



Non- und Nearbanks

„Die Banken müssen robust für die Zukunft werden“

Ob Zahlungsverkehr, Privatkredit oder Kapitalanlage: in den vergangenen Jahren traten immer mehr Non- und Nearbanks in Wettbewerb zu den Banken und Sparkassen. Wie sich das auf die Geschäftsmodelle der Kreditinstitute auswirkt und wie die Banken auf die neuen Mitbewerber reagieren können, diskutierten die Mitglieder des Beirats von Banken+Partner mit der Chefredakteurin Margaretha Hamm.

Internet-Plattformen, Online-Marktplätze und Soziale Netzwerke erleichtern den neuen Mitbewerbern der Banken und Sparkassen den Markteintritt. Wie sind diese neuen Unternehmen einzuschätzen? Sind sie tatsächlich eine ernstzunehmende Konkurrenz für die etablierten Kreditinstitute?

Walter: Wenn man sieht, welchen Erfolg Paypal hat, ist das schon beachtlich und sollte von den Banken ernst genommen werden. Es ist charakteristisch für die neuen Mitbewerber, dass es sich in der Regel um Unternehmen handelt, die auf dem neuesten Stand der Technik sind. Sie haben das Ziel, Mengengeschäfte abzuwickeln. Hinzu kommt, dass sich das Kundenverhalten in den vergangenen Jahren verändert hat. Gerade die jungen Zielgruppen sind heute bereit, Internet-Plattformen und Soziale Netzwerke zu nutzen, statt sich von einem Bankmitarbeiter in der Filiale beraten zu lassen. Was bei den Banken bleiben wird, ist das Thema Kredit – auch wenn es hier inzwischen ebenfalls einige Plattformen gibt. Trotz Bankenkrise und Vertrauensverlust ist das meiner Ansicht nach ein Thema, bei dem die Kunden noch am ehesten einer Bank vertrauen.

Die Gesprächsteilnehmer



Nicola Almeida
Key Account
Manager,
Veda



**Dr. Marcus
Geschwandtner**
Rechtsanwalt



Thomas Grosse
Vorstand,
Wüstenrot Bank



Dr. Ralph Jakob
Wissenschaft-
licher Direktor,
EBS



Rolf Mangold
Bereichsleiter
Bankenvertrieb,
Swiss Life



Wolfgang Müller
Experte für
Sachwertinvest-
ments

Müller: Ich sehe das ähnlich, bin allerdings der Meinung, dass die Banken derzeit ein Problem damit haben, bestimmte Produkte und Dienstleistungen marktorientiert anzubieten. Zum einen, weil die Kosten zu hoch sind, aber auch, weil viele neue Mitbewerber am Markt sind, die einzelne Produkte schnell und unkompliziert vermitteln – und das nicht nur im Internet. Außerdem ziehen sich manche Kreditinstitute aus einzelnen Feldern zurück. Wenn aber die Kunden einzelne Produkte bei ihrer Bank nicht mehr bekommen, wofür brauchen sie dann noch eine Hausbank. Die verschiedenen Ansprüche werden dann über die entsprechenden Plattformen erfüllt: Der Kfz-Kredit kommt von der Autobank, die Baufinanzierung über eine Plattform und Anlageberatung erhält man in Sozialen Netzwerken wie Wikifolio. Ich halte diese Entwicklung für bedenklich.

Wikifolio: Kapitalanlage

wikifolio Financial Technologies ermöglicht es Anlegern, eigene Handelsstrategien als wikifolio zu veröffentlichen oder automatisch den Trades erfahrener Trader folgen. Die wikifolios sind mit eigener ISIN ausgestattet und an der Börse Stuttgart handelbar. In Deutschland arbeitet Wikifolio mit der Stuttgarter Börse, dem Sparkassen Broker sowie der OnVista Group zusammen. Die Beteiligungsgesellschaft der Verlagsgruppe Handelsblatt, der Broker Lang & Schwarz sowie die Venture-Capital-Gesellschaft Speed Invest sind an wikifolio beteiligt. www.wikifolio.com



**Hanns-Jörg
Neumann**
Marktbereichs-
leiter Öffentlich-
rechtliche
Institute, Abit



Jörg Petersen
Vorstand,
innobis



Mathias Walter
Leiter Compe-
tence Center
Financial
Services, Trivadis

Neumann: Ich bin ebenfalls der Meinung, dass die Kunden ihre Bankdienstleistungen künftig von unterschiedlichen Anbietern beziehen werden. Deshalb ist es eine entscheidende Frage, wie man als Bank den Kunden künftig noch erreichen kann. Da hat sich durch das Internet viel verändert. Die Kunden möchten jederzeit Antworten auf ihre Fragen erhalten. Sie wollen keinen Termin vereinbaren, um eine Frage mit ihrem Berater zu besprechen. Deshalb beschaffen sie sich Informationen mit dem Smartphone oder Tablet überall wo sie gerade sind. Und die technischen Möglichkeiten dafür gibt es ja bereits. Man kann Werbebotschaften mit dem Smartphone aufnehmen oder QR-Codes scannen, um dann spezielle Informationen zu erhalten. Damit können die Banken bisher nicht konkurrieren, sie müssen sich aber auf solche Veränderungen einstellen.

