

FOM-Edition

Marcel Seidel
Axel Liebetrau *Hrsg.*

Banking & Innovation 2015

Ideen und Erfolgskonzepte
von Experten für die Praxis



Springer Gabler

FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Marcel Seidel • Axel Liebetrau
(Hrsg.)

Banking & Innovation 2015

Ideen und Erfolgskonzepte von Experten
für die Praxis



Springer Gabler



Herausgeber

Marcel Seidel
FOM Hochschule für Oekonomie
& Management
Stuttgart
Deutschland

Axel Liebetrau
BGI – Banking Innovation Group GmbH
Stuttgart
Deutschland

Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

ISBN 978-3-658-06745-8
DOI 10.1007/978-3-658-06746-5

ISBN 978-3-658-06746-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Angela Meffert

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Innovationen sind für den Bankenbereich mindestens genauso wichtig wie für andere Wirtschaftsbereiche. Die Finanzmarktkrise hat gezeigt, dass aber nicht alle Innovationen gemessen an den Kriterien Nachhaltigkeit, Kundennutzen, Transparenz oder Sicherheit ausgereift waren.

Mit dieser neuen Publikationsreihe wird daher ein Forum geschaffen, das Wissenschaft und Praxis beim Bemühen um branchenbezogene Innovationen unterstützt: *Banking & Innovation* richtet sich an Führungskräfte und Entscheider aus den Bereichen Banking und Finance, die kreativ, innovativ und vor allem langfristig denken und handeln. Dieses Buch ist von und für Vordenker der Branche geschrieben und führt Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis handlungsorientiert zusammen.

Das Themenspektrum der vorliegenden Erstausgabe ist mit 34 Experten-Beiträgen breit gefächert. Ziel ist es aufzuzeigen, wie vielfältig das Spektrum an innovativen Themen in der Bankbranche ist und welches Chancenpotenzial sich damit verbindet. Den Rahmen für die Themen geben die klassischen Erfolgsfaktoren Strategie, Struktur, Kultur und Technik vor. Außerdem werden außergewöhnliche Themen behandelt und interdisziplinäre Ansätze vor- und angedacht. Die Analyse von Entwicklungspfaden anderer Branchen schafft neue Einsichten und bietet einen Innovationstransfer für den Bereich Banking.

Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management stellt gerne den Rahmen für diese Publikationsreihe. In der Bankwirtschaft bilden sich zahlreiche Mitarbeiter berufsbegleitend an den bundesweiten Studienzentren der FOM weiter. Ihnen, aber auch der Bankwirtschaft insgesamt, sollen die Inhalte Anregung und Inspiration für neue Ideen sein.

Wir freuen uns sehr, dass unsere Expertise auch in Form konkreter Beiträge unserer Hochschullehrer Eingang in die Reihe gefunden hat. Dem ersten Band dieser neuen Publikationsreihe wünschen wir eine gute Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Burghard Hermeier
Rektor der FOM Hochschule

Prof. Dr. Thomas Heupel
Prorektor Forschung der FOM Hochschule

Vorwort der Herausgeber

Innovationen sind die treibende Kraft für Unternehmenserfolg. Allerdings: Banken sind nicht gerade dafür bekannt, innovativ zu sein. Trotzdem müssen auch Banken innovativ sein, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Wir zeigen mit den vorliegenden Beiträgen, wie dies gelingen kann.

Spricht man mit Bankern, stehen die Herausforderungen des Tagesgeschäfts, zum Beispiel betriebswirtschaftliche Herausforderungen und Regularien, klar im Vordergrund. Innovationen sind es jedenfalls nicht. Gleichzeitig ist natürlich jedem Manager klar, dass auch im Banking der Wettbewerb im heutigen Internetzeitalter unter anderem aufgrund eines Wissens- und Qualitätsvorsprungs entschieden wird.

Was aber ist eigentlich eine Innovation im Bankensektor? Es zeigt sich sehr schnell, dass der Begriff „Innovation“ offensichtlich sehr uneinheitlich verwendet wird. Für die Einen ist etwas nur dann eine Innovation, wenn es sich um etwas „noch nie Dagewesenes“ handelt. Andere sehen etwas auch dann als Innovation an, wenn es lediglich für die Bankbranche oder im jeweiligen Bankensektor neu ist.

Hier wird unter Innovation die zielgerichtete Durchsetzung von neuen strategischen, organisatorischen (Strukturen und Prozesse), kulturellen, technischen und methodischen Problemlösungen in der Bankbranche verstanden.

Neu heißt hier, eine bestimmte Problemlösung ist nur dann eine Innovation, wenn in diesem Thema ein zeitlicher Vorsprung gegenüber anderen Lösungen besteht. Denn schon seit Langem hat sich herumgesprochen: „Es ist nicht mehr der Große, der den Kleinen frisst, sondern der Schnelle frisst den Langsamen.“

Bei der Durchsicht der verschiedenen vorliegenden Lösungsansätze werden Sie feststellen, dass manche Lösung sehr zeit- und ressourcenintensiv ist. Dies ist sicher auch der Grund, dass ein systematisches Innovationsmanagement als Stelle nur selten und wenn, dann in größeren Instituten installiert ist.

In Genossenschaftsbanken und Sparkassen findet sich auf Primärbankebene kaum eine Stelle „Innovationsmanagement“. Dort entstehen Innovationen bestenfalls aus Ideen der Führungskräfte und/oder sie sind Aufgabe der Verbände. Aber selbst dort gibt es keine explizite Stelle „Innovationsmanagement“. Innovationen werden oft extern eingekauft oder in situativen Projektgruppen entwickelt und abgearbeitet. Problematisch dabei ist: Aufgrund

gewachsener und bewährter Verbandsstrukturen dauern Entscheidungen manchmal lange, und gute Ideen bleiben auf der Strecke.

