

## Digitalisierung

# Kleiner, schneller, digitaler: Die Wüstenrot Bank wechselt in den Zukunftsmodus

Mitte 2014 hat die Wüstenrot Bank beschlossen, sich konsequent auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Die Bank hat sich dazu ein klares Zielbild erstellt, welches ihre Transformation hin zu einer Digital-Bank mit klarem Fokus auf das Retailgeschäft vorsieht und sie zugleich zu dem führenden „Digital“-Unternehmen im W&W-Konzern formt. Ein Jahr danach ziehen die beiden Vorstände ein erstes Fazit des Umbaus, welches durchaus positiv ausfällt. Der Abbau von Altlasten beispielsweise durch den Um- und Abbau des Personalkörpers hat die Bank schlanker gemacht, die Migration auf ein Standard-Kernbankensystem der Fiducia schneller. Parallel wurden der Online- und Videoservice ausgebaut, die Online-Abschlussfähigkeit erhöht und die Retail-Produktpalette ausgedünnt und standardisiert. So hat das Institut auch intern im Konzern eine neue Rolle gefunden, stellen die Autoren zufrieden fest. **Red.**

Der Begriff „Banken im Wandel“ ist schon zu einer stehenden Redensart geworden. Insbesondere im Privatkundengeschäft bildet sich derzeit aber ein neues Bedrohungsszenario aus, welches die aktuellen Herausforderungen, die in der Finanzkrise geboren wurden, noch einmal verstärkt. Längst haben Banken sich an Schlagzeilen wie beispielsweise „Filiernetze auf dem Prüfstand“ oder „Banken leiden unter dem Zinsniveau“ gewöhnt. Doch in Zukunft dürfte sich der Druck auf die heimischen Kreditinstitute weiter erhöhen. Der Grund dafür liegt in dem absehbaren, weiteren Strukturwandel in der Branche, der

nicht nur durch äußere Einflüsse der Finanz- und Geldpolitik sowie der Regulation getrieben ist, sondern die Geschäftsmodelle der Institute im Kern berühren wird.

Nach Einschätzung der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank (WBP) verstärken zukünftig folgende Faktoren die Wettbewerbssituation der Kreditinstitute:

- Die dynamische Digitalisierung des Bankgeschäfts.
- Der Markteintritt von Nichtbanken.
- Die neue Marktmacht der Kunden.
- Spezialisierung.
- Der Marktanteilsausbau ausländischer (Direkt-)Banken.

Bei weiterhin gleichbleibend unbefriedigenden Ertragschancen aus dem klassischen Zinsgeschäft und hohem Verwaltungskostendruck aus dem Geschäftsbetrieb und der Vertriebsorganisation steht die Branche somit vor bemerkenswerten Herausforderungen.

### Individuelle Antworten

In diesem Szenario ist jede Bank für sich gefordert, Antworten zu einer zukunftsträchtigen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu entwickeln. Die Wüstenrot Bank hat sich dieser Aufgabe bereits vor rund einem Jahr intensiv gewidmet und daraus klare

Handlungsoptionen abgeleitet. Dazu war naturgemäß zunächst eine umfangreiche Bestandsaufnahme des „Ist“ vorzunehmen.

Gegründet 1968 als Spezialinstitut für Baufinanzierungen, unterstützte die Wüstenrot Bank zunächst im Wesentlichen die Kunden der Wüstenrot Bau-sparkasse bei der Finanzierung ihrer Immobilienvorhaben. Aus der Fusion mit der Wüstenrot Hypothekenbank ist 2005 die Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank entstanden (WBP), eine der ersten Universalbanken mit Pfandbrieflizenz nach dem im Juli 2005 neu in Kraft getretenen Pfandbriefgesetz.

