



ikf°impulse 06  
40 jahre ikf°





**wozu braucht man  
(noch) banken?**

ikf°impulse 06

09.05.14

ruhr-universität

bochum



impulse



## Jürgen Fitschen

«Eigentlich ist die Frage, ob man noch Banken braucht, keine, die man von Bankern beantworten lassen sollte, sondern von den Kunden. Es wäre doch viel interessanter, was die dazu zu sagen hätten.»

«Wir sagen immer ganz kühn, dass wir kundenzentriert arbeiten, also müssen wir uns gefälligst daran machen, herauszufinden, was unsere Kunden morgen von uns wollen.»

«Wir laufen Gefahr, dass wir vor diesem Drohgebilde Digitalisierung alles andere vergessen. Die Digitalisierung ist für diejenigen eine Gefahr, die sich nicht darum bemühen. Für diejenigen, die dieses Thema proaktiv aufnehmen, schafft es neue Möglichkeiten.»

«Wie erreichen wir Kunden, die kulturell ganz anders orientiert sind als unsere langjährigen Kunden? Manche werden nie eine Bankfiliale aufsuchen wollen – das sei ihnen gestattet. Aber Bankleistungen werden auch sie benötigen.»





«Es gibt nicht mehr viele Kreditinstitute, die sich als globale Universalbank bezeichnen, es ist einsamer um uns herum geworden. Daneben bleiben nur regionale und spezialisierte Anbieter, z.B. im Asset-Management. Eine Fokussierung auf einen dieser Typen ist unbedingt erforderlich. Mischformen, wie das Beispiel Airline-Industrie zeigt, scheitern.»

«Im Firmenkundengeschäft gibt es zwei unterschiedliche Kundentypen. Die einen suchen sich mit Hilfe von Auktoren für jede Leistung den günstigsten Anbieter, die anderen setzen auf die langfristige Relationship.»





«Auch im Privatkundengeschäft differenziert sich die Kundennachfrage aus. Der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Es wird am Ende sicher nicht nur eine Amazon-Bank oder Google-Bank geben. Aber diese Unternehmen haben etwas für sich entdeckt, was es so im Bankbereich nicht gibt, aufgrund der Regulierung auch nicht geben kann: Eine besondere Form der Kundenansprache.»

«Ich benutzte auch Amazon, allerdings manchmal mit einem schlechten Gewissen, bin lieber in einer Buchhandlung.»

«Wir können die beiden Wege Filiale einerseits, Online andererseits zu einem guten Miteinander vernetzen. Ein reines Parallellaufen aber ist nicht das, was unsere Kunden wollen. Sie wollen die beste beider Welten haben, aber ihr Geschäft mit der Bank nicht verdoppeln.»



«Kostenmanagement ist daher mehr denn je notwendig. Plattformen und damit Standardisierung erfordern hohe Anfangsinvestitionen, sind aber unverzichtbar.»

«Der Informationsaustausch mit den Kunden muss intensiviert werden. Wir haben viele Informationen, die wir noch nicht für unsere Kunden nutzen. Das ist vermutlich unser größtes Versäumnis. Und das ist das, was die Algorithmen bei Amazon & Co. so toll machen. Eigentlich ist es nicht schwierig, dem mehrfachen Nutzer des Internetbereichs einer Bank beim erneuten Anklicken der Homepage etwas zu empfehlen, aber die Banken sind noch nicht soweit.»





«Digitalisierung erschreckt mich nicht.  
Es weckt den Appetit, intensiver darüber  
nachzudenken.»









## Wolfgang Kirsch

«Wir würden uns Wettbewerber wünschen, die der gleichen Regulierung – insbesondere mit Blick auf den Datenschutz – unterworfen würden.»

«Es gibt sie, die erfolgreichen etablierten Banken – so in der genossenschaftlichen Gruppe. Erfolgreiches Bankgeschäft erfordert ein klar fokussiertes Geschäftsmodell, ausreichende Ressourcen, Risikobereitschaft und Akzeptanz in der Gesellschaft.»





