

Branchenentwicklung

„Der Veränderungsprozess findet definitiv statt“

Regulierung und Digitalisierung – das sind die größten Herausforderungen, denen sich Banken und Sparkassen im Jahr 2015 stellen müssen. Davon gehen die Beiräte von „Banken+Partner“ aus. Gemeinsam mit Chefredakteurin Margaretha Hamm diskutierten sie über die zentralen Themen der Branche für die nächsten Monate.

Worauf müssen sich die Kreditinstitute in den kommenden Monaten einstellen? Was erwarten Sie vom Bankenjahr 2015?

Petersen: Die regulatorischen Themen werden bei allen Instituten ganz oben auf der Agenda stehen. Dagegen werden sie Vorhaben im Bereich Digitalisierung, Mobile Banking und Social Media in den Hintergrund schieben.

Mangold: Das sehe ich ein bisschen anders. Die Digitalisierung wird für mich das Schwerpunktthema 2015. Dass Bedarf an digitalen Kommunikationskanälen besteht, ist unbestritten. Die Frage ist aber, was trauen sich die Banken zu, wie weit können sie gehen und wie können sie ihren Kunden einen tatsächlichen Mehrwert bieten. Schlussendlich müssen ja digitale und analoge Beratung dieselbe Qualität aufweisen und sich gegenseitig so ergänzen, dass der Kunde sich in beiden Welten wiederfindet und einen Mehrwert für sich bei seiner Bank beziehungsweise Sparkasse sieht.

Jakob: In diesem Zusammenhang finde ich es erschreckend, dass die Anlageberatung in der Fläche stark rückläufig ist. Zum einen, da die Berater zurückhaltender geworden sind und zum anderen, weil die Banken und Sparkassen in der Fläche immer weniger Mitarbeiter vorhalten, die in der Lage wären, ihre Kunden in diesem Bereich adäquat zu beraten. Dies kann bisher nicht durch das selektive Online-Angebot einzelner FinTechs kompensiert werden. Damit stellt sich auch die Frage, womit die Banken künftig Erträge im Privatkundengeschäft erzielen wollen.

Almeida: Auf jeden Fall versuchen sie, ihre Kosten zu senken. Wir als Softwareunternehmen merken sehr stark, dass viele Banken bereit sind, externe Beratung einzuholen oder

sogar ganze Unternehmensbereiche auszulagern. Sie merken, dass sie so Ressourcen freisetzen und Kapazitäten schaffen, die sie an anderer Stelle wieder einsetzen können. Davon profitieren dann auch die Kunden.

Sterck: Doch bei allem Bestreben, die Kosten zu senken, darf das nicht zulasten der personellen Ausstattung gehen. Es wird in den kommenden Monaten verstärkt darauf ankommen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und Wissen und Qualifikation zu vermitteln. Desweiteren: Die guten, die man hat, darf man nicht verlieren – dazu gehört ein exzellentes Beziehungsmanagement, neudeutsch Employer Branding.

Walter: Ich schließe mich an. Moderne Technologien, insbesondere die Digitalisierung, werden für die Banken zum neuen Stresstest. In den vergangenen 30 Jahren haben die Institute viel versäumt, was sich jetzt rächt. Ideen und Visionen, die während der New Economy zur Jahrtausendwende geboren wurden, sind jetzt Realität. Das Internet ist nicht mehr Neuland, sondern allgegenwärtig. Fast jeder hat ein Smartphone in der Tasche und kann damit jederzeit das Internet nutzen. Die Branche steht vor der Frage, wie sie auf die digitalen Trends reagieren, sie in die IT-Infrastruktur integrieren und dabei auch noch die steigenden Compliance-Anforderungen erfüllen soll. Junge Banken, die die Gnade der späten Geburt haben und über modernere IT-Systeme verfügen, werden künftig die Nase vorn haben. Denn Bankprodukte sind virtuell, also nicht greifbar und passen daher sehr gut in die digitale Welt.

