

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
---------------	---

## I. Megatrends

### **Bank & Zukunft – Geschäftsmodellinnovationen für die Bank der Zukunft**

*Claus-Peter Praeg*

1. Einleitung .....	17
2. Entwicklungen im deutschsprachigen Bankenmarkt .....	18
3. Geschäftsmodellinnovationen .....	21
3.1 Begriffsdefinition zu Geschäftsmodellen .....	21
3.2 Strukturen von Geschäftsmodellbeschreibungen .....	22
3.2.1 St. Galler Business Model Konzept .....	22
3.2.2 Business Model Canvas .....	23
3.3 Anwendungen der Modelle .....	24
4. Handlungsfelder für die Transformation der Banken .....	27
5. Fazit und Ausblick .....	29

### **Die neuen Spielregeln in der Kundenbeziehung – Vertrieb neu gedacht**

*Axel Liebetrau*

1. Einleitung .....	31
2. Die Filiale im Wandel – ein Konzept mit Zukunft? .....	31
3. Geht gute Beratung nur mit persönlichem Kundenkontakt? .....	32
4. Ist der Kunde entweder ein Filial- oder ein Online-Kunde? .....	33
5. „Geschäfte sind Mittelalter“ und Cross-Channel ist State of the art .....	35
6. Triangulation und Kontext sind die Zukunft .....	36
6.1 Faktor Ort .....	36
6.2 Faktor Situation .....	37
6.3 Faktor Bedürfnisse .....	38
7. Kaufprozess im Umbruch – Praxisbeispiel Audi City Berlin .....	38
8. Der Berater ist weniger wichtig, aber kein Auslaufmodell .....	40

### **Gute Banken, miese Banken – Von ruinöser, zentralistischer Steuerung zu unternehmerisch-dezentralisierter Führung bei Banken und Finanzdienstleistern**

*Niels Pfläging*

1. Gute Banken, miese Banken: Wie heutige Banken ihre Misere selbst erzeugen . . . .	41
--	----

2. Der Unterschied zwischen kompliziert und komplex . . . . .	43
3. Die historische Entwicklung der Marktdynamik und die Rückkehr der Komplexität in die Bankwirtschaft in den 1970ern . . . . .	44
4. Die Erfindung von Management und seine anhaltende Wirkung auf Banken und Finanzdienstleister . . . . .	45
5. Das Steuerungs-Dilemma: Warum die meisten heute beschworenen Lösungen für die Bankwirtschaft keine sein können . . . . .	46
6. Exkurs: Ein paar Worte zur Natur des Menschen . . . . .	46
7. Die Alternative: Wie Banken zentrale Steuerung überwinden können – und warum sie es müssen . . . . .	47
8. Handelsbanken – eine „gute Bank“: 45 Jahre überlegene Performance durch radikale Dezentralisierung . . . . .	48
9. Performance-Systeme für die gute Bank . . . . .	49
10. Prinzipien und Praktiken der komplexitätsrobusten, guten Bank . . . . .	52

## II. Privatkundengeschäft

### Die Mühen der Ebene: Fakten und Gedanken zur Zukunft des Retailbanking

*Rüdiger Szallies*

1. Die neuen Realitäten . . . . .	57
2. Die Zwänge der globalen Digitalisierung . . . . .	59
3. Von produktiven Ressourcen und stillen Reserven: Die Chancen für das Establishment im Retailbanking . . . . .	62

### Bank einfach anders! – Die kundenzentrierte Filiale

*Elmar Wegenaer*

1. Einleitung . . . . .	67
2. WWW & Warum Filialen . . . . .	67
2.1 Wo kommen wir denn her? . . . . .	67
2.2 Warum können Filialen auch eine Zukunft haben? . . . . .	68
2.2.1 Bargeldversorgung – Wahrnehmung Raum . . . . .	68
2.2.2 Beratung – Wahrnehmung Mensch . . . . .	69
3. WWW & Welche Filialinhalte – Content? . . . . .	69
3.1 Fern- und Nahwirkung . . . . .	70
3.2 Markt & Service-Welt . . . . .	71
3.3 Beratungswelt . . . . .	72
4. WWW & Wo? Kunden-Affinität und Standort . . . . .	73
5. WWW & Was sind die Erfolgsfaktoren? . . . . .	75
6. WWW & Die Wir-Filiale . . . . .	75

