

„Es wird in Zukunft nur noch **sehr**

Die Zukunftsforscher **Andreas Neef** und **Andreas Schauch** von **Z-Punkt** beraten Unternehmen in strategischen Fragen. Im Interview sprechen sie über die künftige Rolle des Bankberaters, die Bedeutung der Kundenschnittstelle und die Frage, welche anderen Branchen den Kreditinstituten als Vorbild dienen können.

Die Analysten von Z-Punkt forschen über die Zukunft, doch als Firmensitz haben sie sich für ein altes Gemäuer entschieden. Das 1898 erbaute Krafthaus war einst die Energiezentrale des Kölner Hafens: Mithilfe der Rheinströmung wurde Wasser in Türme gepumpt, um damit die hydraulischen Pumpen der Lastkräne anzutreiben. Doch diese Zeiten sind längst vorbei. „Bei unserer Arbeit haben wir immer mit Übergängen zu tun, beispielsweise bei Techniken oder in Branchen. An diesem Ort erlebt man den Transformationsprozess der Wirtschaft hautnah mit“, sagt Z-Punkt-Geschäftsführer Andreas Neef. Heute spielt der Schiffsverkehr für die Stadt Köln keine große Rolle mehr. Im Areal des Hafens haben sich Kreative und Dienstleister angesiedelt, etwa Anwaltskanzleien in den modernen „Kranhäusern“. Z-Punkt berät große Unternehmen wie Bayer, Siemens oder Volkswagen in strategischen Zukunftsfragen. Auch für Banken, die Assekuranz und Asset Manager hat das Analysehaus schon gearbeitet. FONDS professionell traf Neef und seinen Kollegen Andreas Schauch zum Gespräch über die Zukunft der Finanzbranche.

Z-Punkt betreibt Zukunftsforschung. Wie kommen Sie an das Wissen über die Zukunft? Ich sehe in Ihrem Büro weder Glaskugeln, noch lesen Sie aus dem Kaffeesatz.

Andreas Schauch: Informationen über die Zukunft finden wir in vielen Quellen, beispielsweise in Studien oder Fachzeitschriften, aber auch in den sozialen Medien und in Blogs. Des Weiteren führen wir zahlreiche Expertengespräche, um an Zukunftswissen zu gelangen.

Andreas Neef: Unsere Kompetenz ist es, Expertenwissen zu bündeln und vor allem zu vernetzen und daraus Einschätzungen zu zukünftigen Entwicklungen zu geben. Dazu gehört ein methodisch transparentes Nachdenken – gemeinsam mit den Kunden. Wir

» Solange der Bankberater nicht selbst Entscheider ist, kann ich als Kunde auf ihn verzichten. Er ist für mich wertlos. «

Andreas Neef, Z-Punkt

wollen unseren Auftraggebern nicht die Zukunft überstülpen, sondern sie handlungsfähig für strategische Entscheidungen machen. Der Input von außen tut den Unternehmen gut: Oftmals stellen uns die Kunden die Frage, ob sie von anderen Branchen lernen können.

Damit wären wir beim Thema. Von wem kann die arg gebeutelte Bankenbranche lernen?

Neef: Die Banken können von allen Branchen lernen, die die digitale Transformation bereits durchlaufen haben. Beispielsweise die Luftfahrtbranche. Da stellen neue Marktteilnehmer die richtigen Fragen: Was braucht der Kunde und was schätzt er wert? Ähnlich wie einige Großbanken saß auch die Lufthansa früher auf einem hohen Ross und kümmerte sich nicht um neue Wettbewerber. Mittlerweile sieht man, dass es auch vollkommen anders geht. Dazu gehört neben anderen und schlankeren Kostenstrukturen insbesondere der vereinfachte Zugang zu den Dienstleistungen. Auch die Unterhaltungsbranche kann den Banken als Beispiel dienen, dort bieten neue Player vernetzte und vor allem personalisierte Angebote an. Trotz der Konkurrenz konnten auch in diesen Branchen einige Platzhirsche überleben – aber nur weil sie sich verändert haben.

