

TITEL

DIGITALISIERUNG

Viel mehr als ein Projekt

Lange haben sich Banken und Sparkassen vor allem mit der Krisenbewältigung und der Regulierungswelle beschäftigt. In das Vakuum sind innovative Start-ups gestoßen. Nun erkennen die traditionellen Geldhäuser die Gefahr und bieten den jungen Angreifern Paroli.

Stefanie Hüthig

Illustration: Sylvia Wolf



Der Zahlungsverkehr ist die Lieblings-Domäne der Start-ups. Auf diesem komplett automatisierten Spielfeld gelingt ihnen der Einstieg in das Finanzgeschäft am einfachsten. Das Online-Bezahlsystem Paypal zählt nach eigenen Angaben in Deutschland zwölf Millionen aktive Kundenkonten und hat damit inzwischen die kritische Größe erreicht (siehe BANKMAGAZIN 05/2014). Der Elektronikonzern Apple könnte mit seinem iPhone 6 und dem Betriebssystem iOS 8 das kontaktlose Bezahlen im Handel in Schwung bringen (siehe BANKMAGAZIN 09/2014). Doch auch im Anlagegeschäft entsteht mehr und mehr Konkurrenz für Banken und Sparkassen. Die Social-Trading-Plattform Wikifolio steigerte ihr abgewickelteres Volumen von 2,3 Milliarden Euro Ende März auf 3,4 Milliarden Euro Anfang August.

Es ist also dringend notwendig, dass sich Kreditinstitute der Attacken erwehren, wollen sie nicht auf Dauer abgehängt werden.

Wie wichtig die Digitalisierung in der Bankenwelt ist, zeigen die vielen Studien, die allein im Jahr 2014 veröffentlicht worden sind (siehe Kasten Seite 13 ff.). Die Marketingberatung Prophet befragte Ende Juli je 1.000 Personen über 18 Jahren in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA. In keinem der Länder werden Banken als wirklich innovativ bezeichnet (siehe Tabelle Seite 18). In Deutschland beispielsweise glauben 66 Prozent der Teilnehmer: „Banken handeln wenig innovativ. Die nützlichsten Innovationen kommen von anderen Unternehmen oder kleinen Start-ups.“ Außerdem erklären 69 Prozent, „keine teure Bankfiliale“ mehr zu brauchen. Sie wickeln fast alle Bankgeschäfte online ab. Allerdings sind zugleich 66 Prozent der Meinung, dass etablierte Banken mehr finanzielle Sicherheit geben als die neuen Anbieter. Dennoch kann sich mehr als die Hälfte der hiesigen Befragten bekannte Unternehmen und Marken aus anderen Branchen als Al-

ternative für tägliche Bankgeschäfte gut vorstellen.

„Nicht alle Innovationen von Start-ups sind dazu geeignet, Banken komplett zu ersetzen“, relativiert Felix Stöckle, Partner bei Prophet, die Bedrohung durch die Jungen Wilden (siehe Kasten Seite 19). Die Entwicklungen der Angreifer sind meist transaktionsgetrieben. Sie erleichtern Prozesse, die für die Kunden unangenehm sind. Ein typisches Beispiel für einen der so genannten Pain Points ist eine Smartphone-Lösung, mit der Restaurantbesucher ihre Rechnung teilen können und nicht mehr mühsam einzeln nach Bargeld suchen müssen. „Oft bieten zehn Start-ups das Gleiche an. Viele werden die notwendige Auslese nicht überleben oder gar eine globale Rolle einnehmen. Wir stehen vor einem großen Bereinigungsprozess“, meint Banken-Experte Stöckle. Alles drehe sich um die kritische Masse, also um die Frage, welches der jungen Unternehmen die Größe entwickeln kann, um langfristig

STUDIEN ZUR ZUKUNFT DES BANKINGS

„Retail Banking Radar“, A.T. Kearney, 2014

Banken werden künftig weniger und kleinere Filialen betreiben. Schwerpunkt ist die Beratung, neue Technologien kommen hinzu. Die Transformation werde weder schnell gehen noch einfach sein, so die Managementberatung. Kreditinstitute müssen die Zahl und die Anforderungen ihrer Kunden genau kennen sowie Kapazitäten gut planen. Mitarbeiter werden mehrfach qualifiziert und Experten – wahrscheinlich nicht mehr vor Ort – bereitgestellt. Überdies führt die Digitalisierung zu einer Transformation des Geschäftsmodells der Banken. Digitale Banking-Angebote sollten die Vorteile der Online- und Offline-Welt vereinen. Wichtig ist ein interner Backend-Support: Finanzinstitute müssen ihre Betriebsmodelle verschlanken, Entscheidungsprozesse und Governance verbessern sowie eine integrierte IT-Infrastruktur schaffen. Für die Studie hat A.T. Kearney die Performance von 104 Privatkundenbanken und

Retailbanking-Segmenten in 24 west- und osteuropäischen Ländern ausgewertet.

