

## Sparkassen als digitaler Lebensbegleiter

Welche innovativen Services müssen Sparkassen entwickeln, um auch künftig die Wünsche ihrer Kunden optimal befriedigen und sie vor allem nachhaltig an die jeweiligen Institute binden zu können? Über diese Kernfrage und künftige Erfolgswege zur Kundenbindung haben die BBL mit fünf Experten von inner- und außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe in Berlin diskutiert.

Um die eigenen Kunden zu halten und neue Zielgruppen anzusprechen, müssen sich die etablierten Finanzinstitute strecken. Denn ob Onlinebanken, Fintechs wie N26 oder Global Player à la Google oder Apple – das Konkurrenzumfeld für Banken und Sparkassen in Deutschland wächst und stellt diese zunehmend vor Herausforderungen. Hinzu kommen neue regulatorische Bestimmungen wie PSD2, die den Bankenmarkt weiter öffnen und Fintechs den Zugang zu Kunden erleichtern.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Fähigkeit der Finanzinstitute, innovative digitale Services in ihr Portfolio zu integrieren, dramatisch an Bedeutung. Die BBL haben mit fünf Experten diskutiert, welche Voraussetzungen die Finanzinstitute auf der Entwicklungsseite schaffen müssen, um selbst in der Lage zu sein, innovative Services zu kreieren. Nachgegangen worden ist auch der Frage, wie Sparkassen künftig auf Verbraucherdaten zurückgreifen können, um die Kunden mit den passenden Services individuell anzusprechen und so neue Erlösmöglichkeiten für sich zu entwickeln. Teilnehmer waren: Sandra Ficht (Capgemini Invent, Head of Digital Banking & Payments), Prof. Dr. Dirk Neuhaus (Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe, Informationssysteme in Finanzdienstleistungsunternehmen), Dr. Carolin Gabor (Finleap, Managing Director), Dr. Christian Kastner (Star Finanz, Geschäftsführer), Marco Schöning (Star Finanz, Leiter Vertrieb).

*Nach Ansicht von Dr. Carolin Gabor gibt es in Deutschland nur eine Handvoll B2C-Fintechs, die ein wirklich nachhaltiges Geschäftsmodell haben.*

*(© Fotos: Darching)*

**BBL: Heute gehen wir grundsätzlich davon aus, dass durch Digitalisierung die Beziehung der Sparkassen zu den Kunden neu definiert wird. Aber wie grundlegend verändern sich die Kundenbeziehungen tatsächlich, und inwieweit bleibt manches auch bestehen?**

**Sandra Ficht:** Ich sehe einen klaren Wandel. Die Bank als ehrwürdige Institution – also ganz klassisch als Gebäude, in das Kunden hineingehen, sich beraten lassen und

ihre Geldangelegenheiten regeln – dieses Bild hat sich verändert. Heute passiert ganz viel alltägliches Bankgeschäft, ohne dass es die Kunden merken, weil sie irgendwo in einer App etwas kaufen und vom dahinterliegenden Bankprozess nichts mehr mitbekommen. Die Bank ist heute in vielen Fällen also nicht mehr eine Person oder eine Einrichtung, sondern ein Prozess, der im Hintergrund stattfindet.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch noch genug Aspekte, bei denen eine Bank oder Sparkasse nach wie vor als beratende Institution gefragt ist. Geht es zum Beispiel um größere, nicht alltägliche Geschäfte wie einen Immobilienkredit, erwarten die Kunden nach wie vor, dass sie mit jemandem persönlich sprechen können. Hier ist die Bank noch immer in der Rolle, in der sie früher war – jedoch mit einem entscheidenden Unterschied: Kunden erwarten, dass die Bank ihnen auf Augenhöhe begegnet. Denn dank Google & Co. verfügen die Kunden heute grundsätzlich über die gleichen Informationen wie ihre Bank. Das heißt, sie interagieren ganz anders miteinander. Ein Geldinstitut wird heute viel mehr als Dienstleister und Partner wahrgenommen.

