

## STANDPUNKT NR. 44 – 10/2016

### „Der Sturz aus dem Olymp“

#### Die wahre Bedeutung des Kampfs um den Zahlungsverkehr

„Erst hatten wir kein Glück, und dann kam noch Pech dazu“ (Jürgen Wegmann, Fußballer)

Das Geschäft der Banken ist seit einigen Jahren ausgesprochen mühsam. Die Zinslandschaft führt zu kostenlosem Geldverleih, das „Banking Bashing“ gehört zum guten Ton in der Öffentlichkeit und jetzt stehen auch noch massive Arbeiten an der Kostenstruktur an. Das kann einem altgedienten Bankmanager schon die Lust an der Aufgabe nehmen.

Und als wäre das alles nicht schon schlimm genug, bedroht die technologische Entwicklung jetzt auch noch die Kernwurzel des Bankgeschäfts, den Zahlungsverkehr.

Handy-Banking, Paypal und viele andere Anbieter alternativer Zahlungssysteme bieten nicht nur Technologie-affinen Kunden funktionsfähige Alternativen zum Überweisungsvorgang über die Bank.

Die etablierte Finanzindustrie reagiert mit Wucht. Alternativen zu Paypal werden entwickelt, die „Digitalisierung“ im Multikanal wird massiv vorangetrieben und Mobile Payment steht auf jeder Agenda. Es gilt, den Dammbbruch zu verhindern, denn wenn der Zahlungsverkehr fällt, fällt die Branche, so die Prognosen.

Der Zahlungsverkehr ist die Lebensader der Finanzbranche. Bislang wird der Löwenanteil der gewaltigen Zahlungsströme über die Netzwerke der Banken abgewickelt. In früheren Zeiten ließen sich selbst im Inlands-Zahlungsverkehr gewaltige Zinserträge durch die Disposition erzielen, die heutzutage auch im Auslandsgeschäft nicht mehr möglich sind. Dennoch bildet der Zahlungsverkehr quasi die Kontakt-Lebensversicherung der Banken, denn wenn der Kunde selbstverständlich mit der Bank zusammenarbeiten muss, dann besteht eine nutzbare Verbindung zwischen Bank und Kunde.

Die Herausforderungen im Zahlungsverkehr stellen für die Branche aber vor allem eine Zäsur dar. Mit dem potenziellen umfassenden und Barriere-freien Wettbewerb um den Zahlungsverkehr verliert die Finanzbranche ihre letzte institutionelle Rolle. Wer ein Auto oder ein Haus finanzieren will, wer Geld für seine Altersvorsorge anlegen will, der muss schon lange nicht mehr mit einer Bank in Kontakt treten. Das Internet, freie Makler und Berater sowie Non- und Near-Banks zwingen die Banken schon seit Jahren in den freien Wettbewerb um den Kunden. Der Zahlungsverkehr ist die letzte Bastion, mit der Banken und Sparkassen eine institutionelle Rolle einnehmen, wie es sonst nur noch bei Notaren und ähnlichen, privilegierten Berufsgruppen der Fall ist. Es ist wie das Reißen der letzten Leine zum „alten“ Ufer, zur alten Welt der staatstragenden Rolle.



Das Mitleid hält sich in Grenzen. So wie das Postmonopol schrittweise gefallen ist, so wie die Telefonie und die Kommunikationstechnologie heute ein international umkämpftes Geschäft sind, so wird auch der Zahlungsverkehr diese Entwicklung nehmen. Da hilft es wenig, zu lamentieren und mit dem („Sicherheits“)Weltuntergang zu drohen; diese Entwicklung wird nicht aufzuhalten sein.

Was aber ist die Konsequenz? Was kann eine einzelne Bank tun, um sich gegen diese Entwicklung zu stemmen?

Es gibt ein amerikanisches Sprichwort: „You cannot direct the wind, but you can adjust the sails“, das die Aufgabe recht gut beschreibt.

