

16 Experten zu Herausforderungen im Retail Banking 2016



Perspektiven für Finanzdienstleister

Januar 2016

Herausgeber:
Dr. Hansjörg Leichsenring
www.Der-Bank-Blog.de

T. +49 (4154) 98 96 28
M. +49 (151) 121 06 760
E-Mail: info@Der-Bank-Blog.de

Disclaimer

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzel-falls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens Der Bank Blog oder Dr. Hansjörg Leichsenring wird ausgeschlossen.

Inhalt

Einleitung Dr. Hansjörg Leichsenring, Der Bank Blog	3
Vertreter der Verbände	4
Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV).....	4
Uwe Fröhlich, Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016	5
Dr. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken e. V.....	6
Prof. Dr. Joachim Wuermeling, Vorsitzender des Vorstandes des Verbandes der Sparda-Banken e.V. .	7
Vertreter der Großbanken.....	8
Peter Buschbeck, Privatkundenvorstand HypoVereinsbank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016	8
Markus Pertlwieser, Chief Digital Officer Private, Wealth & Commercial Clients (PW&CC) Deutsche Bank.....	9
Sabine Schmittroth, Bereichsvorstand Privatkunden Commerzbank für die Marktregion Mitte.....	10
Vertreter ausgewählter Direktbanken	11
Roland Boekhout, Vorstandsvorsitzender der ING DiBa	11
Kai Friedrich, CEO der Consorsbank	12
Arno Walter, CEO der comdirekt Bank.....	13
Torsten Zibell, Geschäftsführer der Volkswagen Bank GmbH und verantwortlich für den Geschäftsbereich Direktbank	14
Vertreter ausgewählter bedeutender anderer Kreditinstitute	15
Ulrich Leuschner, Vorstandsvorsitzender der Santander Consumer Bank AG	15
Jürgen Lieberknecht, Vorstand Marketing & Produktmanagement bei der Targobank.....	16
Vertreter der Wissenschaft und Forschung	17
Prof. Dr. Hans-Gert Penzel, ibi research an der Universität Regensburg GmbH.....	17
Prof. Dr. Andreas Mitschele, Duale Hochschule Baden-Württemberg	18
Prof. Dr. Jürgen Moormann, Frankfurt School of Finance & Management	19

Einleitung Dr. Hansjörg Leichsenring, Der Bank Blog



Auch das Jahr 2016 bringt für Banken und Sparkassen wieder zahlreiche Herausforderungen mit sich.

Zum Jahreswechsel 2015/2016 habe ich eine Reihe ausgewiesener Persönlichkeiten der deutschen Finanzbranche eingeladen, ihre Einschätzung der Herausforderungen für das Retail Banking im Jahr 2016 abzugeben. und um ein kurzes Statement zu folgender Frage gebeten:

„Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten drei Themen für das Retail Banking in 2016“

Mit großer Freude präsentiere ich Ihnen nachfolgend die exklusiven Statements von 16 Experten des deutschen Finanzwesens. Zu Wort kommen alle wesentlichen Bereiche der Finanzbranche: Die großen Verbände, Großbanken, Direktbanken, weitere bedeutende Kreditinstitute sowie Vertreter aus Forschung und Wissenschaft.

Im Blickpunkt stehen Themen wie die anhaltende Niedrigzinsphase, die zunehmende Regulierung, aber auch die Herausforderungen durch Digitalisierung und FinTech-Unternehmen sowie weitere Themen. Diese geben nicht nur einen Einblick in die aktuellen Trends des Finanzsektors sondern lassen auch interessante Rückschlüsse auf die strategischen Prioritäten der einzelnen Institute und Institutsgruppen im neuen Jahr zu.

Viel Freude beim Lesen und auf ein spannendes gemeinsames Bankenjahr 2016. Bleiben Sie dem Bank Blog gewogen.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "H. Leichsenring". The signature is fluid and cursive.

