

NEUE IMPULSE FÜR BANKEN

VIDEO TRANSCRIPT

Ich begrüße Sie ganz herzlich. Schön, dass Sie heute bei uns reinschauen. Mein Name ist Lukas Gottschick, ich bin Ihr Gastgeber in diesem Webcast. Ich melde mich heute aus unserem Büro in Berlin, wo ich mich für Accenture vor allem mit FinTechs und der digitalen Transformation von Finanzdienstleistern beschäftige.

Vorab noch kurz ein wichtiger Hinweis: Dieses Webinar wird aufgezeichnet und wird dann für 4 Wochen öffentlich verfügbar sein. So, und jetzt möchte ich Ihnen unsere Experten vorstellen:

Friederike Stradtman – Managing Director (bei Accenture) und verantwortlich für unser Geschäft mit FinTechs und Sustainability in Financial Services

Dr. Markus Hamprecht: Geschäftsführer und gesamtverantwortlich für Financial Services (bei Accenture) in der DACH-Region

Wir diskutieren heute über "Neue Impulse für Banken".

Banken stehen heute vor Ihrer vielleicht größten Herausforderung. Auf der einen Seite investieren sie stark, um ihre Strukturen zu modernisieren und binden damit enorme Ressourcen. Dies ist notwendig, um mit der Digitalisierung und dem Tempo des Wettbewerbs Schritt zu halten. Neben den klassischen Spielern sind dies vor allem die Fintech-Herausforderer und auch die globalen Internetriesen und Tech-Giganten.

Markus – im Bankenmarkt sehen wir seit Jahren die Frage nach Veränderung und vor allem

Digitalisierung. Das scheint eine never ending story zu sein. Woher kommt das?

Der Markt verändert sich drastisch – und das resultiert nicht aus einem einmaligen Impuls, sondern aus einem graduellen Wandel ganz vielfältiger Natur:

- Kunden sind zunehmend faul, treulos und fordernd
- neue Wettbewerber sind gekommen, um sie zu verführen
- mit Big Techs, die Bankenservices stetig entflechten ist die Disintermediation in vollem Gange
- Plattformen und Ökosystemen gehört die Zukunft
- und die Regulierung zerstört die Kundenerfahrung im Bankgeschäft

Diese Themen sind nicht über Nacht gekommen, an die kann man keinen Haken machen, sondern man muss sie viel mehr immer wieder hinterfragen und sich anpassen

Danke Markus

Wie erkenne ich das im Markt? Woran macht ihr das fest?

- Kunden kaufen heute ein ganz bestimmtes Finanzprodukt. Dafür müssen sie keine Bankbeziehung mehr aufbauen. Das sehe ich an meiner Tochter, die wie viele Menschen ihrer Generation ganz selbstverständlich so vorgeht und sich passende Lösungen dort hennimmt, wo sie am einfachsten und passendsten verfügbar sind.

- Anbieterwechsel nehmen zu – und sie werden auch immer leichter
- Gleichzeitig gibt es aber auch eine gewisse Faulheit, sich mit Finanzprodukten auseinander zu setzen.

Und betrifft das nur die Banken, oder auch die neuen Player?

Die neuen Player haben sich einen Bruchteil des Bankangebots wie ein Girokonto, Zahlungsverkehr, Konsumentenkredite oder einfache Geldanlageprodukte herausgepickt. Darauf fokussieren sie aber ihre ganzen Bemühungen und erzielen so einen großen Effekt bei den Kunden. Die internationalen Beispiele zeigen beachtliche Wachstumsraten, und das in „overbanked“ Märkten. Klar kann man sagen, dass das alles nur Zusatzbankbeziehungen sind ohne Gehaltskonten – aber gleichzeitig werden hier neue Standards von Kunden erlebt. Etablierte Player müssen dann wiederum investieren, um mithalten zu können und nicht den Anschluss zu verlieren.

Das setzt sich in der Disintermediation fort: Die ist schon lange in der Theorie da, sie wird aber heute auch in der Praxis zunehmend sichtbar. Je nachdem, welches Amazon Produkt man kauft, kommt bspw. gleich die Finanzlösung dazu. Im Bereich der Händlerkredite kooperiert die Plattform mit Goldman Sachs, die sich über die Umsatzfinanzierung wiederum großes Set potenzieller Kunden (wieder unbundling) erschließen. Das Volumen fehlt dann im Kreditmarkt bzw. wird dort nicht mehr aufgenommen.

