

Digitalisierung

„Im Bankenumfeld müssen sich viele Unternehmen neu erfinden“

Megatrend Digitalisierung: Lang unterschätzt beeinflusst er schon jetzt jeden Bereich der Gesellschaft, von der Arbeitswelt bis hin zum privaten Leben. Auch die Bankenbranche rüstet sich für die Auswirkungen auf ihr Geschäft. Wie die digitalisierte Finanzbranche in Zukunft aussehen könnte, diskutiert der Beirat von „Banken+Partner“ gemeinsam mit Chefredakteurin Margaretha Hamm.

Dr. Marcus Geschwandtner
Rechtsanwalt & Partner,
Dr. Fandrich Rechtsanwältinnen



Rolf Mangold
Vertriebsdirektor,
Versicherungskammer Bayern



Ralf Sterck
Key Account Manager,
Veda



Mathias Walter
Leiter Competence Center
Financial Services,
Trivadis



Jeder redet über Digitalisierung, kaum etwas passiert. Ist sie wirklich die Zukunft oder bloßer Hype?

Mangold: In der Finanzbranche wird tatsächlich viel über das Thema Digitalisierung geredet – und es bewegt sich unterschiedlich viel. Die Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie den Markt bearbeiten wollen und wie sie auf diesem Weg die Kunden mitnehmen können. Denn diese suchen mittlerweile andere, neue Zugangswege, um ihre Finanzgeschäfte zu erledigen. Darauf müssen wir uns einstellen. Einige Institute arbeiten schon sehr konkret an einer Vertriebsstrategie der Zukunft. Eine veränderte Kundensegmentierung soll den Weg ebnen. Retailkunden sollen überwiegend über das Internet bedient werden. Firmenkunden und vermögende Privatkunden, über die ja letztlich die Erträge generiert werden, sollen dagegen individueller angesprochen werden. Zudem fordern die Kunden von morgen – heute noch Kinder, aber digital extrem affin, die Kreditinstitute heraus. Hier dürfen wir den Anschluss nicht verpassen. Denn momentan sind uns viele andere Branchen in Sachen Digitalisierung und

Digitalisierung und Technisierung um Jahre voraus.

Geschwandtner: Mir ist noch ein weiterer Punkt wichtig. Denn Digitalisierung kann man in zwei Richtungen denken: Eine unternehmensinterne Digitalisierung – hier denke ich ganz klar an das Dokumentenmanagement sowie eine externe Digitalisierung, wie etwa eine Online-Kundenberatung, digitale Geschäftsunterlagen oder digitale Vertragsabschlüsse. Letzteres ist das Thema, das uns ganz besonders bewegt. Momentan spielt sich vieles noch analog ab. Die Beratung findet persönlich statt, Unterlagen werden häufig noch per Post verschickt, aber der Trend geht eindeutig zu einer fortschreitenden Digitalisierung. Hauptaufgabe der Banken und Versicherungen ist es daher, die analoge und die digitale Welt sinnvoll miteinander zu verknüpfen und individuell zu entscheiden, wie und über welchen Kommunikationskanal die Kunden angesprochen werden sollen und noch viel wichtiger „wollen“. Ein wichtiger Aspekt sind dabei aus meiner Sicht rechtliche Fragen. Wie sieht online ein gültiges Rechtsgeschäft aus? Wie steht es um die Datensicherheit und das Bankgeheimnis? Diese Dinge

wirken derzeit häufig noch wie ein Hemmschuh. Den müssen Banken und Kunden aber schnellstmöglich ausziehen. Denn es wird garantiert zur Normalität, dass Rechtsgeschäfte mehr und mehr online abgeschlossen werden. Die Entwicklung hin zur Digitalisierung wird nicht aufzuhalten sein.