**BBL: Diejenigen, die das gerade so stark verändern, sind vor allem Fintech-Unternehmen und große Internet-Konzerne. Hier ist mitunter eine große Diskrepanz zwischen Sparkassen und Fintechs zu erkennen: Die Sparkassen haben das Gefühl, dass sie etwas tun müssen – die Fintechs wollen es. Haben Sie den gleichen Eindruck, Frau Dr. Gabor?**

**Dr. Carolin Gabor:** Wenn wir unseren Alltag heute anschauen, ist es erstaunlich, wie vieles wir digital nutzen. Wir schauen kaum noch Fernsehen, wir nutzen Netflix, Musik hören wir über Spotify, wir buchen unseren Urlaub nicht mehr im Reisebüro, sondern über Airbnb – alles physische Produkte, die vor Jahrzehnten schon voll digitalisiert worden sind. Im Gegensatz dazu sind Finanzprodukte reine Information. Sie sind im Vergleich zu Schallplatten, CDs, Büchern oder Filmen so leicht zu digitalisieren, aber es hat trotzdem viel länger gebraucht. Das hat auch damit zu tun, dass es den Banken einfach zu lange zu gut ging. Sie haben gutes Geld verdient. Das hat sich erst mit dem Rückgang der Zinseinnahmen deutlich verändert. Der Innovationszugzwang im Finanzsektor, den wir gerade erleben, ist einerseits dem Druck auf finanzieller Seite sowie andererseits dem Wunsch der Kunden geschuldet, Dienstleistungen – analog zu anderen Branchen – möglichst einfach und digital in Anspruch zu nehmen.

**BBL: Was passiert also, wenn Google, Amazon oder Apple richtig auf den Markt drängen?**

**Gabor:** Amazon ist heute einer der größten Kreditgeber für Händler in den USA und bietet dort schon Privatkonten an. Damit werden sie irgendwann auch nach Deutschland kommen. Dann haben wir noch chinesische „Player“ wie das Internet-Unternehmen Tencent, das bereits heute der größte Verkäufer von Versicherungen in China ist. Für sie ist es ein Leichtes, ihre Plattformen auch in Deutschland anzubieten. Banken und Fintechs müssen miteinander jetzt hart daran arbeiten, die Branche nicht wieder an Unternehmen aus den Vereinigten Staaten oder China zu

verlieren. Sie müssen ihre Kräfte bündeln und überlegen, wie sie gemeinsam eigene Plattformen entwickeln können.

**Dr. Christian Kastner:** Aus meiner Erfahrung möchte ich hier ein Stück weit differenzieren. In den Großstädten sind viele junge Leute sicher ganz affin gegenüber den Amazons oder Alibabas dieser Welt. Aber wir haben 80 Millionen Bundesbürger und allein die Sparkassen haben 40 bis 50 Millionen Privatkonten. Davon finden heute lediglich 50 Prozent in einer digitalen Welt statt. Und zwar nicht, weil die Sparkassen, sondern die Kunden das nicht wollen. Gerade auf dem Land haben die Sparkassen noch viele Kunden, die trauen schon dem Onlinebanking bei ihrem Institut nicht und werden definitiv auch keinem Banking bei Amazon trauen. Hier genießen die Banken einen klaren Vertrauensvorsprung, und wenn sie es schaffen, den sowie die Kundenbindung, die sie haben, mit vernünftigen digitalisierten Lösungen zu verbinden, sind sie in einer extrem guten Position. Bekommen sie das nicht hin, wird man sie dagegen zurückdrängen.

Beim Wettbewerb denken wir aber oft zu kurz, reden immer nur über Fintechs und die Tech-Giganten. Doch auch im kaufmännischen Bereich treten zunehmend Unternehmen in den Vordergrund. Anbieter wie die Datev setzen sich genauso wie Banken mit der Frage auseinander, wie sie ihre Prozesse im Firmenkundengeschäft vereinfachen und digitalisieren können. Und diese haben schon heute große Plattform in Deutschland.

**Ficht:** Aber in allen Fällen passiert eigentlich hintendran genau das Gleiche: Die Bank ‚verkommt‘ irgendwann zur reinen Commodity. Sie verliert das Gesicht zum Kunden. Ob das Gesicht zum Kunden nachher Amazon, ein Fintech oder die Datev ist, die Bank verschwindet dahinter und macht nur noch Dienstleistung. Und das kann nicht sein.

