

# „Ohne IT kann kein Bankprodukt vertrieben werden“

Interview mit Frank Annuscheit



Nach dem Abschluss der technischen Integration der Dresdner Bank in die Commerzbank stehen in dem Unternehmen zahlreiche neue Projekte an. Im Fokus hat der verantwortliche Vorstand Frank Annuscheit dabei insbesondere die „Brot-und-Butter-Themen“, also die ständige Verbesserung in Sachen Flexibilität und Effizienz, aber auch Trends wie die stärkere Verzahnung der – mitunter recht neuen – Vertriebswege. Über die eigenentwickelte technische Plattform könne die Bank sich im Vertrieb einen relativen Vorteil – im Sinne eines schnelleren Reagierens auf Kundenwünsche und Wettbewerb – erarbeiten. Red.

**bm** Die Commerzbank ist traditionell Eigenanwender, die Dresdner Bank hatte einen Teil ihrer technischen Bereiche outsourct, beispielsweise Zahlungsverkehr und Wertpapierabwicklung. Die Integration hätte Ihnen die Möglichkeit gegeben, mit der neuen Gesamtbank auf eine Standardsoftware überzugehen. Wann ist die Grundsatzentscheidung gefallen, das nicht zu tun, und was waren die entscheidenden Gründe?

Diese Entscheidung ist schon während der Phase gefallen, als die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank geprüft wurde. Für eine erfolgreiche Integ-

ration ist eine klare IT-Strategie einer der ganz entscheidenden Faktoren. Zum einen lassen sich ohne die Zusammenlegung der technischen Systeme keine wesentlichen Synergieeffekte heben, und zum anderen arbeiten erst dann wirklich alle Mitarbeiter in derselben Bank, wenn die Prozesse vereinheitlicht sind.

Die Einführung einer Standardsoftware, auf die sowohl die Daten der Commerzbank als auch der Dresdner Bank übertragen werden, hätte wesentlich länger gedauert, wäre teurer gewesen und hätte auch größere Projektrisiken mit sich gebracht als die von uns gewählte Lösung. Wir hatten bereits eine tragfähige Plattform, die wir



Frank Annuscheit, Chief Operating Officer, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.

gut kannten und die wir über Jahre hinweg im eigenen Haus entwickelt haben. Dieses Konzept konnten wir folglich auch besser beurteilen und steuern als das Produkt eines externen Anbieters. Mit einer frühzeitigen Entscheidung für die Commerzbank-Plattform war auch ganz schnell die aus einer reinen Nutzer-Perspektive verlockende Vorstellung vom Tisch, das Beste aus zwei Welten zu kombinieren.

**bm** Welche Kosten wurden für das Gesamtprojekt Integration angesetzt?

Für die Integration haben wir einen Gesamtaufwand von 2,5 Milliarden Euro eingeplant: Dieses Budget haben wir auch gehalten. Demgegenüber stehen ab 2014 jährliche Synergien im Zuge der Integration von 2,4 Milliarden Euro. Allein 2011 haben wir schon 1,8 Milliarden Euro an Synergien erzielt. Im Jahr 2012 erwarten wir 2,1 Milliarden Euro. Kurzum: Im eingeschwungenen Zustand entsprechen die eingeholten Synergien innerhalb eines Jahres den Kosten für die Integration insgesamt. Das ist ein exzellentes Verhältnis.

**bm** Auf wie viele Jahre ist die IT-Integration konzipiert? Sind Sie im Plan?

Wir haben das Integrationsprojekt und damit auch die IT-Integration im vergangenen

Jahr abgeschlossen – in weniger als 1000 Tagen. Die Projektstruktur wurde aufgelöst, das heißt, wir sind wieder im Normalbetrieb. Dazu gehören auch bestimmte Restaufgaben aus der Integration, wie beispielsweise die verbleibenden Filialzusammenlegungen.

**bm** **Haben die internen Mitarbeiter beider Seiten ausgereicht, um die Integration durchzuführen oder mussten auch Externe den Vorgang unterstützen?**

Den wesentlichen Teil des Projekterfolges verdanken wir unseren gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitern beider Häuser.

