

# Visionary Leaders

## Podcast Transkript

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Einzelhandel, Bonusprogramm, Konsumentenverhalten, Pandemie, Trends, Onlinehandel, stationärer Handel, Multi-Channel-Marketing-Plattform, Partnerverbund, Data-driven Marketing

### Sprecher

Johannes Trenka, Bernhard Brugger

#### Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Johannes Trenka. Ich bin Partner und Geschäftsführer hier bei uns im Bereich, Sitz Marketing-, Wachstums- und Pricingstrategien und verantworte dort das DACH-Geschäft. Ich freue mich ganz besonders heute, Bernhard Brugger zu begrüßen. Bernhard ist der CEO von Payback und der Executive Vice President American Express. Herzlich willkommen, Bernhard. Schön, dass du da bist.

#### Bernhard Brugger

Vielen Dank, lieber Johannes. Freue mich auch sehr auf ein schönes Gespräch.

#### Johannes Trenka

Super, dann steigen wir gleich ein, wenn du magst. Neun von zehn Menschen, und da glaube ich, erzähle ich dir nichts Neues, kennt die Marke Payback heute in

Deutschland. Seit circa 22 Jahren seid ihr ganz nah am Kunden. Mehr als zwei Jahrzehnte, in denen sich viel getan hat, sowohl im Bereich der Digitalisierung, die natürlich auch im Handel Einzug gehalten hat, als auch im Konsumentenverhalten. So hat das Thema Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Lieferketten heute eine vollkommen neue Bedeutung, als dies noch zu Beginn des Jahrhunderts der Fall war. Das sind einige der Themen, die wir heute ansprechen wollen und ich freue mich wahnsinnig auf deine Perspektive dazu. Lass uns vielleicht beginnen, mit dem großen, mühsamen Thema der letzten zwei Jahre. Du ahnst es schon, Corona. Zwar können wir den Begriff Pandemie glaube ich alle nicht mehr so richtig hören, gleichzeitig hat es aber für deine Industrie sozusagen, für den Handel, als auch das Konsumentenverhalten starke Implikationen gehabt. Ich zum Beispiel hätte nie gedacht, dass ich in Deutschland mal vor leeren Lebensmittelregalen

stehen würde oder so viele alltägliche Produkte online bestellen würde. Deshalb, was sind für dich, der du ja nun über 20 Jahre bei Payback bist, die wichtigsten Erkenntnisse und Veränderungen in diesen letzten zwei Jahren?

### **Bernhard Brugger**

Ja, Johannes, wie du richtigerweise gesagt hast, das Wort und das Thema ist natürlich eins, was uns alle die letzten zwei Jahre begleitet hat und wir alle froh wären, nicht mehr darüber zu sprechen. Ich glaube, dass es trotzdem ein ganz entscheidender Punkt ist, weil in der Pandemie hat sich sehr, sehr viel verändert, sehr viel Habitus verändert, sehr viel verändert, wie Leute einkaufen, wie Leute dem Handel begegnen und auch wie Leute interagieren. Und von daher ist es etwas, wo man sagen kann, zum einen Pandemie ja, aber viel interessanter ist, was heißt das denn für uns, für die Zukunft? Und was heißt das denn für das Verhalten und die Gewohnheiten der Menschen? Es ist keine Überraschung, die letzten zwei Jahre haben die Leute natürlich viel mehr Zeit zu Hause verbracht und ich habe mir mal die Zeitreihen angeschaut zwischen 2019 oder Ende 2019 bis Ende 2021, habe die mal verglichen und ganz klar ist, ein dominantes Thema ist die Sorge um Ansteckung, um die eigene Sicherheit, um die Familien. Jeder musste erst einmal mit dem Thema überhaupt klarkommen und das hat auch einige Muster mit sich gebracht, die sich aus unserer Sicht und aus dem, was wir aus den Daten sehen, auch sehr stark verfestigt haben. Das erste und auch völlig klar, ich würde einfach mal so ein bisschen die Industrien mir anschauen, weil Corona und Handel, das könnte man als ein Wort sagen, ist es aber nicht, sondern man muss es wirklich

dezidiert in den einzelnen Industrien sich anschauen. Wenn man sich den Lebensmitteleinzelhandel, wo wir natürlich mit Rewe, Penny, Alnatura, Real sehr starke Partner haben und der auch für uns ein ganz entscheidender Handelspartner ist, da sind die Bonnhöhen im März 2020 wirklich sprunghaft um 10 bis 20 Prozent gestiegen, die Menschen haben deutlich weniger, natürlich auch vor der Angst der Ansteckung, gekauft. Aber wenn sie gekauft haben, haben sie deutlich mehr gekauft. Und das ist nicht ein Phänomen, was wir jetzt nur in der Zeit gesehen haben, sondern das ist tatsächlich bis heute stabil auf diesem Niveau. Und ich glaube, das ist schon sehr interessant, die Deutschen und wahrscheinlich sind es nicht die Deutschen, sondern es ist ein weltweites Phänomen, haben sich dauerhaft angewöhnt, Lebensmitteleinzelhandelskäufe zu bündeln, auch wenn keine Welle da war, wir sind ja immer in zyklischen Wellen unterwegs. Super stark neben dem Lebensmitteleinzelhandel, und auch da haben wir alle gelesen, über die Knappheit des letzten Papiers, waren natürlich auch die Drogeriemärkte, mit der Ausnahme, und auch das ist sehr interessant, nicht die hochwertigen Kosmetika, hochwertigen Lippenstifte, sondern tatsächlich die Bedarfsdeckung war hier entscheidend. Genauso wie bei den Getränkemärkten, da muss ich, glaube ich, gar nichts dazu sagen. Aber auch unser Partner Fressnapf, ganz, ganz viele Menschen haben sich in der Pandemie ein Haustier zugelegt, das heißt, der Tierbedarf ist sprunghaft angestiegen. Und Alkohol war, ist, und ich habe das gute Gefühl, dass es wahrscheinlich auch morgen sein wird, ist immer noch