Derzeit fungiert die Wüstenrot Bank als ein Institut für den privaten Kunden, das neben der klassischen Baufinanzierung auch Spar- und Anlageprodukte, Wertpapiere und Investmentfonds sowie Girokonten anbietet. Der Fokus liegt dabei auf einfachen und multikanalfähigen Produkten, denn neben der Beratung vor Ort durch die beiden Ausschließlichkeitsorganisationen der Wüstenrot und Württembergischen bedient die Wüstenrot Bank Kundenbedürfnisse auch online. Innerhalb der Stuttgarter Wüstenrot & Württembergische-Gruppe (W&W) agiert die Wüstenrot Bank weiterhin als der außerkollektive Finanzierer, der sich verstärkt über den Kapitalmarkt – speziell auch den Pfandbriefmarkt – refinanziert.

### Der Weg zur neuen Digitalbank

2014 wurde mit der Weiterentwicklung und dem Umbau der Wüstenrot Bank begonnen. Konkret ließen sich folgende, teilweise spezifische Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung dabei herausarbeiten:

- Ein massiver Marktumbruch durch die Digitalisierung bei Beratung, Service, Auswahl und Verkauf von Finanzdienstleistungsprodukten.
- Regulatorische Veränderungen (zum Beispiel MiFID II, Eigenkapitalanforderungen).

#### Die Autoren



Dr. Marc Kaninke



Rüdiger Maroldt

beide Mitglied des Vorstands,  
Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank,  
Stuttgart

- Hoher Betriebs- und Pflegeaufwand technischer Systeme.
- Eine starke Abhängigkeit von Zinsertträgen im Niedrigzinsumfeld.
- Großes ungenutztes Potenzial bei den über sechs Millionen Konzernkunden.

Die Bestandsaufnahme offenbart deutlich den hohen Handlungsdruck, dem sich die Wüstenrot Bank gegenüber sah. Mit der begonnenen Transformation der Bank soll eine strategische Chance hinsichtlich Durchdringung bei Bestandskunden, Gewinnung von Neukunden, Potenzialerschließung im Ausschließlichkeitsvertrieb, Nutzung der Marke Wüstenrot, Steigerung der Positionierung als fokussierte Direktbank und dem Ausbau Online-fähiger Produkte/ Prozesse und moderner Online-Tools ergriffen werden. Die Bank hat sich dazu ein klares Zielbild erstellt, welches ihre Transformation hin zu einer Digital-Bank mit klarem Fokus auf das Retailgeschäft vorsieht und sie zugleich zu dem führenden „Digital“-Unternehmen im W & W-Konzern formt.

### Umbau von zwei Seiten

Um diesem Anliegen gerecht zu werden, hat sich die Wüstenrot Bank dazu entschlossen, die Schwächen mit einer Doppelstrategie anzugehen. Einerseits wurden überfällige Altlasten definiert, die, um den Geschäftsbetrieb auch im vorhandenen Status quo aufrecht zu erhalten, ohnehin in Angriff genommen werden mussten. Dazu zählten beispielsweise ein Um- und Abbau des Personalkörpers, die Überprüfung der Konzernbankfunktionen, die Herstellung des bis dahin eingeschränkten Konzernübergreifenden Kundenzugangs und – als wichtigste Maßnahme – die Migration auf ein Standard-Kernbankensystem, das den Anforderungen an einen effizienten Geschäftsbetrieb entspricht und die hohen Komplexitäten in der Bank reduzieren sollte.

Andererseits sollten aber auch Chancen, die sich aus dem Umbruch in der Bankenwelt ergeben, konsequent genutzt werden können. Die dazu entwickelten Themenfelder basieren auf der Forcierung der Marketingaktivitäten und Kampagnenfähigkeit, einer Anpassung des Produktportfolios, dem sukzessiven Aufbau von neuen Kompetenzfeldern sowie zukunftsgerichtete Funktionserweiterungen im Front-End. Nach diesem Dreh-

buch ist die Wüstenrot Bank seit Herbst letzten Jahres unterwegs und konnte bereits einige wesentliche Etappen erreichen.