«Beim Zahlungsverkehr werden wir nicht alle Marktanteile behalten können.»

**Georg Fahrenschon**

«2020 werden circa 80% der Produktabschlüsse rein digital oder hybrid getätigt werden. Wir stehen damit vor einem riesigen Umbruch, der aber alle Branchen betrifft – Stichwort: «Industrie 4.0». Auch bei «Banking 4.0» bleibt aber der Mensch die zentrale Komponente.»

«Heute sind viele Menschen mit Blick auf Finanzgeschäfte stark verunsichert, sehnen sich nach Einfachheit und fürchten Datenmissbrauch, die dunkle Seite von Big Data.»





«Kunden suchen Halt und Orientierung, Kontinuität und Anständigkeit, suchen auch nach Tradition. Richtig aufgeladene Marken gewinnen daher an Wert. Ethisch-soziale Verantwortung muss aber auch im Tagesgeschäft sichtbar sein.»



«Wir erleben eine Renaissance von Regionalität. Die Rahmenbedingungen sind daher für Sparkassen nicht die schlechtesten, denn unsere Mitarbeiter sind die Nachbarn unserer Kunden.»



«Alternative Anbieter positionieren ihre Dienstleitungen als Trojanisches Pferd, fokussieren sich in erster Linie auf die Gewinnung von Kundendaten.»

diskussion





### **Carsten Knop**

«Mich erinnern die Statements an die Aussagen der Zeitungsverleger vor zehn Jahren: «Die Marken packen es schon, wir werden auch weiterhin immer gebraucht werden.» Jetzt aber haben wir den Salat: Die Umsätze auch führender deutscher Zeitungen sind dramatisch eingebrochen. Müssten die Banken daher nicht viel wacher sein, haben Filialen wirklich eine Zukunft?»

### **Jürgen Fitschen**

«Warum suchen sich jetzt wohl Online-Händler plötzlich auch stationäre Vertriebsstellen? Vor allem, um Retouren abzuwickeln. Von daher kehrt aber auch allmählich Ernüchterung ein, wie dauerhaft die Kostenvorteile dieser Anbieter sein werden. Möglicherweise wird bei circa 20 % Marktanteil für diese digitalen Spieler eine Grenze liegen.

Die Verlage haben einen kardinalen Fehler gemacht, indem sie Inhalte entgeltlos online angeboten haben. Ihren Fehler werden wir nicht wiederholen.»



**Wolfgang Kirsch**

«Wir würden den Kunden-GAU erleben, wenn wir die Nachfrager 50plus nicht mehr mit einer ausreichenden Beratung versorgen würden. Auch hier muss der Omnikanalvertrieb greifen.»

**Carsten Knop**

«Die Altersstruktur der Filialkunden, erinnert mich an den traditionellen FAZ-Leser.»



**Georg Fahrenschon**

«Die Kunden der Sparkassen besuchen die Filialen im Durchschnitt zweimal im Jahr, aber sie nutzen die Sparkassen-App jeden zweiten Tag. Daher werden reine Abwicklungs-Filialen auch keine Zukunft mehr haben.»







**Wolfgang Kirsch**

«Viele Kosten der Regulierung (z.B. für die neue Einlagensicherung, den Restrukturierungsfonds und die Refinanzierung derjenigen Banken, die mit Bail-in-Instrumenten arbeiten) werden erst jetzt sichtbar. Sie werden an den Erträgen der Finanzdienstleistungsbranche substantiell nagen – und das in einer Niedrigzinsphase.



Wir leiden mittlerweile massiv unter den Konsequenzen einer – möglicherweise wohlverstandenen – Verbraucherschutzregulierung. Daher ist es kurios, dass wir die Kunden in den Online-Bereich treiben, wo sie schlechter aufgehoben sind als bei einer klugen Beratung in den Filialen.»