Ich bin sehr stolz auf unsere Mannschaft, und bei aller Bescheidenheit, wir haben gemeinsam IT-Geschichte geschrieben.

Angesichts der Dimension des Vorhabens haben uns aber auch mehrere Hundert externe Spezialisten unterstützt. Man darf nicht vergessen, dass es sich um eines der größten Integrationsprojekte der deutschen Bankengeschichte handelte. Mit Abschluss des Projekts konnten wir die externe Unterstützung wieder deutlich reduzieren.

**bm** **Was bedeutet die Integration konkret für die Mitarbeiterzahlenentwicklung?**

Die Commerzbank hatte vor der Fusion im Jahr 2008 rund 43 000 Mitarbeiter, die Dresdner Bank 26 000 Mitarbeiter. Wir haben im Zuge der Integration der Dresdner Bank bereits 85 Prozent der insgesamt 9 000 vom Abbau betroffenen Stellen kontrahiert. Weitergehende Maßnahmen sind derzeit nicht geplant.

**bm** **Wie schätzen Sie bei aller Subjektivität die Leistungsfähigkeit Ihrer IT ein?**

Die Leistungsfähigkeit unserer Anwendungen ist durch die Integration einem harten Test unterzogen worden. Wäre diese nicht gegeben gewesen, dann hätte das Projekt nicht in nur zweieinhalb Jahren so reibungslos abgewickelt werden können. Angesichts der Aufgabe, eine große Universalbank mit Investmentbanking, Retailbanking und Corporate Banking zu integrieren, ist das ein großer Erfolg.

Selbstverständlich wird in der Commerzbank bei neuen Anforderungen oder Veränderungen immer geprüft, wie leistungsfähig die eigenen Systeme sind beziehungsweise ob eine im Markt bewährte Standardsoftware verfügbar ist, mit der unsere Anforderungen kostengünstig umgesetzt werden können. Der Durchdringungsgrad mit Standardsoftware wird bei Großbanken steigen. Derzeit stellen wir beispielsweise unsere gesamte Finanzarchitektur neu auf – in einem gemeinsamen Projekt mit SAP.

**bm** **Welche Wettbewerber oder anderen Unternehmen dienen Ihnen als Vergleichsbasis für die Leistungsfähigkeit und Innovationen in Ihrer IT?**

Wir betrachten mit Spannung, was außerhalb unserer Branche zum Beispiel bei Amazon, Google und Ebay passiert. Deren Geschäft ist in mancher Hinsicht dem unseren sehr ähnlich, es findet auf komplexen IT-Plattformen statt und ist extrem kundengetrieben. Wenn man früher ein Rechenzentrum betrachten wollte, das allerhöchsten Ansprüchen in Sachen Sicherheit und Geschwindigkeit genügt, dann hätte man sich immer eine Bank, einen Flughafen oder ein Atomkraftwerk ausgesucht. Heute gehören auch

die Rechenzentren großer Internetunternehmen dazu. Deren Infrastruktur ist absolut State of the Art.

Banken müssen zwar denselben hohen Ansprüchen genügen wie diese eher neueren innovativen Unternehmen. Gleichzeitig sind sie aber sehr viel stärker reguliert, gerade was das Customer Relationship Management angeht.

Es stimmt, Banken unterliegen einer extrem strengen Regulierung. Für viele Nichtbanken stellt diese eine Eintrittsbarriere in den Finanzmarkt dar. Banken sollten sich deshalb aber nicht in Sicherheit wiegen und immer überlegen, auf welchen Gebieten Nichtbanken in die traditionelle Wertschöpfungskette der Bank einsteigen können. Das Thema Zahlungsverkehr im Konsumentenbereich ist ein Beispiel dafür.

**bm** **Es wird am Markt immer wieder betont, wie extrem aufwendig das Einpflegen der regulatorischen Vorgaben in die IT ist. Wie beurteilen Sie diese Aussage? Haben Sie hier als Eigenanwender einen Wettbewerbsnachteil?**

Natürlich spürt die Commerzbank genauso wie andere Institute und Dienstleister einen enormen Druck vonseiten der Regulatoren, der die Kosten in die Höhe treibt. Doch wir haben im Zahlungsverkehr einen Marktanteil von zehn Prozent. Auch in der Wertpapierabwicklung sind wir ganz vorne mit dabei: Wir verwalten in Deutschland etwa ein Viertel aller Depots und wickeln zirka ein Drittel aller Transaktionen ab.

