Neue Wege im Firmenkundengeschäft:

Digital meets stationär

Das Firmenkundengeschäft bleibt auf absehbare Zeit einer der wenigen Ertragstreiber für Banken. Wie man die Potenziale optimal hebt, zeigte heuer wieder der Wiener Firmenkundenkongress. Dabei wurde deutlich: Die Digitalisierung gibt auch in diesem Geschäftsfeld zunehmend den Ton an. Anton Schmoll, der den Kongress gemeinsam mit Wolfgang Ronzal bereits zum zwölften Mal organisierte, fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Welchen Stellenwert das Firmenkundengeschäft hat, zeigt eine aktuelle Analyse der Unternehmensberater von zeb. „Mit einem Gesamtpotenzial von rund 3,6 Milliarden Euro ist dieses Marktsegment für die Banken in Österreich eine attraktive Ertragsquelle. Allerdings ergibt sich bis 2020 nur eine mäßige Steigerung um zwei Prozent. Ohne Gegenmaßnahmen droht daher auch im Firmenkundengeschäft ein Ergebnisrückgang“, warnte Michaela Schneider, Geschäftsführerin von zeb/Österreich.

Um im Verdrängungswettbewerb Erfolg zu haben, muss man besser sein als die Konkurrenz. Wichtige Handlungsfelder sind für Wolfgang Becher, Senior Manager bei zeb, einerseits die Beratungsqualität und andererseits der konsequente Aufbau von Digitalkompetenz. „Durch eine qualitativ hochwertige Beratung kann man sich erfolgreich von den übrigen Wettbewerbern differenzieren“, ist Becher überzeugt, „denn die Beratungsqualität ist der zentrale Treiber der Kundenzufriedenheit.“

Anhand von Beispielen gab er Anregungen, wie der Beratungsprozess in den elementaren Phasen Planung, Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung sowie After Sales optimiert werden kann. Ausgangspunkt bildet dabei die jährliche Aktivitätenplanung, bei der besonders potenzialreiche Kunden in den Fokus gerückt werden.

Eine spürbare Effizienzsteigerung kann demnach durch eine standardisierte Gesprächsvorbereitung erreicht werden. Die aus den Kundengesprächen gewonnenen Informationen sollten softwaregestützt im CRM-System verarbeitet und für weitere Betreuungsaktivitäten genutzt werden – getreu dem Motto „Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss“. Maßnahmen des After-Sales-Managements wie Betriebsbesichtigungen oder Zufriedenheitsabfragen festigen die Bindung des Kunden zum eigenen Institut.

Zukunftsorientierte Unternehmensanalyse

„Nur durch Qualitätsführerschaft können regional tätige Kreditinstitute erfolgreich am Firmenkundenmarkt

Rainer Nussbaumer
Volksbank Oberösterreich

„Nur durch Qualitätsführerschaft können Regionalbanken am Firmenkundenmarkt bestehen.“

bestehen“, skizzierte Rainer Nussbaumer von der Volksbank Oberösterreich die Strategie seines Hauses. Neben der Produkt- und Abwicklungsqualität sei die Beratungsqualität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Unter dem Motto „Margenführerschaft geht nur über Qualität“ präsentierte Stefan Pöhlmann (Financial Advisory Training) das Konzept der „zukunftsorientierten Unternehmensanalyse“ von Korn & Korn, das von der Volksbank Vöcklabruck-Gmunden bereits seit 2012 erfolgreich umgesetzt und nun in der Volksbank Oberösterreich implementiert wird.

Dieses Beratungskonzept bietet ein praxisbewährtes Instrument zum Ausbau der eigenen Margen durch exzellente Beratung und Betreuung der eigenen (und künftigen!) Firmenkunden. In einem strukturierten Analyseprozess werden die wichtigsten betriebs- und finanzwirtschaftlichen Bereiche von Unternehmen beleuchtet. Aus den Erkenntnissen der Vergangenheit werden Herausforderungen der Zukunft abgeleitet und mit dem Kunden diskutiert. Durch die Übersetzung klassischer Kennzahlen in eine „unternehmerfreundliche“ Sprache laufen Kundengespräche auf Augenhöhe ab.

