

# Digitale Revolution im Finanzdienstleistungssektor

## Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im  
Studiengang Wirtschaftswissenschaft  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Klare



Vorname: Christoph



Prüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 10. Juli 2018

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abstract.....	IV
1. Einleitung .....	1
1.1. Motivation und Zielsetzung .....	1
1.2. Aufbau und Vorgehensweise.....	2
2. Grundlagen digitaler Innovationen .....	4
2.1. Front-End Digitalisierung .....	4
2.2. Back-End Digitalisierung .....	9
3. Digitalisierung und wirtschaftliche Entwicklung des Marktes.....	15
3.1. Untersuchungsmethodik.....	15
3.2. Marktanalyse .....	15
3.2.1. Erwartungen der Bankkunden .....	15
3.2.2. Arbeitsmarktsituation des IT-Sektors.....	19
3.3. Vergleich Filial- und Direktbank.....	22
4. Experteninterviews zum Thema Digitalisierung und Marktpositionierung .....	26
4.1. Methodisches Vorgehen.....	26
4.2. Einführung in die Qualitative Inhaltsanalyse .....	28
4.3. Darstellung und Analyse der Ergebnisse.....	29
4.3.1. Technische Fragen.....	29
4.3.2. Strategische Fragen.....	30
4.3.3. Organisatorische Fragen .....	32
5. Handlungsempfehlungen für die klassische Bank und die Forschung.....	33
6. Kritische Diskussion und Limitation .....	36
7. Fazit und Ausblick.....	38
Literaturverzeichnis .....	V
Anhang .....	X

# 1. Einleitung

## 1.1. Motivation und Zielsetzung

Die Bankenbranche befindet sich in einer Zeit beispielloser Innovationen. Umfang und Tiefe neuer digitaler Ansätze sind gewaltig. Die Wirtschaft spricht vom Banking 4.0. (Bearingpoint, 2017, S.55) Die Banken haben begonnen zu reagieren, angestoßen durch die unangenehme Ertragslage, die wiederum ausgelöst wurde durch die Niedrigzinspolitik und die verschärften Regulierungen im Bankensektor. Während jedoch viele Banken eine digitale Strategie verfolgen, haben bis heute nur wenige eine echte digitale Geschäfts transformation eingeleitet. Trotzdem haben Banken bereits erkannt, dass die Digitalisierung Einflüsse auf ihr gesamtes Unternehmen und ihre Art des Wirtschaftens haben wird.

Besonders das **Internet und mobile Plattformen**, sowie eine **Prozessautomatisierung**, stehen im Vordergrund. So sind Filialbanken mit Prozessen im Front-End, wie das Client-Onboarding, zwar schon digital, aber im nächsten Prozessschritt müssen Sie die Anträge wieder ausdrucken und unterschreiben. Sie werden für die weitere Bearbeitung dann papierhaft oder wieder eingescannt an das Back-Office gesendet. Dieser Medienbruch führt zu Inkonsistenzen im Prozessablauf und mindert die Performance und Qualität der Bank. Für diese Problemstellungen werden im theoretischen Teil dieser Arbeit neue Technologien, wie ein Dokumenten-Management-System und digitale Signaturen, vorgestellt, die zu einer neuen **IT-Infrastruktur** führen können. Als Teil der Forschungsaufgabe „Neue Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor“ der Hans-Böckler-Stiftung, geht diese Arbeit auch auf digitale Auswirkungen, bezogen auf die Mitarbeiter in Banken, ein. Mit der Digitalisierung sind **neue Anforderungen an das Personal**, sowie neue **Strukturen und eine veränderte Unternehmenskultur** verbunden. (Bearingpoint 2017, S.56)

Auch das Kundenverhalten hat sich hinsichtlich der Produkte, Preisvorstellungen und aufgrund der Erreichbarkeit der Bank geändert. Unter Wettbewerbsdruck sind die Banken gezwungen zu handeln und zum Beispiel ihre Vertriebs- und Kommunikationswege auszubauen. Ein Omnikanal-Modell ist dafür ein vielversprechender Ansatz, welcher in Kapitel 2.1. vorgestellt wird. Filialbanken haben bei dieser Entwicklung, aufgrund ihrer Vergangenheit, typischerweise noch ein höheres Potential sich zu digitalisieren – zum Beispiel mit der Einführung einer Videoberatung.

