

Die Digitalisierung bietet Banken und Sparkassen ein Milliardenpotential

Interview mit Dr. Dirk Vater, Bain & Company



Dr. Dirk Vater verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Beratung von Finanzdienstleistungsinstituten, leitet als Partner bei Bain & Company die Praxisgruppe Banken in der DACH-Region und koordiniert weltweit die Aktivitäten im Retail-Banking.

Der Wettbewerb für deutsche Kreditinstitute wird zunehmend intensiver. Schmale Margen und hohe Kosten belasten die GuV. Hinzu kommen die Herausforderungen durch die Digitalisierung. Was dies für Banken und Sparkassen bedeutet und wie die Institute darauf reagieren sollten, erläutert Dr. Dirk Vater von Bain & Company in einem exklusiven Interview.

Kürzlich berichtete die Unternehmensberatung Bain & Company in ihrer jährlichen Studie zur Loyalität von Privatkunden, dass große Technologieunternehmen die Marktstellung traditioneller Banken zunehmend bedrohen. Der Analyse zufolge sei die Hälfte der deutschen Bankkunden bereit, Finanzprodukte von BigTechs kaufen.

Noch allerdings würden die Deutschen ihrer Hausbank mehr als jedem Technologieanbieter vertrauen. Die Banken müssten nun dagegenhalten und vor allem in Qualität investieren. Darüber, was dies für die Institute konkret bedeutet und welche Optionen sie wahrnehmen sollten, habe ich mich mit Dr. Dirk Vater von Bain & Company unterhalten.

Interview mit Dr. Dirk Vater, Partner, Bain & Company

Schon vor einem Jahr war Dirk Vater mein Gesprächspartner. Seinerzeit habe ich mit ihm über Vertrauen und Omnikanal als Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking gesprochen. Vater verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Beratung von Finanzdienstleistungsinstituten, leitet als Partner bei Bain & Company die Praxisgruppe Banken in der DACH-Region und koordiniert weltweit die Aktivitäten im Retail-Banking.

Der Bank Blog: Wenn Sie die letzten beiden Jahre anschauen, welche drei Themen dominieren Ihre Beratungsprojekte?

Dirk Vater: Das mit großem Abstand wichtigste Thema ist die Digitalisierung der Geschäftsmodelle. Und das gilt nicht nur für alle Bereiche des Bankings, also Retail-, Wholesale- und Private-Banking, sondern auch für die internen Abläufe. An zweiter Stelle steht die Frage, wie Banken über die klassischen Cost-Cutting-Programme hinaus strukturell Kosten senken können. Das dritte Thema ist die Regulatorik. Wir untersuchen, welche Auswirkungen regulatorische Bestimmungen auf Geschäftsstrategien und das Gesamtportfolio einer Bank haben.

In den USA wurden die Folgen der Finanzkrise konsequenter beseitigt

Der Bank Blog: Lassen Sie uns über das hochaktuelle Thema Bankenstruktur sprechen. Woran liegt es, dass mehr als zehn Jahre nach der Finanzkrise Banken in den USA wieder hochprofitabel arbeiten, während die Institute hierzulande immer noch mit Nachwirkungen zu kämpfen scheinen?

Dirk Vater: Das hat drei Gründe. Zum einen ist der Markt in den USA per se deutlich profitabler als der in Deutschland. Das gilt für Provisionen ebenso wie für Zinserträge, die dort in allen Geschäftsfeldern erheblich höher sind als bei uns. Auf dieser soliden Basis können US-Institute in andere Geschäftsfelder oder Regionen expandieren. Zum anderen hat die US-Regierung bereits während der Finanzkrise sehr viel härter und konsequenter bei den Banken durchgegriffen, als dies in Deutschland der Fall war. Die systemrelevanten Institute standen bereits nach kurzer Zeit unter staatlicher Aufsicht und wurden mit den erforderlichen finanziellen Mitteln ausgestattet. Sie sollten schnell entlastet werden, um sich zügig regenerieren zu können. Und drittens agieren US-amerikanische Manager im Vergleich zu den deutschen mit mehr betriebswirtschaftlicher Konsequenz. Das liegt daran, dass Marktwirtschaft in den USA anders gesehen und gelebt wird. Und auch die Ausbildung an den dortigen Business Schools ist eine andere.

Der Bank Blog: Lässt sich diese Konsequenz in den USA auch besser ausleben als bei uns?