„Auf dem Weg zur Retail-Bank der Zukunft“, Bain & Company, 2014

Im Jahr 2013 erfolgten weltweit über die Hälfte aller Transaktionen mit Banken online oder mobil. In Deutschland waren es 60 Prozent. Auf bis zu 95 Prozent könnte dieser Wert in den kommenden Jahren steigen. Global gibt es schon mehr als 3.000 Finanzdienstleister und Start-ups mit rein digitalen Geschäftsmodellen. Finanzinstitute halten mit dieser Entwicklung noch nicht Schritt. Das könne existenzbedrohend sein, meinen die Bain-Experten. Noch könnten Banken wieder die Oberhand gewinnen. Wichtigstes Projekt ist die Verknüpfung digitaler und physischer Kanäle. Doch nur 60 Prozent von 75 befragten Retailbanken haben einen klaren Plan und ein Budget für die Umstellung. Drei Viertel der Institute wollen aber ihr Filialnetz umbauen.

zu bestehen. Stöckle glaubt an eine Mischung aus Alt und Neu: „Unter den Online-Händlern hat neben Amazon mit der Otto-Gruppe ein etablierter Anbieter überlebt, weil er sich der Herausforderung gestellt hat.“ Das könnte sich auch in der Finanzbranche wiederholen.

Neben der Prophet-Studie gestehen auch andere Untersuchungen den Start-ups, die sich mit einem Teil des Geldgeschäfts versuchen, nur geringe Chancen zu. Die fehlende Banklizenz sei eine enorme Hürde, ist oft zu lesen. Jedoch nicht für alle. Laut „Capital“ beantragt der Schweizer Investor Centralway eine europäische Lizenz. Eigene Bankprodukte will Centralway, Eigentümer der Kontoführungs-App Numbrs, nicht anbieten. Gründer Martin Saidler vergleicht Banken mit Stromkonzernen und gesteht ihnen die Sicherstellung der Grundversorgung zu.

Ob Geldinstitute den Kontakt zum Kunden künftig an Fintechs verlieren, steht in den Sternen. Klar ist aber, dass sich das Kun-

deninteresse geradezu unbarmherzig weiter in Richtung digitaler Kanäle verschiebt. Experten wie Alfredo Rubina, Senior Director of Business Development bei Interactive Data, erwarten deshalb in der Finanzbranche in den kommenden fünf bis zehn Jahren eine weitere Konsolidierungswelle. Andere, zum Beispiel Matthias Weiß, Partner beim auf Volks- und Raiffeisenbanken spezialisierten Beratungshaus Compentus, glauben zumindest für die kommenden fünf Jahre an einen schrittweisen Rückbau bei den Geldhäusern. Sicher dürfte schon heute sein, dass die Finanzindustrie derzeit digital mit Playern wie Amazon nicht mithalten kann. Unter den digitalen Schwergewichten sieht SAP-Blogger Chris Skinner allerdings nur einen Kandidaten, der sich zu einer Bank entwickeln könnte: Google.

Tritt Google wirklich in den Finanzmarkt ein, wird es richtig ungemütlich. Denn Banken reagieren auf Veränderungen eher behäbig. Schließlich sind Kreditinstitute etablier-

te Unternehmen, die gar nicht so schnell, flexibel und so zerstörerisch veranlagt sein können wie ein Start-up. Daraus folgend haben Banken jetzt zwei dringende To-dos: die Vernetzung der physischen und digitalen Kanäle sowie den Umbau ihres Filialnetzes.

BEIDE WELTEN KOMBINIEREN

Für die Targobank sind beide Projekte gleich wichtig. Das Institut zeigt mit der Kampagne „So geht Bank heute“ die Vorteile der Digitalisierung. Gleichzeitig baut das Geldhaus neue Filialen auf. Vorstandsvorsitzender Franz-Josef Nick glaubt an die Kombination von Online und Offline und daran, dass der Kunde entscheidet, welcher Kanal für ihn sinnvoll ist. Da Kunden „praktisch jederzeit zwischen den Kanälen wechseln und dabei den aktuellen Bearbeitungsstatus mitnehmen“ wollen, hat sich die Targobank auf den Weg von der Multikanal- zur Omnikanalbank gemacht. „Wir sind schon sehr weit, aber es reicht noch nicht“, sagt Targobanker

STUDIEN ZUR ZUKUNFT DES BANKINGS

Als besonders zukunftsfähig gilt eine Mischung aus Flagship-Filialen mit umfassender Beratung und aus Abwicklungsfilialen, in denen Selbstbedienungsgeräte mit Videotechnologie ausgerüstet sind.

Umfrage, Cofinpro, 2014

Google, Facebook, Ebay und Co. werden künftig Finanzdienstleistungen anbieten oder ihre Palette ausbauen, meinen 67 Prozent der Kunden von morgen. Dies ergab eine bevölkerungsrepräsentative Umfrage des Beratungshauses Cofinpro unter 1.000 jungen Deutschen. 40 Prozent glauben, dass Internet-Firmen oder -Plattformen die Banken binnen der kommenden zehn Jahre im Privatkundengeschäft zunehmend verdrängen werden. Am stärksten vertrauen die Befragten den Sparkassen. Ihr Wert liegt bei 0,77 auf einer Skala von minus zwei bis plus zwei. Mit 0,54 stehen die Genossenschaftsbanken ebenfalls noch recht hoch in der Gunst. Auf Platz drei folgt der Bezahl-

anbieter Paypal mit 0,52 knapp dahinter. Sein Bekanntheitsgrad liegt bei 96 Prozent. Weit abgeschlagen landen Privatbanken (minus 0,21) sowie Direktbanken (minus 0,35). Auch Unternehmen wie Click and Buy und Giropay finden sich im Minusbereich wieder.