Filial- und Direktbanken (kurz: FB, kurz: DB) stehen dabei im Wettbewerb zueinander. Sie versuchen mit ihren unterschiedlichen Ausgangslagen, Kunden zu gewinnen. Eine Filialbank, welche auch als Universalbank bewertet wird, hat besonders beratungsintensive Kunden und versucht diese mit Qualität und Services zu erreichen. Eine Direktbank möchte eine ähnliche Customer Experience erzeugen, setzt dabei aber auf eine geringere Produktvielfalt und mehr Automatismen. Dadurch kann sie Produkte wie das Girokonto kostenfrei anbieten. Dies erzeugt viel Aufmerksamkeit unter den Interessenten, die unzufrieden mit den vergleichsweise hohen Kosten der Filialbank sind. Sobald die Kunden mit einem Zweit- oder Drittkonto bei der Direktbank sind, nehmen sie mit der Zeit auch andere Dienste in Anspruch, wie ein (kostenfreies) Aktiendepot – das Cross Selling<sup>1</sup> der Direktbanken, sowie die Kundenbindung und Skaleneffekte der Direktbanken erhöhen sich. Die zu beantwortende Forschungsfrage lautet daher:

**Mit welchen Technologien versuchen Filial- und Direktbanken ihre Wettbewerbspositionen zu stärken und wie wirken sich diese digitalen Umstellungen auf Wirtschaftlichkeit und Humankapital aus?**

In Kapitel 1.2. wird nun die Gliederung der Arbeit erläutert und die Vorgehensweise beschrieben.

## 1.2. Aufbau und Vorgehensweise

Da sich der Aufbau der Bachelorarbeit von einer klassischen Literaturanalyse unterscheidet, ist dieses Kapitel der Vorgehensweise gewidmet ist. Die Arbeit soll digitale Erkenntnisse auf 3 Ebenen herausstellen:

1. Technische Komponenten
2. Strategische Möglichkeiten
3. Auswirkungen auf die Mitarbeiterstruktur

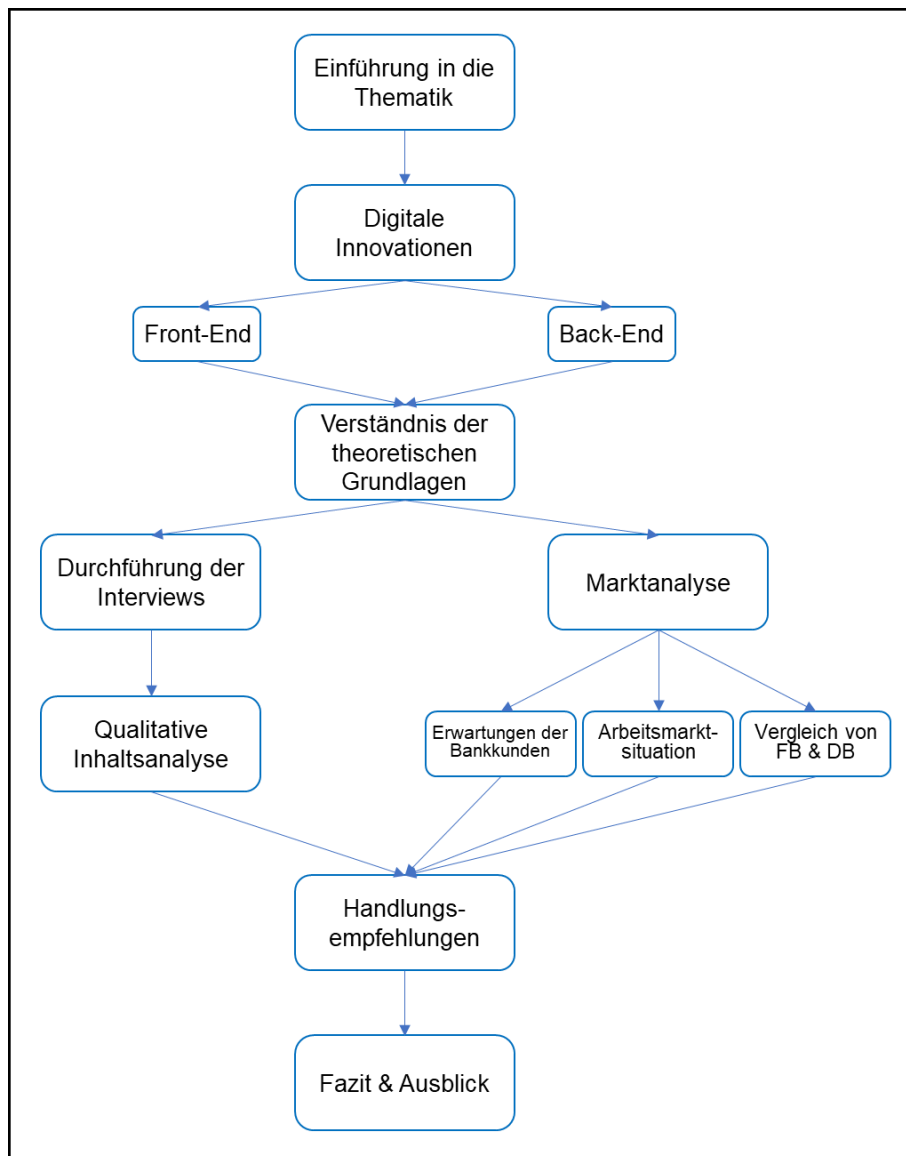
Um einen Eindruck über den Digitalisierungsstand, sowie die Innovationskraft von Filial- und Direktbanken zu erhalten, werden Beispiele von Banken und Implementierungen aufgeführt. Aus der Analyse der Beispiele und aktueller Markttrends, sowie Whitepaper- und Arbeitsmarktdaten, werden Handlungsempfehlungen für Filialbank und Forschung abgeleitet. Abbildung 1