Die Branche braucht gute Antworten, denn schon heute zeichnen sich im Banking gigantische Veränderungen ab. Angesichts einer rasanten globalen technologischen Entwicklung und neuer einflussreicher und finanzkräftiger Mitspieler im Banking (zum Beispiel Amazon, Google, Facebook) brauchen die traditionellen Banken schleunigst eine wirkungsvolle Innovationsstrategie.

Ob eine solche Strategie alleine oder mit anderen Banken gemeinsam entwickelt wird, hängt von vielen Faktoren ab. Andere Branchen machen es jedenfalls vor: Dort werden für Forschung und Entwicklung unternehmensübergreifend strategische Allianzen oder Kooperationen gebildet. So könnte es auch ein von mehreren Banken gemeinsam getragenes Finance-Lab geben, oder die Verbände stellen hierfür gezielt Ressourcen zur Verfügung.

Die vorliegenden Beiträge sind jeder für sich gesehen spannend und zeigen ein Stück Innovation in Banken. Manche Lösung ist sehr bankspezifisch, manche Lösungen gibt es bereits mit ähnlichen Inhalten und Vorgehensweisen in anderen Branchen. In Banken oder einzelnen Bankengruppen ist das Thema jedoch neu.

Da es sich nicht um ein Lehrbuch mit durchgehenden, aufeinander aufbauenden Inhalten handelt, kann der Leser dort einsteigen, wo sein besonderes Interesse liegt. Dennoch haben wir auf eine Struktur nicht ganz verzichtet. Die Sammlung der Beiträge zu Banking & Innovation orientiert sich grundsätzlich an den generellen Erfolgsfaktoren Strategie/Vertrieb (9 Beiträge), Struktur (4 Beiträge), Kultur (10 Beiträge) und Technik (7 Beiträge). Außerdem ist den Beiträgen, in denen es primär um die Betrachtung innovativer Methoden in Banken geht (4 Beiträge), ein eigener abschließender Teil gewidmet. Diese Zuordnung zu den einzelnen Erfolgsfaktoren ist uns nicht immer leicht gefallen und sicher auch ein gutes Stück subjektiv.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei allen Autoren für die kooperative Unterstützung durch ihre Beiträge. Wir bedanken uns auch bei den Verantwortlichen der FOM Hochschule für die Möglichkeit, im vorliegenden Rahmen ein Jahrbuch zu den existenziellen Fragestellungen der Bankbranche veröffentlichen zu können, insbesondere bei Herrn Professor Thomas Heupel für die Aufnahme des Werkes in die FOM Edition und bei Herrn Dipl.-jur. Kai Enno Stumpff für die Begleitung bei dessen Erstellung.

Prof. Dr. Marcel Seidel
Axel Liebetau

Inhaltsverzeichnis

Teil I Strategie/Vertrieb

1	Der Weg zu einem neuen Banking	3
	Axel Liebetrau und Marcel Seidel	
2	Banco Santander – Der Aufstieg einer regionalen Bank zum Global Player	11
	Georg Bouché	
3	Zukunftsmarkt Baufinanzierung – Wachstum in neuen Vertriebskanälen und mit neuen Produktpartnern	17
	Jens Fehlhauer und Kurt Gerlach	
4	Wie vermögende Unternehmer mit innovativen Methoden im grenzüberschreitenden Wealth Management erfolgreich betreut werden ...	25
	Ariel Sergio Goekmen	
5	Genossenschaftliche Existenzgründung im Geschäftsgebiet einer Regionalbank – Neue Finanzierungswege in Windprojekten	33
	Volker Pressel	
6	Hypi – „TradiVation und DigiLog“	39
	André Renfer und Marianne Wildi	
7	Lebenswelten 2020 – Wie werden wir morgen unsere Finanzen managen? .	47
	Dieter Rohrmeier	
8	Potenziale und Grenzen nachhaltiger Geldanlagen	53
	Axel Steudle	

9 Entwicklungen und Trends im Konsumentenkreditmarkt in Deutschland und Österreich	59
Andrew J. Zeller und Stefan Wittlinger	

Teil II Strategie/Struktur

10 Aspekte der Musikindustrie auf die Bankenindustrie übersetzt	69
Hendrik Budliger	
11 Marketing-Organisationsideen für morgen entwickeln	77
Margret Dreyer und Birgit Spors	
12 Die hierarchiefreie Bank – Umsetzungsschritte und Erfahrungen	85
Alexander Gysinn und Timo Caprioli	
13 Anforderungen für die Gestaltung einer erfolgreichen Vertriebsausrichtung	93
Horst Schreiber und Marcel Seidel	

Teil III Kultur

14 „MehrWert“ durch ein nachhaltiges Geschäftsmodell: Was bedeutet das für die Kunden?	101
Franziska Nocke und Kerstin Bruns	
15 Vom Umgang mit „gesunder Energie“	107
Alexander Burggraf und Ewald Seifried	
16 Warum wir uns beim Entscheiden so schwer tun – oder weshalb Truthähne glückliche Tiere sind	115
André Del Piero	
17 Kundenzufriedenheit als Erfolgsmotor im Retail Banking	121
Maria-Helena Hansen und Markus Malz	
18 Haben Sie überhaupt Zeit für uns?	129
Norbert Huber	
19 End User Developed Applications – Compliance-Anforderungen für den Bankensektor	135
Elizaveta Kozlova	
20 Neurowissenschaftlich orientierte Innovation und Motivation im Organisationskontext	143
Melanie Lais und Elke Präg	

21 Customer Brain Management – Wie Neurofinance eine nachhaltige Kundenbeziehung im Retail Banking fördert	151
Elisabeth Prähauser	