„FinTechs – Angriff auf die Geschäftsmodelle von Banken“, Horváth & Partners, 2014

In einer Marktanalyse hat die Managementberatung 50 Geschäftsmodelle von Start-ups im Finanzsektor untersucht. Kriterien waren Benutzerfreundlichkeit, Massentauglichkeit und Auswirkung auf klassische Finanzdienstleister. Zwar werden die Fintechs nicht von heute auf morgen klassische Finanzdienstleister ersetzen. Ernst zu nehmende Herausforderer in Deutschland gibt es dennoch. Das sind laut Analyse Ayondo (Vermögensverwaltung), Kreditech (Kreditvergabe), Seedmatch (Projekt- und Unternehmensfinanzierung) und Friendsurance (Versicherungen). Die Hor-

Nick im BANKMAGAZIN-Interview (siehe Seite 22).

Anders als die Targobank wird die Hypovereinsbank (HVB) in den kommenden Monaten keine Filialen aufbauen, sondern knapp 240 der aktuell rund 580 Standorte zusammenlegen oder schließen. An 50 Standorten sollen Selbstbedienungszonen erhalten bleiben. Die Neuordnung des Filialnetzes ist Teil der Modernisierung des Privatkundengeschäfts. „Ziel ist es, bis Ende 2015 einen modernen Mix aus klassischen Filialen und alternativen Beratungs- und Servicewegen zu schaffen, der sich am Kundenverhalten und der Nachfrage orientiert und dem technischen Fortschritt durch die digitale Revolution Rechnung trägt“, teilt die HVB mit. Dazu baut das Institut die verbleibenden Filialen optisch und technisch um, die Videoberatung „kräftig aus“ und investiert in ein verbessertes Internet- und Mobile-Banking-Angebot. Komfortabler soll es werden, und „zusätzliche innovative Werk-

Screenshot: Main Incubator, Commerzbank

Start-ups können sich beim Main Incubator, einem Tochterunternehmen der Commerzbank, mit ihren Banking-Lösungen bewerben.

vath-Experten empfehlen Banken, von den Start-ups zu lernen. So sollten die Institute etwa ihren Online-Auftritt kundenorientierter gestalten, ihre Kundenkommunikation verbessern und ihre Prozesse stringenter aufsetzen und automatisieren. Damit schaffen nämlich die Fintechs freie Ressourcen, die sie für die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells nutzen. Somit sind sie in der Lage, viele Produkte und Dienstleistungen günstiger anzubieten. Banken könnten die freien Kapazitäten für den persönlichen Kundenkontakt einsetzen und damit für ihren wichtigsten Differenzierungsfaktor.

„Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche“, Plenum Management Consulting und Ibi Research, 2014 Für die Untersuchung haben 92 Fachleute – 79 aus der Finanzindustrie – prognostiziert, wie die Bereiche Kunden, Produkte/Services, Vertriebskanäle und Strategie in den kommenden fünf bis zehn Jahren aussehen werden (siehe BANKMAGAZIN 05/2014). Unter anderem

glauben die Experten, dass das Internet für die Kunden-Bank-Interaktion weiter an Bedeutung gewinnen wird. Das Personal Finance Management (siehe BANKMAGAZIN 09/2014) wird zu einem essenziellen Service. Das Filialnetz soll um 30 bis 40 Prozent schrumpfen. Innerhalb der Institutsgruppen erwarten die Befragten eine starke Konsolidierung.

„Imagine Less Than 50 Banks Left In The World By 2030“, Chris Skinner, SAP-Blog, 2014

Chris Skinner nennt fünf Gründe, warum Banken die digitale Herausforderung durch Schwergewichte wie Amazon, Apple, Facebook und Google nicht annehmen können. Schwarz sieht er aber auch für Start-ups, die Bank werden wollen. Unter seinen Beispielen finden sich bekannte Namen wie Fidor oder das von der spanischen BBVA übernommene Simple. Eine Hürde ist die Banklizenz. Skinner sieht nur einen neuen Banking-Kandidaten: Google.

zeuge“ sollen Kunden beim Finanzmanagement helfen. Durch den Umbau des HVB-Filialnetzes gehen nach Unternehmensangaben knapp 1.500 Vollzeitstellen verloren. Gleichzeitig entstünden neue Arbeitsplätze, wohl vor allem IT-Stellen.

Die Targobank hat laut Nick „personell auf der IT-Seite aufgestockt, weil wir ständig neue Dinge entwickeln“. Auch die Deutsche Bank setzt auf Inhouse-Entwicklungen. Sie nutzt die „Design Thinking“-Methode, bei der Kunden in den Innovationsprozess einbezogen werden. Die Tochter Postbank wiederum lässt die Wissenschaft für sich arbeiten. Bei ihrem diesjährigen Hochschulpreis, dem elften Finance Award, suchte das Kreditinstitut Arbeiten zum Thema „Banking 3.0 – Zwischen Digitalisierung und Mensch“. Das erstplatzierte Team bei dem mit 100.000 Euro dotierten Wettbewerb kam zu dem Ergebnis, dass Kreditinstitute innovative Ansätze in ihre Geschäftsmodelle integrieren

müssen, sonst werde es für Retailbanken „langfristig nur einen Nachruf geben“. Die Postbank will nach eigenen Angaben das Direktbankgeschäft weiter ausbauen und mit der Vor-Ort-Präsenz verbinden.

