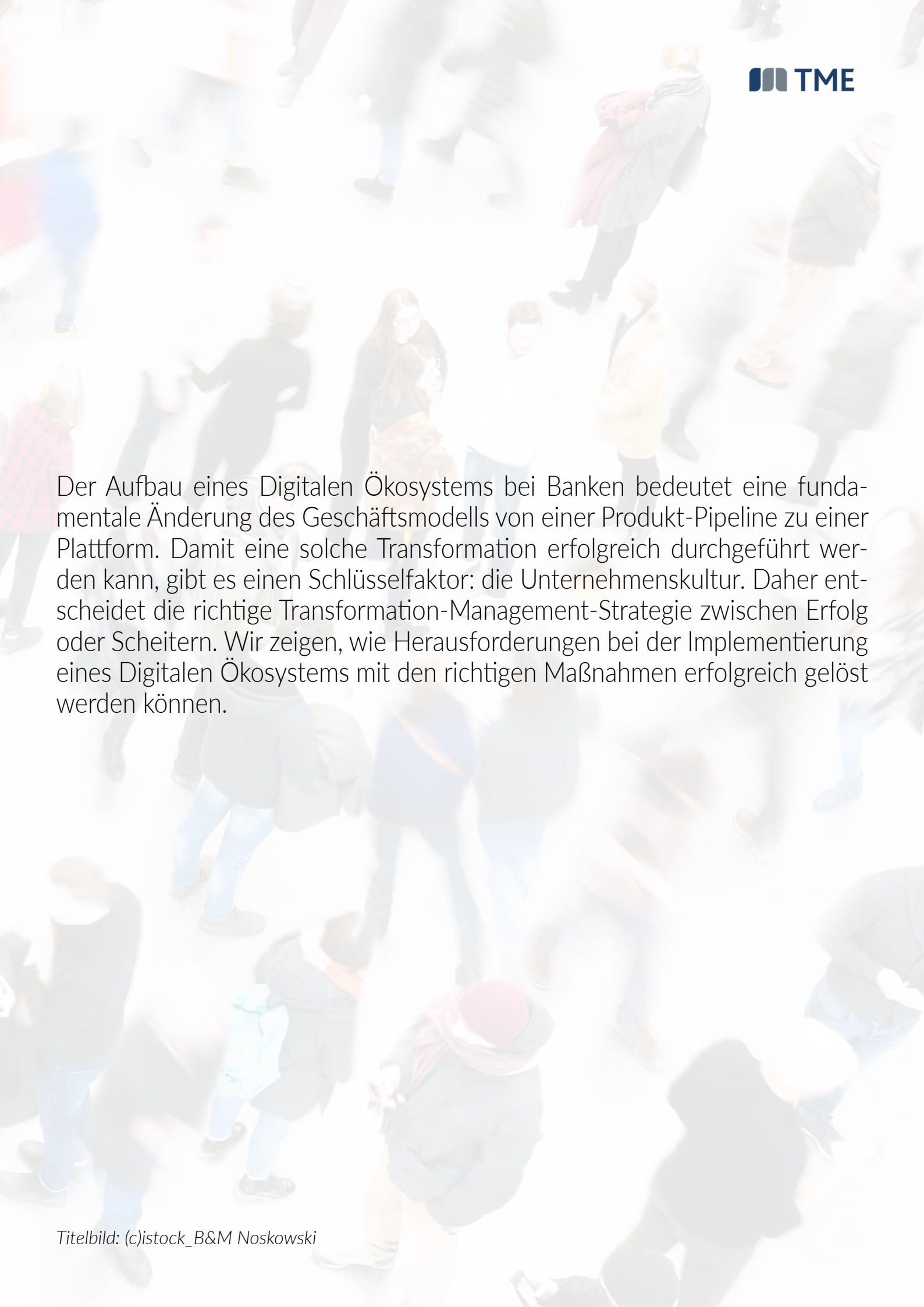




Whitepaper | Mai 2019

DIGITALE ÖKOSYSTEME

Das größte Hindernis ist
die Unternehmenskultur

The background of the entire page is a high-angle, blurred photograph of a large crowd of people walking in various directions. The image is intentionally out of focus, creating a sense of movement and a busy, public environment. The colors are muted, with a lot of greys, blues, and soft earth tones.

