

„Jedes Produkt, jede Dienstleistung und jeder Ablauf muss hinterfragt werden“

Mit einer klugen Mischung aus persönlicher Beratung und konsequenter Digitalisierung will die Commerzbank hierzulande Marktanteile im Bankgeschäft gewinnen. Martin Ziele betont im Redaktionsgespräch noch einmal ausdrücklich, wie wichtig ihm eine tief greifende und möglichst schnelle Umsetzung der angekündigten Digitalisierungsprozesse in seinem Haus ist. Einen wichtigen Beitrag soll künftig aber auch das Beratungskonzept in einer neuen Art von Filialen leisten. Aufgeschlossen zeigt sich der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank nicht nur für die Kooperation mit Fintechs, sondern auch für die Erprobung der digitalen Vermögensverwaltung, möglicherweise als Hybridkonzept aus persönlicher und digitaler Anlageberatung. Bei der Anwendung vernetzter Verfahren der Datenauswertung sieht er die Kreditwirtschaft der größeren Kundenbasis und der besseren Vertrauenswerte wegen gegenüber den sogenannten Digital Giants im Vorteil. (Red.)

K Herr Zielke, Sie haben der Commerzbank einen strikten Digitalisierungskurs verordnet. Ihr Ziel ist es, 80 Prozent der relevanten Prozesse bis 2020 zu digitalisieren. Das klingt nach einer Mammutaufgabe ...

Der technologische Fortschritt zwingt Unternehmen aller Branchen zu grundlegenden Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle. Die Kundenwünsche haben sich verändert, Unternehmen müssen sich anpassen. Wer nur an der Oberfläche kratzt und nur halbherzig

auf die neuen Gegebenheiten reagiert, wird keine Chance haben. Nur wer es schafft, seine gesamte Bank zu digitalisieren und dafür geeignete Prozesse „end-to-end“ so weit wie möglich zu automatisieren, hat auf dem Markt eine Zukunft. Jedes Produkt, jede Dienstleistung und jeder Ablauf muss hinterfragt werden.

K Macht Ihnen solch ein grundlegender Wandel nicht Angst?

Was sich wie eine Bedrohung anhört, ist tatsächlich eine große Chance. Denn Veränderung und Wandel ermöglichen Innovationen und Wachstum. Dabei dürfen wir nicht zögerlich oder zaghaft sein und dürfen auch nicht vor großen Schritten und tief greifenden Veränderungen zurückschrecken. Digitalisierung ist für uns kein

Selbstzweck, sondern der entscheidende Hebel, um die Bank für unsere Kunden einfacher, schneller und besser zu machen. Nur abwarten ist keine Alternative. Die Welt um uns herum ändert sich schnell. Deshalb müssen und wollen auch wir uns weiterentwickeln – damit wir die Chancen, die sich für uns ergeben, nutzen können.

K Hat die deutsche Wirtschaft das Thema Digitalisierung hinreichend im Blick? Allem Eindruck nach zögern viele Firmen noch mit der Umsetzung ...

Unstrittig ist: Die große Mehrheit der deutschen Unternehmen hat die Digitalisierung als strategische Priorität zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit erkannt und befasst sich intensiv mit der digitalen Transformation. Erstaunlich ist



Foto: Commerzbank AG

Martin Zielke,
Vorsitzender des Vorstands,
Commerzbank AG,
Frankfurt am Main

aber in der Tat, dass lediglich 40 Prozent der deutschen Unternehmen schon Projekte zur digitalen Transformation realisiert haben.

Wie sieht das bei Banken aus?

Bankprodukte sind bereits digital. Dennoch tun sich erstaunlicherweise Banken, die schon seit geraumer Zeit IT zur Unterstützung und Automatisierung von Geschäftsprozessen nutzen, in Sachen digitaler Innovationen schwerer als andere Branchen.

Ist das angesichts der traditionell großen Bedeutung von IT bei Kreditinstituten nicht eigentlich ein kaum zu verstehender Widerspruch?