Eine weitere Strategie der Banken ist, mit digitalen Unternehmen zusammenzuarbeiten oder sie gleich komplett zuzukaufen. Seit Mai können Kunden der Deutschen Kreditbank (DKB) ihre Paypal-Umsätze im Internet Banking sehen. Die Kooperation sei deutschlandweit einzigartig, meldete der Online-Bezahlriese.

Die Commerzbank hat ihren „Main Incubator“ als Tochterunternehmen gegründet. Ziel ist es, Geschäftsideen von Start-ups zu fördern und umzusetzen. „Durch die Partnerschaft des Main Incubators und der Commerzbank kombinieren wir die Flexibilität eines agilen Inkubators mit der Stabilität einer Großbank“, heißt es auf der Webseite www.main-incubator.com. Junge Unter-

nehmen können an Ausschreibungen des Incubators teilnehmen. Themenfelder sind die „Digitalisierung und Optimierung der Kundenidentifikation“, „Risikoabsicherung von Unternehmen“ und „Crowd Tech Banking“. Daneben haben Start-ups die Möglichkeit, sich initiativ mit ihrer Idee zu bewerben. Das Motto: „Wir suchen auch visionäre Antworten im Banking, von denen wir heute noch gar nicht wissen, dass wir Fragen dazu haben.“

Die Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) betreibt mit „BBVA Open Talent“ einen Inkubator auf Wettbewerbsbasis. Der Award ist in diesem Jahr zum sechsten Mal ausgeschrieben. Damit will das Institut die Entwicklung innovativer technologiebasierter Projekte weltweit unterstützen. Mehr als 870 Bewerbungen gingen ein. Unter den 60 Finalisten sind mit Cashboard.io und Lendstar zwei deutsche Unternehmen. Ausgelobt sind Preise im Wert von über 180.000

STUDIEN ZUR ZUKUNFT DES BANKINGS

„Banking 2020“, Accenture, 2013

Nordamerikanische Full-Service-Banken könnten 2020 insgesamt 35 Prozent ihres Marktanteils an Fintechs verlieren. Accenture sieht den Bankensektor 2020 aber gleichzeitig als „Land der Möglichkeiten“. Finanzinstitute, die dann bei Innovationskraft und Agilität mithalten, könnten eine Eigenkapitalrendite vor Steuern von 18 bis 25 Prozent erwirtschaften. Das wäre ein enormer Sprung im Vergleich zum Jahresende 2012, als der Durchschnittswert der größten nordamerikanischen Banken bei elf Prozent lag.

„The Millennial Disruption Index“, Scratch Viacom Media Networks, 2013

Über drei Jahre hinweg hat Scratch in über 200 Interviews mehr als 10.000 so genannte Millennials befragt, also Menschen, die zwischen 1981 und 2000 geboren sind. Viele glauben, dass Innovationen außerhalb der Finanzindustrie entstehen. Fast drei Viertel fänden neue Banking-Angebote von Google und Co. spannen-

der als die ihres Geldinstituts. 70 Prozent meinen, dass Menschen in fünf Jahren komplett anders bezahlen werden. Und 68 Prozent rechnen damit, dass sich der Zugang zum Geld über den gleichen Zeitraum drastisch verändert. Über die Hälfte können keinen Unterschied zwischen dem Angebot ihrer Bank und anderen Geldinstituten erkennen. 33 Prozent rechnen damit, künftig keine Bank mehr zu brauchen.

„Herausforderungen für die Finanzbranche im digitalen Zeitalter“, Whitepaper, Transversal, 2013

In einer Studie über Websites von Banken für Privatkunden hat das Unternehmen festgestellt, dass weniger als 50 Prozent der Besucherfragen direkt beantwortet werden konnten. Dies habe zur Folge, dass die Mehrheit der Besucher entweder ein überlastetes Kontaktcenter anruft, eine E-Mail schreibt oder aufgibt. Transversal ist Lösungsanbieter für die Selbstbedienung im Web und das Wissensmanagement, die Untersuchung also nicht uneigennützig.

Euro und die Möglichkeit, das Projekt gemeinsam mit der BBVA aufzusetzen. Das spanische Institut hat erst im Februar das US-amerikanische Banking-Start-up Simple für 117 Millionen Dollar erworben.

Ob Inhouse-Entwicklung, Wettbewerbe, Kooperationen oder Einkaufstour: Jede dieser Strategien kostet viel Zeit und Geld. Bei Beteiligungen stellt sich außerdem die Frage, wie erfinderisch ein Start-up bleiben kann, das auf einmal Teil eines Großunternehmens ist und sich damit wohl auch Regeln aus dem Mutterhaus unterwerfen muss. Kritisch sei der Moment, an dem die Bank die Innovation in ihre Organisation implementiert, erklärt Marketing-Fachmann Stöckle. „Dann trifft die Idee auf Bedenken-träger und wird womöglich verwässert.“ Gleichwohl empfiehlt Stöckle Banken und Start-ups, schon ab Fertigstellung des Proto-

typs eng zusammenzuarbeiten, um die Lösung zu integrieren.