**Jürgen Fitschen**

«Die Verbraucher haben bei der Information über Finanzthemen auch eine Holschuld.»



presse



## Das Pfeifen im Walde

Börsen-Zeitung

13.05.2014

### **Die deutsche Kreditwirtschaft ist sich einig: Von der digitalen Revolution geht keine Bedrohung für etablierte Banken aus.**

Es hört sich an, wie das Pfeifen im Walde, wenn die deutsche Kreditwirtschaft mit Vehemenz negiert, in der digitalen Revolution eine Gefahr für ihr Geschäft zu sehen.

«Wir sind nicht verängstigt», waren sich Jürgen Fitschen, Co-Chef der Deutschen Bank, Georg Fahrenschoen, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, und Wolfgang Kirsch, Vorstandschef der DZBank als Vertreter der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft, auf einer Podiumsdiskussion des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft (ikf<sup>®</sup>) an der Universität Bochum einig.

Zwar räumte Kirsch ein, dass die etablierten Banken im Wettstreit mit neuen Anbietern nicht jeden Kampf um Kunden und Marktanteile gewinnen könnten. Doch die eigentliche Gefahr bestehe darin, im Zuge der Digitalisierung etablierte Geschäftsmodelle über den Haufen zu werfen.

Zu Einmütigkeit verpflichtet waren die Vertreter der drei Säulen der deutschen Kreditwirtschaft schon allein aufgrund des provokativen Themas, das das ikf<sup>®</sup> anlässlich seines vierzigjährigen Bestehens zur Diskussion gestellt hatte: «Wozu braucht man (noch) Banken?»

Zwar sehen es die Banken als Herausforderung an, den Zugang zu den sogenannten Digital Natives zu finden, doch der menschliche Faktor» spiele auch in der digitalen Welt eine Rolle, war

man sich einig. Die Parallele zu Handel oder Printmedien – beide Branchen suchen seit Jahren nach Strategien, um der Bedrohung ihrer tradierten Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung Herr zu werden – wollten Fitschen, Fahrenschoen und Kirsch denn auch nicht gelten lassen.

Der Kardinalfehler der Printmedien sei die Kostenlosmentalität gewesen. «Diesen Fehler wiederholen wir nicht», parierte Fitschen eine Frage von FAZ-Redakteur Carsten Knopf, der die Runde moderierte. Auch im Handel zeichne sich inzwischen ab, dass reine Online-Händler an ihre Grenzen stießen. Inzwischen gingen reine Online-Händler dazu über, sich Partner im stationären Handel zu suchen, versuchte Fitschen die teils dramatische Situation für stationäre Buchhändler oder auch Händler für Unterhaltungselektronik zu relativieren. Gültigkeit besitzt der Vergleich jedoch mit Blick auf die Kundenbeziehung. Denn sowohl im Handel als auch im Bankgeschäft erwarten die Verbraucher auf allen Kanälen bedient zu werden, Mehrgeschäft ist damit jedoch nicht verbunden. Die Kosten für die Mehrkanalfähigkeit bleiben am Anbieter hängen, was gerade in niedrigmargigen Geschäften wie dem Zahlungsverkehr problematisch ist.

Doch selbst in diesem Segment wiegen sich die Banken trotz namhafter Wettbewerber wie Paypal oder Google in Sicherheit. Der, so die einhellige Meinung, lege gerade in Gelddingen Wert auf Datensicherheit. Wenn da mal nicht die Bereitschaft zum Datenstriptease in der Generation U30 unterschätzt wird.

