ein Modell, wie man aus der Luft CO2 binden kann, indem man zum Beispiel so Zwischenfrüchte

anbaut vor dem Winter, die man dann untergrubbert, und dann wird praktisch das aufgenommene CO2 im Boden im Humus gespeichert. Spart im Übrigen dann auch noch Dünger, den ich brauche, mineralischen Dünger. Das ist ja auch gerade eine große Diskussion vor dem Hintergrund von dem Ukraine-Krieg, dass eben Gas fehlt. Man braucht viel Gas oder dass natürlich auch Russland der größte Dünger-Produzent und -Exporteur überhaupt ist. Und deshalb kann man das auch noch mal sparen. Das sind alles so Initiativen, wo wir auf jeden Fall auch darauf bedacht sind, gemeinsam mit unseren Kunden die Branche dahin zu entwickeln und weiterzuentwickeln, in Kombination mit erneuerbaren Energien, um auch diesen Sektor in das Thema Nachhaltigkeit zu entwickeln.

### **Friederike Soennecken**

Ja. Jetzt ist das natürlich die Firmenkundenseite und da habt ihr ja auch gerade den so ein bisschen frechen Slogan: Alle reden über Nachhaltigkeit, wir finanzieren sie. Du hast die Transformation da angesprochen. Verteuert das die Produkte für die Privatkunden? Und siehst du in deiner Doppelrolle für Privatkunden und Geschäftskunden eine Zahlungsbereitschaft bei den Privatkunden für diese nachhaltigeren Produkte und auch für nachhaltige Bankprodukte?

### **Tilo Hacke**

Das ist eine interessante Frage und da gibt es ja auch viele Studien dazu. Und viele dieser Studien erinnern mich auch immer ein bisschen an Straßenumfragen vor Wahlen. Da schneiden in

der Regel extreme Parteien immer deutlich schlechter ab als dann bei der Wahl, weil es so was wie sozial gewünschte Antworten gibt und man glaubt jetzt beantworten zu müssen, obwohl es nicht ganz das trifft, was man vielleicht denkt. Und ich sehe hier große Bereitschaft in solchen Studien, in solchen Umfragen, für nachhaltige Produkte, nachhaltige Sparanlagen und so weiter mehr zu bezahlen. Allein in der wirklichen Bereitschaft, dann es auch zu tun, ist dann noch mal ein gewisses Gap. Das wird sich natürlich jetzt auch ein bisschen dadurch ändern, einfach durch bestimmte Produkt-Setups oder durch Angebote oder eben auch durch Filter, weil wir sind ja im Wesentlichen im digitalen Kanal unterwegs, wenn man vorher sagt, ich möchte nur ein nachhaltiges Anlageprodukte haben, dann vergleicht man natürlich auch nur die nachhaltigen untereinander. Und dann ist vielleicht die Preissensibilität nicht mehr ganz so hoch, als wenn man sich anzeigen lässt, zeig mir alle Produkte an und sagt dann: „Oh, diese nachhaltigen, die sind mir aber etwas zu teuer, dann nehme ich doch noch mal dieses andere.“ Also das ist, glaube ich, noch eine Entwicklung, die wir bei allen Themen immer auch wieder sehen können. Ich meine, jeder weiß, dass die meisten Fleischsorten, die wir in der Auslage sehen, eigentlich zu billig sind und so nachhaltig für die Zukunft nicht produziert werden kann. Aber wenn es darum geht, dass man mehr dafür bezahlen muss, dann wird den meisten Menschen klar, dass es auch dann damit einhergehen wird, dass man davon dann auch weniger konsumieren kann, weil bei den meisten Menschen das Budget auch begrenzt. Für uns ist es ganz wichtig, und da sind wir dann fast schon wieder bei