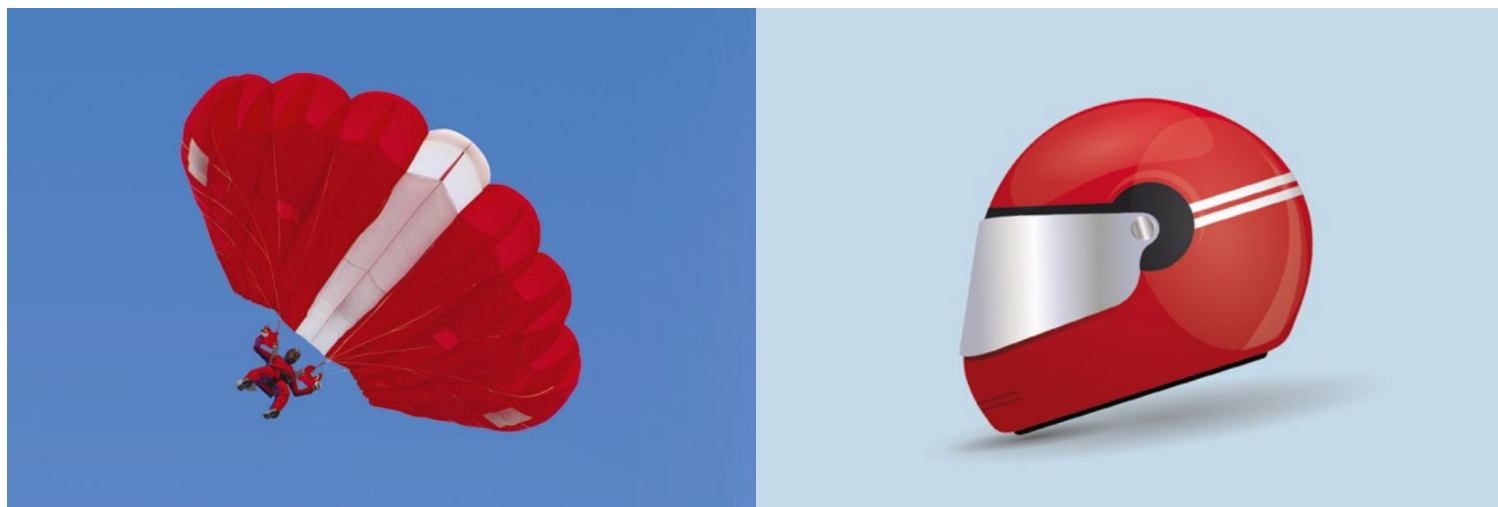
SICH AUF INNOVATION EINLASSEN

In jedem Fall muss ein Kulturwandel in Kreditinstituten stattfinden, damit die Häuser in der digitalen Welt bestehen können, meinen Experten. Sich auf Lösungen von innovativen Start-ups einzulassen, ist Teil dieses Kulturwandels.

Auf Ideen von außen einlassen müssen sich auch Sparkassen und Genossenschaftsbanken, nämlich auf die ihres Verbundes. Dafür brauchen die einzelnen Institute nicht jede Lösung selbst zu entwickeln, wozu gerade viele kleinere Häuser nicht die Mitarbeiter und das Budget hätten. Die Finanz Informatik, zentraler Dienstleister der Sparkassen, stellt Lösungspakete zur Verfügung. „Inwieweit die Sparkasse das jeweilige

Online-Abschluss-Modul in ihren Webauftritt einbaut und aktiviert, entscheidet sie in eigener Verantwortung“, sagt Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), im Interview (siehe BANKMAGAZIN 09/2014).

Bereits zu seiner Amtsübernahme im Mai 2012 hatte sich Fahrenschon die Digitalisierung auf die Fahnen geschrieben. In seiner Antrittsrede, die im Web dokumentiert ist, erklärte er: „Schutz für bewährte Geschäftsmodelle gibt es dabei nicht – nicht einmal dann, wenn sie auf eine 200-jährige Erfolgsgeschichte zurückblicken.“ Alles, was digital möglich ist, werde digital werden. In einer sich derartig beschleunigenden Welt sei es ausgeschlossen, dass Geschäftsmodell, Strukturen und Entscheidungswege der Sparkassen völlig unverändert bleiben können. Damit hat sich



WIR FÖRDERN SICHERHEIT UND MUT

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Doch scheitert die Finanzierung mutiger Vorhaben oft an mangelnden Sicherheiten. Von unseren Förderprogrammen profitieren der Mittelstand und auch Sie als Bankpartner der LfA. Denn mit einer Risikübertnahme oder einem Darlehen der LfA stärken Sie langfristig die Bindung zu Ihren Firmenkunden – und behalten auch unter Basel III volle Handlungsfreiheit.

der Sparkassen-Präsident aber nicht nur Freunde gemacht. Ein Marktbeobachter spricht von zwei Lagern: Der einen Partei ginge der Fortschritt nicht schnell genug. Die andere lehne neue Lösungen ab: „Wir brauchen keine Digitalisierung, wir sind Filialbank.“ Gründe für die Verweigerungshaltung seien zum einen mangelnde eigene Berührungspunkte mit neuen Technologien und damit Unkenntnis, erklärt ein weiterer Branchenkenner. Auch Angst um die Zukunft der Filialen dürfte eine Rolle spielen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken können schon wegen ihres Selbstverständnisses nicht im großen Stil Geschäftsstellen schließen und Mitarbeiter entlassen. Innovations-Skeptiker sollten sich aber klarmachen, dass Digitalisierung nicht automatisch Filialabbau bedeutet. Neue Ideen, meint ein Experte, könnten sogar helfen, Geschäftsstellen zu sichern.