Der Aufbau eines Digitalen Ökosystems bei Banken bedeutet eine fundamentale Änderung des Geschäftsmodells von einer Produkt-Pipeline zu einer Plattform. Damit eine solche Transformation erfolgreich durchgeführt werden kann, gibt es einen Schlüsselfaktor: die Unternehmenskultur. Daher entscheidet die richtige Transformation-Management-Strategie zwischen Erfolg oder Scheitern. Wir zeigen, wie Herausforderungen bei der Implementierung eines Digitalen Ökosystems mit den richtigen Maßnahmen erfolgreich gelöst werden können.

INHALTE

4

WAS SIND DIGITALE ÖKOSYSTEME?

PRODUKT-PIPELINE: STATUS QUO IN DEN MEISTEN BANKEN

5

DAS PLATTFORM-GESCHÄFTSMODELL DIGITALER ÖKOSYSTEME

6

HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR BANKEN BEI DER
IMPLEMENTIERUNG DES ÖKOSYSTEMS

8

ERSTE ANSÄTZE ZU DIGITALEN ÖKOSYSTEMEN EXISTIEREN BEREITS

9

NEUE KOMPETENZEN SIND ZU ENTWICKELN

13

VIELE UNTERNEHMENSTRANSFORMATIONEN SCHEITERN,
ABER WARUM?

14

WESHALB DIE UNTERNEHMENSKULTUR ENTSCHEIDEND IST

FÜNF MASSNAHMEN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

17

TME VORGEHENSMODELL: IMPLEMENTIERUNG EINES DIGITALEN ÖKOSYSTEMS DURCH
FÖRDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

WAS SIND DIGITALE ÖKOSYSTEME?



Digitale Ökosysteme sind kundenzentrierte Netzwerke in welchen Dienstleistungen und Produkte unterschiedlicher Anbieter sinnvoll gebündelt und angeboten werden. Durch intelligente Schnittstellen werden bankeigene Leistungen mit Mehrwertleistungen von Partnern verknüpft, um Kundenbedürfnisse umfassend zu erfüllen.

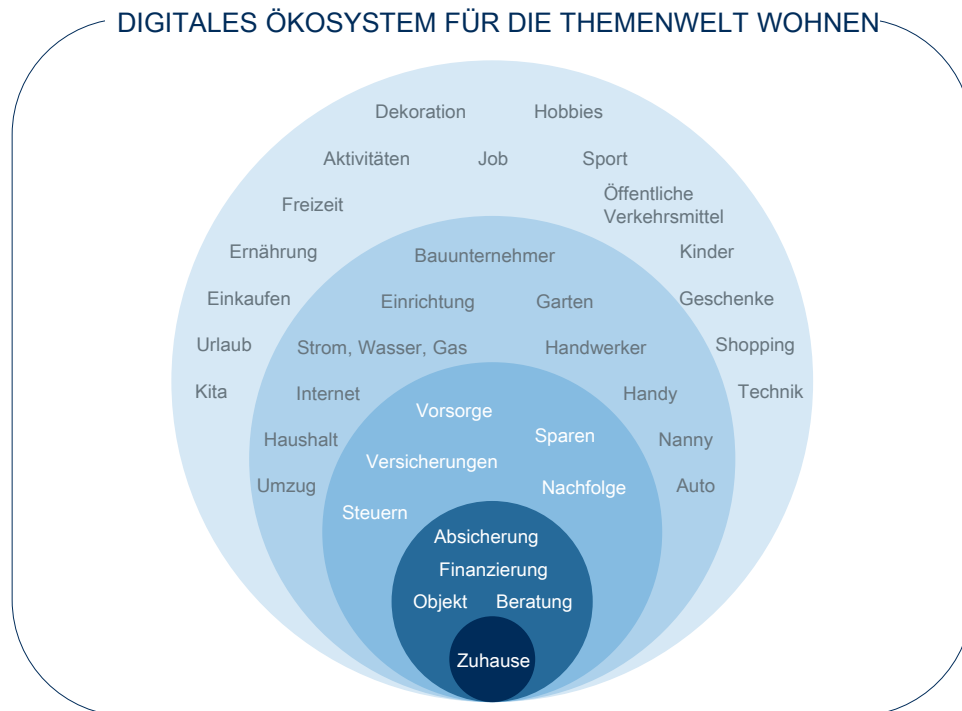
PRODUKT-PIPELINE: STATUS QUO IN DEN MEISTEN BANKEN