Vertreter der Verbände

Georg Fahrenschoen, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV)



Georg Fahrenschoen, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Niedrige Zinsen, Regulierung und Digitalisierung

„Auch 2016 wird im Zeichen anhaltend niedriger Zinsen und steigender regulatorischer Kosten stehen. Selbst falls sich die EZB im nächsten Jahr zu einem Kurswechsel in der Zinspolitik entscheiden sollte, werden sich Vorzeichen und Bedingungen nicht so schnell ändern und vor allem die Nachwirkungen noch eine Zeit lang spürbar bleiben. Das heißt: es gilt weiterhin, die Balance zwischen Kundennähe einerseits und steigenden Plattformkosten andererseits zu finden. Es sind insbesondere die kleinere Institute, die unter der hohen bürokratischen Last immer neuer Anforderungen aus Politik und Regulierung besonders leiden.“

Hier entstehen nicht nur hohe Kosten, sondern es wird auch kostbare Arbeitszeit von Angestellten gebunden, die in dieser Zeit nicht mehr für die Beratung zur Verfügung stehen können. Die Filiale der Zukunft wird für mehr Qualität sorgen, gleichzeitig verändern sich durch die fortschreitende Digitalisierung die Gründe, aus denen Kunden eine Sparkassen-Filiale besuchen. Die Sparkassen werden auch 2016 das mit Abstand dichteste Netz an Filialen aufweisen und ihr Bestes geben, diesen Balance-Akt erfolgreich zu meistern.“

Uwe Fröhlich, Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016



Uwe Fröhlich, Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Niedrige Zinsen, Regulierung und Digitalisierung

"Die niedrigen Zinsen sind ein großes Thema für alle Banken. Die Genossenschaftsbanken sehen in ihnen aber keine existenzielle Bedrohung. Wir wachsen seit 2009 im Kreditgeschäft jedes Jahr netto um gut vier Prozent. Das hilft uns, sinkende Margen zu kompensieren. Auch die überbordenden Regulatorik wird die Banken weiter beschäftigen. Kleine und mittelgroße Genossenschaftsbanken müssen heute so viele Auflagen erfüllen, dass es für manche heißen könnte: too small to comply'. Außerdem darf das wichtige Thema Digitalisierung nicht als lästige Pflichtaufgabe verstanden werden. Es ist eine große Chance auch für uns Genossenschaftsbanken."

Dr. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken e. V.



Dr. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken e. V., zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung, Markenerlebnis und Realtime-Payments

„Das Privatkundengeschäft wird 2016 durch die weiter fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäftes geprägt. Die Banken fokussieren sich darauf, die verschiedenen Zugangswege für den Kunden, egal ob über Smartphone, PC oder Telefon weiter zu integrieren. Der Bankkunde soll auf allen Wegen ein einheitliches Markenerlebnis haben. Darüber hinaus wird die Einführung von Echtzeitzahlungen 2016 ein großes Thema werden.“

Prof. Dr. Joachim Wuermeling, Vorsitzender des Vorstandes des Verbandes der Sparda-Banken e.V.



Prof. Dr. Joachim Wuermeling, Vorsitzender des Vorstandes des Verbandes der Sparda-Banken e.V., zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung, Kosten und Empathie

„Ganz oben steht für uns 2016, den Weg der Digitalisierung konsequent weiter zu beschreiten. Unsere Mitglieder und Kunden sollen ihre Bankgeschäfte unabhängig von Ort und Öffnungszeiten online erledigen können. Dabei kommen wir allerdings nicht umhin, die Mitgliederbedürfnisse und die Kosten der Banken unter einen Hut zu bringen. Denn die Investitionen in die Digitalisierung müssen bei sinkenden Erträgen gestemmt werden. Als Genossenschaft wollen wir unsere besondere Stärke, die emphatische Zuwendung zu den Mitgliedern auf gleicher Augenhöhe, in der digitalen Welt nicht verlieren. Im Gegenteil wollen wir eine sympathische Gemeinschaft auch online bleiben und den unmittelbaren Kontakt von Mensch zu Mensch in der Filiale pflegen.“

Vertreter der Großbanken

Peter Buschbeck, Privatkundenvorstand HypoVereinsbank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016



Peter Buschbeck, Privatkundenvorstand HypoVereinsbank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung, Beratungskompetenz- und qualität und Kundenzufriedenheit

„Die Top Themen für uns sind Digitalisierung, Beratungskompetenz und Beratungsqualität sowie Kundenzufriedenheit. Wir haben Ende 2015 die Modernisierung unseres Privatkundengeschäfts in Rekordzeit abgeschlossen und bieten Kunden persönliche Beratung für höchsten Qualitätsanspruch auf allen Kanälen. Für unsere Kunden werden wir auch 2016 zahlreiche digitale Neuerungen einführen und ihre Fragen zu allen Finanzthemen lösen. Denn die Niedrigzinsphase in Europa wird anhalten und die Kunden erwarten genau diese Kompetenz von uns und zwar Online wie Offline.“

Markus Pertlwieser, Chief Digital Officer Private, Wealth & Commercial Clients (PW&CC) Deutsche Bank



Markus Pertlwieser, Chief Digital Officer Private, Wealth & Commercial Clients (PW&CC) Deutsche Bank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Profitabilisierung, Regulierung und digitale Transformation

„Für das Jahr 2016 sehe ich im Privatkundengeschäft die folgenden drei Themen:

Erstens, die Profitabilisierung des Geschäftsmodells. Das meint den Ausbau des Wertpapiergeschäfts im Lichte historisch niedrigen Zinsen in der Eurozone. Dazu kommt die Notwendigkeit, die Kosten weiter zu senken bei mindestens gleichbleibender, besser steigender Produktivität.

