
Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich wandelnden Bankgeschäftes

Jürgen Lieberknecht

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	25
2	Entwicklungsphasen des Bankenmarktes Deutschland	26
2.1	Aktuelle Situation der Banken in Deutschland	27
2.2	Zentrale Einflussfaktoren auf das Retail-Bankgeschäft	28
3	Strategien eines langfristig ausgerichteten Unternehmenserfolges	30
4	Ausgewählte Ansätze einer anwendungsorientierten Umsetzung der Strategien	34
5	Schlussbetrachtung	36
	Literatur	37

1 Einleitung

Die Finanzbranche befindet sich seit geraumer Zeit in einem umfassenden Umbruch. Rahmenbedingungen haben sich verändert, insbesondere der Trend zur Digitalisierung, der Verbraucherschutz und veränderte Kundenbedürfnisse sind Themen, mit denen sich die Bankenbranche derzeit intensiv auseinandersetzen muss (vgl. Baxter und Vater 2014). Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf das Bankgeschäft, auf die Banken angemessen reagieren müssen, wenn sie auf lange Sicht erfolgreich im Markt bestehen wollen (vgl. Bauer und Praeg 2014) (Abb. 1).

J. Lieberknecht (✉)
TARGOBANK AG & Co. KGaA, Düsseldorf, Deutschland



Abb. 1 Rahmenbedingungen im Retailbanking „Jäger des verlorenen Schatzes“. (Quelle: TARGO-BANK)

2 Entwicklungsphasen des Bankenmarktes Deutschland

In der Vergangenheit haben Kreditinstitute im Retail-Banking mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen, die sich idealtypisch in drei Phasen unterteilen lassen.

In der ersten Phase lag der Schwerpunkt auf Distribution. Sie war dadurch gekennzeichnet, dass Banken sich durch die Strategie, möglichst viele Filialen zu eröffnen, Wettbewerbsvorteile versprachen. Über die steigende Zahl an Geschäftsstellen generierte eine Bank Wachstum.

Eine solche Wachstumsstrategie kann isoliert betrachtet nur so lange erfolgreich sein, bis die Fläche besetzt ist oder die Flächenpräsenz in Frage gestellt wird. Letzteres ist durch eine zunehmende Digitalisierung eingetreten, die neue Kommunikations- und Vertriebskanäle eröffnet hat. Diese erste Phase ist in Deutschland seit mehreren Jahren bereits abgeschlossen – die Bankendichte zählt trotz mittlerweile sinkender Zahl von Bankfilialen aber immer noch zur höchsten weltweit. Dabei gibt es aktuell ebenso Banken, die gegen den Trend, Filialen eröffnen, um vor Ort für den Kunden präsent zu sein. Denn: Der persönliche Kontakt zur Bank ist nach wie vor grundlegend für eine gute Kunde-Bank-Beziehung (vgl. Bain & Company 2014).

Die zweite Phase, in welche die Retail-Banken eintraten, war durch deren Preispolitik bestimmt. Nachdem das Filialnetz in der Fläche ausgebaut war, versuchten die Banken anderweitig Wachstum zu generieren. Das geschah bei vielen Instituten über den Preis für Bankprodukte und -dienstleistungen. In Deutschland sind Kunden sehr preissensitiv, gerade was Bankdienstleistungen betrifft (vgl. Accenture 2010). Schließlich haben Banken jahrelang durch kostenlose Konten, Wechselangebote in allen Produktkategorien (zum Beispiel durch Gutschriften bei der Neueröffnung eines Girokontos) versucht, sich Kun-

den gegenseitig abzuwerben und so durch Verdrängung zu wachsen. Banken haben ihre Kunden damit zu einer Art „Kostenloskultur“ in Bezug auf Bankdienstleistungen erzogen.

Gleichwohl: Über die Nutzung von Bankdienstleistungen lässt sich (noch) Geld verdienen, beispielsweise im Wertpapiergeschäft. Entsprechend aggressiv gehen die Marktteilnehmer in die Akquisition. Ein Depotwechsel ist inzwischen überaus unkompliziert und schnell online möglich, sodass Wettbewerber für einen Depotübertrag mit einer Prämie von bis zu 2500 € (je nach Depotvolumen) warben.