dem Thema Technologie, wir wollen trotzdem, was das Thema Kosteneffizienz angeht, so gut sein, dass wir dem Kunden ein extrem preisgünstiges Angebot machen können und dass er aber trotzdem mit dem guten Gewissen auch noch bei uns dann das Konto aufhaben kann, indem er sagt preismäßig sind die absolut wettbewerbsfähig zu anderen, aber ich habe auch noch ein gutes Gefühl dafür, weil ich weiß, mein Gehalt geht da ein, da liegt auch ein bisschen auf dem Festgeld und es wird zu einem guten Zweck auch auf der anderen Seite verwandt. Und da haben wir in unserem Geschäftsmodell - wir reden ja jetzt immer ein bisschen bei Nachhaltigkeit speziell über das Thema Grün - noch viele, viele andere Aspekte, nämlich Sozial und auch Governance. Und unsere anderen Kundengruppen passen da natürlich ganz genauso dazu, wie das Thema bezahlbarer Wohnraum, Gesundheit - gerade in den letzten zwei Jahren ja extrem noch mal an Awareness zugenommen - und das Thema Bildung und Forschung zum Beispiel.

### **Friederike Soennecken**

Jetzt bist du gerade noch mal darauf eingegangen, auch [auf] Technologisierung. Wie hilft sie dir auch Nachhaltigkeit umzusetzen, machbar zu machen, für den Kunden auch noch handelbar zu machen mit einer relativ guten Customer Experience? Es gibt aber auch Felder, wo einfach Digitalisierung und Nachhaltigkeit vielleicht im Widerspruch zueinanderstehen oder falsche Anreize gesetzt werden, zum Beispiel Buy-now-pay-later. Das verbreitet sich wie E-Commerce, ist gerade sicherlich im Banking, aber auch auf der Kundenseite

ein Hot-Topic, animiert aber natürlich auch zu schnellem Konsum oder vielleicht auch zu einer Verschuldung, wo man sie aus Financial-Health-Aspekten nicht empfehlen würde. Wie geht ihr mit solchen Entscheidungen um, wo ihr eigentlich sagt, ihr habt zwei große strategische Prioritäten, die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit, die jetzt aber an manchen Stellen nicht zueinander passen?

### **Tilo Hacke**

Jetzt reden wir zu einer Zeit, wo auch viele Buy-now-pay-later-Anbieter durch die allgemeine Entwicklung auch ganz schön ins Struggeln gekommen sind. Und es wäre jetzt einfach zu sagen, dass das war uns schon immer klar, aber du hast zwei ganz wichtige Punkte angesprochen Friederike, die mir da auch wichtig waren. Und als der Boom so richtig hochging und ich auf Social Media, TikTok und so weiter bestimmte im Zusammenhang mit Buy-now-pay-later Suchwörter oder Anbieter mal abgefragt habe und da hunderte, tausende junger Leute gesehen haben, die dann auch gesagt haben, was sie mittlerweile für einen Verschuldungsstand haben, da ist mir das Thema Financial Health und Verantwortung auch der jeweiligen Anbieter für das, was die Kunden da machen, ziemlich deutlich geworden. Und das dann auch noch in der Kombination damit, dass damit geradezu ein Konsumrausch und teilweise auch - wir reden ja nicht mehr über Fast Fashion, sondern Super Fast Fashion - noch mal beschleunigt wird oder unterstützt wird, da mache ich mir unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit wirklich große, große Gedanken. Und da sehe ich auch eine Verantwortung der Gesellschaft im Sinne von Finanzbildung, aber auch der einzelnen Anbieter,

zum Beispiel auch uns als Bank, immer wieder zu beurteilen und zwar nicht nur, weil es regulatorisch notwendig ist, sondern weil es unsere verdammte Aufgabe auch ist, zu beurteilen, ob der Kunde sich diese Verschuldung, die er dort eingeht, auch wirklich leisten kann, ob er das zurückzahlen kann und so weiter. Und da mache ich mir bei vielen Modellen, die da am Markt sind, ein paar Gedanken. Ich würde das Produkt selbst nie verteufeln, weil es am Ende immer ermöglicht, auch ein Kundenbedürfnis, was gerade da ist, gerade auch im E-Commerce und so weiter zu erfüllen. Aber es gibt da engere Grenzen, die ich setzen würde als zum Beispiel andere Anbieter.

