

**Sonderbeilage:** Volks- und Raiffeisenbanken – 71. Bankwirtschaftliche Tagung des BVR in Berlin

## Erste Wahl im Liquiditätsmanagement sein

Banken müssen ihre Agilität deutlich steigern – Mit passgenauen und marktgerechten Lösungen im Retail-Geschäft punkten

**Börsen-Zeitung, 10.6.2015**  
Die Digitalisierung verursacht bei Unternehmen weltweit und branchenübergreifend nicht erst seit gestern tiefgreifende Veränderungen. War es zunächst primär der stationäre Handel, wie zum Beispiel kleinere inhabergeführte Modegeschäfte oder klassische Warenhäuser, die durch neue digitale Geschäftsmodelle unter Druck gerieten, ist „the new world“ inzwischen auch in der Finanzdienstleistung angekommen. Dank neuer Technologien ist es für Start-ups wesentlich leichter und weniger kapitalintensiv, die etablierten Märkte durch kundenfreundliche digitale Anwendungen zu erobern.

### Wechselbereitschaft steigt

Diese Tatsache verschärft die Wettbewerbsintensität und Innovationsgeschwindigkeit in einem bisher nicht gekannten Ausmaß. Durch die beinahe unbegrenzten Möglichkeiten der neuen digitalen Player und die Erfahrungen aus anderen Branchen – everything anywhere anytime – nehmen Kundenwünsche und -erwartungen zu, die Wechselbereitschaft steigt mit der Angebotsvielfalt.

Das Denken auf Bankenseite findet hingegen noch überwiegend produktbezogen, in Form von Girokarten, Kreditkarten, Ratenkrediten, usw. statt, die Vernetzung der Kundenkanäle steckt weitgehend in den Kinderschuhen. Wie gefährlich das Verhaftetsein in althergebrachten Produktkategorien für etablierte Unternehmen sein kann, zeigt die neuere Wirtschaftsgeschichte: Die Verbreitung disruptiver Technologien – ein Begriff, der 1997 durch den Harvard-Professor Clayton M. Christensen geprägt wurde – hat die Geschäftsmodelle traditionsreicher Firmen in den unterschiedlichsten Branchen enorm unter Druck gesetzt. Disruptive Innovationen verändern grundlegend die Spielregeln im Markt, indem sie eine etablierte Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine gewohnte Dienstlei-

stung komplett oder teilweise verdrängen.

Ein Beispiel hierfür ist der Vormarsch der Digitalkameras, welche die traditionellen analogen Kameras nahezu vollständig vom Markt fegten. Die angestammten Unternehmen aus der Fotobranche reagierten nicht rechtzeitig und umfassend genug auf die neue Technologie. Ironie des Schicksals: Ausgerechnet ein Ingenieur des damaligen US-Schwergewichts Eastman Kodak entwickelte 1975 die erste Digitalkamera. Jedoch waren es andere Hersteller, die das Potenzial der digitalen Fotografie erkannten und massentauglich machten. Ähnlich lief es bei den großen etablierten Herstellern von Schreibmaschinen Ende der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts. Diese hatten den tiefgreifenden technologischen Wandel durch die aufkommenden Personal Computer völlig unterschätzt.

### Pessimismus fehlt am Platz

Es gibt viele weitere Beispiele, denen aber eines gemein ist: Neue Player besetzen erfolgreich eine Nische des Marktes, indem sie dasselbe Kundenbedürfnis besser, schneller, einfacher oder billiger erfüllen. Aus dieser Nische heraus, die für die etablierten Anbieter aufgrund ihres eher kleinen Marktvolumens zunächst uninteressant erscheint, breiten sich disruptive Technologien dann über den gesamten Markt aus. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung hat das Phänomen in den letzten Jahren nochmals deutlich an Bedeutung gewonnen.

Zu viel Pessimismus ist dennoch fehl am Platz, gibt es doch auch eine Vielzahl von Unternehmen, die sich permanent und erfolgreich neu erfinden. Ein prominentes Beispiel dafür ist Apple, das sich nach einer tiefgreifenden Krise Mitte der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts von einem normalen Computerhersteller zum Lifestyle-Konzern wandelte. Das Erfolgsrezept ist permanente Innovation. Apple hat bereits vor über

zehn Jahren die Transformation von einem reinen Produktverkäufer zu einem Anbieter einer Vielzahl von intelligent miteinander vernetzten Produkten und Dienstleistungen erfolgreich vollzogen („Lösungsanbieter“). Die heute bekannte Entwicklung wäre nicht möglich gewesen, wenn das Unternehmen nicht mutig das eigene Geschäftsmodell komplett in Frage gestellt hätte.

Retail-Banken stehen momentan aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung vor einer ähnlich großen Herausforderung. Die viel zitierten „Fintechs“ picken sich einzelne lukrative Elemente aus der Wertschöpfungskette der etablierten Anbieter heraus und vermarkten diese durch geschickte Kundenansprache. Dabei vertrauen sie darauf, dass die dafür benötigte Infrastruktur auch weiterhin von den „klassischen“ Banken bereitgestellt wird. Damit können insbesondere auch kostspielige regulatorische Themen elegant umgangen werden, wie beispielsweise die Legitimation der Kunden oder die Umsetzung von Richtlinien und Verordnungen.

Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung durch das Inkrafttreten der neuen EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD II eher noch verschärfen wird. Denn damit steht sogenannten Drittdiensten („Dritte Zahlungsdienstleister“) der unkontrollierte Zugriff auf die technische Kunde-Bank-Schnittstelle offen. Die EU verspricht sich davon insbesondere eine Stärkung der Wettbewerbssituation im innereuropäischen Zahlungsverkehr.