Im Zusammenhang mit der Finanzierung des Umlaufvermögens stellte Pöhlmann eine zentrale Frage: „Wissen wir eigentlich immer, was wir mit unseren Krediten finanzieren? Wo lässt der Unternehmer Geld auf der Straße?“ Er schloss daran seinen Appell: „Kenne deine Kunden! Versuchen wir, das Geschäftsmodell des Kunden wirklich zu verstehen.“

Um zu erproben, was mit den Bankkrediten tatsächlich finanziert wird, brauche man einen exakten Vergleichsmaßstab – den Finanzierungsbedarf für das Umlaufvermögen (ohne Kasse), welchen sich das Unternehmen nicht über zinslose Quellen beschaffen kann. In diesem Zusammenhang ging Pöhlmann näher auf die Kennzahl „bereinigtes Netto-Umlaufvermögen“ ein und demonstrierte anhand praktischer Beispiele, wie man den tatsächlichen Betriebsmittelbedarf berechnet und wie sich daraus die richtigen Finanzierungsstrukturen ableiten lassen.

Als weitere Themen, die mit der „zukunftsorientierten Unternehmensanalyse“ abgedeckt werden können, nannte Pöhlmann:

» Strategische Fitness: Wie verdient unser Kunde in seinem Geschäftsmodell eigentlich Geld?
» Effizienz der Aktiva: Wie wertschaffend setzt unser Kunde sein Anlage- und Umlaufvermögen ein?
» Finanzierungsstruktur: Wie hoch ist bei unserem Kunden der „Wohlfühl-Blankoanteil“, und reicht das vorhandene Eigenkapital tatsächlich aus?
» Unternehmenwert: Welchen Beitrag zum Familienvermögen leistet das Unternehmen, und wie lässt sich dieser Wert durch unsere Finanzlösungen weiter steigern?

Stefan Pöhlmann
Financial Advisory Training

„Kenne deine Kunden! Versuchen wir, das Geschäftsmodell des Kunden wirklich zu verstehen.“

Wachstumsanreize durch Preis- und Produktdifferenzierung

„Kostensenkungsprogramme allein werden nicht ausreichen, um die Herausforderungen in einem völlig veränderten Marktumfeld zu bewältigen“, stellte Matthias Nisster, Direktor bei Simon Kucher & Partners, am Beginn seiner Ausführungen fest. Wirkungsvolle Chancen zur Ergebnisverbesserung im Firmenkundengeschäft (die oftmals nicht genützt werden) ergäben sich durch ein professionelles Preismanagement. Denn der Preis sei der Gewinntreiber Nummer eins.

Anhand von anschaulichen Beispielen präsentierte Nisster „das Menü der Preisdifferenzierung“. Eine intelligente Differenzierung setzt demnach auf einer bedürfnisorientierten Segmentierung auf. Dabei kann die Segmentierung je nach Produktkategorie entlang ganz unterschiedlicher Bedürfnisdimensionen erfolgen. So kann es beispielsweise für unterschiedliche Teilsegmente im Firmenkundengeschäft segmentspezifische Produkte geben (z.B. eigenes Konto für Existenzgründer). Zudem kann die Bank ihre Preise auch nach den unterschiedlichen Vertriebskanälen differenzieren (z.B. über ein vergünstigtes Online-Konto). Ziel der leistungsbezogenen Differenzierung ist es, die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften durch eine Variation des Leistungsumfangs besser abzuschöpfen. Für Nisster lautet die Parole daher: „Intelligente Produkt- und Preisdifferenzierung im Firmenkundengeschäft statt Einheitspreise“.

Möglichkeiten und Ansatzpunkte in der Bankpraxis zeigte Heinrich Waldhutter von der VR Bank Oberbayern Südost. In Anlehnung an die Bahncard der Bundesbahn erfolgt eine Differenzierung der Kontomodelle in „VR Firmenkonto 20“, „VR Firmenkonto 40“ bzw. „VR Firmenkonto 60“. Eine Reduktion der Wettbewerbsvergleichbarkeit bei Online-Buchungen wird durch verschiedene Paketpreise erreicht, d.h. der Preis pro Buchung reduziert sich hier durch die Anzahl der Freiposten.

Als weiteres Beispiel für die Hebung von Ertragspotenzialen präsentierte Waldhutter die Einführung einer Liquiditätspauschale bei Betriebsmittelkrediten: Die Bank habe das Problem gehabt, dass viele Kunden ihre Kontokorrent-Linie gar nicht oder nur selten genutzt hätten. Im alten Modell zahlte der Kunde nur bei der Inanspruchnahme der Kreditlinie. „Neu ist nun, dass der Kunde eine sogenannte Liquiditätspauschale in Höhe von 0,1 Prozent pro Monat auf den nicht genutzten Teil der Linie zahlt“, erklärte Waldhutter.