Petersen: Dabei dürfen wir nicht vergessen, dass der Bankensektor, wie jede andere Branche auch, einem stetigen Veränderungsprozess unterliegt. Das Internet hat nur die

Geschwindigkeit verändert. Neue Mitbewerber gab es zu jeder Zeit und wird es immer wieder geben. In der Regel handelt es sich zunächst einmal um Nischenanbieter, die Spezialservices erbringen, die die Banken aktuell so nicht anbieten können. So entstehen neue Segmente für spezielle Kunden, beispielsweise junge Menschen, die in sozialen Netzwerken sehr aktiv sind. Einige dieser Konzepte sind erfolgreich und damit auch eine potenzielle Konkurrenz für die Banken. Sie sollten daher in jedem Fall prüfen, ob die entsprechenden Angebote auch im eigenen Haus sinnvoll und machbar wären. Fällt die Entscheidung dann positiv aus, muss sie auf allen Ebenen konsequent und professionell umgesetzt werden.

Almeida: Das ist sicherlich richtig. Allerdings wird es immer schwieriger für die Banken, die von den neuen Nischenanbietern angesprochenen Kunden zu erreichen. Das Ziel einer Bank sollte es sein, dass der Kunde erst einmal an seine Hausbank und seinen persönlichen Berater denkt, wenn es um Bankprodukte geht. Deshalb ist es notwendig, gerade jüngere Kunden besser – und anders – anzusprechen. Dafür sollten die Banken und deren Mitarbeiter beispielsweise in der Lage sein, in Sozialen Netzwerken zu agieren. Denn die Institute müssen den Kunden die Services bieten können, die sie sich wünschen. Um das zu erreichen, ist es erforderlich, dass die Banken auch ihre Mitarbeiter auf die neuen Herausforderungen vorbereiten.

Geschwandtner: Genau, zumal der große Vorteil der neuen Mitbewerber ja gerade auch darin besteht, dass sie an den Kommunikationsgewohnheiten der Kunden ansetzen. Sie holen den Kunden da ab, wo er ist. Sie bieten eine Lösung für ein akutes Bedürfnis an und nutzen das zum Einstieg in eine Kundenbeziehung. Das ist etwas, was den Banken noch schwer fällt. Deshalb wird es künftig noch mehr spezialisierte Non- und Nearbanks geben. Sie haben es einfacher als die Banken, die Kunden zu erreichen, weil sie stärker an deren Lebensbedürfnissen ansetzen. Die Banken haben zudem das Problem, dass sie sich nicht so sehr spezialisieren können wie ihre neuen Mitbewerber. Deshalb ist die Frage nach dem Geschäfts- und Vertriebsmodell, gerade der Filialbanken, ein wichtiges Thema.

Grosse: Diese Frage anzugehen, ist jetzt der richtige Zeitpunkt. Wir Banken merken die neuen Mitbewerber noch nicht



im Kerngeschäft. Zahlungsverkehr, Anlageprodukte und Kredite werden noch immer überwiegend von Banken abgewickelt oder vertrieben. Wir spüren die neuen Anbieter allerdings schon sehr stark, wenn es um die Nutzung der Vertriebswege geht und wir kooperieren ja auch mit ihnen. So macht die Wüstenrot Bank mittlerweile über ein Drittel ihres Geschäfts über das Internet und nutzt dazu selbstverständlich verschiedene Internetplattformen. Nicht jeder neue Anbieter im Internet ist also per se ein Konkurrent. Es gibt die klassischen Vermittleransätze, beispielsweise über Vergleichsportale, es gibt ergänzende Services, die die Kundenbindung sogar erhöhen und es gibt Anbieter, die tatsächlich als Mitbewerber einzelne Bankprodukte anbieten. Solche Anbieter sind häufig relativ teuer und können sich nur durchsetzen, weil die Leistung stimmt und sie zusätzliche Services anbieten – ein Beispiel dafür ist PayPal.