22 Mit Spaß zum CRM-Erfolg	159
Kaspar Trachsel	

23 Innovative Konzepte zur Unterstützung der Arbeitgebermarke in der Volksbank Mittelhessen eG	165
Stefanie Zethner	

Teil IV Technik

24 Radikale Vernetzung – Eine mögliche Zukunft der Kundenberatung von Übermorgen	175
Claude Del Don	

25 Zeitgemäße Beratung im Netz	181
Dirk Emminger und Alexander J. Renner	

26 Online-Banking und Bancassurance	187
Andreas Grahl	

27 Einfluss der Digitalisierung auf die Bankfiliale – neue Technologien für mehr Kundennähe	195
Markus Keck und Stefan Mertes	

28 Die professionelle IT-Unterstützung für das potenzialorientierte Vertriebsmanagement im Firmenkundengeschäft	201
Ralf Knappkötter	

29 Digitales Brokerage – Mehrwertleistungen vor dem Trade	207
Jens Wöhler	

30 Personal Finance Management als Beratungsinnovation von Banken?	213
Friedrich G. Zuther	

Teil V Methoden

31 Neue Wege zu kundenorientierten Innovationen	221
Katharina Berger und Ira Holl	

32 Robuste strategische Asset-Allokation mittels Szenarioplanung	229
Philipp Becker und Alexander Bönner	

33	Schwarminvestments: „Wisdom of Crowds“ oder „Madness of the Masses“?	237
	Tobias Endreß	
34	Transformation der Medienauswertung mittels Integration sozialer Medien	245
	Patrick Kramer und Felix Wenger	
	Die Herausgeber	253
	Die Autoren	255

Mitarbeiterverzeichnis

Philipp Becker Feusisberg, Schweiz
E-Mail: philippmoritz.becker@gmail.com

Katharina Berger Deutsche Bank AG, Eschborn, Deutschland
E-Mail: katharina.berger@db.com

Alexander Bönner FOM Stuttgart, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: alexander.boenner@fom.de

Georg Bouché Bouché & Jakob GbR, Berlin, Deutschland
E-Mail: contact@georg-bouche.com

Kerstin Bruns Evangelische Kreditgenossenschaft eG (EKK),
Kassel, Deutschland
E-Mail: kerstin.bruns@ekk.de

Hendrik Budliger Basel, Schweiz
E-Mail: hbudlinger@hotmail.com

Alexander Burggraf Waldbrunn, Deutschland
E-Mail: alexanderburggraf@web.de

Timo Capriuli Volksbank Heilbronn eG, Heilbronn, Deutschland
E-Mail: timo.capriuli@volksbank-heilbronn.de

Margret Dreyer Dt. Postbank AG, Bonn, Deutschland
E-Mail: margret.dreyer@postbank.de

Claude Del Don Wädenswil, Schweiz
E-Mail: claudedeldon@bluewin.ch

Dirk Emminger Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG,
Offenbach, Deutschland
E-Mail: dirk.emminger@f-i-ts.de

Tobias Endreß University of Gloucestershire, Gloucestershire, GL, UK
E-Mail: tobias.endress@connect.glos.ac.uk

Jens Fehlhauer Genopace GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: jens.fehlhauer@genopace.de

Kurt Gerlach Volksbank Düsseldorf Neuss eG, Neuss, Deutschland
E-Mail: kurt.gerlach@deine-volksbank.de

Ariel Sergio Goekmen Vaduz, Liechtenstein
E-Mail: arielsergio.goekmen@kaiserpartner.com

Andreas Grahl AMOSSE – Allianz Managed Operations & Services SE,
München, Deutschland

Alexander Gysinn Volksbank Heilbronn eG, Heilbronn, Deutschland
E-Mail: alexander.gysinn@volksbank-heilbronn.de

Maria-Helena Hansen Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg, Deutschland
E-Mail: maria-helena.hansen@wuestenrot.de

Ira Holl Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Privat- und
Firmenkundenbank, Berlin, Deutschland
E-Mail: ira.holl@db.com

Norbert Huber Fürth, Deutschland
E-Mail: huber.norbert@rr-web.de

Markus Keck Commerzbank AG, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: markus.keck@commerzbank.com

Ralf Knappkötter Welver, Deutschland
E-Mail: ralf.knappkoetter@t-online.de

Elizaveta Kozlova best-practice innovations GmbH, Köln, Deutschland
E-Mail: elizaveta.kozlova@b-pi.com

Patrick Kramer UBS AG, Zürich, Schweiz

E-Mail: patrick.kramer@ubs.com

Melanie Lais Wiesbaden, Deutschland

E-Mail: melanie.lais@web.de

Axel Liebetrau Stuttgart, Deutschland

E-Mail: a.liebetrau@bankinginnovationgroup.de

Markus Malz Wüstenrot Bank AG, Ludwigsburg, Deutschland

E-Mail: markus.malz@wuestenrot.de

Stefan Mertes Commerzbank AG, Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: stefan.mertes@commerzbank.com

Franziska Nocke Evangelische Kreditgenossenschaft eG (EKK), Kassel, Deutschland

E-Mail: franziska.nocke@ekk.de

André Del Piero Burgdorf, Schweiz

E-Mail: delpi67@gmail.com

Elke Präg WisA – Angewandte Neurowissenschaften und Vorträge,

Leonberg, Deutschland

Elisabeth Prähauser Salzburger Sparkasse Bank AG, Salzburg, Österreich

Volker Pressel Volksbank Rheinahrifel, Daun, Deutschland

E-Mail: volker.pressel@voba-rheinahrifel.de

André Renfer Hypothekarbank Lenzburg AG, Lenzburg, Schweiz

E-Mail: andre.renfer@hbl.ch

Alexander J. Renner Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG,
Offenbach, Deutschland