Auch in der Bankenbranche gibt es neue Wettbewerber. Hier mischen die sogenannten Fintechs den Markt auf. Dominieren künftig kleinere, technikaffine Unternehmen den Finanzdienstleistungsbereich?

Neef: Ich glaube nicht, dass Fintechs zukünftig den Markt dominieren werden, aber sie verändern etwas in der Wahrnehmung des Kunden. Bei den Fintechs sieht der Bankkunde beispielsweise, wie schnell man einfach per Mausclick ein Konto eröffnen kann. Diese Möglichkeiten verändern die Erwartungshaltung der Menschen und damit auch die Erwartungen an die Kreditinstitute. Da müssen

sich die etablierten Teilnehmer anstrengen, denn es gewinnt immer der Player, der die größten Vereinfachungen für den Kunden bietet. Dies zeigen die Fintechs aktuell im Zahlungsverkehr. Und durch die geplante Öffnung der Kontoschnittstelle auf europäischer Ebene wird es in diesem Bereich zu noch mehr Bewegung kommen.

Schaich: Banken genießen immer noch einen gewissen Vertrauensvorsprung, aber durch die gute Idee eines Fintechs und deren Wachstum wächst auch das Vertrauen in die jungen Unternehmen. Paypal war auch einmal ein Fintech, heute besitzt es eine enorme Reichweite und nutzt seinen Vorsprung, den First Mover Advantage, voll aus. Das Unternehmen setzt sich perfekt an die Kundenschnittstelle und vereinfacht und perfektioniert diese so gut, dass man den Kontakt zur Bank kaum noch wahrnimmt.

Paypal ist aus dem Internetauktionshaus Ebay hervorgegangen. Steigen auch andere Internetgiganten wie Amazon oder Google ins Bankgeschäft ein?

Neef: Die digitalen Ökosysteme treffen im Bankwesen auf national sehr regulierte Märkte. Dies ist nicht immer nach deren Geschmack, denn die Global Player wollen ihr Geschäftsmodell auf breiter Basis und vor allem schnell ausrollen. Dabei picken sie sich

wenige Bankberater geben“



» Der Filialabbau schreitet weiter voran. Filialen wird es nur noch dort geben, wo eine Sichtbarkeit der Bank vor Ort wichtig ist. «

Andreas Schaich, Z-Punkt

» Es gewinnt immer der Player, der die größten Vereinfachungen für den Kunden bietet. «

Andreas Neef, Z-Punkt

die Rosinen heraus. Dies sind derzeit der Zahlungsverkehr und die Schnittstelle zum Kunden. Dieser Weg ist auch einfacher, als das komplexe und kapitalintensive Kerngeschäft der Banken anzugreifen.

Die digitale Transformation trifft mittlerweile fast alle Wirtschaftsbereiche der Wirtschaft. Wie schätzen Sie die Zukunft von digitalen Währungen wie dem Bitcoin ein?

Neef: Als Folge der Finanzkrise stellte sich bei einigen Menschen das Gefühl ein, dass irgendetwas falsch läuft. Da sind Systeme wie der digitale Bitcoin, der ohne vermittelnde Instanzen auskommt, sicherlich attraktiv. Der Bitcoin ist quasi Bargeld im digitalen Raum. Der Gebrauch erfolgt anonym und unabhängig vom großen Finanzsystem. Leider locken

digitale Währungen ohne Kontrollinstanzen auch windige Leute an, die die Anonymität suchen. Aus meiner Sicht ist außerdem die Art der Wertschöpfung mittels Rechnerkapazitäten teilweise etwas absurd.