Zweitens, die beständig stärker angezogene Regulierungsschraube der europäischen Aufsichtsbehörden. Mit MiFID II und PSD 2 treten zwei Vorschriften in Kraft, die direkt auf das Privatkundensegment wirken.

Drittens, die digitale Transformation des Kerngeschäfts, und zwar bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Wer das versäumt, dem werden Erträge wegbrechen.“

Sabine Schmittroth, Bereichsvorstand Privatkunden Commerzbank für die Marktregion Mitte



Sabine Schmittroth, Bereichsvorstand Privatkunden Commerzbank für die Marktregion Mitte, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Kundenwachstum, Digitalisierung und Payment

„Es wird im Privatkundengeschäft der Commerzbank auch 2016 keinen Stillstand geben.

Für uns geht es **erstens** darum, in einem schwierigen Marktumfeld unser Kundenwachstum weiter zu steigern und möglichst viele neue Privat- und Geschäftskunden für die Commerzbank zu gewinnen. Dabei setzen wir sowohl auf ein modernes Online- und Mobilebanking als auch auf persönliche Beratung in unseren Filialen. Wo andere Banken sich zurückziehen und Filialen schließen, sind wir die Alternative.

Wir werden **zweitens** die Digitalisierung unserer Angebote und die Vernetzung der einzelnen Kanäle (Filiale, Online, Mobile und Telefon) weiter vorantreiben. So starten wir mit einer besseren Nutzung unserer Daten, um unseren Kunden auch im Online-Banking passendere Angebote machen zu können. Ziel ist, dass die Abläufe für unsere Kunden schneller und bequemer werden.

Und wir werden **drittens** das Bezahlen im Internet etablieren, indem wir Paydirekt ausbauen. Das neue Online-Bezahlverfahren der deutschen Banken und Sparkassen hat Riesenpotenzial. Wir glauben, dass wir über den direkten Zugang zum Konto etwas geschaffen haben, was sowohl bei Kunden als auch bei Händlern ankommt.“

Vertreter ausgewählter Direktbanken

Roland Boekhout, Vorstandsvorsitzender der ING DiBa



Roland Boekhout, Vorstandsvorsitzender der ING DiBa zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung, Mobile Banking und Kundenorientierung

„Die Digitalisierung wird stärkere Auswirkungen auf die Bankenbranche haben als die Finanzkrise. So werden Mobile-Bank-Services 2016 weiter wichtiger werden, da das Smartphone immer öfter als Kontakt- und Transaktionskanal genutzt wird. Es fungiert immer mehr als „Hosentaschen-Filiale“, die rund um die Uhr geöffnet ist. Meine Vision ist eine Bank, die immer genau dann für ihren Kunden da ist, wenn er sie braucht und ansonsten das Bankgeschäft so einfach macht, dass der Kunde sogar Spaß dabei hat.“

Kai Friedrich, CEO der Consorsbank



Kai Friedrich, CEO der Consorsbank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Interne Restrukturierung, Niedrigzinsen und Regulatorische Anforderungen

„Für uns ist natürlich der weiter laufende Integrationsprozess von Consorsbank und DAB Bank auch in 2016 ein wichtiges Thema. Daneben beschäftigen uns sicher weiterhin die Folgen des Niedrigzinsmarkts und die regulatorischen Anforderungen. Ich bin mir aber sicher, dass wir "nebenbei" auch noch in verbesserte Produkte und digitale Services investieren können.“

Arno Walter, CEO der comdirekt Bank



Arno Walter, CEO der comdirekt Bank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Niedrigzinsen, Digitalisierung und FinTech