Die Produktdifferenzierung der Betriebsmittelkredite erfolgt nach Engagement- und Linienhöhe. So wie bei den Karten des Vielfliegerprogramms „Miles & More“ wird durch eine entspre-

chende Farbkonzeption für den Kunden ein bestimmter Status symbolisiert. Somit gibt es in der VR Bank Oberbayern Südost nun eine Differenzierung in „Basis-, Komfort- und Premium-Betriebsmittelkredite“, die sich u.a. durch Art der Risikoadjustierung und die Höhe der Sonderkonditionenkompetenzen unterscheiden.

Geschäftskunden: Schlummerndes Potenzial heben

Ein interessantes Marktpotenzial für Banken stellen die zahlreichen Kleinst- und Kleinunternehmen dar, von denen die deutsche und die österreichische Unternehmenslandschaft geprägt sind. Trotzdem steht das Segment Geschäftskunden meist nicht im Fokus einer aktiven Marktbearbeitung. Stefan Lindermeir von der Volksbank Pforzheim betonte daher, dass „Geschäftskunden kein Abfallprodukt sind“, und zeigte in seinen Ausführungen, wie es möglich ist, das schlummernde Potenzial in diesem Geschäftsfeld zu heben.

Eine eingehende Kundenstrukturanalyse in seinem Haus ergab, dass dieses Segment rund 2.000 Kunden beinhaltet, die bisher nicht gezielt betreut wurden. Knapp 80 Prozent dieser Kunden nutzten lediglich zwei Produkte bei der Volksbank. Vergleiche mit Benchmarkwerten ergaben, dass bei den Geschäftskunden ein Mehrertrag von rund 1,2 Millionen Euro möglich wäre.

Um dieses Ertragspotenzial zu heben, wurde ein eigenes Marktbearbeitungskonzept entwickelt. Eine wichtige Entscheidung war für Lindermeir, dass fortan alle Geschäftskunden (bis 250.000 Euro Umsatz) und alle Gewerbekunden (250.000 bis 500.000 Euro) im Firmenkundenberiech betreut werden. Dadurch kann ein entsprechender Know-how-Transfer sichergestellt werden. Für Geschäftskunden und Gewerbekunden gibt es nun eine eigene Betreuungskonzeption mit speziellen Beratern für jedes Segment.

Die Basis für eine ertragsorientierte Kundenbetreuung bildet die potenzialorientierte Feinsegmentierung, wonach zwischen „Basiskunden“ und „Potenzialkunden“ unterschieden wird. Mit allen Potenzialkunden ist mindestens alle

Stefan Lindermeir
Volksbank Pforzheim

„Ein schlankes Produktsortiment und standardisierte Prozesse sind wichtige Stellhebel zur Ertragssteigerung.“

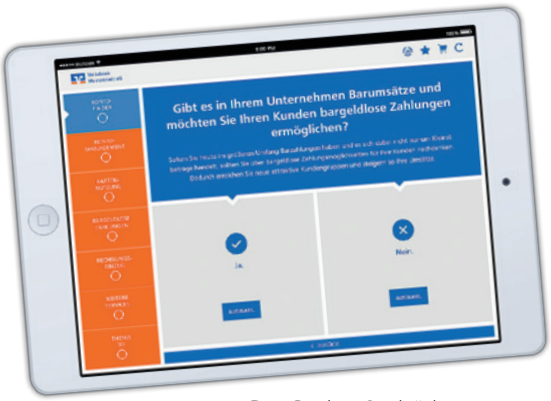
1,5 Jahre ein ausführliches Unternehmergespräch zu führen. Dabei soll eine konkrete Betreuungsvereinbarung fixiert werden. Im Sinne einer ganzheitlichen Beratung ist der Geschäftskundenbetreuer sowohl für die betriebliche als auch für die private Sphäre des Kunden verantwortlich. Um alle Bedarfsfelder anzusprechen, wird für das Kundengespräch eine strukturierte Beratungsunterlage eingesetzt.

Als weitere wichtige Stellhebel zur Ertragssteigerung bezeichnete Lindermeir ein schlankes Produktsortiment, standardisierte Prozesse sowie eine fallabschließende Bearbeitung am Markt. Daher wurden die Kreditprozesse für Geschäftskunden spürbar verschlankt. Durch die Nutzung des Firmenkundenschnellratings und einer vereinfachten Form der Berechnung der Kapitaldienstfähigkeit konnten beachtliche Vereinfachungen erreicht werden. Kredite bis 75.000 Euro werden überwiegend blanko vergeben. „Der Kunde erlebt uns heute einfach und unkompliziert“, zog Lindermeir zufrieden sein Resümee über die neue Vertriebsstrategie für Geschäftskunden.