Als die Möglichkeiten ausgereizt waren, über den Preis oder Aktionsangebote Kunden zu gewinnen, begann die dritte Phase. Aufgrund stark geschrumpfter Margen im Privatkundengeschäft, gab es kaum noch Spielraum für weitere Preissenkungen. Deshalb war es in dieser Phase das Ziel, sich beim Kunden durch ein klares Produkt-, Service- oder Beratungsversprechen von der Konkurrenz abzusetzen. Differenzierungsstrategien lösten somit reine Preisstrategien ab (vgl. Krause und Wildhirt 2012).

Neue Filialen zu eröffnen und Preise zu senken, sind relativ einfach umsetzbare Maßnahmen, sie sind ein einfacher Weg zu mehr Wachstum. Differenzierungsstrategien stellen eine größere Herausforderung dar, das heißt in der Beratung und bei möglichst jedem Kundenkontakt so unterscheidbar zu sein, dass Kunden eine Bank in ihre engere Auswahl nehmen. Kundenerlebnisse müssen sich von der Konkurrenz abheben.

Es war ein Fehler zahlreicher Kreditinstitute, weiterhin (nur) auf Filialeröffnungen als Wachstumstreiber zu setzen, als bereits absehbar war, dass die Erträge der Branche stagnieren oder sogar sinken würden. Als die Digitalisierung etwa ab dem Jahr 2000 einsetzte, war erkennbar, dass diese Strategie mit hohen Risiken versehen war.

Darüber hinaus war es im Nachhinein nicht richtig, sich insbesondere in der zweiten Phase (und zum Teil noch heute) auf einen ruinösen Preiswettbewerb einzulassen – Fehler, die andere Industrien ebenfalls begingen. Mit regelmäßigen Sonderkonditionen kann man in einem nahezu stagnierenden Markt nicht dauerhaft wachsen. Hierzu lässt sich bereits in der einschlägigen Fachliteratur nachlesen, dass man gleichzeitig nicht Preisführer und Qualitätsführer sein kann (vgl. Grant 2007).

Die Konsequenzen dieser Aktivitäten sind bereits schmerzhaft und werden weiterhin erhebliche Anpassungsanstrengungen bedingen.

2.1 Aktuelle Situation der Banken in Deutschland

Die großen privaten Banken bauen ihr Filialnetz zurück oder geben es fast völlig auf. Insgesamt gibt es in Deutschland zu viele Geschäftsstellen, weil immer mehr Kunden aufgrund einer fortschreitenden Digitalisierung neue Kommunikations- und Vertriebswege in Anspruch nehmen. Dadurch sinkt die Kundenfrequenz in den Geschäftsstellen.

Gleichzeitig sinken im Privatkundengeschäft weiter die Margen und aufgrund der aktuellen Niedrigzinsphase verstärkt sich der Druck auf der Preisebene. Es ist aktuell für Kreditinstitute eine große Herausforderung, mit Produkten auf der Passivseite Erträge zu generieren. Deshalb fokussieren die Institute im Bankvertrieb zunehmend Produkte, welche die Aktivseite der Bilanz betreffen.

2.2 Zentrale Einflussfaktoren auf das Retail-Bankgeschäft

Fortschreitende Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung beschleunigt Entwicklungen der Banken im Kontext der dritten Phase, in der sie versuchen müssen, sich durch „Kundenerlebnisse“ von ihren Wettbewerbern abzuheben. Die digitalisierte Welt ist durch ein hohes Maß an Transparenz gekennzeichnet. Diese wird beispielsweise durch Online-Portale erhöht, welche den Kunden eine Vergleichbarkeit von Finanzprodukten und -dienstleistungen erleichtern. In dieser Phase sind Banken durch verändertes Kundenverhalten gezwungen, ihre bisherigen Strategien fundamental zu überdenken und sich neu aufzustellen.