Denn dieses Sprichwort beinhaltet ja zwei wesentliche Aussagen. Zum einen, und das ist zunächst einmal die wichtigere Aussage, mahnt sie uns, die nicht änderbaren Dinge einfach zu akzeptieren, um keine Zeit auf Klagen und Beschwerden zu verschwenden, anstatt konsequent zu handeln. Zum anderen weist sie uns darauf hin, uns mit aller Konsequenz auf diese Entwicklung einzustellen.

Insbesondere in Verbundorganisationen gibt es die Tendenz, Zeit damit zu verschwenden, den Schuldigen zu suchen. Da fällt manch einem Bankvorstand plötzlich ein, dass da ja schon seit Jahren Versäumnisse der Verbände und Rechenzentralen festzustellen seien, in seinem Zorn verkennend, dass er selbst Beschlüsse verhindert hat, frühzeitig in die richtige Richtung zu investieren, weil er selbst nicht in der Lage war, die Herausforderungen richtig einzuschätzen.

Aber es geht um viel mehr. Die Finanzbranche ist dringend aufgefordert, den Kampf um den Kunden endlich offensiv anzunehmen. Denn wenn Kunden nicht über Alternativen und Differenzierungen im Zahlungsverkehr hingewiesen werden, sind sie den Avancen der internationalen Konzerne, die den Zahlungsverkehr als Kommunikations- und Datenkanal längst erkannt haben, ausgeliefert. Es ist ja im Grunde grotesk, dass diejenige Branche, die eigentlich den Kundenkontakt seit Jahren hat, gegenüber den Herausforderern ins Hintertreffen gerät, die sich diese Kundenbasis erst erarbeiten müssen. Apple, Google und Andere investieren Milliarden, um die Kundenkontakte und -daten zu generieren; die Banken sitzen auf den Daten und sind nicht in der Lage, Kapital daraus zu schlagen.

Die Herausforderung ist dabei keine technische. Zwar findet der Kampf um den Kunden auf technischem Terrain und mit technischen Lösungen statt, aber die eigentliche Herausforderung liegt im Kopf des Managements. Der auch von mir immer wieder gebrandmarkte Kardinalfehler ist die Fehleinschätzung der Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenverhalten und Bankprozessen.

Es ist eine kaum aus der Welt zu schaffende Illusion, die Existenz einer komfortablen mobilen Zahlungsverkehrs-Lösung würde die Kunden dazu veranlassen, in Scharen in die Bank zu laufen.



Das ist genauso illusorisch wie zu glauben, eine frisch renovierte Filiale würde zu massiven Kundenwanderungen weg von der Konkurrenz führen. Man sucht immer wieder den „goldenen Schlüssel“, der alle Probleme löst, und dieser Schlüssel heißt derzeit „Digitalisierung“.

Eine voll digitalisierte Multikanal-Architektur eröffnet dem Kunden die „Möglichkeit“ (!!), nicht den Zwang (!!), diese Kanäle auch zu nutzen. Die „Halbwertzeit“ dieser Wettbewerbsvorteile ist aber sehr begrenzt, weil sie relativ schnell kopiert werden können. Es kommt also vor allem darauf an, sie auch aktiv zur Kundenkommunikation einzusetzen, und an dieser Stelle liegt das zentrale Problem.

Eine aktuelle Studie der deutschen Bundesbank zeichnet ein für Retail-Experten nicht überraschendes Bild, nämlich, dass das Zahlungsverhalten der Deutschen sich nur sehr zäh verändert. Ja, die Banken verlieren Kunden an die neuen Wettbewerber, aber in einem kleinen einstelligen Prozentsatz. Wenn man von diesem Prozentsatz den üblicherweise bestehenden „vagabundierenden“ Anteil abzieht, also den Anteil derjenigen Kunden, die immer wieder die besten Angebote auswählen und daher permanent die Anbieter wechseln, so ist das Ganze in seiner Ergebniswirkung noch sehr überschaubar. Es ist also Aufmerksamkeit geboten, keine Frage, denn „the trend is your enemy“, möchte man sagen. Es ist aber noch nicht alles verloren, wenn man jetzt kraftvoll gegensteuert.