Digitale Beratung im Zahlungsverkehr

Dass die Digitalisierung auch im kleinteiligen Geschäft nicht Halt macht, zeigten die Ausführungen von Lars Runge von der Hannoverschen Volksbank. Als ein wichtiges Handlungsfeld nannte Runge den Zahlungsverkehr, der eine Basisanforderung des Kunden darstelle. Daher sei es notwendig, Lösungen zu finden und Hilfsmittel bereitzustellen, die eine standardisierte und eigenständige Zahlungsverkehrsberatung ermöglichen.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde das digitale Beratungstool „BankingGuide“ entwickelt, das alle Themenkomplexe des Bedarfsfeldes Zahlungsverkehr verständlich darstellt. Gleichzeitig wird damit auch der Kundenberater in die Lage versetzt, alle relevanten Themen rund um den Zahlungsverkehr ohne zusätzliche Beratung durch einen Spezialisten zu besprechen.



Der „BankingGuide“ der Hannoverschen Volksbank

Durch eine einfache und stringente Fragestellung sowie die dazugehörigen Antworten soll erreicht werden, dass abhängig vom individuellen Kundenverhalten der tatsächliche Bedarf ermittelt wird. In Abhängigkeit von den Antworten werden im Hintergrund entsprechende Fakten und Informationen gesammelt. Dies können zum Beispiel Ausschlusskriterien für einzelne Produkte sein. Wenn etwa die individuelle Zahlungsverkehrsabwicklung des Kunden bestimmte Funktionalitäten in einer Software erfordert, dann wird als Konsequenz im weiteren Prozess auch nur das Produkt empfohlen, das die vom Kunden benötigten Funktionalitäten beinhaltet.

Auf diese Weise wird über die Fragen eine Vorselektion vorgenommen und letztlich ein genau auf den Kunden und seine Anforderungen zugeschnittenes Produkt in den Empfehlungen aufgeführt, um dieses dann im Anschluss in den Warenkorb legen zu können.

Das Einbinden von Filmen, Bildern und Beschreibungen oder auch Verlinkungen zu den Internetseiten der Bankpartner lassen den BankingGuide lebendig werden. „Diese Form der Interaktivität macht das Beratungsgespräch deutlich interessanter und spannender“, skizzierte Runge die Win-win-Situation für Kunde und Bank.

Der „BankingGuide“ ist aber nicht nur ein Instrument zur Prozessoptimierung und Kapazitätsentlastung für die Zahlungsverkehrsberater, er steigert auch die Kundenbindung und erhöht die Cross-Selling-Quoten. So konnten ausgehend vom Zahlungsverkehr im Schnitt 4,4 Vertriebsansätze bei Gewerbekunden herausgearbeitet werden.

Digitalisierung im Firmenkundenvertrieb

Einen guten Einblick in die digitale Sphäre des Bankings gab Gregor Deix von der Erste Bank. Er präsentierte „George“, das Online-Banking der österreichischen Sparkassen-Gruppe. Für Firmenkunden wird dieses digitale Angebot noch im laufenden Jahr freigeschaltet. Als weiteres Beispiel für digitale Innovationen im Firmenkundengeschäft stellte Deix „Büro2go“ vor. Diese Business-App funktioniert wie ein mobiles Backoffice: Sie verwaltet sämtliche Kundendaten, kann Angebote und Rechnungen von unterwegs erstellen und zeigt die aktuelle Firmenliquidität auf Knopfdruck. Damit sich kleinere Unternehmen auf einfache Weise mit der allgemeinen Branchenentwicklung vergleichen können, wurde der „Online-Branchencheck“ entwickelt: Bei diesem Tool handelt es sich um eine Webapplikation, mit der Unternehmer durch die Eingabe weniger Kennzahlen die wirtschaftliche Situation ihres Betriebes mit den Mitbewerbern ihrer Branche vergleichen können.

Nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Interaktionen im geschäftlichen Umgang haben sich radikal verändert. „Mobile Endgeräte fördern heute die Immer-und-überall-und-sofort-Kommunikation. Und damit hat sich auch die Kommunikation zwischen Firmenkunden und Bank grundlegend geändert“, betonte Deix. Um dabei Augenhöhe zu erreichen, wurden die Firmenkundenbetreuer mit einem „Berater-iPad“ ausgestattet. Neben dem mobilen Zugriff auf alle Anwendungen der Sparkassen-Gruppe stehen dabei verschiedene vertriebsrelevante Funktionen zur Verfügung. So hat der Berater ortsunabhängig raschen Zugriff auf E-Mails, Kalender und Kontakte. Auch für das Gespräch beim Kunden relevante Daten wie Umsätze, Finanzstatus oder Kreditengagement sind jederzeit abrufbar. Vielfältige Visualisierungsmöglichkeiten machen das Kundengespräch lebendiger und anschaulicher.

Derartige Technologien sowie völlig neue Prozesse führen bei den Mitarbeitern zu neuen Rollenbildern und bedeuten naturgemäß einschneidende Veränderungen. „Digitale Transformation ist daher keineswegs nur ein IT-Projekt, sondern ein Change-Prozess, der die ganze Bank betrifft“, stellte Deix abschließend fest.

Innovative Mittelstandsfinanzierung 2.0

Mit der Digitalisierung drängen auch branchenfremde Mitbewerber wie Fintechs auf den Markt für Finanzdienstleistungen. Sie profitieren insbesondere dort, wo sie Nischen besetzen, die Banken nicht ausfüllen können oder wollen. Aktuelle Untersuchungen belegen eindrucksvoll, wie sehr der digitale Kommunikationskanal in der Interaktion zwischen Firmenkunden und Banken sukzessive an Bedeutung gewinnt: Rund die Hälfte aller Unternehmen kann sich bereits heute vorstellen, einen Großteil der Bankgeschäfte online abzuwickeln.

„Wir wollen daher die Digitalisierung im Banking vorantreiben und neue Maßstäbe setzen“, skizzierte Frank Wüller von Compeon die Mission seiner Form der digitalen Intermediation. Das Unternehmen versteht sich als Full-Service-Anbieter bei der Finanzierung von Unternehmen. Unabhängig von der Unternehmensgröße, der Branche und dem Finanzierungsvorhaben unterstützt dieses Marktplatzmodell mittelständische Unternehmen bei ihrer Suche nach der passenden Finanzierung, dem optimalen Finanzierungspartner und den besten Konditionen.

Auf Compeon können Unternehmen in Form einer Ausschreibung Anfragen für ihren Finanzierungs-, Leasing- oder Geldanlagebedarf kostenlos einstellen und Angebote von Finanzierungsgebern erhalten und vergleichen. Jede eingegangene Anfrage wird von einem erfahrenen Team aus Spezialisten gesichtet und bewertet. Danach werden die Anfragen strukturiert an das angeschlossene Finanzierungspartner-Netzwerk weitergeleitet.

> *„Die Zugangswege zu Finanzdienstleistungen werden in Zukunft ganz anders sein als bisher.“*
>
> **Frank Wüller**
> Compeon

Dabei greift Compeon auf rund 200 Großbanken, Regionalbanken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Leasing- und Factoring-Gesellschaften zu. Passt eine Anfrage in das Präferenzprofil eines Kreditinstituts, kann diese Bank sie einsehen und direkt im System ein Kundenangebot erfassen – nicht nur in Bezug auf den Zinssatz, sondern auch in Bezug auf Sicherheiten, Auflagen und Bedingungen. Die abgegebenen Angebote können die Unternehmen online vergleichen und auswählen.

Mit seinem produktübergreifenden Angebot und seinem Omnikanal-Ansatz reduziert Compeon die Suchkosten für Unternehmen nach dem passenden Produkt und schafft so maximale Transparenz. Durch die 24/7-Online-Verfügbarkeit können Unternehmen sich dann um ihre Finanzen kümmern, wenn sie Zeit haben. Über 60 Prozent der Firmenkunden nutzen Compeon beispielsweise außerhalb der klassischen Banköffnungszeiten (9 bis 18 Uhr). „Insbesondere die Aspekte Vergleichen, Einfachheit und Online-Verfügbarkeit sind für mittelständische Unternehmen heute entscheidende Anforderungskriterien“, stellte Wüller zusammenfassend fest und ergänzte: „In Zukunft werden gar nicht so sehr die Produkte, sondern die

Immer am Ball bleiben mit dem Firmenkundenkongress

Zugangswege zu Finanzdienstleistungen ganz anders sein als bisher."