## **Auch Maschinen als Kunden sehen**

*Vor allem das Firmenkundengeschäft verfügt für Prof. Dr. Dirk Neuhaus über ein großes und noch nicht erschlossenes Potential digitaler Services.*

### **BBL: Wo stehen die Sparkassen hier in Zukunft, verschwinden sie wirklich aus dem Blickfeld der Kunden?**

**Prof. Dr. Dirk Neuhaus:** Die Sparkassen haben große Chancen im Markt, sie sind ja auch schon weit gekommen, was digitale Services angeht. Kritisch sehe ich die Aktivitäten der US-amerikanischen Internet-Giganten Amazon, Apple, Facebook, Google und Microsoft sowie der chinesischen Marktführer wie Tencent, Baidu oder Alibaba. Diese Unternehmen entwickeln vermehrt finanzielle Services und versuchen ihre Kunden in eigenen ‚Digitalen Ökosystemen‘ zu fixieren. Für die Sparkassen-Finanzgruppe sehe ich zwei wichtige Handlungsfelder: Erstens den weiteren Ausbau des Angebots digitaler Services in einem eigenen, digitalen Ökosystem, um den

Kunden weitere Vorteile beziehungsweise Mehrwerte aus der Sparkassenwelt anzubieten.

Zweitens bietet das Firmenkundengeschäft ein großes und noch nicht erschlossenes Potential digitaler Services. Aufgrund der aktuellen Wettbewerbssituation bei den Geschäftsbanken im KMU-Bereich, könnten die Sparkassen mit einem Firmenkundenportal eine Marktführerschaft erreichen und Quasi-Standards setzen. Wir müssen die Maschinen, betrieblichen Anlagen, Autos etc. als ‚Kunden‘ verstehen und bedienen. Die bereits heute in modernen Maschinen und Fahrzeuge verbaute Sensortechnik bietet offene Schnittstellen um Laufzeit, Produktions- oder Bewegungsdaten abzurufen. Wir müssen diese Realtime-Informationen mit unseren Finanzprodukten kombinieren.

Aber auch US-amerikanische Internet-Konzerne haben bereits das deutsche Firmenkundengeschäft entdeckt. Seit 2018 bietet PayPal mit dem Produkt ‚PayPal Businesskredit‘ seinen PayPal-Händlern eine Finanzierung über den neuen Service PayPal Working Capital an. Mit PayPal kann ein Händler maximal 25 Prozent seines jährlichen PayPal-Umsatzes ausleihen – in Deutschland jedoch aktuell bis zu einer Obergrenze von 24.999 Euro. Um ein Darlehen für PayPal-Betriebsmittel zu beantragen, muss der Händler lediglich einen Online-Antrag über sein PayPal-Konto ausfüllen. Nach positiver Prüfung erhält der Händler sofort eine Gutschrift auf sein PayPal-Konto. Hier zeigt sich, wie PayPal versucht seine Händler in einem eigenen geschlossenen Wertschöpfungsnetz einbindet.

**BBL: Aber die Gefahr, dass Banken verschwinden – Frau Ficht sagte das – ich glaube die Wenigsten wissen, dass die Kreditkarte von Amazon aus dem Sparkassenlager kommt.**

**Ficht:** Genau das meine ich: Die Bank verschwindet im Hintergrund. Das heißt nicht, dass sie nicht mehr da ist, es kann sogar ein Modell für sie sein. Aber das geht nur, wenn sie auf Masse skalieren kann. Das ist aber für meine Begriffe nicht das, was eine Sparkasse umtreibt. Das wäre ein völlig falscher Ansatz. Sparkassen stehen im Gegenteil dafür, das Gesicht zum Kunden zu behalten.

**Gabor:** Entweder man ist derjenige, der das beste Produkt anbietet. Das muss dann aber das Günstigste und komplett personalisiert sein – also eine klassische Kompetenz eines Technologieunternehmens. Die andere Strategie setzt dagegen darauf, selbst die Plattform zu sein und einen Schwerpunkt zu setzen – etwa rund um ein Thema oder ein generisches Finanzmanagement. Das heißt dann wiederum auch, dass es nicht darum gehen kann, immer das Produkt der Bank zu verkaufen. Aus Endkundenperspektive kann sich die Bank so als digitaler Finanzhelfer oder Finanzcoach positionieren.

**Ficht:** Wir können auch noch einen Schritt weitergehen: Die Bank wird zum Lebenshelfer. Plattformen – obwohl ich lieber von Ökosystemen sprechen würde – müssen Mehrwerte bieten. Und dieser Mehrwert für den Kunden kann und wird auch Produkte und Services umfassen, die noch nicht einmal Bank sind, sondern darüber hinaus gehen. Das können zum Beispiel Versicherungen oder eine Mietberatung sein.

