

# **Digitalisierung und Fintechs – das traditionelle Bankgeschäft im Wandel**

JÜRGEN WANNHOFF

Vizepräsident und Mitglied des Vorstandes  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

- 1    Einleitung**
- 2    Merkmale des digitalen Strukturwandels**
- 3    Umdenken in traditionellen Kreditinstituten aufgrund des veränderten  
Kundenverhaltens**
- 4    Aufstellung der Sparkassen im digitalen Zeitalter**
- 5    Fazit**

## 1. Einleitung

Seit einigen Jahren sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der traditionellen Kreditinstitute Gegenstand vieler Artikel in überregionalen Tageszeitungen oder auch Fachmedien. Nicht selten gewinnt man bei dem Studium der Artikel den Eindruck, dass das Bankgeschäft in seiner heutigen Form dem sicheren Untergang geweiht ist. Oftmals üben sich die Redakteure als Weltuntergangspropheten der Finanzwirtschaft.<sup>1</sup>

Tatsächlich ist das Thema Digitalisierung in der deutschen Kreditwirtschaft wie auch weltweit hoch priorisiert. Auch die Bankenaufsicht treibt diesen Trend, indem sie von den Kreditinstituten eine Anpassung der Geschäftsmodelle an die geänderten Rahmenbedingungen fordert. Doch wer revolutionäre neue Strategien erwartet, wird bislang enttäuscht. Im Fokus stehen vielmehr Kostensenkungsmaßnahmen (insbesondere Personalabbau und Filialschließungen) – selbstverständlich flankiert durch die Optimierung des Online- und Mobile-Banking-Angebotes. Einen weiteren Schwerpunkt bildet in diesem Zusammenhang das Thema Daten- und IT-Sicherheit.

Im Kern verfolgen alle Kreditinstitute die gleichen Ziele und investieren dreistellige Millionen-Summen. Es lässt sich bereits deutlich erkennen, dass das Zielbild im Privatkundengeschäft klar und säulenübergreifend definiert ist: ein beratungsorientierter Omnikanalvertrieb. Im Massenkundengeschäft scheinen alle klassischen Retailbanken in diese Richtung zu drängen. Dabei wollen alle an ihrem Filialnetz festhalten, wenn auch in stark ausgedünnter Form. Gleichzeitig wird ein wahres Feuerwerk an digitalen Diensten abgebrannt.

Dieser Beitrag möchte der Frage auf den Grund gehen, inwiefern das Geschäftsmodell der klassischen Kreditinstitute durch die Digitalisierung – und damit einhergehend durch innovative Angebote von Fintechs – tatsächlich bedroht ist. Dazu beschäftigt sich der zweite Abschnitt mit dem digitalen Strukturwandel und dessen ökonomischen Auswirkungen. In welcher Art und Weise dadurch das Verhalten der Kunden beeinflusst wird und traditionelle Kreditinstitute zu einem Umdenken aufgerufen sind, ist Gegenstand des dritten Abschnitts. Im vierten Abschnitt wird beispielhaft anhand der Sparkassenorganisation aufgezeigt, wie von traditionellen Banken und Sparkassen auf diese Herausforderungen adäquat reagiert werden kann. Ein kurzes Fazit schließt sich dann im fünften Abschnitt an.

---

<sup>1</sup> Vgl. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen vom 01.08.2016: „Wie Fintechs mit Banken kooperieren“.

## 2. Merkmale des digitalen Strukturwandels

Im engeren Sinne lässt sich Digitalisierung als die Überführung von Informationen aus einer analogen in eine digitale Form definieren. Was zunächst schon fast banal klingt, hat unser gesamtes Leben bereits nachhaltig verändert. Erinnern wir uns an die ersten Anfänge in den frühen 1980er Jahren. Insbesondere der „Commodore C64“ läutete das Computer-Zeitalter in den privaten Haushalten ein. Die Erfindung der mp3-Datei und die rasante Ausbreitung des Internets revolutionierten in den 1990er Jahren zunächst die gesamte Musikbranche. In den folgenden Jahren erfasste die Digitalisierung dann immer weitere Bereiche des menschlichen Lebens. Dabei hat die Dynamik der Entwicklung bis heute stark zugenommen. Auch das Web 2.0 zur Jahrtausendwende repräsentiert noch nicht die finale Entwicklungsstufe der Digitalisierung. Ganz im Gegenteil steckt die Digitalisierung immer noch in den Kinderschuhen.