„Das Retail Banking im Jahr 2016 wird geprägt sein von zwei übergreifenden Themen. Erstens vom anhaltenden Nullzinsumfeld und den notwendigen Reaktionen darauf. Zweitens werden sich die Kundenbedürfnisse infolge der Digitalisierung weiter rasant ändern. Damit einher geht – quasi als drittes Thema - auch die weitere Entwicklung der Fintech-Szene. Banken müssen sich fragen, ob sie Getriebener oder Gestalter dieser Entwicklung sein wollen. comdirect hat sich hier klar positioniert: Wir haben seit jeher eine digitale DNA und waren bei vielen Themen Vorreiter, sehen uns daher klar als „Enabler“ neuer digitaler Angebote. Insbesondere beim Thema Geldanlage gehen wir neue Wege, um mehr Menschen an die Wertpapieranlage heranzuführen. Die Fintechs sind für uns dabei Herausforderer und Verbündete zugleich.“

Torsten Zibell, Geschäftsführer der Volkswagen Bank GmbH und verantwortlich für den Geschäftsbereich Direktbank



Torsten Zibell, Geschäftsführer der Volkswagen Bank GmbH und verantwortlich für den Geschäftsbereich Direktbank, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitale Geschäftsmodelle, Paymentstrategie und Kundenorientierung

„Neben den bekannten Herausforderungen - anhaltend niedriges Zinsniveau, verschärfte Regulierung, massiver Kostendruck – denen sich die Retail-Banken auch 2016 wieder stellen müssen, erfordert eine rasche und weitreichende Digitalisierung im Bankensektor ein Höchstmaß an Flexibilität der Institute. Wie viele andere Branchen auch, müssen auch wir (automobile) Finanzdienstleister digitale Technologien, mobile Kommunikation und die Nutzung sozialer Netzwerke zum integralen Bestandteil unserer Geschäftsmodelle machen.“

Für die Volkswagen Finanzdienstleister bedeutet dies, im Rahmen unserer Strategie „ROUTE2025“ eine Paymentstrategie zu entwickeln und den Ausbau kundenfreundlicher Anwendungen voranzutreiben.“

Vertreter ausgewählter bedeutender anderer Kreditinstitute

Ulrich Leuschner, Vorstandsvorsitzender der Santander Consumer Bank AG



Ulrich Leuschner, Vorstandsvorsitzender der Santander Consumer Bank AG, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung, Risikomanagement und neue Dienstleistungen

„Ein großes Thema ist natürlich die Digitalisierung – sie ist für unsere Branche Chance und Herausforderung zugleich. Damit einhergehen wird eine ständige Verbesserung des Risikomanagements sowie die Entwicklungen von neuen Dienstleistungen. Ich bin überzeugt, dass die persönliche Beratung von Mensch zu Mensch attraktiv bleibt und Zukunft hat. Allerdings müssen sich die Filialen einem Wandel unterziehen – der Zuschnitt und das Profil der Filialen werden sich ändern. Dort findet die Beratung statt, die Standarddienstleistungen werden online erfolgen.“

Jürgen Lieberknecht, Vorstand Marketing & Produktmanagement bei der Targobank



Jürgen Lieberknecht, Vorstand Marketing & Produktmanagement bei der TARGOBANK, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Preispolitik, FinTech und Mobile Payment

„Das Umfeld für Privatkundenbanken ist herausfordernder denn je. Die niedrigen Margen und sinkende Provisionen drücken die Erträge, dazu sorgt die zunehmende Regulierung für mehr Bürokratie und steigende Kosten. Und die Digitalisierung ermöglicht es neuen Wettbewerbern in den Markt einzutreten. Vor dem Hintergrund verdienen aus meiner Sicht drei Themenfelder besondere Aufmerksamkeit in 2016:

Erstens die Preispolitik: Sie wird darüber entscheiden, wer im Kreditgeschäft, mit Kreditkarten, Girokonten oder bei der Anlageberatung weiterhin Kunden mit attraktiven Angeboten für sich gewinnen kann und trotzdem dabei Geld verdient.

Zweitens der Umgang mit FinTechs: Am Ende werden die Banken die Nase vorne haben, die sich die Kreativität und Schnelligkeit der FinTechs im Rahmen von Kooperationen zunutze machen, statt sich von ihnen komplett abzuschotten. Auch die weiteren Schritte von Google & Co. müssen beobachtet werden.

