

Dr. Eike Wenzel

# Die Zukunft des Geldes

## 12 Schlüsseltrends aus der Finanzbranche

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Die Zukunft des Geldes« (ISBN 978-3-86881-284-5)  
2011 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# Trend 1: Status quo, Trends und Megatrends im Bankenwesen

Trends sind keine modischen Aufregungen. Trends beschreiben die wichtigsten Veränderungsprozesse in einer Gesellschaft, die für zukünftiges Handeln wichtig sind. Megatrends beschreiben die wichtigsten Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft für die nächsten 30 bis 50 Jahre. Es sind also die großen Wandlungsvorgänge, die in allen Sektoren unseres Lebens, in der Wirtschaft ebenso wie im Privatleben, in der Arbeitswelt ebenso wie in ausnahmslos allen Branchen und auf allen Märkten wirksam werden. Megatrends sind somit die großen Themenbewegungen, von denen sich die Mehrzahl aller weiteren Konsum-, Technologie- und Gesellschaftstrends ableiten. Das Institut für Trend- und Zukunftsforschung (ITZ), das wir zu Beginn dieses Jahres gegründet haben, analysiert Veränderungsprozesse auf allen relevanten Märkten und in allen relevanten Branchen. Wir sind deutschlandweit das erste Trendforschungsunternehmen, das an einer Hochschule (am Campus Heilbronn der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach) angesiedelt ist. Damit haben wir Zugang zu einem breiten Netzwerk von wissenschaftlichen Experten, die mit betriebswirtschaftlichen Themen und Wissensgebieten wie Dienstleistungsmanagement befasst sind. In der vorliegenden Studie sind wir von der folgenden Fragestellung ausgegangen:

Welches sind die für die Bankenwelt wichtigsten Megatrends und welche Auswirkungen werden diese Megatrends in der Branche haben?

Mittlerweile arbeiten viele Unternehmen mit dem Instrumentarium der Megatrend-Analyse. Megatrends beschreiben die wichtigsten Veränderungsprozesse in den kommenden 30 bis 50 Jahren. Megatrends sind die übergreifenden Veränderungen in unserer Welt, die in einem relativ langen Zeitraum flächendeckend alle Ebenen von Wirtschaft und Gesellschaft durchdringen. Wer sich intensiv mit Megatrends beschäftigt – davon gehen wir auch in dieser Studie aus –, der hat ein ausgereiftes methodisches Handwerkszeug zur Verfügung, mit dessen Hilfe er frühzeitig auf kommende Veränderungen und Unwägbarkeiten reagieren kann. Im Vorfeld des Weltwirtschaftsgipfels hat der Allianz-Finanzvorstand Paul Achleitner im *Spiegel* [26.01.2011] auf die Bedeutung der Megatrends als wichtiges Prognoseinstrument des Versicherers hingewiesen. Mittlerweile gibt es mehr als 20 Aktienfonds, die auf Megatrends setzen. Das Unwiderstehliche an Megatrends: Sie setzen sich auch bei heftig schwankender Konjunktur und in akuten Krisenzeiten durch. Die Zahl der richtungsweisenden globalen Megatrends schwankt

zwischen 10 und 15. Für die Zukunft des Bankenwesens sind vor allem die folgenden Megatrends bedeutsam:

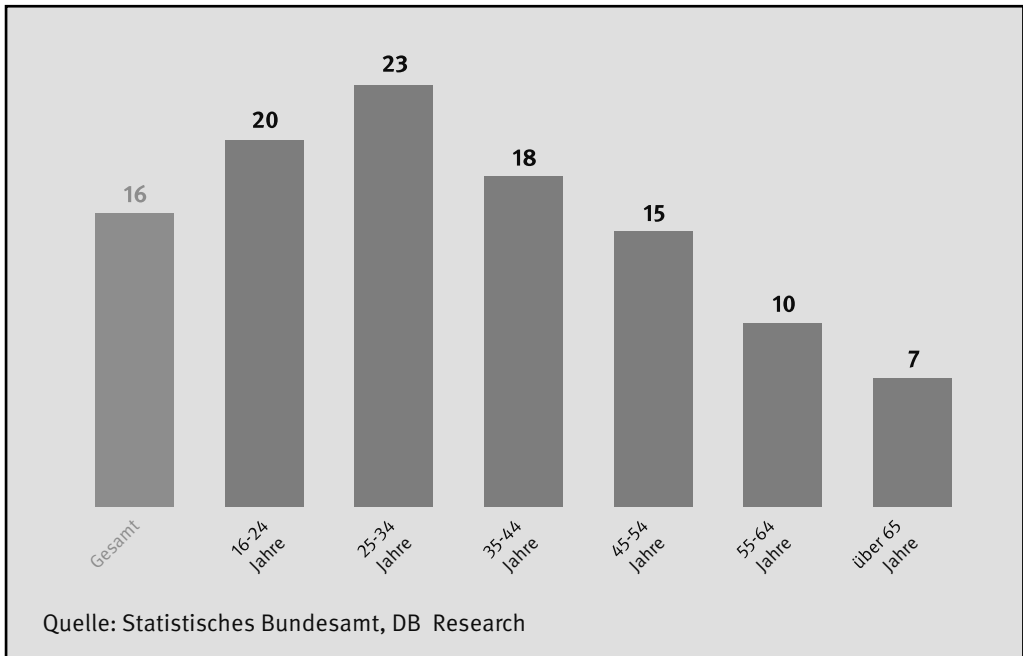
1. **Globalisierung:** Ein internationales Kreditinstitut wie die ING-DiBa zählt deutschlandweit stattliche 6,4 Millionen Kunden, die TARGOBANK (früher Citibank, heute Crédit Mutuel) verfügt in Deutschland über rund 3,4 Millionen Kunden. Deutschlands Bankenlandschaft ist stark internationalisiert, der Wettbewerb unerbittlich. Da die Profitabilität der deutschen Banken im internationalen Vergleich eher unterdurchschnittlich ist, stellt die Globalisierung des Bankensystems für die deutschen Geldhäuser ein Problem dar. Ausländische Banken drängen auf den deutschen Markt und sprechen solvente Kunden mit günstigen Konditionen an. Weltweit rangiert nur noch die Deutsche Bank (Platz 12) unter den 25 größten Kreditinstituten der Welt, so die Berechnung der Zeitschrift *Die Bank* aus dem Jahre 2006.
2. **Emerging Markets:** 70 Prozent des weltweiten Wachstums werden in den nächsten Jahren in den Ländern der Emerging Markets erwirtschaftet. Zu den klassischen BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) werden mittlerweile auch noch die sogenannten »Next Eleven« dazugezählt: Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam. Sie werden schon in den nächsten zehn Jahren ein neues geopolitisches und ökonomisches Gleichgewicht auf der Welt herstellen. Die BRIC-Staaten bilden eine Gruppe, die sich Ende 2010 um Südafrika erweitert hat, sodass das Konstrukt nunmehr BRICS-Staaten heißen muss. Die BRICS-Staaten haben schon jetzt einen Anteil von 22 Prozent am weltweiten Brutto sozialprodukt. Es ist davon auszugehen, dass aus diesen Ländern mittelfristig auch neue Konkurrenten auf den deutschen Finanzdienstleistungsmarkt kommen werden – sei es als Bankinstitut, als Mobile-Banking-Anbieter oder als Mikrokredite-Anbieter.
3. **Digitale Transformation:** Kaum eine andere Branche hat ihr Wohlergehen jahrzehntelang derart unmittelbar von technologischer Erneuerung abhängig gemacht wie das Bankenwesen. Die Digitalisierung wird auch in den nächsten Jahren einen hohen Investitionsbedarf bei den Banken auslösen. Selbst ein aktueller Trend wie Cloud Computing, bei dem Daten in eine externe Speicherwolke verschoben werden, macht die Banker hellhörig. Durch Cloud Computing lässt sich Speicherplatz nach aktuellem Kapazitätsbedarf hinzukaufen. Mehr Flexibilität steht aber auch einem relativ hohen Sicherheitsrisiko entgegen, da die Unternehmen mit Cloud Computing einen Teil ihrer