Banken ging es lange Zeit auch auf der Ertragsseite sehr gut. Sie waren nicht gezwungen, Innovationen etwa in die eigenen Systeme ganzheitlich anzugehen. Verbesserungen der IT-Struktur wurden häufig nach Bedarf vorgenommen, statt Systeme von Grund auf an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Die Finanzmarktkrise hat wiederum dazu geführt, dass umfassende Investitionen aufgeschoben werden mussten. Was bis heute bleibt, sind die hohen regulatorischen Anforderungen. Deren Umsetzung bindet viel Kapital, das den Spielraum für notwendige Investitionen in die digitale Transformation und innovative Technologien einschränkt.

Und verstärkt wird der Druck auf Banken noch durch die anhaltenden Niedrigzinsen ...

In der Tat, Banken können insbesondere aus dem Einlagengeschäft nur noch deutlich geringere Erträge erzielen. Davon sind die deutschen Kreditinstitute besonders betroffen. Denn der Zinsüberschuss macht bei Banken und Sparkassen in Deutschland den Großteil der operativen Erträge aus. Je länger die Zinsen auf niedrigem Niveau verharren, desto mehr müssen sich Banken anstrengen, um auf lange Sicht profitabel zu wirtschaften. Da das Zinsniveau erwartungsgemäß auf längere Zeit niedrig sein wird, ist der Handlungsdruck für Banken deshalb vergleichsweise höher als für andere Branchen. Ohne Gegenmaßnahmen würde ein Großteil der deutschen Kreditinstitute in die Verlustzone rutschen.

Sind Großbanken überhaupt in der Lage, sich tief greifend zu verändern?

Wir Banken müssen in der Tat schnell handeln. Und die Veränderungen müssen radikal sein. Entgegen der allgemeinen Auffassung haben Banken ihre Geschäftsmodelle in der Vergangenheit durchaus immer wieder angepasst und neue Technologien adaptiert. So wurde 1965 das Brief- und Fax-Banking eingeführt. Ende der achtziger Jahre folgte das Telefonbanking, das Mitte der neunziger Jahre zu dem Auf-

„Veränderung und Wandel ermöglichen Innovationen und Wachstum.“

kommen der ersten Direktbanken und On-linebroker führte. Bereits damals wurde der Untergang der Filialbanken vielfach prognostiziert. Doch das Geschäftsmodell ergänzt um die neuen Zugangskanäle ist weiterhin gefragt.

Lässt sich denn die Entwicklung von damals auf die aktuelle Situation übertragen? Der technologische Fortschritt vollzieht sich doch immer schneller. Allein die Anzahl der Smartphone-Nutzer weltweit hat sich von 18,6 Prozent im Jahr 2010 auf fast 75 Prozent im Jahr 2015 gesteigert ...

Die Digitalisierung ist kein neues Phänomen. Aber sie erfasst inzwischen fast alle Bereiche unseres Geschäftes. Das wird den Markt in den nächsten fünf bis zehn Jahren grundlegend verändern. Es ist davon auszugehen, dass Kunden auch ihre Finanzprodukte in Zukunft deutlich häufiger mobil abschließen. Schicke Finanz-Apps an der Schnittstelle zum Kunden alleine reichen jedoch nicht aus. Nutzer erwarten zunehmend Geschwindigkeit. Ein Bankprodukt soll genauso schnell abschließbar sein, wie ein Bestseller-Roman von Amazon geliefert wird. Weil Bankprodukte nicht greifbar, sondern oft virtuell sind, will der Kunde sie zudem sofort zur Verfügung haben – wie zum Beispiel das gewünschte Buch per Klick auf den Kindle.

Der Kunde bestimmt, wann und wie er seine Bankprodukte bequem via Smartphone, Onlinebanking, Telefon oder vor

Ort in der Filiale abschließen kann. Und dabei erwartet er, dass das Produkt und der Service ganz individuell und persönlich auf ihn abgestimmt sind.

Wie geht die Commerzbank dabei konkret vor?