Drittens wird aus Kundensicht der Bereich der Bezahlverfahren und des Mobile Payments enorm an Bedeutung dazugewinnen. Der Marktstart von Paydirekt, die Zunahme von kontaktlosem Bezahlen per NFC-Chip oder die Fortentwicklung von Echtzeitzahlungssystemen, sogenannten Instant Payments, sind nur drei Stichworte, die den Markt verändern werden.“

Vertreter der Wissenschaft und Forschung

Prof. Dr. Hans-Gert Penzel, ibi research an der Universität Regensburg GmbH



Prof. Dr. Hans-Gert Penzel, ibi research an der Universität Regensburg GmbH, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Filialbereinigung, Glaubwürdigkeit, Persönliches Finanz Management

„Aus meiner Sicht stehen die folgenden drei Themen im Mittelpunkt des kommenden Jahres:

1. Filialbanken müssen JETZT ein systematisches Filialschließungs-Programm aufsetzen: minus 6 bis 8 Prozent pro Jahr in den Jahren 2016 bis 2020. Wer noch ein weiteres Jahr wartet, den wird der Kostenblock überrollen.
2. Beraterbanken müssen ihre Glaubwürdigkeit nachvollziehbar stärken. Die Mehrzahl der Kunden will weiterhin persönlich beraten werden - aber sie wollen nachvollziehen können, dass die Berater nicht von internen Vertriebsvorgaben fehlgesteuert werden.
3. Alle Retail-Banken müssen ein überzeugendes Personal Finance Management mit Einbezug der Konten von Drittbanken auf die Beine stellen und aktiv vermarkten. Die PSD-2 und der „Access to Accounts“ kennen kein Pardon.“

Prof. Dr. Andreas Mitschele, Duale Hochschule Baden-Württemberg



Prof. Dr. Andreas Mitschele, Duale Hochschule Baden-Württemberg, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung von Prozessen, Vertriebskanälen und Leistungen

„2016 wird sich wenig an den das Retailgeschäft beherrschenden Rahmenbedingungen ändern: Ertrags- und Konsolidierungsdruck durch (a) niedrige Zinsen, (b) ein enges regulatorisches Korsett mit hohen relativen Kosten für Retailbanken und (c) einen hart umkämpften Markt. Diese Themen sind bereits hinlänglich bekannt.

Die aus meiner Sicht wichtigsten drei Themen für das Retail Banking lassen sich in diese drei Worte fassen: Digitalisierung, Digitalisierung, Digitalisierung

- Digitalisierung 1 (Interne Prozesse): Die Prozesse einer klassischen Retail-Bank, z. B. im Bereich Baufinanzierung, bergen noch viel Potenzial zur Optimierung. Um dem Ertragsdruck wirksam zu begegnen und das Geschäftsmodell nachhaltig aufrecht zu erhalten, sollten diese Potenziale gehoben werden.
- Digitalisierung 2 (Vertriebskanäle): Es gibt kein Zurück - Kunden aller Altersklassen sind immer mehr auf den digitalen Kanälen unterwegs. Auch Filialbanken sollten ihre Kunden also mobil und per Internet mit einem ansprechenden Angebot erreichen. Zugleich wird sich aus Kostengründen und mangels Auslastung die Konsolidierung der Filialen fortsetzen.
- Digitalisierung 3 (Seamless Banking): Verschiedene klassische Retailbanken bieten ihren Kunden durch Kooperationen mit Fintechs innovative Dienstleistungen an (z. B. automatische Rechnungserfassung zur Überweisung per Smartphone mit gini). Noch handelt es sich scheinbar um „Nice-to-have“-Features – Kunden lernen diese Dienstleistungen jedoch schätzen und werden sie zukünftig von ihrer Bank erwarten. Dadurch wird sich der Trend zum „Seamless Banking“ verstärken. Darunter verstehe ich Bankgeschäft, das ähnlich einfach funktioniert wie ein Apple-Gerät und das Spaß macht.“

Prof. Dr. Jürgen Moormann, Frankfurt School of Finance & Management



Prof. Dr. Jürgen Moormann, Frankfurt School of Finance & Management, zu den Herausforderungen für das Retail Banking in 2016

Digitalisierung, Leistungsangebot und Qualifikation

„Die zentrale Frage ist, inwiefern sich Retailbanken von ihren traditionellen Strukturen lösen und zu weitgehend digitalisierten Unternehmen entwickeln können. Dafür ist ein stark verändertes Selbstverständnis erforderlich. Das muss in Richtung von innovativem, prozessbasiertem und kundenzentriertem Denken gehen – eine große Aufgabe für Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsleitung.

Damit verbunden sind Anforderungen an die Produkt- und Serviceentwicklung, die Prozessarchitektur der Bank, die Informationssysteme (Mobile First!) und die Personalqualifikationen.“