Dirk Vater: Hierzulande wird politisch wie gesellschaftlich intensiv gerungen, wenn schwierige wirtschaftliche Maßnahmen ergriffen werden müssen. In den USA hingegen ist die allgemeine Akzeptanz dafür deutlich höher. Ein Beispiel: In Deutschland finden bei jeder Schließung einer Bankfiliale, ist sie auch noch so klein, intensive Diskussionen mit allen Stakeholdern statt. In den USA wird dies schlicht als Notwendigkeit hingenommen.

Banken müssen mehr kooperieren

Der Bank Blog: Im Automobilbereich haben gerade BMW und Mercedes eine enge Zusammenarbeit bei Carsharing und autonomem Fahren angekündigt. Lässt sich das auf die Finanzbranche übertragen?

Dirk Vater: Durchaus. Wer hätte noch vor wenigen Jahren gedacht, dass die beiden größten Konkurrenten in der Automobilbranche einmal so zusammenfinden. Ich sehe keinen Grund, warum solche Überlegungen nicht auch im Banking angestellt werden sollten.

Der Bank Blog: *Welche Felder für eine Zusammenarbeit würden sich anbieten?*

Dirk Vater: Die zentrale Frage ist – und das unabhängig vom Produkt oder Kundensegment –, wo echte Differenzierung erfolgen kann. Klare Antwort: bei der Kundenansprache und den angebotenen Dienstleistungen. Dagegen tragen nachgelagerte Prozesse wie Backoffice, Marktfolge, Kreditbearbeitung, IT-Systeme oder die Umsetzung von regulatorischen Anforderungen wenig oder gar nicht zur Differenzierung bei. Deshalb bieten sich diese für Kooperationen an. In der Wertpapierabwicklung und -verwahrung gibt es schon verschiedene Formen der Zusammenarbeit, um Kosten zu senken.

Der Bank Blog: *Sehen Sie das auch als instituts- oder säulenübergreifende Option?*

Dirk Vater: Definitiv. In unserem deutschen Drei-Säulen-System muss man sich durchaus fragen, ob nur innerhalb einer Bankengruppe optimiert werden kann und soll. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs mit den großen globalen Plattformen, die Millionen Kunden haben, erscheint mir eine säulenübergreifende Zusammenarbeit durchaus sinnvoll, um notwendige Skaleneffekte zu realisieren. Gerade weil die Profitabilität im deutschen Banking so niedrig ist, müssen wir deutlich weitergehen, um strukturell Kosten aus dem System zu nehmen.

Kundenorientierung setzt Qualität voraus

Der Bank Blog: *Sie haben vor kurzem in einer spannenden Studie Qualität als entscheidenden Erfolgsfaktor im Privatkundengeschäft identifiziert. Was bedeutet dies konkret?*

Dirk Vater: Die Fragen, die uns interessiert haben, waren: Was bedeutet Qualität aus Kundensicht? Wie wird Qualität vom Kunden wahrgenommen? Für viele Kunden hängt die Qualität der Bankbeziehung von der Qualität der Beratung ab, sei es im Wertpapiergeschäft, in der Vermögensverwaltung oder bei Auslandsaktivitäten im Firmenkundengeschäft. Seit der Finanzkrise kommt es vor allem im Firmenkundengeschäft auf die Bereitschaft der Banken an, einen Kunden auch in konjunkturell schwächeren Zeiten zu begleiten. Fehlerfreie Prozesse sind aus Kundensicht kein Qualitätsmerkmal, sondern eine notwendige Voraussetzung. Kunden erwarten, dass ihre Bank schnell und einwandfrei arbeitet.

Der Bank Blog: *Die angesprochenen Themen sind ja nicht wirklich neu. Wir reden aktuell viel vom Zeitalter der Kundenzentrierung im Bankgeschäft. Daran wird allerdings schon seit über 30 Jahren gearbeitet. Warum tun sich die Institute so schwer damit?*

Dirk Vater: (lacht) Das ist in der Tat eine sehr spannende Frage. Banken dürfen Kundenorientierung nicht nur in ihre Geschäftsberichte schreiben, sie müssen sie in ihre Geschäftsprozesse integrieren. Vor der Finanzkrise bedeutete Banking vor allem eine große Bilanz und transaktionale IT-Systeme. Damit konnten die Institute Geschäfte mit ihren Kunden machen, aber auch mit dem Kapitalmarkt und anderen Banken. Der Kunde stand nicht wirklich im Mittelpunkt. Er ist erst in den letzten Jahren ins Zentrum der Dienstleistung gerückt, angeschoben durch die Digitalisierung. Digitale Unternehmen haben den Banken vorgemacht, wie sie aus Kundensicht denken und handeln. Seitdem investieren die etablierten Institute enorme Summen in die Digitalisierung und versuchen, neue digitale Angebote zu entwickeln, die echten