E-Mail: alexander.renner@f-i-ts.de

Dieter Rohrmeier Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn, Deutschland

E-Mail: dieter.rohrmeier@dsgv.de

Horst Schreiber Volksbank Trier, Trier, Deutschland

E-Mail: horst.schreiber@vr-web.de

Marcel Seidel Stuttgart, Deutschland
E-Mail: marcel.seidel@fom.de

Ewald Seifried BIG – Banking Innovation Group GmbH, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: e.seifried@bankinginnovationgroup.de

Birgit Spors ING-DiBa AG, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: b.spors@ing-diba.de

Axel Steudle Pforzheim, Deutschland
E-Mail: axel.steudle@web.de

Kaspar Trachsel Bremgarten bei Bern, Schweiz
E-Mail: kaspar.trachsel@me.com

Felix Wenger UBS, Communication & Branding, Zürich, Schweiz

Marianne Wildi Hypothekarbank Lenzburg AG, Lenzburg, Schweiz
E-Mail: marianne.wildi@hbl.ch

Stefan Wittlinger TeamBank AG, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: stefan.wittlinger@easycredit.de

Jens Wöhler S Broker, Wiesbaden, Deutschland
E-Mail: jens.woehler@sbroker.de

Andrew J. Zeller TeamBank AG, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: andrew.zeller@teambank.de

Stefanie Zethner Volksbank Mittelhessen eG, Gießen, Deutschland
E-Mail: stefanie.zethner@vb-mittelhessen.de

Friedrich G. Zuther Berlin, Deutschland
E-Mail: fgz@gmx.net

Teil I

Strategie/Vertrieb

Axel Liebetrau und Marcel Seidel

1.1 Grundsätzliche strategische Gedanken¹

Die Zeiten des Verkäufermarktes sind auch in der Finanzindustrie längst vorbei. Früher wurden Produkte und Dienstleistungen im stillen Kämmerlein entwickelt und über gut strukturierte Vertriebseinheiten an den meist wenig informierten Kunden gebracht. Klare Geschäftsprozesse effizient organisiert und getrennt in Produktion und Vertrieb prägten die Branche. Für den Kunden war in der technisierten Wertschöpfungskette kaum Platz.

Wenn Du heute nur Zeit hast für eine Einsicht, dann sollte es diese sein. Wir sind keine Zuschauer oder Empfänger oder Endverbraucher oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich eurem Zugriff. Kommt damit klar.

Vernetzte Märkte beginnen sich schneller selbst zu organisieren als die Unternehmen, die sie traditionell beliefert haben. Mit Hilfe des Webs werden Märkte besser informiert, intelligenter und fordernder hinsichtlich der Charaktereigenschaften, die den meisten Organisationen noch fehlen. (Levine et al. 1999)

Mit diesem Intro beginnt das „Cluetrain-Manifest“, eine Sammlung von 95 Thesen über das Verhältnis von Unternehmen und ihren Kunden im Zeitalter des sozialen Internets,

¹ Die strategischen Aussagen basieren auf dem „Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur“ von Auge-Dickhut et al. (2014).

A. Liebetrau (✉)
Haydnstraße 5, 69168 Wiesloch, Deutschland
E-Mail: a.liebetrau@bankinginnovationgroup.de

M. Seidel
Rohrer Str.153, 70771 Leinfelden-Echterdingen, Deutschlanda
E-Mail: marcel.seidel@fom.de/m.seidel@bankinginnovationsgroup.de

welche bereits im Jahr 1999 von Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger veröffentlicht wurde. Nach vielen Jahren ist das Cluetrain-Manifest weiterhin hoch aktuell und lesenswert. Bereits damals zu Hochzeiten des Dotcom-Booms wurde eine pragmatische Sicht auf Menschen, Märkte und neue Kommunikationstechnologien formuliert. Die Thesen beschreiben, welche wachsende Macht die neuen Technologien auf die Kommunikation zwischen Produzent und Kunden haben wird. Das Manifest skizziert das Ende der einseitigen Kommunikation und des einseitigen Vertriebs. Die Märkte und die Vertriebe der Zukunft basieren auf den Beziehungen der Menschen untereinander und auf den Beziehungen der Unternehmen zu den Menschen (Levine et al. 1999).

Inzwischen hat sich viel geändert. Heute ist dieser Machtwechsel in allen Branchen und Industrien, nicht nur in der Bankbranche, vollzogen. Die Märkte gehören vollständig den Kunden. Der kundenzentrierte Markt im sozialen und mobilen Web und in der realen Welt steht für Gespräche auf Augenhöhe, mit Menschen und nicht mit Zielkunden, Kooperation und Gleichrangigkeit sowie Offenheit und Transparenz.

Die originäre Selbstverständlichkeit einer jeden Bank, die Kundenorientierung erlebte daher in den letzten Jahren ein Comeback, während klassische Shareholder-Value-Ansätze in den Hintergrund gerieten. Investitionen in ein besseres Verstehen des Kunden, seines Lebensstils und seiner Bedürfnisse wurden getätigt. Customer-Relationship-Management (CRM) entwickelte sich von einer reinen Sammelstelle von Kundendaten hin zu einer prozessintegrierten Unterstützung im kompletten Kundenbeziehungsprozess. Ergänzend wurden die CRM-Systeme mit IT-generierten Kundenbewertungen und Aussagen zu den zukünftigen Vertriebspotenzialen, welche der Kunde der Bank bieten kann. Kundendeckungsbeitragsrechnungen wurden flächendeckend eingeführt und entwickelten sich zum zentralen Leitgedanken im Vertrieb. Die Betriebswirtschaftslehre entwickelte neue Konzepte und Methoden zu aussagekräftigen Customer Lifetime Value (CLV), neuartigen ABC-Analysen/Programmstrukturanalysen und IT-gestützten Kunden-Scoring-Modelle weiter. Anstelle der eigentlich wichtigen Frage bei der Kundenorientierung: „Was bringt mir als Kunde eine Bank?“, wurde nach dem betriebswirtschaftlichen Wert des Kunden für die Banken gefragt. Der Vorteil wurde einseitig optimiert und echte Win-win-Situationen wurden von der Bankindustrie und der Betriebswirtschaftslehre gleichsam vernachlässigt.

