
Inhaltsverzeichnis

**Teil I Orientierung: Grundlagen zum Thema Finanzdienstleistungen
sowie Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen**

1 Theorie – Besonderheiten der Distribution von Finanzdienstleistungen . . .	3
Ingo Bieberstein	
1.1 Einleitung	3
1.2 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen und ihre Ausprägung bei Finanzdienstleistern	4
1.2.1 Potenzialebene	4
1.2.2 Prozessebene	7
1.2.3 Ergebnisebene	9
1.3 Grundlegende Aspekte der Distributionspolitik bei Dienstleistungsbetrieben	10
1.3.1 Wesen und Aufgaben der Distribution	10
1.3.2 Ziele der Distribution	11
1.3.3 Entscheidungstatbestände	12
1.4 Besonderheiten distributionspolitischer Entscheidungen beim Absatz von Finanzdienstleistungen	13
1.4.1 Finanzdienstleistungen als Distributionsobjekte	13
1.4.2 Distributionskanal – Optionen	14
1.4.3 Distributionsorgan – Optionen	17
1.4.4 Distributionssystem-Entscheidungen	21
1.5 Ausblick	25
Literatur	26
 2 Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten	 29
Harald Brock	
2.1 Einleitung	29

2.2	Eine quantitative und qualitative Entwicklungsanalyse der Vertriebs- und Kommunikationskanäle von Banken und Sparkassen	31
2.2.1	Die Extensivierungsphase vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zu den siebziger Jahren	32
2.2.2	Intensivierungsphase in den siebziger und achtziger Jahren	40
2.2.3	Degenerationsphase von den frühen neunziger Jahren bis zur Gegenwart	44
2.3	Ausblick	52
	Literatur	54

Teil II Herausforderungen und Defizite: Angriffe auf die Wertschöpfungskette von Banken und Sparkassen

3	Herausforderungen – Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen	61
	Alexander Henk und Jens-Uwe Holthaus	
3.1	Aktuelles Umfeld und Herausforderungen für Banken und Sparkassen . . .	61
3.1.1	Branchenübergreifende Megatrends	62
3.1.2	Branchenspezifische Rahmenbedingungen	64
3.1.3	Konsequenzen für die Ergebnisse am Beispiel der deutschen Retailbanken	65
3.2	Spezielle Herausforderungen der einzelnen Institutsgruppen	66
3.2.1	Großbanken	66
3.2.2	Sparkassen-Finanzgruppe	67
3.2.3	Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken	69
3.3	Konsequenzen und Anforderungen an den erfolgreichen Vertrieb der Zukunft	70
3.3.1	Friktionsfreies Omnikanal-Angebot über alle Kundenkontaktpunkte	70
3.3.2	Einheitliche, vertriebskanalübergreifende Verfügbarkeit und Nutzung der Kundendaten	71
3.3.3	Weiterentwicklung des stationären Vertriebs	71
3.3.4	Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung	72
3.3.5	Change Management für Mitarbeiter und Führungskräfte	72
3.3.6	Systematisches Innovationsmanagement	72
	Literatur	73
4	Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten	75
	Michael Dümmler und Volker Steinhoff	
4.1	Welche Entwicklungen fordern Regionalinstitute heraus?	75
4.1.1	Technologische Entwicklung	75