Walter: Rechtsgeschäfte sind ein sehr gutes Stichwort. Ich gehe auch davon aus, dass diese zunehmend digitalisiert werden. Die elektronische Kontoeröffnung etwa wird gang und gäbe. In Deutschland gibt es knapp 35 Banken, bei denen Sie online ein Konto eröffnen können, von der BaFin geprüft und zugelassen. Nicht zu unterschätzen sind bei der Weiterentwicklung auch die großen Technologieunternehmen wie Google oder Facebook. Letzteres weiß mittlerweile mehr über Sie als die Schufa. Meiner Meinung nach ist die Digitalisierung daher weit mehr als ein Trend, sie wird nicht nur die Finanzbranche nachhaltig verändern. Herr Mangold hat es richtig skizziert. Die Banken- und Versicherungsbranche hinkt technisch zehn, 15 Jahre hinter der Marktentwicklung her. Sie hat auch ein strukturelles Problem. Zum einen durch die strenge Regulierung, zum anderen durch das geänderte Kundenverhalten. Das bedeutet, dass eigentlich eine Flexibilität an den Tag gelegt werden müsste, wie sie ihres Gleichen sucht, was aber in vielen Fällen nicht möglich ist. In den kommenden fünf bis zehn Jahren wird es daher ganz massive Veränderungen in den Geschäftsmodellen geben und geben müssen. Und Geschäftsmodell ist ein

anderes Wort für Digitalisierung. Die Unternehmen müssen an dieser Stelle auch über den Tellerrand hinausschauen, neue Wege gehen und vielleicht sogar von Wettbewerbern lernen. Im Bankenumfeld müssen sich viele Unternehmen neu erfinden. Die Notwendigkeit zu handeln ist sehr groß, denn die Verfallszeit eines Unternehmens, das schlecht läuft, ist nur kurz.

Sterck: Vieles was bereits angesprochen wurde, kann ich komplett unterschreiben. Ich sehe Digitalisierung nicht bankentypisch. Sie ist eine Innovation und aus meiner Sicht ein nicht aufzuhaltender Prozess. Wenn man bedenkt, wie groß die Entwicklungssprünge innerhalb kürzester Zeit sind: Wer hätte 1900 geglaubt, dass der Mensch zum Mond fliegt, wer hätte noch vor Jahren in Zeiten der PCs geglaubt, dass wir heute Tablets und Smartphones als mobiles Büro nutzen. Daran kann man feststellen, dass die Digitalisierung kein Hype ist. Natürlich getrieben durch den Mensch und seine Wünsche. Aber was bedeutet das für eine Bank? Da ergänze ich den Gedanken von Herrn Walter. Es bringt die Veränderung der Geschäftsmodelle mit sich. Der Kunde lebt heute in einer anderen Welt. Vor dieser Herausforderung stehen viele Institute: Was erwartet eigentlich mein Kunde? Ist es wirklich so, dass er nur digital arbeiten möchte? Oder existiert nach wie vor der Typ Kunde, der kilometerweit für ein persönliches Beratungsgespräch fährt? Noch führen die Banken ein Mischgeschäft. Die Digitalisierung ist aber nicht zu stoppen und aus Sicht der Kunden hochspannend.



Foto: Heiner Hamann

Beiräte von „Banken+Partner“: Institute, die in der Komfortzone verharren, können nur verlieren.

Müssen Banken und Versicherungen der analogen Welt über kurz oder lang den Rücken kehren?

Walter: Nein, das Thema Digitalisierung unterteilt sich nicht in schwarz oder weiß. Es wird immer Onlinekunden geben, die auch gerne mal in die Filiale kommen, beispielsweise bei komplexen Finanzierungsfragen. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Eine Veränderung werden wir aber trotzdem erleben, schon allein aus Kostengründen.

Geschwandtner: Das Thema Digitalisierung ist unglaublich komplex und vielschichtig, nicht nur bei der Kundenberatung, sondern auch bei der Geschäftsabwicklung. Das Geschäft wird sich unweigerlich ändern, denn es wird einen höheren Anteil an standardisierten Prozessen geben und die Anforderungen an das Personal werden stetig steigen. Den klassischen Bankkaufmann wird es immer weniger geben. Die Aufgaben aller Mitarbeiter werden immer spezieller, in der Beratung, in technischer Hinsicht und bei inhaltlichen Fragen. Andere Qualifikationen sind notwendig. Das umzusetzen, ist ein langer Prozess, für den aber nur wenig Zeit zur Verfügung steht. Vielleicht sollten sich die Banken auch an anderen Branchen orientieren. Viele Verlage beispielsweise lösen sich mittlerweile von ihrem angestammten Geschäftsmodell und integrieren ihre Produkte in die digitale Medienwelt. Aber so weit sind die Banken längst nicht.

