

Im Spagat zwischen Tradition und Moderne

Als erste Bank der Schweiz erweiterte die Hypothekarbank «Hypi» Lenzburg ihr Kernbankensystem Finstar zu einer Open-Banking-Plattform und öffnete sich damit für Fintech-Unternehmen. Marianne Wildi, CEO, erläutert im Interview, welche Vorteile diese hybride Geschäftsstrategie mit sich bringt und wie sich der Spagat zwischen traditionellem Kreditinstitut und digitaler Bank bewerkstelligen lässt. Ihr Motto für die Zukunft: Der Kunde bezahlt für die Expertise, nicht für die Produkte.

Von Helen Gloor

ZUR PERSON: MARIANNE WILDI

Marianne Wildi ist seit 2010 Chefin der Hypothekarbank Lenzburg. Die Bank ist mit einer Bilanzsumme von über 5 Milliarden Franken und rund 270 Beschäftigten mittelgross, gilt aber wegen ihrer Open-Banking-Plattform Finstar als technologisch überdurchschnittlich innovativ. Die heute 54-Jährige startete ihre Karriere bei der «Hypi» Lenzburg als Programmiererin.

Frau Wildi, Sie bezeichnen sich selbst als typische Sparerin und legen Ihr Geld – auch in Zeiten von Negativzinsen – lieber zur Seite, anstatt es in Aktien zu investieren. Steht das nicht in einem Widerspruch zu Ihrer Rolle als Bankchefin?

Diese Frage wird mir oft gestellt, beispielsweise im Interview mit dem «Tagesanzeiger». Ich kann mich daher nur wiederholen: Sparen passt zu mir. Ich beschäftige mich zu wenig mit dem Geschehen an den Börsen, als dass ich gross in Aktien investieren möchte. Ich halte vor allem Aktien der Hypothekarbank Lenzburg. Ich finde, das passt ganz gut zu meiner Rolle als Chefin der Hypothekarbank Lenzburg. Wir sind zudem nicht irgendeine Bank. Wir unterscheiden uns von den anderen insofern, als wir auch Bankensoftware entwickeln und also neben dem traditionellen Bankgeschäft auch im Softwaregeschäft tätig sind. Als ehemalige Programmiererin, die ich selber unser Kernbankensystem Finstar mitentwickelt habe, passt so alles für mich gut zusammen.

Vor rund 35 Jahren sind Sie 1984 bei der Hypothekarbank als Programmiererin eingestiegen. Welches Rüstzeug konnten Sie sich damals für Ihr heutiges Wirken als CEO erarbeiten?

Wir haben uns als Bank einer hybriden Geschäftsstrategie verpflichtet. Das heisst, wir wollen neben dem traditionellen Kundenberatungsgeschäft die Digitalisierung des Bankgeschäfts vorantreiben. Dass ich als Programmiererin gearbeitet habe, ist für mich und unsere Digitalstrategie ein wichtiger Baustein. So verfüge ich von Grund auf über ein analytisches Gedankengut und kann abschätzen, was es braucht, um eine Bank digital zu öffnen. Wir

haben denn auch als erste Bank der Schweiz das Kernbankensystem mit einer offenen Schnittstellenarchitektur ausgestattet und zu einer Open-Banking-Plattform erweitert. Das ermöglichte uns etwa die Kooperation mit dem Smartphone-Konto-Anbieter Neon. Wie jüngst bekannt wurde, haben die in einem Jahr 20 000 Kunden gewonnen, die alle ein Konto bei der Hypothekarbank Lenzburg haben. So viele Kunden in so kurzer Zeit hat unsere Bank im traditionellen Bereich noch nie akquiriert. Intelligente Kooperationen bringen uns somit Wachstumschancen.

Das Leitthema dieser Ausgabe lautet «Impact – nothing else matters». Gewinnmaximierung reicht als Daseinsberechtigung nicht mehr aus. Wie legen Sie die Auswirkungen Ihres Geschäftsmodells offen und wie steuern Sie diese?