ein ganz, ganz starker Bringer. Das mal das Eine. Wenn man sich überlegt, was natürlicherweise ein Katalysator sein muss, wenn alle zu Hause sind, wenn alle digital unterwegs sind, dann zählen natürlich alle, die ein Onlineangebot haben, zu den starken Gewinnern der Krise, angefangen von Fahrradaniern, beste Jahre, die sie sich überhaupt vorstellen können, preiswerte Mode- und Schuhmarken, Trend zur Jogginghose ungebrochen. In 2021 wurde deutlich mehr bestellt als je zuvor. Und auch natürlich ist es dasselbe Phänomen für Möbel, Einrichtungsketten, gerade mit unseren Partnern Home24 Lampenwelt sind starke Gewinner, auch für Elektronik online war 2021 ein hervorragendes Jahr. Und auch da erzähle ich wahrscheinlich nichts Neues, wenn man auf der anderen Seite sich anschaut, dass es auch einige gab, die es sehr schwer hatten. Zum einen natürlich Handelsformate, die tatsächlich im Lockdown unterwegs waren, aber wo einfach ihre Geschäfte geschlossen waren. Aber auch Partner wie ein Aral Mineralölunternehmen, die Deutschen pendeln weniger, sie reisen weniger und das hat natürlich auch einen Riesen-Impact darauf. Genauso wie natürlich auch auf die gesamte Reise-, auf die Eventbranche, im März 2020 abgestürzt. Bis April 2021 hat man so gut wie gar nichts gesehen in der ganzen Ecke. Sommerurlaub ist wieder ganz gut gelaufen. Von daher große Hoffnung für 2022, dass auch dieser Effekt wieder eintritt. Aber wenn man sich den Herbst anschaut, ging es wieder runter. Genauso wie bei der Gastronomie, auch das liest man viel, selbst bis heute. Die Geschäfte beziehungsweise die Gastronomieformate haben sich nicht erholt und wenn wir uns die Bons anschauen, fehlen noch locker 30 Prozent Umsatz zu 2019,

also von daher ein Riesendip.

### **Johannes Trenka**

Vielen, vielen Dank für diesen kurzen Abriss durch die zwei Jahre aus der Handelssicht. Ich glaube, viele werden sich dort wiedererkennen und Erinnerungen haben an eigenes Verhalten. Alles was du beschrieben hast, was glaubst du, werden die Trends sein, die sich hier längerfristig halten oder die vielleicht sogar über Zeitverlauf noch mehr Gewicht bekommen als Resultante aus der Krise?

### **Bernhard Brugger**

Ich glaube, dass die Pandemie für alle Formate und für alle Handelsformate, aber auch für uns als Unternehmen eine riesige Zäsur war. Und die Kernfrage ist zum einen, wie bereit ist ein Unternehmen, sich schnell auf eine Lage einzustellen und wie bereit ist auch im Unternehmen, tatsächlich sein Geschäftsmodell und seine Art, wie sie Geschäfte oder wie man Geschäfte gemacht hat, einfach umzustellen und sich auf die neuen Trends und auf die Nebenthemen einzustellen. Für uns als Unternehmen war das tatsächlich ein ganz, ganz entscheidender Faktor, weil wir nicht genau wussten, wie schnell können wir uns auf die Lage einstellen. Zum einen in der Art, wie wir zusammenarbeiten im Unternehmen, aber zum anderen genauso, Payback ist ein sehr komplexes Unternehmen und im Maschinenraum gar nicht so trivial, wie es sich ansieht, hey, ich zeige die Karte vor, ich kriege Punkte, löse sie ein und gut war. Das ist deutlich komplexer und wir waren sehr stolz darauf, dass wir, aber auch unsere Partnerunternehmen

