

Der Kunde übernimmt die Regie

Die regulatorischen Herausforderungen prägen schon heute intensiv das Bankwesen von morgen. Künftig wird jedoch eine weitere, ganz andere Kraft die Banken zu fundamentalen Veränderungen zwingen: die digitale Transformation. Von Thomas Trauth und Oliver Fiechter

Die Krise in der Finanzbranche ist noch lange nicht überstanden. Die Unsicherheit an den Finanzmärkten ist unverändert hoch, die regulatorischen Lasten wiegen schwer. Die Banken müssen immer neue Vorschriften im Bereich des Konsumentenschutzes implementieren wie beispielsweise die EU-Vorgabe Mifid, zunehmende Vorschriften im grenzüberschreitenden Geschäft beachten, Kunden helfen, ihre steuerliche Situation zu bereinigen, und anschliessend steuereffiziente Beratungsdienstleistungen erbringen sowie nicht zuletzt schärfere Eigenkapitalvorschriften erfüllen.

Ausgelöst durch ineffiziente Strukturen und verstärkt durch die gegenwärtige weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, erfolgt im gesamten Finanzsektor ein historischer, schmerzhafter Veränderungsprozess. Als Folge davon nimmt der Margendruck in allen Bereichen des Bankgeschäfts zu, die Profitabilität erodiert. Als ob diese Rahmenbedingungen nicht schon anspruchsvoll genug wären, wurde das Vertrauen in die Finanzinstitute durch Skandale wie den um den Hedge-Funds-Manager Bernard Madoff und die Libor-Krise, mangelnde Performance der Kundenportfolios sowie diverse Konkurse und Fast-Konkurse tief erschüttert.

Die Herausforderungen für die Finanzbranche sind enorm. Die Welt der Finanzinstitute wird zunehmend internationaler und vernetzter, volatiler und komplexer. Die Institute sind mit einem völlig neuen Kontext konfrontiert. Zurzeit sind die Managementkapazitäten und Ressourcen damit gebunden, die Organisationen an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen, neue regulatorische Regelwerke zu implementieren und Kosten zu senken. Dies erfolgt häufig reaktiv. Positive, nach vorne orientierte strategische Initiativen bleiben die Ausnahme. Verkleinerungsprogramme und Auslagerungsstrategien bestimmen den Alltag von heute. Durch Industrialisierung, Standardisierung und Rationalisierung versuchen die Banken krampfhaft, die Margenerosion zu stoppen.

Zu all diesen Herausforderungen kommen die der digitalen Transformation hinzu. Der moderne Bankkunde wird seinen Rat und sein Wissen vermehrt von der sogenannten Crowd, also dem Schwarm, im Internet beziehen. Seine Anlageentscheidung trifft er basierend auf Gemeinschaftsempfehlungen zunehmend selbständig und autonom. Die Bedeutung spezialisierter Vergleichs- und Informationsportale wird weiter steigen. Der Kundenberater, der bei einer Bank angestellt ist, trifft auf viel besser informierte und mündigere Kunden, welche nur noch ergänzende Informationen einholen. Diese Entwicklung kann dazu führen, dass Banken zu reinen Ausführungsplattformen werden oder – noch extremer – dass es gar zu einer kompletten Disintermediation von Banken kommt. Ein Beispiel für Letzteres sind die in den vergangenen Jahren aufgekommenen Crowdfunding-Anbieter, die ohne das Mitwirken von Banken zwischen Finanzierungssuchenden und Geldgebern vermitteln.

Gegenwärtig sind Bankenprozesse im Back-End-Bereich nahezu vollständig digitalisiert. Diese Digitalisierung wird auch künftig weiter voranschreiten. Banken müssen heute immer grössere Technologie-Investitionen in Front-End-Systeme tätigen, um ihre Kern-Bankensysteme zu erweitern und technologisch die «letzte Meile» zum Kunden zu schliessen. Dieser Kunde wird in naher Zukunft mithilfe solcher Front-End-Lösungen befähigt sein, komplexe Bankprozesse bequem von zu Hause aus anzustossen und Bankleistungen somit zu individualisieren. Dies wird zu einer grundlegenden Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager führen – der Kunde wird letztlich künftig die Regie übernehmen. Er erhält Gelegenheit, sich aktiver als bisher zu involvieren und bekommt gegenüber der Bank eine Stimme.

Der Bankkunde von morgen muss kein passiver Leistungsempfänger mehr sein, sondern kann ein aktiver Mitgestalter werden, der die Produktleistung nach seinen persönlichen Bedürfnissen

und individuellen Wertvorstellungen formt. Auf der obersten Abstraktionsebene resultiert ein neues Bankenmodell: die Bank 3.0. Das neue Modell führt zu einem stärkeren Kundenfokus. Es ermittelt die Bedürfnisse der Kunden viel genauer und ermöglicht somit eine grössere Effektivität bei der Leistungserstellung. Dies verlangt innovatives Management mit einer neuen Optik. Getrieben durch das Internet, die sozialen Medien und die totale Verfügbarkeit von Informationen, entstehen neue Kundenbedürfnisse und neue Formen der Interaktion zwischen Banken und ihren Kunden. Hinzu kommt, dass im Zeitalter der digitalen Transformation die Menschen viel besser informiert sind und somit auch ihre Kaufentscheidungen eigenständiger fällen.

Damit sie diesen Transformationsprozess zur Bank der Zukunft vollziehen können, ist die Berücksichtigung der Kundenwahrnehmung für Banken absolut zentral. Ein Finanzinstitut muss lernen, jeden Kunden in seiner Individualität zu begreifen und seinen Nutzen hinsichtlich der eigenen Produkte und Dienstleistungen regelmässig zu messen. Die Messbarmachung dieser «soft factors» verlangt, ein entsprechendes Reporting und Controlling aufzubauen, und erlaubt es, schliesslich die Ergebnisse in die Geschäftsprozesse zu integrieren. Wenn dies gelungen ist, werden die Kunden und ihre unterschiedlichen Bedürfnisse automatisch zum zentralen Faktor der Bankensteuerung und Teil der Leistungserbringung.

Dr. **Thomas Trauth** und **Oliver Fiechter** sind Gründungspartner der Finanz 3.0 AG. Oliver Fiechter ist zudem Autor des jüngst erschienenen Buches «Die Wirtschaft sind wir», Stämpfli, 2012.