Ein Großteil der Banken folgt nach wie vor dem Geschäftsmodell der Produkt-Pipeline. Der Fokus liegt dabei auf dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen. Die resultierende Arbeitsweise ist stark prozessgebunden und der Aufbau der Organisationen oftmals durch starre Hierarchien geprägt. Daraus resultierende Veränderungs- und Entscheidungsprozesse sind oft langsam und wenig flexibel. Mitarbeiter sind es gewohnt, wenig Eigenverantwortung zu tragen und strengen prozessualen Anweisungen zu folgen. Insbesondere in Vertriebs-einheiten ist das Denken in Produktkategorien weit etabliert und die Mitarbeiter werden nach traditionellen Key Performance Indicators (KPIs) gesteuert. Eine Beratung, die die Bedürfnisse des Kunden konsequent in den Mittelpunkt stellt, ist nicht überall etabliert. Klassische, produkt-fokussierte Geschäftsmodelle bieten wenig Raum für kreative Lösungen, Agilität und eigenverantwortliches Arbeiten. Es mangelt an Anreizen, erforderliche Veränderungen durchzuführen.

Im Mittelpunkt steht das Grundbedürfnis eines Kunden nach einem Zuhause. Um dieses werden dann direkt und indirekt mit dem Thema „Wohnen“ zusammenhängende Produkte und Dienstleistungen angeboten. Digitale Ökosysteme sind je nach Angebotsbreite und -tiefe in der Lage, Kundenbedürfnisse ganzheitlich und in vielen Lebensbereichen zu erfüllen.

Die Vorteile für Kunden sind zudem Benutzerfreundlichkeit und der direkte Zugang ohne Medienbrüche. Die Bank kann vorhandene Kundendaten effizient nutzen und somit permanente Wiedereingaben von Daten und Mehrfachsendungen von Dokumenten vermeiden.

DIGITALES ÖKOSYSTEM FÜR DIE THEMENWELT WOHNEN



HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR BANKEN BEI DER IMPLEMENTIERUNG DES ÖKOSYSTEMS

Um ein Digitales Ökosystem erfolgreich zu implementieren, sind bestehende Denkweisen, in Bezug auf die Kunden, und klassische Vertriebsstrukturen zu verändern. In der analogen Welt hat sich der Kontakt zum Kunden und die damit einhergehende Beratung vorwiegend in der Filiale abgespielt. Als Antwort auf die Herausforderungen des Kunden haben Bankberater passende Produkte verkauft. In der digitalen Welt ist ein reines Produktdenken nicht mehr ausreichend, denn Kunden erwarten ganzheitliche Lösungen, anstelle einzelner Produkte.

Kundenbedürfnisse und -gewohnheiten sind im Wandel, welcher mit zunehmender Geschwindigkeit voranschreitet. Kunden kommen nicht mehr in die Filiale. Banken müssen die passenden Wege zu ihren Kunden finden sowohl analog als auch über digitale Kanäle. Kunden bestimmen dabei individuell worüber sie mit ihrer Bank sprechen möchten und über welchen Kanal sie erreichbar sind. Immer mehr Menschen präferieren Online Banking bzw. Mobile Banking als primären Kommunikationskanal¹. Persönlicher, physischer Kontakt verliert damit deutlich an Relevanz.



Ein Blick über den Tellerrand der Bankenwelt lohnt sich und zeigt, dass Digitale Ökosysteme auf dem Vormarsch sind. Amerikanische Technologiekonzerne wie **Apple**, **Alphabet** oder **Amazon** diversifizieren und expandieren ihre Serviceangebote seit vielen Jahren. Sie können bereits jetzt Teile der Lebenswelten ihrer Kunden durch ihre eigenen Digitalen Ökosysteme abdecken: Entertainment, Produktivität, Zahlungen etc.

Um zielorientiert auf veränderte Kundenbedürfnisse und -gewohnheiten reagieren zu können, muss die Geschwindigkeit zunehmen, mit welcher Banken und deren Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren. Plattformen sind daher agil und in kurzen Entwicklungszyklen (Sprints) aufzubauen und weiterzuentwickeln. Dazu wird zunächst ein sog. **Minimum Viable Product (MVP)** für eine Themenwelt entwickelt.

