

Bank der Zukunft: Daten werden zum digitalen Gold

Von Bettina Rose



Keine Bank wird an einer Digitalstrategie vorbeikommen. Digitalisierung ist dabei nicht das Ziel, sondern die Basis für künftigen Geschäftserfolg, so Bettina Rose. Daten werden dabei zum „digitalen Gold“. Denn es wird immer wichtiger, Kunden dauerhaft zu begeistern. Und das kann nur gelingen, wenn alle vorliegenden Daten für neue Services genutzt werden. Für die Anpassung an die digitale Welt müssen sich Banken jedoch noch fundamental wandeln. Gefragt sind IT-freundlichere Organisationsstrukturen sowie eine Führungsmannschaft, die digitales Arbeiten und Innovation unterstützt. Red.

Die Banken blicken derzeit pessimistischer in die Zukunft, insbesondere bedingt durch den länger anhaltenden Ertragsrückgang in bisher zentralen Geschäftsbereichen. Das zeigt die aktuelle Trendstudie „Bank und Zukunft 2015“, die IBM mit dem Fraunhofer IAO und der Commerzbank im Rahmen der diesjährigen, 9. IBM Bankenfachtagung vorgestellt hat. Für die Studie wurden 388 Entscheider aus Finanzinstituten aller Bankengruppen in den Themen Marktentwicklung und Strategie befragt. Die Studie wird seit 2005 jährlich erhoben und gilt seither als einer der wichtigen Trendbarometer der Branche.

Nur ein Fünftel der befragten Führungskräfte geht 2015 noch von einer positiven Geschäftsentwicklung in den nächsten Jahren aus. Dennoch zögern Banken, innovative Geschäftsmodelle einzuführen, um neue Gewinnmöglichkeiten zu erschließen.

Möglichkeiten der Digitalisierung noch nicht ausreichend genutzt

In der Trendstudie wurde erneut deutlich, dass in der Bankenbranche eine große Unsicherheit herrscht. Natürlich ist allen Beteiligten der Handlungsbedarf klar bei einer langanhaltenden Niedrigzinsphase, sinkenden Erträgen im klassischen Geschäft, steigenden regulatorischen Auflagen und einer abnehmenden Loyalität der Bankkunden. Dennoch gehen viele Banken notwendige Veränderungen langsam an.

Viele Entscheider konzentrieren sich primär auf Kostensenkungen statt auf neue Geschäftsmodelle, um kurzfristige Ergebnisse erreichen zu können, wie die Umfragewerte der Abbildung 1 veranschaulichen.

Zur Autorin

Bettina Rose, Business Development Executive Financial Services Sector Deutschland, Österreich, Schweiz, IBM Deutschland GmbH, Hamburg

Kostensenkung allein kann jedoch keine Unternehmensstrategie sein, sondern höchstens eine begleitende Maßnahme. Mit Blick auf das sich rasant verändernde Konsumentenverhalten wird keine Bank mehr an einer Digitalstrategie mit wachsender Bedeutung vorbeikommen. Die Möglichkeiten, mit der Digitalisierung Kunden besser zu erreichen und zu halten, werden bisher noch nicht ausreichend genutzt:

- Datenanalytik,
- Mobile- und Social-Konzepte für den Kundenkontakt
- und fortlaufende Innovationsbereitschaft

sind die Schlüssel für die Zukunft der Banken.

Wichtig wird, dass alle vorliegenden Daten genutzt werden, um daraus Services anzubieten. Damit wird deutlich: Digitalisierung ist nicht das Ziel, sondern die Basis für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftsentwicklung.

Positive Kundenerlebnisse schaffen

Mit 61 Prozent gegenüber 38 Prozent im Vorjahr hat die Schließung von Filialen maßgeblich an Gewicht gewonnen. Werden Filialen geschlossen im Zuge der Kostensenkung, so ist es aber umso wichtiger, verbleibende Standorte und Online-Kanäle

zu stärken durch die Schaffung positiver Kundenerlebnisse.

Kunden müssen nicht nur über attraktive Produkte, Konditionen und Standorte begeistert werden, sondern auch auf der emotionalen Ebene, zum Beispiel durch besondere Serviceleistungen oder kundenspezifisch angepasste Konzepte. In der Trendstudie hat nur knapp jeder Zweite angegeben, Kundenerlebnisse als Erfolgsfaktor zu sehen. Mit zunehmender Digitalisierung wird und muss diese Einschätzung sicherlich steigen.