Mangold: Ich nenne ein einfaches Beispiel: Ein Kunde kauft sich ein neues Auto und benötigt eine Kfz-Versicherung. Also geht er online, sucht sich vielleicht ein Vergleichsportal und schließt schnell und bequem eine Versicherung ab. Auf eine persönliche Beratung verzichtet er, denn er weißt genau, was er will und findet es ganz komfortabel im Internet. Was aber ist bei spezielleren Fragen, wie etwa der Altersvorsorge, Berufsunfähigkeit oder Unfallversiche-



rung? Hier ist unsere Erfahrung, dass der Kunde weniger Eigeninitiative entwickelt. Weil es für ihn Aufwand bedeutet, weil es Geld kostet oder weil er die Notwendigkeit nicht sieht. An dieser Stelle wird es weiterhin Kundenberatung und -betreuung vor Ort geben, wenn auch sicherlich mit weniger Standorten. Dabei gehe ich davon aus dass die Videoberatung wie auch die Beratung beim Kunden deutlich zunehmen wird.

Sterck: Genau so sehe ich das auch. Fragen, die einfach zu klären sind, sollten online beantwortet werden, möglichst transparent und übersichtlich. So können Kunden leicht an das eigene Haus gebunden werden. Für schwierige Fragestellungen braucht es nach wie vor eine Beratung. Und genau das ist der große Vorteil der Banken. Sie kennen die Menschen und sind vor Ort. Das muss sich im Geschäftsmodell widerspiegeln vor allem im Vergleich zu neuen Mitbewerbern. Hier denke ich an die Startups aus der FinTech-Branche, die mehr und mehr das Geschäft der Kreditinstitute und Versicherer beeinflussen.

Die Banken erfahren tatsächlich zunehmend externen Konkurrenzdruck. Was muss sich ändern? Ist eine andere Art der Kundenansprache notwendig?

Walter: Es sind ja nicht nur FinTechs, die den Bankensektor bedrängen, es sind mittlerweile die bekannten Player wie Ebay, Apple oder Google, die ihr Geschäft auch erfolgreich um Bankdienstleistungen erweitern. Denn sie erreichen eine extrem starke Käufer-schicht und kombinieren schon jetzt sehr geschickt ihre traditionelle Produktpalette mit neuen Vertriebswegen. Diese Entwicklung dürfen die Banken nicht verschlafen, sondern sie sollten möglichst schnell das ein oder andere Pilotprojekt starten. Als kleines, regionales Institut hat man sonst wenig Möglichkeiten, die kommenden Jahre ohne umfassende Filialschließungen zu überleben.

Mangold: Mir wird immer wieder aufs Neue gezeigt, dass viele Institute ein Defizit in der Kundenansprache haben, sich scheuen, aktiv auf Kunden zuzugehen und nach ihren Wünschen zu fragen. Viele Geschäfte bei Banken kommen nur zustande, weil der Kunde aktiv wird. Dann geht er häufig mit einem konkreten Thema und ggfls. mit einem Angebot auf seinen Berater zu. Dieser versteht es aber häufig nicht, den Kunden nachhaltig zu betrachten und auf andere Themen aufmerksam zu machen. Den Cross-Selling-Gedanken haben noch nicht alle verinnerlicht.

Sterck: Genau diese Problematik wird uns auch immer widerspiegelt. Die Mitarbeiter sind derart vielen Veränderungen unterworfen, sie müssen sich diesen in einem immer höheren Tempo anpassen. Das bedeutet natürlich Bedarf an neuen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, es macht Innovationen und neue interne Strukturen notwendig. Nach außen allerdings müssen die Mitarbeiter durchweg als vertrauenswürdige Fachkräfte fühlbar sein. Diesen fließenden Übergang zu meistern, ist im digitalen Zeitalter die Schwierigkeit.