Auf der einen Seite kaufen Kunden vielerlei Dinge als Einzelbausteine, lieben aber gleichzeitig ihr Gefängnis. Bei Apple nehmen wir alles freiwillig aus einer Hand, weil es integriert funktioniert. Das hält auch im Finanzsektor Einzug. Beim Alibaba-Ansatz werden für Finanzentscheidungen siloübergreifend Daten verknüpft. Das machen aber nicht nur die Chinesen, auch bei ING sind ähnliche Tendenzen erkennbar oder aktuell bei C24, was

stark in check24 eingebunden ist. Im Kern geht es darum, die die Plattform für Finanzgeschäfte nicht verlassen zu müssen.

Sind diese Plattformen so stark, weil sie weniger reguliert sind? Können sie leichter Sicherheitsstandards und Convenience überein bringen?

Die Regulierung erreicht ihr Ziel nicht. Maßnahmen, die eigentlich zum Vertrauensschutz der Kunden dienen sollten, werden negativ empfunden. Die geforderte Standardisierung wird als weniger persönliche Beratung wahrgenommen. Online-Retailer sind hier allerdings nicht besser gestellt als die Banken: Kommt es zum Finanzprodukt und seinen Sicherheitsstufen wie Zweifaktorauthentifizierung oder „Verified“ Kreditkartenzahlungen, springen Kunden regelmäßig ab.

Wie würde sie denn dann aussehen, die Zukunft der Banken? Haben sie noch eine Chance und was ist dabei zu berücksichtigen? Was ist der Best Case für die Banken, was passiert im Worst Case?

Wir sehen hier drei wesentliche Weggabelungen:

1. Die Entscheidung zwischen einem lebendigem Bankenökosystem oder einer oligopolistischen Bankenstruktur. Um in eine positive Zukunft zu starten, müssen Banken in diesem Feld lernen, in Plattformen zu denken statt in Einzelapplikationen. Neue, branchenübergreifende Kooperationsmodelle sind der Konzertation auf Inhouse-Lösungen überlegen.

Obwohl wir jeden Tag Bankdienstleistungen nutzen, verlieren die Banken den Kundenkontakt: was passiert da? Was kann man dagegen tun?

Da sind wir auch schon an der zweiten Weggabelung, einer Entscheidung zwischen der Integration von Bankdienstleistungen in

Ökosysteme Dritter und dem Verlust des Kundenkontakts. Banken müssen ihre Dienste an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und die Produktzentrität hinter sich lassen.

Ihr hattet bereits angesprochen, dass Regulatorik schwierig ist für die Kundenbeziehung. Kann sie nicht auch ein Vorteil sein, weil sie auf Stabilität und Vertrauen einzahlt?

Ja genau. Es ist aber nicht immer ganz leicht, in der Regulierung die Chance zu finden. Bspw. kann man entweder die Anforderungen abarbeiten, oder sie nutzen für wertstiftende Dienstleistungen. Ganz allein haben es Banken an der dritten Weggabelung zwischen Vertrauen sowie Stabilität und Kosten sowie Unsicherheit aber nicht in der Hand. Hier sind auch Regulator und Politik gefordert, mit Augenmaß zu regeln und Banken als Schlüsselfaktoren für die Stabilität des Wirtschaftsstandorts bei ihrer Neuentwicklung unterstützend zu begleiten.

Vertrauen habt ihr angesprochen... Ob Banken als vertrauensvoller Partner wahrgenommen werden oder nicht, hängt auch zunehmend davon ab, für welchen Zweck und Sinn, im englischen Purpose, sie sich positionieren. Was seht ihr da?

Die Zeiten, in denen die Finanzinstitute und deren Mitarbeiter ihre Kunden noch persönlich kannten, um ihre Nöte, aber auch ihr Potenzial wussten, sind seit Jahrzehnten vorbei. Viele Verbraucher haben Probleme, ihre Finanzen vernünftig zu managen und doch wurden sie von ihren Hausbanken in den letzten Jahren zunehmend damit allein gelassen. Die eingangs erwähnten Veränderungen auf der Kundenseite, im Wettbewerbsumfeld und der Regulatorik zeigen sich auch im Vertrauen in die Banken.

