

# Quo Vadis, Retail-Banking 2020?

*Sechs strategische Impulse für die  
Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle*

Studie | [www.consileon.de](http://www.consileon.de)



# Quo Vadis, Retail-Banking 2020?

---

## **Sechs strategische Impulse für die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle**

Die Zeichen sind unübersehbar. Airbnb hat die Grenze von einer Million Zimmern erreicht. Die Polizei beginnt, in Predictive-Policing-Projekten Verbrechen auf der Grundlage von Big Data vorherzusagen. Eine ganze Generation zieht YouTube inzwischen dem Fernsehen vor. Google und Ebay haben Banklizenzen. Digitale soziale Netzwerke haben unsere Lebensgewohnheiten verändert. Die digitale Welt ist längst Wirklichkeit- und sie wird sich weiter entfalten.

Die Banken stehen unter Zugzwang. Immer mehr Fintech- und Online-Wettbewerber drängen in den Markt, zum Teil mit großem Erfolg. Die klassischen Banken müssen sich darum wehren. Für die Branche gilt es, die Geschäftsmodelle zu verändern, um sich robust und zukunftsfähig aufzustellen. Ein Weitermachen wie bisher wird jedenfalls nicht zum Erfolg führen. Im Vordergrund steht die Interaktion zwischen Bank und Kunde. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Studienergebnisse, aber auch basierend auf den jahrelangen Projekterfahrungen in der Beratung von führenden Banken sieht Consileon vor allem sechs strategische Impulse zur Stärkung von Robustheit und Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle.

## **Die Retail-Banken im Jahr 2015**

Sieben Jahre liegt der Höhepunkt der Finanzkrise zurück – doch für die Banken fühlt es sich an, als wäre die Krise nie wirklich vorübergegangen. Das liegt daran, dass die Branche nach wie vor unter den Folgen des damaligen Finanz-GAU leidet. So lastet die Niedrigzinspolitik, mit der die Notenbanken auf die Krise reagierten, schwer auf den Erträgen vieler Institute. Eine weitere mittelbare Konsequenz des Desasters von 2008 sind die Regulierungskosten, die seit der Finanzkrise regelrecht explodieren und gerade kleineren Instituten zu schaffen machen.

Die Bankenwelt verändert sich massiv, ebenso das Konsumentenverhalten. Immer mehr Kunden sind mit dem Internet und immer schnelleren Technikzyklen groß geworden. Diese sogenannten Digital Natives werden immer zahlreicher, die „Internetverweigerer“ hingegen sterben aus. Deswegen muss sich jede Bank intensiv mit den Herausforderungen durch das Internet und den Konsequenzen für das Filialgeschäft auseinandersetzen. Ein Beispiel: Mittlerweile erledigen 54 Prozent aller Deutschen einfache Bankgeschäfte wie das Abfragen des Kontostands oder das Überweisen von Geld online.<sup>1)</sup> Das sind fünfmal so viele wie noch zur Jahrtausendwende.

Natürlich bieten auch die Filialbanken längst Online-Banking an. Das Wachstum kostengünstiger Direktbanken wie der ING-DiBa haben sie damit aber nicht stoppen können. Gerade für die jüngere Klientel ist inzwischen das Internet die wichtigste Anlaufstation in Finanzfragen – nicht mehr die Filiale. Wie fortgeschritten diese Entwicklung ist, zeigte vor gut einem Jahr eine Umfrage in England, wonach nur noch 13 Prozent der 18- bis 30-jährigen ihre Finanzgeschäfte vorwiegend in der Filiale abwickeln. Knapp die Hälfte der Befragten gab an, nicht einmal zu wissen, wo sich die nächste Zweigstelle ihrer Bank überhaupt befindet.<sup>2)</sup>

---

1) <https://bankenverband.de/newsroom/meinungsumfragen/online-banking-2014-weiter-auf-dem-vormarsch/>

2) <http://www.independent.co.uk/money/spend-save/do-you-know-your-bank-manager-do-you-even-have-one-if-not-youre-far-from-alone-8940481.html>

Udenkbar wäre das veränderte Kundenverhalten ohne den eigentlichen großen Trend, der die Branche momentan zu überrollen droht: die Digitalisierung. Lange Zeit wähten sich viele Banker immun gegen die disruptiven Folgen der digitalen Revolution. Mochten Reisebüros, Plattenläden oder Warenhäuser zu Tausenden verschwinden – der Finanzbranche mit ihrem bewährten Filialkonzept würden die Kunden schon nicht den Rücken kehren.

Wirklich? In den vergangenen Jahren haben sich weltweit Tausende sogenannte Fintechs gegründet, von denen einige das Zeug haben dürften, zum Amazon der Finanzindustrie zu werden. Furchtlosigkeit in Kombination mit Ideenreichtum, Aggressivität, Umsetzungsstärke und der entsprechenden Kapitalausstattung beflügelt neue Anbieter mitunter zu kühnen Entscheidungen. Unternehmen wie der Zahlungsdienstleister PayPal graben sich inzwischen tief hinein in die Wertschöpfungskette der Banken, während sogenannte Peer-to-Peer-Plattformen (P2P-Lender) sogar ins eigentliche Kerngeschäft der Branche vordringen – die Kreditvergabe. Unterdessen entstehen in den USA „App-Banken“ wie Moven oder Mint, die das Potenzial besitzen, dank nutzerfreundlicher Mobil-Tools in den kommenden Jahren Millionen von Kunden zu gewinnen. Die klassischen Filialbanken drohen zum Verlierer dieser revolutionären Entwicklung zu werden.



Abbildung 1: Revolutionäre Anbieter verändern die Spielregeln (Quelle: Consileon Research 2015)

In der groß angelegten Studie „Privatkundengeschäft 2020“ hat Consileon schon 2012 beschrieben, welche tiefgreifenden Veränderungen dem Retail-Banking auch in Deutschland bevorstehen. Was wir damals noch als wahrscheinliches Szenario skizzierten, darf heute als Gewissheit gelten: Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen in Deutschland und der anhaltenden Niedrigzinsphase wird sich das Ertragsniveau im Retail-Banking nicht verbessern. Gleichzeitig nimmt die Bereitschaft zum Filialbesuch auch hierzulande weiterhin ab. Vor diesem Hintergrund ist der massive digitale Umbau der Vertriebskanäle unausweichlich.<sup>3)</sup>

<sup>3)</sup> Consileon.de „Consileon Studie Privatkundengeschäft 2020 – Die Zukunft verstehen oder scheitern“, März 2012

Die Banken müssen neue Zugangswege zum Kunden finden. Auch viele Bankmanager scheinen diese Meinung mittlerweile zu teilen. Institute, die auf die neuen Wettbewerber aus der Technologiebranche nicht vorbereitet seien, „sehen dem sicheren Tod entgegen“, sagt Francisco Gonzales, Chef der spanischen Großbank BBVA.<sup>4)</sup>

Die HVB wird bis Ende 2015 ca. 240 ihrer rund 580 Filialen abbauen. Einen ähnlichen Weg schlägt der Marktführer hierzulande ein, die Deutsche Bank. Sie will im Zuge ihres im April verkündeten Strategiewechsels nicht nur die Postbank mit ihren 14 Millionen Privatkunden abstoßen, sondern hat auch angekündigt, 200 der rund 750 eigenen Filialen zu schließen. Auf den ersten Blick reagieren die beiden Großbanken also defensiv auf die Herausforderungen, die ihnen aus der Digitalisierung und dem veränderten Kundenverhalten erwachsen: Sie kappen einen beträchtlichen Teil der Kosten, die der teure Unterhalt eines engmaschigen Netzes von Zweigstellen naturgemäß mit sich bringt.