Crowdinvesting: Unternehmen gemeinsam finanzieren

„Einer für alle, alle für einen" – so skizzierte Paul Pöltner von der Plattform Conda den Grundgedanken von Crowdinvesting. Die Idee dieser alternativen Finanzierungsform (im Deutschen auch als Schwarmfinanzierung bezeichnet) ist einfach: Viele einzelne Personen (zusammen der Schwarm oder die Crowd) investieren kleine Beträge in ein Projekt, das so durch die Masse finanziert werden kann. In diesem Zusammenhang gab es in den letzten Jahren wichtige Änderungen bei den gesetzlichen Grundlagen. So ist in Österreich seit September 2015 das Alternativfinanzierungsgesetz in Kraft, das Plattformen und emittierenden Unternehmen das Sammeln von Kapital über die Crowd erleichtern soll.

Anhand einiger Beispiele erläuterte Pöltner die Arbeitsweise von Conda. Hauptaufgabe der Plattform sei es, die Präsentation von Unternehmen zu ermöglichen. Conda kümmere sich dabei um die Aufbereitung sämtlicher Informationen, die für die rechtskonforme Darstellung notwendig sind. Dies ermögliche den Investoren, einen Einblick in das Unternehmen zu bekommen. Die Beteiligung erfolgt dann direkt am Unternehmen. Beim Conda-Modell passiert dies über ein partiarisches Nachrangdarlehen. Investitionen von 100 bis 5.000 Euro sind so möglich.

Die Vorteile für Unternehmen sieht Pöltner unter anderem darin, dass sie neben einer hohen Reichweite viel Aufmerksamkeit für ihr Produkt erhalten. Sie haben persönlichen Kontakt zu Kunden und Interessenten und bekommen direktes Feedback von der Community. Mit den Investoren gewinnen die Firmen nicht nur loyale Kunden, sondern gleichzeitig auch Markenbotschafter für ihr Unternehmen. Die Investoren wiederum profitieren von den jährlichen Zinsen, die wesentlich höher sind als die derzeitigen Sparbuchzinsen. Sie wissen genau, wo ihr Geld hinfließt, und partizipieren an der Wertsteigerung des Unternehmens. Vielfach bekommen sie auch spezielle Goodies von den Unternehmen.

Sichtlich zufrieden berichtete Pöltner, dass seit März 2013 von Conda bereits 70 Projekte erfolgreich finanziert werden konnten. Dabei wurden von über 7.000 Crowdinvestoren mehr als 15 Millionen Euro investiert. In den letzten Jahren habe sich auch eine immer stärkere Annäherung zwischen Crowdinvesting-Plattformen und Banken ergeben. Anhand eines Beispiels aus dem Tourismusbereich zeigte Pöltner exemplarisch, wie Crowdfunding sinnvoll in einen Finanzierungsmix aus Eigenmitteln, Bankkredit und Förderungen eingebunden werden kann.

Fintechs: Partner oder Konkurrenten?

Wie sollen Banken mit den aufstrebenden Fintechs umgehen? Dieser Frage ging Karin-Brigitte Göbel, Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf, in ihrem Vortrag nach. „Die Fintechs sind dynamisch und schnell – aber die Banken haben den Kunden", hob Göbel hervor. Sie gab einen Überblick über die vielfältige Fintech-Branche. Dabei sei auffällig, dass Fintechs meist Ein-Produkt-Unternehmen seien. „Ein umfassendes Angebot aus einer Hand ist für sie nicht darstellbar", betonte Göbel, mit der wir anlässlich des Firmenkundenkongresses auch ein Interview geführt haben (siehe nachfolgenden Beitrag).

Über den Autor

Anton Schmoll ist Bankentrainer, Lektor an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft sowie Fachbuchautor.

Big Data: Willkommen in Datengefängnis

Mit „Herzlich Willkommen im Datengefängnis" eröffnete Michael Ehlers, Kommunikationsexperte und Bestsellerautor, seine Ausführungen rund um das Thema Big Data. Er beleuchtete anschaulich die Zukunft, in der wir schon heute leben, und entführte die Zuhörer in die spannende Welt der Daten, die uns mehr und mehr umgibt.