Entsprechend kommen wir auf der Skalenkurve in Dimensionen, in denen eine weitere Konsolidierung keinen besonders großen Effekt mehr hätte. Bedenkt man hingegen, welchen Aufwand es verursachen würde, mit einem externen Partner auf eine neue Plattform zu gehen, dann stehen Kosten und Nutzen

**„Wir haben gemeinsam IT-Geschichte geschrieben.“**

**„Eine weitere Konsolidierung hätte keinen großen Effekt mehr.“**

in keinem Verhältnis zueinander. Insofern sehe ich keinen Wettbewerbsnachteil für uns als Eigenanwender. Dennoch werden Kooperationen im Sektor auch für uns zukünftig eine größere Rolle spielen.

**bm** Inwiefern spielt für Sie die (Mehr-)Mandantenfähigkeit eine Rolle?

Auf unserem System läuft die komplette Comdirect Bank mit, das heißt sowohl Kontoabwicklung als auch Wertpapiergeschäft und Zahlungsverkehr. In diesem Sinne sind wir schon heute mandantenfähig. Eine Drittmarktgeschäftsfähigkeit streben wir aber nicht an. Es ist nicht unser Geschäftszweck, Drittbanken auf das Commerzbank-System zu holen. Das würde erheblichen Einmalaufwand verursachen und die Kosten dauerhaft erhöhen.

**bm** Welche Rolle spielt die IT in Ihrer Bank unter Vertriebsgesichtspunkten?

In Banken herrscht hinsichtlich der IT eine besondere Situation: Nicht nur die Steuerungs- und Unterstützungsfunktionen werden – wie in anderen Unternehmen auch – technisch abgebildet, sondern auch die Produkte selbst. Ein Bankprodukt besteht letztlich aus Daten, die auf Systemen bearbeitet werden. In diesem Sinne spielt die IT in der Bank und in deren Vertrieb eine gewichtige Rolle. Ohne IT kann kein Produkt vertrieben werden.

**bm** Wie drückt sich diese Bedeutung in der Aufgabenverteilung aus? Werden Veränderungsprozesse eher von der technischen Seite angestoßen oder eher vom Vertrieb, der Verbesserungspotenzial ausmacht?

Von beiden Seiten: Einerseits sehen die Mitarbeiter im Vertrieb natürlich direkt, was

dem Kunden wichtig ist, was ihn stört oder was ihm gefällt. Die Mitarbeiter in der Technik sollten andererseits ihr Ohr am Puls der Zeit haben und neue technische Möglichkeiten erkennen.

**bm** Hat es für den Vertrieb schlagende Vorteile, wenn die Bank ein Eigenanwender ist?

Zwar hat auch eine Standardsoftware im Vertrieb gewisse Vorteile, beispielsweise die Tatsache, dass bestimmte Produktinnovationen und die Umsetzung regulatorischer Anforderungen nur einmal eingepflegt werden müssen. Das aktualisierte System steht dann allen Anwendern zur Verfügung.

Doch hier liegt auch der Nachteil: Der Anbieter der Software ist an möglichst vielen Mandanten für sein System interessiert. Mit einem Releasewechsel sind grundsätzlich alle auf einem aktuellen und innovativen Stand – auch Ihre Mitbewerber. Einen relativen Wettbewerbsvorteil kann man sich so über die IT nicht erarbeiten.

Mit einer eigenentwickelten Lösung kann sich ein Institut hingegen besser von den Wettbewerbern absetzen, indem es schneller auf eine veränderte Bedürfnissituation der Kunden reagiert. Man muss dann nicht erst den Anbieter davon überzeugen, dass bestimmte Aktualisierungen tatsächlich Sinn machen. Die grundsätzliche Voraussetzung ist das kosteneffiziente Angebot der Eigenentwicklung. Ansonsten schlägt der Kostenfaktor negativ durch.