**Die Zahl der Filialbanken ist international weiter rückläufig (CAGR 2010-2014 in %)**

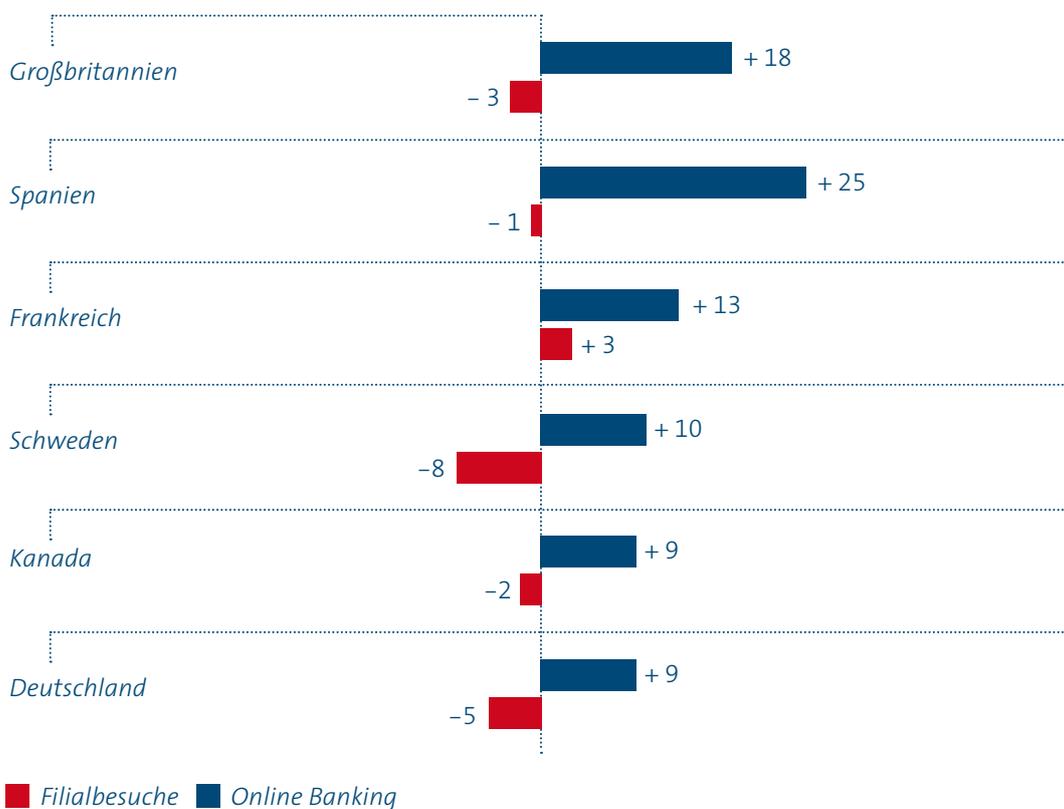


Abbildung 2: Der Umbau der Vertriebswege ist bei den meisten Häusern in der Umsetzung (Quelle: Consileon 2015)

Pures „Cost-Cutting“ aber wäre der falsche Weg. Es geht nicht darum, das Filialgeschäft abzuwickeln, es kommt darauf an, es für die Zukunft fit zu machen. So schließt die HVB eben nicht nur 240 Filialen, sondern gestaltet die 340 übrigen momentan radikal um. Im Zentrum des Umbaus steht ein völlig neu entwickelter Beratungsprozess. Der Kunde und sein Berater treten sich in transparenten Räumen gegenüber. Über dem Tisch befindet sich ein Flachbildfernseher, über den der Berater und der Kunde alle Vorgänge verfolgen können. Diese neuartige 360-Grad-Beratung sichert einen gesamthaften Blick auf die Situation des Kunden. Für besondere Fachfragen können zusätzlich Spezialisten per Video zugeschaltet werden. Das Angebot der Videoberatung kann der Kunde auch an Wochenenden wahrnehmen, so wie es in seine Terminplanung passt.

4) FAZ.net, „Internetfirmen drängen ins Bankgeschäft“, 18. Juni 2014

Muss der Kunde ein Dokument unterschreiben, tut er das papierlos auf einem Tablet, über das der Berater verfügt, die analoge und die digitale Welt verschwimmen also. Wenn der Kunde möchte, dann kann er das Beratungsgespräch vom heimischen Laptop aus per Videotelefonie fortsetzen.

Das Beispiel der HVB zeigt hierzulande am besten, wie sich die Rolle der Filiale im Zusammenspiel mit den anderen Vertriebswegen verändert. Die HVB hat einen Zwischenschritt in der Umsetzung der Omni-Channel-Strategie erfolgreich erreicht: Der Beratungsprozess in der Filiale ist kundenorientiert optimiert, erste Verzahnungen zu den Vertriebswegen Online und Videotelefonie sind realisiert. Andere Banken werden zeitnah folgen. Denn die Integration von digitalen und stationären Angeboten ist unausweichlich, wenn die klassischen Banken nicht noch mehr Kunden an Fintechs und Online-Banken verlieren wollen.

Consileon geht davon aus, dass die meisten deutschen Retail-Institute ihre Omni-Channel-Strategien bis 2020 umsetzen werden. Ziel ist es, die Vertriebswege und die Prozesse so miteinander zu verzahnen, dass der Kunde ein ganz neues Erlebnis von „Banking“ bekommt. In den neuartigen Filialen hat der Berater jederzeit Zugriff auf umfassende Informationen über den Kunden und kann entsprechende finanzielle Simulationen anstellen. Hier gibt es Parallelen zum Käuferlebnis in der Automobilbranche. Denn auch dort basiert die Beratung auf der Simulation und Konfiguration des Kunden. Der Beratungsprozess wird also vollständig digitalisiert.

## ***Der Bankkunde im digitalen Zeitalter***

Die Digitalisierung verändert unser Leben mit schierer Urgewalt. In den vergangenen 30 Jahren ist der Preis für einen Gigabyte Arbeitsspeicher um mehr als 99 Prozent auf rund 5 Cent gesunken. Global nutzen mittlerweile gut drei Milliarden Menschen das Internet, allein in Deutschland sind es schon mehr als 55 Millionen – Tendenz steigend, und zwar auch und gerade bei den älteren. Das sogenannte File Sharing, also die Weitergabe von Webinhalten von Nutzer zu Nutzer, hat den Austausch von Dateien revolutioniert. Anders als in der analogen Welt werden digitale Güter nicht mehr „verbraucht“ – sondern theoretisch bis ins Unendliche vervielfältigt.