sehr schnell switchen konnten zu dem, was in der Situation gerade wichtig war. Zum einen ist es reine Information für den Kunden, die transportiert wird. Was ist offen, was es für den Kunden zu beachten? Also klassische Information, die sehr wichtig ist für uns als Unternehmen in der Verbindung mit unseren Kunden, die auch darzubieten. Auf der anderen Seite die relevanten Angebote, die wir in Newslettern in mehreren Millionen Auflagen verschicken können. Und wir, genauso wie unsere großen Partnerunternehmen, hatten mit der Payback App ein Riesenvorteil. Und das ist etwas, was man deutlich sieht. Man muss sein Handy nicht aus der Hand geben, um Punkte zu sammeln, um zu bezahlen. Hygiene und Sicherheit hat hier einen großen Vorteil für uns gebracht. Wir sehen auch natürlich eine deutlich stärkere Nutzung der App, aber auch von unseren mobilen Zahlungsfunktionen, was 2019, 2018 noch ein relativ stiefmütterliches Dasein in Deutschland geführt hat. Und das nächste, und auch das ist dann wiederum die Frage, welche Konsumtrends und wie gehen unsere Handelsunternehmen damit um, wenn geschlossen ist stationär, muss man auf digital switchen und wir hatten die Möglichkeit, hier unsere Handelspartner sehr stark zu unterstützen, damit eben nicht alle Umsätze verloren sind, sondern dass man eben einfach sieht, welcher Kanal ist denn zu welcher Zeit genau der richtige, mit welchem Angebot.

### **Johannes Trenka**

Wenn du mal schaust, Gewinner, Verlierer der Situation habe ich rausgehört. Nicht nur Amazon und die großen Online-Riesen haben gewonnen, wenn sicherlich auch am stärksten, aber auch er physische Ein-

zelhandel. Ich höre Unterschiede zwischen kleineren und größeren Läden wie ein Fahrradhandel und schließlich den großen Ketten. Könntest du die Gewinner, die langfristigen Gewinner, in solche Kategorien teilen? Was ist da deine Beobachtung?

### **Bernhard Brugger**

Also, wenn wir uns das anschauen, dann würde ich nicht in den klassischen Kategorien klein, groß, regional, nicht regional, stationär, digital. Ich glaube, diese Absolutismen, schwarz, weiß, rechts, links, die haben ein bisschen ausgedient. Von daher bin ich davon überzeugt, dass nach der Zäsur, die wir jetzt hatten, dass wir wirklich eine Zeitenwende erleben. Und wenn ich sage Zeitenwende erleben, glaube ich, dass die Unternehmen, die es tatsächlich schaffen, sich einzustellen und auch wirklich sich konsequent darauf einzustellen, heute kann keiner mehr sagen, na ja, das mache ich mal mit, das Digital geht schon wieder weg, sondern das wird die Zukunft sein. Und das sehen wir eben. Bei unterschiedlichsten Formaten sehen wir diejenigen, die gesagt haben, ich möchte verstehen, was der Kunde will. Ich möchte ihm meine Angebote über alle Kanäle darbieten und geben, ob das jetzt online oder stationär ist. Und ich möchte gerne langfristig sehen, mit welchen Wünschen und Bedarfen der Kunde unterwegs ist und wie kann ich die decken und wie kann ich ihm das näherbringen und wie kann ich mich mit ihm verbinden? Das ist, glaube ich, das Entscheidende. Von daher ein Thema, was wir mit unserem Partnerverbund immer sehr stark forciert haben, ist die Frage, wie kann ich Welten

verbinden, wie kann ich eine Brücke zwischen online und offline bauen und wie kann ich dem Kunden nicht sagen, was er zu tun hat, sondern ich bin da, wo der Kunde gerade unterwegs ist. Und von daher, das sind, glaube ich, die die Parameter, die einen zukünftigen Erfolg für alle Unternehmen ausmachen. Deswegen, wenn du sagst klein oder groß, wenn man sich spezialisierte Unternehmen anschaut, auch im Digitalbereich, Thomann kennen relativ wenige wahrscheinlich, die sich nicht mit Musik oder Instrumenten auseinandersetzen, die schon sehr früh sehr stark auf die Digitalisierung, und einer der wirklichen besten Onlineshops in Deutschland oder oder international sind, ist ein Nischen-Player. Aber das, was er macht, macht er so, dass er auf den Kunden eingeht und dass er eben seine Bedarfe erfüllt. Und ich glaube, dass das, groß oder klein, jeder in der Zukunft machen muss.

### **Johannes Trenka**

Verstanden. Also ein optimales Omni-kanal-Erlebnis, unabhängig davon, ob es groß oder klein ist. Es muss flexibel sein. Es muss irgendwie so angepasst sein, dass der Kunde den Bedürfnissen, die er hat, nachgehen kann. Spannende Aussage, definitiv. Also online nicht der alleinige Gewinner, es muss beides sein. Du hast eben gesagt, Digitalisierung wird nicht mehr weggehen. Ein anderes Thema, glaube ich, was nicht mehr weggehen wird, ist das Thema Nachhaltigkeit. Kannst du ein paar Stichworte nennen, wie Payback auf Nachhaltigkeit schaut? Und natürlich genauso spannend für uns, was sind eure Beobachtungen, wie eure Partner auf das Thema Nachhaltigkeit schauen?