Bis zu 5 Prozent der Bankenumsätze könnten allein deshalb wegfallen, weil neue digitale Wettbewerber bestimmte Dienstleistungen weitaus transparenter ausgestalten als die traditionellen Häuser oder weil der Regulator die Bankangebote durch weitere Restriktionen

unattraktiver macht. Zur Disposition stehen vor allem schwer verständliche Produkte und Services oder solche, bei denen Banken in der Vergangenheit teilweise vom fehlenden Finanzwissen ihrer Kunden oder von nicht vorhandener Sensibilisierung für die Folgen finanzieller Entscheidungen profitiert haben. Das Spektrum reicht von Überziehungszinsen und Gebühren für Geldtransfers bis hin zu hochpreisigen Konsumentenkrediten für Kunden mit bereits schlechter Bonität. Dieses eher negativ konnotierte Geschäft wird mittelfristig nicht mehr tragen – die solide Basis für das künftige Bankenwachstum heißt stattdessen Vertrauen.

Denke ich an den Beginn der Covid-Pandemie und den weitgehenden Lockdown zurück, so standen Finanzhilfen in der Presse ganz oben. Das war doch eine Steilvorlage für die Banken. Die KfW hatte eine digitale Antragsstrecke, ... Haben die Banken Covid denn als Chance genutzt, um Vertrauen im „moment of truth“ aufzubauen oder haben sie sich hier schwer getan? Wie haben Banken das gehandelt?

Ich denke, Banken haben hier bislang einen richtig guten Job gemacht. Das Schicksal vieler Millionen Verbraucher sowie kleiner und mittlerer Unternehmen hing und hängt davon ab, wie die Banken auf das Krisenszenario reagieren. In vielen Ländern liegt auch der Erfolg der Hilfsprogramme der Regierungen in ihren Händen. Die Entscheidungen und Maßnahmen, die Banken heute treffen, werden ihren Kunden noch viele Jahre lang in Erinnerung bleiben. Die Coronakrise kann insofern zum entscheidenden Wendepunkt für die Bankenbranche werden.

Wendepunkt wäre ja toll, aber ich bin nicht sicher, dass es das ist. ... Ist das jetzt ein Strohfeuer wegen Corona oder Teil einer langfristigen Agenda seitens der Banken?

Zum Glück gab es das Thema Purpose Driven Banking schon weit vor Corona. Einige Vorreiter sind hier bereits aktiv. So will sich die Erste Bank aus Österreich in der nächsten Dekade

von einer Bank zum führenden Financial-Health-Spieler verwandeln. Obwohl Banken hier den Vorsprung der etablierten Marke und der breiten Kundenbasis haben, scheint es FinTechs und Challengern aber leichter zu fallen, ihren Purpose zu kommunizieren:

- N26 hat ein ganzes Alphabet von Vorteilen buchstabiert, in dem Einfachheit keinen Kompromiss in der Sicherheit bedeutet und T für Trust steht, um die Beziehung zwischen Menschen und ihren Finanzen zu verändern.
- Bunq ist mit dem Anspruch angetreten, den „Umgang mit Geld für jeden Nutzer zu vereinfachen“ und dafür eine transparente Gebühr zu nehmen. Inzwischen musste das Preismodell aber vom Unternehmen aufgeweicht werden.

Neue Player am Markt haben zudem den Vorteil, dass sie zunächst frei von Skandalen der Vergangenheit sind – und ihre Glaubwürdigkeit teils auch aus den hohen Investorengeldern ziehen, die in ihnen stecken.

Momentan steht unsere Gesellschaft auf dem Prüfstand – und obwohl Geschäftszweck und Nachhaltigkeit bereits vor dem Ausbruch von COVID-19 wichtige Themen waren, sind sie nun umso wichtiger geworden. Dabei muss der Purpose die ganze Unternehmung durchdringen, sowohl in den Produkten als auch in den Geschäftsabläufen. 60% der Kunden finden es wichtig, dass sich der kommunizierte Purpose in den Aussagen, Aktivitäten, Produkten und Services stringent wiederfindet. Schwierig wird es dann, wenn Kunden ihre Unzufriedenheit über restriktive Kreditvergaben oder auch negative Kreditentscheidungen als aktive Abwendung der Bank von ihnen wahrnehmen und so den Eindruck erhalten, sie werden von ihrer Bank in einer schwierigen Situation nicht unterstützt.