Kundenorientierung wurde zu oft von den Banken auf den „goldenen Weg“ zu mehr Profitabilität und Verkaufssteigerung reduziert. Kundenorientierung als ein anderes Wort für Gewinnmaximierung und Kundenausrichtung und als anderes Wort für eine verdeckte Shareholder-Value-Ausrichtung (Auge-Dickhut et al. 2014).

Diese Ansichten können als klischeehaft, einseitig und lückenhaft angesehen werden. Unbestritten ist aber, dass viele bisherige Kundenorientierungsprogramme eher ein Aufbäumen gegen die immer stärker werdende Macht des Kunden sind, welche die „gute alte Zeit“ konservieren und fortführen wollen. Die nächste Entwicklungsstufe nach dem besseren Verstehen des Kunden und dem Eingehen auf seine Bedürfnisse ist die Schaffung von spürbaren Vorteilen auf beiden Seiten. Das Anstreben von Win-win definiert das wesentliche Kriterium für eine echte Kundenzentrierung. Dieses Statement ist ein Aufruf und eine Hilfestellung den Kunden nicht nur als Dreh- und Angelpunkt zu sehen, sondern dem

Nutzen des Kunden (Client Value) den gleichen Stellenwert wie dem eigenen Nutzen zu geben. Dies widerspricht nicht dem weiterhin gültigen und wichtigen unternehmerischen Grundsatz Gewinne zu erzielen, sondern erweitert den unternehmerischen Grundsatz auf die langfristige und nachhaltige Perspektive, Gewinne für beide Seiten zu erzielen. Win-win als Mantra für Vertrieb und Backoffice. Win-win als wichtigstes strategisches und operatives Ziel einer innovativen Versicherung. Win-win als gleichrangige Shareholder- und Customer-Value-Ausrichtung (Auge-Dickhut et al. 2014).

Um die veränderte Rolle der beidseitigen Nutzensteigerung, dem Schlüsselfaktor besser zu verstehen, müssen wir Win-win besser verstehen. Wikipedia definiert Win-win als die Zielsetzung, bei welcher beide Beteiligten einen erkennbaren Nutzen erzielen. Jeder Partner respektiert sein Gegenüber und versucht, dessen Interessen ausreichend zu berücksichtigen. Es wird unter gleichwertigen Partnern an einem für beide Seiten zusagenden Ausgleich gearbeitet. Dieser Ansatz ist deutlicher auf langfristigen Erfolg und langfristige Zusammenarbeit als auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtet.

Beidseitiger Interessenausgleich zwischen Kunde und Bank als entscheidendes Merkmal und Unterscheidungskriterium zwischen Kundenzentrierung und der heute gelebten Vorstufe Kundenorientierung.

Die Zukunft eröffnet Banken neue Chancen, die auf beidseitige Nutzensteigerung setzen und sich als fairer Partner ihrer Kunden positionieren. Diese Banken sind fit und vorbereitet für eine Ökonomie mit mehr Macht beim Kunden und Geschäfte auf Augenhöhe. Banken, welche dieses neue Wirtschaftsprinzip nicht beachten, werden Probleme haben, weiterhin am Markt Erfolg zu haben.

Dies ist kein naiver Aufruf für einen neuen Managementtrend, kein übertriebenes Schwarz-Weiß-Denken oder gar eine neue Weltanschauung. Die These schaut auf die aktuell stattfindenden Machtverschiebungen (Shifts) und Trends in den Märkten und führt bereits erkennbare Veränderungen nach der Finanz- und Weltwirtschaftskrise der vergangenen Jahre konsequent fort.

Die neue Rolle des Kunden vom Zaungast und Objekt der Deckungsbeitragsrechnung hin zum Dreh- und Angelpunkt sowie als gleichrangiger Partner auf Augenhöhe. Kundenzentrierung mit Win-win als das evolutionäre Wirtschaftsprinzip für die Bank der Zukunft!

Bleibt die Frage, was eine Bank konkret tun kann, um die oben beschriebene neue Art der Kundenorientierung einzuführen. Dies wird in Abschn. 1.2 des Beitrags vorgestellt.

1.2 Konkrete Schritte zur Kundenzentrierung

Obwohl das in Abschn. 1.1 beschriebene Ziel „Kundenzentrierung“ in vielerlei Hinsicht klar ist, stehen am Anfang viele Fragen: Welche Defizite gibt es in der Bank? Was heißt „Kundenzentrierung“ für uns konkret? Haben wir ein gemeinsames Verständnis bzw. wie