Es liegt auf der Hand, dass sich das menschliche Leben – und Wirtschaften – künftig immer weiter auf digitale Wege verlagern wird. Obwohl diese Erkenntnis im Grunde niemand bezweifelt, werden die Auswirkungen des digitalen Strukturwandels trotzdem häufig unterschätzt. Die Digitalisierung tangiert die Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle aller Unternehmen – und damit auch der Kreditinstitute – nicht nur partiell. Vielmehr betrifft die Digitalisierung die Unternehmen in ihrer Gesamtheit und verlangt ihnen ab, sich an die Architektur des digitalen Zeitalters anzupassen. Die Digitalisierung von Strukturen und Prozessen ist ein tiefgreifender und gesamtheitlicher Prozess. In Kreditinstituten und allen anderen Unternehmen ist es bei weitem nicht ausreichend, allein die IT-Abteilungen damit zu beauftragen. Durch die Veränderungen der gesamten Wertschöpfung handelt es sich vielmehr um ein strategisches Kernthema eines jeden Unternehmens.<sup>2</sup>

Der digitale Strukturwandel schreitet unaufhaltsam voran und hinterlässt veränderte Prozesse und Strukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Keiner kann sich diesem Wandel entziehen – alle sind faktisch gezwungen, sich anzupassen, zu lernen und umzudenken. Das ökonomische Ausmaß des digitalen Strukturwandels wird das der Erfindung des Buchdrucks um ca. 1450 übersteigen. Die Durchdringung aller unserer Lebensbereiche mit dem Internet und die damit verbundenen datengetriebenen Analysemethoden und Netzwerke machen vor keinem Menschen, vor keinem Land, vor keinem Wirtschaftszweig und auch vor keinem Geschäftsmodell Halt.<sup>3</sup>

In der Literatur finden sich viele Ansätze zu der Frage, welche Treiber den Fortgang der Digitalisierung beeinflussen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben können. Die Firma Microsoft hat sich im Rahmen ihrer World Wide Partner Conference im Jahr 2014 mit den Me-

---

<sup>2</sup> Vgl. die Bank vom 13.06.2016: „Zukunftssicherung durch End-to-End-Digitalisierung“.

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Bank Research: Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor.

gattrends der Digitalisierung beschäftigt.<sup>4</sup> Abbildung 17 beinhaltet eine finanzmarktspezifische Weiterentwicklung dieses Ansatzes von Microsoft.

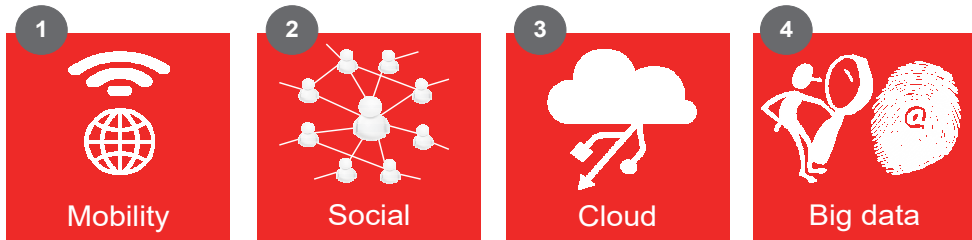


Abbildung 17: Die vier Megatrends der Digitalisierung für das kommende Jahrzehnt

## 2.1. Mobility / Connectivity

55 Millionen Menschen in Deutschland im Alter von über 14 Jahren sind regelmäßig im Internet unterwegs. Und das zunehmend mobil: Mit Smartphones und Tablets sind Menschen überall und permanent online. Kunden wollen zu jedem Zeitpunkt ihres täglichen Lebens über moderne und mobile Hochleistungsrechner im Handy, in der Uhr, im Auto – und künftig in der Brille – auf alle Daten Zugriff haben.

In der Folge werden auch die wirtschaftlichen Aktivitäten immer digitaler; immer größere Teile der Wertschöpfungsketten werden aus der analogen in die digitale Welt übertragen. Am Ende stehen vollständig digitale Güter, wie sie heute schon z. B. in Form von Online-Musikdiensten oder reinen Online-Banken existieren. Der Breitbandausbau ist politisch gewollt und macht das Internet noch schneller. Das erhöht wiederum die Möglichkeiten für künftige Innovationen.

## 2.2. Social

Vor einigen Jahren wurden Neuigkeiten noch über den Gartenzaun ausgetauscht oder der Lokalpresse entnommen. Heute finden Gespräche zunehmend auf Online-Plattformen statt. Künftig wird sich der Meinungsaustausch immer weiter ins Internet verlagern. Jeder kann dann jeden über alles informieren. Das hat auch enorme Auswirkungen auf den Produktvertrieb. Vergleichsportale und Käufer-Rezensionen sind bereits eine Selbstverständlichkeit und üben großen Einfluss auf Kaufentscheidungen aus.

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://blogs.technet.microsoft.com/valuerealization/2014/05/05/value-realization-with-mobile/>

Darüber hinaus vertreten viele Menschen die Auffassung, dass die menschliche Nähe in der digitalen Welt an Bedeutung verlieren wird. Einige halten das für einen Irrglauben und gehen davon aus, dass die menschliche Nähe künftig an Bedeutung gewinnt. Dies mag zunächst überraschen, ist aber ebenso intuitiv überzeugend: Denn künftig werden Algorithmen immer und überall passende Informationen bereitstellen (vgl. unten Ausführungen zu 2.4 „Big Data“). Die Entscheidungen der Menschen beruhen in der Folge zunehmend auf Empfehlungen dieser Algorithmen – am Ende werden sogar die Maschinen die Entscheidungen weitgehend selbstständig treffen.