Unternehmen, die sich die Kraft der Digitalisierung zunutze machen, sind in der Lage, binnen weniger Jahre ganze Branchen umzupflügen – so wie Amazon den Buchhandel oder Google die Medienindustrie. Facebook, gegründet 2004, hatte 2008 schon mehr als 100 Millionen Nutzer. Zum Vergleich: Das Telefon benötigte für dieselbe Verbreitung mehr als ein halbes Jahrhundert. Längst spürt auch die Finanzindustrie die Macht des Internets, und zwar nicht erst seit den Fintechs. Das Münchner Vergleichsportal Check24 zum Beispiel hat in der Versicherungswirtschaft eine bedeutende Marktstellung erreicht – ohne einen einzigen traditionellen Vertriebsmitarbeiter. Und die Direktbank ING-DiBa hat gut 15 Jahre nach ihrem Start in Deutschland schon rund acht Millionen Kunden – ohne eine einzige Filiale.

Die Champions des digitalen Zeitalters sind ihren Wettbewerbern nicht zwingend technisch überlegen. Firmen wie Amazon oder Check24 eint vielmehr eine andere Eigenschaft – sie wissen, wie der Verbraucher tickt, welche Bedürfnisse er hegt, welchen Verhaltensmustern er folgt. Warum? Das Internet hat die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde von Grund auf verändert. Neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten und beeinflussen massiv das Konsumentenverhalten. Die Kunden sind mit Smartphone und Tablet jederzeit online und werden dadurch zu professionelleren und anspruchsvolleren Käufern.

Durch die Transparenz des „World Wide Web“ ist der Wissensvorsprung von Produktanbietern gegenüber dem Konsumenten geschrumpft, die Autorität von Beratern und Verkäufern wird zunehmend infrage gestellt.

*„Wir haben die  
Möglichkeiten für ein  
digitales Wirtschafts-  
wunder. Die Frage ist,  
ob es in Deutschland  
stattfindet.“*

*Bundeskanzlerin Angela Merkel*



Anders als der analoge Kunde sieht sich der digitale Kunde (wir nennen ihn den „Verbraucher 4.0“) stets auf Augenhöhe. Sein „online“ angeeignetes Wissen – wie fundiert es auch immer sein mag – verleiht ihm eine Kommunikationsmacht, von der Konsumenten vor 15 bis 20 Jahren nicht einmal träumen konnten.

### **Die Anspruchshaltung des digitalen Kunden lässt sich in vier Kundenanforderungen zusammenfassen:**

- Der „Verbraucher 4.0“ will in seiner Individualität verstanden und angenommen werden. Er verlangt eine korrekte Personalisierung und maßgeschneiderte Angebote.
- Der „Verbraucher 4.0“ ist Qualitätskäufer und Schnäppchenjäger in einer Person. Er verlangt eine große Auswahl an Produkten, die höchsten Anforderungen genügen, zugleich aber nicht teurer sein sollen als bei der Konkurrenz.
- Der „Verbraucher 4.0“ wartet nicht, bis die Filiale nach dem langen Wochenende wieder öffnet oder der Berater nach dem Urlaub wieder an seinen Platz zurückkehrt. Er verlangt stattdessen eine unmittelbare Kontaktaufnahme, kurze Reaktionszeiten, direkte Lieferung und schnelle Transaktionen.
- Für den „Verbraucher 4.0“ ist die Bank nicht mehr gleichbedeutend mit der Filiale. Er verlangt von seiner Bank, immer und überall erreichbar zu sein, vom heimischen Laptop genauso wie unterwegs vom Smartphone, mittwochmittags genauso wie samstagabends.

Aus den vier Kundenanforderungen folgt, dass der „Verbraucher 4.0“ von seiner „Bank 2020“ in seinen Lebenssituationen und finanziellen Bedürfnissen verstanden werden will. Die Kontaktaufnahme sowie die konkrete Beratung werden von der Bank nach individuellem Kundenwunsch schnell und direkt erfüllt. Beratung, Information und Service werden neu gedacht und erlebbar – und zwar an sieben Tagen in der Woche. Entweder in einer Filiale, per Video, Chat, Online oder auf Wunsch auch Zuhause. Der „Verbraucher 4.0“ erwartet, dass seine Bank die gesamte Interaktion über alle Kanäle hinweg kennt.

Banken, die sich auf das veränderte Kundenverhalten einstellen, sollten dabei einerseits nicht den Fehler begehen, nur die Online-Themen voranzutreiben – und im gleichen Atemzug die Filialen zu vernachlässigen. Denn der Bankkunde im digitalen Zeitalter ist nicht zwingend ein reiner Internetkunde: Auch wenn er seinen Kontostand im Zug abrufen und seine Überweisungen vom Küchentisch aus tätigt – gerade wenn es um komplexe Dienstleistungen und konkrete Vertragsabschlüsse geht, zieht er die Filiale weiterhin vor.

Andererseits dürfen die angestammten Filialbanken nicht den Trugschluss ziehen, digitale Services als „nice-to-have“ zu vernachlässigen. Sie sind ein „Must-have“, um im Vergleich zu den Wettbewerbern nicht hoffnungslos zurückzufallen. So wie viele Onlinekunden in anspruchsvollen Angelegenheiten weiterhin die Betreuung in der Filiale suchen, werden viele Offlinekunden immer offener für digitale Hilfestellung. Der „Verbraucher 4.0“ bewegt sich, teils bewusst, teils unbewusst, zwischen analoger und digitaler Welt. Er nutzt das Internet, um sich einen Überblick über

Produkte und Preise zu verschaffen, sucht dann aber doch die Filiale auf, um seine eigene Meinung mit der des Beraters abzugleichen – und vor dem Vertragsabschluss gegebenenfalls noch über die Konditionen zu verhandeln.