4.1.2	Kundenverhalten	76
4.1.3	Kosten- und Ergebnisdruck	77
4.1.4	Demografische Entwicklung	77
4.1.5	Etablierte und neue Wettbewerber in klassischen Bankprodukten	78
4.2	Welche Chancen und Risiken entstehen daraus für die Institute?	79
4.2.1	Bestehende Kunden binden und neue gewinnen	79
4.2.2	Entlastung von Routinearbeiten	80
4.2.3	Kundenverbindung intensivieren	80
4.2.4	Mehr Qualität versus Datenüberflutung	81
4.2.5	Bedeutung der technischen Dienstleister	82
4.2.6	Filialnetz anpassen	82
4.2.7	Verändertes Rollenverständnis Kunde/Berater	83
4.2.8	Kannibalisierungseffekt bei einfachen Produkten	85
4.2.9	Geschwindigkeit in der Bereitstellung von Funktionen im Wettlauf mit Wettbewerbern	85
4.2.10	Zugang zum Kunden	86
4.3	Welchen Ansprüchen müssen Regionalinstitute künftig im Vertrieb genügen?	86
4.3.1	Der Kunde entscheidet selbst, wann, wie und von wem er wozu beraten werden möchte	86
4.3.2	Transparenz über die customer-journey und daraus abgeleitetes intelligentes Datenmanagement	87
4.3.3	Wunsch des Kunden nach Individualität und Standardisierung der Prozesse in Einklang bringen	87
4.3.4	Kundenverantwortung und Verfügbarkeit	88
4.4	Wie machen sich die Institute auf den Weg in die Zukunft?	89
4.4.1	Standortbestimmung und Szenarioentwicklung	89
4.4.2	Strategisches Zielbild beschreiben	89
4.4.3	Handlungsfelder für das Institut ableiten und Maßnahmen definieren	90
4.4.4	Umsetzung nachhalten und gemeinsam Lernen	91
	Literatur	91
5	Digitale Medien – Wie das Internet Kundenkommunikation und künftige Marktumfelder verändert	93
	Gerald Lembke	
5.1	Einführung	93
5.2	Künftige Kunden im Omnikanalmanagement erreichen	94
5.3	Innovation und Disruption	97
5.4	Disruptive Marktumfelder	98
5.5	Empfehlungen	98
	Literatur	99

6 Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten	101
Stefanie Burgmaier und Stefanie Hüthig	
6.1 Neue Konkurrenten für Banken und Sparkassen	102
6.2 Zahlungsverkehr ist beliebtes Angriffsziel	103
6.3 Fintechs tun sich im Kreditgeschäft schwer	104
6.4 Start-ups punkten bei der Geldanlage mit hohem Technik-Einsatz	106
6.5 Digitalisierung ist die Zukunft des Finanzsektors	106
6.6 Banken müssen die Angriffe der Fintechs parieren	109
6.7 Wer mit den Start-ups kooperiert	111
6.8 Sich auf Innovation einlassen	111
6.9 Szenarien für die Zukunft	113
7 Web 2.0 Banking – Was Kreditinstitute von der Fidor Bank lernen können	115
Florian Eismann	
7.1 Warum sich Banking ändern muss!	115
7.2 Online-Community – die bessere Filiale	116
7.2.1 Besondere Vorteile einer Bank-Community	116
7.2.2 Wenn Kunden die Zinsen mitbestimmen	117
7.2.3 Was eine erfolgreiche Bank-Community ausmacht	118
7.2.4 Der Kunde als Sender und Empfänger	118
7.2.5 Der Kunde als Multiplikator	118
7.2.6 Digitales Miteinander	120
7.2.7 Der Kunde als Co-Manager – Bonifizierung	120
7.3 Banking ist erforderlich, Banken sind es nicht	121
7.3.1 Technologieunternehmen mit Banklizenz	121
7.3.2 Big Data – ein Potenzial im Dornröschenschlaf	122
7.3.3 Der Plattformansatz als Wettbewerbsvorteil	122
7.3.4 Die neue Offenheit	123
7.3.5 Schnittstellen – die Autobahnen des Internet-Zeitalters	124
7.3.6 Frontend – der frei wählbare Dresscode	125
7.3.7 Das Fidor Finanz-Ecosystem	125
7.3.8 Der Kunde entscheidet – die Plattform bedient	125
7.3.9 Bitcoin & Ripple als disruptives Zahlungsmittel	127
Literatur	128
8 P2P- und P2B-Plattformen – Wie Start-ups Marketing- und Sales-Kanäle revolutionieren	129
Christian Grobe und Dominik Steinkühler	
8.1 Neuer Trend im Kreditmarkt: Crowdlending	129
8.2 Performance is everything – Wie durch Digitalisierung Kosten gesenkt und Vernetzung verbessert werden kann	132