**Annette Becker, Bochum**



## Auch die Sparkassen haben Angst vor Google

FAZ

23.05.2014

### **Aber Verbandspräsident Fahrenschoen will kämpfen: «Durch Datensicherheit unterscheiden»**

FRANKFURT, 22. Mai. Die Sparkassen beobachten den Internetkonzern Google und andere branchenfremde Anbieter mit Sorge, sagen ihnen aber auch den Kampf an. Der Grund ist der Vorstoß von Google & Co. in die Finanzbranche: «Im vermeintlich kostenlosen Zahlungsverkehr dieser neuen Anbieter zahlen Kunden mit ihren Daten und liefern sich damit einer umfassenden Ausforschung aus», sagte Sparkassen-Verbandspräsident Georg Fahrenschoen in Berlin.

Die Sparkassen wollten deshalb eine grundlegende Auseinandersetzung mit Google und den anderen Anbietern suchen «und dabei durch Datensicherheit unterscheiden», sagte Fahrenschoen. «Eine solche Leistung ist Geld wert, weil Datenschutz künftig die Sicherung von Freiheit unserer Kunden sein wird. Ich denke sogar, dass die Bürgerbewegung der nächsten Jahre eine Datenschutzbewegung sein wird.»

Fahrenschoen stellte fest, dass Google immer stärker in eine marktbeherrschende Stellung wachse, die den Konzern dazu in die Lage versetze, Kundendaten aus unterschiedlichen Lebensbereichen miteinander zu vernetzen. Das sei «eine Gefahr für den freien Wettbewerb und die Selbstbestimmung der Kunden», warnte der Verbandspräsident und gab dem Vorstandsvorsitzenden des Springer-Verlags, Mathias Döpfner, ausdrücklich recht. Döpfner hatte in dieser Zeitung bekannt: «Wir haben Angst vor Google.» Auch Fahrenschoen rief die Politik dazu auf, die Kunden vor der Ausforschung durch Google & Co

zu schützen. Der frühere bayerische Finanzminister ermahnte die Politiker, ihre «historische Aufgabe, Kunden Sicherheit zu geben, neu in Richtung Datenschutz zu interpretieren» Der Hintergrund: Die etablierten Banken verlieren Marktanteile im Zahlungsverkehr, weil Kunden zunehmend online einkaufen und dabei auf Zahlungssysteme wie Paypal, eine Tochtergesellschaft des Online-Auktionshauses Ebay, aber auch auf Anbieter wie Sofortueberweisung.de oder Yapital zurückgreifen.

Auch Facebook drängt offenbar in den Finanzmarkt und hat nach jüngeren Meldungen eine Banklizenz in Irland beantragt. Um das Thema Kreditvergabe kümmern sich inzwischen neue Online-Anbieter wie Lendico oder Auxmoney. Wagniskapital lässt sich über Kickstarter oder Seedmatch beschaffen. Die Möglichkeiten einer Online-Bank, die Beratungskompetenz ihrer eigenen Kunden in einer Art sozialem Netzwerk zu nutzen, versucht unter anderen die Fidor Bank zu heben. Dabei verfügen die «neuen» Internetunternehmen nicht selten über eine Masse an Daten ihrer Kunden, die über das Wissen klassischer Banken hinausgehen. Sie können damit das Kundenverhalten besser vorhersagen und diese gezielt auf bestimmte Angebote ansprechen.

Den etablierten Banken dagegen fällt es schwer, hierauf die richtigen Antworten zu finden. So bekannte der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank, Martin Blessing, dass das zweitgrößte deutsche Kreditinstitut von einigen Kunden keine E-Mail-Adresse oder Mobilfunknummer habe. Blessing hat deshalb ein Gesetz gefordert. Darin sollen die Banken verpflichtet werden, Kunden, die zehn Tage ihr Konto überzogen haben, eine SMS oder E-Mail schicken zu müssen. Um über günstigere Kredite reden zu kön-