### Die Rolle der Filiale verändert sich

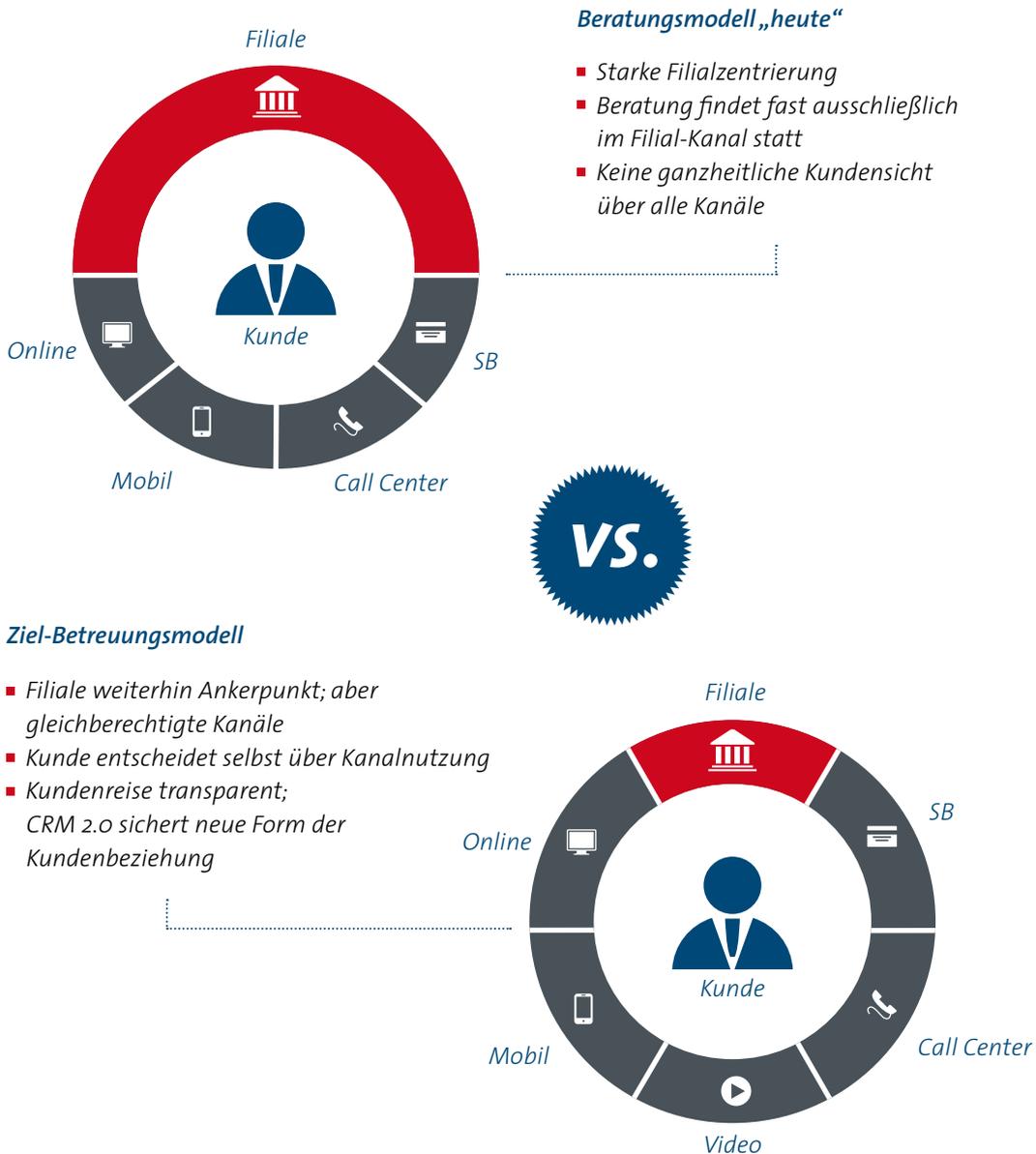


Abbildung 3: Die Rolle der Filiale und von CRM 2.0 wird sich verändern (Quelle: Consileon 2015)

Eine Bank, die den „Verbraucher 4.0“ in den diffusen Zwischenräumen von digitaler und analoger Welt abholen will, muss die Grenzen zwischen online und offline abbauen. Die Zeiten, in denen Banken jeden Vertriebsweg als eigenständiges „Profit Center“ steuerten, sind vorbei. In den Mittelpunkt der organisatorischen Ausrichtung gehört der Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen. Die Omni-Channel-Lösung hilft, dieses Ziel zu verwirklichen.

## **Die „App-Banken“ – und was die Filialbanken von ihnen lernen können**

Der Angriff auf die Banken ist kein Drohszenario mehr – er hat längst begonnen. Über den technologiebasierten Zahlungsdienstleister PayPal werden heute bereits mehr als 25 Prozent aller Online-Einkäufe in Deutschland abgewickelt. Die amerikanische Peer-to-Peer-Kreditbörse Lending Club ist an der Börse schon fast sieben Milliarden Dollar wert. Auxmoney, das deutsche Pendant zu Lending Club, vergibt inzwischen Ratenkredite mit einem Volumen von rund einer Million Euro täglich. Die wohl größte Gefahr für die klassischen Retailbanken stellen allerdings weder Bezahl-dienste noch Kreditmarktplätze dar, sondern neuartige Apps, die auf die empfindlichste Stelle der mittlerweile brüchigen Beziehung zwischen Bank und Kunde zielen – das Konto.

Einer dieser Anbieter ist das US-Unternehmen Moven, das nicht einmal eine Banklizenz braucht, um den traditionellen Geldinstituten die Kunden abzuwerben. Die „Hardware“, wie beispielsweise die Verwaltung der Kundenkonten oder die Einlagensicherung, übernimmt eine im Hintergrund agierende Partnerbank. Moven selbst ist nur für die „Software“ verantwortlich – doch die ist überzeugend und zeigt beispielhaft, welche neuen Wege die Filialbanken einschlagen müssen, wenn sie ihre angestammte Kundschaft im digitalen Zeitalter dauerhaft an sich binden wollen.

Moven ist eine App, also eine Anwendungs-Software, die der Kunde mit wenigen Klicks auf sein Tablet oder Smartphone lädt. Über die App kann der Nutzer dann ein bei der Partnerbank geführtes Konto eröffnen. Das jedoch ist erst der Anfang, sozusagen das Einfallstor. Der besondere Charme von Moven liegt nämlich in der Benutzeroberfläche, die dem User eine völlig neue Art des Bankings ermöglicht.

Eines der in die App integrierten Tools ist ein „Personal Finance Manager“ (eine Art digitales Haushaltsbuch), der das Ausgabeverhalten des Kunden in Echtzeit analysiert und ihm mit grünen, gelben oder roten Balken anzeigt, ob er sich im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten bewegt. Verknüpft ist der „Personal Finance Manager“ mit einem MoneyPath genannten Tool, das das Ausgabeverhalten der vergangenen Wochen zurückverfolgt und grafisch so aufarbeitet, dass der Kunde auf einen Blick sehen kann, wofür er sein Geld ausgibt und wo sich Potenziale zum Sparen auftun. Neben dem eigentlichen Moven-Konto kann der User über die App auch sämtliche Konten und Depots verwalten, die er bei anderen Banken führt. Ein Tool namens CREDscore analysiert sämtliche Transaktionen und hält den Kunden über seine monetäre Situation auf dem Laufenden. Ähnlich wie eine Kalorien-App dem Nutzer signalisiert, ob er seine Diätziele einhält, kontrolliert die Moven-App die finanzielle Verfassung seines Users.

---

***In Wahrheit aber berühren Fintechs wie Moven die Lebenswirklichkeit des „Verbrauchers 4.0“, der benutzerfreundliche Service-Apps längst aus vielen anderen Bereichen des Alltags kennt.***

---

Man kann das für Spielerei halten. In Wahrheit aber berühren Fintechs wie Moven die Lebenswirklichkeit des „Verbrauchers 4.0“, der benutzerfreundliche Service-Apps längst aus vielen anderen Bereichen des Alltags kennt. Für die Branche besteht die große Gefahr darin, dass die App-Banken dank ihrer „Convenience“ die traditionellen Banken als vertrauenswürdige Anlaufstelle in Finanzfragen verdrängen – dass der Kunde das Thema Geld also irgendwann nicht mehr automatisch mit der Institution Bank verbindet.

Schon jetzt bieten Moven oder ähnliche Anbieter wie Simple und Mint eine Reihe von Zusatzdiensten an, die den Kunden traditionell von den Banken zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehört bei Moven ein während des Bezahlvorgangs angebotener Sofortkredit, der die Kreditkarte mittelfristig überflüssig machen soll. Mint wiederum zeigt dem Kunden nicht nur über die Kontofunktion mit einem Klick sämtliche offenen Rechnungen an – sondern bietet, mit einem weiteren Klick, gleich auch Möglichkeiten der Bezahlung.