Schaich: Interessanter als der Bitcoin ist die sogenannte Blockchain, eine Technik, die dem Bitcoin zugrunde liegt. Wenn man das Internet der Dinge betrachtet, besitzt diese Technik großes Potenzial. Mittlerweile sind immer mehr Informationen digital zugänglich, und diese Informationen sind immer auch Bestandteil von Verträgen. Durch die neue Technik kann jetzt – neben den Zahlungsflüssen – auch die objektseitige Schiene besser abgedeckt werden. Zukünftig initiiert die Blockchain die Stilllegung eines geleasteten Wagens automatisch, wenn die Leasingrate nicht gezahlt wurde.

Stichwort Bezahlen: Bleibt uns denn wenigstens noch das Bargeld erhalten? Zahlen wir in zehn Jahren noch mit Scheinen und Münzen?

Schaich: Bargeld wird es auch in zehn Jahren noch geben. Mit einer Abschaffung rechne ich erst in ein oder zwei Generationen. Da sind wir in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern, wo das bargeldlose Bezahlen bereits viel fortgeschrittener ist, noch sehr traditionell. Aber auch hierzulande spielt Papiergeld zukünftig kaum mehr eine Rolle, höchstens als eine Art Reservewährung, wenn technische Systeme ausfallen sollten. An der Kundenschnittstelle werden wir eine breite Palette an Zahlungsoptionen mit mehr oder weniger Bedeutung bekommen.

Neef: Hinsichtlich des Bargeldes sind jedoch auch kulturelle Gründe zu beachten. An der



Andreas Neef: „Die Kreditinstitute sollten versuchen, sich mehr in das Leben der Menschen hineinzuversetzen. Erfolgreiche Banken bieten vom Kunden her gedachte Lösungen an, die den Alltag erleichtern.“

Supermarktkasse habe ich neulich einen Hinweis „Bargeldlos Bezahlen kontaktlos möglich“ entdeckt. Als ich dies ausprobieren wollte, antwortete die Verkäuferin: „Da wissen wir nicht, wie das geht. Jetzt wollen sie uns das Bargeld auch noch wegnehmen, hoffentlich erlebe ich das nicht mehr.“ Bargeld hat also viel mit kultureller Kodierung zu tun. Es gibt auch noch einen psychologischen Effekt: Wer bargeldlos bezahlt, gibt tendenziell mehr aus. Und solange es keine technische Lösung gibt, die die Tafel Schokolade und den Zehn-Euro-Schein von der Patentante ersetzen kann, wird es Bargeld geben.

Zurück zum Kerngeschäft der Banken: Ein großer Kundenstamm und Vertrauen sind wertvolle Assets der Institute. Wie kann man diese Vorteile nutzen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln?

Schaich: Für die Banken ist es von großer Bedeutung, die Schnittstelle zum Kunden zu halten und dort eigene Services anzubieten, die so gut sind, dass Dritte hier nicht ansetzen können. Die Kreditinstitute besitzen vielfältige Informationen über den Kunden. Auf dieser Basis können sie ihm passgenaue und perso-

»Ob Vertrauen noch das Asset der Banken ist, wage ich zu bezweifeln. Die Institute haben in den letzten Jahren einiges davon verspielt.«

Andreas Neef, Z-Punkt

nalisierte Angebote machen. Dabei spielt die Beachtung des Datenschutzes natürlich eine große Rolle. Welche Services im Hinblick auf den Datenschutz künftig möglich sind, ist derzeit schwierig einzuschätzen. Den Datenverkauf an Dritte sehe ich in Deutschland aufgrund des Datenschutzes jedoch sehr kritisch.

Andreas Neef & Andreas Schaich

Andreas Neef (52) ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Z-Punkt und hat Innovationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Philosophie studiert. Er identifiziert für Unternehmen Zukunftsmärkte jenseits ihres Kerngeschäfts. Neef lebt mit Familie in seiner Heimatstadt Karlsruhe. Andreas Schaich (35) ist „Foresight-Manager“ und Projektleiter bei Z-Punkt. Er studierte Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Energiewirtschaft und lebt in Köln.