8.3	Emotionalisierung des Bankenwesens	136
8.3.1	Crowdlending als moderne Version des Genossenschaftsgedankens	137
8.3.2	„Massenabfertigung“ führt zu emotionaler Vernachlässigung im Bankwesen	137
	Literatur	140
9	Digital Services und Commerce der Zukunft – Was können Finanzdienstleistungsunternehmen vom Handel von Morgen lernen?	141
	Gerrit Heinemann, Mathias Gehrckens und Roland Adams	
9.1	Digitale Revolution – Kaufverhalten und Wertschöpfung im Umbruch ...	141
9.1.1	Digitales Universum	142
9.1.2	Dynamische Veränderung des Kaufverhaltens	144
9.1.3	Wertschöpfung im radikalen Wandel	146
9.2	Status der Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche	149
9.2.1	Deutsche Finanzdienstleister verbummeln digitalen Wandel	149
9.2.2	Digital Services und Commerce – Finanzdienstleister im Quervergleich	150
9.2.3	Multi- bzw. Omni-Channeling als ultimative Vertriebsherausforderung für Finanzdienstleister	151
9.2.4	Zwischenfazit: Was Finanzdienstleister vom Handel lernen können	152
9.3	Lernen vom No-Line-Handel	154
9.3.1	No-Line-Handel als Verkaufsform der Zukunft	154
9.3.2	Kommunikation und Customer Touchpoints	163
9.3.3	Key-Enabler und interne Erfolgsfaktoren – Elemente für den Wandel	165
9.3.4	Exemplarisches Vorgehensmodell	168
9.4	Auswirkungen auf die Zukunft der Finanzdienstleistungsbranche antizipieren	169
	Literatur	170
Teil III	Neuorientierung: Strategie und Changeprozesse in Banken und Sparkassen	
10	Das Vorausgeschickte oder: Warum das mit der Umsetzung selten klappt	175
	Claudia Maria Fürst und Dirk A. Kochan	
10.1	Einleitung	176
10.2	Die Frage nach den Vertriebswegen in der Finanzdienstleistungsindustrie	176

10.3	Das Vorausgeschickte – die Entscheidungsprämissen	177
10.3.1	Grundlegende Bedeutung von Entscheidungsprozessen	177
10.3.2	Erste Begrenzung: Entscheidungsprämissen	179
10.3.3	Wichtigste Entscheidung im Unternehmen: In welchem Spiel sind wir?	180
10.4	Einen Schritt tiefer: Der Entscheidungsprozess und seine Denkmodelle	183
10.4.1	Fünf Elemente von Entscheidungen	183
10.4.2	Zweite Begrenzung: Denkmodelle	184
10.4.3	Vierte Begrenzung: Gewohnheiten der Interaktion	188
10.5	Elegantes Entscheiden und der Möglichkeitsraum	190
11	Multichanneling als Kernelement zukunftsfähiger Geschäftsmodelle – Das ‚Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur‘	193
	Stefanie Auge-Dickhut, Bernhard Koye und Axel Liebetrau	
11.1	Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und Technologie als Veränderungstreiber	194
11.2	Win-Win-Cycle von Kunde und Bank	195
11.3	Kundenbedürfnisse verstehen	196
11.4	Modernes Multichanneling	199
11.4.1	Point- of-Sale	199
11.4.2	„Geschäfte sind Mittelalter“ und Cross-Channel ist State of the Art	200
11.4.3	Triangulation zwischen Ort, Situation und Kanalmix	200
11.5	Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur als Orientierungsrahmen	204
11.6	Erkenntnis	206
	Literatur	207
12	Multikanalstrategie – Optimierung des Multikanalvertriebs in mittelständischen Finanzinstituten	209
	Claudia Stalla	
12.1	Einleitung	209
12.2	Zentrale Fragestellungen zur Definition einer Multikanalstrategie in mittelständischen Banken	210
12.2.1	Auswirkungen des Kundenverhaltens auf die Multikanalstrategie am Beispiel von ausgesuchten Kundengruppen	210
12.2.2	Wofür steht unser Kreditinstitut?	212
12.2.3	Welche Produkte eignen sich für eine Multikanalstrategie?	213
12.2.4	Die Kür: Aus Multikanal wird Omnikanal	215