nen, hätte die Commerzbank gerne dieses Gesetz. Der Clou aus ihrer Sicht: Sie erhielte das Recht, die fehlenden «modernen» Kontaktdaten ihrer Kunden zu erheben. Google & Co. hingegen haben diese längst. Jürgen Fitschen, Ko-Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank und Präsident des privaten Bankenverbandes, hält dagegen nichts davon, dass der Staat Banken vorschreibt, wann sie ihren Kunden Angebote machen: «Wer nach einer Woche beispielsweise schon einen Anruf bekommt, weil er mit 1000 € im Dispo ist, kann sich möglicherweise nicht beraten, sondern vielmehr belästigt fühlen», gibt er zu bedenken. Gleichwohl hat die Bank Unicredit festgestellt, dass im Jahr 2000 noch 70 % aller Kundenkontakte über die Filialen gelaufen sind, dieser Wert liege nun bei 5 %. Es gibt Handlungsdruck. Eine Analyse des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft an der Uni Bochum macht das Dilemma deutlich: «In Niedrigzinszeiten sind möglicherweise eher Konsolidierungs- als expansive Multikanal-Strategien (also parallele Angebote in Filialen und im Internet) angezeigt. Und der Ruf nach einem strengeren Datenschutz setzt einer weiteren Digitalisierung und Nutzung von «Big Data» Grenzen», heißt es dort mit Blick auf die Banken. Fahrenschoen stellt sich nun die Frage, ob Letzteres nicht auch für Google gelten sollte.

### **Hanno Mußler und Carsten Knop**

—

©

Alle Rechte vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.

Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.



# Die Banken sind nicht digital genug

FAZ

24.05.2014

## **Angeblich steht für jede Bank der Kunde im Mittelpunkt. Im digitalen Alltag stimmt das nicht.**

Die Macht verschiebt sich in Richtung der Kunden. Das spüren alle Unternehmen, die mit der Digitalisierung der Wirtschaft konfrontiert sind. Aber vor allem im Finanzgewerbe wird sich eine ohnehin angespannte Situation in den kommenden Jahren noch dramatisch zuspitzen. Es läuft eine Attacke auf das Filialgeschäft, die sich mit Zahlen gut erfassen lässt: Die Zahl der Filialen ist in Deutschland seit 1995 schon um 47 % gesunken, und in dieser Richtung geht es weiter. Noch im Jahr 2000 sind rund 70 % der Kundenkontakte der Unicredit-Bank in der Filiale erfolgt. Für das kommende Jahr geht die Bank nun davon aus, dass nur noch 5 % der Kunden direkt kontaktiert werden.

Die Deutsche Bank erreichte Ende 2012 rund 24 Millionen Privatkunden mit Einlagen von 433 Milliarden € – nicht zuletzt über rund 2800 inländische Filialen. Die ING Diba aber hat inzwischen rund acht Millionen Privatkunden mit Einlagen von mehr als 100 Milliarden € – ohne Filialen.

Der Kunde hat schon entschieden, und vor allem unter den jungen von ihnen ist die Tendenz eindeutig: Die Adaptionraten beim Online-Banking liegen in der Altersgruppe der 18 bis 39 Jahre alten Kunden zwischen 60 und 65 %. Sie sind im Internet zudem mit alternativen Lösungen für den Zahlungsverkehr aufgewachsen und kennen sich deshalb mit den Angeboten von Paypal, Sofortueberweisung.de oder Yapital bestens aus. Auf ihrem ureigensten Feld, also dem Zahlungsverkehr, scheinen die Banken das Rennen um die innovativsten Lösungen in der gar

nicht mehr so neuen Online-Welt sogar schon aufgegeben zu haben.

Wenn es um das Thema Kreditvergabe geht, drohen die nächsten Marktanteilsverluste an aufstrebende Wettbewerber mit Namen wie Lendico und Auxmoney, ein Unternehmen mit Sitz in Düsseldorf, das sich soeben erst über eine Kapitalerhöhung und drei zusätzliche Eigentümer freuen durfte. Das Ziel von Auxmoney ist es, in den nächsten zwei Jahren eine halbe Milliarde Euro an Krediten vermittelt zu haben. Das ist eine ehrgeizige Ansage. Denn bisher hat Auxmoney zwar rund 20 000 Kredite von Privatleuten an Privatleute vermittelt, und das Kreditvolumen erreicht erst knapp 100 Millionen €. Aber die Tendenz ist stark steigend.