Kreditinstitute können sich den dynamischen Entwicklungen der Digitalisierung nicht entziehen. Erträge wachsen im Privatkundengeschäft kaum noch, es herrscht Verdrängungswettbewerb, Kosten der Kundenakquisition steigen, klassische Wettbewerber aus dem Bankenumfeld, „FinTechs“ und Internetkonzerne drängen in vormals altradierte Bankgeschäftsfelder vor. Banken mit einer zu hohen Kostenstruktur werden im Markt möglicherweise nicht mehr ausreichende Renditen erzielen und (notwendigerweise) in größeren Instituten oder Verbänden aufgehen – es wird eine Konsolidierung geben.

Zunehmende Regulierung

Eine weitere zentrale Rahmenbedingung ist der Verbraucherschutz (vgl. Kuhn 2014). Nicht nur die Digitalisierung führt zu einer immer höheren Transparenz, der Verbraucherschutz, die Aufsichtsbehörden und der Gesetzgeber wirken in die gleiche Richtung. Die Zahl der Vorschriften, die der Regulierung der Banken dienen, steigen ständig. Beispiele sind die Verbraucherkreditrichtlinie, Produktinformationsblätter, MiFID I/II oder die Europäische Bankenrichtlinie. Die Regulierung der Banken durch den Gesetzgeber zielt im Wesentlichen darauf ab, die Verständlichkeit von Finanzprodukten und -dienstleistungen für den Kunden zu erhöhen. Der Verbraucher soll letzten Endes die Möglichkeit haben, Bankleistungen ohne große Mühe vergleichen zu können und transparent über Produkteigenschaften und Kosten aufgeklärt zu werden. Zudem soll Bankkunden der Wechsel zwischen unterschiedlichen Anbietern erleichtert werden.

Erwartungen der Bankkunden

Kontakt immer und überall: Die Erwartungen der Kunden im Retail Banking haben sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt (vgl. Visa Europe Services Inc. und Roland Berger Strategy Consultants 2015). Was den Zugang zur Bank betrifft, lassen sich die Erwartungen durch vier Begriffe beschreiben: „anytime“, „anywhere“, „anything“, „any device“. Das heißt, dass Bankkunden künftig 24 h am Tag, sieben Tage die Woche, 52 Wochen im Jahr ohne Unterbrechung von jedem Ort und über jedes Endgerät Zugang zu Bankleistungen haben wollen.

Mehrwert erwartet: Kunden erwarten von ihrer Bank zum Ersten „Value for Money“, also einen Gegenwert für ihr Geld, zweitens „Value for Time“: Zeit ist für viele Menschen das knappste Gut, weshalb sie Bankgeschäfte schnell und bequem erledigen wollen. Drittens wollen Kunden immer öfter „Value for Moment“, das heißt, zum richtigen Zeitpunkt das richtige Angebot. Und viertens „Value for Me“, Angebote, die individuell auf den Kunden zugeschnitten sind.

Mit der Digitalisierung werden im Moment die ersten beiden Aspekte mehr oder weniger erfüllt, wodurch Bankgeschäfte für den Kunden einfacher und für die Bank kostensparender werden.

Die Aspekte drei und vier sind teilweise noch „Zukunft“ – gleichwohl ist anzunehmen, dass auch diese bald Realität werden. Banken sollten im Rahmen anstehender Veränderungen indes stets beachten, dass der Mensch-zu-Mensch-Kontakt niemals ganz ersetzt wird. Erledigen Kunden alles digital, findet ein persönlicher Dialog nicht mehr statt.

Banken müssen deshalb mittels technischer Möglichkeiten erkennen, wie Kunden sich in bestimmten Situationen verhalten, das heißt handeln. Verwenden Kunden aktuell beispielsweise Apps als Zugang zur Bank, kann die Bank diesen Augenblick nutzen, um ihnen eine Botschaft zu senden („In App Messaging“).

Überlegungen, Prozesse so gestalten, dass Kunden möglichst nur noch Apps nutzen, führen dabei kurzfristig zwar zu Kostenreduktionen – gleichwohl: die Kunde-Bank-Beziehung distanziert sich sukzessive. Eine wesentliche Herausforderung für Banken besteht somit darin, Zugänge für Kunden möglichst einfach zu gestalten, ohne dass der persönliche Kontakt abreißt.