Jakob: Die Mitbewerber, die sich auf das margenschwache Mengengeschäft konzentrieren, belasten die Banken tatsächlich nicht so sehr. Problematisch wird es für Banken dann, wenn die neuen Anbieter das margenträchtigere Geschäft an sich ziehen. Interessanterweise ist ein zentraler Wettbewerbsparameter von Vergleichsplattformen die gebotene Transparenz. Hingegen wird bei manchen Banken und deren Internetauftritten in Untersuchungen immer wieder bemängelt, dass sie Informationen nicht im Internet bereitstellen, sondern erwarten, dass der Kunde in die Filiale kommt, wenn er zusätzliche Informationen haben möchte. Das kann dann dazu führen, dass ein Kredit über eine Plattform im Internet oder einen Vermittler an die Bank vor Ort vermittelt wird. Das Institut verdient an dem Geschäft aber weniger, als wenn es von vornherein seine Konditionen im Netz gezeigt und das Geschäft direkt selbst gemacht hätte.

Interhyp: Baufinanzierung

Interhyp vermittelt im Internet und an 59 Standorten in der Bundesrepublik Baufinanzierungen und Versicherungsprodukte von rund 300 Kreditinstituten. Interhyp gehört mehrheitlich zur ING Direct, der Direktbank der ING Group.

www.interhyp.de



Banken+Partner-Beiräte im Gespräch: Die Kreditinstitute müssen mehr Kanäle abdecken als früher, das erschwert den Kundenkontakt.

PayPal: Zahlungsverkehr

Paypal wurde 1998 gegründet und ist seit 2002 ein Tochterunternehmen von eBay. Seit 2007 besitzt PayPal in Europa eine Banklizenz und unterliegt der Regulierung durch die luxemburgische Bankaufsicht CSSF und damit dem Europäischen Recht. www.paypal.de

Mangold: Wir erleben tatsächlich nachhaltige Veränderungen im Finanzdienstleistungsbereich und ich bin überzeugt, dass sich Banken auf zwei Beinen aufstellen müssen – oder sich ganz bewusst für eine Alternative entscheiden: Es wird eine virtuelle Bank geben, bei der der Kunde seine Dienstleistung online einkauft, und es wird eine Beratungsbank geben, bei der ein persönlicher Kontakt zwischen Bank und Kunden stattfinden muss. Eine Geschäftsbank wird voraussichtlich beides machen müssen, um die Kunden vollumfänglich zu bedienen und zu behalten. Es ist ja nicht so, dass der Kunde das Gespräch mit der Bank nicht möchte. Die Frage ist vielmehr, wie eine Bank es schafft, mit dem Kunden ins Gespräch und ins Geschäft zu kommen. Hier haben die Banken eine herausragende Ausgangssituation diese Chance mit Ihren Vertriebsmitarbeitern für Ihr Geschäft zu nutzen.

Weshalb haben es die neuen Wettbewerber überhaupt geschafft, in die Domäne der Banken einzudringen?

Petersen: Die Banken haben nicht an die Bedeutung und Zukunftsfähigkeit von Portalen oder sozialen Netzwerken im Bankenumfeld geglaubt und deshalb nicht sehr viel in diese

Bereiche investiert. Nun sind viele Institute mit erfolgreichen Angeboten neuer Mitbewerber konfrontiert und müssen ihre Strategie überdenken und auf den Prüfstand stellen.

Walter: Wenn selbst für die Bargeldversorgung kein Kontakt mit der Bank mehr notwendig ist, weil man sich beim Einkaufen zusätzlich Geld auszahlen lassen kann, dann muss man sich nicht wundern, wenn die Kundenbindung abnimmt. Man hat den Eindruck, dass die Banken manchmal vergessen, was ihr Kerngeschäft ist, nämlich nachhaltig mit den Kunden zusammenzuarbeiten.

Grosse: Tatsächlich gibt es aber heute sehr viel mehr Kontaktpunkte mit dem Kunden als früher – die Filiale, SB-Geräte, Telefon und Internet. Und selbst das Internet ist sehr vielschichtig. Es gibt die Internetauftritte der einzelnen Institute aber auch Plattformen, Social-Media-Angebote und nicht zuletzt Skype. Die Banken müssen viel mehr Kanäle abdecken als früher und das macht das Kontaktmanagement zum Kunden anspruchsvoller. Viele Kunden sind froh, wenn sie einfache Geschäfte erledigen können, wo sie gerade sind. Die Filiale ist dann interessant, wenn es um Beratungsgespräche geht. Die Filialbanken müssen sich deshalb überlegen, wie viele Geschäftsstellen sie benötigen und welche Filialtypen sinnvoll sind.