Ein wichtiger Vorteil ist dabei, dass Banken neue Kunden frühzeitig binden können. Das funktioniert aber nur, wenn sie diese Kundenschnittstelle besetzen.

**Gabor:** Die Kompetenz, die man benötigt, um eine Kundenschnittstelle zu besetzen und dem Kunden ein Erlebnis zu bieten, das so gut ist wie bei Amazon, Uber oder Airbnb, ist aber typischerweise keine Kompetenz einer Bank. Und da wird es schwierig. Finanzprodukte sind jedoch oft noch so komplex, dass die meisten Menschen, egal wie digitalaffin sie sind, trotzdem immer noch eine Beratung wünschen. Und solange das so ist, haben meiner Ansicht nach gerade Häuser wie Sparkassen, die die Nähe zum Kunden haben, noch die Chance, in hybride Modelle zu gehen.

**BBL: Was sagen die Institute auf dem ‚platten Land‘, welche digitalen Services nutzen oder fordern sie?**

**Marco Schöning:** Wir merken in der Sparkassen-App, wie viel es gebracht hat, die Berater präsenter zu machen. Die Sparkassen verzeichnen im Text- oder Video-Chat eine überwältigende Resonanz. Das führt zu unterschiedlichen Reaktionen. Es gibt Sparkassen, die wollen diesen Kommunikationskanal erst einmal wieder abschalten, die anderen ihn wiederum erst richtig aufbauen. Das ist aber nicht weiter verwunderlich, denn die Verteilung von 50 Prozent online-affinen und 50 Prozent Offlinern ist eben auch bei den Mitarbeitern der Banken und Sparkassen zu beobachten. Das heißt, es gibt eine alte Garde, die möglichst viele Prozesse analog anbieten will. Und hier liegt die spannende Herausforderung und auch die größte Schwierigkeit in einigen Häusern. Wir können dieses Thema nicht mit dem Holzhammer angehen, sondern müssen herausstellen, dass es vollkommen in Ordnung ist, zwei Lager von Mitarbeitern zu haben. Beide sind wichtig – wir müssen sowohl digitalaffine Kunden als auch die Digitalmuffel mit ins Boot holen.

## **Regionalität abbilden im Internet**

*Dr. Christian Kastner ist sich sicher, dass eine Sparkasse dann erfolgreich sein wird, wenn es ihr gelingt, ihre analoge Plattform in die digitale Welt zu überführen.*

**BBL: Regionalität lässt sich im Internet schwer abbilden, einige Sparkassen versuchen es trotzdem. Sie versuchen, ihren Marktplatz im Internet darzustellen und gerade die regionalen Partner anzusprechen. Ist das eine Strategie, die man umsetzen kann?**

**Neuhaus:** An diesem Punkt haben die Sparkassen gegenüber den Großbanken einen entscheidenden Vorteil, weil sie ihre Kunden – Privat- wie Firmenkunden – vor Ort kennen und eine direkte, starke Beziehung zu ihnen haben. Im Grunde ist dies eine Kunst: Wie schafft es eine Sparkasse, einen Mehrwert über einen digitalen Service zu generieren, der exklusiv die Kunden vor Ort adressiert und gleichzeitig technisch standardisiert ist, damit gegebenenfalls alle Institute diese Lösung sofort und ohne viel Aufwand nutzen könnten.

**Kastner:** Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die Banken und Sparkassen langfristig nur erfolgreich sind, wenn sie das, was sie sich aufgebaut haben – nämlich Sicherheit, Kundenbeziehung und die analoge Plattform, die sie heute in der Republik haben – in die digitale Welt überführen. Und die analoge Plattform wird dann immer noch der große Vorteil sein. Ich ziehe mich ja nicht völlig aus der Fläche zurück, sondern biete dem Kunden Vorteile durch die Kombination von analog und digital. Das ist ein unheimlicher Vorteil gegenüber Amazon – oder ketzerisch gesagt: Amazon geht jetzt den umgekehrten Weg. Sie haben erkannt: Digital reicht nicht, ich muss trotzdem irgendwo vor Ort unterwegs sein.