12.3 Vorgehensweise zur Strategiefindung im Multikanalmanagement – insbesondere bei mittelständischen Banken und Sparkassen	216
12.3.1 Aufnahme der Ist-Situation, inkl. Identifizierung der Gesamtstrategie	216
12.3.2 Marktanalyse	219
12.3.3 Strategiefindung Multikanal und Eingliederung in die Gesamtstrategie	219
12.4 (Miss-)Erfolgsfaktoren für eine Multikanalstrategie	221
12.5 Zusammenfassung	222
Literatur	223

Teil IV Inside Tomorrow's Retail Bank: Die reibungslose Verzahnung von Filiale, Online, Mobile und Social Media

13 Kundenzentrierung – Kundenmanagement im Kontext eines innovativen Multikanalvertriebs	227
Holger J. Kern	
13.1 Der Kunde im dynamischen Umfeld des Retail Bankings	227
13.2 Handlungsfelder – In welchen Bereichen müssen deutsche Retailbanken aktiv werden?	230
13.2.1 Handlungsfeld 1: Kundenzentriertes Geschäftsmodell	230
13.2.2 Handlungsfeld 2: Vereinfachung des Geschäftsmodells	232
13.2.3 Handlungsfeld 3: Optimierung der Distributionswege	234
13.2.4 Handlungsfeld 4: Informationsvorsprünge nutzen	236
13.3 Den Zug in das digitale Zeitalter nicht verpassen	237
Literatur	238
14 Interaktive Finanzberatung – Filiale, Online & Co. im Multikanal	239
Simon Oberle	
14.1 Die persönliche Kundenberatung im Multikanal-Banking	239
14.2 Kundenanforderungen und Herausforderungen an eine interaktive Beratung	240
14.2.1 Vernetzung der Kanäle	240
14.2.2 Individualität der Beratung	241
14.2.3 Interaktion mit spürbarem Einfluss auf das Beratungsergebnis ..	243
14.2.4 Einfache und nachvollziehbare Beratungsinhalte	244
14.2.5 Visualisierung	245
14.3 Besondere Herausforderungen für Beratungsanwendungen in der Zukunft anhand verschiedener Kanäle im Banking	245
14.3.1 Beratungsanwendungen im stationären Vertrieb	245
14.3.2 Beratungsanwendung im mobilen Vertrieb	248
14.3.3 Videoberatung	248
14.3.4 Mobile- und Internetbanking	249