---

<sup>1</sup>„Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote, insbesondere (gegenseitige) Nutzung des Adresspotenzials von vertriebsstrategischen Partnerschaften. Im Sinne der Vertriebseffizienz ist eine hohe Cross-Selling-Quote anzustreben, d.h. es soll eine hohe Produkt- bzw. Vertragszahl pro Kunde beim jeweiligen Anbieter erreicht werden, evtl. auch unterstützt durch einschlägige Preisgestaltungen“ (Gabler, 2018)

skizziert den Zusammenhang zwischen den einzelnen Bestandteilen dieser Ausarbeitung.

Abbildung 1: Generelles Forschungsdesign



Quelle: Eigene Darstellung

Um den Anforderungen einer qualitativen wissenschaftlichen Arbeit gerecht zu werden, soll im Folgenden noch auf einige Punkte hingewiesen werden. Durch einen hohen Whitepaperanteil in dieser Arbeit sind praxisnahe Entwicklungen besser zu erkennen und mit Experteninterviews schlüssiger zu vergleichen. Fachliteratur und technische Veröffentlichungen werden weniger häufig zitiert, da im Vordergrund Markteinschätzungen und -trends zwischen Filial- und Direktbanken stehen. An dieser Stelle wird auf eine geschlechterneutrale Schreibweise hingewiesen, besonders bei den Wörtern „Kunde“, „Mitarbeiter“ und „Wissenschaftler“ – auf weitere Inklusionsverweise wird verzichtet. Der Finanzdienstleistungssektor ist deutungsgleich

mit dem Banksektor und ähnlichen Begriffen. Wo es möglich ist, werden Auswertungen für den deutschen Markt genutzt. Für wissenschaftliche Arbeiten ungeeignete Daten werden nicht benutzt, sondern durch internationale Analysen ersetzt, welche dann auch andere europäische Länder in die Auswertung einschließt.

## **2. Grundlagen digitaler Innovationen**

### **2.1. Front-End Digitalisierung**

„Es geht darum, das Frontend zu besetzen und damit die erste Anlaufstelle für den Kunden zu bleiben“, (Capital, 2017) sagt Dirk Franzmeyer, Ex-Vorstand der biw Bank. Somit ist der Kontakt mit dem Kunden von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

Um einen theoretischen Eindruck zu bekommen und dennoch den Überblick zu behalten, konzentriert sich diese Bachelorarbeit auf folgende ausgewählte Innovationen im Front-End Bereich der Finanzdienstleistungsbranche:

1. Omnikanal-Banking
2. Webidentifikation

#### 1. Omnikanal-Banking<sup>2</sup>

Mit dem Lauf der Zeit und der Entwicklung des Marktes, haben sich die Kundenbedürfnisse verändert, zum Beispiel wie sie in Kontakt mit der Bank treten wollen. Auch die Informationsbeschaffung findet nun auf vielen Kanälen statt. Aus Abbildung 2 ist zu erkennen, dass das Internet zu einer immer wichtigeren Informationsquelle wird. Nach dem Motto „ROPO“, also Research Online Purchase Offline, vergleichen potentielle Kunden so die Produkte von verschiedenen Finanzdienstleistern, und schließen, wenn möglich, den Vertrag in einer Filiale ab.