Wie in der Vergangenheit liegt der überwiegende Fokus auf Bestandskunden und nicht in der Neukundenakquise. Umso mehr ist es aber wichtig, Kunden dauerhaft für die Bank zu begeistern. In einer sich rasant verändernden digitalen Welt bedeutet dies nicht, einmalig eine App zu entwickeln und dann keine Weiterentwicklung zu betreiben.

IT-freundlichere Strukturen

Um dabei den Marktanschluss nicht zu verlieren, muss ein Umdenken in der gesamten Organisation stattfinden. Mit immer schneller werdenden Entwicklungszyklen kann es sich ein Unternehmen heute nicht mehr leisten, monate- oder jahrelang Fachkonzepte zu schreiben, statt eine agile IT und Organisation zu betreiben. Banken werden sich in ihren Organisationsstrukturen IT-freundlicher aufstellen müssen.

Exemplarisch sei dazu ein Beispiel aus der Fintech-Szene genannt: Beim Fintech Number26 kann ein Girokonto in 8 Minuten eröffnet werden, sofern ein i-Phone und ein Ausweis vorhanden sind. Per Video-Ident wird die Identität sofort überprüft und nach spätestens drei Werktagen liegt die zugehörige kostenlose Kreditkarte im Briefkasten. An dieser Benchmark werden sich die großen Banken messen müssen. Eine Umsetzung kann nur erfolgen bei vollständiger

Abbildung 1: Erwartungen hinsichtlich des zu erwartenden Geschäftserfolgs in vier Jahren (Angaben in Prozent)

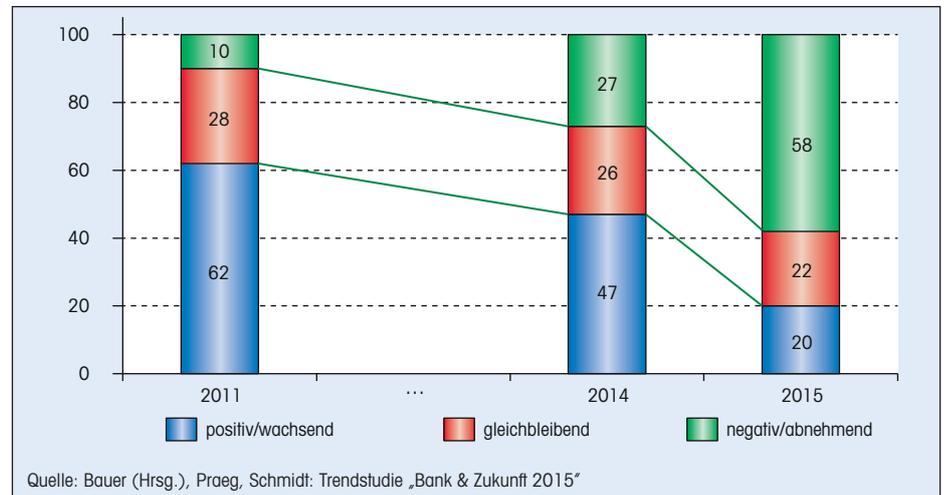


Abbildung 2: Themenfelder im Fokus der Veränderungen (Angaben in Prozent)

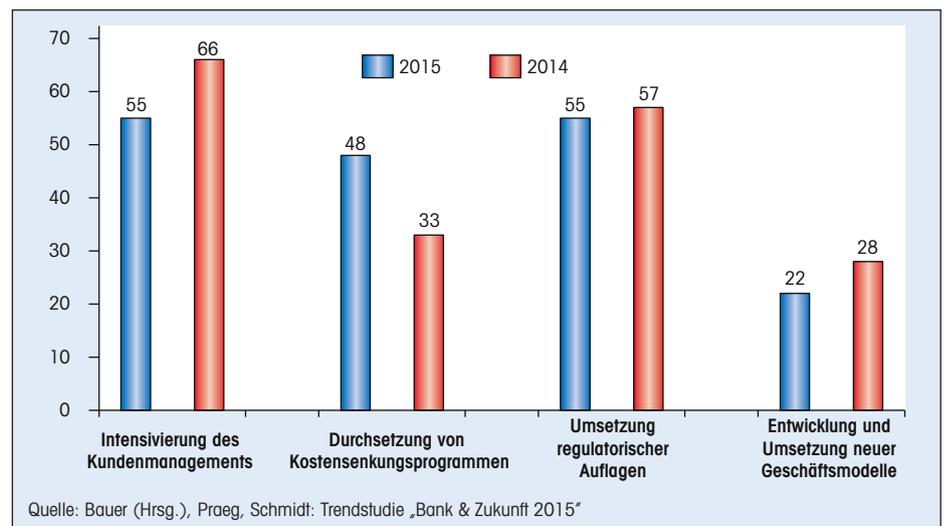


Abbildung 3: Welche grundlegenden Veränderungen im Bankenmarkt erwarten Sie bis zum Jahr 2020? (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)