### **Bernhard Brugger**

Ja, ein hoch spannendes Thema. Und Nachhaltigkeit ist ja auch so ein wahnsinnig breites Feld. Hier gibt es aus meiner Sicht ein paar Einflugwinkel, die man betrachten muss. Fängt an mit den Teams, den Kolleginnen und Kollegen. Ich glaube, sehr, sehr viele jüngere Leute, die jetzt anfangen, ihre ersten Schritte in der Arbeitswelt zu machen, aber auch welche, die schon länger unterwegs sind, möchten gerne in einem Umfeld arbeiten, das eine Verantwortung auch für die Gemeinschaft und für die Gesellschaft wahrnimmt. Ob das im kleinen Mikrokosmos Unternehmen oder ob es in dem breiteren Kosmos eben tatsächlich was heißt, Nachhaltigkeit. Und Nachhaltigkeit sind dann natürlich, ob das Umweltthemen sind, ob das Corporate-Social-Responsibility-Themen sind, ob das Themen wie Verantwortung für Schwächere, für gewisse Gruppen ist, ich glaube, all diese Themen sind ganz entscheidend. Und ich muss ganz offen sagen, wir wissen bei Payback, dass das ein ganz entscheidendes Thema auch für die Zukunft sein wird. Auch für die Zukunft, mit welchen Partnerunternehmen kann man sich auch noch weiterhin verbinden, weil das auch jeder erwartet in so einem Ökosystem oder in einer Zusammenführung von Ökosystemen, dass derjenige, mit dem man arbeitet, auch eine soziale Verantwortung wahrnimmt. Und das sehen wir auch bei unserem Partnerunternehmen. Von daher haben wir die letzten zwei Jahre sehr stark natürlich mit all den Themen Pandemie-intern wie -extern gearbeitet und haben für dieses Jahr auch einen ganz großen Fokus darauf, dass wir gesagt haben,

was sind denn die nächsten Schritte in diesem großen Umfeld Nachhaltigkeit, sind hier auch von Payback-Seite in den Hausaufgaben, also alles, was nachhaltig innerhalb des Office ist, sind wir glaube ich gut unterwegs. Auch unsere Marketing Kanäle sind CO2-neutral. Wir schauen hier auch sehr stark darauf, dass die Papiere vollständig recycelbar sind und und und. Aber das reicht noch nicht. Ich muss offen sagen, hier haben wir noch einen Schritt zu gehen und den werden wir auch gehen. Und dann werden wir auch dieses Jahr mit sehr viel Einsatz gehen, weil natürlicherweise auch Themen wie neben der Umwelt nachhaltige Themen, wie unsere Payback-Spenden-Welt, die wir vor zehn Jahren in Kooperation mit Betterplace gestartet haben, wo 100 Prozent der Punkte, beziehungsweise des Geldes, bei den Projekten ankommen wird, wo wir sagen, jeder Kollege oder jede Kollegin bei uns darf auch zweimal im Jahr einen sozialen Tag machen, das ist kein Urlaub, sondern wo wir sagen, man kann sich für etwas unterstützend einsetzen. Wir haben einige Münchner Unternehmen, um auch das Lokalkolorit nicht zu verlieren, wo wir lokale Organisationen für Kinder in Not, Senioren, Einrichtungen der Behindertenhilfe, wo wir uns sehr stark engagieren. Und deswegen sage ich, wir sind sicher nicht da, wo wir sein müssen, aber ein erfolgreiches Unternehmen muss sich damit auseinandersetzen.

### **Johannes Trenka**

Genau, vielen Dank für die Offenheit auch an der Stelle. Das wirkt sehr authentisch. Kannst du vielleicht noch ein, zwei prägnante Beispiele, die ihr bei euren Partnern gesehen habt, ich habe vorhin ganz kurz von Lieferketten und ähnlichem gespro-

chen, ist da irgendwas sehr Greifbares, wo ihr sagt, Mensch, das war anders oder das ist anders als früher?

### **Bernhard Brugger**

Ich würde nicht sagen, es ist anders als früher, es wird bloß deutlich stärker auch kommuniziert und ein Fokus in der Strategie drauf gelegt. Und egal mit welchen Partnern wir sprechen, jeder sagt, ich muss hier etwas tun und zwar sind es auch hier mal wieder die zwei Komponenten und wir werden nachher noch mal sprechen, auch über Diversity, Inclusion und diese Fragestellungen. Es sind immer die zwei Themen, soziale Responsibility, die sehr wichtig ist, aber natürlich hat es auch einen wirtschaftlichen Hintergrund, weil wenn ich nicht, wenn ich mich als Unternehmen nicht so darstelle als Marke und nicht so agiere, wie der Kunde jemanden sieht, mit dem er sich gerne verbinden will, dann werde ich langfristig auch nicht das Wachstum erzielen, was ich mir als Wirtschaftsunternehmen vornehme. Und wenn ich mir unsere Partner anschau, Rewe mit den Fairtrade-Produkten, keine Plastiktüten, Natural Branding, Avocados werden gelasert statt geklebt, ein Schritt der längst fällig war und auch weiteres soziales Engagement, DM Drogeriemarkt, die sehr stark in der Pandemie auch mit dem Testen schon unterwegs waren, aber auch generell mit den Nachfüllstationen und mit ihren Green Labels, Penny, die gegen das Küchentüten vorgehen, C&A wear the change, nachhaltige Mode und Lieferketten. Das ist großartig. Und deswegen bin ich überzeugt, dass wir hier noch viel tun werden, dass sich noch sehr viel tun muss. Und wenn wir das Ganze

dann auch noch als Dach so spannen können, dass wir Kampagnen, die mit entsprechenden Angeboten hinterlegt sind und die noch eine Bepunktung möglich machen, ist es, glaube ich, nur toll, weil es das Thema einfach noch mal stärker in den Vordergrund und in die Visibilität bringt.