Hybrides Kaufverhalten: Kunden sind in ihrem Kaufverhalten heute „hybrid“ (vgl. Hientzsch und Bocken 2013, S. 2 ff.). So kommen sie beispielsweise in die Filiale, um sich beraten zu lassen, benutzen im Anschluss ihr Smartphone oder das Internet, um einen Wertpapier-Kaufauftrag zu erteilen oder sich weiter zu informieren.

Ebenso kommt es regelmäßig vor, dass der Kunde sich online Wissen aneignet und den Geschäftsabschluss zusammen mit seinem Berater in den Geschäftsräumen der Bank tätigt, sog. ROPO-Effekt (Research Online Purchase Offline).

Die Mehrzahl der Kunden ist heute wesentlich besser informiert als früher und kommt mit einer klaren Preiserwartung in die Filiale. Dabei werden häufig Internet-Vergleichsportale genutzt. Bankberater müssen sich darauf einstellen und offensiv mit den Kundenerwartungen umgehen. Offensiv umgehen heißt: Der Berater erkundigt sich gleich zu Beginn des Beratungsgesprächs, ob und wie sich der Kunde informiert hat. Das hilft ihm, sich auf das Gespräch einzustellen.

Barrierefreier Kontakt: Anspruchshaltungen der Kunden sind ebenso gestiegen. Kunden sind heute weniger denn je Bittsteller, sie haben ausreichend Auswahl, Wartezeiten werden kaum toleriert. Terminvereinbarungen erfordern barrierefreie Prozesse, das heißt, sie müssen online und offline möglich sein.

3 Strategien eines langfristig ausgerichteten Unternehmenserfolges

24-h-Zugang

Die erste große Herausforderung für eine Bank ist, Kunden einen jederzeitigen Zugang zur Bank sicherzustellen. Gerade in Deutschland, wo Banken noch kundenunfreundliche Öffnungszeiten haben, ist dieses ein zentrales Thema.

Inbound-Marketing

Die Art und Weise der Kundenakquisition wird sich in den nächsten Jahren durch das sogenannte „Inbound Marketing“ grundlegend verändern. Dabei handelt es sich um eine Marketingstrategie, die darauf abzielt, von Kunden durch mehrwertige, nützliche Inhalte gefunden zu werden (Abb. 2).

In den vergangenen 15 bis 20 Jahren war Marketing dadurch gekennzeichnet, dass Banken Werbekampagnen initiierten, Werbung im Fernsehen schalteten, Direktmarketing und Verkaufsförderungsaktionen betrieben. Auf diese Art und Weise versuchte man, Kunden an die Bank zu binden. Diese Instrumente werden nach wie vor eine Rolle spielen.

Gleichwohl: Die Herausforderung für die Bank wird in Zukunft jedoch sein, den Kunden dann anzusprechen, wenn er sich gerade mit einem bestimmten Thema beschäftigt, beispielsweise in dem Moment, in welchem er mit seinem Tablet vor einem Fernseher sitzt und über eine größere Anschaffung nachdenkt, die ggf. die Aufnahme eines Kredits erfordert. Zu diesem Zeitpunkt muss eine Bank präsent sein. In dem Moment, in dem der Kunde sich diesem Thema widmet, muss die Bank ihm eine einfache Möglichkeit anbieten, Kontakt mit ihr aufzunehmen – etwa online oder indem er telefonisch einen Termin vereinbart.

Dazu benötigt die Bank eine echtzeitbasierte Werbung, also eine, die den Kunden in dem Moment anspricht, in dem er dafür besonders zugänglich ist. Inbound Marketing bedingt, dass eine Bank den konkreten Kontext erkennt, in dem sich der Kunde aktuell bewegt – und das sowohl bei Neukunden als auch Bestandskunden. Besucht der Kunde eine Website, muss die Bank erkennen, ob bei ihm gerade ein Kredit- oder Anlagebedarf



Abb. 2 Inbound Marketing. (Quelle: TARGOBANK)

besteht – und: Wie ist die Website in Echtzeit zu modifizieren, damit der Kunde Angebote erhält, die ihn gerade interessieren könnten? Hierbei handelt es sich letztlich um eine extreme Form des „Targeting“ (zielgruppenorientiertes Einspielen von Werbung).