Geschwandtner: Vertrauen und Digitalisierung müssen immer zusammen betrachtet werden. Viele Kunden stehen der digitalen Welt skeptisch gegenüber, sei es aus Angst vor Kontrollverlust oder aus Sorge um die eigenen sensiblen Daten. Hinzu kommt, dass die Branche in den vergangenen Jahren insgesamt viel Vertrauen eingebüßt und im wahrsten Sinne des Wortes zuweilen auch verspielt hat. Kein Unternehmen, das heute digital unterwegs ist, kann sich aber einen Vertrauensverlust leisten. In so einem Fall ist viel Kommunikationsarbeit notwendig, um nicht noch weitere Kundenbeziehungen zu gefährden.

Haben Sie denn bei den ganzen Negativbeispielen auch positive Erfahrungen gemacht?

Walter: In der Tat, jetzt kommt ein sehr schönes Vorzeigebispiel. Die ING-Diba hat über den berühmten Tellerrand hinausgeschaut, sich für digitale Projekte geöffnet und Erfolg mit einer Smartphone-App, die per Rechnungsfoto den Online-Überweisungsträger automatisch ausfüllt und die Zahlung über das Online-Banking freigibt. Eine großartige Idee und eine Arbeitserleichterung für die Kunden, auf der anderen Seite ein riesiger

Datenpool, aus dem die Bank schöpfen kann. Solche Chancen darf kein Kreditinstitut einfach liegen lassen.

Sterck: Diesen Service kenne ich von einer privaten Versicherung. Die Abrechnung einer Leistung war denkbar einfach: App der Versicherung herunterladen, Rechnung abfotografieren und das Foto einsenden. Das war's. Positive Erlebnisse wie diese sind doch das beste Kaufargument überhaupt. Natürlich muss jeder Kunde für sich Service und Datenschutz miteinander abwägen. Für mich persönlich aber überwiegt der Nutzen eindeutig.

Mangold: Eine Gesundheits-App geht noch einen Schritt weiter. Mit ihr können die Kunden den Weg der Rechnung über die Bezahlung hinaus verfolgen. Sie sind so in den kompletten Prozess eines Versicherungsvorgangs integriert. Ich nenne es die „Wohlfühlzone“, die mit einem solchen Mehrwert geschaffen werden kann. Das ist eine wichtige Entwicklung, in der Digitalisierung, auch um die Kundenzufriedenheit weiter zu steigern und letztlich an Unternehmen zu binden. Das alleine reicht nicht aus. Denn natürlich spielt auch immer der Preis einer Leistung eine Rolle.

Sterck: Aber auch die Transparenz der Angebote. Ich kenne das aus eigener Erfahrung: Nach dem Besuch eines

Vergleichsportals habe ich ein bestimmtes Angebot direkt auf der Homepage der Bank gesucht, bin aber nicht fündig geworden. Da brauchte es erst ein Telefonat mit der Servicehotline, um zu finden was ich suche. An dieser Stelle besteht noch deutlicher Optimierungsbedarf. Sicherlich sind Banken und Versicherungen bisher auf einem guten Weg. Wir werden alle gemeinsam auf eine Reise gehen im Zeitalter der Digitalisierung. Die ist ja nicht von heute auf morgen abgeschlossen, aber der Weg ist spannend.

Sind die Banken und Versicherungen in Deutschland noch nicht risikofreudig genug? Müssen sie sich einfach mehr zutrauen?

Walter: Richtig. Viele Institute trauen sich einfach nicht, etwas zu riskieren. Das liegt auch an unserer Fehlerkultur. Aber man muss zwangsläufig etwas probieren – und da fehlt vielen einfach der Mut. Da lässt man als sicherheitsorientiertes Unternehmen manches lieber bleiben. Die Banken werden erst aktiv, wenn sie mit dem Rücken zur Wand stehen. Das kann häufig nur schief gehen.

Geschwandtner: Die Digitalisierung der Bankenbranche bedeutet viel Eigenverantwortlichkeit der Institute. Es müssen individuelle Lösungen entwickelt



werden, auch mal unabhängig von den Verbänden und Verbundunternehmen. Das erfordert in der Tat auch Mut.

Mangold: Ich sehe es im Prinzip genauso. Aber es lässt sich definitiv ein Umbruch verzeichnen. Ich habe allerdings den Eindruck, dass der Leidensdruck im Moment noch nicht so ausgeprägt ist, um wirklich nachhaltige Veränderungen in Gang zu bringen.