Beim Thema Geld ist aber in der Gesellschaft die Bereitschaft zu Experimenten mit technischen Innovationen begrenzt. Der rasante technische Fortschritt und die neuen Möglichkeiten verursachen auch Unbehagen. Das hat sich beispielhaft deutlich an der Kritik aus der Bevölkerung im Rahmen der Diskussion um die Abschaffung des Bargeldes widerspiegelt. Die Gesellschaft ist durch die Finanzmarktkrise, die vielen Skandale in der Finanzwirtschaft sowie durch den zunehmenden Datenmissbrauch schwer verunsichert. Daraus lässt sich unmittelbar ableiten, dass Kunden – „wenn's um Geld geht“ – Menschen brauchen, denen sie vertrauen. Ist dieses Vertrauen vorhanden, wirkt dies auch positiv auf die Bereitschaft, digitale Zugangswege und Services zu nutzen.

### **2.3. Cloud**

Die Speicherung von Daten erfolgt immer mehr in sogenannten Clouds. Nutzer legen Informationen und Wissen zentral ab und greifen ständig darauf zu. Der immer größer werdende Datenpool bildet für Unternehmen eine gute Grundlage für den Ausbau des Online-Produktangebotes, des Kunden-Services oder die Entwicklung weiterer digitaler Dienstleistungen.

### **2.4. Big Data**

Unter Big Data ist die systematische Auswertung dieser kundenbezogenen Datenmassen zu verstehen. Primäres Ziel dabei ist es, Kundenwünsche zu erkennen und für spezifische Angebote an einzelne Kunden zu nutzen. In Abhängigkeit der eingesetzten Instrumente können Unternehmen eine Vielzahl an Kundeninformationen analysieren und gezielt Vertriebsimpulse daraus ableiten. Viele Unternehmen verstehen Big Data mittlerweile als wichtigen Produktionsfaktor.<sup>5</sup>

Die großen digitalen Akteure, aber auch viele Start-Ups, verfügen bereits über umfangreiche Datensammlungen, die für die individuelle Kundenansprache mit gezielten Produktangeboten genutzt werden können. Teilweise können Unternehmen die Kundenbedürfnisse aufgrund des

---

<sup>5</sup> Vgl. Handelsblatt vom 24.06.2016: „Den Datenschatz heben“.

bisherigen Kaufverhaltens so treffsicher ermitteln, dass die angebotenen Produkte mit hoher Wahrscheinlichkeit durch den Kunden selbst früher oder später aktiv nachgefragt worden wären.

Je intensiver und länger Unternehmen das Verhalten ihrer Kunden in dem eigenen Online-Angebot entlang des Wertschöpfungsprozesses beobachten und auswerten, desto

- umfassender und valider wird die Datengrundlage für neue Vertriebsimpulse und
- desto höher werden die Transaktionskosten für die Kunden, zu einem alternativen Anbieter zu wechseln.

### **3. Umdenken in traditionellen Kreditinstituten aufgrund des veränderten Kundenverhaltens**

#### **3.1. Konstante Kundenerwartungen und verändertes Kundenverhalten**

Bis in die 1990er Jahre wurden technische Innovationen von Kreditinstituten implementiert und aktiv vermarktet. Beispielsweise führten Kreditinstitute den Geldausgabeautomaten ein. Sie verschafften ihren Kunden den Zugang zu der Technik, warben bei ihren Kunden für die Nutzung und kommunizierten die Vorteile (in diesem Falle z. B. Barabhebungen rund um die Uhr). Damit trieben die Kreditinstitute die Entwicklung und beeinflussten das Kundenverhalten aktiv.

Heute ist es umgekehrt: Die Kunden werden über technische Innovationen – oft über das Smartphone oder andere mobile Endgeräte – direkt in ihren Verhaltensweisen verändert. In der Folge fordern sie aktiv von Marktanbietern die Implementierung technischer Innovationen, die Erweiterung ihres Angebotes oder preisliche Anpassungen. Waren in der Vergangenheit Banken und Sparkassen der Treiber für Innovation und Technik, werden sie heute von Technik und Kunden getrieben. Nicht die Finanzdienstleister bestimmen abschließend über die Technik, sondern Kunden signalisieren eindeutig, welche technische Erwartung sie an zeitgemäße Bankdienstleistungen stellen. Abbildung 18 verdeutlicht den grundlegenden Wandel im Bankgeschäft.