Neef: Die Kreditinstitute sollten versuchen, sich mehr in das Leben der Menschen hineinzuversetzen. Erfolgreiche Banken bieten vom Kunden her gedachte Lösungen an, die den Alltag erleichtern. Beispiel Kontowechsel: Zukünftig lade ich mir eine App runter, mit der ich in Sekunden-schnelle das Konto wechsele. Der gesamte Schriftverkehr und mehrmalige Filialbesuche fallen weg. Neue Techniken wie das Videoident-Verfahren unterstützen die Entwicklung, Banking für den Kunden einfacher zu machen. Diese Annehmlichkeiten sollten auch stärker kommuniziert werden. Ob Vertrauen noch das Asset der Banken ist, wage ich indes zu bezweifeln, die Institute haben in den letzten Jahren einiges davon verspielt. Und im Zweifel schlägt „Convenience“, also der Komfort, den Vertrauensvorschuss. In Zukunft werden wir Vertrauen objektivieren können – Stichwort Blockchain-Technik. Damit können wir Vertrauen weg vom Menschen hinein in das technische System verlagern. Ob durch die Blockchain oder eine andere Technik sei dahingestellt.

Die Konsumgüterindustrie versucht aus dem Einkauf ein Erlebnis zu machen. Muss auch aus dem Banking ein Erlebnis werden?

Neef: Bankgeschäft muss kein Event sein, das wäre falsch gedacht. Aber etwas Vereinfachung würde dem Kunden guttun. Wenn man für manche Geschäftsvorgänge unzählige Formulare durcharbeiten und unterschreiben muss, ist dies für den Kunden eine Zumutung – auch wenn dies teilweise der Regulierung geschuldet ist.

Schaich: Meiner Meinung nach ist es schwierig, aus dem Bankgeschäft etwas Spannendes zu machen. In der Regel ist es so, dass der Kunde vom Bankgeschäft, zumindest beim Bezahlen, so wenig wie möglich mitbekommen möchte. Und auf der Anlageseite möchte der Kunde gute Beratung bekommen. Diese kann theoretisch auch durch Algorithmen erfolgen. Das ist dann eine technische Angelegenheit, aber auch objektiv.

Trotz des technischen Fortschritts betonen die Bankverantwortlichen immer die große Bedeutung des menschlichen Faktors. Gibt es in 20 Jahren noch Bankberater, die in der Filiale arbeiten?

Schaich: Der Bankberater macht Angebote, die bereits heute in ähnlicher Qualität auch



Andreas Schaich: „Eine Filiale bietet nur dann einen Mehrwert, wenn dort Menschen arbeiten, die meine Partner sind. Wenn dort nur noch menschliche Roboter ohne Entscheidungskompetenz sitzen, brauche ich die Filiale nicht.“

technisch möglich sind. Gleichzeitig hat das Vertrauensverhältnis zum Berater in den letzten Jahren gelitten. Es wird unserer Meinung nach in Zukunft nur noch sehr wenige Bankberater geben. Und die sind quasi ein Zugeständnis an die Kunden, die noch in der alten Welt leben. Ein Luxus, den sich nur noch wenige Banken leisten können.

Neef: Das hat auch viel mit den internen Strukturen innerhalb der Banken zu tun. Meiner Wahrnehmung nach ist der Bankberater gar nicht mehr entscheidungsfähig, denn die Entscheidungsprozesse sind in hohem Maße zentralisiert und auch automatisiert. Kreditbeschlüsse werden beispielsweise in zentralen Einheiten getroffen, auch im Anlagebereich ist diese Tendenz zu spüren. Früher hatte ich eine kleine Vermögensverwaltung, da machte man auf telefonischen Zuruf und per Händedruck Geschäfte. Es wurde noch auf der Beziehungsebene gearbeitet. Ich persönlich habe seit rund 15 bis 20 Jahren keinen Bankberater mehr als echten „Partner“ erlebt. Die Berater treffen nicht mehr Entscheidungen für den Kunden, sondern für die Banken.

Gehen Sie da nicht etwas zu hart mit den Beratern ins Gericht?