Da ein Kunde möglicherweise einmal im Jahr in eine Filiale geht, um sich beraten zu lassen, ist es so bedeutsam, den Kunden genau an dem Ort anzusprechen, an welchem er sich gerade befindet, zum Beispiel am Geldautomat, Kontoauszugsdrucker oder am PC beim Online-Banking. In diesem Fall bekommt er exakt das angeboten, was in der jeweiligen Situation für ihn relevant ist.

Inbound Marketing wird die Möglichkeiten der Kundenakquisition und -ansprache radikal verändern. Kommen Kunden nicht intrinsisch motiviert zur Bank, nutzen Banken intelligente Mustererkennungsprogramme, einschließlich einer möglichst lückenlosen Kundenkontakthistorie, um ihn in geeigneten Momenten zu erreichen.

Hierbei besteht das Risiko, dass Kunden sich durch zu häufige Angebote oder Botschaften belästigt fühlen. Banken müssen insofern sehr sorgfältig vorgehen, die Erlaubnis des Kunden explizit einholen und Transparenz darüber schaffen, welche Serviceleistungen sie anbieten. Wesentlich ist, dass Kreditinstitute Kundendaten keinem Dritten zur Verfügung stellen, das heißt, ein Verkauf der Daten muss ausgeschlossen sein. Das Vertrauen und der Datenschutz der Kunden haben höchste Priorität. Kunden müssen auch sagen können, dass sie keine Informationen haben möchten.

Omnikanal-Banking

Banking entwickelt sich im Zuge der Digitalisierung vom Multikanal-Banking zum Omnikanal-Banking. Dabei werden die einzelnen Kommunikations- und Vertriebskanäle im Idealfall nahtlos in Echtzeit miteinander verknüpft. Es geht darum, die zentralen Produkte und Leistungen in allen Kanälen anzubieten. Der Kunde wählt die Art des Zugangs, nicht die Bank. Für Banken besteht die Schwierigkeit darin, dass alle Vertriebswege ineinandergreifen und nicht isoliert nebeneinander bestehen (Abb. 3).



Abb. 3 Omnikanal-Banking. (Quelle: TARGOBANK)

Kundenorientierung

Bis zur Finanzkrise 2008 stand bei vielen Banken der Produktverkauf im Vordergrund. Hiervon haben Kunden und Kreditinstitute profitiert, solange die Märkte aufwärts tendierten. Seit der Finanzkrise ist die Situation verändert. Kundenorientierung steht im Fokus – und dabei kommt es vor allem auf die Haltung der Bankmitarbeiter an. Notwendig sind deshalb Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern sowie eine entsprechende Steuerung durch die Bank.

Beispiel TARGOBANK: Früher wurde die Bank über die Vertriebs- und Ertragsorientierung gesteuert. Erfolg wurde vor allem am Ertrag gemessen. In den vergangenen fünf Jahren fand hier ein Transformationsprozess statt. Heute ist der Anspruch, ein nachhaltiges Wachstum für Kunden, Bankmitarbeiter und Bankeigentümer zu schaffen. Konkret bedeutet das, dass das Steuerungssystem auf drei Säulen ruht: **Ertrag, Wachstum und Qualität**.

Wachstum kann die Bank nur erzielen, wenn die Netto-Kundenzahl steigt. Und: Diese steigt nur, wenn die Kundenbindung gestärkt wird und somit neben dem Neukundenzuwachs möglichst wenige Kunden die Bank verlassen. Bei jedem der drei genannten Kriterien muss eine Filiale einen Mindestwert erreichen, um honoriert zu werden. So kann beispielsweise ein sehr schlechtes Ergebnis in der Dimension Qualität nicht durch hohe Erträge oder hohes Wachstum kompensiert werden. Die besten Filialen schaffen es, alle Kriterien gut zu erfüllen. Gemessen wird anhand quantitativer Größen, aktuelle Kundenbefragungen zur Kundenzufriedenheit werden zudem hinzugezogen. Die Geschäftsstellen erhalten monatlich Auswertungen für diese drei Kriterien. Das Verhalten der Bankmitarbeiter verändert sich hierdurch sukzessive in die unternehmensstrategisch gewünschte Richtung. Dieses entspricht der quantitativen Steuerung.