Heißt das, dass die Filialbanken dem Angriff der „Fintechs“ wehrlos gegenüberstehen? Nein – es heißt, dass die traditionellen Geldinstitute bereit sein müssen, von den digitalen Angreifern zu lernen, wenn sie ihnen den „Verbraucher 4.0“ auf Sicht nicht überlassen wollen. Wie das funktioniert, zeigt in Europa momentan mustergültig die polnische M-Bank, eine Tochter der Frankfurter Commerzbank. Dort können die Kunden Geld zum Beispiel per Smartphone überweisen – nicht mit IBAN, sondern einfach, indem sie die Mobilnummer des Empfängers eintippen. Ein anderes nützliches Tool ist eine Google-ähnliche Suchfunktion, mit der sich ältere Überweisungen binnen Sekunden finden lassen. Fast schon revolutionär mutet außerdem ein Analyseinstrument an, das es dem Institut ermöglicht, Kreditentscheidungen in weniger als 30 Sekunden zu fällen. Technisch steht die M-Bank den Fintechs also kaum nach.

Darüber hinaus beweist die Commerzbank-Tochter allerdings auch, dass „online“ und „offline“ im digitalen Zeitalter keine Gegensätze sind, sondern sich gegenseitig befruchten. Denn obwohl die M-Bank als Internetbank gegründet wurde, wächst sie nicht zuletzt dank ihrer rund 200 Filialen, die sie aktuell in Polen betreibt. Auffällig ist dabei, dass die M-Bank einerseits Vermarktungsstrategien, wie man sie eher im Onlinehandel vermuten würde, in den Filialen einsetzt. So befinden sich manche Zweigstellen inmitten von Einkaufszentren. Bei der Eröffnung eines Girokontos erhalten die Kunden dann Rabatte, die sie in den umliegenden Geschäften der Mall einlösen können. Andererseits ist die persönliche Kundenbetreuung nicht an den Besuch der Filiale geknüpft. Stattdessen gehört die M-Bank zu den Trendsettern bei der Beratung via Videochat. Vorstandschef Michal Panowicz erklärt das Erfolgsrezept seines Instituts so: „Wir sind eine Internetbank, die ihre Filialen liebt. Die Filialen sind eine Ergänzung unseres Onlinekanals.“<sup>5)</sup>

## ***Von der Filialbank zur Omni-Channel-Bank***

Der Siegeszug des digitalen Bankings ist unaufhaltsam. So stieg die Zahl der Online-Banking-Transaktionen in Spanien zwischen 2007 und 2013 um jährlich 25 Prozent, in Großbritannien um jährlich 18 Prozent, in Schweden um jährlich 10 Prozent und in Deutschland um jährlich 9 Prozent. Parallel nimmt die Zahl der Filialbesuche in den meisten Ländern kontinuierlich ab, zum Beispiel in Deutschland um 5 Prozent jährlich, in Großbritannien um 3 Prozent jährlich und in Schweden gar um 8 Prozent. Auffällig allerdings: Ausgerechnet in Spanien, wo das Online-Banking in den vergangenen Jahren am stärksten wuchs, ging die Zahl der Filialbesuche nur um durchschnittlich 1 Prozent per annum zurück. Und in Frankreich, wo sich das Online-Banking ebenfalls zweistelliger Zuwachsraten erfreute, gingen die Menschen 2013 sogar deutlich häufiger in die Filiale als noch 2007.

Tatsächlich reagieren viele Großbanken auf das veränderte Kundenverhalten nicht nur mit dem Abbau unprofitabler Zweigstellen, sondern entwickeln neue Konzepte für die übrigen Filialen. Im Trend liegt dabei die Etablierung moderner, transparenter und auf Interaktion ausgerichteter Filialen. Diese nutzen die technischen Möglichkeiten, integrieren einen neuen Beratungsprozess und sind zentraler Teil der Omni-Channel-Strategie.

---

5) Focus.de, „Der Kampf um die Konten“, 9. Dezember 2014

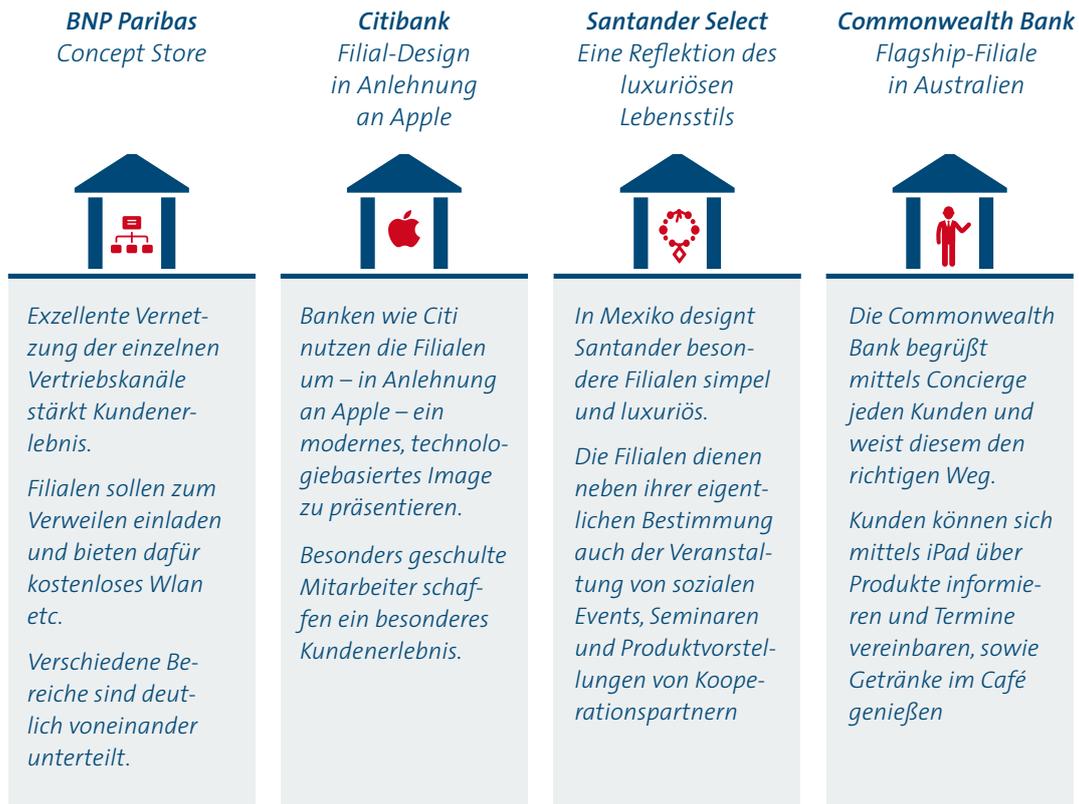


Abbildung 4: Internationale Beispiele innovativer Filialkonzepte (Quelle: Consileon Filial-Factbook 2015)

Ein Beispiel, wie die Multi-Kanal-Strategie der Zukunft aussehen könnte, sind die “Concept Stores” der französischen BNP Paribas. Der Kunde simuliert am Smartphone seinen Finanzierungswunsch in mehreren Varianten auf dem Weg in die Filiale. Diese Simulationen werden den Beratern in der Filiale in Echtzeit übermittelt, was in eine Vernetzung von analogen und digitalen Vertriebskanälen mündet und letztlich das Kundenerlebnis stärkt. Ein anderer Trendsetter ist die australische Commonwealth Bank. Sie bietet Kunden die Möglichkeit, sich via Smartphone oder Tablet über sämtliche Produkte und Services zu informieren und auf dieser Basis personenbezogene Simulationen anzustellen. Auf Basis des Interesses werden Kunden dann individuelle Gesprächsangebote gemacht.