Sterck: Der Leidensdruck vieler Institute macht sich in erster Linie in den Personalabteilungen bemerkbar. Die besten Mitarbeiter bekommt man heute nur noch, wenn man auch technologisch mit Innovationen überzeugen kann. Auch aus Personalsicht spielt die Digitalisierung also eine entscheidende Rolle, nicht nur um Mitarbeiter zu finden, sondern auch, um sie an das Institut zu binden.

Wie und an welcher Stelle sollen Banken und Versicherungen das Projekt Digitalisierung starten?

Walter: Da gibt es viele Mosaiksteine, die sich irgendwann zu einem Gesamtbild zusammensetzen. Man muss sich nur trauen und einfach anfangen. Sorge bereitet mir der Wettbewerbsdruck der FinTech-Branche, die unaufrichtig

wächst. Die Unternehmen organisieren und vernetzen sich, profitieren voneinander. Wenn nur ein Bruchteil der neu gegründeten FinTechs erfolgreich ist, werden sie den Finanzmarkt mit neuen Produkten und Dienstleistungen derart in Schwung bringen, dass der Leidensdruck der klassischen Institute eher zu- als abnimmt. Deswegen ist mein Rat an die Banken, ihr Geschäftsmodell unbedingt aus einer höheren Warte aus zu betrachten und offen für neue und alternative Methoden zu sein. Noch aber stehen sich viele Unternehmen einfach selbst im Weg. Herr Dr. Geschwandtner, hat es bereits gesagt, die Banken sind noch zu sehr auf ihr Kerngeschäft fokussiert und ihnen fehlt die Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

Mangold: Diese neuen Wege beginnen ja bereits beim Thema Kundenzufriedenheit. Bisher glänzen nur wenige Institute mit einer absoluten Serviceorientierung, wie Studien häufig belegen. In Einzelfällen können Banken und Versicherungen absolut überzeugen, keine Frage, aber in der Breite eben noch nicht. Das Thema Service mit der Erreichbarkeit ist noch nicht wirklich optimal gelöst. Kundenbindung aber gibt es nicht ohne Kundenzufriedenheit.

Wie kann ein Unternehmen mit mehreren hundert oder gar tausend Angestellten den notwendigen absoluten Servicegedanken von oben nach unten umsetzen?

Mangold: Generell beginnt die Serviceorientierung im Kopf der Mitarbeiter. Um diese auch nachhaltig zu steigern, gibt es sicherlich mehrere Wege. Das kann zuerst über bestimmte Leistungsanreize geschehen, mit einer entsprechenden Vergütung, auch mal über das Standardgehalt hinaus. Aber es zählen nicht immer nur monetäre Anreize: Wertschätzung und Anerkennung ist mindestens genauso wichtig, aber eigentlich wichtiger.

Sterck: Ich kenne einige Häuser, die bereits Ideenpools eingerichtet haben, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter auch auszuschöpfen. Natürlich werden auch dort bestimmte Anreize gesetzt, um die Mitarbeiter zu motivieren. Unseren Mitarbeitern stellen wir regelmäßig Zeitfenster für Innovationen zu Verfügung, etwa fünf Prozent der Wochenarbeitszeit, über eine bestimmte Projektdauer hinweg. Das ist in jedem Fall ein guter Ansatz mit positiver Resonanz. Allerdings muss er von der Geschäftsführung vorgelebt werden. Die Institute müssen das für sich ausprobieren und auch mal Vorreiter sein.

Walter: Dieser Meinung bin ich auch. Allerdings können gerade die kleinen Institute nicht frei vom jedem Kostendruck tüfteln. Wenn die Deutsche Bank mit einem Projekt 120 oder 150 Millionen Euro verliert, ist das sicher aufzufangen. Die Sparkasse von nebenan gerät in solch einer Situation aber schnell an ihre Grenzen. Insofern können im Moment nur die Big Player innovativ sein. Die Kleinen aber müssen davon lernen, denn in der letzten Konsequenz ist fehlender Mut tödlich. Es gibt immer andere, die einen gnadenlos überholen. Ein Verharren in der Komfortzone kennt nur einen Ausgang: Man kann nur verlieren.

Margaretha Hamm, Anja Töpfer