**bm** Tritt die IT durch Projekte wie eben die von Ihnen gestemmte Integration, aber auch durch die Umsetzung regulatorischer Anforderungen auf der Stelle? Oder wie viel Kapazität bleibt noch für echte Verbesserungen zum Beispiel in der Vertriebsunterstützung?

Natürlich werden aufgrund des regulatorischen Drucks sehr viele Kapazitäten gebunden, die dann für Innovationen nicht zur Verfügung stehen. Aber wir arbeiten kontinuierlich weiter an Verbesserungen und Neuerungen.

Im Bereich der Regulatorik kann die IT dem Vertrieb sogar helfen, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Beratungsprotokoll. Berater müssen hier sehr viele Anforderungen erfüllen, und sie stehen unter einem enormen öffentlichen Druck. Hier kann die IT den Berater vor Fehlern bewahren und somit gar eine Schutzfunktion einnehmen.

**bm** Inwiefern empfinden die Kundenberater der Commerzbank die Technik als einengend? Ist eine individuelle Beratung überhaupt noch möglich?

Prozesse, die gesetzlich vorgeschrieben sind, lassen sich nicht vermeiden. Allerdings müssen interne Regeln und Vorgänge regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden, um dem

Vertriebsmitarbeiter möglichst viel Zeit für den Kunden zu geben. Es gilt, den Vertrieb an allen möglichen Stellen zu entlasten. Wir haben hierzu

aktuell ein Programm aufgesetzt, bei dem wir alle Prozesse und Systeme genau anschauen und noch stärker auf die Kundenbedürfnisse ausrichten.

„Im Bereich der Regulatorik kann die IT dem Vertrieb sogar helfen.“

„Mit einer eigenentwickelten Lösung kann sich ein Institut besser von Wettbewerbern absetzen.“

„Es gilt, den Vertrieb an allen möglichen Stellen zu entlasten.“

## **bm** In welchen Abständen überprüfen Sie die Sinnhaftigkeit der Anwendungen und Schnittstellen?

Gerade in dem erwähnten Programm hatten die Vertriebsmitarbeiter – ohne einen ganz unmittelbaren Anlass – die Möglichkeit, aus ihrer Sicht die Vor- und Nachteile der IT-Umgebung zu benennen. Alle anderen Abteilungen, die an der Gestaltung der Vertriebsprozesse beteiligt sind – von der Abwicklung, der Marktfolge über das Risikomanagement bis hin zur Rechts- und Compliance-Abteilung – mussten erst einmal zuhören. Aus diesen Erfahrungen heraus wird nun eine ganze Reihe Verbesserungen der Prozesswelt angestoßen.

**„Für eine Bank sind die Themen Datenschutz und Sicherheit besonders wichtig.“**

den und sich immer stärker an den Kundenbedürfnissen ausrichten. Im Gesamtkontext sind zudem für eine Bank die Themen Datenschutz und Sicherheit besonders wichtig. Früher wurden sie durch dicke Mauern, Tresore und Wachleute verkörpert. Heute müssen wir diese Themen zu-

sätzlich auch in die Welt der neuen Medien übertragen. Mit der Universalität von Cambridge pilotieren wir beispielsweise gerade ein neues Freigabeverfahren für Onlinetransaktionen. Dabei wird eine TAN als Grafik am Bildschirm erzeugt. Diese wird dann abfotografiert und in eine TAN umgewandelt. Das sogenannte Foto-TAN-Verfahren ist extrem sicher.

## **bm** Können Sie dafür ein konkretes Beispiel nennen?

Ein Beispiel ist der Kontoeröffnungsprozess. Früher nahm das Ausdrucken und Ausfüllen umfangreicher Dokumente viel Zeit in Anspruch. Den administrativen Aufwand haben wir jetzt deutlich vereinfacht und massiv reduziert. Mit schlankeren Prozessen unterstützen wir den Vertrieb, dessen Steuerung wir übrigens kürzlich als erste Bank in Deutschland verändert haben. Die Mitarbeiter haben dadurch mehr Zeit für das Gespräch, für eine gezielte Beratung sowie mehr Eigenverantwortung. So haben wir die Voraussetzungen geschaffen, unsere Vorteile am Markt voll auszuspüren: sehr gut ausgebildete Berater und ein hervorragendes Produktangebot.