Kundennutzen haben. Noch tun sie sich aber schwer, in puncto Kundenorientierung und Nutzerfreundlichkeit mit den digitalen Angeboten der Fintechs mitzuhalten. Hinzu kommt, dass nur in wenigen Bankfilialen eine Offensive hin zu mehr Kundenorientierung stattfindet, trotz des neuen Wettbewerbs. Es gibt Ausnahmen, aber die meisten Filialen sind heute nicht kundenfreundlicher als früher. In der Branche ist ein Kulturwandel in Gang gekommen, doch große Veränderungen brauchen Zeit.

Der Bank Blog: *Werden dafür denn die richtigen Steuerungsimpulse gesetzt?*

Dirk Vater: Nicht in ausreichendem Maße. Bain ist Verfechter des Net Promoter Score (NPS) als Messgröße für Kundenloyalität und Kundenorientierung. In den USA dient der NPS vielen Banken als wichtige Standardsteuerungsgröße. Doch in Deutschland nutzen dieses System bisher nur wenige Institute konsequent.

Differenzierung setzt Positionierung voraus

Der Bank Blog: *In einer gemeinsamen Untersuchung mit YouGov hat der Bank Blog vor kurzem festgestellt, dass für die Hälfte der Kunden kein erkennbarer Unterschied ihrer Hauptbank zu anderen Instituten besteht. Wie beurteilen Sie dies und was wäre Ihre Empfehlung für die Banken?*

Dirk Vater: Das habe ich gelesen und kann die Ergebnisse nur bestätigen. Zu wenige Banken differenzieren sich deutlich im Markt, ihre Botschaften sind austauschbar. Es ist ein Fehler, es jedem Kundensegment recht machen zu wollen. Nur mit einer klaren Positionierung und der Fokussierung auf spezifische Kundensegmente sowie Leistungsangebote werden die deutschen Banken langfristig wieder wachsen können.

Der Bank Blog: *Könnten Sie das an einem Beispiel verdeutlichen?*

Dirk Vater: Viele Banken stellen den Preis in den Vordergrund. Es werden Versprechungen gemacht und Prämien ausgelobt. Kaum jemand wirbt jedoch mit herausragender Beratung in der Vermögensverwaltung oder Baufinanzierung. Für einen pointierteren Marktauftritt braucht es den Mut des Managements, neue Wege zu gehen.

Banken müssen bei der Digitalisierung drei Prioritäten verfolgen

Der Bank Blog: *Es besteht ja kein Zweifel, dass Filialbanken digital aufrüsten müssen, um mit den Kundenansprüchen mitzuhalten. Die Auswahl an möglichen technologischen Feldern ist schier erdrückend. Welche Prioritäten empfehlen Sie?*

Dirk Vater: Wir unterscheiden drei Prioritäten. Zunächst einmal die sogenannten No-Regret-Moves. Das sind alle Maßnahmen, die eine Bank zur Digitalisierung ihres Geschäftsmodells ohnehin ergreifen muss. Dem folgen die „Options & Hedges“, also spezifische Differenzierungsthemen innerhalb des eigenen Geschäftsmodells. In diesen Feldern, in denen die Bank neue Wege gehen möchte, muss sie investieren, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Und zu guter Letzt muss jede Bank auch die eine oder andere Wette auf die Zukunft platzieren und für sich neue Geschäftsmodelle entwickeln, um neuen Konkurrenten etwas entgegensetzen zu können. Wir nennen das „Big Bets“.

Der Bank Blog: *Was bedeutet dies für Banken und Sparkassen?*

Dirk Vater: Bei den No-Regret-Moves handelt es sich um Erfordernisse des Markts. Darunter fällt die erste Welle der Digitalisierung mit Themen, die Kunden als selbstverständlich voraussetzen, so wie Online-Banking oder eine mobile App fürs Girokonto. In den kommenden zwei bis drei Jahren werden wir eine verstärkte Digitalisierung der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen sehen, also bei den Middle- und Backoffice-Prozessen. Banken müssen hier mitmachen, um nachhaltig Kosten zu

senken und ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Echte Differenzierung ist in diesem Bereich jedoch nicht möglich. Options & Hedges wiederum stehen in Zusammenhang mit der angesprochenen klaren Positionierung. Wenn Banken wissen, in welchen Bereichen sie sich wie aufstellen wollen, müssen sie dort angestammte Pfade verlassen, Neues versuchen und bei der Digitalisierung kräftig Gas geben. Ein Beispiel: Spielt das Wertpapiergeschäft in der Strategie eines Instituts eine dominierende Rolle, dann muss Robo-Advice mit angeboten werden, auch wenn das derzeit etwas kritisch gesehen wird. Tatsache ist, dass der Kunde es verlangen wird. Und keine Bank kann riskieren, nicht dabei zu sein.