Parallel dazu stärken immer mehr Banken den digitalen Vertriebsweg, indem sie userfreundliche Tools einsetzen, wie sie typisch sind für Fintechs wie Moven oder Mint. Zu den Vorreitern neben der polnischen M-Bank gehört die spanische BBVA, die als erste europäische Bank ihren Onlinekanal um die Nutzung von Smart-TV erweitert hat – also um hochmoderne Fernsehgeräte mit digitalen Schnittstellen wie USB, WLAN, Speicherkarten oder HbbTV-Funktionalität. Schon bald sollen sich die Kunden über Smart-TV von daheim oder unterwegs mit ihrem Berater unterhalten können. All diese neuen Tools stärken das Kundenerlebnis und helfen dem Berater, den „Verbraucher 4.0“ an die Banken zu binden und letzten Endes zu einem Filialbesuch zu motivieren.

Auch in Deutschland treiben immer mehr Banken ihre Multi-Kanal-Strategie voran – und zwar nicht nur Großbanken wie die Hypo-Vereinsbank. So vernetzt die Hamburger Sparkasse ihre Filialen mit immer mehr digitalen Services wie zum Beispiel einem Kontowecker, der den Kunden per Push-Dienst warnt, wenn das Girokonto ins Minus zu rutschen droht. Seit Mitte 2014 erreichen Kunden, die eine Serviceanfrage haben, die Haspa nicht mehr nur telefonisch, sondern per Video-liveübertragung.

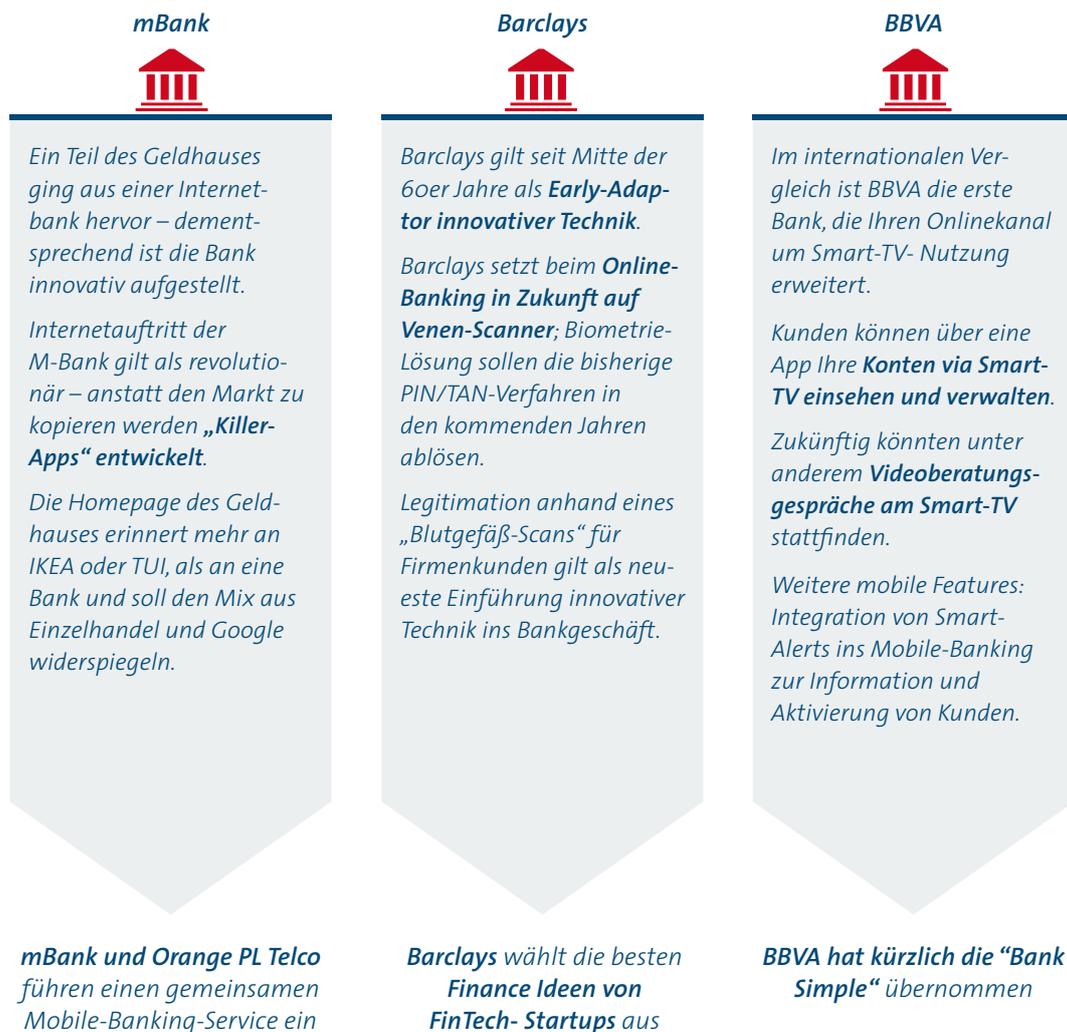


Abbildung 5: Beispiele internationaler Best Practices (Quelle: Consileon Benchmarking Digitalisierung 2015)

## Sechs strategische Impulse für die „Bank 2020“

Die Digitalisierung stellt die Zukunftsfähigkeit vieler Retail-Banken vor große Herausforderungen. Institute, die sich dieser Herausforderung stellen, müssen sich darum auf eine umfassende Transformation ihres Geschäftsmodells einlassen. Dafür sehen wir bei Consileon sechs strategische Impulse sowie die besondere Bedeutung des Change-Managements.

### 1. Denke vom Kunden aus und vernetze die Kanäle

Die „Bank 2020“ erstellt für die Vertriebskanäle ein Omni-Channel-Zielbild. Dabei wird die Rolle der Filiale neu gedacht. Das heißt zunächst einmal, dass Filiale, Online, Mobile, Call Center, Apps, Mobiler Vertrieb und GAAs einen jeweils eigenen USP benötigen<sup>6)</sup>. Darüber hinaus müssen die Vertriebskanäle allerdings eng miteinander verzahnt werden. Dadurch kann die Bank mithilfe neuartiger Tracking-Methoden verfolgen, wie sich der Kunde zwischen den verschiedenen Kanälen bewegt („Customer Journey“). So wird das Risiko, dass der Kunde der Bank auf seiner Reise abhandenkommt, deutlich reduziert. Die Verzahnung der Kanäle berücksichtigt

6) Hientzsch, Ralph/Bocken, Ralf (2013). Erfolgsfaktor Multi Channel Management 2015, Die Bank November 2013

Information, Beratung, Transaktion und Empfehlung. Die „Profit-Center-Logik“ einzelner Vertriebskanäle wird obsolet. Der Beratungsprozess sowie das CRM werden ganz neu definiert.