¹ Vgl. Statista (2018): Anteil der Nutzer von Online-Banking in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2018



Ein **Minimum Viable Product (MVP)** ist ein neues Produkt- oder ein neuer Service, welches/r mit minimalem Aufwand den Kunden- und Funktionsbedarf abdeckt und dann weiter entlang der konkreten Kundenwünsche und Kundenfeedbacks weiterentwickelt wird. Das MVP wird daher zunächst im Customer Lab verprobt und nachfolgend an den Markt gebracht.

Aufbauend auf den MVPs und weiterentwickelten Angeboten erfolgt die sequenzielle Einbindung von Themenwelten auf einer Plattform. Dies ermöglicht es Banken, die vorhandenen und gewonnenen Daten ihrer Kunden auszuwerten und ein fundiertes Bild über individuelle Lebenswelten und -situationen zu erhalten. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Kunden personalisierte Lösungen für relevante Herausforderungen angeboten werden. Diese werden in ihren individuellen Lebenssituationen dominant und ganzheitlich durch Banking-, Near-Banking und Beyond-Banking-Dienstleistungen realisiert - direkt, mobil, in Echtzeit und unkompliziert. Dabei werden echte Mehrwerte für Kunden geschaffen, die sich bedeutsam von Wettbewerbern abheben.

ERSTE ANSÄTZE ZU DIGITALEN ÖKOSYSTEMEN EXISTIEREN BEREITS

In der deutschen Bankenlandschaft finden sich zu Digitalen Ökosystemen bereits erste Ansätze. Ausgewählte Banken bieten ihren Kunden bereits verschiedene Themenwelten, in denen sie nützliche Informationen und Produktempfehlungen anbieten. Hier werden Themenwelten, die von „Wohnen“ über „Beruf & Vorsorge“ bis hin zu „Selbstständigkeit“ reichen, etabliert. In der Themenwelt „Wohnen“ erhalten Kunden zum Beispiel Tipps zum Immobilienkauf, zur Energieeffizienz oder zu Umzugskosten.

Ein französischer Versicherer, der intensiv Digitalisierungsinitiativen realisiert, stellt neben weiteren fortschrittlichen Banken und Versicherern ein weiteres Positiv-Beispiel dar. Das Unternehmen hat dabei nicht nur Prozesse digitalisiert und das Unternehmen weniger papier-intensiv transformiert, sondern auch veränderte Bedürfnisse und Gewohnheiten von Kunden in den Fokus gestellt. Der grundlegende Ansatz eines Digitalen Ökosystems wird so gezielt umgesetzt. Beispielsweise werden alle neuen Produkte zuerst für den Abschluss auf dem Smartphone entwickelt und danach für alle anderen Medien. Daraus könnte sich in der Zukunft dann umso leichter ein Digitales Ökosystem formen lassen, da die Voraussetzungen, auch im Kontext einer offenen Unternehmenskultur geschaffen wurden.

NEUE KOMPETENZEN
SIND ZU ENTWICKELN

Durch die Implementierung eines Ökosystems ändern sich die Aufgaben der Mitarbeiter in den Banken umfänglich. Einige Aufgaben werden bestehen bleiben, einige werden entfallen und viele werden neu entstehen. Im Bereich der Organisation des Ökosystems entstehen **neue Kernaufgaben**. Die benötigten **Kompetenzen**, um neue Aufgaben erfolgreich durchführen zu können, sind bei den meisten Bank derzeit nicht nativ und müssen entwickelt werden. Nun gilt es die benötigte Expertise sowohl durch neue Mitarbeiter zu erwerben als auch intern durch Mitarbeitertrainings, -schulungen und Weiterbildungsprogramme zu entwickeln.