### **Johannes Trenka**

Super. Vielen Dank für den Einblick. Ich glaube ja, man kann sagen, dass ihr ein technologiegeprägtes Unternehmen seid. Vielleicht sogar fast ein bisschen Pionier. Ihr habt schon vor über 20 Jahren auf Daten und Datensammeln gesetzt. Jetzt haben ja die Unternehmen an vielen Stellen nachgezogen. Vorher habt ihr ihnen, glaube ich, erklärt, was ihre Kunden wollen oder bereit sind zu zahlen. Heute lernen sie das über ihre Zugänge, digitalen Möglichkeiten, selbst. Wenn ich mal provokativ sein darf, habt ihr noch ein Right-to-play sozusagen? Seid ihr noch gebraucht bei euren Partnern? Was hat es für Einflüsse auf das Geschäftsmodell, diese Veränderung, und wo wollt ihr damit hingehen?

### **Bernhard Brugger**

Ja, provokant und total richtige Frage, weil das ist natürlich etwas, was wir uns immer stellen müssen. Vielleicht darf ich mal einen kurzen Abriss der Geschichte unseres Unternehmen geben, damit man das auch ein bisschen einordnen kann. Weil genau wie du sagst, wir sind 2000 als Bonusprogramm mit neuen Partnern oder neuen stationären Partnern und der Plastikkarte gestartet. Nach einem Monat hatten wir schon 1 Million Kundinnen und Kunden. Heute haben wir 31 Millionen alleine nur in Deutschland mit 680 Partnern. Das heißt, da hat sich viel verändert und wir mussten

uns auch verändern, sonst wären wir heute gar nicht mehr im Markt, weil die Frage nach Right-to-play, die musste man sich schon an verschiedensten Stellen in den letzten 20 Jahren dezidiert stellen, weil wir haben angefangen als Bonusprogramm, als noch keiner seinen Kunden kennen konnte, weil es eben die digitalen Möglichkeiten noch nicht gab, sodass das natürlich ein Riesenvorteil für unsere Unternehmen war. Dann haben wir gesagt, wir müssen natürlich viel mehr in die Verbindung mit unseren Kunden kommen und eine Marketing-Plattform aufbauen. Haben wir erst offline gemacht, wo wir nicht-getargete Angebote rausgeschickt haben, gibt es bis heute. Aber viel interessanter ist dann der Weg und unsere Reise zu einer Multi-Channel-Marketing-Plattform, sodass ich auch heute sagen würde, wenn man fragt, was ist Payback, dann würde ich nicht sagen, wir sind ein Loyalty-System. Natürlich ist das eine Komponente, aber wir sind heute eine Multi-Channel-Marketing-Plattform, die den Unternehmen innerhalb des Verbunds die Möglichkeit gibt, sich besser mit ihren Kunden zu verbinden und relevant mit ihnen zu kommunizieren, sodass natürlich das gesamte Data-Driven-Marketing in der gesamten Reise schon sehr wichtig war, und auch wenn man sich anschaut, die Zäsur, die wir vor zwölf Jahren schon eingeleitet haben, da haben wir unsere erste App in den Markt gebracht, relativ früh, aus heutiger Sicht eine Selbstverständlichkeit, die eben die vielen wichtigen Services, aber auch die Coupons und das Angebot für unsere zehn Millionen heutigen User vereint und bündelt, sodass wir gesagt hatten, auf dem Weg,

wir sind der Begleiter der gesamten Customer Journey für unsere Partner, und auch ein Stückweit der digitale Turbo, mit dem man natürlich auch die Schritte in die digitale Welt, und 2010 waren die Schritte noch wirklich am Anfang, in die digitale Welt gemeinsam gestalten kann. Und wenn man die Weiterentwicklung anschaut, ist es für uns heute entscheidend, alle Ökosysteme miteinander zu verbinden und zu verzahnen, sodass wenn du mich heute fragen würdest, dann sind wir heute natürlich auch ein Marketing- und Vertriebsunternehmen, gar keine Frage, Payback ist ein starker Brand. Aber im Kern dessen, was wir heute sind und was wir in der Zukunft sein müssen, müssen wir eine Tech- und Produkt-Company werden oder sein. Und daran arbeiten wir, mit sehr, sehr viel Einsatz, weil das ist der Weg, was wir in der Strategie für morgen sehen. Die Frage ist, wie verbinde ich Kanäle, Apps, Kunden miteinander? Und natürlicherweise hat heute jedes große Unternehmen mit dem wir arbeiten, hat seine eigene App, baut sein eigenes Ökosystem, hat seine eigenen Services, die er in das Ökosystem mit einbinden muss, um eben für eine perfekte Einfachheit und Usability, wie es neudeutsch so schön heißt, für den Kunden zu gestalten und mit relevanten Angeboten zu unterlegen. Und am Ende ist es meine feste Überzeugung, es ist nicht wirklich wichtig, über welchen Weg die Kunden zu uns, zu unseren Partnern, kommen, sondern dass sie die Angebote kriegen, die sie interessieren. Und genau die Verbindung der Kanäle, der Partner, der Daten, offline, online und mobile, wie wir es haben, hat meines Erachtens und meines Wissens in Europa niemand. Und das ist unsere Kernkompetenz, sodass unsere Strategie nach vorne ist, wie kom-

plett verzahne die Ökosysteme, sodass die Kunden sich optimal mit den Partnern und mit Payback verbinden wollen.