Geschwandtner: Bei allen diesen Themen sollte man den Dauerbrenner Regulierung nicht aus den Augen verlieren. Als Sachverständiger habe ich bereits an mehreren Gesetzge-



Foto: Heiner Hamm

Beiräte Petersen, Geschwandtner, Jakob, Walter, Mangold, Almeida, Sterck (v.l.): Die Bankvorstände müssen wählen, ob sie in alten Strukturen steckenbleiben oder ausbrechen und eigene Entscheidungen treffen.

bungsverfahren mitgewirkt. Mittlerweile hat diese Novellierungswelle allerdings eine Geschwindigkeit erreicht, die ich nicht mehr nachvollziehen kann. Ein Grundproblem ist, dass viele Gesetzesvorhaben nicht mehr in Deutschland selbst in Gang gesetzt werden, sondern beispielsweise in der EU. Gerade für kleine und mittlere Institute sind die Vorschriften oft nur schwerlich aufzuarbeiten und nicht praktikabel. Das hat zweckwidrige strukturelle Wirkungen.

Also bleibt das Thema Regulierung weiter auf der Agenda?

Mangold: Leider ja. Die gesetzlichen Vorgaben haben mittlerweile Auswüchse angenommen, die die Banken, aber auch die Versicherer, kaum noch bewältigen können. Man nehme im Bereich der Versicherungsunternehmen nur einmal das Projekt Solvency II. Es bindet derartig viele Kapazitäten und Ressourcen, dass andere wichtige Projekte, wie etwa die Entwicklung neuer Produkte, plötzlich nicht mehr den Stellenwert einnehmen, der erforderlich ist, um Wachstum in einem sich verändernden Markt zu generieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen.

Walter: Das Hauptproblem ist allerdings, dass Banken und Versicherungen in keiner Weise auf diese Veränderung vorbe-

reiten sind. Stellen sie sich in den kommenden fünf Jahren nicht auf die verschiedenen Regulierungsprojekte ein, wird sich der Markt dramatisch konsolidieren. Hinzu kommt die starke Konkurrenz der FinTechs, also junger Unternehmen, die einzelne Finanzdienstleistungen anbieten und dafür neue Technologien nutzen. Sie kennen die Schwachstellen der klassischen Banken und Sparkassen sehr genau – denn viele der Gründer haben selbst in der Finanzbranche gearbeitet – und haben erkannt, mit welchen Services und Produkten sie auf Kundenfang gehen können. Darauf müssen die Banken angemessen reagieren und auch darüber nachdenken, eventuell ihr komplettes Geschäftsmodell zu überarbeiten.

Geschwandtner: Wenn ich an die immerzu wachsende Dichte der Regulierung denke, frage ich mich mittlerweile, was der Gesetzgeber überhaupt erreichen will. Eigentlich sollte die Aufsicht den Markt nur begleiten, aber nicht lähmen oder gar gestalten. Wenn unternehmerisches Handeln begrenzt werden soll, muss der Gesetzgeber das im Einzelfall rechtfertigen. Tut er aber kaum. Es werden allgemeine Regeln geschaffen, meist für Gefahren, die real – noch – nicht existieren. Und dann werden auch noch alle Institute diesen Vorschriften unterworfen, gleichgültig welche Größe, Rechtsform oder Eigensicherung

haben. In dieser Art von Gleichbehandlung sehe ich das tatsächliche, auch grundrechtliche Problem der Regulierung.

Jakob: Und das ist ja noch nicht alles. Es geht ja nicht nur darum, das Finanzsystem zu stabilisieren, sondern auch um Verbraucherschutz. Richtig interessant wird die Regulierung, wenn die ersten Produkte von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verboten werden.

Wenn alles soviel schwieriger wird: Wo können die Banken und Sparkassen denn überhaupt noch Erträge generieren und Mehrwerte für ihre Kunden schaffen?