**Ficht:** Ich bin total bei Ihnen, was Vertrauen und Sicherheit angeht, und ich glaube, das ist leider tatsächlich der einzige Vorteil, den Banken und Sparkassen gegenüber Fintechs und großen Tech-Unternehmen haben. Warum machen etwa meine Eltern kein Onlinebanking? Nicht, weil sie der Bank nicht vertrauen, ganz im Gegenteil, sondern weil sie dem Internet nicht trauen. Das heißt, warum denn nicht als Sparkasse genau darauf aufsetzen und sagen, unser Weg in die digitale Zukunft führt über das Thema Sicherheit? Ja, wir öffnen uns, wir bieten unseren Kunden eine Plattform, ein Ökosystem, an, wir schaffen den Mehrwert, aber immer unter dem Siegel der Sicherheit. Das große sichere Gebäude, das wir früher waren, ist jetzt eine große sichere digitale Plattform. Jeder, der darauf mit uns interagiert, hat ein Sicherheitszertifikat von der Sparkasse. Und daran lassen sich doch Fintechs andocken, weil es keine Bank in Deutschland schaffen wird, eigene Innovationen in ausreichender Geschwindigkeit auf den Markt zu bringen. Das schaffen nur Fintechs oder große Tech-Unternehmen. Wenn Banken und Sparkassen es hinbekommen, zu solch einer Plattform zu werden und dann wirklich auch Dritte anbinden, dann bin ich sicher, dass die Leute, die heute noch nicht so digitalaffin sind, diesen Schritt auch mitgehen werden.

**Neuhaus:** Wenn wir verschiedene Lösungen vergleichen, dann ist eine Erkenntnis zentral: Aktuell setzen sich im Privatenkundenbereich digitale Angebote durch, die einfach im Processing, mobil verfügbar und kostengünstig sind. Im Firmenkundengeschäft müssen digitale Angebote vor allem die Kriterien erfüllen: Qualität, Abdeckung betrieblicher Anforderungen (Funktionen), Sicherheit, ständige Verfügbarkeit und Ansprechpartner für Fragen und Support.

## **Datenschutz für Sparkassenzwecke nutzen**

*Marco Schöning ist überzeugt, dass die Entwicklung datenbasierter Angebote durch die Sparkassen auch unter den verschärften Datenschutzbestimmungen funktioniert.*

**BBL: Die Zahlungsverkehrsrichtlinie PSD2 öffnet Schnittstellen für Fintechs, aber eben auch andersherum für Sparkassen. Was verändert sich durch diese Richtlinie – sowohl für Banken als auch für Fintechs?**

**Gabor:** PSD2 eröffnet die einmalige Chance, aus dem Datenschatz Erkenntnisse zu gewinnen, um den Kunden dann hyperrelevante Angebote machen zu können. Die Bereitstellung solcher banken- und disziplinenübergreifenden Dienstleistungen, die sich aus den Kundendaten generieren lassen, sind der Schlüssel, um die Bank als digitalen Lebensbegleiter zu etablieren.

**Schöning:** Im Hinblick auf die Potenziale der Datenanalyse stehen die Banken und Sparkassen noch am Anfang. Über die Multibankenfähigkeit von Banking-Apps können Kunden heute zwar die laufenden Konten einbinden. Bei der Abfrage von Versicherungen wird es aber schon schwierig, weil die meisten so etwas gar nicht anbieten. Aber genau dieses disziplinenübergreifende Angebot müssen die Banken letztendlich realisieren. Erst damit bieten sie Mehrwert für die Kunden und sind in der Lage, sich als digitalen Lebensbegleiter zu etablieren. Das geht nur, wenn die Anbieter sämtliche Energie und Gedanken darauf verwenden, aus den Kundenumsätzen und Daten, die sie heute schon haben, das Bestmögliche rauszuholen.

**Ficht:** Das Verrückte ist, die Kunden gehen eigentlich davon aus, dass die Daten genutzt werden.

**Schöning:** Genau, das Bewusstsein der Banken muss hier stärker werden: Die Daten sind vorhanden, also mache ich etwas daraus. Das Thema Datenschutz darf keine Ausrede für Passivität sein. Ich bin überzeugt, dass die Entwicklung datenbasierter Angebote auch vor dem Hintergrund des Datenschutzes funktioniert. Banken müssen nur die richtigen Wege finden, um ihre Projekte in diesem Bereich umzusetzen.