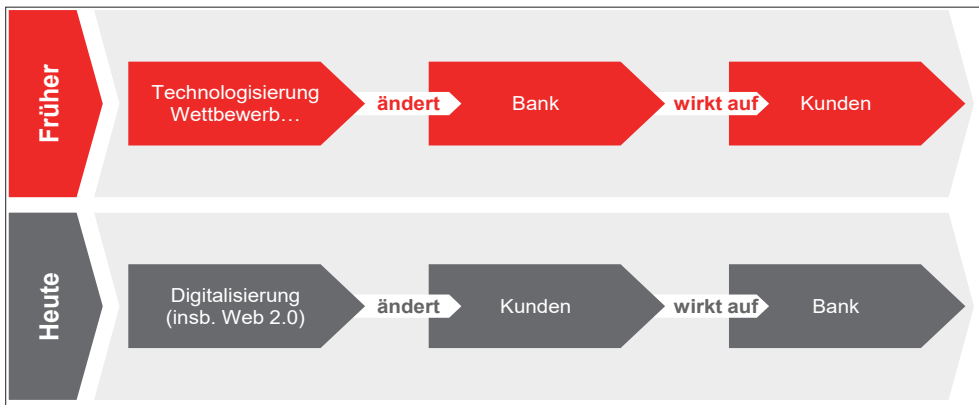


Abbildung 18: Mechanik der Digitalisierung

Das veränderte Kundenverhalten spiegelt sich auch in der Häufigkeit der Online- und Offline-Kundenkontakte pro Jahr wider, wie die folgende Auswertung der Sparkassenorganisation für das Jahr 2015 zeigt:<sup>6</sup> Der durchschnittliche Sparkassenkunde

- besucht einmal pro Jahr für ein Beratungsgespräch die Filiale,
- telefoniert zweimal im Jahr mit seinem Berater,
- nutzt 108-mal pro Jahr bzw. zehnmal pro Monat die Internetfiliale und
- besucht 192-mal pro Jahr bzw. 16-mal pro Monat die App-Filiale.

Diese Zahlen belegen, dass Kunden offensichtlich ihr Nachfrageverhalten für Bankdienstleistungen grundlegend verändert haben.

Ein anderes Bild ergibt sich mit Blick auf die Kundenerwartungen. Abbildung 19 beinhaltet einen groben Abriss, welche Erwartungen Kunden an Bankdienstleistungen haben und wie sie diese priorisieren. Die anschließenden Ausführungen fokussieren dann die elementaren Kundenerwartungen („must have“) aus Kundensicht.

<sup>6</sup> Auswertung der Finanz Informatik GmbH & Co. KG.



<b>Elementare Kundenerwartungen („must have“)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrauen &amp; Sicherheit</li> <li>▪ Bequemlichkeit &amp; Komfort</li> <li>▪ Nähe &amp; Erreichbarkeit</li> </ul>
<b>Übergeordnete Kundenerwartungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratungsqualität</li> <li>▪ Produktangebot &amp; Preis</li> <li>▪ Effizienz &amp; Reaktionsgeschwindigkeit</li> </ul>
<b>Nachgelagerte Kundenerwartungen („nice to have“)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualität</li> <li>▪ Soziale Rückversicherung</li> <li>▪ etc.</li> </ul>

Abbildung 19: Kundenerwartungen an Bankdienstleistungen im Massengeschäft

Von grundlegender Bedeutung ist für Bankkunden das Thema Sicherheit. Das betrifft sowohl das Geld selbst als auch die Datensicherheit und die Zuverlässigkeit der technischen Infrastruktur. Ebenso erwarten Kunden Bequemlichkeit und Komfort: Bankdienstleistungen müssen einfach sein und von überall aus und jederzeit funktionieren. Komplexität ist aus Kundensicht immer ein „Show Stopper“. Von hoher Bedeutung sind für Kunden außerdem die Nähe zu ihrem Kreditinstitut sowie die Erreichbarkeit. Dass Letzteres auch über digitale Kanäle erreicht werden kann, wird gleich noch weiter ausgeführt.

Wichtig ist es, an dieser Stelle festzuhalten: Die originären Kundenerwartungen haben sich durch die Digitalisierung nicht verändert. Ganz im Gegenteil ist zu beobachten, dass die Digitalisierung zu einer Bestätigung oder Verfestigung der originären Kundenerwartungen führt. Heute sind sich die Kunden ihrer eigenen Erwartungen viel mehr bewusst. Und sie sind zunehmend bereit, aktiv zu werden, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Dadurch kommt der Erfüllung dieser Erwartungen aus Sicht der Kreditinstitute eine viel größere Bedeutung zu als noch in der analogen Zeit.

Aus diesem Umstand darf allerdings keinesfalls der Schluss gezogen werden, dass die Digitalisierung die traditionellen Kreditinstitute nicht tangiert. Denn ganz anders als mit den Kundenerwartungen verhält es sich mit dem Kundenverhalten. Letzteres wurde durch die Digitalisierung sehr grundlegend verändert. Bis vor einigen Jahren konnten z. B. „Nähe und Erreichbarkeit“ nur durch ein dichtes Filialnetz realisiert werden. Heutzutage sucht der Kunde für Service-Dienstleistungen und Bankgeschäfte mit geringer Komplexität aber keine Filiale mehr auf. Aus Kundensicht ist die Bankfiliale an der nächsten Ecke für die reine Abwicklung von Bankgeschäften überflüssig geworden. Eine Bankfiliale in der nächstgelegenen Stadt ist

aber nicht nur ein wichtiger „Vertrauensanker“. Sie wird auch mehr denn je als Ort für qualitativ hochwertige Beratungsgespräche benötigt, wenn es sich um komplexe Produkte handelt.