Wir haben uns klare Ziele gesetzt und arbeiten die jetzt ab: Wir haben 14 Digitalisierungsvorhaben definiert. Das sind die sogenannten Journeys, in denen wir einen Prozess über alle Segmente und Bereiche hinweg digitalisieren. Diese Aktivitäten bündeln wir in unserem Digital Campus. Bis zu 1000 Kollegen sollen dort den digitalen Wandel der Commerzbank vorantreiben. Das passiert in agilen Teams mit flachen Hierarchien und schnellen Entscheidungen.

Gibt es seit dem Anlaufen des Projektes schon konkrete Fortschritte?

Ja, die gibt es. Im vergangenen Jahr hat sich ein kleines Team von Kollegen zwei Wochen lang eingeschlossen und von null auf hundert einen funktionsfähigen Prototypen für unseren neuen digitalen Ratenkredit auf die Beine gestellt. Auf Basis dieser Technik können wir auf unserer neuen Vertriebsplattform „One“ den gesamten Kreditprozess digital abwickeln. Der Kunde muss nicht einmal seine Bonitätsdaten eingeben, sondern kann einfach sein Konto auslesen lassen. Das System übernimmt die Daten und erstellt eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Das funktioniert nicht nur mit einem Commerzbank-Konto, sondern auch dann, wenn das Konto bei einer anderen Bank liegt. Die Daten werden automatisch an unsere Risikofunktion übermittelt, wo – ebenfalls automatisch – ein Kreditangebot erstellt wird. Das Ganze dauert weniger als 60 Sekunden. Im April führen wir das in unseren Filialen ein.

Machen Sie das alles allein oder mit Partnern?

Nein, wir müssen ja nicht alles selbst neu erfinden. Um unsere digitale Kompetenz zu erhöhen, verfolgen wir interessiert den Wettbewerb und engagieren uns in der Fintech-Szene. Das tun wir sowohl direkt als auch über unsere Töchter Commerz Ventures, den Main Incubator und Open Space. Wir unterstützen Gründer mit guten

Ideen und sind dadurch nah dran an den Innovationen von morgen. Denn von der Innovationskraft und der Dynamik der neuen Marktteilnehmer können wir viel lernen.

Fintechs sind demnach längst nicht mehr die große Gefahr für die etablierten Banken für die man sie anfänglich gehalten hat?

Die anfängliche Sorge der Branche, durch disruptive Finanztechnologien vollständig ersetzt zu werden, hat sich bislang nicht bestätigt. Die meisten Fintechs setzen ihrerseits auf Kooperation. Die weitaus größere Herausforderung stellen für mich sogenannte Digital Giants wie Amazon, Apple oder Alibaba dar. Aber auch etablierte Unternehmen aus anderen Branchen drängen auf den Markt, insbesondere im Zahlungsverkehr. So haben zum Beispiel die Telekommunikationsanbieter O2 und Vodafone jüngst eine Banklizenz erworben.

Stehen Banken gegenüber solchen Wettbewerbern nicht auf verlorenem Posten?

Nein, das sollte uns nicht verunsichern. Denn Banken haben diesen neuen Wettbewerbern gegenüber nach wie vor entscheidende Vorteile: Banken haben eine große Kundenbasis, ein umfassendes Produktangebot sowie Erfahrung und Sicherheit im Umgang mit Finanzen. Diese Vorteile müssen Banken nutzen und sich gleichzeitig an die Anforderungen an modernes Banking anpassen. In Zukunft müssen Banken in der Lage sein, innovativ, schnell und dem Markt immer einen Schritt voraus zu sein. Kurzum: Die Geschäftsmodelle von Banken müssen schneller, einfacher und besser werden.

Wie könnten die Geschäftsmodelle von Banken aussehen?

Eine Bank sollte klar festlegen, welches Geschäftsmodell sie in Zukunft verfolgen und auf welche Stärken sie sich besinnen will. Dabei tun sich aktuell zwei Stoßrichtungen auf: „Plattform“ und „Berater“ bilden die äußeren Eckpfeiler und stecken das Handlungsfeld ab, in dem wir uns bei der digitalen Transformation bewegen.