**SmartBanking – Digitale Beratung zu Finanzdienstleistungen**

*Roman Chromik*

- 1. SmartBanking – digitale Transformation traditioneller Privatkundenbanken-Modelle auf Basis alter Stärken ..... 77
- 2. SmartBanking & Videoberatung – traditionelle Stärken in digitalen Wettbewerbsvorteil verwandeln ..... 78
  - 2.1 Ist Beratungs-Know-how noch gefragt? ..... 79
  - 2.2 Transformation traditioneller Stärken in digitale Wettbewerbsvorteile ..... 79
  - 2.3 Der Weg zur digitalen Beraterbank ..... 79
- 3. Erfolgreiche Zielgruppendefinition für Videoberatung: Warum alte Kundenportfolioanalyse-Modelle nicht funktionieren ..... 81
  - 3.1 SmartBanking-Affinität im bestehenden Kundenportfolio ..... 81
  - 3.2 SmartBanking – ein Instrument zur Neukundengewinnung? ..... 82
- 4. Bedeutung und Schwerpunkte der Change-Arbeit für eine erfolgreiche Einführung von SmartBanking ..... 82
- 5. Digital und doch persönlich: Wie stark kann Kundenbindung über digitale Beratung sein? ..... 85
  - 5.1 Wie unterscheiden sich digitale Kundenbeziehungen von traditioneller Filialbetreuung? ..... 85
  - 5.2 Die Voraussetzungen für digitale Kundenbindung ..... 85
- 6. Welche Produkte können mittels SmartBanking beraten und verkauft werden? ... 86
  - 6.1 Digitales Kundenerlebnis ist überwiegend prozessabhängig! ..... 86
  - 6.2 Bedeutung und Macht der Bedarfsanalyse in der digitalen Beratung ..... 87
- 7. Resümee ..... 87

**Die Web.Bank – Basis für den Online-Vertrieb**

*Anita Kosić*

- 1. voll Bank. echt Leben. .... 89
  - 1.1 Die strategische Neuausrichtung der Raiffeisenbank Eberndorf ..... 89
  - 1.2 Die neuen strategischen Stoßrichtungen ..... 90
    - 1.2.1 Treff.Bank ..... 90
    - 1.2.2 Lebens.Bank: Für die wichtigen Entscheidungen im Leben ..... 91
    - 1.2.3 Slowenien.Bank ..... 91
    - 1.2.4 Web.Bank ..... 91
    - 1.2.5 Qualitäts.Bank ..... 91
- 2. voll Bank. global Leben: Die neue Web.Bank in der Raiffeisenbank Eberndorf ... 91
- 3. Online & Persönlich ..... 93
  - 3.1 Der neue Web-Auftritt der Raiffeisenbank Eberndorf – die Basis für den Online-Vertrieb ..... 93
  - 3.2 Online-Produkte der RB Eberndorf ..... 95
  - 3.3 Herausforderungen für einen erfolgreichen (Online-)Bankvertrieb ..... 95
- 4. Generelle Kontaktmöglichkeiten mit der Bank/mit dem Berater ..... 96
- 5. Ausblick: Was haben wir als nächstes vor? ..... 97

## **Die vier Phasen des Pricing-Prozesses in der digitalen Welt**

*Christoph Bauer/Markus Dauber*

1. Einleitung .....	99
2. Strategiephase: Formulierung einer Produkt- und Preisstrategie .....	100
3. Transparenz-Phase: Die Pricing-Datenbank als Fundament für professionelles Preis- und Produktmanagement .....	101
4. Entscheidungsphase: Konzeption der neuen Angebotsstruktur und Preissetzung ..	102
5. Umsetzungsphase: Implementierung intelligenter Preis- und Produktkonzepte ...	104
5.1 Umsetzung der internen Kommunikation .....	105
5.1.1 Mitarbeiterveranstaltung .....	105
5.1.2 Erarbeitung der Wertargumentation .....	105
5.2 Umsetzung der externen Kommunikation .....	105
5.2.1 Kundenanschreiben .....	105
5.2.2 Werbung/Flyer .....	106
5.2.3 Modellfinder/Konfiguratoren .....	107
6. Fazit .....	108

## **III. Firmenkundengeschäft**

### **Firmenkunden im digitalen Wandel**

*Walter Krupp*

1. Vorbemerkung .....	111
2. Veränderungen erkennen und Chancen nutzen .....	111
3. Digitalisierung in allen Kernbranchen .....	112
3.1 Landwirtschaft .....	112
3.2 Einzelhandel .....	114
3.3 Industrie .....	115
3.4 Baugewerbe .....	116
3.5 Handwerk .....	117
3.6 Dienstleistungen .....	118
4. Digitalisierung im Firmenkundengeschäft .....	120

### **Der BankingGuide – Digitale Zahlungsverkehrsberatung**

*Lars Runge/Guido Letsch*

1. Ausgangssituation der Volks- und Raiffeisenbanken im standardisierten Gewerkekundengeschäft .....	121
2. Ziele: Ertrags- und Optimierungspotenziale heben .....	122
3. Der BankingGuide (Phasen) .....	124
3.1 Philosophie/Grundgedanke .....	124
3.2 Strukturierter und digitalisierter Gesprächsverlauf .....	125
3.3 Mehrdimensionale Fragetechnik .....	126