NEUE KERNAUFGABEN



Plattform-
management



Partner-
management



Content
Management



Social Media
Management



Community
Management



Customer
Services

BENÖTIGTE KOMPETENZEN



Online
Marketing



Community
Management



Data
Analytics



Plattform-
management



Social Media
Marketing



Agiles Projekt-
management

KUNDENBERATUNG UND -KOMMUNIKATION

Zudem verändert sich auch die Art und Weise, in der Kunden beraten werden. Beratung wird, soweit sie in persönlichem Kontakt durchgeführt wird, zunehmend digital erfolgen, beispielsweise im Chat oder per Video. Dies erfordert umfangreiche Schulungen der Mitarbeiter in der Kommunikation über die modernen Medien und möglicherweise ungewohnte Kanäle. Zudem können Kunden „Self-Directed“ Antragsstrecken bzw. Onboarding-Lösungen angeboten werden, die zeitsparend für die Bank und ihre Kunden sind. Mithilfe der Daten, die Banken bereits über ihre Kunden vorhalten, können Dokumente teilweise online vorausgefüllt werden und bieten somit weitere Erleichterungen für Kunden. Nicht mehr der Produktverkauf steht im Fokus, sondern das Liefern von ganzheitlichen Lösungen. Beraterinnen und Berater werden dabei digital unterstützt.

ERREICHBARKEIT DER BANKEN

Neue Kundengewohnheiten und -bedürfnisse erfordern neue erweiterte Erreichbarkeiten der Bank, was sich auf Arbeitszeiten der Mitarbeiter im Kundenservice oder Social Media Management auswirken wird. Dafür sind Arbeitszeitmodelle und Arbeitsweisen flexibler zu gestalten, um den nötigen Spielraum zu schaffen.

ZIELVEREINBARUNGEN UND KPIS

Eine weitere Änderung betrifft die Umsatzquellen der Bank. In Digitalen Ökosystemen sind Vermittlungsprovisionen und transaktionsbasierte Umsatzbeteiligungen bei Drittprodukten und -leistungen von hoher Bedeutung. Für die Steuerung von Vertriebsaktivitäten durch KPIs sind deshalb neue Zielvereinbarungen und Indizes zu entwickeln.

AKTIVE MITARBEIT WIRD ERFORDERLICH

Mitarbeiter werden im neuen Kontext eigenverantwortlicher und kreativer agieren müssen als je zuvor, was sowohl einige Risiken als auch viele Chancen bietet. Wenn Mitarbeitern mehr Vertrauen, Freiraum und Entscheidungskompetenz eingeräumt wird, steigt damit unmittelbar die Wertschätzung und erhöht die Sinnhaftigkeit für die eigenen Tätigkeiten. Zusätzlich können sich Mitarbeiter aktiver engagieren, da eigene Ideen und Kreativität in den Prozess ihrer Arbeit einfließen. Wenn diese neuen Prozesse richtig implementiert werden, führt dies zu einer Bereicherung des Aufgabenumfangs und damit zu mehr Motivation und Wohlbefinden. Allerdings bedingt dies, die Unternehmenskultur, die die Werte, Normen und Einstellungen aller Organisationsmitglieder reflektiert, in einer Weise zu gestalten, die erfolgreiche Transformationen begünstigt oder gar erst ermöglicht.

VIELE UNTERNEHMENSTRANSFORMATIONEN
SCHEITERN, ABER WARUM?