14.4 Empfehlungen zur Entwicklung von interaktiven Technologien	251
14.5 Beispiel interaktiver Finanzberatung anhand der Technologiestudie Interactive Advisory (INA)	252
14.6 Fazit	254
Literatur	255
15 Digital Signage – Effizienter Vertriebskanal oder lediglich „bunte Bilder in der Filiale“?	257
Sebastian Groppe	
15.1 Einleitung	257
15.2 Defizite im Umgang mit Digital Signage-Lösungen	258
15.3 Digital Signage richtig im Multichannel-Mix einsetzen	259
15.3.1 Die Usability und die User Experience muss verbessert werden	260
15.3.2 Der Content muss verbessert werden	260
15.3.3 Intelligenter Content ist der Königsweg	261
15.3.4 Der emotional Point of Sale ist das Ziel	263
15.3.5 Kreditinstitute müssen den richtigen Umgang mit Digital Signage-Lösungen lernen, um Filialen zu stärken	264
15.4 Zusammenfassung und Ausblick	266
Literatur	266
16 Mobile und Social Media – Digitalisierung im Multikanalvertrieb	269
Dirk Neuhaus	
16.1 Einführung	269
16.2 Wandel im Finanzdienstleistungsbereich	270
16.2.1 Zielgruppen im Web 2.0	270
16.2.2 Digitalisierung im Finanzdienstleistungsbereich	272
16.3 Social Media im Multikanalvertrieb	276
16.3.1 Rich Media	276
16.3.2 User Generated Content	279
16.4 Zusammenfassung	283
Literatur	283
17 Mobile Banking – Einordnung und Entwicklung des mobilen Kanals im Multikanalvertrieb	285
Stefan K. Brinkmann	
17.1 Einleitung	285
17.2 Vielfältige Herausforderungen	286
17.3 Einordnung des mobilen Kanals im Multikanalvertrieb	288
17.4 Beispiele für Lösungsansätze im Finanzbereich	290

17.5 Fazit	296
Literatur	296
18 iBeacon – Neue Chancen der Kundenansprache für Banken und Sparkassen im Multi- und Omnichannel-Management	297
Alexander Oelling, Judith Oelling und Harald Brock	
18.1 Einleitung	297
18.2 Die Technologie	299
18.2.1 iBeacon	299
18.2.2 Beacons und Sicherheit	300
18.2.3 „Beacon Management Platform“ bzw. „Proximity Interaction Platform“	300
18.3 iBeacon – Use cases für Banken und Sparkassen	300
18.3.1 Klassifizierung der gesendeten Mitteilungen	300
18.3.2 Use cases in Banken und Sparkassen	301
18.4 iBeacon – Nutzen und Chancen für Banken und Sparkassen	302
18.5 Fazit und Ausblick	303
Literatur	304
19 Crowdbanking – Die Potenziale von Social Media für deutsche Banken ...	305
Tom Gellrich, Jonas Grella, Johannes Hiebsch und Lennard Weghöft	
19.1 Über die Studie „Crowdbanking – die Revolution der Bankenwelt bis 2020“	306
19.2 Soziale Medien: Einer der größten Trends der heutigen Zeit	306
19.2.1 Die Aktivitäten von Unternehmen in den sozialen Medien nehmen zu; Banken fallen jedoch zunehmend zurück	307
19.2.2 Erstarkende Konkurrenz durch Eintritt von neuen Marktteilnehmern mit Social Media Ausrichtung in banken-relevanten Dienstleistungsfeldern	307
19.3 Crowdbanking-Studie: Social Media-affine Kunden stellen ein signifikantes Kundensegment für Banken dar	308
19.3.1 Zielkundensegmente für Social Media Aktivitäten werden für Banken zunehmend wirtschaftlich attraktiver	310
19.3.2 Nachfrage nach dem Ausbau von sozialen Medien als Vertriebs- und Transaktionsplattformen erhält Aufwind	311
19.3.3 Dreistufiges Evolutionsmodell – Aufbau einer nachhaltigen Social Media Strategie	312
19.3.4 Relevante Kundenbedürfnisse und Themen für eine nachhaltige Social Media Strategy	313
19.3.5 Ableitung von Social Media Angeboten aus Kundenbedürfnissen und Zuordnung zu Evolutionsstufen	315