**„Mit schlankeren Prozessen unterstützen wir den Vertrieb.“**

Daneben gibt es die neuen Entwicklungen unter dem Stichwort Connectivity. Viele Vertriebskanäle müssen heute sehr viel stärker miteinander verknüpft und synchronisiert werden als früher. Auch zu Themen wie dem Mobile Payment müssen wir uns positionieren.

**„Bei der Integration kam es auf Schnelligkeit an, jetzt arbeiten wir an der Feinjustierung.“**

## **bm** Bei der Integration der technischen Systeme von Commerzbank und Dresdner Bank gab es gewisse Serviceeinschränkungen für die Kunden. Welche Auswirkungen hatten diese Vorfälle und die Medienberichte darüber auf die Kundenbeziehungen?

Im Rahmen solcher Großprojekte müssen die Systeme zwangsläufig gelegentlich für einige Stunden abgeschaltet werden. Wir haben diesen Zeitraum aber extrem eingengt und haben die Kunden frühzeitig über die Einschränkungen informiert. Am Osterwochenende 2011 waren wir sogar wieder einen Tag früher mit unseren On-

linediensten erreichbar als ursprünglich geplant. Die Zahl der Kundenbeschwerden an diesem Wochenende war gegenüber einem normalen Zeitraum auch nicht signifikant erhöht. Unsere Kunden haben wirklich viel Verständnis gezeigt. Dafür sind wir sehr dankbar.

Ein ganz anderes Thema erreichte uns aber im Nachgang der Integration: Die Dresdner-Bank-Kunden mussten sich zunächst einmal an die veränderten Prozesse und Bedienoberflächen gewöhnen, gerade im Onlinebanking. Hier gab es durchaus kritische Rückmeldungen, denn manche Kunden fanden Funktionalitäten des alten Systems nicht auf Anhieb wieder. Und bestimmte Features existierten im neuen System auch einfach nicht. Bei der Integration kam es auf Schnelligkeit an, jetzt arbeiten wir an der Feinjustierung. So installieren wir nun Funktionalitäten im Onlinebanking, die die Dresdner-Bank-Kunden sehr geschätzt haben, auch auf dem Commerzbank-System.

## **bm** Die früheren Dresdner-Bank-Kunden haben ihre Kontonummern beibehalten. Wie groß war der Aufwand für diese Maßnahme, und hat sich das gelohnt?

Der Aufwand hierfür war schon sehr groß. Wir mussten jedes einzelne System anfassen, der Veränderungsbedarf zog sich durch die gesamte Infrastruktur der Bank. Das haben wir aber sehr bewusst gemacht. Hätten die Kunden ihren Zahlungsverkehr auf neue Nummern umstellen müssen, wäre das sicherlich eines der größten Störthemen der Fusion gewesen.

Gerade bei den Firmenkunden entsteht hierdurch ein erheblicher Aufwand: Sie müssten all ihre Geschäftspartner und

## **bm** Welche neuen Projekte stehen derzeit in der IT der Commerzbank an?

Da sind zum einen die vielzitierten Brot-und-Butter-Themen. Unsere Plattform muss ständig effizienter und flexibler wer-



## bank und markt Zeitschrift für Retailbanking

### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffenburger Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,  
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,  
www.kreditwesen.de,  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

### Herausgeber:

Klaus-Friedrich Otto  
Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,  
Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel,  
Frankfurt am Main.

### Redaktionssekretariat:

Elke Hildmann  
Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

### Verlagsleitung:

Uwe Cappel  
Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

Anzeigendisposition: Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,  
sämfl. Frankfurt am Main, Aschaffenburger Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 41 vom 1.1.2012.