Um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten, müssen Banken ihre Agilität deutlich steigern. Dies betrifft speziell den Bereich Produktentwicklung. Heutzutage ist es wichtiger denn je, vom Kunden her zu denken und auf veränderte Kundenbedürfnisse nahezu in Echtzeit zu reagieren. Dies bedeutet, nicht nur bereits existierende Produkte zu modifizieren, sondern auch bewusst nach Lösungen außerhalb dieser Kategorien zu suchen.

Das Smartphone ist heute nicht

nur für die sogenannten „Digital Natives“ in fast allen Belangen die erste Anlaufstelle. Von dem Versenden und Empfangen persönlicher Nachrichten, der spontanen Buchung einer Last-Minute-Reise bis zur Reservierung eines Tisches beim Italiener um die Ecke – besonders für viele junge Leute geschehen alle diese Dinge heute ganz selbstverständlich mit Hilfe der entsprechenden Mobil-Applikation auf dem Smartphone. Auch bei der älteren Generation wird die mobile Informationsbeschaffung und -kommunikation zunehmend beliebt.

### **Persönlicher Finanzkompass**

Völlig neue Möglichkeiten ergeben sich dadurch besonders für das Thema Finanzen. Das Mobiltelefon wird für Smartphone-Nutzer zum persönlichen Finanzkompass, auf dem jederzeit und von jedem Ort mit Hilfe von Apps umfassend die Geldangelegenheiten gesteuert werden können. Für Anbieter hingegen bieten intelligente mobile Endgeräte auch eine effiziente Möglichkeit, um mit ihren Kunden zeit- und ortsunabhängig in Kontakt zu bleiben. Die Herausforderung besteht auch hier darin, dass zwar fast für jede erdenkliche Problemstellung eine separate Finanz-App auf dem Markt existiert, diese allerdings in der Regel jeweils nur einen kleinen Teilbereich des persönlichen Finanzmanagements eines Kunden abdeckt. Diese Komplexität gilt es vom Kunden her gedacht zu reduzieren. easyCredit hat deshalb ein Portal entwickelt, um einen zeitgemäßen Kontakt über alle Kundenkontaktpunkte hinweg zu gewährleisten. Damit wird per App – oder auch klassisch über das Web – eine einfache und anschauliche Über-

sicht über laufende Konten und persönliche Daten angeboten.

### **Bequem mit einem Klick**

Darüber hinaus können Kunden beispielsweise Ratenplanänderungen, Sondertilgungen oder Änderungen der Bankverbindung ganz einfach und bequem mit einem Klick selbst durchführen. Ein Postfach mit integrierter Archivfunktion rundet den umfassenden Funktionsumfang ab. Da für alle Kunden automatisiert bei Kreditabschluss ein Zugang erstellt wird, steht das Portal einer stetig steigenden Zahl an Nutzern zur Verfügung. Mittlerweile geben rund 15 % der Kunden, die einen aktiven Zugang haben, ihre Änderungen über die Applikation ein.

Neben den gemeinsamen Kunden von Volksbanken Raiffeisenbanken und easyCredit profitieren auch die Partnerbanken von den Vorzügen des neuen Kundenportals. Das moderne Serviceangebot stärkt die Servicequalität und zahlt positiv auf die Zufriedenheit der Kunden ein. Darüber hinaus profitieren die Genossenschaftsbanken von deutlichen Effizienzgewinnen in der Bestandspflege durch Entlastung in den Filialen. Damit werden weniger Ressourcen des Vertriebs für die administrativen Aufgaben gebunden und können stattdessen schlagkräftig für die aktive Kundenansprache eingesetzt werden. Seit der Einführung des easyCredit-Kundenportals und der easyCredit-App für mobile Endgeräte im August 2014 kann damit ein äußerst positives Resümee gezogen werden.

Es entspricht auch der easyCredit-Philosophie, dass das Bedürfnis des Kunden nie ein statisches Produkt ist, sondern ein intelligentes System

mit einer passgenauen Lösung. Bei der Produktentwicklung setzt easyCredit auf ein innovatives, aber dennoch bewährtes Konzept. Demnach ist ein Produkt nur dann vom Kunden her gedacht, wenn es gemeinsam mit ihm entwickelt wird. Dies beinhaltet insbesondere im Rahmen regelmäßiger Workshops die Einbindung der Kunden in die Produktentwicklung. Aus Workshop-Rückmeldungen können direkt zahlreiche wertvolle Ableitungen gewonnen werden. Deren Prüfung erfolgt im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses und fließt wieder in die Konzeption von Neuprodukten ein.

### **Fair und bedarfsorientiert**

Als Produktdienstleister der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken bleibt es der Anspruch von easyCredit, für seine Partnerbanken passgenaue und marktgerechte Lösungen im Retail-Geschäft zu entwickeln. Das oberste Ziel dieser Zusammenarbeit besteht darin, den gemeinsamen Kunden faire, bedarfsorientierte und innovative Produkte anzubieten.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Chancen, die durch den technologischen Wandel und die Digitalisierung gegeben sind, wird easyCredit auch zukünftig seine Produkte und Services weiter ausbauen. Dies steht im Einklang mit der Vision, die erste Wahl der Kunden im Liquiditätsmanagement zu sein.

.....  
Alexander Boldyreff Vorstandsvorsitzender der TeamBank AG