Außerdem wurde eine computergestützte Beratungsanwendung konzipiert, die den optimalen Ablauf des Beratungsgesprächs gewährleistet. Der Berater kann mit dem Kunden keinen Abschluss tätigen, wenn er sich nicht dieser Beratungsanwendung bedient. Dabei besitzt er eine gewisse Flexibilität, gleichzeitig ist die Bankmeinung in jeder Empfehlung zu 100 % gewährleistet. Der Kunde kann beispielsweise bei der Anlageberatung in jeder Assetklasse aus den besten Produkten auswählen. Um festzustellen, welches die besten Produkte sind, arbeitet die Bank mit einer unabhängigen Research-Gesellschaft zusammen. Dies dient der qualitativen Steuerung (Abb. 4).

Preisdifferenzierung

Die meisten Kunden verstehen, dass nicht alle Vertriebskanäle die gleichen Preismodelle bieten können. Persönliche Beratung rechtfertigt einen höheren Preis als Online-Vertrieb. Wichtig ist, Preisschwellen richtig zu definieren und keine Brüche zwischen den Kommunikations- und Vertriebskanälen zu haben.

In Echtzeit agieren

Eine weitere große Herausforderung für Kreditinstitute ist das Thema „Real Time“ beziehungsweise „Direct Response“, also in Echtzeit zu agieren. Hierfür wird auch der Begriff „Nowness“ verwendet. Dabei geht es darum, dem Kunden Leistungen innerhalb kürzester



Abb. 4 Kundenvertrauen durch Qualitäts-Offensive sicherstellen. (Quelle: TARGOBANK)

Zeit zur Verfügung zu stellen, beispielsweise Waren, die er im Internet bestellt. Das funktioniert als Anbieter nur, wenn man in der Lage ist, in Echtzeit zu agieren. Dazu gehört aber auch, dass Kunden, die bei einer Bank anrufen, ihren Sachverhalt nicht mehrmals erklären müssen, sondern dass ein Bankmitarbeiter das Anliegen erkennt und einen Lösungsvorschlag unterbreiten kann.

Beispiel Kredit: Kunden möchten kurzfristig wissen, ob sie einen Kredit in Anspruch nehmen können oder nicht. Insofern wird eine zeitnahe Kreditabsage tendenziell eher akzeptiert als eine (positive) mehrwöchige Kreditentscheidung, die letztlich noch die letzten fünf Gehaltsnachweise erfordert. Denn bei einer zeitnahen Absage kann der Kunde nach Alternativen suchen.

Beispiel Kreditkarte: Ist die Funktionsfähigkeit einer Kreditkarte eingeschränkt, braucht der Kunde unmittelbar eine Lösung und nicht erst nach mehreren Tagen.

Um die sich aus „Direct Response“ ergebenden Anforderungen zu erfüllen, benötigen Banken leistungsfähige Prozesse. Gleichwohl: Kundenerlebnisse müssen sich in der konkreten Situation sehr spezifisch anfühlen. Dazu braucht es zwar Standardisierung, aber nicht „one size fits all“. Banken müssen die individuellen Kundenerlebnisse, auf die es ankommt, verstehen, definieren und prozessual abbilden können, sodass sie die Leistungen auch anbieten können.

Beispiel: Wenn eine Bank Kenntnis davon hat, dass es bestimmte wichtige Anlässe gibt, wird sie diese unter ihren Kunden nicht nur einmal finden, sondern vielleicht tausend Mal. Für diese tausend Personen, von denen die Bank beispielsweise weiß, dass sie in letzter Zeit am Geldautomaten Probleme mit ihrer PIN hatten, kann sie bei deren nächstem Kontakt mit der Bank den Hinweis geben, dass sie eine Wunsch-PIN wählen können.