Geschwandtner: Hinzu kommt, dass sich die Sparkassen und Genossenschaftsbanken als klassische Filialinstitute ebenfalls sehr stark voneinander unterscheiden. Viele Institute sind relativ klein und können daher nicht alle Vertriebswege so bedienen, wie es eigentlich notwendig wäre. Zudem spielen viele Genossenschaftsbanken ihre große geschäftspolitische Stär-



Diskussionsrunde: Die Banken und Sparkassen müssen ihre Geschäftsmodelle an das veränderte Umfeld anpassen.



Smava: Privatkredite

Bei Smava finanzieren nicht nur Kreditbanken, sondern auch Anleger die Kreditnachfrage. Anleger investieren direkt in geprüfte Privatkredite über das Eigenprodukt „smavaprivat“. Die Smava GmbH ist ein deutsches Unternehmen mit Sitz in Berlin.

www.smava.de

ke, das Mitgliederzweckgeschäft, immer noch nicht aus. Wenn man die neuen Wettbewerber näher betrachtet, dann haben die ja zum Teil einen genossenschaftlichen Gehalt. Wenn zum Beispiel Tauschbörsen gegründet werden oder Plattformen wie Smava, auf denen Kredite angeboten werden, dann schwingt da der genossenschaftliche Gedanke mit. Vielleicht müssten die Volks- und Raiffeisenbanken ihre Mitglieder ebenfalls stärker miteinander in Kontakt bringen und ihnen untereinander spezielle Leistungen anbieten.

Ein Vorteil der Banken sind ihre Berater und die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt. Wie können die Kreditinstitute diese Stärke ausspielen?

Neumann: Wenn die Hausbank ihre Kunden binden will, muss sie gute Berater beschäftigen, die die Kunden aktiv angehen und sie zurückholen wollen. Darauf sind die Berater der Banken aber häufig nicht ausgerichtet, sie sind auf Verkauf eingestellt, aber nicht auf Kundenbindung. Dabei zeigen Stu-

dien, dass die Zufriedenheit bei Kunden, die direkt vom Berater betreut werden, in der Regel hoch ist. Die Unzufriedenheit steigt mit dem Abstand, den der Kunde zur Bank hat und ist bei reinen Internet-Kontakten am höchsten. Man muss also in das Know-How der Mitarbeiter investieren und ihnen zutrauen, dass sie die Kunden zurückholen.

Almeida: Ganz richtig, und um das zu erreichen, ist es wichtig, die Mitarbeiter an das eigene Haus zu binden. Man muss dafür sorgen, dass sich der Mitarbeiter wohl fühlt und dass er sich nicht in ein paar Jahren wieder etwas Neues sucht. Die Bank muss wissen, welches Ziel der Mitarbeiter in seinem Berufsleben hat und ihn bei diesem Ziel unterstützen. Wenn sie es nicht schafft, die Mitarbeiter zu binden, wie soll sie dann ihre Kunden binden?

Müller: Und sie sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, mit ihren Kunden zu wachsen. Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, eine Fachkarriere als Berater zu durchlaufen und dennoch die bestehenden Kunden weiter zu betreuen. In vielen Fällen ist aber gerade das nicht möglich. Heute ist es notwendig zu wechseln, wenn man Karriere machen will.

Mangold: Tatsächlich muss man bei den Mitarbeitern durch Leistungsanreize Motivation erzeugen und damit auch eine stärkere Kundenbindung. Je näher man einem Kunden ist, umso stärker erreicht man ihn auch emotional. Und die emotionale Bindung ist immer stärker als die rein fachliche.

Jakob: Das ist sicherlich richtig, allerdings muss man diese Emotionalität auf allen Vertriebswegen erzeugen. Denn immer mehr Kunden kennen sich mit dem Internet-Portal ihrer Bank besser aus als in der Bankfiliale. Sie scheuen den persönlichen Kontakt, weil sie gar nicht wissen, was in der Filiale auf sie zukommt.



Sie haben immer wieder betont, dass die Banken ihre Geschäftsmodelle den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Welche Veränderungen erwarten Sie?

Mangold: Zuerst einmal muss jedes Institut für sich entscheiden, welches Kundensegment es betreuen will, wo es sein Geschäftsmodell sieht und wie es damit erfolgreich am Markt agieren kann. Dabei ist es eine spannende Herausforderung, wie man sein Geschäftsmodell mit den neuen Medien so verknüpft, dass man die richtigen Themen an den richtigen Stellen platziert. Im Ergebnis wird der Kunde entscheiden, in welchem Angebot er einen Mehrwert sieht. Und hier sehe ich die Banken nach wie vor in einer Top-Position.