Geschwandtner: Ich würde das gerne auf das Firmenkundengeschäft beziehen. Die Frage, die sich mir aufdrängt, ist, ob Banken immer zu ihren Unternehmenskunden vor Ort passen. Ist eine regionale Volksbank in ihrem Geschäftsbereich dazu fähig, Unternehmen auf deren Weg zur Internationalisierung zu begleiten? Wird dieses Institut von ihren Firmenkunden als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen? In etlichen Fällen wahrscheinlich nicht. Deswegen sollten gerade kleine Institute im Einzelfall auch den Gedanken an eine Fusion jedenfalls zulassen, um im Firmenkundengeschäft eine größere Marktdurchdringung zu erreichen.

Walter: Allerdings wird sich die Bank dann auch auf eine andere Klientel fokussieren. Der regionale Mittelständler oder der normale Retailkunde wird dann uninteressant. Gerade dieser Bereich wird in den kommenden Jahren völlig neu geordnet werden und viele Institute werden ein ganz anderes Geschäftsmodell haben als heute.

All das wirkt sich doch sicherlich auch auf die Personalpolitik aus?

Almeida: Definitiv. Hinzu kommt der demografische Wandel. Hier gilt es, die Potenziale und Fähigkeiten aller Generationen entsprechend ihrer Stärken einzusetzen – Erfahrung und Innovation, Veränderung und „Das haben wir immer schon so gemacht“ – einfach weil es gut ist. Die Werte und Potenziale aller Altersstufen müssen zusammenspielen, um ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten zu können. Dazu muss man diese natürlich kennen und man muss die Mitarbeiter auf dem Weg zu den Veränderungen mitnehmen.

Ein Grund dafür ist sicherlich der technische Wandel. Nun wird oft bemängelt, dass viele Banken und Sparkassen noch immer mit veralteten IT-Systemen arbeiten. Ist das richtig und weshalb wurden die Systeme bisher noch nicht ausgetauscht?

Petersen: Teilweise stimmt das. Viele dieser IT-Systeme sind aber auch über Jahre gewachsen und lassen sich nicht so einfach austauschen. Neben den technologischen Herausforderungen muss beim Wechsel darüber nachgedacht werden, wo zukünftig Standardlösungen Sinn machen und wo Individualentwicklungen notwendig sind. Kosten, Differenzierung zum Wettbewerb und eine Reihe weiterer Parameter sind im Rahmen der bankweiten Standardisierungsziele gegeneinander abzuwägen. Geschieht die Wahl und Entwicklung eines neuen Systems im Verbund wie beispielsweise bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die ja fast alle an ihre jeweiligen Verbundrechnenzentren angeschlossen sind, kann ein Modernisierungsprozess sehr effizient verlaufen.

Sterck: Standardprozesse scheitern letztendlich auch an den Strukturen im Unternehmen. Selbst wenn es vom Management aus gewollt ist, in der

Umsetzung hapert es gewaltig. Wir erleben es häufig, dass Projekte im Unternehmen nicht durchgängig angenommen und unterstützt werden. Es existieren überall Mitarbeiter, die negativ auf Weiterentwicklung reagieren – weil sie nicht wollen oder nicht können. Diese positiv zu motivieren und auf die Reise mitzunehmen und zu überzeugen, ist ganz klar eine Herausforderung. Nicht nur 2015, sondern kontinuierlich.

Mangold: Natürlich ist den Mitarbeitern bewusst, dass vieles auf sie zukommt. Dass Prozesse überarbeitet werden müssen, steht außer Frage. Zudem werden wir an Geschwindigkeit zulegen müssen und nicht nach dem Motto „Es wird ja ohnehin alles nicht so schlimm werden“ agieren können. Und die Digitalisierung, über die wir hier schon viel geredet haben, ist ja nur ein – wenn auch wichtiger – Punkt. Der Veränderungsprozess findet definitiv statt, ob wir es wollen oder nicht.

Almeida: Und dem stellen sich mehr und mehr Institute. Wir beobachten, dass viele von ihnen bereits die Make-or-Buy-Analyse an Dienstleister abgeben, und zwar einfach, um sich von ihren eingegengten Blicken zu befreien und eine Antwort auf die Frage „Befinden wir uns auf dem richtigen Weg, oder ist unsere Denkweise komplett falsch?“ zu finden.