Hoheit über eigene Daten und Kundendaten aufgeben. Bis zum Jahr 2015 wird laut BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.) der Umsatz mit Cloud Computing in Deutschland – und nicht nur im Bankensektor – von 1,14 Milliarden Euro auf 8,2 Milliarden Euro steigen. Dr. Ibrahim Karasu, Geschäftsführer beim Bundesverband deutscher Banken, geht trotzdem davon aus, dass Cloud Computing auch das Bankenwesen maßgeblich verändern wird:

»Der ständige Kostendruck wird der Kreditwirtschaft keine andere Wahl lassen, als das Cloud Computing verstärkt ins Auge zu fassen. Cloud Banking ist ein natürlicher Meilenstein der Entwicklung, hervorgebracht durch notwendige Kostensenkung, neue Technologien und immer anspruchsvollere Kunden.« (Die Bank 11/2010)

**Abb. 1: Mobiles Internet auf dem Vormarsch**

Nutzung von Handys für den drahtlosen Internetzugang nach Alter, DE, 2010, in Prozent



4. **Mobile Media, mobiler Lebensstil:** Schon im Jahr 2015 werden mehr als 50 Prozent der Internetnutzung auf mobilen Endgeräten stattfinden. Der Sturm auf die mobile Medi-

ennutzung ist ein Megatrend, der sich indes nicht langsam aus der Ersten Welt in die Dritte-Welt-Länder vorarbeitet – er hat sich mit besonderer Wucht insbesondere in den Emerging Markets herausgebildet. Es ist für die nächsten fünf Jahre also davon auszugehen, dass sich der Trend zu den mobilen Endgeräten global flächendeckend ausbreiten wird. Wichtig ist, dass sich gerade in ärmeren Ländern der daraus abgeleitete Trend des Mobile Bankings am stärksten ausprägt. Es ist nicht auszuschließen, dass die innovativsten Geschäftsmodelle und Prozessoptimierungen künftig ebenfalls aus diesen Ländern kommen werden. Und auch als arbeitende Menschen werden wir in den nächsten Jahren noch einmal mobiler. Nur ein Beispiel hierzu: Im Bundesland Sachsen erhöhte sich zwischen 1996 und 2006 die Zahl der Personen mit Arbeitsort außerhalb der Landesgrenze von 95.102 auf 122.405 Personen – und das trotz schrumpfender Erwerbsbevölkerung.

5. **Postkonsumismus:** Permanente Kaufunwilligkeit, das Ende des Massenkonsums der konsumierenden Mitte, das Internet, das jeden Tiefstpreis googelt, Social Media, die aus passiven Nutzern Hauptdarsteller in der Kommunikation gemacht haben – alles das hat innerhalb der vergangenen 20 Jahre die Märkte auf den Kopf gestellt. Klimawandel, Bio-Hype, LOHAS-Kultur und die Food-Revolution speziell in den USA haben aus den störrischen Kunden und den cleveren Smartshoppers bewusste Konsumenten gemacht, die den Massenkonsum der vergangenen 50 Jahre infrage stellen. Ihr in hohem Maße skeptisches und gegenüber klassischen Marketingmethoden äußerst reserviertes Verhalten wird die Banken in den nächsten Jahren intensiv beschäftigen.

Diese Megatrends werden in den kommenden 20 bis 30 Jahren prägend auf den Markt der deutschen Finanzdienstleistungen einwirken. Aber auf welche konkreten Bedingungen treffen diese Trends in Deutschland und in der hiesigen Bankenlandschaft? Wir haben die aktuelle Situation der Banken in Kooperation mit dem renommierten Marktforschungsunternehmen Gallup analysiert. Gallup hat die Kundenbefragung im Februar 2010 durchgeführt. Hier die wichtigsten Trends und Tendenzen:

Besonders auffällig ist, dass die Einstellung auf den Privatkunden nach wie vor bei den klassischen Geldhäusern des »kleinen Mannes« am besten gelingt. Laut Gallup-Analyse manifestiert sich das schon bei den Wartezeiten. Groß- und Privatbanken lassen ihre Kunden warten: In den Geschäftsstellen der Groß- und Privatbanken werden nur 52 Prozent der Kunden innerhalb von drei Minuten bedient. Wesentlich schneller sind die Genossenschaftsbanken (69 Prozent) und Sparkassen (64 Prozent).