„Es gibt zu Recht Kritik daran, Digitalisierung gegen Geschäftsstellen auszuspielen“, betont Fahrenschon. Zwar würden rei-

ne Abwicklungsfilialen weniger werden. Aber die Sparkassen „werden auch in Zukunft das dichteste Netz haben“. Wie Targobank-Chef Nick setzt der Sparkassen-Präsident auf eine Multikanalstrategie. Er will Geschäftsstellen und die unterschiedlichen Online-Angebote „zu einem einzigartigen, durch Menschen geprägten Sparkassenangebot verschmelzen“. Die Digitalisierung der Sparkassen sei also nicht gestoppt, wie ein Beobachter das behauptet. Das Tempo würde sogar erhöht. „Die Finanz Informatik nimmt Millionenbeträge in die Hand.“ Fahrenschon begrüßt die unterschiedliche Herangehensweise der einzelnen Institute. Denn die Finanzgruppe kann so von guten und schlechten Erfahrungen profitieren. Als experimentierfreudig gelten die Kreissparkasse Köln und die Sparkasse Köln-Bonn. Beide haben laut Fahrenschon sehr gute Erfahrungen mit der Videoberatung gemacht.

Vor gut einem Jahr verkündete Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenban-

ken (BVR), einen zweistelligen Millionenbetrag in die Entwicklung einer zukunftsfähigen Webstrategie zu investieren. Herausgekommen bei dem Projekt „Weberfolg“ ist unter anderem ein frischeres Webdesign. Die VR-Banken arbeiten nun mit einer aufgeräumten Navigationsleiste im Seitenkopf, rechts oben geht es zum Online Banking. Auf der Startseite für Privatkunden folgt unter der Hauptnavigation eine zweiseitige Schaltfläche. Links sind üblicherweise Kontaktmöglichkeiten, die Stichwort- und Filialsuche untergebracht. In der größeren rechten Schaltfläche rotieren verschiedene Themen, großzügige Bilder mit kurzen Texten laden zum Klicken ein. Ein dreispaltiger Teil, in dem die Institute weitere Themen kurz anreißen können, rundet die Website ab. Social-Media-Buttons finden sich auch auf der Startseite, sofern die Bank in den sozialen Netzwerken unterwegs ist.

Auch auf mobilen Endgeräten stellen sich die Webauftritte der Genossenschaftsbanken ordentlich dar. Das liegt an dem so ge-

➤ VIELE DEUTSCHE BRAUCHEN KEINE BANKFILIALE MEHR				
Zustimmung (Top Box)				
Wozu brauchen wir noch Banken?	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	USA
Ich benötige keine teure Bankfiliale mehr. Ich wickle fast alle meine Bankgeschäfte online ab.	69 %	61 %	58 %	55 %
Banken sind nur auf ihren Vorteil bedacht und handeln kaum im Sinne ihrer Kunden.	74 %	85 %	76 %	63 %
Banken sind wenig innovativ. Die nützlichsten Innovationen kommen von anderen Unternehmen oder kleinen Start-ups.	66 %	79 %	68 %	59 %
Die etablierten Banken geben mir mehr finanzielle Sicherheit als die neuen Anbieter.	66 %	61 %	66 %	72 %
Bekanntere Unternehmen und Marken aus anderen Branchen kann ich mir gut als Alternative für die täglichen Bankgeschäfte (etwa Bezahlen, Überweisungen) vorstellen.	56 %	59 %	73 %	72 %

Quelle: Prophet, 2014, Umfrage unter pro Land 1.000 Personen über 18 Jahren

nannten Responsive Design, wodurch sich Internetseiten der jeweiligen Größe des Devices anpassen. Noch haben aber nicht alle Kreditinstitute ihren Webauftritt fit für die

mobile Nutzung gemacht. Genau das lohnt sich aber. Denn laut der „Potenzialanalyse Mobility“, eine repräsentative Studie von Steria Mummert Consulting, greifen nur

34 Prozent der Deutschen auf Banken-Apps zu. Müssten die Nutzer wählen, würden sich zwei Drittel für die Homepage entscheiden, nur zwölf Prozent für die App. Allerdings er-

➔ WAS EXPERTEN DEN FINANZINSTITUTEN RATEN

Harald Brock, Doktorand RWTH Aachen, Multikanalexperte und Herausgeber des Springer-Buchs „Multi- und Omnichannel Management bei Banken und Sparkassen“ (2015)