Walter: Allerdings herrscht auch in vielen Banken nach wie vor eine große Sorglosigkeit. Nur ein Beispiel: Mit dem Vorhaben BCBS 239 des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht werden die regulatorischen Anforderungen an die IT-Architektur der Banken nochmals verschärft. Dafür ist ein Ad-hoc-Reporting gefragt. Ich kenne bisher kaum ein Institut, das darauf vorbereitet ist. Obwohl das Projekt 2016 startet. Unsere Nachbarn in der Schweiz sind den deutschen Banken übrigens in vielen Bereichen voraus. Die schweizerischen Institute haben bereits

vor fünfzehn Jahren damit angefangen, ihre IT-Systeme auszutauschen. Sie haben in neue Kernbanksysteme investiert, was damals ein Vielfaches des Jahresertrags verschlungen hat. Dafür können die Institute jetzt eine nächste Modernisierungswelle einleiten.

Haben die Banken überhaupt die richtigen Frauen und Männer an der Spitze, um diese vielfältigen Aufgaben zu bewältigen?

Walter: Ja und Nein. Aber irgendwann müssen die Entscheider in den Banken erkennen, dass Veränderungen anstehen und die richtigen Schlüsse daraus ziehen – auch personell. Natürlich ist das auch eine Frage des Alters. Deswegen plädiere ich dafür, jungen Mitarbeitern mehr Vertrauen zu schenken und sich auf neue Ideen einzulassen.

Jakob: Das ist allerdings nicht einfach. Viele Bankmanager scheuen davor zurück, vom Gewöhnlichen abzuweichen und Rückschläge in Kauf zu nehmen. Sie liegen dann lieber gemeinsam mit den anderen falsch, als etwas zu riskieren. Oft weichen die Institute dann auf Bewährtes aus. Beispielhaft hierfür wäre die Orientierung der Commerzbank am erfolgreichen Brokerage-Modell ihrer erfolgreichen Tochter comdirect beim Versuch, Zielgruppen zu erreichen, die kaum bis gar nicht mehr in die Filiale kommen.

Sterck: Und damit stellt sich wieder die Frage nach der Strategie. Alles andere leitet sich daraus ab. Wenn man erkennt, wo die eigenen Stärken liegen, und daraus ein Geschäftsmodell entwickelt, ist man auf einem guten Weg. Gewiss braucht es Mut zur Veränderung, aber Stillstand hat noch keinen weitergebracht.

Petersen: In diesem Zusammenhang ist es wichtig, das eigene Produktport-

folio regelmäßig zu prüfen und sich die Frage zu stellen, wo es Potenzial für neue Ideen, Angebote und Services gibt, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Dies kam in den vergangenen Jahrzehnten zu kurz. Das Wachstum war das primäre Ziel und die Produkte wurden zu selten auf den Prüfstand gestellt, es sei denn, die Kosten haben überhandgenommen. Es geht nicht darum, die Strukturen von heute auf morgen komplett zu verändern – weder in den IT-Systemen noch im Marktauftritt – aber mehr Innovationen verbunden mit Mehrwert für den Kunden wären wünschenswert.

Bei all dem kommt mir immer wieder der Gedanke, dass die Kreditinstitute ihre Zukunft verschenken. Stimmt dieser Eindruck?

Walter: Ja, das befürchte ich auch. „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ – dieser alte Spruch von Carl Josef Neckermann trifft in diesen Tagen ganz besonders auf die gesamte Finanzbranche zu.

Mangold: Verschenken glaube ich nicht. Ich denke, dass sowohl Banken wie auch Versicherungen bewusst ist, dass sehr viel auf dem Spiel steht. Der Handlungsdruck wächst und die Digitalisierung erfordert ein Umdenken, das Geschäftsmodell so auszurichten, dass der Kunde weiter Angebot und Beratung mit dem Stellhebel eines guten Service schätzt und wahrnimmt.