19.3.6	Grobe Analyse zum Reifegrad der Banken entlang des dreistufigen Evolutionsmodells	317
19.4	Banken müssen sich unterschiedlichen Herausforderungen beim Aufbau einer erweiterten Social Media Präsenz stellen	318
20	Verbraucherplattformen: Wie Kunden im Internet suchen und wie man sie dort abholen kann – Ein Erfahrungsbericht	321
	Kai Förderer	
20.1	Einleitung zur Multi-Channel-Strategie bei Banken	321
20.2	Was Kunden eigentlich wollen	322
20.3	Was sind aktuell die Megatrends rund um das Thema „Finanzdienstleistungen“?	322
20.4	„Content is King“ – wie sich eine unabhängige Verbraucherplattform diesen Trend zunutze macht	324
20.5	Welche Erfahrungen können/sollten Finanzdienstleister für ihre eigenen Überlegungen berücksichtigen?	325
20.6	Was ist das Ziel im Rahmen einer guten Multikanal-Strategie?	326
20.7	Was sind die Herausforderungen und Chancen einer guten Google-Strategie?	327
20.8	Welche anderen Social Media-Plattformen gehören einfach dazu und wie reagieren die Bankkunden auf solche Aktivitäten?	329
20.9	Was sind die Dos und Dont's auf anderen Plattformen, wenn man plötzlich auch im Internet messbar und gläsern ist?	330
20.10	Fazit/Ausblick	330
	Literatur	331
21	Customer Service Center – Persönlicher Ansprechpartner in allen Kanälen	333
	Harald Brock und Henrik Matthies	
21.1	Vision Banking 2020 aus Kundensicht	333
21.2	Einführung	334
21.3	Aktivitäten eines Call- bzw. Customer Service Centers	336
21.4	Wandel vom Call- zum Customer Service Center	337
21.5	Herausforderungen für Banken und Sparkassen	338
21.6	CSC im strategischen Kontext	340
21.6.1	Die strategische Relevanz eines CSC	340
21.6.2	Marktanalyse	341
21.6.3	Strategiefindung	342
21.7	Make-or-Buy Entscheidung im CSC Kontext	343
21.8	Open Innovation im Customer Service Center	344
21.9	Zusammenfassung und Ausblick	345
	Literatur	346

22 Smart Analytics – Neue Möglichkeiten für Finanzdienstleister in der digitalen Welt 349

Patrick Mäder und Markus Franke

22.1 Entscheidende strategische Fragen 349

22.2 Einfluss von Digital und Smart Analytics 352

22.3 Erfolgskriterien und Lessons Learned von Smart Analytics 355

22.4 Zusammenfassung und Ausblick 359

Literatur 360

23 Onlineidentifikation – Medienbruchfreies Multikanalmanagement 363

Franz Thomas Fürst und Frank Stefan Jorga

23.1 Überblick Verfahren WebID Identify Personal 364

23.1.1 Schritt 1: Persönliche Daten werden erfasst 364

23.1.2 Schritt 2: Durchführung der Identifikation im Videotelefonat ... 365

23.1.3 Schritt 3: Lieferung der Nachweise an den Bankpartner 367

23.2 Rechtlich-regulatorische Einordnung und Anerkennung durch das Bundesministerium der Finanzen (BMF) 367

23.3 Verbesserungen zu herkömmlichen Verfahren (zum Beispiel PostIdent) 370

23.3.1 Verbraucherfreundlichkeit und Nutzbarkeit 370

23.4 Sicherheit 370

23.5 Fraud und Risk Management mit Unterstützung des WebIDs 371

23.6 Exemplarische Anwendungsszenarien im Praxisbeispiel für Banken und Sparkassen 372

23.6.1 Online-Finanzprodukte 372

23.6.2 Produkte für bestimmte Finanzsituationen (Kleinkredite, Absatzfinanzierung, Bargeld überall, Mobile Banking) 372

23.6.3 Online-Vertragsabschluss (WebID Contract) 374

Sachverzeichnis 377

Multi- und Omnichannel-Management in Banken und
Sparkassen

Wege in eine erfolgreiche Zukunft

Brock, H.; Bieberstein, I. (Hrsg.)

2015, XXIII, 380 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06537-9