„Verbände, das Management und Mitarbeiter müssen die Digitalisierung akzeptieren und Potenziale heben. Dies ist noch lange nicht bei allen Instituten in der nötigen Breite und Tiefe der Fall. Die Gründe sind so vielfältig wie die Bankenlandschaft. Manche Kreditinstitute haben Angst vor einem Bedeutungsverlust der Filiale – einem monolithischen Wettbewerbsvorteil früherer Tage! Anderen fehlt das Bewusstsein und Wissen in Verbindung mit geeigneten Organisationsstrukturen und Budgets zur Gestaltung verzahnter Vertriebs- und Kommunikationswege – die multiplen Wettbewerbsvorteile der Zukunft! Nur die Entwicklung von Mono- zu Multikanalkompetenzen führt zum Erfolg. Welche Bank kann behaupten, dass sie resistent gegen Schumpeters ‚Kraft der schöpferischen Zerstörung‘ ist?“



Foto: Harald Brock

Alfredo Rubina, Senior Director of Business Development bei Interactive Data Managed Solutions

„Banken und Sparkassen verstehen oft nicht, was Digitalisierung bedeutet. Sie ist als Transformation des ganzen Instituts zu verstehen und nicht als Maßnahme, dem Kostendruck zu begegnen. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg in der digitalen Welt ist die Vernetzung aller Kanäle. Viele Vorgaben des Regulierers sind auch deshalb entstanden, weil die Systeme der Banken nicht integriert sind und es so zum Beispiel zu unpassenden Anlagevorschlägen kam. Die hauseigenen Informationssilos bremsen auch so manches Institut, das seine Daten gerne an uns als Dienstleister übergeben würde. Das muss sich dringend ändern.“



Foto: Interactive Data

Felix Stöckle, Partner bei Prophet in Berlin

„Alle großen Banken haben sich auf den Weg in die digitale Welt gemacht. Die Weiterentwicklung von Geschäftsmodell und Leistungsangebot wird aber zu oft von innen heraus gedacht. Verschiedenste Abteilungen stoßen Innovationen an, ohne über die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden nachzudenken. Viele ahmen auch einfach Produkte anderer Anbieter nach. Das nimmt der Kunde aber nicht als Innovation wahr. Dieses Problem haben die Banken mittlerweile erkannt. Gleichzeitig bedeutet echte Kundenorientierung für die Banken auch, ihre Kultur grundlegend verändern. Die Frage ist: Wie können Geldinstitute ihr umfangreiches Wissen für den Kunden nutzbar machen?“



Foto: Prophet

Matthias Weiß, auf Digitalisierung, neue Medien und Multikanalmanagement spezialisierter Partner bei Compentus

„Ein ‚Weiter wie bisher‘ wird es nicht geben. Die Finanzbranche steht vor einem Kulturwandel. Mit einem Projekt oder dem Abarbeiten einer Checkliste ist es nicht getan. Banken müssen zunächst erkennen, welchen Einfluss die Digitalisierung insgesamt auf ihre Strategie und ihren Vertrieb hat. Es ist wichtig, ein Zielbild mit 100 Prozent Managementfokus zu haben. Und Know-how in der digitalen Welt allein reicht nicht! Die Mitarbeiter müssen auch lernen, ihr Wissen anzuwenden und den Kunden zum Maß aller Dinge zu machen. Da die Mitarbeiter den Kundenzugang organisieren, brauchen Banken Exzellenz an allen Verkaufspunkten und ein reibungsloses Zusammenspiel aller Kanäle. Ein Silodenken ‚Online/Offline‘ können sich die Institute nicht mehr leisten.“



Foto: Compentus

zeugen Banken-Apps Kundenbindung: Über zwei Drittel ihrer Besitzer greifen mindestens einmal wöchentlich darauf zu. Daher fordert Klaus Schilling, Mobile-Banking-Experte bei Steria Mummert, dass auf das Mobile Banking per App nun das Responsive Design für Webseiten folgen müsse. „Und danach stellt sich die Frage, wie neue Gerätetypen, zum Beispiel Wearables, für innovative Ideen im Bankenbereich eingesetzt werden können.“

Die Volksbank Bühl, deren Website sowohl auf dem PC-Monitor als auch auf dem Smartphone den Nutzer anspricht, stellt auf ihrer Homepage den üblichen Punkten in der Navigationsleiste – Privatkunden, Firmenkunden, Mitglieder und Wir für Sie – noch den Reiter „Aus Liebe zur Region“ voran. Vorstandsvorsitzender Claus Preiss wirbt dort mit seinem Foto um Anleger und Kreditnehmer, die selbst entscheiden können, woher ihre Finanzierung kommt oder wohin ihre Einlage fließt, zum Beispiel in den Bereich Umwelt und Energie. „Sie bestimmen den Verwendungszweck. Wir stellen zusätzlich 50 Euro für den Crowdfunding-Spendentopf bereit“, heißt es auf der Website. Seit April 2013 betreiben einige Genossenschaftsbanken, darunter die Volksbank Bühl, regionale Schwarmfinanzierung.