Geschwandtner: Allerdings hat jeder Marktteilnehmer grundsätzlich die Chance auf eine Zukunft. Die Bankvorstände stehen vor der Wahl: in alten Strukturen steckenbleiben oder ausbrechen und mit viel Mut vor Ort eigene Entscheidungen treffen. Wer das kann, schafft gute, innovative Banken vor Ort, die ihre Kunden mit sinnvollen Produkten und gutem Service an ihr Institut binden. Darauf wird es ankommen.



Nicola Almeida
Key Account Manager,
Veda



Dr. Marcus Geschwandtner
Rechtsanwalt & Partner,
Dr. Fandrich Rechtsanwälte



Dr. Ralph Jakob
Wissenschaftlicher Direktor,
EBS



Rolf Mangold
Vertriebsdirektor,
Versicherungskammer Bayern



Jörg Petersen
Vorstand,
innobis



Ralf Sterck
Key Account Manager,
Veda



Mathias Walter
Leiter Competence Center
Financial Services,
Trivadis



Sterck: Das kann aber nur gelingen, wenn die Banken und Sparkassen die im Unternehmen vorhandenen Potenziale vollständig abrufen, dazu gibt es sicher viele Ansätze. Verschenktes Potenzial beginnt ja bereits bei der Rekrutierung junger Mitarbeiter. Banken gehören längst nicht mehr zu den attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland. Spätestens seit der Finanzkrise hat ihr Image stark gelitten. Die Institute sind angehalten, das zu ändern und sich genau zu überlegen, was sie Absolventen oder Bewerbern mit Berufserfahrung anbieten können. Tun sie das nicht, verschenken sie die Zukunft.

Almeida: Damit kommen wir zum Thema Mut. Er ist doch das ausschlaggebende Kriterium. Finanzdienstleister sollten den Mut haben, anders als die anderen zu sein. Den ersten Schritt zu wagen, sich einfach mal zu positionieren. Vielleicht liegt man mit einer Idee daneben. Aber das, was die Führungskraft daraus lernt, bringt oft mehr als das, was sie eigentlich erreichen wollte. Wären andere Branchen nicht so entscheidungsfreudig, dann gäbe es zum Beispiel kein Google, kein Amazon oder Facebook. Diese Haltung fehlt vielen Unternehmen im Finanzdienstleistungsbereich.

Jakob: Bei der Frage, ob die Banken und Sparkassen ihre Zukunft verschenken, darf man allerdings nicht alle Institute über einen Kamm scheren. Sicher ist es einfach, einem Schwergewicht im Bankenbereich das Erfolgsmodell eines FinTechs aufzuzeigen mit dem Hinweis: So wird's gemacht, das Modell ist erfolgreich. Aber dieser Vergleich hinkt gewaltig. Wir reden über einen Tanker, der so schnell und wendig sein soll wie ein Schnellboot – es aber nie sein kann. Historie, Anforderungen und Gesellschafterstruktur einer Bank lassen das nicht zu. Allerdings existieren Gestaltungsspielräume bei den großen Banken, die nach meiner Ansicht nicht genügend ausgereizt werden. Ein klassisches Kreditinstitut kann durchaus innovative Geschäftszweige entwickeln und in die eigenen Strukturen integrieren. Ein Beispiel hierfür wäre die Quirin Bank, die als Vollbank klassische Bankdienstleistungen bietet, sich von herkömmlichen Instituten aber durch ihr Prinzip der Honorarberatung absetzt und damit eine neue Strategie verfolgt. Der Ansatz ist innovativ, der nachhaltige Erfolg muss sich noch zeigen. Das gilt im Übrigen auch für die meisten FinTech-Unternehmen.

Petersen: Dem schließe ich mich an. Die Geschäftsmodelle von FinTechs passen zu deren Unternehmensstruktur und Strategie und sind teilweise sogar wie Unikate zu sehen. Die Modelle auf die gesamte Branche zu übertragen funktioniert nicht so ohne weiteres. Allerdings geht am Wandel und der Weiterentwicklung der Branche kein Weg vorbei. Es wird eine Umstrukturierung und mehr Innovation geben müssen.

Margaretha Hamm, Anja Töpfer