Der hohe „financial stress“ für Privatkunden und Unternehmen wird anhalten, und Banken sollen in diesen Zeiten Teil der Lösung, nicht des Problems sein, indem sie den finanziellen Druck gemeinsam mit ihren Kunden mitigieren und so

zusammen durch die Zeiten der Unsicherheit navigieren. Zudem müssen Banken ihre Rolle in den Konjunkturprogrammen mit ihren Nachhaltigkeitszielen vereinen und dürfen trotzdem nicht die Risikokennzahlen aus den Augen verlieren. „Purpose over Profit“ ist hier nur begrenzt möglich, vielmehr wird es darum gehen, Purpose und Profit in Einklang zu bringen.

Das klingt alles logisch und richtig, aber trotzdem scheint es ja nicht so einfach zu sein. Aber wie finde ich als Bank einen Purpose, der mich beim Kunden differenziert, meinen vielfältigen Anspruchsgruppen vom Mitarbeiter bis zum Shareholder gerecht wird und gleichzeitig zum Wachstum beiträgt?

Spielen Vertrauen und Glaubwürdigkeit eine zentrale Rolle, so bedeutet dies auch, dass jede Bank innerhalb ihrer Positionierung und Marke einen individuellen Purpose definieren muss. Je nach Geschäftsmodell, Kundenstamm und langfristigen Zielen werden Banken die Unterstützung ihrer Kunden hin zu mehr „Financial Health“ unterschiedlich angehen. Sie werden passgenaue Vorschläge entwickeln, wie Kunden sparen können, versteckte Ausgaben offenlegen und mangelndes Finanzwissen nicht ausnutzen, sondern ihnen mit einfachen digitalen Tools helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Bank und Kunde werden dann gleichermaßen profitieren. Digitalisierung, Partnerschaften, Analytics und neue KPIs sind die Helfer in der Transformation. Der Purpose nach außen muss sich dabei auch in der Organisation wiederfinden und gelebt werden – und wird Banken damit zu einem attraktiveren Arbeitgeber machen.

Ist jetzt tatsächlich der richtige Zeitpunkt für den strategischen Schwenk in ein Purpose-Driven Banking? Bisher waren ja Purpose und Profit oft auf der Skala eher entgegengesetzte Begriffe.

Gelingt es Finanzinstituten, ihr Geschäftsmodell langfristig am finanziellen Wohlergehen ihrer Kunden auszurichten, dann entsteht eine echte

Win-Win-Situation. Auch deutsche Banken können durch die Kombination kurzfristiger Transparenzmaßnahmen und der Entwicklung langfristiger und nachhaltiger Servicemodelle mit wachsendem Vertrauen auch einen wahrlichen Ertragsprung erzielen. Innerhalb der nächsten fünf Jahre wird nach unseren Berechnungen ein Ertragsplus von bis zu 12 Prozent möglich. Vertrauen wird so zum Turbo für das profitable Banking der Zukunft.

Diese eben genannten neuen Serviceangebote klingen ja vielversprechend, das klingt aber nach einem recht hohen zusätzlichen Aufwand für die Banken. Ohne cleveren Technologieeinsatz ist das nicht zu stemmen.

Auf wie viel neue Technik und digitale Tools müssen etablierte Banken im Wettbewerb setzen und wo haben die etablierten Geldhäuser in diesem Bereich Nachholbedarf?