Bei der Hypothekarbank Lenzburg ging es noch nie ausschliesslich um Gewinnmaximierung, sondern um eine nachhaltige

«
»
Das optimale und vertrauensvolle Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist unabdingbar für den nachhaltigen Erfolg.
»



unternehmerische Verantwortung. Auch eine Bonuskultur kennen wir nicht. Da wir börsenkotiert sind, werden wir regelmässig mit anderen Instituten verglichen, was uns täglich anspornt. Natürlich freuen wir uns, gemeinsam mit den Aktionären, über den Verlauf unserer Aktie HBLN sowie deren Rendite. Unsere Mitarbeitenden verfügen aber sicherlich über eine gute Portion intrinsischer Motivation und ein hohes Engagement gegenüber unserer Bank. Wir haben verschiedene Kanäle, über die wir regelmässig über die Auswirkungen unseres hybriden Geschäftsmodells informieren. Wir kennen Mitarbeiter-Foren, Beiträge im Intranet, Interviews mit Zeitungen und Fachportalen und wir pflegen den direkten Austausch mit unseren Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden. Ebenfalls referiere ich persönlich an Podien oder Referaten an den verschiedensten Anlässen. Wir sind in den letzten Jahren auch vermehrt in den Fokus nationaler Medien gelangt. Das hatte auch intern für ziemlich viel «Impact», wie Sie sagen, gesorgt. In der Tat haben wir gemerkt, dass dies auch zusätzlichen Klärungsbedarf gegenüber den Mitarbeitenden geschaffen hat. Wir versuchen das über eine Intensivierung der internen Kommunikation über die genannten Kanäle aufzufangen. Ein aktiver gemeinsamer Dialog ist uns sehr wichtig.

Wer ist in Ihren Augen verantwortlich für ein Unternehmen? Sind es die Eigentümer? Oder das Management?

Die operative Verantwortung liegt ganz klar beim Management, die strategische beim Verwaltungsrat. Das optimale und vertrauensvolle Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist unabdingbar für den nachhaltigen Erfolg der Bank. Als Vorsitzende der Geschäftsleitung verantworte ich, gemeinsam mit meinen Geschäftsleitungskollegen, das operative Geschäft. Die Eigentümer (=Aktionäre) haben unübertragbare und unentziehbare Aufgaben gemäss Obligationenrecht, beispielsweise dem Management die Decharge zu erteilen. Das ist also quasi eine Verantwortung auf einer höheren Stufe.

Als börsenkotiertes Unternehmen sind Sie zur Publikation eines Geschäftsberichts verpflichtet. Inwieweit hilft dieses jährliche Ritual die interne Kommunikation zu verbessern?

Nun, die Publikation des Geschäftsberichts ist in erster Linie externe Kommunikation. Damit erfüllen wir unsere Publikationspflichten gegenüber den Aktionären, wobei wir viele rechtlich verbindliche Offenlegungs- und Buchhaltungsstandards einhal-

ten müssen. Insofern sehe ich das in erster Linie als ein regulatorisches Pflichtprogramm. Es gibt in unserem Geschäftsbericht aber auch Bereiche, bei denen wir inhaltlich einen grösseren Gestaltungsspielraum haben. Im diesjährigen Bericht haben wir in diesen Passagen stark auf unser neues Geschäftsstellenkonzept fokussiert, nachdem wir im vergangenen November den ersten Prototyp einer Geschäftsstelle der nächsten Generation in Wohlen eröffnet haben. Wir nutzten dazu Informationen aus der internen Kommunikation. Ich würde also eher sagen, die interne Kommunikation hilft uns im Fall des Geschäftsberichts, die externe Kommunikation zu verbessern.

«Vertrauen verbindet», so lautet Ihr Claim, der jeweils auch auf der Frontseite des Geschäftsberichts abgedruckt wird. Wie sichern Sie das Vertrauen Ihrer Kunden nachhaltig?

Ich habe vorher gesagt, dass wir sowohl digital als auch klassisch im persönlichen Dialog mit den Kunden unterwegs sind. Für die Vertrauenssicherung der Kundinnen und Kunden ist kompetente, persönliche und regional angebotene Beratung meines Erachtens sehr wichtig. Solange Menschen Roboter als Berater ablehnen, hat eine gut verankerte Regionalbank einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie eine persönliche Beratung mit hoher Qualität und Emotionalität anbieten kann. Die Beratung muss so gut sein und einen so grossen Mehrwert bieten, dass der Kunde bereit ist, dafür etwas zu bezahlen. Das schafft Vertrauen.