3.4	Abbildung der vollständigen relevanten Bedarfsebenen und Überleitung an Zahlungsverkehrsspezialisten .....	126
3.5	Optimierter Prozess durch Warenkorbfunktion .....	127
3.6	Direkte Auftragserteilung und Vertragserstellung .....	127
4.	Ausblick: Einbindung von Innovationen ist durch die gewählte technische Basis möglich .....	128

## **Mobile Beratung mittels iPad. Kommunikation ändert sich – machen wir mit?**

*Markus Didier*

1.	Einleitung .....	129
1.1	Rückblick auf bewährte Wege der Firmenkundenberatung .....	129
1.2	Die Umfeldbedingungen ändern sich – wie ändert sich die Kommunikation des Firmenkunden? .....	130
2.	Konsequenzen für die Banken .....	131
2.1	Das Bank-Erlebnis wird entweder abhängiger oder unabhängiger vom Anspracheweg .....	131
2.2	Leistungsfähige Produkte hinter dem Anspracheweg .....	132
3.	Das iPad als Dreh- und Angelpunkt der mobilen Kundenkommunikation .....	132
3.1	Leistungsspektrum .....	132
3.2	Die mobile Kundenakte – Datenvielfalt statt Aktenordner .....	133
3.3	Die mobile Disposition – schnelle Entscheidung von unterwegs .....	134
3.4	Ganzheitliche Beratung – aus dem Gespräch ins System .....	135
3.5	Die eigene Homepage als Beratungstool – der Modellfinder zum Geschäftskonto .....	136
4.	Videoberatung – vom Chat zum bewegten Bild .....	137
4.1	Einsatzmöglichkeiten für die Videoberatung .....	138
4.2	Der Nutzen im Spezialisteneinsatz .....	138
4.3	Das Chat-Protokoll als Gesprächsdokumentation .....	139
5.	Die Sicht der Mitarbeiter auf das moderne Kommunikationsumfeld .....	139
5.1	Mobile Beratung als Erleichterung .....	140
5.2	Moderne Technik als Herausforderung .....	140
6.	Fazit .....	141

## **FinTechs – Partner oder Konkurrenten?**

*Karin-Brigitte Göbel*

1.	Aktuelle Herausforderungen .....	143
2.	FinTechs: Mediale Wahrnehmung und Wirklichkeit .....	144
3.	Der Markt der FinTechs in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Firmenkundengeschäfts .....	145
4.	FinTechs und ihre mögliche Bedeutung für das Firmenkundengeschäft .....	147
4.1	Digitalisierung kein neues Phänomen in der Kreditwirtschaft .....	147
4.2	Banking der Zukunft: mehr Partner als Feind – Plädoyer für eine Kooperation von Kreditinstituten und FinTechs .....	148
4.3	Firmenkundengeschäft ist Beratungsgeschäft .....	149

4.4	Beratungskompetenz und Beratungsqualität als strategische Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft .....	149
5.	Fazit .....	151

### **Finanzportal für den Mittelstand – Kundenanforderungen und Prozesse**

*Nico Peters / Kai Böringschulte*

1.	Ausgangssituation .....	153
1.1	Herausforderungen der Digitalisierung im Firmenkundengeschäft .....	153
1.2	Online-Affinität bei Unternehmen .....	154
2.	Rule-breaking .....	155
2.1	Digitale Ansätze im Firmenkundengeschäft .....	155
2.2	Crowdlending vs. Marktplatz .....	156
3.	Praxisbeispiel: COMPEON .....	156
3.1	Ziele des Finanzportals .....	156
3.2	Nutzen für Unternehmen und Kreditinstitute .....	157
3.3	Die Arbeitsweise von COMPEON .....	158
4.	Chancen und Risiken für stationäre Vertriebsmodelle – Kooperation mit Kreditinstituten .....	159
5.	Fazit .....	160

### **Crowdfunding als neue Chance für Banken – Das Zusammenspiel zwischen klassischen Bankenfinanzierungen und alternativen Finanzierungsinstrumenten**

