

Ohne Neuorientierung ist die Eigenständigkeit vieler Banken gefährdet (Teil 2)

Wie können Lösungen für die digitale Herausforderung der Banken aussehen?

Die im ersten Teil dieses Artikels skizzierten drei Szenarien sind realitätsnah, alle erwähnten Technologien existieren bereits. Die Wahrscheinlichkeit solcher oder ähnlicher Szenarien ist daher nicht zu unterschätzen. Der Zeitpunkt umfangreicherer Eintritte grosser Onlinekonzerne in den Markt für Finanzdienstleistungen hängt nicht von Banken ab, sondern von den sich entwickelnden Wettbewerbs-Szenarien amerikanischer und chinesischer FinTechs und Onlinegiganten untereinander. Wie können sich etablierte Banken erfolgreich gegen neue Wettbewerber zur Wehr setzen?

Der Weg der digitalen Transformation beginnt zunächst in den Köpfen der Bank-Vorstände und dann erst operativ, z.B. in der Öffnung neuer Kommunikationswege, der Digitalisierung der bankfachlichen internen Prozesse und der Nutzung von neuen Möglichkeiten des bargeldlosen Zahlungsverkehrs. Wer meint, dass der Kunde zur Bank kommen soll und nicht die Bank zum Kunden, wird schnell eines Besseren belehrt. Wer glaubt, dass das Telefon und Filiale als Kontaktkanäle ausreichen und man über Video-Chat, Onlineberatung und den Einsatz von KI erst im nächsten oder übernächsten Jahrzehnt spricht, den wird vorher in einer Übernahme unterliegen. Und wer das Potenzial nicht erkennt, den Online-Kundendialog zu einem vollwertigen Vertriebskanal auszubilden, der verliert einen erheblichen Teil seiner bestehenden und erst recht möglicher zukünftigen Kunden aus dem Fokus.

Weder die Kommunikation mit den etablierten Finanzdienstleistern noch deren nachgelagerte Prozesse sind heute so kundenfreundlich und kostengünstig, wie dies die Digitalisierung in anderen Branchen längst erreicht hat. Medien- und Prozessbrüche in den bankfachlichen Abläufen erschweren den stark regulierten Finanzdienstleistern den Weg in die Zukunft. Technologische Antworten auf drängende Fragen der Digitalisierung bleiben von auf Kostensenkung ausgerichteten Rechenzentren häufig aus oder kommen erst sehr spät. Selbst gängigste Prozesse von Kontoansicht und Überweisung bis zu Kreditkartenzahlung und Vermögensanlage wurden durch FinTechs bereits kundenfreundlicher und kostengünstiger gestaltet.

Sind diese Einzelprozesse digital, online und kundenfreundlich vorhanden, können sie zu Leistungsnetzen zusammengeführt werden - und es entstehen neue, überlegene Wettbewerber. Eine Skalierung von zunächst wenigen auf sehr viele Kunden ist im Internet ein Verlauf, der oft nur wenigen Jahre in Anspruch nimmt und keinesfalls die Jahrzehnte benötigen wird, in denen konventionelle Banken gewachsen sind.

Sowohl die Infrastrukturen neben den bankfachliche Prozessen (Netzwerke, Kommunikationsplattformen, etc.) als auch die Kernbankverfahren selbst brauchen einen gegenüber heute viel schnelleren Veränderungsprozess, sonst wird die digitale Transformation zur digitalen Bruchlandung für viele traditionsreiche und von der Idee des gemeinschaftlichen Handelns geprägte Banken. Was bliebe danach diesen Banken übrig - ausser schmerzlichem Schrumpfen, vielfachen Zusammenschlüssen oder der unattraktiven Rolle eines kostenminimierenden Zulieferers für Online-Konzerne?