---

<sup>2</sup>Das Omnikanal-Banking kann sowohl als Innovation im Front-End als auch als Back-End Bereich angesehen werden. Diese Bachelorarbeit geht von einer Front-End Perspektive aus, da der Kunde im direkten Kontakt mit der Innovation steht. Als Back-End könnte es betrachtet werden, wenn die IT-Prozesse sowie technischen Hintergründe im Vordergrund stehen würden, was in dieser Arbeit nicht der Fall ist.

## 7. Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung der Finanzdienstleistungsbranche kann nicht ohne den Blick auf steigenden Wettbewerb- und Kostendruck betrachtet werden. Für eine erfolgreiche *digitale Revolution* in Ihrer Bank müssen die klassischen Filialbanken Ihre Gesamtstrategie in Frage stellen und ihre Zielgruppe genau definieren. Welche Produkte und Dienste sind für die Zufriedenstellung der Zielgruppe wichtig? Wie können die Daten der Kunden am effektivsten eingesetzt werden? Sollte sich die Bank dabei zu einer Plattform entwickeln, oder bieten sie ihre Dienste an andere Plattformen an? Wie können die neuen Prozesse möglichst effizient automatisiert werden? Mit diesen Fragen sollten sich die Vorstände der Banken möglichst früh beschäftigen.

Um diese digitale Entwicklung möglichst erfolgreich zu gestalten, muss sich die Bank Überblick über ihre digitale Ausgangslage schaffen. Nach der Formulierung Ihres digitalen Status Quo, sollte sie eine digitale Version entwickeln und daraus digitale Ziele ableiten. Dieses digitale Zielbild sollte eine dynamische Strategie mit verschiedenen Phasen sein (Bain, 2017, S.21). Wichtige Kernthemen dabei sind:

- Kunden und Kanäle
- Produkte und Services
- Operationen
- Neue Geschäftsmodelle
- Plattformen und Partner
- Daten und Analysen
- IT-Systeme
- Mitarbeiter

Bei der Wahl der Bank hat der Kunde mittlerweile eine große Auswahl. Tabelle 3 zeigt, dass Deutschland 1888 Kreditinstitute hat. Generell bevorzugen beratungsintensivere Kunden, wie Kredit- Finanzierungs- und Bausparkunden eine Filialbank, damit auf ihre Bedürfnisse besser eingegangen werden kann. Für einen positiven Einfluss sorgt ein dichtes Filialnetz mit 100,8 Filialen pro 100 km<sup>2</sup> - allerdings werden aus Kostengründen konstant Filialen abgebaut. Durch eine große Produktpalette können Filialbanken als Universalbank ein hohes Cross Selling erreichen, müssen aber ihre Produkte ständig auf Profitabilität prüfen. Die Beratungsnähe kann nun aber auch von Direktbanken, durch Videoberatungen und persönliche Ansprechpartner, angeboten werden. Dadurch verschwimmen die Grenzen zwischen den beiden Geschäftsmodellen, wobei

Kunden bei der Filialbank noch eine höhere Zahlungsbereitschaft haben und geringere digitale Ansprüche stellen - die Ansprüche steigen aber.

Weitere Wettbewerber dringen zudem in den Markt. Google, Amazon, Facebook, Apple und Alibaba haben begonnen Zahlungsdienste anzubieten. Die Bereitschaft die Dienste anzunehmen und eine Kreditkarte von einem Technologiekonzern zu benutzen ist in Ländern, in denen Banken digital zurück liegen, am höchsten. Aber auch die Bereitschaft Deutscher Kunden steigt. Meiner Meinung nach, haben besonders Alibaba mit Ant Financial und Amazon großes Potential den Finanzdienstleistungssektor disruptiv zu ändern.

Im Zuge der Digitalisierung haben die Mitarbeiter neue Fähigkeiten vorzuzeigen. Direktbanken verlangen üblicherweise tiefere Kenntnisse, wie einfaches programmieren, von den Mitarbeitern, während Filialbankmitarbeiter die Anwendungen nur benutzen müssen. Dabei ist die Bereitschaft älteren Kollegen zu helfen in kleineren Banken höher als in Großbanken. Direktbanken setzen zudem eher auf die Anwerbung von IT-Fachkräften und der eigenen Entwicklung, während Filialbanken ihre Mitarbeiter schulen wollen und Digitalisierungsprozesse an Rechenzentren auslagern. Auch Unternehmensverschmelzungen, wie die der Deutschen Bank und der Postbank, führen zu Synergieeffekten und werden in näherer Zukunft vermutlich öfter zu beobachten sein. In diesem Beispiel können die Banken nun auf 20 Millionen Kunden zugreifen, wodurch Synergien sowie große Potentiale für eine Plattform entstehen. (WiWo, 2018)