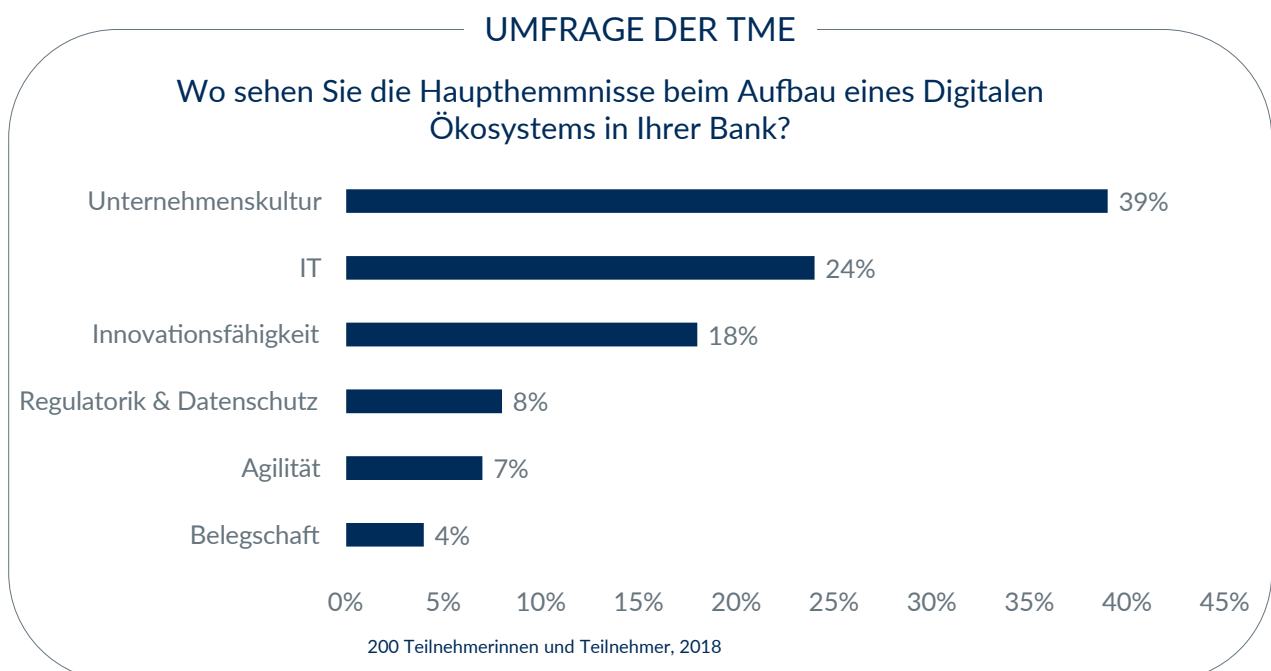
Gescheiterte Transformationen sind nicht nur kostspielig, sondern bringen auch erhebliche Imageschäden und Vertrauensverluste mit sich, die das Unternehmen nachhaltig schädigen können.

Eine Umfrage der TME bei Banken aus 2018 zeigt, dass 39 % der befragten Teilnehmer die Unternehmenskultur als Haupthemmnis beim Aufbau eines Digitalen Ökosystems in ihrer Bank betrachten.

Dies steht in Verbindung mit ineffektiver und unzureichender Kommunikation, was die Einbindung von Mitarbeitern und Austausch über alle Hierarchieebenen miteinschließt. Mitarbeiter werden nicht rechtzeitig abgeholt, unzureichend über anstehende Änderung informiert und erhalten oft nicht die Möglichkeit, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Für Mitarbeiter entsteht auf diese Weise große Unsicherheit. Zudem lässt unzureichende Kommunikation Raum für Missverständnisse und Gerüchte, was hinderlich für die Veränderungsbereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter ist. Jedoch sind beim Aufbau und der Weiterentwicklung eines Digitalen Ökosystems gute Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeiter essenziell, da diese Transformationen mehrere Unternehmensbereiche direkt einbeziehen. Zudem werden eine hohe Geschwindigkeit und Agilität bei der Implementierung vorausgesetzt.

Verschlossenheit gegenüber anstehenden Veränderungen kann darin münden, dass sich Mitarbeiter aktiv gegen Transformationspläne positionieren. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit von Kündigungen bzw. nimmt zumindest die Bereitschaft mit Herzblut eine Extrameile zu gehen deutlich ab. Insbesondere Leistungsträger, für die hohe Nachfrage am Arbeitsmarkt herrscht, haben die Möglichkeit, das Unternehmen zügig zu verlassen. Mit dieser Ausgangslage legen sich Unternehmen selbst weitere Steine in den Weg. Ambitionierte Pläne zum Aufbau eines Digitalen Ökosystems werden zusätzlich erschwert. Daher ist es wichtig, Mitarbeiterakzeptanz bestmöglich herzustellen und kontinuierlich zu fördern. Durch die gestiegene Identifikation mit dem Unternehmen können Leistungsträger die gewünschte Sogwirkung entfalten und Transformationen aktiv voranbringen.

Die richtige Transformation-Management-Strategie ist deshalb entscheidend, um die Implementierung des Digitalen Ökosystems erfolgreich durchführen zu können.