Standardisierung ist notwendig, aber gezielt für die Gruppe, bei der es einen bestimmten Anlass für eine gezielte Ansprache gibt. Es wird insofern sicher weitere Produktkampagnen geben, aber eben zunehmend auch situationsbedingte Ansprachen. Hinter einer

solchen Ansprache verbirgt sich ein Algorithmus, der auf Basis des Kundenverhaltens in der Vergangenheit zu bestimmten Empfehlungen für die Zukunft kommt. Kunden müssen sich im Vorschlag der Bank „wiederfinden“, sie müssen spüren, dass die Bank Aufwand betreibt, damit Botschaften zielgenau passen.

4 Ausgewählte Ansätze einer anwendungsorientierten Umsetzung der Strategien

Bei der Frage, wie Banken die an sie gestellten Anforderungen bewältigen wollen, ist zunächst wichtig, die Herausforderungen ernst zu nehmen, die mit den sich ändernden Rahmenbedingungen verbunden sind.

Anschließend ist die langfristige Planung an den Kundenerwartungen bzw. den strategischen Zielen auszurichten. Dafür ist ein Gesamtbankprogramm notwendig, da sich niemals alle Facetten in einer einzigen Funktion oder Fachabteilung bündeln lassen. Vielmehr sind alle Einheiten der Bank gefordert, hier zusammenzuarbeiten.

Parallel hierzu muss innerhalb der Organisation ein klares Zielbild darüber verankert werden, in welche Richtung sich die Bank entwickeln soll. Dabei müssen die Mitarbeiter von der anstehenden Aufgabe überzeugt werden. Hieraus resultiert ein intensives Umdenken, da eine Neuausrichtung stets grundlegende Veränderungen mit sich bringt. Veränderungen können bei Mitarbeitern indes Widerstände hervorrufen – diese werden insbesondere mit dem Argument begründet, dass das Geschäft und Altbewährtes in der Vergangenheit auch funktioniert haben. Gleichwohl muss ein Umdenken erreicht werden, um die Organisationseinheiten so zu strukturieren, dass es eine überschaubare Zahl von Kernprojekten mit einem klar ersichtlichen Nutzen gibt. Neuausrichtungen sind aufwendig und erfordern entsprechende Ressourcen, insbesondere im IT-Bereich.

Um mit der Digitalisierung Schritt zu halten, benötigen Kreditinstitute deutlich mehr IT-Spezialisten. Dabei stehen die Kreditinstitute bei der Talentsuche auch in Konkurrenz zu anderen Unternehmen, nicht zuletzt zu FinTech-Firmen wie zum Beispiel Google und Apple, die von hoch qualifizierten Akademikern oft bevorzugt werden. Der Kampf um Nachwuchskräfte ist bereits heute intensiv und wird wahrscheinlich noch zunehmen (vgl. Hellenkamp und Drechsel 2012, S. 58 ff.).

Auswirkungen auf Bankengruppen

Direktbanken: Der Strukturwandel der Bankenbranche wird nicht alle Kreditinstitute in gleicher Weise berühren. In den vergangenen Jahren haben Direktbanken bereits sehr erfolgreich agiert. Mit leistungsfähigen Prozessen und einem attraktiven Preis-Leistungs-Angebot haben sie sich im Markt etabliert. Dabei haben sie sich mehrere Produktkategorien erschlossen, vom Tagesgeld über Brokerage zu Girokonten und Ratenkrediten. Es ist anzunehmen, dass sie im Zuge der Digitalisierung weitere Marktanteile bzw. Kunden gewinnen werden, zum Beispiel mit Apps, die das Banking für Kunden (noch) einfacher machen, durch Videoberatung, möglicherweise auch durch Chats und Co-Browsing. Bei

Handbuch Bankvertrieb

Theorie und Praxis im Zukunftsdialog

Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (Hrsg.)

2016, XIII, 476 S. 96 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06446-4