

Leif Erik Wollenweber und Jim Ruble

Inhaltsverzeichnis

2.1	Im Retail Banking das Ruder ergreifen	19
2.2	Paydirekt – verschlafene Chancen und eine prototypische Sackgasse	20
2.3	Der Kunde als Ausgangs- und Zielpunkt der Digitalisierung	22
2.4	Neujustierung des klassischen Retail Bankings	22
2.5	Outsourcing des beratungsintensiven Retail Bankings in eine Spezialgesellschaft	25
2.6	Regionale Konzentration des Mitarbeiterpotenzials in Flagshipstores	26
2.7	Fazit	27
	Literatur	28

2.1 Im Retail Banking das Ruder ergreifen

Die Finanzindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel (McKenna 2002; Statista 2016b). Ganz mit den Entwicklungen in Industrie und Handel vergleichbar, erlebt der Sektor durch die Digitalisierung die Disruption der Geschäftsmodelle klassischer Finanzinstitute. Hinzu kommen die seit 2007 revolvierende Finanzkrise, zunehmende Regulierung und ein ebenso volatiles wie unsicheres polit-ökonomisches Umfeld.

Ohnehin galt und gilt gerade Deutschland als overbanked, was in den letzten Jahren bereits zu einem Filialsterben geführt hat und nun, verschärft durch die rekordniedrigen Zinsen, die immer noch ausgedehnten Filialnetze vieler Banken und Sparkassen noch unrentabler macht. Es ist also höchste Zeit für Banken und Sparkassen, wieder ans Ruder zu kommen.

L. E. Wollenweber (✉)
HWMC-Management Consultants
Eigenheim 17, 41747 Viersen, Deutschland
E-Mail: erik.wollenweber@hwmc.de

J. Ruble
Rizzastr. 5, 56068 Koblenz, Deutschland

Vor diesem Hintergrund werden die aktuelle Situation der deutschen Bankenlandschaft und die vorherrschenden Strategien der traditionellen Geschäftsbanken im „klassischen“ Retailgeschäft kritisch betrachtet, die durch digitale Angreifer besonders bedroht sind. Von einem Nacheifern à la paydirekt der Fintechs wird abgeraten. Ziel ist es, Wege aufzuzeigen, wie das Retail Banking durch die Kombination alter und neuer Stärken wettbewerbsfähiger werden kann.

2.2 Paydirekt – verschlafene Chancen und eine prototypische Sackgasse

Mit dem Start von paydirekt im November 2015 betrat die deutsche Bankenindustrie erstmals seit Beginn des Online-Bankings im Jahr 1998 echtes Neuland und versucht nun, PayPal Paroli zu bieten (Deutsche Postbank AG 2015).

Blicken wir zurück, so war die Einführung des Online-Bankings in den 1990er-Jahren einer der Meilensteine in der Entwicklung des Retailgeschäfts der deutschen Finanzindustrie. Es sicherte den Banken frühzeitig den Zugang zu Wohnzimmern der Privatanwender und war zu diesem Zeitpunkt von keiner ernsthaften Konkurrenz bedroht. Online-Bezahlsysteme wie eBays „Billpoint“, die zur Abwicklung von Zahlungsströmen der Käufer und Verkäufer des eBay-Auktionsportals genutzt wurden, gelangten zwar im Jahre 1998 auf den US-amerikanischen Markt, jedoch nie in deutsche Haushalte. Im deutschen Bankenmarkt dauerte es weitere sechs Jahre bis eine ernsthafte Alternative zum Bezahlen mittels Online-Banking auf den Bildschirmen der Konsumenten erschien (Wolverton 2002). Erst im Jahr 2004 erschien mit dem Publishing einer deutschsprachigen Website des 1998 gegründeten Online-Payment-Anbieters „PayPal“ ein ernsthafter Konkurrent um die Zahlungsströme der Privatkunden im deutschen Markt (Seibel 2015). Wichtig für die Entwicklung der Konkurrenzsituation war hier, dass PayPal von 2002 bis 2015 an die Auktionsplattform „eBay“ gekoppelt war (eBay Inc. 2014).