WESHALB DIE UNTERNEHMENSKULTUR ENTSCHEIDEND IST

Motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg, dies gilt sowohl für den normalen Geschäftsbetrieb als auch für den Aufbau von Digitalen Ökosystemen. Mitarbeiter mit hoher Motivation engagieren sich aktiv, arbeiten gewissenhafter und haben echtes Interesse, die Implementierung des Ökosystems weiterzubringen. Insbesondere wenn die Umwelt durch eine solche Herausforderung geprägt ist, haben motivierte Mitarbeiter eine Schlüsselposition, da sie veränderungsbereiter und leistungsstärker sind.

Wird die Unternehmenskultur nicht auf die speziellen Anforderungen der Implementierung eines Digitalen Ökosystems angepasst, werden sich auch Mitarbeiter nicht auf die notwendige Transformation einstellen können. Daher gilt es, die Unternehmenskultur in einer Weise zu entwickeln, die Agilität, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder fördert.

FÜNF MAßNAHMEN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION



Offene Kommunikation



Change Story



Change Agents



Symbolische Anker



Team Diversity

OFFENE KOMMUNIKATION

Der wohl wichtigste Faktor ist effektive und offene Kommunikation zwischen Management, Führungskräften und Mitarbeitern. Wer Veränderungspläne zur Implementierung des Ökosystems offen, fair und rechtzeitig kommuniziert, schafft beste Voraussetzungen, um die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern zu erhöhen. Die Mitarbeiter bringen sich aktiv ein und beteiligen sich am Business Modelling.

CHANGE STORY

Aufbauend auf offener Kommunikation ist es entscheidend, dass das Management Führungskräften und Mitarbeitern den Sinn und die Notwendigkeit der Implementierung eines Digitalen Ökosystems aufzeigt. Durch die Maßnahme steigt das Verständnis und damit einhergehend die Akzeptanz.

CHANGE AGENTS

Je nach Unternehmensgröße und -aufbau ist entscheidend sicherzustellen, dass der Informationsfluss auf allen Ebenen gewährleistet ist. Daher empfiehlt es sich, Change Agents, also Multiplikatoren zu nutzen, die Neuigkeiten schnell und effektiv verbreiten können. Dafür werden Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen involvierten Bereichen ausgewählt und in regelmäßigen Meetings auf dem neuesten Stand gebracht. Change Agents sind zudem auch exzellente Helfer, wenn es darum geht, Feedback über die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erhalten. Daher sollte der Informationsfluss unbedingt bidirektional erfolgen.

SYMBOLISCHE ANKER

Symbolische Anker sind ideal, um sie in einer Change Campaign einzusetzen. Eine Change Campaign unterstreicht die Wichtigkeit, Ziele und Präsenz der Transformation. Dafür wird beispielsweise ein Logo oder Symbol erstellt, welches auf Tassen, Stiften und weiteren Artikeln gedruckt und an Mitarbeiter verschenkt wird. Diese Gegenstände werden symbolische Anker genannt. Symbolische Anker erhöhen die Sichtbarkeit und verstärken bei Mitarbeitern das Gefühl, aktiv involviert zu sein. Das erhöht die Akzeptanz und sorgt dafür, dass die Implementierung des Digitalen Ökosystems im Gespräch bleibt.

TEAM DIVERSITY

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist Team Diversity. Teams, welche in verschiedenen Dimensionen, wie beispielsweise Alter, Erfahrung, Spezialisierungsgrad oder Fähigkeiten gemischt werden, können bestmöglich voneinander lernen. In Bezug auf Innovationen und Veränderungen wird für Digitale Ökosysteme so eine Umwelt geschaffen, in der langjährige Mitarbeiter mit viel Erfahrung zu einem bestimmten Produkt von den digitalen Kompetenzen jüngerer Mitarbeiter profitieren können und umgekehrt. Sinnvoll ist es ebenfalls, das Projektteam aus Strategen und Vertriebsmitarbeiter zusammenzusetzen, die die Kundenbedürfnisse bestens kennen.



RAUS AUS DER KOMFORTZONE

Die Umsetzung der Maßnahmen bedeutet für die meisten Banken absolutes Neuland und erfordert den Mut und die Bereitschaft des Managements, Neues zu wagen und sich außerhalb der Komfortzone zu bewegen. Die Zukunft kann nicht vorhergesehen werden, jedoch steht fest, dass viele bestehende Geschäftsmodelle von etablierten Banken nicht zukunftsfähig sind. Deshalb ist die Implementierung eines Digitalen Ökosystems für viele Banken nicht nur eine sinnvolle, sondern auch eine erforderliche Maßnahme, um bereit für die Zukunft zu sein.