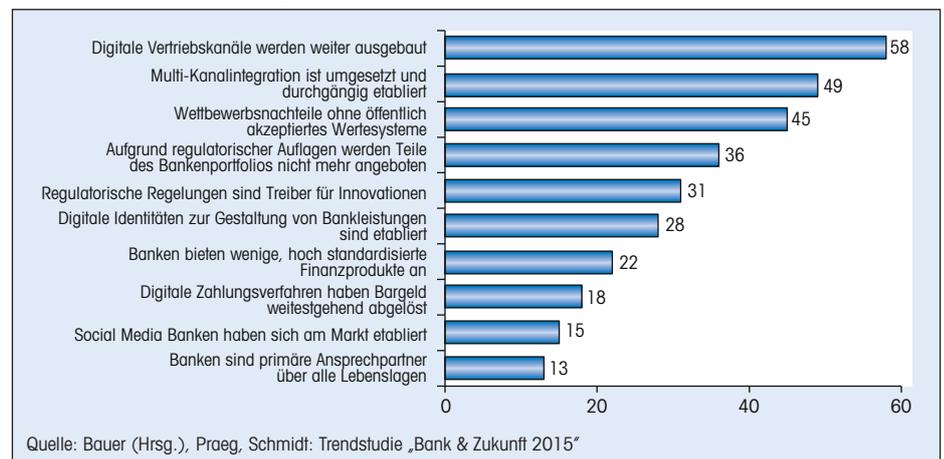


Abbildung 4: Anforderungen an Vorstände und Führungskräfte der Zukunft

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)

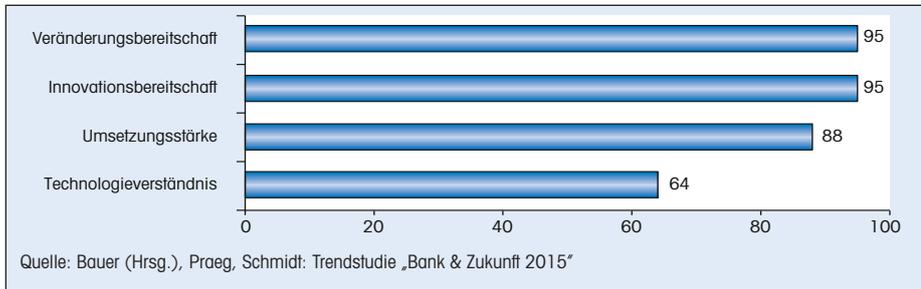


Abbildung 5: Erfolgsfaktoren im Vertrieb aus Bankensicht (Angaben in Prozent)