Damit ist das neue Wettbewerbsumfeld für die alten Banken noch lange nicht vollständig beschrieben. Denn auch Wagnisfinanzierer wie Kickstarter und Seedmatch finden stetig neue Geldgeber und Beteiligungsmöglichkeiten, und wenn es um die Beratung, Vermittlung und Verwaltung von Geld geht, überraschen Institute wie die Fidor Bank in ihrer Preisliste mit Belohnungen für Kunden, die anderen Kunden in Geldfragen helfen oder die der Bank selbst innovative Geschäftsideen bringen.

Befragt man Vertreter von Volksund Raiffeisenbanken, Sparkassen und privaten Geschäftsbanken zu diesen Themen, heißt es zwar allenthalben, dass man begriffen habe, dass der Kunde künftig im Mittelpunkt allen Handelns stehe. Aber an den radikalen Wandel glaubt man nicht. Im Gegenteil setzt ein jeder auf seine eigene sogenannte Multikanalstrategie, also auf

eine mehr oder weniger intelligente Verbindung von Online- und Filial-Banking. Sie hoffen darauf, dass die Kunden am Ende aus Sorge vor dem Datenschutz doch nicht jedem neuen Anbieter hinterherrennen. Das aber könnte eine trügerische Perspektive auf eine gute Zukunft sein. Denn das größte Problem ist, dass die traditionellen Banken in der Informationstechnologie und ihrer Nutzung keine Vorreiter mehr sind.

Das war früher einmal anders, zum Beispiel bei der Einführung kommerzieller Großrechner (Mainframes) oder der Verbreitung von Terminals. Geht es aber um mobile Endgeräte, soziale Netzwerke oder den Einsatz von Multimedia in der heranwachsenden Youtube-Generation, folgen die Banken atemlos den von Kunden gesetzten Trends. Im Online-Banking wurde erst in jüngster Zeit erkannt, dass es in Sachen Bedienung und Kundenorientierung eine riesige Lücke zu den perfektionierten Angeboten im Online-Einzelhandel zum Beispiel von Amazon oder Zalando gibt.

Personalisierte Empfehlungen abgeben zu können, zum Beispiel auf der Basis des bisherigen Kundenverhaltens im Netz, das wäre etwas, seufzte jüngst ein Vorstand einer großen deutschen Bank. Aber es klang wie ein Traum, der sich so schnell nicht realisieren lassen wird. Tatsächlich sind den Banken durch die Regulierer und den Datenschutz viele Dinge nicht erlaubt, die im Handel mit Büchern und Schuhen normal sind. Und doch bleibt das Gefühl, dass die Banken aus dem Datenschatz, auf dem sie sitzen, mehr machen könnten als bisher. Ist es wirklich ausgeschlossen, Kunden darauf hinzuweisen, dass andere in ähnlichen Wohnlagen und Familiengrößen sehr viel weniger für ihre Stromrechnung bezahlen – und daraus Empfehlungen abzuleiten? Bis hin

zu der Frage, wie man das bei einem Anbieterwechsel gesparte Geld bei der Bank für die Altersvorsorge anlegen könnte?

Die bisherige Haltung der etablierten Banken zur Digitalisierung ist zu defensiv. Die sogenannten «Digital Natives» werden sie so nicht halten können.

## **Carsten Knop**

—

©

Alle Rechte vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.

Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.









**institut für kredit- und finanzwirtschaft**  
ruhr-universität bochum gebäude GC 4/29 44780 bochum  
0234 3 22 33 20 ikf@rub.de www.rub.de/ikf