Jakob: Die auf einer Filialstruktur gegründeten Universalbanken sind mit den Versand- und Warenhäusern von gestern zu vergleichen. Wenn sie es nicht schaffen in ihre Geschäftsmodelle die neuen Vertriebswege zu integrieren, haben sie nur wenig Chancen. Zumindest im Retail Banking und im Privatkundengeschäft wird es in Zukunft eine Spezialisierung der Anbieter geben. Und zwar in der Form, dass es eine klare Arbeitsteilung zwischen Produktion, Vertrieb und der Abwicklung von Transaktionen geben wird.

Grosse: Sicherlich wird es in Zukunft Nischenanbieter geben, aber auch Plattformen, bei denen die Bank dann der reine Produkthanbieter im Hintergrund ist. Daneben werden wir verschiedene Kooperationsmodelle haben. Man darf bei alledem den Kunden und dessen Mehrwert nicht aus dem Auge verlieren und sollte nicht jedem Trend folgen. Allerdings müssen die Banken schneller und flexibler werden. Sie müssen versuchen in dieser veränderten Welt die richtige Rolle zu finden – und ich bin fest davon überzeugt, dass die Banken ihre Rolle finden werden.

Almeida: Die Basis dafür sind sicherlich die Mitarbeiter. Sie müssen gut ausgebildet und kommunikativ sein, um die Kunden an das eigene Institut zu binden. Allerdings ist es schon jetzt nicht einfach, solche Mitarbeiter zu finden und es wird auch in Zukunft nicht einfacher werden. Die Banken müssen daher ihre bestehenden Mitarbeiter so weiterentwickeln, dass sie den Anforderungen der Zukunft gewachsen sind. Moderne Personal-Software kann die Weiterbildung sicherstellen und dafür sorgen, dass alle notwendigen Informationen über Kunden und Produkte an jedem Kontaktpunkt so zur Verfügung stehen, dass jederzeit eine erstklassige Betreuung sichergestellt ist.

Petersen: Die IT ist das Herzstück nahezu aller Bankprozesse und muss einem neuen Geschäftsmodell konsequent folgen. So erwarten die Kunden ihrerseits rund um die Uhr verfügbare, schnelle und umfassende Online-Services. Der Qualitätsanspruch ist dabei sehr hoch. Das heißt, die IT muss darauf abgestellt sein und entsprechende Investitionen sind zu tätigen. Denn jedes Online-Angebot ist nur so gut und erfolgreich wie die IT, die sich dahinter verbirgt.

Neumann: In einer Gesellschaft, die durch Mobilität gekennzeichnet ist, kommt es auf die Kontaktpunkte an. Eine Bank muss da sein, wo ihre Kunden sind und sie muss dafür sorgen, dass der Kunde den Kontakt mit der Bank positiv empfindet. Dazu gehören in erster Linie das Online-Banking und die Homepage. Was spricht denn dagegen, den Kunden an dieser Stelle mit individuellen Angeboten abzuholen?

Geschwandtner: Nichts, die Banken müssen wieder verstärkt auf den Kunden zugehen und Hemmschwellen abbauen. Finanzdienstleistungen müssen mitglieder- und kundengerecht in den Räumen angeboten werden, in denen sich die Mitglieder und Kunden aufhalten und in die sie gerne hineingehen. Und das ist nun einmal häufig das Internet und nicht mehr zwingend die Filiale. Komplexe Produkte sind zwar derzeit bei den neuen Non- und Nearbanks noch nicht im Fokus. Doch alleine von beratungsintensiven Produkten können die Banken in der Fläche nicht leben. Sie brauchen auch das Massengeschäft.

Müller: Man kann dem allem nur zustimmen. Die Banken sollten aus der aktuellen Situation lernen und sich nicht nur mit sich selbst beschäftigen, sondern vor allem mit ihren Kunden.

Walter: Ganz richtig. Denn die Regeln des Banking haben sich schon jetzt nachhaltig und fundamental verändert – vor allem auch unter dem Aspekt der Regulation. Die Banken und Sparkassen sollten das als einen Vorteil gegenüber ihren neuen Wettbewerbern sehen, die von der Regulatorik noch gar nicht so viel mitbekommen haben. In Zukunft wird es um die Frage des Managements von Daten gehen. Ich bin überzeugt, dass die Kombination von Regulatorik und professionellem Marketing die Banken robust für die Zukunft macht.

Margaretha Hamm