> *„Daten sind der Rohstoff der Gegenwart."*
>
> **Michael Ehlers**
> Kommunikationsexperte und Autor

Anhand prägnanter Beispiele zeigte Ehlers, wie rasant sich unsere Art zu leben verändert hat und welche Gefahren das Big-Data-Zeitalter mit sich bringt. Von der Wiege bis zur Bahre – und darüber hinaus – würden die Menschen elektronisch erfasst, verwaltet, analysiert und verfolgt. „Diese Revolution ist nicht mehr aufzuhalten. Aus dem Datengefängnis können wir nicht mehr fliehen. Dafür ist es zu spät", lautete seine nüchterne Einschätzung.

Ehlers gab aber auch Anregungen, wie dieser „Gefängnisalltag" so angenehm wie möglich gestaltet werden kann, und zeigte, wie man vom „Rohstoff der Gegenwart" profitieren kann. „Denn Big Data birgt nicht nur große Gefahren, sondern bringt auch große Chancen." ▪

„Gute Berater sind nicht zu ersetzen“

Karin-Brigitte Göbel, Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf, hat im Rahmen des Wiener Firmenkundenkongresses mit „cooperativ“ über die Chancen und Risiken der Digitalisierung gesprochen.

Anton Schmoll: Frau Göbel, Sie haben beim Wiener Firmenkundenkongress über Digitalisierung referiert. Wie wichtig ist dieses Thema für Ihre Sparkasse?

Karin-Brigitte Göbel: Digitalisierung ist das Trendthema schlechthin. Digitale Techniken werden in jeder Branche eine dominierende Rolle spielen. Dies betrifft selbstverständlich auch die Kreditwirtschaft und damit die Stadtsparkasse Düsseldorf. Für jede Führungskraft ist es ein absolutes Muss, sich mit den Chancen der Digitalisierung zu beschäftigen. Sie wird nämlich ein ganz wesentlicher Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung und sogar darüber hinaus der gesamten gesellschaftlichen Entwicklung in den nächsten Jahren sein.

Welche Chancen und Potenziale sehen Sie durch digitalisierte Prozesse für Ihr Haus?

Die Digitalisierung muss man aus meiner Sicht für ein Kreditinstitut in zweierlei Hinsicht analysieren und bewerten: Vordergründig sind digitale Techniken eine Innovation, welche die betrieblichen Prozesse optimiert und neue Wege zum Kunden eröffnet. Dieses ist für die Kreditwirtschaft – und so auch für die Stadtsparkasse Düsseldorf – grundsätzlich nichts Neues. Denken Sie nur an die Einführung des Online-Bankings oder in den 1980er Jahren an die Einführung der Geldausgabeautomaten. Beides waren Innovationen, die die betrieblichen Prozesse verändert haben und ebenso das Kundenverhalten. Ein solcher Change-Prozess steht uns auch aktuell bevor. Man darf aber auch eine zweite Dimension der Digitalisierung nicht vergessen: Digitale Techniken verändern die Markteintrittsbarrieren. Bisher war es äußerst schwierig, ohne ein Geschäftsstellennetz eine Verbindung zu Kunden aufzubauen und Kundengeschäfte zu betreiben. In Teilen ist das schon durch das Online-Banking geglückt; digitale Techniken eröffnen aber hier deutlich andere Möglichkeiten.

Welche Risiken stehen dem gegenüber?

Der bereits jetzt intensiv geführte Wettbewerb in der Kreditwirtschaft wird weiter zunehmen. Neue digitale Angebote werden auch auf eine Nachfrage stoßen und damit Kundenbedürfnissen entgegenkommen. Das können dann Risiken für die etablierten Kreditinstitute sein, wenn sie nicht mit einem entsprechenden Dienstleistungs- und Produktangebot neue Antworten auf die Herausforderungen der Digitalisierung finden.

Welche Berechtigung hat die Filiale in der digitalisierten Bankenwelt noch?

Die Filiale wird auf absehbare Zeit weiterhin ein ganz wichtiger Vertriebskanal bleiben und ein wichtiger Standort für die Kundenberatung sowie für die Erfüllung von Kundenwünschen. Filialen werden aber nicht mehr wie bisher im Mittelpunkt vieler Vertriebsaktivitäten stehen. Darauf werden wir uns einstellen müssen. Seit einigen Jahren erleben wir, dass die Anzahl der Geschäftsstellen rückläufig ist. Die Ursache hierfür ist nicht allein eine betriebswirtschaftliche Kalkulation, sondern ein deutlich verändertes Kundenverhalten. Kunden nutzen heute die Filiale deutlich seltener als in der Vergangenheit. Dieser Trend wird auch in den nächsten Jahren anhalten.

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf das Firmenkundengeschäft?