An erster Stelle ist hier die Vereinbarung mit der Fiducia IT AG zum Wechsel auf ein neues Kernbankensystem anzuführen, wobei der Überführungstermin in die neuen Systeme auf den 31. März 2017 terminiert ist. Dieser Dienstleistungsvertrag ist eines der zentralsten Projekte, mit dem die Bank einen wesentlichen Fortschritt für ihre digitale Wettbewerbsfähigkeit erzielt. Der Hauptgrund dafür liegt in der latenten Unwirtschaftlichkeit beim Betrieb eines eigenen Kernbankensystems.

### Neues Kernbankensystem als wesentlicher Meilenstein

Die Auswahl für diesen Anbieter fiel vor dem Hintergrund seiner großen Erfahrung als führender Dienstleister in diesem Segment, dem nahezu 1 200 Bankpartner, darunter auch 50 Privatbanken, angeschlossen sind. Durch den Einsatz des neuen Kernbankensystems kann die Wüstenrot Bank nicht nur die Kosten erheblich reduzieren, sondern sich zugleich auch auf ihr eigentliches Kerngeschäft besser konzentrieren: Die Entwicklung von Innovationen im Frontoffice- und Produktbereich.

Parallel zu dieser grundsätzlichen Entscheidung für ein neues „Operating model“, dem zugleich auch die Hinführung zu einer schlanken Aufbauorganisation und der Konzentration auf den Retail- und Online-Markt zuzuordnen ist, besitzen die Aspekte „Kundenansprache und Produkte“ die größten Wirkungshebel.

Dazu zählen, ganz im Sinne der Eingangs erwähnten wesentlichen Bestimmungsfaktoren für den weiteren Marktumbruch – die Digitalisierung des Bankgeschäftes, der Markteintritt von Nichtbanken und die neue Marktmacht der Kunden – folgende wesentliche Stellhebel:

- der Ausbau von Online-Services, Callcenter-Aktivitäten, Videotelefonie.
- die Erhöhung der Online-Abschlussfähigkeit: One-Click-to-Sales.
- Identische Preise Online und Offline.
- Steigerung Direktvertrieb, Ausbau der

Kampagnenfähigkeit durch mehrstufige Kampagnenprozesse.

- Ausbau der Neukunden- und Bestandskundenkontaktstrecke.
- Standardisierte Retail-Produktpalette: Konten/Karten, Einlagen, BauFi, Top-Depot, Ratenkredit, Bausparen und Versicherungen.
- Gezielte Entscheidungen zu Eigen-/Fremdproduktion bei Produkten und Services.

Ein aussagekräftiges Beispiel, wie die Wüstenrot Bank ihren strategischen Fahrplan diesbezüglich umsetzt, ist das Thema Video. Hierbei interagieren die Digitalisierung, die Marktmacht der Kunden und der Markteintritt von Nichtbanken bereits sehr harmonisch zum Nutzen der Bank miteinander. Als eine der ersten Banken in Deutschland startete die Wüstenrot Bank im Januar 2015 die Videolegitimation bei der Kontoeröffnung. Dieser neue Marktauftritt geschieht in Zusammenarbeit mit dem Partner Web-ID-Solutions.

### Vielfältige Nutzung der Videotechnologie

Als Alternative zum althergebrachten Postident-Verfahren können sich Kunden bei der Kontoeröffnung seither beispielsweise über den eigenen PC oder das Tablet bequem von zu Hause aus legitimieren. Benötigt werden dazu nur ein gültiger deutscher Personalausweis oder Reisepass, eine stabile Internet-Verbindung und eine Webcam. Damit erfüllte die WBP zugleich als einer der first mover auch bei der Kontoeröffnung das zentrale Leistungsversprechen einer Direktbank – bequemes Banking von zu Hause oder unterwegs, womit zugleich auch die Themen Digitalisierung und Marktmacht der Kunden beziehungsweise die vollständige Konzentration auf deren Wünsche, exemplarisch gut abgebildet werden.