### **Johannes Trenka**

Verstanden. Das heißt also, der Anfang Datensammeln, Loyalty-Program, daraus hat sich entwickelt eine Plattform und sozusagen die verbindende Komponente zwischen verschiedenen Ökosystemen, wo ihr, du hast eben Turbo gesagt, Mehrwert für eure Partner, aber auch für eure Kunden leisten könnt. Kann ich mir gut vorstellen, das wird so komplex und so undurchschaubar, hier kann vielleicht Technologie helfen, Künstliche Intelligenz als Stichwort. Kannst du ein, zwei Stichworte geben, wie ihr das einsetzt, wie ihr damit arbeitet?

### **Bernhard Brugger**

Ja, mache ich gerne. Künstliche Intelligenz ist ein sehr, sehr schönes Beispiel dafür, weil die Schönheit der Verbindung von Ökosystemen und eines so starken und großen Verbundes, wie wir ihn haben, ist, dass wir etwas gemeinsam mit unseren Partnern entwickeln können und es dann allen zur Verfügung stellen, sodass wir viel mehr Kraft zusammen rein setzen können, um uns natürlich auch gegen, wenn ich uns sage, ist es der Partnerverbund, gegen die Stärke der GAFAs, also der ganzen großen Tech-Player aus Amerika, kann man nur im Verbund wirklich ein Pfund dagegen setzen. Und KI ist ein sehr schönes Beispiel davon, an dem wir schon lange rumtesten und forschen, so wie sehr viele. Wir haben eine große Data-Science-Abteilung und investieren hier sehr stark in die Software und in die



Hardware. Natürlich ist das gesamte Paket hier zu betrachten. Klassische Statistiken über Machine Learning, Deep Learning, wir schauen uns auch genau an, was macht hier Sinn und was ist ergebnisorientiert? Weil auch hier, viele Daten haben ist schön, sie richtig auszuwerten ist wichtig. Viele Tools zu haben ist schön, mit Ihnen zu arbeiten ist entscheidend. Und hier sind unsere Anwendungen, fängt an mit automatisches Targeting bei Coupons, fängt an natürlich mit Recommendation Engines für den Onlineshop, für neue Partner für Prämien und die natürlich weiter über strategische Marketingplanung mit unseren Partnern, und natürlich auch ein leider Gottes ganz entscheidendes Thema nicht nur für uns, sondern für den gesamten Handel, das gesamte Thema Fraud Prevention, Phishing und und und. Da kann man sehr viel lernen und kann man natürlich über KI auch sich ständig verbessern und schauen, dass man vor die Welle, vor diesen relativ cleveren Jungs, die da unterwegs sind, agiert.

### **Johannes Trenka**

Ich würde gerne noch mal das Thema Daten aufnehmen und bei provokant bleiben, Bernhard. Wir haben ja die Diskussion alle um Facebook mitbekommen. Also sicherlich auch rund um den amerikanischen Wahlkampf gab es viele Diskurse, wie weit Meinungsfreiheit, aber auch Datensicherheit et cetera, wie das bewertet wird, sicherlich auch auf der Welt regional bewertet wird. Auch ihr habt wahnsinnig viele Daten, auch ihr habt immer wieder mit diesem Thema zu arbeiten. Kannst du ein, zwei Sätze sagen, wie ihr damit umgeht, Datenschutz, und gerade auch in Deutschland ist es sicherlich noch mal ganz anders als in vielen anderen Ländern,

wo Datenschutz noch mal sehr viel mehr gewürdigt wird, was da eure Prioritäten sind und Maßnahmen?

### **Bernhard Brugger**

Johannes, ich würde es nicht als provokant, sondern als Basis und ganz entscheidend für uns betiteln. Wenn man sich anschaut, dass das Thema Datenschutz, und das ist ja die Basis, wo wir herkommen und das Arbeiten mit Kundendaten heißt ja, hinter jedem Arbeiten mit Kundendaten steht auch ein Mensch und der möchte gerne, dass sehr vertrauenswürdig mit seinen Themen umgegangen wird. Wir haben vier Grundprinzipien, nach denen wir arbeiten, relevant, einfach, Spaß und vertrauenswürdig. Wir agieren ja am Ende des Tages auch mit Geldern und mit Daten unserer Kunden. Und deswegen ist Vertrauenswürdigkeit für uns ein Riesenwert. Und wenn man in Anglizismen unterwegs bleibt, wer mit Big Data arbeitet, hat auch die Big Responsibility und die wollen wir auch in der Form wahrnehmen, das heißt, wir verkaufen keine Daten, sie werden nicht im Partnerverbund herumgereicht. Ganz entscheidend, wir machen nichts, wo der Kunde nicht explizit gesagt hat, er möchte gerne, er hat eine Einwilligung gegeben. Deswegen hat uns auch diese ganze Cookie-Diskussion nicht so betroffen wie andere, weil wir immer schon eher, oder nicht nur eher, sondern auf Einwilligungsbasis gearbeitet haben, sodass jeder wissentlich und willentlich sagt, das macht mir Spaß, ich interessiere mich dafür und deswegen möchte ich gerne auch diese oder jene Kommunikation bekommen. Wenn man sich noch ein paar andere Eckdaten an-