Das Thema Branding und strategische Markenführung ist zwar auf vielen Konferenzen ein heiß diskutiertes Thema. Nach wie vor wirkt sich das Nachdenken darüber im Bankensektor jedoch nicht aus. Die Kunden können keine besonderen Unterschiede zwischen den einzelnen Banken benennen. Nur 4 Prozent halten eine bestimmte Bank für den besten Anbieter im Markt, so das Ergebnis der Gallup-Umfrage. Gerade angesichts eines Megatrends wie Globalisierung ist das ein alarmierendes Zeichen. Die Landschaft der deutschen Finanzdienstleistungen wird immer internationaler und unüberschaubarer. Den agierenden Geldhäusern gelingt es jedoch nicht, klare Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Das standardisierte Privatkundengeschäft folgt ebenfalls seinem angestaubten Ruf und liefert Massenware und fehlende Ununterscheidbarkeit. Bei der Kundenbindung, so die Gallup-Umfrage, haben Retail-Banken in Deutschland enormen Nachholbedarf: Nur 14 Prozent der Bankkunden sind vollkommen an ihren Anbieter gebunden. Am besten schneiden dabei noch die Genossenschaftsbanken ab – ihr Anteil vollkommener gebundener Kunden liegt mit 19 Prozent wesentlich höher als bei den Privatbanken mit 11 Prozent.

Lange vorbei sind die Zeiten, in denen Banken als quasistaatliche Institutionen wahrgenommen wurden. Die Deregulierung der Finanzmärkte der vergangenen 20 Jahre hat dazu geführt, dass die Kommunikation mit dem Endkunden am Schalter unter völlig neuen Voraussetzungen stattfindet. Heute weiß der Kunde, dass er auch genauso gut woanders an sein Geld kommen könnte. Und er weiß, dass Banken nicht mehr nur eine standardisierte Dienstleistung zur Verfügung stellen, sondern gezwungen sind, Produkte an den Mann und an die Frau zu bringen.

Der dramatische Wechsel in der Kundenansprache vom quasibehördlichen Service zur Verkaufsfaktion macht den Kunden nach wie vor skeptisch. Und das drückt sich in konkreten Zahlen aus: Lediglich jeder vierte Bankkunde in Deutschland vertraut den Versprechen seines Finanzinstituts: Nur 26 Prozent der Retail-Bank-Kunden meinen, dass ihre Bank hält, was sie verspricht. Die Gesamtzufriedenheit deutscher Bankkunden mit ihrer Filiale ist damit im internationalen Vergleich bedenklich gering: In Deutschland sind 39 Prozent der Kunden mit ihrer Geschäftsstelle äußerst zufrieden – in Großbritannien liegt dieser Wert bei 46 Prozent, in den USA sogar bei 69 Prozent.

Entscheidende Faktoren für die Zufriedenheit – so das Ergebnis der Treiberanalyse – sind Einsatzbereitschaft, Freundlichkeit, Höflichkeit, ein Gefühl des Willkommenseins und Wertschätzung durch das Bankpersonal.

Fazit: Deutschlands Banken befinden sich in einer Nullpunktsituation. In der globalen Finanzkrise ist die Branche hierzulande mit einem blauen Auge davongekommen. Doch schon seit mehr als zehn Jahren verabschiedet sich der Kunde. Um ihn wieder einzufangen, werden die Banken in Zukunft hohe Investitionen tätigen müssen, um den Megatrends und gestiegenen Bedürfnissen der ehemals kreuzbraven Klientel gerecht zu werden. Nur in dieser Ausrichtung auf die Megatrends und den »neuen Kunden« werden sie auf Dauer ihre Erlöse steigern können. Die Banken in Deutschland befinden sich im Zwiespalt: Sie müssen Innovationen finanzieren und nur über diese Mehrinvestitionen werden sie mittelfristig auch ihre Effizienz steigern. Das wiederum wird dazu führen, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein Konsolidierungsprozess stattfinden wird. Mit den von uns identifizierten Trends möchten wir Wege aufzeigen, wie die Banken aus diesem Zwiespalt herausfinden können.