Abstriche bei der Sicherheit gegenüber dem Postident-Verfahren oder der von der Wüstenrot Bank ebenfalls angebotenen Legitimation bei einem Wüstenrot-Außendienstpartner müssen die Kunden dabei nicht fürchten. Das Legitimationsverfahren ist mit höchsten Sicherheitsstufen versehen und von den Aufsichtsbehörden genehmigt.

Auch auf einem anderen Feld nutzt die Wüstenrot Bank die Videotechnologie

bereits erfolgreich: Als Beratungsinstrument im Investmentgeschäft. Zunächst rund 250 Außendienstpartner der Ausschließlichkeitsorganisationen von Wüstenrot und Württembergischer können das Angebot nutzen und ihre Kunden für diese neue Form der Beratung zu begeistern. Mit dem Kunden, der zuvor entsprechendes Interesse signalisiert hat, wird ein Video-Beratungstermin in einem Wüstenrot-Center oder einer Generalagentur vereinbart, zu dem sich dann ein Wertpapierspezialist der Wüstenrot Bank aus Ludwigsburg zuschaltet.

Dieser steuert dann das Gespräch mit dem Kunden und führt die Beratung durch. Der Spezialist bereitet alle notwendigen Unterlagen wie etwa das Beratungsprotokoll oder den Kaufauftrag auf, leitet diese an den Außendienstpartner weiter, wo sie dann vom Kunden unterschrieben werden können. In vorher durchgeführten Testläufen hat sich bereits gezeigt, dass die Erfolgsquote der neuen Video-Beratung hoch ist. Über 50 Prozent der Beratungen mündeten unmittelbar in einen Geschäftsabschluss.

Mit dieser hohen Erfolgsquote erfüllt die Video-Beratung zugleich zwei wesentliche Kriterien, die für einen erfolgreichen Umbau der Wüstenrot Bank eine entscheidende Rolle spielen. Zum einen die Verringerung der Abhängigkeit vom Zinsgeschäft und den Ausbau der Provisionseinnahmen. Zum anderen jedoch – und mindestens ebenso wichtig – den sukzessive erweiterten Zugang zu W & W-Konzernkunden. Dort liegen für die Wüstenrot Bank noch unerschlossene Potenziale, von deren Nutzung wiederum auch die Vertriebe von Bausparkasse und Versicherung in hohem Maße profitieren können. Beispielsweise durch die Rückführung bei beratungsintensivem (Folge-)Geschäft, für das der erfolgreiche Bankkontakt auslösender Moment war.

## Konzernkunden im Fokus

Auch die Generierung von Neukunden durch die Wüstenrot Bank ist für die etablierten Vertriebsorganisationen vor dem Hintergrund möglicher Überleitungen sehr interessant. Insgesamt ergibt sich daraus eine gegenseitige Befruchtung, von der alle Vertriebswege profitieren.

Der Umbau der Wüstenrot Bank ist ein äußerst ambitioniertes Projekt, doch die Chancen für ein Gelingen stehen sehr

gut. Im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern verfügt die Wüstenrot Bank über kein teures Filialnetz, ist bereits als Direktbank am Markt gut etabliert und kann – Stichwort Konzernkunden – Potenziale in Angriff nehmen, die Wettbewerbern auf diese Weise nicht zur Verfügung stehen. Zugleich verdeutlichen die in diesem Beitrag gewählten Beispiele des Erneuerungskurses in Produkt- und Serviceangebot, dass die eingeleiteten Änderungen Wirkung zeigen.

Unter dem Strich bleibt somit festzuhalten, dass die Wüstenrot Bank der von den meisten Auguren vorhergesagten Neuausrichtung im Bankenmarkt mit Selbstbewusstsein entgegensehen kann. Die Weichen dafür, dass die künftige, neue Wüstenrot Bank mit ihrer Transformation zu einer Digital-Bank mit klarem Fokus auf das Retailgeschäft zu den Spezialisten mit guten Zukunftschancen zählt, sind jedenfalls gestellt. 