**Ficht:** Es ist eine Frage der Herangehensweise. Und Banken beschäftigen sich oft erst mit der Frage, was dagegenspricht, warum sie also eine Idee nicht machen können. Das machen Fintechs nicht. Sie haben zunächst einmal eine Vision und verfolgen diese. Sie setzen voraus, dass es geht. Und wenn nicht, dann überlegen sie, wie es gehen kann. Das ist eine Frage des Mindsets.

**Kastner:** Sie haben völlig recht, Frau Ficht, nur bin ich zutiefst davon überzeugt, dass dies kein speziell auf Banken zutreffendes Verhalten, sondern jedes Unternehmens ist, das aus einem analogen Geschäftsmodell kommt und damit Werte geschaffen hat. Bei den Banken ist es das Thema Sicherheit. Und sie können das nicht komplett ausblenden und anfangen, wie ein Fintech zu denken. Ich halte das nicht einmal für sinnvoll. Die Unternehmen stehen zunächst vor der Herausforderung, die Transformation ihres Geschäftsmodells zu bewerkstelligen und es mit einer digitalen Denkweise zu kombinieren. Alles über den Haufen zu werfen und Fintech sein zu wollen, macht keinen Sinn.

**BBL:** Es gibt noch Sparkassen, bei denen kein einziger Online-Abschluss möglich ist.

**Schöning:** Durchaus. Es gibt ja auch noch 386 Sparkassen mit 150 verschiedenen Aufbauten, was Onlinedienstleistungen angeht. Schaut man sich größere Sparkassen an, sitzen da acht Leute. Bei anderen sind es wiederum bloß zwei Teilzeitkräfte. Der Schwerpunkt ist nicht bei allen gleich. Es gibt Bereiche, da wird das Thema eher

noch abgebaut als gefördert. Wenn ich da niemanden sitzen habe, der sich kümmert und agieren darf, dann wird da auch nichts kommen.

**Ficht:** Die Frage ist auch, warum muss es 386 verschiedene Onlineauftritte geben? Kann das nicht einer sein?

**Kastner:** Ein Internetauftritt einer Sparkasse hat ja nicht das Ziel, Kunden in München für eine Sparkasse in Hamburg zu akquirieren, sondern die analoge und die digitale Welt vor Ort zu verbinden. Und damit muss ich natürlich der Sparkasse zugestehen, dass sie weiß, was für ihre Klientel das Beste ist. Und ja, manchmal hängt der eine hinterher. Theoretisch lässt sich das natürlich alles noch viel besser machen und schneller vorankommen. Dennoch wird es auch in einer optimalen Welt immer Unterschiede geben, weil eben 386 Unternehmer für sich die Frage bewerten, wie sie den Menschen vor Ort das bestmögliche Banking bieten können. Und das bestmögliche Banking wird im Bayerischen Wald vermutlich anders sein als in Berlin, Köln oder dem Saarland.

## **Standards und Trends trotz dezentraler Struktur**

*Bank ist heute stärker denn je ein Prozess, der im Hintergrund abläuft, glaubt Sandra Ficht.*

**BBL: Wie schwierig ist es, für so eine Struktur Standards zu schaffen? Wie bekommt die Sparkassen-Finanzgruppe das hin?**

**Neuhaus:** Die Sparkassen verfügen in vielen Bereichen wie Technik, Produkte, Prozesse etc. über Standards. Kunden möchten sich bundesweit bewegen und bei jeder Sparkasse eine Vielzahl von Services ihrer Heimatsparkasse vorfinden. Uneinheitliche Lösungen führen beim Kunden oft zu Irritationen. Warum kann er bei einem Geldautomaten einer Sparkasse den Kontostand abfragen und bei einer anderen Sparkasse nicht?

**Ficht:** Ich möchte nur einen Satz dazwischenschieben: Digitalisierung ermöglicht ja sogar, das noch viel hybrider zu machen, als wir es früher hatten. Weil der Kunde seinen langjährigen Berater in Tübingen virtuell an den neuen Arbeitsort in Berlin holen kann. Er muss eben keinen Termin am Wochenende zu Hause in Tübingen machen, sondern könnte genauso gut von Berlin aus mit ihm sprechen. Er ist Kunde der Sparkasse. Er mag seinen Berater dort, aber ob das die Sparkasse Tübingen, Paderborn oder Berlin ist, ist dem Kunden zurecht vollkommen egal.