Elf Jahre lang schaute die deutsche Bankenindustrie dann vom Spielfeldrand aus zu, wie sich ihre Kunden zunehmend für den E-Commerce interessierten und PayPal Jahr für Jahr Marktanteile im Online-Payment hinzugewann (Statista 2016a). Dieser Entwicklung soll nun mithilfe des Online-Payment-Dienstes „paydirekt“ gegengewirkt werden.

Paydirekt-Geschäftsführer Wißmann vertritt dabei den Standpunkt, dass es elf Jahre nach Markteintritt PayPals noch nicht zu spät sei, ein eigenes Angebot in diesem Segment zu platzieren. Er führt dabei an, dass das Potenzial von paydirekt darin liege, jedes Girokonto mit einer Online-Banking-Funktion in Deutschland für den neuen Paydirekt-dienst freizuschalten. Man müsse nicht immer der Erste sein, um erfolgreich zu werden (Kannenberg 2015). Doch angesichts der speziellen Gesetze der Digitalisierung und ihrer Tendenz zur Bildung organischer Monopole klingt dies wie Pfeifen im Walde (Kaufmann 2015).

Vielmehr wirft das Beispiel paydirekt Fragen zur Innovationskraft des deutschen Bankenwesens auf, wenn dieser Dienst als neuartig bezeichnet wird, nachdem der Konkurrenz

über ein Jahrzehnt lang das Feld überlassen wurde. Dies, ohne dass das eigene Angebot nennenswerte Kundenvorteile gegenüber der Konkurrenz aufweist.

Jedenfalls fehlen essenzielle Funktionen des Wettbewerbers PayPal. So ist es nicht möglich, einem Freund abends beim Biertrinken zehn Euro per paydirekt zu überweisen, weil man selbst kein Bargeld dabei hat. Einzig die – vielleicht – höhere Sicherheit der personenbezogenen Daten aufgrund der direkten Abwicklung über die Hausbank stellt ein Alleinstellungsmerkmal von paydirekt dar.

Fraglich ist, ob diese Datensicherheit die vielen Punkte ausgleicht, in denen paydirekt den direkten Vergleich mit PayPal verliert. Darüber hinaus ist offen, ob der Konsument überhaupt ein Interesse daran hat, dass seine Daten ausschließlich seiner Hausbank zur Verfügung stehen. Denn dies ist zwar eine wichtige Vertrauensfrage, doch auch hier kriselt es durch die seit dem Jahr 2008 anhaltende, mit diversen zusätzlichen Skandalen gespickte Finanzkrise.

Ganz grundsätzlich kann also die Frage gestellt werden, ob die Banken bereits die richtigen Schlüsse gezogen haben und andere Schwerpunkte als in der Vergangenheit setzen. Die Schlüsselrolle für die Neustrukturierung der Retail-Banken dürfte die Ausrichtung an den Bedürfnissen des Endkunden spielen. Auge-Dickhut et al. (2014) führen dies auf die Frage nach dem „WAS, dem Wertbeitrag eines Dienstleisters zurück“. Sie schreiben: „Marktgerecht sind Leistungen, wenn Kundennutzen entsteht, indem Kundenbedürfnisse durch Produkte oder Dienstleistungen mit der erwarteten Qualität [...] so befriedigt werden, dass Kunden die Produkte und Dienstleistungen zu erwerben bereit sind“ (Auge-Dickhut et al. 2014).

Paydirekt ist zwar technisch in der Lage, Nutzen zu schaffen. Allerdings nicht für die Endkunden, sondern für die Banken selbst, denn diese sind es, die die Dominanz von PayPal stört. Eine zusätzliche Rolle bei dieser Fehlsicht mag spielen, dass es sich bei den Entscheidern meist um Angehörige der „digitalen Immigranten“ handelt, welche die neuen Medien nicht recht aus eigener Anschauung einzuschätzen wissen. Wie sonst ist es zu erklären, dass eine Industrie, die über einen direkten Zugang zu den Kapitalmärkten und den damit verbundenen Ressourcen verfügt, ihre Mitarbeiter mit dem Vertrieb eines geklonten Produktes beauftragt, dem im Vergleich zur etablierten Konkurrenz von PayPal der Kopf zum Denken sowie Beine zum Laufen fehlen?

Ohne ein ausreichendes Händlernetzwerk, in dem zum Bezahlen via paydirekt eingeladen wird, fehlt dem Endverbraucher der Nutzen. Dies zeigt sich deutlich in den Downloadzahlen im Google Playstore zur Android-App von paydirekt. Diese wurde dort noch nicht einmal 50.000-mal heruntergeladen – eine angesichts der Marktstellung des Konkurrenten und des Investitionsaufwands nicht marktrelevante Größe (Google Play Store 2016).

Nimmt man paydirekt als pars pro toto, ist das Geschäftsmodells der deutschen Bankenindustrie noch immer einseitig auf Effizienzstreben und das Sichern der bestehenden Strukturen ausgerichtet (Cong Búi 2016). Nach wie vor werden Konsumenten vornehmlich als Objekt der Deckungsbeitragsrechnung betrachtet (Liebetau und Seidel 2015). Das Innovationsstreben nach neuen digitalen Angeboten endet meist recht jäh am Zaun

der – vermeintlich sakrosankten – Vorgaben der bankinternen Prozesse und IT-Strukturen (Auge-Dickhut et al. 2014).

2.3 Der Kunde als Ausgangs- und Zielpunkt der Digitalisierung

Die Zeiten, in denen Konsumenten ausschließlich von Vertriebsmitarbeitern über ihre Möglichkeiten und den Nutzen aus verfügbaren Produkten informiert wurden, sind vorbei. Heute kann auch der Konsument per Smartphone von unterwegs Wertpapiere global handeln. Sämtliche notwendigen Informationen sind im Internet verfügbar.

Was hat sich dadurch im Vertrieb geändert? Gleichgeblieben ist, dass Verkäufer heute wie gestern ihre Waren und Dienstleistungen anbieten und Konsumenten heute wie gestern Waren und Dienstleistungen kaufen, die ihnen Nutzen versprechen.

Was sich jedoch fundamental geändert hat, ist die Art und Weise, wie der Konsument sein Bedürfnis nach einem ausreichenden Informationsniveau befriedigt und welche Optionen sich für seine Transaktion bieten. Gerade die besonders gebildeten und oftmals zugleich finanzstarken Kunden haben sich dadurch emanzipiert und sind nicht auf einen Berater angewiesen. Dies ist die Ausgangssituation, an der moderne Finanzdienstleister ansetzen. Sie konzentrieren sich auf eine bestimmte Dienstleistung, die einen nennenswerten Nutzen bietet, und stellen ihren Kunden in den Mittelpunkt (PayPal 2016).

2.4 Neujustierung des klassischen Retail Bankings

Die Existenzberechtigung eines Unternehmens entsteht nicht von selbst, sondern durch seine Fähigkeit zur marktgerechten Befriedigung nachgefragter Bedürfnisse zu wettbewerbsfähigen Kosten und Preisen (Auge-Dickhut et al. 2014).

Offenbar öffnet sich hier aber ein Delta zwischen angebotener und nachgefragter Dienstleistung des Retail Bankings. Erhellend dazu sollte zunächst der Blick auf den Kunden, oder besser, die Kundengruppen sein.

Besondere Aufmerksamkeit soll hierbei zwei Alterssegmenten gewidmet werden. Die erste Gruppe umfasst hier die erwerbstätigen Konsumenten zwischen dem 25. und dem 64. Lebensjahr mit einem Anteil von rund 55 % der Gesamtbevölkerung. Sie setzt sich aus einem breiten Spektrum von „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“ zusammen. Als besonderes Kennzeichen dieser Gruppe ist zu sehen, dass im Jahr 2015 ein Anteil von gut 85 % durch einen privaten Internetzugang Zugriff auf digitale Medien hatte (Statista 2015). Gut 47 % dieser Gruppe nutzten bereits im Jahr 2013 aktiv die Möglichkeiten des mobilen Internetzugangs, was einer Steigerung zum Vorjahr um 13,5 % entspricht. Diese Zielgruppe steht der Digitalisierung somit zunehmend offen gegenüber.

Die zweite Gruppe umfasst die Konsumenten ab 65 Jahren. Mit 17,05 Mio. Bürgern bildet sie gegenwärtig die zweitgrößte Gruppe an potenziellen Kunden im gesamten deutschen Markt. Auf sie zu verzichten, würde bedeuten, die Kundengruppe mit dem höchsten

durchschnittlichen Pro-Kopf-Vermögen zu verlieren (Grabka und Westermeier 2014). Da diese Gruppe im analogen Zeitalter aufwuchs, findet sich hier nur in 40 % der Haushalte ein privater Internetzugang. Diese Kundengruppe ist es gewohnt, im persönlichen Gespräch mit dem Berater vor Ort ihre Fragen in finanziellen Angelegenheiten zu erörtern und zu regeln. Moderne Medien hingegen werden mit steigendem Alter weniger akzeptiert. Das Angebot eines persönlichen Beratungsgesprächs mit einem fachkundigen Berater ist daher in diesem Fall bis auf Weiteres unumgänglich, um nicht diese ökonomisch wichtige Zielgruppe angesichts der dynamischen Entwicklung des Bankgeschäfts zu vergessen.

Mithin zeigt sich hier ein stark geteiltes Kundensegment, welches auf differenzierte Weise anzusprechen ist. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird deutlich, dass eine Omni-Channel-Strategie ratsam ist, welche die Nutzung digitaler Kanäle mit strategisch platzierten Lokalstandorten kombiniert (Rigby 2011).

Eine genaue Analyse der Banken- und Fintech-Industrie zeigt dabei zwei grundlegend verschiedene Ausgangspositionen der Marktteilnehmer. Die etablierten Banken in Deutschland greifen auf ein weit verzweigtes Netz aus Filialen mit lokalen Ansprechpartnern zurück, während die Fintech-Industrie nur in seltenen Fällen eine lokale Präsenz zeigt. Dies gibt der Bankenindustrie die Möglichkeit, das Bedürfnis der Kunden nach einer persönlichen Beratung zu einfachen und auch komplexen Finanzprodukten zu bedienen. Zugleich wird dem Konsumenten die Option geboten, über das Internet von unterwegs oder daheim seine Bankgeschäfte zu erledigen. Dieses Angebot beschränkt sich aktuell jedoch auf Dienstleistungen, die eine geringe Komplexität aufweisen. Ein vollständiges und umfassendes persönliches Finanzmanagement auf digitaler Ebene steckt zurzeit noch in den Kinderschuhen (Auge-Dickhut et al. 2014, S. 31). Ausnahmen zeigen jedoch, dass auch große, traditionell konservativ denkende Organisationen dazu in der Lage sind, Lösungen zu finden und anzubieten, die einen großen Fortschritt in Richtung der neu entwickelten Bedürfnisse ihrer Konsumenten darstellen.

Als Beispiel hierfür soll die apoBank Düsseldorf dienen. Sie stellt ihren Konsumenten das Angebot der Online-Beratung zur Verfügung. Dieses hat derzeit gegenüber ähnlichen Angeboten der Deutschen Bank, Commerzbank und des Sparkassenverbands – und auch Fintechs – wichtige Vorteile.

Zu diesen zählt hierbei, dass eine produktübergreifende Beratung des Konsumenten möglich ist und dass es keine Beschränkung auf ein bestimmtes, zuvor vom Kunden ausgewähltes Produkt mehr gibt, wie es bei sonstigen Online-Beratungsangeboten gegenwärtig noch der Fall ist.

Ein weiteres Merkmal, welches das Angebot deutlich von denen konkurrierender Fintechs unterscheidet, ist die benutzerkontofreie Bedienung der Online-Beratung. Damit haben Kunden, die den Aufwand einer Erstellung eines zusätzlichen Nutzerprofils ablehnen, die Möglichkeit, eine neue Beratungstechnologie direkt von zu Hause oder eben von überall aus zu nutzen. Gleichzeitig eröffnet es Nichtkunden der Bank die Option, sich unverbindlich beraten zu lassen, bevor sie den teils langen Weg in eine Filiale zu einem ersten persönlichen Kennenlernen antreten müssten (Deutsche Apotheker und Ärztebank eG 2016a).

Eine solche Entwicklung zeigt im Ansatz, dass das grundlegende Potenzial für die Entwicklung neuer Ideen und Innovationen, die jedoch zugleich die Wurzeln des Geschäftsmodells nicht vergessen, durchaus vorhanden ist.

Mit der Veränderung der „Customer Touchpoints“ muss dann auch die Präsenz in der Fläche neu gedacht werden. Der Blick auf die Bedürfnisse der beiden wichtigsten Kundengruppen und – nicht zuletzt – die Lehre aus anderen Bereichen des Retailgeschäfts zeigen, dass es nicht um ein „Entweder-oder“ sondern ein wohl dosiertes „Sowohl-als-auch“, also passende digitale Angebote und Beratung vor Ort zugleich geht. Als kurzes Idealbeispiel mag Amazon dienen, das durch konsequente Kundenorientierung seine Marktdominanz erlangt hat – und inzwischen beginnt, eigene Stores aufzubauen, um noch näher an den Kunden heranzukommen und um mit möglichst geringem Aufwand omnipräsent zu sein.

Dazu passend gibt das „Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur“ drei Leitplanken zur Entwicklung eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells vor (Auge-Dickhut et al. 2014, S. 11):

1. **Konsequente Kundenorientierung:** Ausrichtung aller strategischen, strukturellen und kulturellen Dimensionen auf die Bedürfnisse des Kunden.
2. **Digitalisierungsfähige Geschäftsmodelle:** Ergänzung der Instrumentarien des klassischen Geschäftsmodells um erfolgsrelevante Faktoren im digitalen Zeitalter; Netzwerkfähigkeit und Virtualität von Banken ausbauen.
3. **Transformationskompetenz:** Systemische Sichtweise auf Strategie, Struktur und Kultur sind notwendige Bedingungen für erfolgsversprechende Weiterentwicklung.

Eine Lösung für das Retail Banking könnte dabei in einer tragfähigen, auf die Zukunft ausgerichteten Netzstruktur liegen, die unter Priorisierung der Kundenbedürfnisse ein neues, nachhaltig erfolgreiches und agiles Geschäftsmodell ermöglicht.

Die in Abb. 2.1 abgebildete Netzstruktur zeigt eine solche, auf den bisherigen Analysen und dem Zürcher Modell basierende Idealstruktur des Retail Bankings. Im Rahmen dieses Beitrags dient sie zunächst ausschließlich der Restrukturierung des Organisationsaufbaus auf Vertriebssebene, sie kann aber für interne Organisationsprozesse, wie die Zusammenarbeit von Entwicklung, Verwaltung, und Vertrieb, adaptiert werden (Mountzia 1997).

Das breit angelegte Filialnetz der Bankenindustrie bietet derzeit zwar auf der einen Seite noch die Option, den Kunden in der Fläche abzuholen, ist jedoch in Zeiten sinkender Margen – und rekordniedriger Zinsen – zu kostspielig (Bach et al. 2000, S. 125 ff.). Nicht zuletzt deshalb reagiert der (noch) Branchenprimus Deutsche Bank aktuell mit einem Filialrückbau und setzt künftig anstelle dessen verstärkt auf selbstständige Handelsvertreter.

Bei der beschriebenen Netzstruktur handelt es sich jedoch nicht um einen bloßen Rückzug, sondern um einen neuen Ansatz. Denn in diesem Modell entfällt die Ebene der Filialen vollständig; an deren Stellen treten selbstständige Agenturen. Vor dem Hintergrund immer kürzerer Innovationsintervalle erscheint es deshalb sinnvoll, eine Organisationsstruktur zu wählen, welche sich auf wenige, aber effektive und flexible Elemente begrenzt

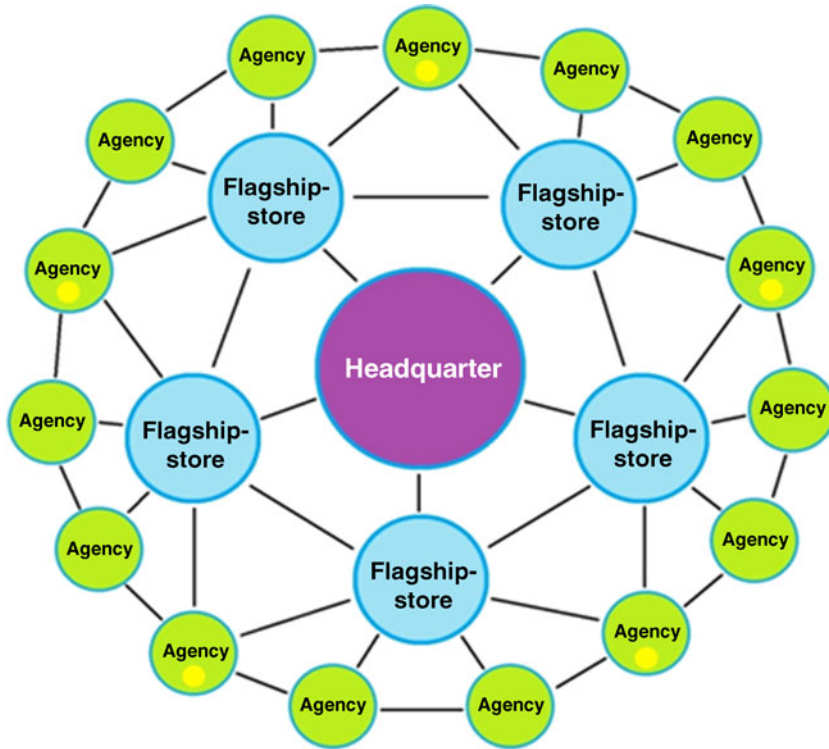


Abb. 2.1 Die Netzstruktur des neuen Retail Bankings. (Quelle: In Anlehnung an Mountzia 1997)

(Albers und Gassmann 2015). Temporär nachgefragte Dienstleistungen wie die Beratung vor Ort können durch bei Bedarf addierbare Module gewährleistet werden und binden so nur begrenzt Ressourcen.

2.5 Outsourcing des beratungsintensiven Retail Bankings in eine Spezialgesellschaft

Um trotz des Rückzugs aus der Fläche eine ausreichende Präsenz bei geringem Kostenaufwand aufweisen zu können, wird vorgeschlagen, eine Finanz-Service-Gesellschaft für Privatkunden aufzubauen. Ziel dieser Gesellschaft ist die flächendeckende Vermietung ehemaliger Filialstandorte an selbstständige, jedoch gebundene Vermittler nach § 84 Abs. 1 Satz 1 HGB und § 2 Abs. 10 Satz KWG. Deren Aufgabe besteht in der aktiven Ansprache bestehender Kundenverbünde zur Erschließung von bisher nicht realisierten Potenzialen und dem Ausbau des übernommenen Kundenstamms. Besonderes Augenmerk ist bei der Einbindung dieser Handelsvertreter auf die Standards des deutschen

Datenschutzes zu legen, wonach die Kunden auf die Selbstständigkeit ihrer Ansprechpartner hinzuweisen sind und eine Übermittlung ihrer Daten ausschließlich nach deren schriftlichem Einverständnis zu erfolgen hat (BGH, Urteil vom 26.02.2009 – I ZR 28/06). Ebenso ist auf § 84 Abs. 1 Satz 2 HGB zu achten, um die Gefahr der Scheinselbstständigkeit von Handelsvertretern zu bannen.

Durch den gezielten Aufbau von Service Points in den vermieteten Filialen wird eine kontinuierliche Präsenz in der Fläche gewährleistet. Diese Service Points dienen vorrangig zur Abwicklung von alltäglichen Nachfragen wie Bargeldverfügungen und der Entgegennahme von Beratungsanfragen. Der Einsatz von Servicekräften ist aufgrund der bereits vorhandenen Infrastruktur im Schalterbereich umzusetzen. Die Personalkosten für diese Servicekräfte, welche ebenso für die Terminvereinbarung der ansässigen Handelsvertreter und Aufgaben des Backoffices eingesetzt werden können, sind von den Handelsvertretern zu tragen, was für die Gesellschaft den Vorteil der (Fix-)Kostenminimierung mit sich bringt. Für die Handelsvertreter bedeutet es zugleich den Vorteil der Befreiung von der persönlichen Rentenversicherungspflicht.

2.6 Regionale Konzentration des Mitarbeiterpotenzials in Flagshipstores

Regionale Flagshipstores gibt es bereits heute. Diese Ausgangslage soll genutzt und weiter ausgebaut werden. Zudem besteht durch die Schließung der im Eigenbetrieb laufenden Filialen die Möglichkeit, auf einen großen Pool qualifizierten Personals zurückzugreifen. Aus dieser Menge heraus kann – zentral oder in den Flagshipstores – eine zusätzliche Abteilung für Online-Beratung installiert werden, die zudem Beratung vor Ort auf Abruf anbietet.

Das Ziel dieser Abteilung ist es, die Nachfrage nach Beratung in sowohl einfachen wie auch komplexen Produkten zu befriedigen, was den Charme hat, dass sie von der Fintech-Konkurrenz aktuell nicht angeboten werden kann.

Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank Düsseldorf eG setzt dieses Konzept bereits in ähnlicher Form um. Jedoch stehen die Online-Berater hier ausschließlich online zur Verfügung und leiten den Konsumenten bei Bedarf an einen Kollegen der lokalen Filiale weiter (Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG 2016b). Dies erschwert den Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Konsumenten und Bankvertreter. Durch die Möglichkeit des persönlichen Besuchs des Online-Beraters in der lokalen Filiale oder im Heim des Kunden kann diese Bindung deutlich intensiviert werden. Durch dieses Modell wird das irrige Denken vermieden, der Konsument wolle entweder nur in der Filiale oder nur online beraten werden (Auge-Dickhut et al. 2014, S. 14). Neben dem Konsumenten als Nutzer dieses Angebots ist es auch den Handelsvertretern, welche die Rolle der Kundenberater eingenommen haben, möglich, einen Spezialisten zu Fachthemen hinzuzuziehen, um eine durchgehend qualitativ hochwertige Beratungsleistung zu gewährleisten.

Die Beratung eines Konsumenten zu Wertpapier-Themen löst dagegen unabhängig vom Ausgang der Beratung eine gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflicht aus (§ 34 Abs. 1 WpHG i. V. mit § 14 Abs. 6 WpDVerOV). Die Erfüllung dieser Dokumentationspflicht beansprucht für jede durchgeführte Beratung etwa 40 min. Zeit, die der Bankvertreter nicht mehr für das Erzielen weiterer Provisionseinnahmen oder die Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen verwenden kann. Anstelle der bisherigen individuellen Beratung für Kunden des Retail Bankings kann also das rein onlinebasierte und beratungsfreie Angebot von Wertpapierlösungen rücken. Die komplexe und teure Vermögensberatung bleibt dann dem Private Banking und dem Wealth-Management vorbehalten.

Der Ausbau der Präsenz in digitalen Medien und die Verstärkung der Kooperation mit externen Partnern wird in den nächsten Jahren ein elementarer Faktor für den Erfolg einer Bank sein. Aus diesem Grund kann das Zuträgergeschäft mit Anbietern wie Check24, ImmobilienScout und anderen Online-Plattformen erheblich ausgeweitet werden.

Die Bearbeitung des Zuträgergeschäfts der Online-Plattformen sollte analog der Flagshipsebene behandelt werden, sodass gegenüber dem Endkunden keine Aufspaltung der Vertriebskanäle mehr erkennbar wird. Auf allen Kanälen muss derselbe Servicelevel geboten werden. So wichtig die Differenzierung bankintern sein mag, so unerheblich ist sie für ihn. Für den Kunden kommt es auf die Beratungs- und Servicequalität an, wofür aus seiner Sicht kaum mehr ein Unterschied zwischen Online- und „Face-to-Face-Kontakt“ besteht.

2.7 Fazit

Die Betrachtung des klassischen Geschäftsmodells der deutschen Banken bietet ein geteiltes Bild. Auf der einen Seite stehen durchaus innovative Beispiele, wie das verschlankte Filialnetz und die Online-Beratung für Kunden wie – nota bene – Nichtkunden der apo-Bank. Andererseits lässt der Fall paydirekt daran zweifeln, ob die Retailbanken für den digitalen Wettbewerb überhaupt „mental“ gerüstet sind.

Der große Befreiungsschlag steht jedoch noch aus. Dabei bietet gerade der konservative deutsche Markt noch geradezu großzügige Konditionen für die Banken, bedenkt man, dass im „Schwellenland“ China Millionen Menschen schon kein Bankkonto mehr brauchen, da sie ohnehin alle Zahlungsgeschäfte über Smartphone-Apps abwickeln. Sicher werden Menschen auch in Zukunft noch Geld anlegen, leihen, tauschen – aber dafür muss es keine Banken geben, wie sie heute existieren. Den Fintechs hinterher zu hecheln, ist freilich auch kaum sinnvoll. Vielmehr sollten Retailbanken ihre Stärken in der Beratung ausbauen und darauf basierend ihr Geschäftsmodell neu erfinden, frei nach Steve Jobs: „Your time is limited, so don’t waste it living someone else’s life“ (Jobs 2005).

Literatur

- Albers, S., & Gassmann, O. (Hrsg.). (2015). *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie – Umsetzung – Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Auge-Dickhut, S., Koye, B., & Liebetrau, A. (2014). *Client Value Generation. Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bach, V., Gronover, S., & Schmid, R. E. (2000). Customer Relationship Management. Der Weg zur profitablen Kundenbeziehung. In H. Österle (Hrsg.), *Business Engineering* (S. 125–140). Berlin: Springer.
- Cong Búi, F. (2016). Paydirekt sieht noch viele Aufgaben vor sich. Interview mit Niklas Bartelt. *Börsen Zeitung*, 20, 3.
- Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (2016a). Video-Beratung. <https://www.apobank.de/video-beratung.html>. Zugegriffen: 27. Mai 2016.
- Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (2016b). FAQs zu apoPur. https://www.apobank.de/selbstaendige/apopur_sel/apopur_faq.html. Zugegriffen: 24. Mai 2016.
- Deutsche Postbank AG (2015). Meilensteine des Online-Bankings. https://www.postbank.de/postbank/pr_dossier_meilensteine_onlinebanking.html. Zugegriffen: 18. April 2016.
- eBay Inc. (2014). eBay Inc. plant Trennung von eBay und PayPal in unabhängige Börsen notierte Unternehmen in 2015. Pressemitteilung, 30. September 2014.
- Google Play Store (2016). Paydirekt. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gimb.paydirekt.app&hl=de>. Zugegriffen: 11. Juni 2016.
- Grabka, M., & Westermeier, C. (2014). Anhaltend hohe Vermögensungleichheit in Deutschland. *DIW Wochenbericht*, 9, 160.
- Jobs, S. (2005). Stanford Commencement Adress, 12. Juni 2005.
- Kannenberg, A. (2015). Deutsche PayPal-Alternative Paydirekt: „Man muss nicht immer der Erste sein“. heise online, 29. Oktober 2015. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Deutsche-Paypal-Alternative-Paydirekt-Man-muss-nicht-immer-der-Erste-sein-2860919.html>. Zugegriffen: 18. Mai 2016.
- Kaufmann, T. (2015). *Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge. Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Liebetrau, A., & Seidel, M. (2015). Der Weg zu einem neuen Banking. In M. Seidel & A. Liebetrau (Hrsg.), *Banking & Innovation 2015* (S. 3–9). Wiesbaden: Springer Gabler.
- McKenna, R. (2002). *Access-Marketing*. New Jersey, Wiley.
- Mountzia, M.-A. (1997). Verteiltes und flexibles Management mit erweiterbaren und kooperierenden Agenten. In O. Spaniol (Hrsg.), *Promotion tut not: Innovationsmotor „Graduiertenkolleg“*. *Proceedings of the 27th GI-Jahrestagung* (S. 3–21). Aachen: Verlag der Augustinus Buchhandlung.
- PayPal (2016). Über uns. <https://www.paypal.com/de/webapps/mpp/about>. Zugegriffen: 12. April 2016.
- Rigby, D. K. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, December 2011.
- Seibel, K. (2015). Der verzweifelte Kampf ums digitale Geld. *Die Welt*, 31. Mai 2015.

- Statista (2015). Millennials in Deutschland nach verwendeten Endgeräten zur Internetnutzung im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2014. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/290569/umfrage/umfrage-unter-millennials-zu-verwendeten-endgeraeten-zur-internetnutzung/>. Zugegriffen: 10. Juni 2016.
- Statista (2016a). Kernaussagen zu FinTechs. <https://de.statista.com/outlook/295/137/fintech/deutschland>. Zugegriffen: 18. April 2016.
- Statista (2016b). Factoring-Plattformen. <https://de.statista.com/outlook/336/137/factoring-plattformen/deutschland>. Zugegriffen: 18. April 2016.
- Wolverton, T. (2002). „Billpoint failure a lesson for eBay?“ c | net, 18. August 2002. <http://www.cnet.com/news/billpoint-failure-a-lesson-for-ebay>. Zugegriffen: 18. April 2016.

Banking & Innovation 2017

Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis

Seidel, M. (Hrsg.)

2017, X, 215 S. 42 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15784-5