Könnten Banken im Extremfall also zu reinen Abwicklungsplattformen werden?

Als Inhaber einer Banklizenz würden die Institute dann nur noch dafür sorgen, dass die Finanzprozesse digitaler Start-ups und bankenferner Branchen nach regulatorischen Anforderungen abgewickelt werden. Erträge würden in diesem Fall ausschließlich aus der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde generiert. Der direkte Kontakt zum Bankkunden und die Beratungshoheit würden dabei allerdings dem Wettbewerb überlassen.

„Persönlich und digital, der richtige Mix wird ein Schlüssel zum Erfolg sein.“

Mit der EU-Zahlungsverkehrsverordnung (PSD II) wurde ein erster Schritt in Richtung Plattform getan. Sie verpflichtet Finanzinstitute ab 2018, auf Wunsch ihrer Kunden Daten automatisiert per Schnittstelle an sogenannte Drittanbieter herauszugeben oder in deren Auftrag Zahlungen auszuführen ...

Das stimmt. Aber wir sollten diese neuen Regeln offensiv angehen. Denn in der Diskussion um die Verordnung wird oft vergessen, dass die Neuerungen nicht nur Wettbewerbern, sondern auch den Banken neue Geschäftsfelder ermöglichen. Die Nutzerzahlen etwa von AirBnB und Uber zeigen, dass Plattform-Modelle Zukunft haben. Wenn Banken sich dem Kooperationsgedanken nicht verschließen und es beispielsweise Fintechs leicht machen, ihre innovativen Produkte an die Banksysteme anzuschließen, bleiben sie für ihre Kunden auch weiterhin attraktiv.

Müssen solche Entwicklungen nicht die Datenschützer alarmieren?

Die Marktforschung zeigt, dass Kunden höchsten Wert auf Datenschutz legen und ihre Daten deshalb eher Banken anvertrauen würden als beispielsweise Branchengrößen wie Google und Facebook. Regulierung kann so auch zum Wettbewerbsvorteil werden. Wir müssen es nur schaffen, den Kundenvorteil einer regulierten Branche herauszustellen. Dann kann aus einer neuen regulatorischen Anforderung doch noch ein sinnvolles Investment werden.

Reicht für die Banken allein ein Andocken innovativer Dienste?

Die Stärken der Bankenbranche liegen vor allem im Kontakt mit ihren Kunden. Dabei spielt die Filiale in der deutschen Bankenlandschaft weiterhin eine wichtige Rolle. Neukunden werden vor allem über Filialen gewonnen. Deshalb bleiben wir bei den Kunden vor Ort und werden uns nicht aus der Fläche zurückziehen.

Wir wollen davon profitieren, dass viele unserer Wettbewerber den umgekehrten

Weg gehen und Filialen schließen. Von den gegenwärtig 34000 Filialen in Deutschland werden mehrere Tausend aus dem Markt verschwin-

den, das ist sicher. Das erhöht unsere Chancen, Marktanteile zu gewinnen. Denn die Kunden wünschen sich trotz zunehmender Online-Affinität den persönlichen Kontakt. Die Filiale ist für sie ein wichtiger Kanal, der zu einer umfassenden Multi-Kanalbank gehört.

Ist das nicht Wunschdenken?

Auch die Filialen müssen sich verändern. Das einstige filialzentrierte Beratungsmodell verschiebt sich zu einem Betreuungsmodell, in welchem Filiale und Berater gleichberechtigt neben digitalen Kanälen wie Online- und Mobile-Banking, Call-Center, SB-Zone und Videoberatung stehen. Überflüssig werden Filialen jedoch keineswegs. Das haben auch Zalando, Amazon und Co. erkannt und auch eigene Flagship-Stores eröffnet.

Wie werden die Bankfilialen denn künftig aussehen?