schaut, und Schrems ist ja auch überall unterwegs, wir speichern unsere Daten ausschließlich im Rechenzentrum von Payback. Das heißt, es werden keine Daten außerhalb von Deutschland oder Europa gespeichert. Wir haben ein TÜV Siegel, was wir schon sehr lange haben, was uns auch sehr wichtig ist, dass eben jemand unabhängiges immer wieder drauf schaut und mit uns auditiert, dass wir hier alle hohen Werte des Datenschutzes auch perfekt umsetzen. Wir haben Audits mit dem, wir machen Zertifikate. Wir haben mittlerweile Zwei-Schritt-Verification natürlich Standard und muss man auch haben, und unsere wichtigste Kontrollinstanz ehrlicherweise, das ist unser tägliches Tun und wo wir wirklich immer wieder aufpassen, sind unsere 31 Millionen Kunden, die von unseren Kolleginnen und Kollegen bedient werden, aber auch natürlicherweise dann von unseren Partnerunternehmen. Und von daher, wenn wir das Vertrauen unserer Kunden missbrauchen würden, torpedieren wir unser eigenes Geschäft so dermaßen, dass allein dieser Satz, weil ungeachtet dessen, dass ich auch der Meinung bin, dass es richtig ist, dass man damit gut umgeht, dass wir damit einfach 100 Prozent vertrauensvoll und richtig, natürlich auch DSGVO-konform umgehen müssen.

### **Johannes Trenka**

Vielen Dank für die Einsicht. Ich würde gerne zu unserer letzten Frage kommen, Bernhard. Die Zeit fliegt immer schneller als man denkt. Du hast ganz am Anfang gesagt, bei Konsumentenverhalten und Trends nachhaltig, sozial verantwortlich, das waren so ein paar Stichworte. Diversität hattest du genannt. Kann ich dich fragen, wenn ihr selbst jemanden rekrutieren

wollt, hirern wollt als Tech-Company in München mit einer gewissen regionalen Präsenz, was sind die Dinge, die du bei den Bewerbern beobachtest und was es euch auch wichtig für eure Kultur unter diesen Stichworten?

### **Bernhard Brugger**

Ich glaube, das ist kein Thema, was nur uns beschäftigt. Aber wenn ich mal den Standort, den du erwähntest, Johannes, noch mal nehme, ich meine, wir haben hier in München, wir haben ein Apple, wir haben eine Amazon, wir haben Microsoft, wir haben Google, da ist relativ viel Buzz im System. Und eine der großen Stärken würde ich sagen, die wir über die letzten Jahre oder Jahrzehnte auch aufgebaut haben, ist eine ganz spezielle DNA, die wir als Firma auch darstellen wollten. Wer sind wir, was wollen wir, wie wollen wir miteinander arbeiten? Und das war etwas, was unsere Leute immer sehr begeistert hat und auch neue Leute begeistert hat, die gekommen sind und gesagt haben, ich habe es noch nie erlebt, dass ich so aufgenommen wurde, dass ich so mitgenommen wurde. Jetzt ist natürlich die Situation ein bisschen eine andere, weil wir haben Kolleginnen und Kollegen, die habe ich seit zwei Jahren noch nie außer virtuell gesehen. Da baust du nicht diese DNA in der Form aus, sodass wir gesagt haben, wir müssen schauen, wie können wir das auch ins Digitale übertragen? Wir haben uns in der Krise drei große Imperative gesetzt, dass wir gesagt haben, das Wichtigste und ich glaube, wir haben es auch glaubhaft vermitteln können, ist die Sicherheit für alle Kolleginnen und Kollegen. Das Zweite war, da zu sein für unsere Kunden

Partner. Das heißt, wir haben auch sehr vielen Partnern Unterstützung zukommen lassen können, die eben von ein paar Auswirkungen, ob das Lockdown oder oder, sehr stark betroffen waren. Aber als Drittes natürlich, was heißt es für uns, wie können wir langfristiges Wachstum nach der Krise sicherstellen? Und all diese drei Imperative spielen auf deine Frage aus meiner Sicht ein, weil natürlicherweise versuchst du eine DNA auch in die digitale Welt zu retten. Wir haben sehr viel getan für unsere Kolleginnen und Kollegen, ob wir Impfzentrum aufgebaut haben, Booster-Zentrum, wir haben eine eigene Teststation. Wir haben versucht, das Büro attraktiv zu machen, auch das ist nichts Neues, auch das haben sehr viele versucht oder versuchen sehr viele und es ist auch wichtig, aber wir müssen uns einfach einstellen, dass die Zeit vor 2019 nicht mehr wiederkommt. Die Leute kommen und wechseln flexibler. Die Leute haben, oder auch vor allem die jungen Leute, haben nicht mehr so eine starke Bindung an ein Unternehmen, hier bin ich, hier bleibe ich 20 Jahre. Und sie erwarten, dass es immer wieder neue Themen, dass es Projekte gibt, dass es ein spannendes Umfeld ist, in dem sie wachsen können, in dem sie unterstützt werden, in dem sie nicht hierarchisch nach unten gedrückt werden und sich nach irgendwelchen Regeln halten müssen, sondern viel weniger Kontrolle und dafür viel mehr wertschätzen und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Weil ich bin überzeugt davon und ich sehe das bei uns in der Firma, dass unsere Kolleginnen und Kollegen, solange wie man ihnen die Möglichkeit gibt, etwas zu bewegen und ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Ideen einzubringen, und sich auch als Mensch, so wie sie in ihrem heutigen Umfeld unterwegs sind,