Mit dem Open-Banking-Ökosystem Finstar schuf die «Hypi» Lenzburg 2011 die erste offene Bankenplattform der Schweiz und durfte seither verschiedene Auszeichnungen entgegennehmen, etwa den Titel «Digitalste Bank der Schweiz».

Was hat Sie damals zu diesem Schritt bewogen? Und wohin geht die Reise?

Wir sind überzeugt, dass Open Banking in Zukunft im Bankengeschäft eine Rolle spielen wird. In welchem Ausmass, ist heute schwierig abzuschätzen. Aber wenn Banken Teil der digitalisierten Wirtschaft werden wollen, müssen sie ökosystemfähig werden. Grosse Marktplayer verstehen sich in der Regel selbst als Zentrum eines Ökosystems. Die Investitionssummen für den Aufbau solcher Strukturen sind immens, ein regionales Institut kann sich das nicht leisten. Deshalb setzen wir auf ein Ökosystem, in dem sich viele kleine Firmen aus unterschiedlichen Branchen um ein gemeinsam geteiltes Wertversprechen herumgruppieren. Mit Finstar sind wir Teil eines solchen multilateralen Netzwerks. Die darin angeschlossenen Partner verbindet das Wertversprechen, dass sie gemeinsam das Finanzgeschäft in der Schweiz digitaler gestalten wollen.

Wenn Banken Teil der digitalisierten Wirtschaft werden wollen, müssen sie ökosystemfähig werden.

Wie schaffen Sie den Spagat zwischen regional verankertem Kreditinstitut und digitaler Fintech-Bank?

Als traditionelles Kreditinstitut mit guter Verankerung in der Region sind wir die persönliche Bank, die Vertrauensbank. In diesem Bereich lautet das Motto für die Zukunft: Wir bieten umfassende und nachhaltige Beratung im Interesse des Kunden an. Der Kunde bezahlt für die Expertise, nicht für die Produkte. So wird in Zukunft auch egal sein, ob wir eigene Produkte oder die von Drittanbietern verkaufen. Es ist das Vertrauen der Kunden in die Berater und Dienstleistungen einer Bank, das ihn nachhaltig an die Bank seiner Wahl bindet. Offenheit und Plattformfähigkeit bringen ein regionales Institut dagegen auf eine andere Art weiter. Man kann in kollaborativen Strukturen mit anderen Unternehmen die Angebotspalette ausbauen, ohne dass man die Produkte selbst machen muss.

In Ihrer Freizeit spielen Sie Posaune und verfügen über ein Blasmusikdirigendiplom. Ist es Zufall, dass die fünf Anlagemodelle der Hypi Namen wie «Solo», «Duo» oder «Sympho» tragen und durch den gezielten Einsatz einzelner Finanzinstrumente für eine perfekte Orchestrierung und maximale Performance sorgen sollen?

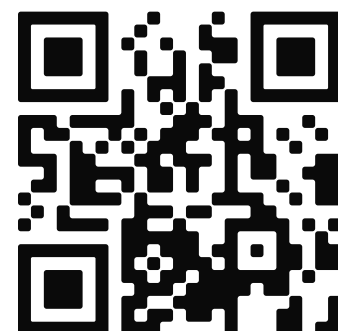
Es hat offenbar noch andere musikbegeisterte Mitarbeitende im Institut, ich war bei der Erarbeitung der Modelle nämlich nicht involviert.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten bereits morgen in ein dreimonatiges Sabbatical starten. Welchen Wunsch würden Sie sich zuerst erfüllen?

Zuerst einmal ausschlafen. Nachher würde ich mir Zeit für meine Familie und meine Freunde nehmen, die kommen manchmal etwas zu kurz. Dann würde ich verschiedene Kurzurlaube planen und hoffentlich viel Neues erleben.

START PRESENTING LIKE IT'S 2020:

Scan this.



Whether it's at a general assembly or a key communications moment.

Have a look at how dynamic presentations and corporate communications can be in today's digital world: fsparker.ch/ccr

FS
PARKER

A Leading Boutique Agency for Strategic Brand Communication & Digital Content Binzmühlestrasse 170c 8050 Zürich fsparker.ch

FS Parker is a Platinum Partner of