Der Bank Blog: *Um bei dem Beispiel einzuhaken: Sie haben es selbst angesprochen, dass Robo Advice nicht so „fliegt“ wie erwartet.*

Dirk Vater: Für mich stellt sich die Frage, warum es noch keine Filialbank gibt, die einen Robo-Advisor intelligent in die Kundenberatung der Filiale eingebaut hat. Denn Robo-Advice ist eine standardisierte Beratungsplattform, die man gut integrieren kann. Damit ließen sich auch viele der Qualitätsprobleme beseitigen, die bei Testkäufen festgestellt werden.

Der Bank Blog: *Und was verbirgt sich hinter den Big Bets?*

Dirk Vater: Das Bankgeschäft leidet unter sinkenden Erträgen – insgesamt und bei den Margen. Das wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Wenn ein Institut wachsen will, braucht es neue, zusätzliche Geschäftsmodelle. Das sind die Big Bets. Und jede Bank muss für sich herausfinden, welche für sie attraktiv sind. In der Schweiz hat beispielsweise die PostFinance vor Kurzem ihre neue Hypothekenvermittlungsplattform „Valuu“ auf den Markt gebracht. Nutzer können über eine App ihre finanziellen Möglichkeiten für den Abschluss oder die Ablösung einer Baufinanzierung prüfen und das Ganze dann voll digital abwickeln. Die PostFinance glaubt an die Zukunft des Immobiliengeschäfts und will in diesem Segment vertreten sein.

Der Bank Blog: *Können Sie noch weitere Beispiele nennen?*

Dirk Vater: Die Development Bank of Singapore ist aus meiner Sicht die digitalste Filialbank der Welt. Sie hat unter anderem massiv in eine Plattform für Gebrauchtwagen investiert und gewinnt darüber einen Großteil ihrer Kfz-Finanzierungen.

Bankfilialen wird es auch in Zukunft geben

Der Bank Blog: *Nachdem die Großbanken das Thema Filialschließung schon seit einigen Jahren weitgehend abgeschlossen haben, könnte man derzeit meinen, dass Sparkassen und Volksbanken darum kämpfen, wer am schnellsten die meisten Filialen schließt. Wo sehen Sie den stationären Vertriebskanal in fünf bis zehn Jahren?*

Dirk Vater: Ich bin davon überzeugt, dass es auch in zehn Jahren noch einen Vertrieb von Bankdienstleistungen in Filialen geben wird – und muss. Aber es werden deutlich weniger Filialen sein. Wir rechnen mit einem Rückgang um 30 bis 50 Prozent. Das hat vor allem betriebswirtschaftliche Gründe, denn es wird sich nicht mehr rechnen, eine Filiale für ein Einzugsgebiet von 3.000 bis 4.000 Privatkunden aufrechtzuerhalten.

Der Bank Blog: *Wie sieht Ihr Erfolgsrezept für die Filiale der Zukunft aus?*

Dirk Vater: Die Filiale der Zukunft wird auf jeden Fall anders aussehen als heute. Für einfache Transaktionen werden Kunden nicht mehr hingehen, denn dafür gibt es bessere Möglichkeiten. Sie werden aber weiterhin eine Filiale aufsuchen, um sich persönlich beraten zu lassen. Das ist vergleichbar mit dem Gang zum Steuerberater oder Rechtsanwalt. Mit anderen Worten: Kunden werden seltener eine Filiale aufsu-

chen, und sie sind bereit, längere Wegstrecken auf sich zu nehmen, erwarten dann aber auch eine qualitativ hochwertige Beratung, die online nicht machbar ist.