Neef: Auf Seiten der Berater erlebe ich sehr viel Ängste und Strategien, die der Absicherung dienen. Ich kann mir vorstellen, dass diese Situation auch für den einzelnen Mitar-

»Die Kreditinstitute besitzen vielfältige Informationen über den Kunden. Auf dieser Basis können sie ihm passgenaue und personalisierte Angebote machen.«

Andreas Schaich, Z-Punkt

beiter sehr frustrierend ist. Sicherlich ist die geschilderte Entwicklung auch der zunehmenden Regulierung geschuldet. Dennoch, um es deutlich zu sagen: Solange der Bankberater nicht selbst Entscheider ist, kann ich als Kunde auf ihn verzichten. Er ist für mich wertlos. Wenn man ihm Kompetenzen zurückgibt und auch die nötigen technischen Hilfsmittel an die Seite stellt, ist er wieder ein echter Partner.

In der jüngsten Vergangenheit kam es zu etlichen Filialschließungen, auch für 2017 scheint sich dieser Trend fortzusetzen. Wie sehen Sie die zukünftige Rolle der Filiale?

Schaich: Der Filialabbau schreitet weiter voran. Filialen wird es nur noch dort geben, wo eine Sichtbarkeit der Bank vor Ort wichtig ist. Dies erfolgt aus Kostengründen nur noch sehr punktuell. Ansonsten ist die Rolle der Filiale analog der Rolle des Bankberaters zu sehen:

Eine Filiale bietet nur dann einen Mehrwert, wenn dort Menschen arbeiten, die meine Partner sind. Wenn dort nur noch menschliche Roboter sitzen, die zwar Fach-, aber keine Entscheidungskompetenz besitzen, brauche ich die Filiale nicht mehr.

Neef: Und Filialen mit dem Angebot eines Gemischtwarenladens auszustatten, wie es derzeit einige Banken und Sparkassen probieren, ist lediglich der verzweifelte Versuch, in andere Sphären zu kommen. Warum soll ich als Bank Tickets für Events oder Produkte regionaler Firmen verkaufen, wenn es dafür bereits zahlreiche Anbieter gibt? Auch frage ich mich, wo beim Ticketverkauf die Kompetenz einer Bank liegen soll. Es sind andere Formen von Präsenz vonnöten. Die Möglichkeit der Bargeldabhebung bei der Supermarktkette Rewe ist ein Beispiel, dass eine Bank auch an anderen „Touchpoints“ präsent sein kann. Sie muss sich beim Kunden verorten. Für mich sind sogenannte Schwarmfilialen in Altenheimen oder auch Einkaufszentren vorstellbar.

Kaum noch Berater, kaum noch Filialen. Können Sie unseren Lesern nicht doch noch einen Lichtblick für die Branche schenken?

Schaich: In unserer Studie „Bezahlen 2025“ haben wir ein Szenario mit „Klassische Banken auf Speed“ beschrieben. In diesem Szenario nutzen die traditionellen Banken die Möglichkeiten des „Instant Payment“, also von Zahlungen in Echtzeit, als Innovations-treiber. Sie entwickeln moderne Kontoführungsdienste am Point of Sale. Die Fintechs dienen dabei als Ideenlieferanten für die Banken, die sich regelmäßig die besten Innovationen herauspicken. Dadurch behaupten die Kreditinstitute ihre führende Position, zumindest im Bereich Zahlungsverkehr.

Zum Abschluss unseres Gesprächs: Welches Zukunftsthema – abseits des Bankgeschäfts – ist aus Ihrer Sicht am spannendsten?

Neef: Es ist ein Thema aus dem Gesundheitsbereich. Für mich stellt sich die Frage: Werden wir ewig leben können? Derzeit untersuchen Forscher das Alterungsgen und prognostizieren eine durchschnittliche Lebenserwartung von rund 150 Jahren. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen. Auch für die Finanzbranche.

Vielen Dank für das Gespräch.

MARCUS HIPPLER | FP