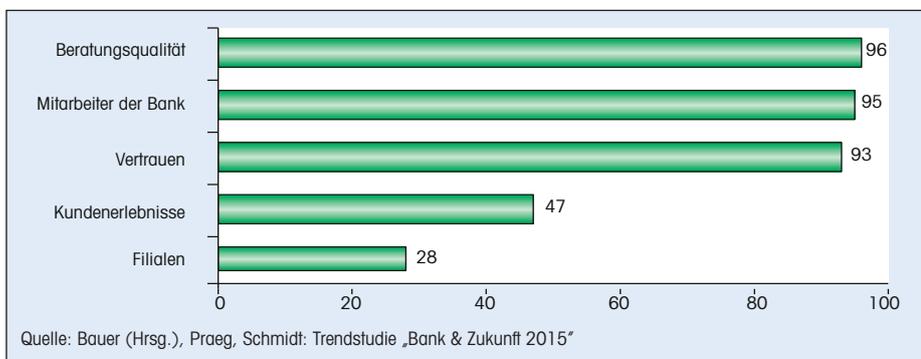
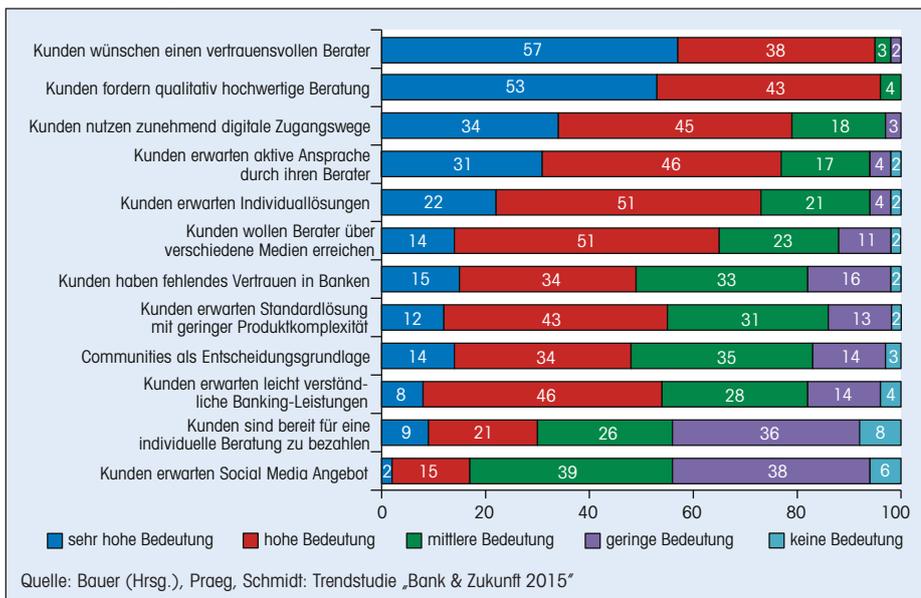


Abbildung 6: Welche Bedeutung Banken Entwicklungen im Kundenmanagement beimesen (Angaben in Prozent)



Automatisierung und komplett schlanken Prozessen. Grundlage dafür ist auch eine Führungsmannschaft, die Agilität und Innovation stützt und sich durch ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft auszeichnet.

Die Studie und begleitende Fachtagung haben gezeigt, dass Banken bereits zunehmend mit Fintechs kooperieren, weil sie erkannt haben, dass diese viele Services anbieten, die für die Banken beziehungsweise die Bankkunden hilfreich sind. Dieser

Trend wird noch weitergehen und verschärft den Wettbewerb sowohl aufseiten der Fintechs, bei denen Erste bereits aufgeben mussten, als auch bei den Serviceangeboten der Banken. Mehr denn je wird die IT zu einem strategischen Instrument der Banken. Eine flankierende Herausforderung bleibt allerdings das Gebiet der IT-Sicherheit durch neue Bedrohungsszenarien.

Bank 2020

Die bisher aufgesetzten Kostensenkungsprogramme werden nicht allein den gewünschten Erfolg bringen. Es ist fraglich, wie lange bestehende Geschäftsmodelle noch tragfähig bleiben. Der Ausbau der digitalen Vertriebskanäle sowie die optimierte Abstimmung aller Kanäle bleiben nach Meinung der Befragten Schwerpunkte in der Vision der Bank 2020.

Der Druck zur Veränderung wird in den kommenden Jahren nochmals spürbar steigen. Die Rolle der Banken im Verhältnis zu Privatkunden bleibt in den nächsten Jahren einem hohen Innovationsdruck mit vielen Gefahren durch seitwärts einsteigende Konkurrenten ausgesetzt. Mehr denn je wird auf Kundenerlebnisse und Emotionen geachtet werden müssen, denn die Netzwerkerfahrung der Kunden wächst. Auf der „Bank und Zukunft“-Konferenz wurde dies plakativ beschrieben: „Wer kauft heute noch ein Produkt im Internet, das von anderen überwiegend schlecht bewertet wurde?!“ Viele Kunden reagieren auf die Erfahrungen anderer.

In der Studie wurde wie in den Vorjahren auch das Thema Vertrauen mit der höchsten Bedeutung gewertet. Es zeichnet sich aber ab, dass Kunden mit zunehmender Digitalisierung auch zunehmend eine individuelle Ansprache erwarten. Schon in naher Zukunft werden Kunden auf generisch generierte Botschaften kaum noch eingehen und sich überwiegend nur für personalisierte, individualisierte und nach ihren Bedürfnissen ausgerichtete Angebote interessieren. Daten werden zum digitalen Gold. ■■■