**Gabor:** Wenn man über das Regionalprinzip und die Digitalisierung nachdenkt, ist es wichtig, dass der Kundenwunsch in den Mittelpunkt gerückt wird, und nicht die Maßgabe, was die Bank konkret machen darf, was geht und was sie politisch hinbekommt. Sobald man so denkt, entspricht es wahrscheinlich nicht mehr dem Kundenwunsch, sondern es kommt dann ein problematischer Kompromiss heraus, der ihm wahrscheinlich keinen Mehrwert bietet.

**BBL: Was sind wichtige Trends und Entwicklungen, die die kommenden Jahre besonders prägen werden?**



**Neuhaus:** Erstens, wie können Sparkassen mittels Data Analytics ihre Kunden besser kennenlernen und vorhandene Informationen in neue und bedarfsgerechte Lösungen überführen. Zweitens, wie können sich Sparkassen in die Wertschöpfungsstrukturen und Innovationsprozesse ihrer Kunden integrieren? Dies gilt vor allem für die Weiterentwicklung des Firmenkundengeschäfts mit digitalen Services zur Vernetzung zu Maschinen, Anlagen, Autos etc. Zahlreiche Branchen anderer Wirtschaftszweige binden ihre Kunden bereits heute in alle Phasen der Innovations- und Wertschöpfungsprozesse ein, etwa durch entsprechende Innovationsplattformen. Die entwickelten Produkte müssen danach über die vom Kunden präferierten Wege bereitgestellt werden. Drittens, wie kann die Sparkassen-Finanzgruppe das Angebot standardisierter und auf den Grundzügen der industrialisierten Fertigung basierender Finanzprodukte und -dienstleistungen erweitern?

**Kastner:** Durch das Thema Künstliche Intelligenz wird die Digitalisierung einen sehr starken Schub erfahren. Das wird die nächste Stufe der Industrialisierung im Dienstleistungsbereich sein. Wir sind immer besser in der Lage, Big Data mit Künstlicher Intelligenz zu verknüpfen und dem Kunden damit ganz andere Beratungserlebnisse zu bieten. Die Entwicklung eröffnet den Weg zu einer umfassenden kaufmännischen Beratung der Kunden. KI wird in naher Zukunft einer der maßgeblichsten Trends sein.

**BBL: Frau Gabor, wie bewerten Sie Kooperationen zwischen FinTechs und Banken?**

**Gabor:** Die Fintechs merken, dass es unheimlich schwer ist, für Finanzprodukte eine vertrauensvolle Marke aufzubauen und Kunden zu gewinnen. Die Kundenakquisitionskosten über Online-Marketingkanäle sind teuer. Entsprechend gibt es in Deutschland auch nur eine Handvoll B2C-Fintechs, die ein wirklich nachhaltiges Geschäftsmodell haben. Sowohl Fintechs wie Banken streben deshalb verstärkt Kooperationen an. Die beiden Welten kommen zusammen, die Bankenwelt mit der etablierten, vertrauensvollen Marke und der großen Kundenbasis, und die FinTech-Welt mit ihrem innovativen Willen und guten Idee, wie sie den Kunden nicht nur ein Produkt verkaufen, sondern vor allem ein Problem lösen können. Diese Kooperationen funktionieren fantastisch.

**BBL: Frau Ficht, was beobachten Sie?**

**Ficht:** Ich glaube, dass Daten wirklich das große Thema sind. Die Banken müssen nicht unbedingt die einzelnen Produkte in ihrem Ökosystem besitzen oder entwickeln. Viel wertvoller ist es für sie, die Plattform zu besitzen und auf den Datentransfer, der darauf generiert wird, zugreifen zu können – das ist ein unfassbarer Schatz. Wenn sie diesen nutzen können, tun sich ganz neue Geldströme und Möglichkeiten der Monetarisierung auf. Dazu gehören Partnermodelle mit Fintechs oder öffentlichen Einrichtungen, die in dieses Ökosystem miteingebunden werden. Auch dafür lassen sich wieder Monetarisierungsmodelle finden, die das klassische Bankgeschäft auf den Kopf stellen und in eine ganz neue Richtung erweitern.

*Das „BBL im Gespräch“ moderierte Thomas Rosenhain, Redakteur der Sparkassenzeitung in Berlin.*

Sparkassen als digitaler Lebensbegleiter, in SparkassenZeitung (18. Februar 2019). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/vertrieb/sparkassen-als-digitaler-lebensbegleiter.html>. Abgerufen am: 19. Februar 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone  
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online