1. **Digitaler Finanzhelfer:** Die Bank treibt die „Finanz-Alphabetisierung“ der Kunden systematisch mit digitalen Tools wie KI-Assistenten voran und beantwortet Kundenanfragen in möglichst einfacher menschlicher Sprache.
2. **Online-Berater:** Die Bank gibt Kunden personalisierte Empfehlungen rund um alle Aspekte der Finanzwelt und hilft ihnen dabei, ihre Ziele zu verfolgen.
3. **Anbieter finanzieller „Gesundheitschecks“:** Die Bank versorgt Kunden auf der Grundlage der Lebensumstände regelmäßig mit digital unterstützten Beratungsleistungen, um das finanzielle Wohlbefinden stetig zu verbessern.
4. **Helfer für kleine und mittlere Unternehmen:** Die Bank stellt Firmenkunden Informationsdienste zur Verfügung, damit sie sich besser aufstellen können.
5. **Unterstützer des Geschäftserfolgs:** Die Bank versorgt KMUs mit Wissen zum Markt und Kundenkreis und bietet Unterstützung bei der Digitalisierung des Geschäfts.

6. **Marktplatz:** Die Bank bringt kleine und mittlere Unternehmen in Ökosystemen zusammen und rüstet sie damit für das Zeitalter der Plattformökonomie.

Neupositionierung über Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Purpose – das ist erstmal ein Investment in Transformation. Welche Bedeutung (welchen Anteil) hat in diesem Zusammenhang das Thema Nachhaltigkeit? Provokant gefragt, ist Nachhaltigkeit ein "Nice-to-have" oder kann man damit auch Geld verdienen?

Als ich vor einigen Jahren begonnen habe, mich mit dem Thema „Nachhaltigkeit im Banking“ zu beschäftigen, musste ich die Nachrichten dazu suchen. Es waren Spezialinstitute oder Stabsstellen, die sich dem Thema angenommen hatten und einer kleinen motivierten Kundengruppe Finanzdienstleistungen anboten. Heute ist das anders.

Nachhaltige Produkte und Services verlassen im Bankensektor die Nische. Das liegt nicht nur an der gesellschaftlichen Stimmung oder dem Druck internationaler Investoren, sie versprechen schlicht Wachstum in einem umkämpften Markt.

Die Rolle der Banken in der Finanzierung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformationsprojekte wird aktuell immer wichtiger, und auch der Sustainable Finance Beirat fordert, Konjunkturprogramme mit Nachhaltigkeitszielen zu verknüpfen – und die Geschäftsgrundlage der Finanzierung krisenfester zu machen.

Krisenfest möchte aktuell sicherlich jeder sein. Ihr habt viele Aspekte beleuchtet, besonders festhalten möchte ich

1. Die übergeordnet wichtige Rolle von Vertrauen,
2. Das Denken in offenen Plattformmodellen bzw. Ökosystemen – und parallel das Aufräumen mit der Aussage Banken müssen zu den besten



Technologieunternehmen werden, sie müssen zu den besten Anwendern von Technologien werden

3. Die großen Chancen in Purpose und Nachhaltigkeit

Lasst uns zum Abschluss noch einmal zusammenfassen: warum blickt ihr dennoch positiv in die Zukunft für die Banken?

Wie immer gilt aber auch hier: Es braucht Mut zu Entscheidungen und einen kraftvollen Start. Und in der Nachhaltigkeit gibt es einfach keinen Grund zu warten

Die konsequente Anwendung von neuen Technologien und dem Ende zu Ende Service Gedanken tatsächlich Mehrwert für unsere Kunden generieren. Wir hatten nie so eine gute Ausgangslage durch die Nachfragen und durch unsere Servicesorientierung und die Technologieorientierung, die wir massiv verstärkt haben. Jetzt können wir das alles kombinieren und die richtigen Lösungen finden für Bedarfe oder Bedürfniss der Kunden und nicht für Produkte.

Ganz herzlichen Dank an Euch beide, Friederike und Markus

Liebes Publikum, ich hoffe, Ihnen hat unsere Expertendiskussion Spaß gemacht und sie haben Lust auf mehr bekommen. Beide Kollegen teilen ihre Einsichten regelmäßig auf unserem Accenture Bankenblog und ihren LinkedIn Blogs und selbstverständlich werden wir auch künftig Diskussionsformate und interaktive Workshops als Webinare anbieten.

Diese finden sie auf unserer Bankenwebseite. Ihnen allen, wo und wann immer sie unsere Diskussion verfolgt haben, einen schönen Tag, alles Gute und auf ein Wiedersehen!

Copyright © 2022 Accenture
All rights reserved.

Accenture and its logo
are registered trademarks
of Accenture.