Entscheidend wird sein, dass Banken sich das technologische Wissen und die Innovationskraft der FinTechs zur Nutze machen, um in der Digitalisierung noch eine eigenständige Zukunft zu haben:

- Ohne **Neuorientierung** ist die Überlebensfähigkeit vieler Banken durch die Digitalisierung stark gefährdet. Banken benötigen eine **digitale Strategie als Zukunftskonzept**, um im veränderten Wettbewerb bestehen zu können. Das **Zukunftskonzept** muss zwingend eine genaue Analyse des Ausgangszustandes und ein neues Zielbild mit einer Roadmap inkl. eines Zeit- und Ressourcenrahmens enthalten. Die Umsetzung bedarf der einheitlichen und nachhaltigen Unterstützung der Leitungsebenen und einer geeigneten Projektsteuerung.
- Die Banken müssen dringend in die **Talent-Akquise und -bindung** für die Themen der Digitalisierung investieren und deren aktuelle Anforderungen viel stärker in den Mittelpunkt stellen. Die **Zusammenarbeit mit FinTechs** muss strategisch und organisatorisch intensiviert werden. Aus Unverständnis wurden FinTechs vielfach als wenig relevant oder als nur vorübergehender Trend eingeschätzt - ein Fehler bezüglich des anstehenden Wandels. In der Folge verlassen bereits heute digital-affine Kunden und Mitarbeiter digital-averse Institute, die künftig in einer Nische verbleiben oder nach einem Merger untergehen werden.
- Ein dauerhaftes **Management der nötigen Veränderungen zur Digitalisierung** muss aufgebaut werden. Dies umfasst die systematische Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle der Strategieumsetzung und -weiterentwicklung. Mehr noch als die Entwicklung von eigenen Ideen wird die Verwertung von markverfügbaren Ansätzen von FinTechs bzw. deren Integration in erfolgreiche Bankdienstleistungen im Vordergrund stehen.

Nur in strategischer Partnerschaft und gelungener Integration kann in Zusammenarbeit mit FinTechs eine umfassende Fokussierung auf innovative strategische Ziele der Bank erreicht werden, die den Markteintritt von großen Online-Konzernen im Finanzdienstleistungssektor

etwas inhaltliches entgegensetzen kann. Einzelne Institute haben, wenn auch nur akzidentiell, die Zusammenarbeit mit FinTechs begonnen. Innovative Ansätze werden dabei erkannt und Kooperationen begonnen, jedoch keine über Gelegenheiten und erste Schritte hinausreichende Strategie verfolgt. In der Konsequenz stehen Mittel für die tiefere Integration innovativer Ansätze in die gewachsene Infrastruktur der Bank nicht zur Verfügung. Innovationen bleiben dann einzelnen Geschäftsfeldern vorbehalten oder werden nach kurzer Zeit vernachlässigt.

Banken müssen stattdessen mit einem neuen, systematischen Management der nötigen Veränderungen zur Digitalisierung die Zusammenarbeit mit Fintechs enger gestalten und evtl. auch andere, besser zu Strategie passende FinTech-Partner finden. Zur Nutzung des Innovationspotenziales dieser Partner und den von ihnen ausgehenden Impulsen für die Unternehmenskultur gibt es für die allermeisten Institute keine sinnvolle interne Alternative - ausser der eines Wartens auf die Übernahme der meisten Kundenbeziehung durch die kommenden Bankleistungsangebote der Online-Konzerne.

Die Zukunft ist weder im Wettbewerb am Markt um Kunden und Mitarbeiter noch bei der Effizienz in Leistungserstellung und Produktinnovation ohne einen angemessenen Kulturwandel, eine geeignete Digitalisierungsstrategie und ein auf Kooperation und Integration basierendes Management der nötigen Veränderungen zur Digitalisierung zu gewinnen.

Einige Banken sind dabei, neue Kommunikationsarten und -wege zu öffnen und im Management der nötigen Veränderungen zur Digitalisierung aufzuholen. Die Geschwindigkeit mit der sie diese Schritte gehen muss sich aber erhöhen, um nicht bald nur noch die Rücklichter z.B. der Online-Payment und Social-Media Banken, der Digitalen Vermögens-Manager und der Online-Shopping Finanzdienstleister zu sehen.