

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 Gewerbe-kundengeschäft	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 Bedarfsfelder 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 berechtigte 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