Auch für die Beratung selbst können heute digitale Wege genutzt werden. Diese werden künftig zunehmend präferiert, da sie aus Kundensicht wesentlich bequemer sind. Drei Möglichkeiten für eine Kundenberatung über ein digitales Kommunikationsmedium können der Darstellung in Abbildung 20 entnommen werden.



Abbildung 20: Digitale Kanäle für die Kundenberatung

Ob ein Beratungsgespräch per Videoübertragung, per Chat oder per Avatar am besten geeignet ist, hängt weniger von der Kundenpräferenz ab, sondern vor allem von der Komplexität des jeweiligen Produktes.

### 3.2. Neue Akteure im Finanzsektor reagieren auf geändertes Kundenverhalten

Die Digitalisierung hat zu einer deutlich gesunkenen Informations-Asymmetrie und zu gefallenen Transaktionskosten geführt, was den Markteintritt für (potenzielle) Wettbewerber spürbar erleichtert. Der größte Erfolgsfaktor der Fintechs ist ihre hohe Kundenorientierung. Fintechs bieten keine vollkommen neuen Dienstleistungen an. Sie heben sich von den klassischen Kreditinstituten vielmehr dadurch ab, dass sie die etablierten Produkte für bestehende Kundenbedürfnisse deutlich kundenorientierter gestalten – also schnellere und bequemere Lösungen anbieten. Dazu gehört z. B., dass sie es dem Kunden so einfach wie möglich machen, das Angebot zu nutzen. Das Produktangebot ist leicht verständlich und der

manueller Aufwand des Kunden wird minimiert, da der Großteil der Prozesse vollautomatisiert abläuft. Der Online-Abschluss ist selbstverständlich.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Transparenz: Kunden können sowohl den Mehrwert eines Angebotes schnell erkennen als auch die Kosten sofort überblicken. Fintechs verfügen i. d. R. über attraktive Preise und stellen diese gerne ins „Schaufenster“. Komplizierte Preismodelle sind für sie tabu.

Große Player wie Amazon, Paypal, Apple oder Google stehen aus Kundensicht für Nutzerfreundlichkeit, Komfort und zuverlässigen Service. Kunden haben sich daran gewöhnt, alles bequem aus einer Hand zu erhalten. Durch die Anwendung moderner Datenanalysemethoden können die vorhandenen Datenmassen systematisch ausgewertet und für ein individualisiertes Produkt- oder Serviceangebot genutzt werden (vgl. 2.4 „Big Data“). Hier haben Fintechs großen Pioniergeist bewiesen und klassische Kreditinstitute mit so mancher Innovation verblüfft.

Auch wenn die Digitalisierung ein unumkehrbares Faktum darstellt, heißt das im Umkehrschluss aber nicht, dass jedes Fintech erfolgreich am Markt bestehen wird. Ihr Erfolg ist keine logische Konsequenz oder zwangsläufige Folge der Digitalisierung. Zwar verläuft der technologiegetriebene Wettlauf um Kunden und Marktanteile im Bereich innovativer einfacher Produkte und Dienste wahrscheinlich momentan zu Lasten klassischer Kreditinstitute. Im Bereich beratungsintensiver und komplexer Produkte ist die Angriffsfläche derzeit aber noch deutlich geringer. Und auch traditionelle Kreditinstitute werden ihr Produkt- und Serviceangebot auf das veränderte Kundenverhalten konsequent ausrichten. Mit anderen Worten: Längst nicht alles, was die Fintechs entwickeln, wird sich im Markt mittelfristig durchsetzen. Aber viele Innovationen mit hohem Kundennutzen finden sich schon jetzt im Angebot der traditionellen Banken und Sparkassen wieder – und ihre Zahl wird künftig sicher dynamisch ansteigen.

#### **4. Aufstellung der Sparkassen im digitalen Zeitalter**

Die Sparkassen in Westfalen-Lippe haben sich auf die Digitalisierung mit einer Multikanal-Strategie – die selbstverständlich dicht an die bundesweiten Multikanal-Ziele der Sparkassenorganisation angelehnt ist – eingestellt. In einem Satz zusammengefasst lässt sich die Strategie so auf den Punkt bringen: Der Multikanalansatz verbindet aus Sparkassensicht die Vorteile des stationären Vertriebs (persönliche und räumliche Nähe) mit den Vorteilen der anderen Kanäle zur Erhöhung der Kundenausschöpfung und kosteneffizienten Aufstellung.

Aus Kundensicht lassen sich die Kerninhalte der Strategie wie folgt zusammenfassen:

1. Jeder Kunde soll zu jeder Zeit über einen Kanal seiner Wahl Services und Produkte der von ihm gewählten Sparkasse nutzen können.
2. Ein Prozess kann an beliebiger Stelle pausiert werden und zu einem späteren Zeitpunkt nahtlos fortgeführt werden.
3. Im laufenden Prozess ist an definierten Ausstiegspunkten ein Kanalwechsel möglich.
4. Produkte und Services stehen fallabschließend zur Verfügung.
5. Sowohl der Kunde als auch der Berater haben eine größtmögliche Transparenz über die laufenden Prozesse und die vorhandenen Daten.
6. Die Prozesse sind kundenorientiert, qualitätsorientiert und effizient gestaltet.

Um diese Strategie mit Leben zu füllen, ist ein entsprechendes Angebot in allen Kanälen erforderlich. Insbesondere im Online- und Mobile-Bereich haben die Sparkassen daher ihr Angebot in den letzten Jahren erheblich ausgeweitet und optimiert. Damit ist es den Sparkassen gelungen, dem geänderten Kundenverhalten zu entsprechen: Die 67 Sparkassen in Westfalen-Lippe verzeichnen im Online- und Mobile Banking durchschnittlich täglich rund 400.000 Kunden-Besuche. Das sind täglich rund 6,5% ihrer Kunden. Im Jahr 2015 führten Kunden 973,5 Millionen Online-Transaktionen<sup>7</sup> durch (2014: 829,4 Millionen). Das entspricht 2,8 Millionen Transaktionen pro Tag. Diese Zahlen unterstreichen: Die Sparkassen stehen nicht am Anfang der digitalen Veränderung, sondern sind – gemeinsam mit ihren Kunden – bereits voll im digitalen Wandel angekommen.

Andererseits heißt „auf dem Weg sein“ noch nicht, das Ziel schon erreicht zu haben. Im Gegenteil müssen die bestehenden Herausforderungen konsequent angegangen und der eingeschlagene Weg unbeirrt fortgesetzt werden. Wie dieser Weg aussehen könnte, lässt sich anhand der Darstellung in Abbildung 21 skizzieren.

---

<sup>7</sup> Mit Transaktionen sind z. B. die Abfrage des Finanzstatutes, Überweisungen und Lastschriften gemeint.

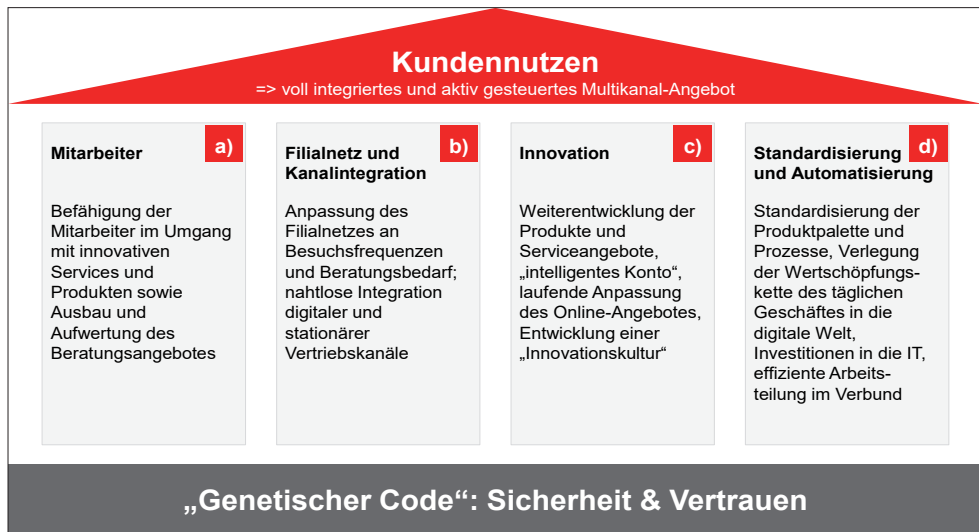


Abbildung 21: Eckpfeiler einer Digitalisierungsstrategie

Über allem steht der Kundennutzen. Nur wenn Kreditinstitute die Erwartungen ihrer Kunden zu deren Zufriedenheit erfüllen, wenn sie sich ständig den Kunden-Präferenzen anpassen und ihnen das Leben so einfach wie möglich machen, werden sie erfolgreich sein. Langfristig kann dieser Anspruch nur im Rahmen eines voll integrierten und aktiv gesteuerten Multikanal-Angebots realisiert werden.

Das Fundament für das Geschäftsmodell bildet für Sparkassen ihr gesetzlich verankerter öffentlicher Auftrag. Sparkassen sind dem Gemeinwohl verpflichtet. Der langfristige Werterhalt ist wichtiger als die kurzfristige Gewinnmaximierung. Viele Geschäftsbeziehungen sind über Jahrzehnte gewachsen. Als selbstständige, regionale Kreditinstitute kennen Sparkassen ihre Geschäftsgebiete wie ihre Westentasche und können darüber hinaus sehr flexibel agieren.<sup>8</sup> Dafür steht der „genetische Code“ der Sparkassen. Und dies ist auch der Grund dafür, warum Sparkassen ein sehr hohes Kundenvertrauen genießen – eine elementare Voraussetzung für den Geschäftserfolg.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Thema Daten- und IT-Sicherheit zu.<sup>9</sup> Sparkassen gehen diskret mit ihren Kundendaten um und veräußern diese nicht an Dritte. Was zunächst selbstverständlich klingen mag, kann künftig über Erfolg und Misserfolg der Geschäftstätigkeit

<sup>8</sup> Vgl. bank und markt vom 01.08.2015: „Für die Sparkassen ist Digitalisierung kein Selbstzweck“.