Aktuell können wir die Auswirkungen nicht wirklich quantifizieren. Das Firmenkundengeschäft ist ganz wesentlich Beratungsgeschäft. Und die Bera-

tungsqualität ist abhängig vom Kenntnisstand der Mitarbeiter. Ein guter Berater wird im Firmenkundengeschäft auch weiterhin seinen Stellenwert besitzen und nicht durch digitale Techniken ersetzt werden können. Grundsätzlich bin ich aber offen für Kooperationen mit Fintechs, die mit ihrem Dienstleistungsangebot z.B. im Zahlungsverkehr interessante Produktvariationen anbieten können. Sie können damit das Produktangebot für Firmenkunden ergänzen, aber ganz sicher nicht ersetzen.

Wie machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für die digitale Zukunft?

Bei der Stadtsparkasse Düsseldorf gibt es im Bereich des Vertriebsmanagements eine Gruppe von Mitarbeitern, die sich mit den Themen der Digitalisierung beschäftigt und Vorschläge unterbreitet, in welchen Prozessketten und Produktangeboten digitale Techniken eingesetzt werden sollen. Diese Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam mit der Personalentwicklung Schulungen, um ihre Kollegen mit den Innovationen vertraut zu machen. Dieser Prozess ist recht aufwendig, hat sich bisher aber gut bewährt.

Mit der Digitalisierung drängen auch die Fintechs auf den Markt für Finanzdienstleistungen und greifen immer mehr Teile der Wertschöpfungskette der Banken und Sparkassen an. Wie schätzen Sie die Bedrohung durch diese neuen Konkurrenten ein?

Zurzeit kann ich nicht feststellen, dass Fintechs den etablierten Kreditinstituten in Deutschland, aber generell in Europa nennenswerte Marktanteile abnehmen. Die meisten dieser Fintechs sind doch „Ein-Produkt-Unternehmen“, ohne ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungsangebot vorhalten zu können, wie es sich die meisten Kunden wünschen. Vor diesem Hintergrund sind die Erfolge sehr überschaubar. Das bedeutet nicht, dass nicht einzelne Fintechs, die beispielsweise im Zahlungsverkehr, aber auch im Bereich der Anlagen interessante Angebote vorhalten, zumindest das Potenzial haben, nennenswerte Kundenzahlen zu generieren. Trotzdem bin ich der Auffassung, dass sie nicht über das Potenzial verfügen, den etablierten Banken das Wasser abzugraben.

Wie viele der heutigen Finanz-Startups wird es in zehn Jahren noch geben?

Die meisten Fintechs wird es in zehn Jahren nicht mehr geben. Einige wenige werden in ausgesprochenen Nischen überleben und damit interessante Kooperationspartner für Banken und Sparkassen sein.

Was halten Sie von Kooperationen zwischen Sparkassen und Fintechs?

Ich bin ein großer Freund von solchen Kooperationen, weil wir als Sparkassen viel von den Fintechs lernen können. In Themen wie Innovationsfähigkeit, Umsetzungsgeschwindigkeit und Kundennutzen geben Fintechs heute eindrucksvolle Lehrstunden, die man nicht verpassen darf. ▪

„Bank 2025“ – das Buch zum Kongress

Beim Wiener Firmenkundenkongress ist auch der von Wolfgang Ronzal und Anton Schmoll herausgegebene Sammelband „Bank 2025“ vorgestellt worden. Das Werk liefert den Entscheidungsträgern in den Banken wertvolle Unterstützung, um den Handlungsbedarf bei der Neugestaltung der eigenen Vertriebskonzeption zu erkennen, potenzielle Handlungsfelder zu identifizieren und gezielt Maßnahmen für die Realisierung von innovativen Geschäftsideen einzuleiten. 24 erfolgreiche Experten aus Deutschland und Österreich zeigen innovative Vertriebsstrategien auf und behandeln vor allem das Spannungsfeld „digital versus stationär“. Wie aktuell dieses Thema ist, zeigt auch die Tatsache, dass dieses Werk neben dem Manz-Verlag auch in Deutschland im Deutschen Genossenschaftsverlag sowie im Deutschen Sparkassenverlag erschienen ist.

Die Herausgeber Wolfgang Ronzal und Anton Schmoll mit Autoren des Buches

Wolfgang Ronzal, Anton Schmoll (Hrsg.)
Bank 2025 – Digital meets stationär
Manz Verlag
242 Seiten
48,- Euro
ISBN: 978-3-214-03939-4
bestellen@manz.at