Tab. 1.1 Kernerfolgsfaktoren der Unternehmensgestaltung

Erfolgsfaktor	Inhalt
(1) Strategie	Beim Erfolgsfaktor Strategie geht es zum einen um den Status der Gesamtbankstrategie (bezogen auf die Ausrichtung der Kundenorientierung), aber auch um die daraus abgeleiteten Konsequenzen für die Funktionalstrategien (zum Beispiel Vertriebsstrategie, Organisationsstrategie oder Personalstrategie)
(2) Struktur	Das Themenfeld Struktur widmet sich beispielsweise der gegenwärtigen Organisations- und Vertriebsstruktur. Außerdem können hierunter auch die Filial- sowie die Mitarbeiter- und Kundenstrukturen betrachtet werden
(3) Kultur	Das Themenfeld Kultur wird vielfach unterschätzt, ist aber von grundlegender Bedeutung. Welche Denk- und Werthaltungen herrschen vor? Sind diese synchron (ziehen alle als Team an einem Strang) oder steht der Vorteil des Einzelnen im Vordergrund?
(4) Technik	Das Themenfeld Technik darf im Informations- und Kommunikationszeitalter nicht fehlen. Im Hinblick auf die Kundenorientierung einer Bank umfasst Technik zum Beispiel die Technikausstattung in den Filialen, aber auch die technischen Zugangsmöglichkeiten der Kunden (PC und Electronic Devices wie Tablets oder Smartphones). Insbesondere mit Blick auf die umworbene junge Generation ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor

sieht dieses aus? Genügt eine behutsame Feinjustierung der (Vertriebs-)Strategie oder ist ein umfassender strategischer Neuanfang notwendig? Wie gelingt es die Mitarbeiter auf diese Reise mitzunehmen und vor allem auch in Wirkung zu bringen?

Aus pragmatischer Sicht ist es gut, vor Beginn etwaiger Veränderungen in einem ersten Schritt erst einmal den Status quo im Unternehmen festzustellen – oder würden Sie vor einem größeren medizinischen Eingriff auf eine Voruntersuchung verzichten?

Zu Beginn eines strategischen Prozesses steht die Feststellung des Status quo. Die Tiefe, mit der die Status-Bestimmung erfolgt, kann unterschiedlich sein. Als Orientierung für sinnvolle Untersuchungsfelder können die vier Erfolgsfaktoren 1) Strategie, 2) Struktur, 3) Kultur und 4) Technik herangezogen werden. Jedes dieser Felder lässt sich wiederum in Unterthemen aufspalten. Diese Erfolgsfaktoren sollte in einem ersten Schritt sorgfältig untersucht werden – die Kenntnis von Stärken und Schwächen des Instituts ist das Ergebnis (vgl. Tab. 1.1).

Das ist jedoch nur ein Aspekt. Begleitend dazu ist es Aufgabe der verantwortlich handelnden Personen, das Spektrum der Möglichkeiten in jedem der genannten Erfolgsfaktoren zu kennen. Die Informationsmöglichkeiten sind vielfältig: Literatur, Verbände, externe Berater sind nur einige Möglichkeiten. Allerdings: Das Management muss sich eine eigene Meinung bilden, was für das Unternehmen perspektivisch gut ist. Hier „blind“ Empfehlungen aus der Literatur oder externen Beratern zu vertrauen, kann gefährlich sein, zumal spezifische Besonderheiten eine ganz erhebliche Rolle spielen. Durch die Beschäftigung mit diesen Zukunftsfragen können Chancen und Risiken beurteilt werden.

Tab. 1.2 Konkrete Fragen zur strategischen Ausrichtung. (Quelle: in Anlehnung an Kohlöffel 2000)

Thema	Kernfrage	Mögliche Ausprägungen
(1) Strategisches Grundkonzept	Womit können Wettbewerbsvorteile erzielt werden?	Kostenführer Qualitätsführer
(2) Strategische Methode	Welche Entwicklungsrichtungen für die Geschäftsfelder werden gewählt?	Wachstum Rückzug
(3) Strategie der Geschäftsentwicklung	Welches Vorgehen am Markt wird gewählt?	Marktdurchdringung Marktentwicklung Diversifikation Produktentwicklung
(4) Gestaltung der Wertschöpfung	Wie wird die Wertschöpfungskette gestaltet?	Make-or-Buy-Entscheidungen Gestaltung von Strukturen und Prozesse
(5) Technologische Ausrichtung	Umgang mit Innovationen?	Innovationsorientierung bzgl. Märkten und Produkten

Mit diesen Kenntnissen ausgestattet, kann darüber entschieden werden, ob ein Strategie-Update ausreicht (evolutionäre Vorgehensweise) oder ein strategischer Neuanfang (revolutionäre Vorgehensweise) sinnvoll ist. Die Entscheidung, welche der Optionen sinnvoll sind, muss individuell getroffen werden. Kriterien sind beispielsweise: Aktualität der Strategie, Identifikation der Mitarbeiter mit der aktuellen Strategie, Defizite in der aktuellen Strategie oder Wettbewerbsfähigkeit der Strategie.

In jedem Fall sollten in einem zweiten Schritt die strategischen Grundlagen – Mission, Vision, Werte, Ziele – überarbeitet bzw. neu definiert werden. Dies ist Aufgabe des Managements. Vor allem bei den Instituten des Sparkassen- und Genossenschaftssektors sind hier Grenzen vorgegeben. Aufgrund gruppenspezifischer „Notwendigkeiten“ der jeweiligen Bankengruppen sind fertig vorgedachte Konzepte und Instrumente vorhanden und zu integrieren – ansonsten macht eine Gruppenzugehörigkeit keinen Sinn. Am Ende ergibt diese strategische Neuausrichtung, egal ob evolutionär oder revolutionär vorgegangen wird, das Fundament bzw. das Grundgerüst des Unternehmenserfolges.

Dieses strategische Grundgerüst wird im dritten Schritt weiter konkretisiert. Hier ist es von Vorteil, wenn – frei nach dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“ – die verantwortlichen Führungskräfte eingebunden werden. Fünf Fragen sind für die Erstellung eines umfassenden finalen Zielbildes von Bedeutung (vgl. Tab. 1.2).

Tab. 1.3 Akzeptanzfaktoren – Wie Mitarbeiter in Wirkung kommen

Änderungsfähigkeit		Änderungsbereitschaft	
Kennen (Kommunikation)	Können (Qualifikation)	Wollen (Motivation)	Sollen (Organisation)
Mitarbeiterzeitschriften	Fachkompetenz	Intrinsische Anreize	Projektorganisation
Infoveranstaltungen	Methodenkompetenz	Extrinsische Anreize	Promotoren
...	...	...	...