<sup>9</sup> Vgl. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen vom 15.09.2015: „Aussitzen ausgeschlossen: Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland?“

im Internet entscheiden: Nur wenn der Kunde davon überzeugt ist, dass seine Daten nicht an Dritte verkauft und auch nicht für andere unternehmensfremde Zwecke missbraucht werden, kann ein Kreditinstitut auf dem sensiblen Markt für Finanzdienstleistungen bestehen.

Für Sparkassen bietet dies eine große Chance, weil einige Praktiken der großen Player im Internet Anlass zur Besorgnis gegeben haben. Das Thema Datensicherheit wird daher von vielen Nutzern inzwischen neu bewertet.<sup>10</sup> Und es ist anzunehmen, dass die Datensicherheit auch zunehmend in den Fokus der Regulierung rücken wird.

Zwischen dem Fundament („genetischer Code“) und dem Kundennutzen sind die Handlungsfelder dargestellt, die konsequent anzugehen sind, um das Zielbild eines voll integrierten und aktiv gesteuerten Multikanal-Angebotes realisieren zu können.

### **a) Mitarbeiter**

Dreh- und Angelpunkt beim Thema Digitalisierung sind die Mitarbeiter. Ihr Engagement und ihre Anpassungsfähigkeit sind entscheidend für den Erfolg in der digitalen Welt. Die persönliche Nähe verliert nicht, sondern gewinnt durch die Digitalisierung vielmehr an Bedeutung (vgl. 3.1). Gleichzeitig kann diese Nähe nicht mehr allein in Metern gemessen werden. Sie findet zunehmend über digitale Kanäle statt. Sparkasse ist, wenn der Kunde durch einen persönlichen Berater mit allen Daten und Fakten im Smartphone in der Hosentasche begleitet wird. Dazu müssen Mitarbeiter aber technisch, organisatorisch und vor allem kulturell zu einem regelmäßigen Online-Kontakt in der Lage und auch Willens sein. Diese drei Bedingungen stellen die eigentliche Herausforderung im Rahmen der Digitalisierung dar.<sup>11</sup>

Ziel der Sparkassen ist es, ihre aus den Geschäftsstellen bekannten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt ihres Online-Angebotes zu stellen. Auf diese Weise verschmelzen künftig Geschäftsstelle und Online-Angebote zu einem einzigartigen, durch Menschen geprägten Sparkassenangebot.

### **b) Filialnetz und Kanalintegration**

Das zweite Handlungsfeld beinhaltet die vollständige und intelligente Verzahnung zwischen Geschäftsstelle und Online-Angebot. Aus Kundensicht ist die Verzahnung der Kanäle wesentlich bequemer als das Agieren in digitalen und analogen Parallelwelten. Was dazu aus technischer Sicht erforderlich ist, wurde in Zusammenhang mit der Multikanal-Strategie des Sparkassenverbandes Westfalen-Lippe ausgeführt.

In der Folge sind natürlich auch Anpassungen des Filialnetzes erforderlich (vgl. hierzu auch 3.1). Sparkassen müssen Filialen zu größeren Einheiten zusammenfassen und die verblei-

---

<sup>10</sup> Vgl. Deutsche Bank Research: Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor.

<sup>11</sup> Vgl. Georg Fahrenschon auf Handelsblatt-Jahrestagung 2015: „Tradition und Innovation: die Sparkasse 4.0“.

benden Einheiten mit mehr Beratungskompetenz aufwerten. Umgekehrt benötigen sie klassische Geschäftsstellen immer weniger für reine Abwicklungsaufgaben. Diese wandern sehr viel stärker fallabschließend in digitale Kanäle. Die Konsequenz ist: Die Sparkassen verfügen künftig über weniger, aber höherwertige Geschäftsstellen. Dieser Qualitätssprung trifft genau die Kundenerwartungen.<sup>12</sup>

Die Flächenpräsenz wird gleichzeitig durch den Ausbau des Online-Angebots, durch Kooperationen mit dem Einzelhandel, durch mobilen Vertrieb und durch den Einsatz rollender Geschäftsstellen sichergestellt. Sparkassen werden keine Region aufgeben.<sup>13</sup>

### **c) Innovation**

Ausgangspunkt für das dritte Handlungsfeld Innovation ist der Lösungsbedarf des Kunden, und nicht das Produkt. Beispielsweise steht nicht das Girokonto als solches im Fokus, sondern das, was das Girokonto aus Kundensicht bedeutet: Überblick über die eigenen Finanzen, Sicherheit und Bequemlichkeit in der Abwicklung von Zahlungen, Zugang zu allen anderen Finanzdienstleistungen, etc. Sparkassen werden das Girokonto zu einer Drehscheibe des täglichen Lebens weiterentwickeln. Das Konto soll intelligent werden und Kunden bei der Bewältigung ihres Alltages unterstützen, indem alle notwendigen Informationen jederzeit mobil zur Verfügung stehen. Ferner sollten Sparkassen prüfen, wie vorhandenes Kundenwissen besser für individuelle Kundenangebote genutzt werden kann.