Der Bank Blog: *Wie sehen Sie denn überhaupt die Perspektiven für eine persönliche Finanzberatung?*

Dirk Vater: Wir sehen drei Bedarfswelder, in denen auch jüngere Kunden in Zukunft mit einem Berater sprechen wollen: komplizierte Baufinanzierungen sowie komplexe Anlage- und Vorsorgeberatungen. Dafür müssen sie nicht zwingend in eine Filiale gehen. Die Beratung kann auch per Video, Chat oder am Telefon erfolgen. In vielen Fällen werden Kunden aber trotzdem das persönliche Gespräch suchen, weil es eine Atmosphäre des Vertrauens schafft.

Der Bank Blog: *Wir beobachten z.B. in England eine gegensätzliche Bewegung. Während die High Street Banken massiv Filialen geschlossen haben, machen neue Institute wie die Metro Bank Filialen auf. Wie beurteilen Sie das?*

Dirk Vater: Die Metro Bank ist ein schönes Beispiel für eine Bank, die sich maximaler Kundenzufriedenheit verschrieben hat. Die Mitarbeiter sind freundlicher und kundenorientierter als in anderen Bankfilialen. Das macht nicht nur den Unterschied, sondern den Kunden auch Spaß. Man darf nicht vergessen, dass der Kunde viel Zeit für einen Filialbesuch investiert und deshalb darin einen Nutzen sehen muss. Wenn dies wie bei der Metro Bank gelingt, kommt der Kunde wieder.

Die Zahl der digitalen Bankkunden wird wachsen

Der Bank Blog: *Wie groß schätzen Sie das Segment der Digital-Only-Kunden ein?*

Dirk Vater: Das variiert nach Geschäftsfeldern. Im Wertpapiergeschäft sind heute 12 Prozent aller Kunden in Deutschland rein digital unterwegs. Bis 2025 werden es nach unseren Prognosen 35 Prozent sein.

Der Bank Blog: *Ich komme noch einmal auf die zuvor erwähnte Studie zurück. Darin haben Sie ja – anders als viele vorangegangene Untersuchungen – festgestellt, dass immer mehr Verbraucher bereit sind, Finanzdienstleistungen auch von Technologieunternehmen zu kaufen. Für wie wahrscheinlich halten Sie die Apple, Google, Facebook oder Amazon-Bank?*

Dirk Vater: Die Technologiekonzerne werden keine eigenen Bankprodukte anbieten oder eine Bank eröffnen. Davon hält sie schon die Regulatorik ab. Die Vermittlung von Bankprodukten ist jedoch eine sinnvolle Erweiterung ihrer Kundenplattform und sie können damit neue Erlöse generieren. Letztlich ist das ihr Cross-Selling.

Finanzinstitute müssen mehr aus ihren Daten machen

Der Bank Blog: *BigTechs beneiden Banken um die Daten und Informationen über ihre Kunden. Was müssten die Institute tun, um aus dem digitalen Gold der Zukunft einen Vorteil zu erlangen?*

Dirk Vater: Die Daten eines Girokontos sind gut. Doch Google und Amazon verfügen über bessere Informationen. Nehmen Sie beispielsweise den Einkauf im Supermarkt, den Sie per Girocard bezahlen. Im Girokonto sieht die Bank nur den Ort der Zahlung. Viel interessanter ist allerdings, was gekauft wurde. Amazon sieht genau, wofür sich die Kunden interessieren und was sie kaufen. Daraus lassen sich individuelle Profile erstellen und passgenaue Kaufimpulse setzen. Für die Banken wird es entscheidend sein, die vorliegenden Informationen sinnvoll mit anderen Daten anzureichern.

Der Bank Blog: *Das sollte aber doch nicht so schwierig sein, oder?*

Dirk Vater: Für die Banken ist der Regulator die größte Hürde. Sie dürfen schlichtweg nicht alles, was sie gerne möchten.

Der Bank Blog: *Und wenn die Kunden dem zustimmen?*

Dirk Vater: Genau das ist die Herausforderung. Bei den bisherigen Opt-in-Kampagnen der Banken waren die Zustimmungsraten der Kunden extrem schlecht. Das liegt nicht zuletzt am aus Kundensicht angeschlagenen Image der Institute. Die Kunden unterstellen den Banken, mit den Daten vor allem eigene Interessen zu verfolgen, statt den Kundennutzen zu erhöhen. Die Kunden zu überzeugen und ihre Zustimmung zu erhalten, wird für die Banken kein leichtes Unterfangen sein. Da haben sie noch ein dickes Brett zu bohren.

Der Bank Blog: *Herzlichen Dank für das Gespräch.*

Für weitere ergänzende Informationen nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf:

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.