*Paul Pöltner / Daniel Horak*

1.	Was ist Crowdfunding? .....	163
1.1	Begriffsdefinition .....	163
1.2	Entstehung von Crowdfunding und die Entwicklung im DACH-Raum ....	165
1.2.1	Markt in Deutschland .....	166
1.2.2	Markt in Österreich .....	166
1.2.3	Markt in der Schweiz .....	166
1.2.4	Darstellung der Plattformen .....	167
1.2.5	Darstellung der Projekte .....	167
2.	Rechtliche Rahmenbedingungen für Crowdfunding in Österreich, Deutschland und der Schweiz .....	168
2.1	Alternativfinanzierungsgesetz in Österreich .....	168
2.2	Kleinanlegerschutzgesetz in Deutschland .....	169
2.3	Crowdfunding in der Schweiz .....	169
2.4	Erfahrungen der letzten drei Jahre .....	169
3.	Das Crowdfunding-Beteiligungsmodell und seine Gestaltungsmöglichkeiten ....	170
3.1	Kurzdarstellung der Beteiligungsmodelle .....	170
3.2	Die Rolle der Plattform anhand einer internationalen Plattform .....	171
3.3	Gegenüberstellung von Crowdfunding und klassischen Finanzierungsinstrumenten sowie deren Stärken und Schwächen .....	172
4.	Crowdfunding gemeinsam mit Banken – Freund oder Feind? .....	173
5.	Zusammenfassung .....	174

## IV. Innovations- und Change Management

### Wie wird eine Bank innovativer? – Das iterative Innovationsmodell der Volksbank Bühl

*Anja Gempler*

1. Einleitung	179
1.1 Hintergrund	179
1.2 Das Modell	180
1.3 Die Volksbank Bühl	180
2. Social Media als Ausgangspunkt – 2008	181
3. Gründung der Innovationswerkstatt der Volksbank Bühl – 2010	182
4. Aufbau eines Innovationsmanagements – 2011	183
5. Einführung der Enterprise-2.0-Plattform „Volksbank Bühl Connect“ – 2012	184
6. Einführung der Crowdfunding-Plattform „Viele-schaffen-mehr.de“ – 2013	186
7. Launch Personal-Finance-Management – 2013	187
8. Der erste Hackathon: „Aus Liebe zur Region“ – 2014	188
9. Erste Versuche mit Virtual Reality – 2016	189
10. Fazit	190

### Die Bank der Zukunft gemeinsam gestalten – Erfolgreiches Co-creation im Bankbereich

*Thomas Schaufler / Gerlinde Peischl-Marschitz / Anton Schmoll*

1. Innovation – eine permanente Herausforderung	193
1.1 Die Bedeutung von Innovationen	193
1.2 Co-creation im Innovationsprozess	194
2. Co-creation im Bankbereich	194
2.1 Grundgedanken	194
2.2 Die Neuausrichtung von Erste Bank und Sparkassen in Österreich	195
3. Das sLab der Erste Bank und Sparkassen	197
3.1 Die Ziele von sLab	197
3.2 Organisation und Community-Management	198
4. Prozess der Innovations- und Produktentwicklung	199
4.1 Phasen	199
4.2 Co-creation-Workshops	200
4.3 Beta-Tests und Quick-Umfragen	201
5. Kreatives Arbeiten macht Spaß: Auszeichnungen und Trophäen	203
6. Beispiele für erfolgreiche Innovationen	204
6.1 „George“ – eine neue Bankenwelt	204
6.2 Weitere Beispiele	210
7. Zusammenfassung	211

### Veränderungsmanagement im Rahmen der Digitalisierung

*Clemens Schmoll*

1. Einleitung	213
---------------	-----

## Inhaltsverzeichnis

---

2.	Chancen und Möglichkeiten der digitalen Transformation .....	214
2.1	Chancen und Risiken aus Marktsicht .....	214
2.2	Chancen und Risiken aus Innensicht .....	215
2.3	Conclusio .....	215
3.	Was bedeutet Digitalisierung aus Sicht der Veränderung? .....	215
3.1	Digitalisierung = Veränderung der 2. Ordnung .....	216
3.2	Die berechnete Angst vor dem Jobverlust .....	216
3.3	Zunahme der Veränderungsdynamik .....	217
4.	Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen .....	217
4.1	Neue Ansprüche an Führungskräfte .....	217
4.2	Neue Ansprüche an Mitarbeiter im Vertrieb .....	218
4.3	Die neue Vertriebskultur .....	218
4.4	Die organisatorische Verankerung der Digitalisierungskompetenz .....	218
5.	Vorgehensmodell zur Gestaltung der Transformation .....	219
5.1	Entwickeln einer Digitalisierungsstrategie als Top-Management-Aufgabe ...	219
5.2	Gestaltung der Organisationsstruktur für das Veränderungsmanagement ...	220
5.3	Typische Arbeitsstränge im Rahmen des Veränderungsprojektes .....	220
5.3.1	Wissensaufbau .....	220
5.3.2	Produktmanagement/Produktentwicklung .....	221
5.3.3	Kulturentwicklung .....	222
5.3.4	Abbau von Ängsten – Klären des Zukunftsbildes .....	223
5.3.5	Angepasste Vertriebssteuerung .....	223
5.3.6	Anpassung der Kundenprozesse .....	224
6.	Zusammenfassung .....	225

## Anhang

Autorenverzeichnis .....	229
Literaturverzeichnis .....	237
Stichwortverzeichnis .....	241