Mit Abschluss des dritten Schrittes ist das Zielbild entwickelt. In einem letzten Schritt müssen nun die Handlungsfelder definiert werden. Die Kunst besteht darin, konkret-quantitative Erkenntnisse (auf Zahlen, Daten, Fakten basierend) und qualitative Einschätzungen so zusammenzuführen, dass das gemeinsame Zielbild entsteht. Dazu werden die Untersuchungsergebnisse systematisch miteinander in Beziehung gesetzt. Allerdings braucht es eine gehörige Portion Erfahrung und Fingerspitzengefühl, um zum Beispiel Wünschenswertes vom Machbaren zu unterscheiden. Das Ergebnis dieser Entwicklungsaufgabe ist eine fundierte Ausarbeitung des Weges (Roadmap) der gegangen werden muss, um das strategische Zielbild zu erreichen. Diese Roadmap ist Grundlage für die Entwicklung der nächsten drei bis fünf Jahre und muss jährlich angepasst werden.

1.3 Ausblick

Mit der Erstellung von Zielbild und Roadmap ist der strategische Teil der Unternehmensentwicklung abgeschlossen und wird lediglich in jährlichen Updates überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Was darauf folgt ist die Umsetzung. Der Umfang der Umsetzung ist abhängig vom Umfang der Handlungsfelder. Bei größeren Vorhaben und zahlreichen Betroffenen und Beteiligten wird die Umsetzung schnell komplex und erfordert neben Fach- auch eine ordentliche Portion Methoden- und Sozialkompetenz (Seidel 2013). Die Umsetzung sollte durch ein Veränderungsmanagement begleitet werden, dass die systematische Einbindung der Mitarbeiter gewährleistet (Seidel und Liebetrau 2013). Ziel eines solchen Veränderungsmanagements ist es, Akzeptanz bei den Betroffenen herzustellen und Widerstände möglichst klein zu halten. Dies sagt sich leicht, ist aber eine aufwendige und anspruchsvolle Aufgabe. Um Akzeptanz zu schaffen, ist einerseits Änderungsfähigkeit (Kennen und Können) und andererseits Änderungsbereitschaft (Wollen und Sollen) notwendig (vgl. Tab. 1.3).

Literatur

- Auge-Dickhut, S., Koye, B., & Liebetrau, A. (2014). *Client Value Generation – Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kohlöffel, K. M. (2000). *Strategisches Management*. München: Carl Hanser.
- Levine, R., Locke, Ch., Searls, D., & Weinberger, D. (1999). <http://www.cluetrain.com>.
- Seidel, M. (2013). Die Anwendung heuristischer Regeln – Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen. Arbeitspapier Nr. 39 der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.
- Seidel, M., & Liebetrau, A. (Oktober 2013). Mehr Wirkung, weniger Komplexität. *Bankinformation*, 59–65.

Georg Bouché

2.1 Einführung

Die Banco Santander spielt welt- und europaweit eine weitaus wichtigere Rolle als aufgrund ihrer relativen Unbekanntheit außerhalb Spaniens vielleicht angenommen. Die Institutionen werden nach ihrem Börsenwert verglichen.

Der Wert der Bank lag im Jahr 2011 bei US\$ 67 Mrd. Damit belegte sie Platz 14 im weltweiten Vergleich. Im Jahr 2013 steigerte sich der Wert auf einen Betrag von US\$ 71 Mrd. und die Bank belegte damit Platz 16 der Weltrangliste. Im Vergleich lässt die ehemalige Provinzbank Santander Größen aus Deutschland und den Vereinigten Staaten weit hinter sich: so zum Beispiel die Deutsche Bank AG oder auch Goldman-Sachs, die im Jahr 2013 die Plätze 36 und 17 belegten, mit Börsenwerten von US\$ 36 Mrd. und US\$ 70 Mrd.

Den europäischen Vergleich der wichtigsten Akteure zeigt Tab. 2.1.

Neben der Santander Bank mit einem Wert von US\$ 115 Mrd. im Jahr 2014 gibt es eine weitere spanische Bank, die unter den besten in Europa vertreten ist: die Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) mit einem Wert von US\$ 72 Mrd. Zum Vergleich: Der Wert der britischen HSBC liegt bei US\$ 193 Mrd.

Wie konnte sich das spanische Bankhaus heimlich und leise an die Spitze vorarbeiten? Seit 2008 mussten diverse Geldinstitute in Spanien Insolvenz anmelden. Dies ist nicht verwunderlich. Spanien, ein Land mit 42 Mio. Einwohnern, halb so vielen wie Deutschland mit 81 Mio., beheimatete doppelt so viele Bankfilialen wie die wichtigste Volkswirtschaft in Europa. Ein Grund für das rasante Wachstum ist der ambitionierte Ex-

G. Bouché (✉)

Bouché & Jakob GbR, Argentinische Allee 29, 14163 Berlin, Deutschland

E-Mail: contact@georg-bouche.com

Tab. 2.1 Top-Banken in Europa 2011–2014. (Quelle: Banksdaily [2014](#))

Rang	2011	2012	2013	2014 30. April
1	Deutsche Bank D	HSBC UK	HSBC UK	HSBC UK
2	HSBC UK	Deutsche Bank D	BNP Paribas F	Santander ES
3	BNP Paribas F	Crédit Agri. F	Crédit Agri. F	BNP Paribas F
4	Crédit Agri. F	BNP Paribas F	Deutsche Bank D	Lloyds UK
5	RBoS UK	Barclays UK	Barclays UK	AIB Irland
6	Barclays UK	RBoS UK	Barclays UK	UBS Schweiz
7	ING Group NET	Santander ES	Société Gén. F	BBVA ES
8	Santander ES	Société Gén. F	Santander ES	Barclays UK
9	Société Gén. F	ING Group NET	Group BPCE F	RBoS UK
10	UBS SCHWEIZ	Group BPCE F	ING Group NET	Nordea Schweden

pansionskurs in Lateinamerika, wo sich spanische Konzerne gerne ansiedeln, vor allem wegen der gemeinsamen Landessprache.