TME VORGEHENSMODELL:

IMPLEMENTIERUNG EINES DIGITALEN ÖKOSYSTEMS DURCH FÖRDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Das Vorgehensmodell besteht aus vier Schritten, die sämtliche Bausteine eines Digitalen Ökosystems beinhalten und eine sequenzielle Einbindung ermöglichen. Im Mittelpunkt steht die Transformation-Management-Strategie, welche durch alle Phasen hinweg begleitet. Die anzuwendenden Maßnahmen sind für jedes Institut individuell anzupassen um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Ziel der Maßnahmen ist es dabei,

- Mitarbeiterakzeptanz zu schaffen,
- Change- und Opinionleader zu fördern,
- Transformationen planmäßig, bugetkonform und ergebnisorientiert durchzuführen,
- das Unternehmen während und nach Umsetzung der Transformation zu einem nachhaltig erfolgreichen Ergebnis zu führen.

STRATEGIE & TECHNISCHE VORAUSSETZUNGEN

Im ersten Schritt muss eine Strategie erarbeitet werden, die auch die technischen Voraussetzungen der Bank berücksichtigt. Es werden strategische Leitlinien definiert. Zudem werden eine Positionierung, Mission und Vision erarbeitet.

USE CASES

Der zweite Schritt beschäftigt sich mit den Use Cases. Dies beinhaltet die Identifikation von Pain Points unter Nutzung von Design-Thinking-Methoden. Unter anderem werden Personas entwickelt, um Customer Journeys gezielt verstehen und gestalten zu können.

PARTNERAUSWAHL

Der dritte Schritt zur Implementierung eines Digitalen Ökosystems ist die Partnerauswahl, also weiteren Produzenten, die Banking-, Near- oder Beyond-Banking-Produkte liefern. Die Partner sollten nicht nur zu den Werten und zur Strategie der Bank passen, sondern auch verlässlich in Bezug auf gesetzliche Bestimmungen und Regulierungen sein.

Egal ob Produkte als White-Label-Lösungen oder markentragend angeboten werden, hängt die Reputation der Bank und die ihres Digitalen Ökosystems unmittelbar vom Verhalten und dem Erfolg ihrer Partner ab.

PARTNERANBINDUNG

Im vierten und abschließenden Schritt der Implementierung eines Digitalen Ökosystems geht es darum, die ausgewählten Partner in das Ökosystem zu integrieren. Dies beinhaltet sowohl die technische als auch die prozessuale Anbindung. Zudem sind Kooperationsverträge zu schließen und finanzielle Rahmenbedingungen zu vereinbaren.

Werden die genannten Schritte effektiv ausgeführt und die Unternehmenskultur Schritt-für-Schritt gestärkt, wird die Implementierung eines Digitalen Ökosystems ein Erfolg.

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER:

STEFAN ROßBACH ist Mitgründer der TME und verantwortet als Partner den Bereich Digital Banking. Sein Fokus liegt im Auf-/Ausbau digitaler Geschäftsmodelle und FinTech-Kooperationen.

rossbach@tme.ag

JANA EBNER ist Senior Consultant bei der TME. Sie ist Expertin im Bereich Digitale Ökosysteme und Service Design. Mit ihrem regulatorischen Hintergrund ist sie ebenfalls im Bereich der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle tätig.

ebner@tme.ag

GARRET SCHÜRGENS ist Associate Consultant im Bereich Digital Banking und in der Entwicklung Digitaler Ökosysteme im Banking tätig.

schuergens@tme.ag

IMPRESSUM

TME AG | Hamburger Allee 26-28 | 60486 Frankfurt am Main | Tel: +49 (0)69 7191 309 – 0 | Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30
E-Mail: kontakt@tme.ag | Internet: www.tme.ag | Gesetzlicher Vertretungsberechtigter: Stephan A. Paxmann (Vorstand)
Aufsichtsrat: Holger Boschke (Vorsitzender), Andreas Povel, Markus Becker-Melching | Sitz der Gesellschaft ist Frankfurt am Main
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 99000
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Rundfunkstaatsvertrag: TME AG | Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.