Die Institute zeigen damit, wie passgenau sich Innovationen wie das Crowdfunding integrieren lassen und Geschäftsmodelle bereichern. Denn moderne IT allein genügt nicht, auch die Angebote müssen attraktiv sein, meint Compentus-Partner Weiß. Grundsätzlich sind die Genossenschaftsbanken mit dem Projekt „Weberfolg“ einen Schritt in die richtige Richtung gegangen. „Aber ein Projekt reicht noch nicht aus. Die

Digitalisierung wird nicht wieder verschwinden. Die Institute stehen am Anfang eines Weges“, mahnt Weiß. Er glaubt, dass der Vorstoß die Digitalisierung bei vielen Genossenschaftsbanken ins Bewusstsein gerückt hat. Allerdings dürfe sich niemand zurücklehnen: „Es braucht ein klares Zielbild. Die Entscheider müssen die Auswirkungen und Chancen der Digitalisierung für jede neue Strategie, die sie erarbeiten, berück-

Die Volksbank Bühl bietet Crowdfunding an. Sie beweist damit, wie sich Innovationen in bestehende Geschäftsmodelle einfügen lassen.

SFP Service für Abonnenten von „Springer für Professionals“

Zum Thema

finden Sie unter www.springerprofessional.de 723 Beiträge

Stand: September 2014

Medium

- Online-Artikel (14)
- Kompakt-Dossier (2)
- Interview (5)
- Zeitschriftenartikel (128)
- Buchkapitel (574)

Sprache

- Deutsch (713)
- Englisch (9)

Von der Redaktion empfohlen

Ansgar Mayer: Context Design: Wie künftig Produkte und Services gestaltet werden, in: Context Business, Wiesbaden 2014
www.springerprofessional.de/5229070

Sven Pogutke: Der Business-Kontext: Think Tanks in der unternehmerischen Praxis, in: Corporate Think Tanks, Wiesbaden 2014
www.springerprofessional.de/5217512

Jürgen Meutgens: Industrialisierung von Bankprozessen, in: Stefan Walter, Gernot Kaiser (Hrsg.): Dokumentenlogistik, Berlin Heidelberg 2014
www.springerprofessional.de/4718200

sichtigen.“ Ganz wichtig sei die Lust zur Veränderung, ebenso wie klare Verantwortlichkeiten. Der Nutzen sollte sich allen Beteiligten erschließen. Das macht einen dauerhaften Lern- und Entwicklungsprozess für alle Mitarbeiter vonnöten. Denn alle werden digitale Kanäle künftig in der Kundenkommunikation einsetzen müssen. Nicht das Produkt, meint Weiß, sondern der Zugang zum Kunden ist der zentrale Erfolgsfaktor.

„Mit einem kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg ist nicht zu rechnen“, umreißt der Experte die Herausforderung. Trotzdem lohne es sich für die Genossenschaftsbanken, jetzt dranzubleiben, um bereits mittelfristig Erfolg zu haben, nämlich durch bessere Kundennähe und höhere Profitabilität, insbesondere durch Kostenreduktion. Laut Weiß ist der Druck noch nicht so hoch, dass der Durchschnitt der Institute im großen Stil über Filialschließungen und Personalabbau nachdenken müsste. Vielmehr werde der schrittweise, geordnete Rückbau der Kapazitäten weitergehen. „Der betriebswirtschaftliche Erfolg hängt maßgeblich vom richtigen Personaleinsatz ab. Das heißt, es werden für die digitale Kommunikation mehr Ressourcen gebraucht und für die stationäre weniger. Dabei kommt es auf eine effektive und effiziente Kapazitäten-Steuerung an“, ergänzt der Berater.

Weiß' Analyse für die Genossenschaftsbanken lässt sich auf die meisten Kreditinstitute übertragen. Viele haben begonnen, sich auf die digitale Welt einzulassen. Zaghaf, aber gerade rechtzeitig. Noch gibt es kein Fintech, das Banken vollständig ersetzen könnte. Jetzt gilt es, dranzubleiben, denn die Digitalisierung ist mehr als ein Projekt. Sie ist Gegenwart und Zukunft. ■

INFO **AUTORIN:** Stefanie Hühig ist stellvertretende Chefredakteurin des BANKMAGAZINs und der BANKFACHKLASSE. Sie schreibt am liebsten über Bankstrategie sowie Bank-IT.



**SCHNELL
INFORMIERT.
JEDERZEIT
UND
ÜBERALL.**

SparkassenZeitung Portal

SPARKASSENZEITUNG

SPARKASSE MANAGERMAGAZIN

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BLÄTTER

sparkassenzeitung.de

- Zentrales Informationsmedium der Sparkassen-Finanzgruppe
- News und Hintergründe: jeden Tag neu
- Stellenmarkt – immer auf dem neuesten Stand
- Mobiler Zugang mit Smartphone-App und Tablet-Version
- Wöchentlicher Newsletter

Ein Portal – drei Titel

- SparkassenZeitung
- SPARKASSE Managermagazin
- Betriebswirtschaftliche Blätter

Individuell und interaktiv

- Zugriff auf nahezu 10.000 Beiträge
- RSS-Feeds, optimierte Suchfunktion, Weiterempfehlung von Artikeln, Kommentarfunktion
- Vertiefte Darstellung relevanter Themen durch Links, Dokumente und Bilderstrecken
- Videos mit wichtigen Entscheidern der Sparkassen-Finanzgruppe

Testen Sie jetzt mit dem Promo-Code **BANKMAG25Z4** (gültig bis 30.11.2014) auf www.sparkassenzeitung.de/promocode