Mit City- und Flagship-Filialen sind bereits erste Tendenzen am Markt zu erkennen. Nicht alle Filialen werden länger wie Vollsortiment-Warenhäuser sein. Vielmehr gibt es neben einzelnen Großfilialen in Ballungsgebieten viele moderne Service- und Beratungspunkte, die dem Kunden bei alltäglichen Fragen Hilfestellung bieten. Zum Beispiel, wie sie eine Kreditkarte freischalten oder eine App auf ihr Firmen-Tablet herunterladen können.

Nur mit derartigen Angeboten und Services können wir uns aktiv vom Wettbewerb unterscheiden. Entscheidend ist der Mehrwert



in Form von persönlichem Service und Beratung. Zukünftige Geschäftsmodelle sind fokussiert auf den Kunden, und zwar digital und persönlich.

K Dafür müssen Banken ihre Kunden aber gut kennen. Was heißt das für die Datenauswertung?

Kunden auf Basis der vorhandenen Informationen zu analysieren und daraufhin möglichst passgenaue Lösungen anzubieten, ist im Grunde keine neue Bankdienstleistung. Das machen Banken schon seit jeher. Neu sind aber vernetzte Verfahren der Datenauswertung. Mit ihrer Hilfe können Banken dies in Zukunft schneller, umfangreicher und vermutlich auch besser für ihre Kunden tun. Denn im Vergleich zum Wettbewerb kennen Banken ihre Kunden sehr gut, analysieren nicht blind, sondern stellen die richtigen Fragen. Grundvoraussetzung dafür ist ein umfassender Datenpool. Durch intelligente Vernetzung der Vertriebskanäle können Bank und Kunde

den aktuellsten Datenstand in Echtzeit einsehen und bei Bedarf Vorgänge zum Teil automatisch bearbeiten.

K Wie schätzen Sie die Chancen für Robo Advisory ein?

Untersuchungen zufolge könnte sich jeder zweite Privatanleger vorstellen, in einigen Jahren eine digitale Vermögensverwaltung zu nutzen. Die Vorteile für den Kunden liegen auf der Hand: geringere Kosten, vereinfachter Zugang und größere Produktvielfalt. Noch sieht es aber so aus, als wenn das Thema Robo Advisory aktuell nur etwas für erfahrene Anleger wäre.

K Die Eintrittsschwelle ist also noch zu hoch?

Auch hier kann die Bank ihren Kunden mit verschiedenen Ausgestaltungsmodellen entgegenkommen und etwa ein Hybridmodell aus persönlicher und digitaler Anlageberatung anbieten.

K Wie sieht die Bank der Zukunft für Sie also aus?

Persönlich und digital, der richtige Mix aus innovativer Vertriebsplattform und modernen Filialformaten wird ein Schlüssel zum Erfolg sein. Davon bin ich fest überzeugt. Wie so oft wollen Kunden kein schwarz oder weiß, Plattform oder Berater. Wir fokussieren uns auf das, was den Kunden einen eindeutigen Mehrwert bietet. Danach richten wir unsere Ziele aus: Neuste Technologie gepaart mit persönlicher Beratung und hohen Sicherheits- und Datenschutzstandards.

K Sehen Sie dabei auch Einsparpotenzial?

Dort, wo kein klarer Mehrwert geboten wird, werden auch keine Geschäfte mehr gemacht. Das vereinfacht Geschäftsmodelle und verschafft Freiraum für notwendige Investitionen. Am Ende müssen Banken einfacher, schneller und besser werden. **■**

Verantwortungsvolles Handeln.

Bewährt seit 427 Jahren.

Im Bankgeschäft zählt Vertrauen heute mehr denn je. Wir verstehen uns als verantwortungsvoll handelnder Partner, der seine Kunden kompetent und individuell betreut und dabei ihren dauerhaften Erfolg im Blick hat. Seit 427 Jahren wird Berenberg von persönlich haftenden Gesellschaftern geleitet – das ist ein Prinzip, das das verantwortungsvolle Handeln unseres Hauses geprägt hat. Und das von mehr als 1.500 Mitarbeitern in Europa und den USA gelebt wird.

www.berenberg.de