sich auch gehört fühlen, dass man dann auch eine digitale DNA aufbauen kann und natürlich dann hoffentlich in der Zukunft wenigstens einen guten Mix aufbauen. Und das wird für uns ganz entscheidend sein. Und du hast das Thema Diversity oder Inclusion und Diversity angesprochen. Und auch dieses Thema spielt hier ganz stark mit hinein, genauso wie vorher schon Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Weil wenn du mit jungen Berufsanfängerinnen oder Berufsanfängern die Gespräche führst, was für sie wichtig ist, dann kommt Geld nicht an erster Stelle. Man muss erwähnen, Geld ist ein Thema, natürlich. Aber es kommt nicht an erster Stelle, sondern es kommt tatsächlich an erster Stelle, was für ein Unternehmen ist es und wie kann ich mich hier entfalten? Und deswegen ist für uns das Thema Diversity ein ganz, ganz entscheidendes auch für die Zukunft und für unser Wachstum in der Zukunft. Weil wir wollen ein Platz sein, wo jeder, ob das Geschlecht ist, ob das Alter ist, ob das Herkunft ist, wo jeder sagt, hier kann ich mich mit meinen Kenntnissen einbringen, sodass für uns das Thema Diversity, natürlich hat es eine soziale Komponente und eine ganz entscheidende und wichtige. Ich habe eine Tochter, ich möchte auch, dass die in der Welt aufwächst, wo man einfach eben ungeachtet von was auch immer, sich einbringen und Dinge bewegen kann. Auf der anderen Seite ist es für uns ein ganz knallharter wirtschaftlicher Faktor, weil je mehr diese Unternehmung tatsächlich die Möglichkeit bietet, sehr, sehr unterschiedlichste Menschen mit einzubinden und ihnen die Möglichkeit zu geben, hier in dem Unternehmen

wirklich zu wachsen, je mehr wir das gestalten, umso größer ist auch der Pool von Leuten, die sagen, das ist ein Unternehmen, mit dem ich groß werden will, mit dem ich mich verbinden will. Und wenn ich nur das Thema, und Diversity für uns deutlich mehr als vielmehr Leadership, aber wenn ich nur anschau, wie viel tolle weibliche Führungskräfte wir auch über sehr viel Engagement, nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch mit verschiedensten anderen Unternehmen wie Panda als Beispiel, wo wir Gründungsmitglied sind, wo wir einfach sagen, da kann man lernen untereinander und kann wachsen und kann natürlich auch ganz tolle Mitarbeiterinnen und Kolleginnen und Kollegen für unser Unternehmen gewinnen. Und last not least ein bisschen noch getrommelt. Wir haben letztes Jahr zwölf Awards erhalten. Man sollte nicht danach streben, man sollte auch nicht nur darauf fokussieren, aber familienfreundlichste Unternehmen in Bayern, bester Arbeitgeber für Frauen, Arbeitgeber mit besten Karrierechancen für Frauen, das sind schon Dinge, die mich persönlich stolz machen, weil das heißt, wir sind da auf dem richtigen Weg, auch wenn wir sicher noch nicht da angekommen sind, wo wir sein können.

### **Johannes Trenka**

Lieber Bernhard, vielen, vielen Dank und auch gerne bieten wir die Plattform, dass du das nennen kannst. Darauf kann man stolz sein, wenn man es geschafft hat, als Arbeitgeber so gewürdigt zu werden. Bei all dem, was rund um die Kultur und zu den Anforderungen und Wünschen der Bewerber gesagt ist, sehe ich große Parallelen zu uns. Also ich glaube, das ist tatsächlich ein breites Phänomen, branchenübergreifend. Ich möchte mich ganz, ganz

herzlich bei dir bedanken für dieses sehr abwechslungsreiche und ja, sehr einsichtsreiche Gespräch. Danke, dass du dir Zeit für uns genommen hast. Ich wünsche euch alles Gute, dass eure Reise weitergeht und das Ökosystem mehr und mehr ausgebaut werden kann, ihr euren Platz dort behauptet und freue mich auf ein auch mal Treffen. Auf jeden Fall darauf, dass wir uns mal wiedersehen, wieder hören. Alles Gute. Vielen Dank.

### **Bernhard Brugger**

Vielen Dank, lieber Johannes, zum Einen, dass ich die Möglichkeit hatte und zum Zweiten, derjenige, der den Podcast sich anhört, wir freuen uns über neue Kolleginnen und Kollegen. Schaut mal rein und guckt euch das Unternehmen an. Vielen Dank.