### Erscheinungsweise:

Am 1. jeden Monats.  
Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 397,86. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 204,40. Ausland: jährlich € 407,78. Preis des Einzelheftes € 20,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 746,25. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 392,00. Ausland: jährlich € 773,61.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Tel.-Nr. 069/970833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204



Kunden über die neuen Daten informieren und beispielsweise auch all ihre Briefbögen neu aufsetzen. Kundenzufriedenheit ist unser oberstes Ziel, daher hat sich der Aufwand in der Rückschau für uns gelohnt.

### **b+m** Wie schätzen Sie die Zukunft von Apps im Bankgeschäft ein? Werden künftig viele Kunden ihr Bankgeschäft nur noch über Smartphones abwickeln?

Smartphones sind ganz klar ein wichtiger neuer Vertriebskanal im Bankgeschäft geworden. Auch die Commerzbank bietet eine App für Bankgeschäfte an, die im vergangenen Jahr mehrere Hunderttausend Nutzer gewonnen und sehr gute Bewertungen bekommen hat. Die Comdirect stellt auch eine App zur Verfügung. Als Bank muss man diese Kanäle bedienen. Sie gesellen sich ganz natürlich zu den bereits bestehenden Kontaktkanälen hinzu und unterstützen das Filialgeschäft. Die Filiale bleibt aber Vertriebsweg Nummer eins. Wie Umfragen zeigen, spielt auch für jüngere technikaffine Kunden die persönliche Beratungskompetenz eine bedeutende Rolle.

### **b+m** Was verbinden Sie mit dem Stichwort Cloud Computing? Welche Rolle spielt es in Ihrem Haus?

Cloud Computing ist schon fast zu einem Modethema in der IT-Branche geworden. Eine Bank muss jedoch in Sachen Datenschutz und Prozesssicherheit solch hohen Anforderungen genügen, dass es für sie nicht angemessen wäre, in größerem Stile Cloud Computing zu betreiben. Sicherheit steht für uns an oberster Stelle. Kundendaten über die Unternehmensgrenzen hinaus in eine externe Cloud zu geben, kommt deshalb für uns nicht in Frage. Dennoch werden die technischen Konzepte, die hinter diesem Schlagwort stehen, längst in den Rechenzentren der Banken angewendet. Durch Virtualisierung können

beispielsweise technische Kapazitäten effizienter genutzt werden.

Die Erwartungen an Cloud Computing müssen kritisch hinterfragt und realitätsnäher werden, damit die Potenziale auch langfristig zum Einsatz kommen können. Denn sollten in naher Zukunft Fälle auftreten, in denen der Datenschutz in der Cloud nicht richtig funktioniert oder in denen Fehler und Verantwortlichkeiten nicht aufgeklärt werden können, dann kippt der Hype ganz schnell in sein Gegenteil um.

### **b+m** Stichwort Social Media: Welchen Einfluss hat dieses Phänomen auf Ihre Technik?

In Sachen Personalrekrutierung sind wir bereits stark in den sozialen Medien unterwegs. Generell betrachten wir das Phänomen mit großem Interesse. Eine Bank muss zwar nicht unbedingt überall präsent sein, aber in den interaktiven Medien kann sich eine Dynamik entwickeln, die einen großen Einfluss auf die öffentliche Meinung hat. Und es entstehen neben allen Chancen auch Reputationsrisiken, die man im Auge behalten muss. Das ist derzeit weniger ein technisches als vielmehr ein strategisches Thema.

Für die bankinterne Zusammenarbeit beginnt es jedoch auch ein technisches Thema zu werden: Derzeit rücken jüngere Personen in das Unternehmen nach, die einen selbstverständlichen Umgang mit den neuen Medien pflegen. Insofern passen wir unsere internen Prozesse an. Beispielsweise haben wir eine Plattform namens Wikidee aufgebaut, auf der wir unser Vorschlagswesen in eine neue Form gebracht haben. Früher mussten Vorschläge, die von Mitarbeitern eingereicht wurden, ihren Gang durch die Institution antreten, was lange dauern konnte. Heute kann jeder Mitarbeiter Vorschläge einstellen, die unmittelbar für alle anderen Bankmitarbeiter sichtbar sind. Diese können die Ideen dann sofort kommentieren und bewerten. Das ist eine wichtige Innovation. ■■■