## **2. Schaffe ein digitales Kundenerlebnis**

Die „Bank 2020“ etabliert ein konsistentes, digitales Kundenerlebnis. Für die zentralen Kundenbedürfnisse wie Sparen, Anlegen, Absichern oder Finanzieren stehen dem Kunden interaktive und intuitive Apps zur Simulation zur Verfügung. Dabei hat der Kunde die Möglichkeit, seinen Bedarf im Online-Kanal weiter zu vertiefen. Einfache Produkte des täglichen Bankgeschäfts wie Konto und Kreditkarte sind dort problemlos abschlussfähig. Die Verbindung zwischen Apps und Online-Banking ist fließend. Einmal erhobene Daten sind durchgängig bei der Bank verfügbar. Sollte der Kunde sich allerdings tiefergehend mit beratungsnahen Themen wie Sparen, Vorsorgen oder Finanzieren auseinandersetzen, so bekommt er direkte Beratungsangebote. Hier beginnt die Interaktion mit der Bank. Quasi per Knopfdruck wählt der Kunde, ob er per Video mit einem Spezialisten sprechen oder ob er in die Filiale kommen möchte.

## **3. Die Beratung wird interaktiv**

Die „Bank 2020“ erfindet ihre Beratungsprozesse neu. Zentrales Element ist die gleichberechtigte Interaktion mit dem Kunden, was zum Beispiel bedeutet, dass Berater und Klient den Beratungsprozess gemeinsam verfolgen. Die Ansprache wird dadurch erleichtert, dass der Banker die „Customer Journey“, die Simulationen und damit die individuellen Bedürfnisse des Kunden kennt. Das macht die Beratung sehr viel zielgerichteter, als das heute der Fall ist – und als Nebeneffekt sinken die regulatorischen Risiken immens. Der Kunde wird für die neue Form der Interaktion sehr dankbar sein, sobald er sich an sie gewöhnt hat. Die Finanzberatung wird durch den „Beratungsprozess 2.0“ neu erlebbar<sup>7)</sup>.

## **4. CRM 2.0 ist der Rohstoff der Banken**

Die „Bank 2020“ verarbeitet die Informationen ihrer (potenziellen) Kunden – und zwar vollständig, so, wie es in anderen Branchen heute schon der Fall ist. „CRM 2.0“ bedeutet, dass das relevante Kundenverhalten systematisch analysiert und verarbeitet wird. Das Wissen aus der Interaktion wird konsolidiert und zusammengeführt. Das Customer Relationship Management avanciert somit letztlich selbst zum Rohstoff. Damit ergeben sich ganz neue Möglichkeiten, den (potenziellen) Kunden zu adressieren, etwa über personalisierte Mails. Das „CRM 2.0“ unterstützt den „Beratungsprozess 2.0“, da der Berater ganz gezielt auf das Gespräch mit dem Kunden vorbereitet ist. Die Interaktion zwischen Bank und Kunde bekommt eine neue Qualität.

## **5. Die Digitalisierung wird in den Prozessen spürbar**

In der „Bank 2020“ braucht der Kunde eine Information nur noch an einer Stelle einzugeben – von dort wird sie dann in allen Systemen umgesetzt. Das heißt: Die schwierigste Aufgabe der Transformation beginnt in den Verarbeitungsprozessen, also sozusagen da, wo es nicht mehr um schicke Apps geht. Zunächst ist diese Modernisierung mit Investitionen verbunden. Letztlich allerdings profitiert die Bank durch erheblich effizientere Workflows. So werden die Institute ihren Kunden jederzeit und binnen Sekunden sagen können, in welcher Bearbeitungsphase sich zum Beispiel ihr Kreditantrag gerade befindet – egal ob am Telefon, per Video oder im persönlichen Gespräch in der Filiale. Sämtliche Prozesse werden digital vorliegen.

---

7) <http://www.dataworldbank.org/news/big-data-in-action-for-development>

## 6. Die IT als Schlüssel zum Erfolg

Die „Bank 2020“ verfügt über eine Digitalisierungs-IT-Strategie – andernfalls ist sie zum Scheitern verurteilt. Denn egal, ob es um die Verzahnung der Vertriebskanäle, das neue Kundenerlebnis, „CRM 2.0“ oder die Optimierung des Workflows geht: Die Zukunftsfähigkeit der Retail-Banken steht und fällt mit der passenden IT. Bei ihrer technischen Transformation sollten die Banken keine Option von vornherein ausschließen – auch nicht die Möglichkeit, mit externen Partnern wie Fintechs zusammenzuarbeiten. Denn solche Kooperationen können helfen, neue Funktionalitäten schneller zu implementieren. Das Fundament des zukünftigen Erfolgs wird heute gelegt. Eine klare und umfassende Roadmap ist notwendig, um vorhandene Initiativen, die womöglich zu bruchstückhaft sind, in einem schlagkräftigen Programm zu bündeln.

### Digitalisierung betrifft das gesamte Geschäftsmodell

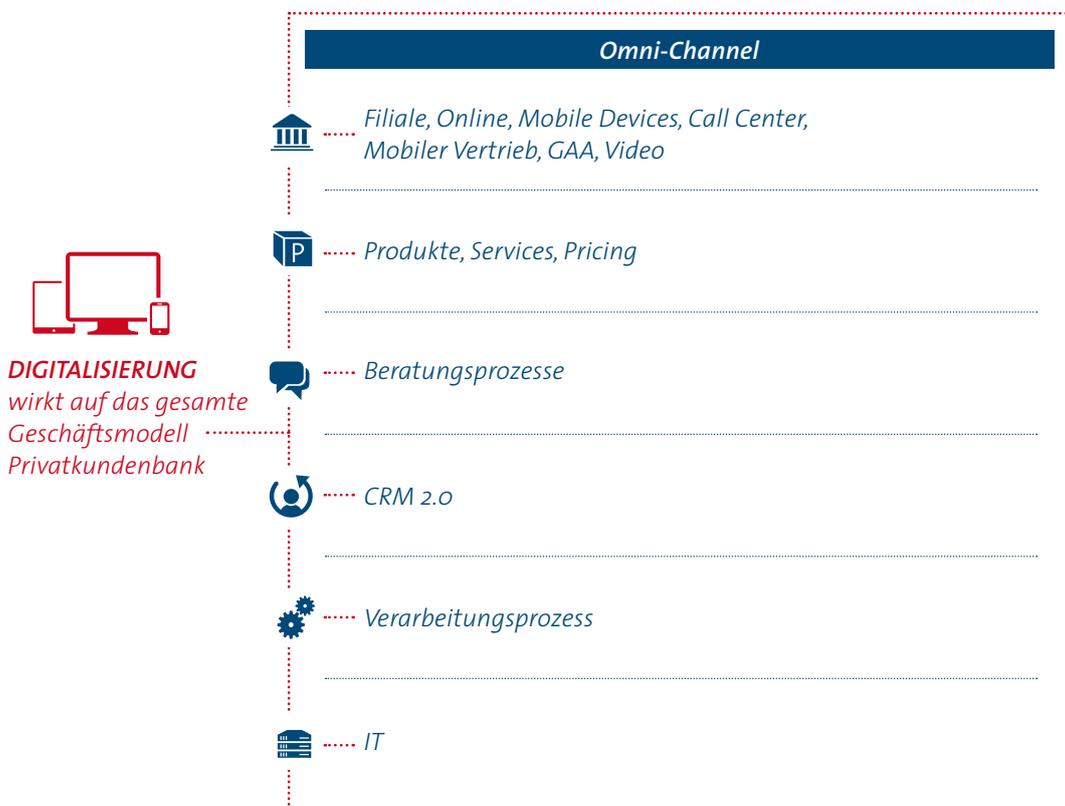


Abbildung 6: Digitalisierung betrifft das gesamte Geschäftsmodell (Quelle: Consileon Benchmarking Digitalisierung 2015)