Mit einer besseren Betreuung der Kunden muss ein transparentes, wettbewerbsfähiges und unverändert vollständiges Produktangebot einhergehen. Dazu sollten Sparkassen ihre Innovationskultur weiter fördern, um dauerhaft als wettbewerbsfähiger Vollsortimenter im Markt agieren zu können. Es gilt, neue Ideen interdisziplinär zu generieren und Anregungen aus Sparkassen systematisch aufzunehmen. Beides sollte dann zu Konzepten zusammengeführt und weiterentwickelt werden.<sup>14</sup>

### **d) Standardisierung und Automatisierung**

Das letzte Handlungsfeld umfasst die Standardisierung und Automatisierung. Durch den Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien und die Verschmelzung der verschiedenen Distributions- und Kommunikationskanäle können viele Produkte und Service-Dienstleistungen standardisiert werden.<sup>15</sup>

Dazu müssen Sparkassen die Produkte für das alltägliche Geschäft umfassend standardisieren und für die einzelnen Kundengruppen bündeln. Das ist schlussendlich auch die Vorausset-

---

<sup>12</sup> Vgl. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen vom 15.04.2016: „Niemand in der deutschen Kreditwirtschaft trägt die Digitalisierung so in die Breite wie die Sparkassen“.

<sup>13</sup> Vgl. Georg Fahrenschon auf Handelsblatt-Jahrestagung 2015: „Tradition und Innovation: die Sparkasse 4.0“.

<sup>14</sup> Vgl. bank und markt vom 01.08.2015: „Für die Sparkassen ist Digitalisierung kein Selbstzweck“.

<sup>15</sup> Vgl. Deutsche Bank Research: Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor.

zung dafür, dass alle Schritte der Wertschöpfungskette auf digitalen Wegen angeboten werden können. Um den Kunden möglichst einfache und schnelle Zugangswege bieten zu können und um interne Abläufe weiter zu verschlanken, werden die Sparkassen stark in ihre IT investieren und die Standardisierung ihrer Prozesse weiter vorantreiben.

Auch die Arbeitsteilung innerhalb der Sparkassen-Organisation wird nachhaltig verbessert. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) wird sich künftig insbesondere auf die strategischen Fragen konzentrieren. Die Verbundunternehmen wie etwa der Deutsche Sparkassenverlag (DSV), die Finanz Informatik (FI) oder die Landesbanken werden sich daran ausrichten und reibungslose Prozessabläufe in der Zusammenarbeit mit Sparkassen sicherstellen. Doppelarbeiten innerhalb der Sparkassenorganisation können sich Sparkassen in Zukunft nicht mehr leisten.

## 5. Fazit

Von Medien wird häufig infrage gestellt, ob sich vor dem Hintergrund des Megatrends der Digitalisierung und angesichts der innovativen Angebote von Fintechs klassische Kreditinstitute auf Dauer durchsetzen können. Und in der Tat ist es beeindruckend, wie viele Ideen in jüngster Zeit in Fintechs geboren wurden. Diese Innovationsfreude bringt neuen Schwung in die Gestaltung scheinbar langweiliger kreditwirtschaftlicher Anwendungen. Auch Sparkassen haben schon viel von Fintechs gelernt und werden sicher auch künftig weiter von ihnen lernen.

Sparkassen sind aber auch überzeugt von einer gemeinsamen Zukunft mit ihren Kunden. Denn zwischen der Entwicklung von Innovationen und dem erfolgreichen Angebot im Breitengeschäft ist es ein großer Schritt. Sparkassen haben viel bessere Chancen als Fintechs, Innovationen mit der Kraft ihrer Marke und dem hohen Kundenvertrauen im Markt umzusetzen. Wie dies aussieht, zeigt sich z. B. an der Sparkassen-App: Sie erhält beste Bewertungen, hat die höchste Anzahl an Downloads und steht mit über 800 Millionen Kundenkontakten pro Jahr weit an der Spitze. Darüber hinaus stellen neben der Eigenentwicklung von digitalen Angeboten auch Kooperationen mit Fintechs für Sparkassen und ihre Kunden eine attraktive Option dar.<sup>16</sup>

Unter dem Strich beinhaltet die Digitalisierung des Bankgeschäftes für Kunden und Sparkassen große Chancen. Beispielsweise lassen sich Effizienz und Komfort erheblich steigern. In Sparkassen wird daher alles digitalisiert, was digitalisiert werden kann. Trotzdem ist die Digitalisierung in Sparkassen kein Selbstzweck. Sie ist vielmehr Mittel zum Zweck, einmal mehr den

---

<sup>16</sup> Vgl. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen vom 01.08.2016: „Wie Fintechs mit Banken kooperieren“.



Sparkassengedanken in die neue Realität der Kreditwirtschaft zu transformieren. Im Ergebnis werden die Menschen in allen Regionen profitieren.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. bank und markt vom 01.08.2015: „Für die Sparkassen ist Digitalisierung kein Selbstzweck“.

Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? –  
Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem  
Prüfstand

Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums

Böhnke, W.; Rolfes, B. (Hrsg.)

2018, XVII, 102 S. 48 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18993-8