### **Friederike Soennecken**

Ja, ich glaube, es ist spannend, das zu beobachten, wo es hingeht. Wir sind mit einer persönlichen Frage gestartet und genauso möchte ich heute schließen, denn persönlich machst du einen Impact durch deinen Einsatz bei den Techbikers. Ihr seid jetzt gerade wieder unterwegs. Mit dieser Radtour sammelt ihr Geld, um Fahrräder in Gegenden Afrikas zu bringen, wo sie den Weg zur Schule, zur Arbeit, zur Familie deutlich erleichtern. Was nimmst du aus dieser ganz anderen Aktivität wiederum für dein Vorstandsmandat mit und warum hast du dir das als Engagement ausgesucht über die vielen Jahre jetzt schon?

### **Tilo Hacke**

Oh ja, das ist ein schönes Thema. Das liegt mir auch wirklich sehr am Herzen. Junge Start-up- Unternehmer haben gedacht, jetzt denken wir mal außerhalb von Wachstumsphantasien und der

nächsten Funding-Runde, was ist eigentlich unsere Rolle in der Welt? Und heißt es nur ungestümes Wachstum oder haben wir jetzt auch schon die Verantwortung, ein bisschen an gesellschaftliche Themen außerhalb dessen, was wir gerade als neues Businessmodell verfolgen, zu arbeiten? Und sind dann dazu gekommen, zusammen mit dem World Bicycle Relief die Techbikers ins Leben zu rufen. Wir als Bank, aber auch ich persönlich mit Kolleginnen und Kollegen aus der Bank unterstützen das jetzt schon seit Jahren, fahren auch mit. Und dann fahren da Menschen aus Start-ups, aus Finanzinstitutionen, aus Tech- Unternehmen, aus Agenturen, ganz verschiedene Menschen fahren da und sammeln drei Tage lang Geld über Social Media und andere Kampagnen für den World Bicycle Relief. Und da geht es darum, Fahrräder in sehr entlegene Gegenden zum Beispiel Afrikas zu bringen. Wir haben jetzt ein Dorf in Sambia unterstützt. Und Friederike, was bringt mir das persönlich? Ich denke dann auf einmal, es gibt dort Kinder, die laufen morgens zehn oder 15 Kilometer zur Schule und abends zehn oder 15 Kilometer wieder zurück. Die brauchen zum nächsten Wasserhahn, wo sie dann Wasserkanister holen anderthalb Stunden Fußweg. Die Eltern können in das nächste größere Dorf zur Arbeit nur sehr selten, weil der Weg zu weit ist. Und dann kann man auf einmal mit einem Fahrrad, was um die 200 Euro kostet, so viel Erleichterung bringen in dieses Leben, was Bildung heißt, was Gesundheitszugang heißt, also Arztzugang, was Zugang zu Arbeit und zu gesellschaftlichem Leben haben kann und damit auch diese Menschen unterstützen, die ja auch im Übrigen unter dem Klimawandel noch viel mehr leiden als wir das hier tun. Und das macht

auch immer wieder, und zwar nicht nur in den drei Wochen, wo wir das dann auch sehr präsent haben, sondern über das ganze Jahr auch immer wieder demütig, wie gut uns das hier geht und mit wie viel auf der anderen Seite aber auch Verantwortung jetzt die Zukunft auch zu gestalten [ist], und zwar für alle. Nicht nur, dass es uns besser geht, sondern allen besser geht. Das bringt es auf jeden Fall für mich mit, ja.

### **Friederike Soennecken**

Das nehme ich doch gerne als Schlusswort: Wir haben die Verantwortung, die Zukunft aller zu gestalten. Ich danke dir Tilo für deine Einblicke heute und deine Perspektive auf #tomorrowtoday.

### **Tilo Hacke**

Vielen Dank Friederike, hat Spaß gemacht.