## Change Management

Wie tiefgreifend der Wandel in Richtung Digitalisierung ist, spürt man, wenn Insider wie Ray Wang betonen, dass es jetzt für Organisationen darauf ankommt, eine ganz eigene digitale DNA zu entwickeln, wenn sie überleben wollen. So startete Ende 2014 das Innovation Lab der Weltbank das „Innovations in Big Data Analytics“- Programm. Das Programm stärkt die Kompetenzen für Big-Data-Analysen in der operationalen und strategischen Arbeit der World Bank Group. Mit Big-Data-Analysen kann die Effektivität von Entwicklungsarbeit erhöht werden-einschließlich besserer Diagnosen, frühzeitigerem Feedback zu Maßnahmen, dem Füllen von Lücken in offiziellen Statistiken und besserer Beobachtungsmethoden, die zum Erfolg einer nachhaltigen Entwicklungsarbeit und zur Armutsbekämpfung beitragen können.<sup>8)</sup> Die ING-Diba stand vor der Herausforderung, wie sich eine neue Strategie mit Spaß und Begeisterung einüben und ausprobieren lässt. Die Bank entschied sich für die Methode Gamification. Die 3.500 Beschäftigten wurden auf die „Orange Mission – Eine Reise von hier in die Zukunft“ geschickt. Dies war eine Innovation für das Unternehmen. Es wurde ein eigens dafür entwickeltes Spiel angewendet. Die Teams spielen und gehen so

8) Bischof, H. Kohn, I. (2015). Werkzeugkiste – Mit Scrum zur agilen Organisation, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3



spielerisch mit der „Think-Forward-Strategie“ um. Sie ergründen gemeinsam den „Orange Code“, den Wertekanon, auf dem die Strategie basiert und verbinden dies mit der Unternehmenskultur der Bank und den Prinzipien des Geschäftsmodells. Gute Methoden und Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte hängt dabei weniger vom Werkzeug selbst ab als vom Kontext, in dem es angewendet wird. Die Scrum-Methodik ist ein exzellentes Beispiel für eine wirksame Methode. Mit Scrum, einem innovativen (Projekt-)Management-Rahmenwerk können komplexe Produkte wie z. B. die Beratungssoftware in Banken in Teamarbeit entwickelt werden. Überall dort, wo Geschwindigkeit und Flexibilität auf den Märkten gefordert werden und mit unvorhergesehenen Herausforderungen bei der Entwicklung zu rechnen ist, eignet sich Scrum als Alternative zum klassischen, sequentiellen Managementansatz. Im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie einer internationalen Bank konnte Consileon die Konzeption, Entwicklung und Umsetzung eines komplett neuen Beratungsprozesses im Privatkundengeschäft nach Scrum erfolgreich begleiten.

## Fazit

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – so schrieb es der Philosoph Heraklit schon vor rund 2500 Jahren. Das bedeutet nicht, dass jede Innovation das Zeug hat, die Welt aus den Angeln zu heben. Aber doch sind es oft nicht die wenigen großen, sondern die vielen kleinen Neuerungen, also die Verbesserungen und Veredelungen, die die spürbarsten Veränderungen bewirken. Genauso ist es momentan auch im Finanzsektor. Die neuen Wettbewerber erfinden das Bankgeschäft nicht neu. Sie verstehen es aber, dank moderner Datenanalysemethoden und mithilfe zahlreicher, vor allem personenbezogener Datensätze, einzelne Finanzdienste digital so zu individualisieren, dass sie insbesondere den internetaffinen Kunden einen höheren Nutzen versprechen. Die Zeit drängt, denn immer mehr neue Anbieter machen den Banken Konkurrenz.<sup>9)</sup>

Hier setzt der „Best Practice Consileon Digital Readiness Check“ an – und zwar mit seinen sechs Impulsen hinsichtlich Vertrieb, Produkten, Beratung, CRM, Verarbeitung, IT sowie dem notwendigen Change-Management. Die Rolle des Change-Managements hat im Rahmen des Transformationsprogramms eine herausragende Bedeutung. Die „Bank 2020“ braucht eine Omni-Channel-Roadmap, die organisatorische, technologische und kulturelle Veränderungen zugunsten von innovativen Produkten und Dienstleistungen auf der Basis strategisch integrierter IT-Prozesse berücksichtigt.

Eingebettet in diese ganzheitliche Strategie ist auch die Schaffung strategischer Partnerschaften zwischen der klassischen Finanzdienstleistungsindustrie und Fintechs. Von diesen Kooperationen können beide Seiten profitieren, wenn die Finanzdienstleister ihren stabilen Geschäftsrahmen sowie ihre Kompetenzen und die Fintechs ihre Innovationsfreude und Geschwindigkeit einbringen.

Sicher ist, dass sich die Bankenwelt signifikant ändert und der Digitalisierungsstrategie dabei eine Schlüsselrolle zukommt. Es gibt für die Banken noch viel zu tun, wenn zukünftig nicht Apple, Google oder PayPal den Kampf um die netzaffinen Kunden gewinnen sollen. Wie bemerkte dazu kürzlich Theodor Weimer, der Sprecher des Vorstandes der Unicredit: „Die wahre Schlacht wird nicht zwischen den Banken geschlagen“. Die Filiale wird ein zentraler Ankerpunkt zwischen Call Center, Videoberatung, Apps und Onlinefiliale bleiben. Die Bank 2020 wird alles bieten, nicht nebeneinander, sondern ineinander verzahnt.<sup>10)</sup>

## Danksagung:

Die Autoren bedanken sich bei dem gesamten Consileon Team Digitalisierung & Retail Banking für die Studienunterstützung.

---

9) Hientzsch, Ralph (2015) in: Handelsblatt: Ungewohnte Selbstkritik – Banken ringen um Konzepte fürs digitale Zeitalter, Handelsblatt 26. März 2015

10) Hientzsch, Ralph (2015) in Welt am Sonntag: Kleinsparer raus!, Welt am Sonntag, Nr. 13, 29. März 2015

## Die Autoren:



**Ralph Hientzsch**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Consileon Frankfurt GmbH  
und Consileon Schweiz

**Mobil** +49 (0)173 6 54 01 28  
**Büro** +49 (0)69 678687-20  
[ralph.hientzsch@consileon.de](mailto:ralph.hientzsch@consileon.de)



**Ralf Bocken**  
Partner  
Consileon Frankfurt GmbH

**Mobil** +49 (0)172 2 08 00 80  
**Büro** +49 (0)69 678687-13  
[ralf.bocken@consileon.de](mailto:ralf.bocken@consileon.de)

## Studie | Quo Vadis, Retail-Banking 2020?

### Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationa-

le und internationale Referenzen im Bereich Insurance. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 45 Mio. von 2001 bis 2015 gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2016“. Nehmen Sie uns in die Pflicht! Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

### Herausgeber

Consileon Frankfurt GmbH

### Kontakt

Ralph Hientzsch  
Geschäftsführer  
Mobil +49 (0)173 6 54 01 28  
Büro +49 (0)69 678687-20  
[www.consileon.de](http://www.consileon.de)



**Consileon im brand eins Ranking  
der »Beste Berater 2015 & 2016«**

© 2017 Consileon Frankfurt GmbH