Nicht zu unterschätzen ist zudem der Vorstandsvorsitzende, Lenker und Leiter des Geldhauses, Emilio Botín, der 1986 den Vorsitz der Banco Santander übernahm. Forbes ([o. J.](#)) schätzt das Vermögen des sechsfachen Familienvaters auf 1,1 bis US\$ 1,7 Mrd.

Botín wurde 1934 in Spanien geboren, wo er Rechts- und Wirtschaftswissenschaften studierte. Als Branchenfremder übernahm er den Vorsitz der Bank von seinem Vater. Auch sein Großvater und Urgroßvater waren bereits für Santander tätig. Businessweek ([2002](#)) berichtete über seine Obsession in Bezug auf Wachstum und Leistung und über die regelmäßigen Besuche seiner Filialen, wenn er nicht Golf spiele, angle oder jagen gehe.

Laut Noticias Bancarias (2011) wurde die 1857 im gleichnamigen Ort gegründete Banco Santander im Juli 2008 von dem Euromoney Magazine als „beste Bank der Welt“ bezeichnet.

We want to be among the best-managed banks in the world and in the global top 10 in market capitalization. (Emilio Botín, Businessweek [2002](#))

2.2 Expansion

Guillén und Tschoegel ([2008](#)) betonen, dass sich das Bankgeschäft, obwohl die Finanzbranche als global agierender Sektor betrachtet wird, nicht automatisch als international expandierendes Geschäftsmodell von einem auf ein anderes Land übertragen lässt. Ökonomische, politische und kulturelle Hürden müssen überwunden werden, um sich erfolgreich

auf einem Markt zu etablieren. Die Banco Santander expandiert in Form von Fusionen und Übernahmen, besser bekannt als „Mergers und Acquisitions“ (M&A). Eine Übernahme ist vor allem dann interessant, wenn ein gesättigter Markt von etablierten Banken dominiert wird, weswegen die Banco Santander auf diese Strategie setzt, um neue Märkte zu erschließen. Nach Ansicht von Gillespie et al. (2007) ist es sehr einfach, eine öffentlich gehandelte Aktiengesellschaft in Form einer Fusion oder Übernahme aufzukaufen – dank frei zugänglicher Finanzmärkte weltweit.

2.2.1 Europa und Lateinamerika

Unter Emilio Botíns Führung schluckte Santander im Jahr 1993 die Banco Español de Crédito (Banesto). Die Fusion im Jahr 1999 mit der Banco Central Hispano führte zu dem Namen Banco Santander Central Hispano (BSCH) und gleichzeitig zur größten spanischen Bank im Agglomerat. Im Jahr 2004 wurde das Portfolio durch die britische Bank Abbey National erweitert. Heute firmiert das Unternehmen nur noch unter dem Namen Banco Santander und ist mit mehr als 186.000 Mitarbeitern, über 100 Mio. Kunden, 3,3 Mio. Aktionären und 14.400 Filialen und Niederlassungen auf allen Kontinenten vertreten; in Afrika allerdings nur in Form einer Beteiligung an der Attijariwafa Bank in Marokko. Die zehn wichtigsten Märkte sind Brasilien, Spanien, Großbritannien, Mexiko, Portugal, Deutschland, Chile, Argentinien, Polen und die USA. Guillén und Tschögel (2008) betiteln die Banco Santander als größte Finanzinstitution in Lateinamerika.

Im Jahr 2004 eröffnete Spaniens Nummer Eins, die Ciudad Grupo Santander (CGS), eine eigene Stadt mit 250 ha, hochmodernen, energieeffizienten und technisch hochgradig ausgerüsteten Gebäuden in Boadilla del Monte in der Provinz Madrid, 30 km außerhalb der Hauptstadt. Neben Ausbildungsstätten, Wohngebäuden und Restaurantbetrieben für Mitarbeiter gibt es Kindergärten sowie Sporteinrichtungen und ein Einkaufszentrum. Als erste europäische Unternehmung wurde Banco Santander mit dem „Work-Life Innovative Excellence Award 2013“ ausgezeichnet – für besondere Verdienste für ihre Mitarbeiter, so Santander (o. J.).

Bereits vier Jahre später unterzeichnet Santander eine Vereinbarung zum Verkauf der Finanzstadt für 1,9 Mrd. € an die englisch-spanische Proinvest, so Jiménez (2008). Wenige Monate zuvor, im November 2007, hatte die Bank über 1150 Bankfilialen und andere Immobilien gewinnbringend an den Versicherungskonzern Pearl Group/Sun Capital für 2 Mrd. € verkauft und diese – wie auch die eigens errichtete Stadt – gleich wieder angemietet: fix auf 45 Jahre. Der Verkaufswert betrug insgesamt 4,4 Mrd. € und erzielte einen Profit von 1,7 Mrd. €.

Marco (2014) berichtet, dass diverse Hedgefonds in Provinvests Ciudad Financiera Banco Santander investierten hätten und bezeichnet den Kaufpreis der Finanzstadt von 1,9 Mrd. € als viel zu hoch bewertet – bei einem Cashflow von jährlich 83 Mio. €, gespeist durch die Mieteinnahmen von Santander für über 40 Jahre für 400.000 m² und 5000 Garagen.