Wenn die Banken nicht endlich verinnerlichen, dass „gut“ zu sein, alleine nicht ausreicht, sondern nur dann zu einem Wettbewerbsvorteil wird, wenn man den Kunden erreicht, also mit ihm in Kontakt tritt, wird jede Investition in die Wettbewerbsfähigkeit im Zahlungsverkehr vergebens sein. Die Voraussetzungen zu haben, erfolgreich zu sein, ohne es dann auch konsequent umzusetzen, ist vergleichbar mit dem größten Sporttalent, das wegen mangelndem Einsatz oder fehlender Entschlossenheit nie den Sprung zu den Stars geschafft hat.

Es verlassen sich noch zu viele Bankmanager auf die heilende Wirkung technischer Lösungen. Diese Instrumente sind notwendige Bedingungen, weil man ohne sie keine Chance hat, sich dauerhaft im Wettbewerb durchzusetzen. Aber wenn man die Instrumente besitzt, bedeutet das noch lange nicht, dass man erfolgreich ist. Man muss sie einsetzen, nicht nur anbieten. Die meisten Banken sind auf den technischen Wettbewerb besser vorbereitet als auf den mentalen. Es fehlt an Kampfgeist, an der Bereitschaft, offensiv im Markt anzutreten, auch wenn noch nicht alle Voraussetzungen in idealer Weise geschaffen worden sind. Die größten Schlachten in der Geschichte sind selten diejenigen gewesen, bei denen eine Seite technologisch so weit überlegen war, dass die andere Seite nie eine Chance hatte. Die meisten wichtigen Schlachten sind durch Kampfgeist, Entschlossenheit und Kreativität gewonnen worden, nicht durch „Superwaffen“.



Die etablierte Finanzbranche kämpft einen schweren Kampf, den um den Kunden. Die Kunden kommen nicht mehr in die Banken, weil sie es nicht mehr müssen. Nirgends wird diese Verschiebung deutlicher als im Zahlungsverkehr. Noch, so die Bundesbank-Studie, bleiben die Kunden ihren Banken auch online treu; das ist ein Zeitgeschenk. Wenn man also nur wartet und die Technik und die Prozesse aufrüstet, kommt man möglicherweise zum Tanz, wenn die schönsten Bräute bereits vergeben sind.

Diese Schlacht wird im Kopf entschieden, präziser: In den Köpfen der Manager.

Dies ist diejenige Seite der Auseinandersetzung, wo die etablierten Banken die meisten Defizite haben. Es beginnt bei der Intensität der Kundenansprache, geht weiter über die Gestaltung der Zahlungsverkehrs-Produkte, führt über die Vereinbarungen mit Händlern und anderen Geschäftspartnern bis zum konsequenten Einsatz der technischen Lösungen.

Der Zahlungsverkehr wird damit zu einem strategischen Produkt, verändert seine Positionierung und verliert sein Banalitäts-Image. In den meisten Instituten ist der Zahlungsverkehr eine „Betriebs-„Funktion, d.h. das „muss“ man eben machen. Diesen Luxus kann man sich künftig nicht mehr leisten. Es braucht ZV-Strategien, die mehr sind als die Reform der Girokonto-Preise. Nur die Volumina, die vorne in das Bankensystem hineingelangen, können hinten verarbeitet werden. Solange der Kunde, wenn er bei amazon einkauft, keine zusätzliche Information von seiner Bank hat, was er bezüglich seiner Bezahlweise an Alternativen, Vorteilen und Risiken hat, wird er häufig das integrierte angebotene paypal-System oder ein vergleichbares System nutzen. Zahlungsverkehrsvolumina (Bestände) sind ein aufmerksam zu managender Erfolgsfaktor, auch wenn Wertpapiere und Baufinanzierungen irgendwie schicker sind.

Nehmen Sie sich ein Beispiel an der Automobil-Industrie, die es geschafft hat, uns glaubhaft zu vermitteln, dass beim Autokauf nicht nur der Preis zählt. Sie meinen vielleicht, dass der Vergleich hinkt, weil das Auto ein emotionales Produkt ist?!

Sehen Sie, jetzt wissen Sie, welcher Weg noch vor Ihnen liegt.

Ich wünsche Ihnen viel Entschlossenheit, kluge Ratgeber und kämpferische Mitstreiter bei dieser Mission.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung