



Das Kochrezept vom Computer statt aus Omas schlauem Buch:

# Gehen Sie mit, wenn die Welt sich verändert?

Von Mathias Haas

Geben Sie es zu: Einen Artikel mit dieser Überschrift haben Sie nicht in einem Magazin vermutet, bei dem sich alles um Lösungen und Services für Banken dreht. Okay, der Autor hat dabei natürlich Ihre Neugier im Visier – und Ihre Zukunft. Was die mit Kochrezepten zu tun hat?

**N**un, IBMs Supercomputer „Watson“ eignet sich nicht nur für unterhaltende Ratespiele im Fernsehen oder medizinische Aufgabenstellungen, sondern kann beispielsweise auch mittels seiner künstlichen Intelligenz aus ihm zur Verfügung stehenden Daten so interessante Kochrezepte generieren, dass es sich lohnt, ein Buch darüber zu veröffentlichen.

## Neue Geschäftsmodelle sprießen

Was Chef- und Hobbyköche gleichermaßen verblüfft oder erschauern lässt, hat einen ganz einfachen Hintergrund: Fortschritte in Wissenschaft und Technik er-

möglichen neue, branchenübergreifende Lösungen und Geschäftsmodelle. Diese wiederum beeinflussen das Verhalten der Menschen auch über Gesellschaftsgrenzen hinweg, was wiederum weitere neue Geschäftsmodelle nach sich zieht.

Wenn letztere in zwei Sätzen zwei Mal vorkommen, dann ahnen Sie, dass dahinter mehr steckt als der gemeine Existenzgründer mit Computer und Internetanschluss, der von einem Berliner Hinterhofloft aus versucht, eine etablierte Branche aufzumischen. Nein, dahinter stecken Hunderte, wenn nicht Tausende solcher Start-ups auf der ganzen Welt, ausgestattet mit reichlich Risikokapital

und der festen Absicht, ihre neue Welt-sicht langfristig zu Geld zu machen.

Disruptive Ideen und Energien, gepaart mit neuen technischen Möglichkeiten, prallen auf die Konstruktionen und deren Lenker aus der „alten Welt“, in der das, was wir schon immer so gemacht haben, ein bisschen poliert und dann als neu verkauft wird. Bloß nichts ändern – maximal vielleicht einen Touchscreen einbauen.

Woran denken Sie jetzt? An das Automobil? Oder vielleicht an einen Artikel, in dem man unlängst lesen konnte, dass Telefonieren (die Alten unter uns erinnern sich: das war das mit dem „mittei-



inander sprechen“) out und quasi schon asozial ist? Vielleicht. Denken Sie an Banken, das Finanzwesen, an Ihre Kunden? Hoffentlich! Denn dann haben Sie den ersten Schritt schon getan: den Schritt zum Trendbeobachter im eigenen Unternehmen.

**Werden Sie zum Trendbeobachter**

Und den braucht es dringend, um mit geschärftem Bewusstsein die Herausforderungen der Zukunft anzupacken. Lesen Sie fachfremde Zeitschriften? Schickt Ihr Chef Sie (oder Sie, Chef, Ihre Mitarbeiter) manchmal auf die „etwas andere Fortbildung“ – zum Beispiel zu „Fuck-up Nights“, auf die IFA oder zu den „Video-Days“? Treffen Sie sich und sprechen Sie mit Machern aus anderen Branchen und lernen Sie, was die anders machen – besser vielleicht? Lassen Sie eine gewisse Portion Science-Fiction zu – und gönnen Sie sich den geistigen Freiraum, ob nicht auch etwas, was heute vielleicht Fiction ist, morgen Science und übermorgen Realität sein könnte?

Wer hätte bis vor einer Weile noch vermutet, dass der kleine Anleger sein Geld direkt, zum Beispiel beim Crowdfunding, oder indirekt, etwa beim Social Trading, lieber einem beliebigen Dritten anvertraut, von dem er findet, dass er eine tolle Idee hat, oder dessen Handeln geprägt ist von Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Und eben nicht der Bank. Wie groß muss der Verlust an Vertrauen in die traditionelle Bankenwelt sein? Bitkom Research hat im Mai das herausgefunden: Verbraucher vertrauen zweieinhalb Mal häufiger Freunden und Verwandten und immer noch zwei Mal häufiger anonymen Online-Portalen denn einem Bankberater, wenn es um finanzielle Ratschläge geht!

**Das Vertrauen des Kunden gewinnen**

Dass Vertrauen der Anfang von allem sei, das hat vor Jahren bereits ein bekanntes

*DER TRENDBEOBACHTER*  
**Mathias Haas**, *Keynote-Redner im Rahmen der Marketing-Tage 2016 des DG VERLAGES, sagt von sich selbst:*  
*„Ich lese nicht im Kaffeesatz, sondern beobachte mit 360°-Rundumblick genau, was heute schon konkret für die Zukunft ablesbar ist.“ Das nennt der ausgebildete Bankkaufmann und studierte Betriebswirt im Sinne der Trendbeobachtung „Zukunftsfitness“: pragmatisch, praktisch, plastisch. Haas hat im Laufe seines Berufslebens als global aktiver Marketing- und Vertriebsleiter Neueinführungen von über hundert Produkten und Dienstleistungen auf den Markt gebracht.*

Branchengesicht zum Markenclaim erhoben – und hat damit grundsätzlich Recht. Und auch, wenn der heutige Vertrauensverlust nicht in erster Linie ein Trend ist, der auf verändertem Kunden-

verhalten basiert, so muss der Gedanke doch sein: Wie kann ich dieses Vertrauen wiedergewinnen? Sicher nicht durch den mehr oder weniger heimlichen Verkauf von Immobilienkrediten, durch Berichte über Finanzmarktmanipulation oder durch den sichtbar umsatzzahlengetriebenen „Verkaufsakt“ am privaten Bankkunden.

Sollte nicht vielmehr Letzterer im Mittelpunkt stehen? Die Bank als Drehscheibe meiner finanziellen Aktivitäten, sozusagen. Mit einem Mehrwert für mich als Kunden?

Nehmen Sie die App „aboalarm“ – ein Kündigungsdienst für laufende Verträge. Der Nutzer erfasst dort seine laufenden Abos und wird bei Erreichen von deren Kündigungsfrist automatisch aufmerksam gemacht bzw. bei Bedarf mit dem entsprechenden Kündigungsschreiben versorgt. Der Anwender ist glücklich, im Zweifel Geld gespart zu haben. Eine solche vergleichsweise simple Idee hätte durchaus auch einer Bank gut zu Gesicht gestanden – frei nach dem Motto: Kunde, wir denken an dich und sorgen uns um dein Geld (und nicht zuerst um unseres). ▶▶▶





►►► Verstehen Sie das nicht falsch: Es spricht nichts gegen das Erreichen von Kennzahlen und gegen das Erwirtschaften von Gewinnen. Im Gegenteil – und doch sehen wir zu, wie sich andere ein immer größeres Stück vom Kuchen abschneiden.

Fintechs – dieses (Pfui-)Wort haben die meisten schon mal gehört. Ein Beispiel aus dem Privatkundengeschäft: „Wonga“ verkauft kurzlaufende Kleinstkredite an Endverbraucher zu astronomischen Margen. Nimm heute 100 Pfund auf, zahle in 30 Tagen 120 Pfund zurück. Was ist besonders oder neu daran? Erstens, dass es jemand macht – jemand, der sich nicht zu den klassischen Kreditinstituten zählt. Und zweitens, dass der gesamte Vorgang innerhalb von Sekunden auf einem Smartphone an beliebiger Stelle auf der Welt abläuft: Frau in Bar in London kennengelernt, mit Champagner und Hummer beeindruckt, jedoch Brieftasche und Bankkonto leer. „Wonga“ am iPhone aufgerufen, Problem erledigt. Ohne Bank. Gerne auch nachts um 2 Uhr.

Noch eins: Umschichten von Geldern von Konto zu Konto empfindet der Privatkunde als ausgesprochen lästig – besonders bei kleineren und mittleren Summen. Aber Ertrag möchte man dann schon. „Zinspilot“ löst das Problem für den Kunden: eine Partnerbank, die Hausbank – und los geht's. Automatisches Umschichten, geschützte Einlagen und maximaler Komfort. Ohne Bankberater.

Apropos maximaler Komfort. Bezahlen mit Apple Pay oder Android Pay von Google hat Konjunktur. Weniger bei uns, aber im Rest der Welt. Und das demnächst vielleicht sogar per Gesichtserkennung („Google Hands Free Payments“ oder „Amazon pay-by-selfie“) oder innerhalb einer Messenger-App („Snapcash by Snapchat“, „Facebook“). Zahlungsströme – ohne traditionelle Bank.

Natürlich: Viele dieser Anbieter sind Spezialisten für eine ganz bestimmte Produktkategorie. Oder Anbieter für eine ganz bestimmte Art von Kunden, was



nicht zuletzt auch virtuelle Währungen wie Bitcoin oder Dogecoin zeigen. Doch genau hier liegen die Herausforderungen für die klassischen Anbieter: Die neuen, oftmals branchenfremden Lieferanten setzen auf Einfachheit, auf Spaß am Umgang mit Geld, auf Echtzeit oder auf Komfort. Man macht sich zunutze, dass verschiedene Dienstleistungen prinzipiell auf stark standardisierten Prozessen beruhen.

Im Kontrast dazu arbeiten die alteingesessenen Institute nach ihren alteingesessenen Prinzipien den Spagat zwischen Vollsortimenter und gewünschtem wirtschaftlichen Gesamtwachstum ab. Und in der Zwischenzeit kommt der Telefonanbieter O2 in Kooperation mit einer Direktbank daher und lobt statt Zinsen einfach Megabytes aus. Mehrwert, den der Kunde heute wünscht und den er angesichts der aktuellen Zinslage sonst nicht bekäme. „Number26“ legitimiert seine Neukunden per Video, Überweisungen gehen im Handumdrehen weltweit vorstatten und der Überblick ist jederzeit auf allen möglichen Endgeräten gegeben.

#### Sie wissen, worum es geht!

Um dem Groll, der sich in den Gesichtern vieler Leser jetzt potentiell zeigt,

entgegenzuwirken: Ja, einige der neuen Player auf dem Markt verhalten sich vielleicht im Hinblick auf Regulierung, Sicherheit und Datenschutz unter Umständen zumindest fragwürdig. Und dennoch macht man dort Geschäft. Selbst wenn von 100 neuen nur zwei übrig bleiben: Die verdienen dann das Geld. Siehe Amazon oder in anderen Ländern Uber.

Es bleibt schwierig, auf die Regulatoren zu hoffen – denn wir sprechen einerseits von einem weltweiten Markt. Und andererseits davon, dass nicht alles reguliert werden kann – in Ermangelung von Zeit, Ressourcen und in Anbetracht der Tatsache, dass diese teils sehr kleinen, wendigen Unternehmens-Schnellboote flugs eine Ausweichstrategie parat haben.

Wie könnten Sie reagieren? Vielleicht mit Ausgründungen, deren Wagniskapitalgeber das Kreditinstitut selbst ist und die ausloten, ob und wie mit den eigenen Kunden auf neuen Wegen Geld zu verdienen ist? Einen Versuch wäre es wert. Zweifelsohne ist es für traditionelle Banken schwierig, so agil und flexibel zu sein wie Unternehmen, die heute mit wenigen, hoch spezialisierten Mitarbeitern und hochmoderner Technik an den Start gehen. IT-Systeme, die Jahrzehnte sicher



funktionieren, tauscht man nicht einfach so aus, selbst wenn sie die Anforderungen an heutige Flexibilität, Skalierbarkeit und Analysefähigkeiten (Stichwort: Big Data / Data Mining) nicht vollumfänglich erfüllen können.

Doch kann man sich zurücklehnen und sagen: „Ach, auch im Pentagon sind noch Rechner aus den 70er Jahren mit Diskettenlaufwerken am Werke – und die steuern Interkontinentalraketen, Atom-bomber und Kampfflugzeuge!“ Obacht: Selbst dort hat man den Bedarf an Modernisierung erkannt und schafft die Disketten bis 2017 ab!

### Lösungsmodelle

Was käme als Lösung infrage? Ein Weg wäre das Outsourcing von Leistungen an Spezialisten, die einen bestimmten Teilbereich kreativer, billiger, besser oder schneller abarbeiten können als man selbst. Beispiel gefällig?

Big Data Scoring ist ein unabhängiger Anbieter für Kreditwürdigkeitsbetrachtungen. Ein Unternehmen von der Sorte, die mehr über den Kunden weiß als er selbst. Ich habe mir diesen Sommer selbst ein Bild davon gemacht. Dort wird flugs alles zusammengetragen, was die Datenbanken so hergeben. Einschließlich der Erfassung und Auswertung der Eingabegeschwindigkeit in das webbasierte Kreditantrags-Formular, des verwendeten Computers und so weiter. Diese Big-Data-gestützte Bonitätsprüfung und Betrugsvermeidung kaufen Kreditinstitute als Dienstleistung ein und senken damit ihr Ausfallrisiko. Selbstbewussterweise bietet Big Data Scoring einen Vergleich mit den historischen Daten des Kunden an – bevor es zum Auftrag kommt und um zu beweisen, wie gut man ist. Aktuelle Daten kann man nun mal schneller auswerten als alte, unstrukturiert erfasste. Und moderne Rechenzentren mitsamt gewiefter Algorithmus-Programmierer werden in Bälde dafür sorgen, dass diese Ratings

in Sekundenschnelle ablaufen. Lieschen Müller erfährt quasi direkt (am Smartphone), ob sie einen Kredit bekommt. Dass die Absage vielleicht damit zusammenhängt, dass in der Nähe ihrer Wohnung zu viele Hochhäuser stehen oder dass sie in den letzten Jahren ihren Handyvertrag zu oft gewechselt hat, das erfährt sie nicht.

Die Nutzung solcher externer Kompetenzen bedeutet für das Kreditinstitut einerseits eine Erleichterung, ggf. auch eine Verbesserung der gewünschten Werte: So verweist Big Data Scoring darauf, dass seine Kunden im Schnitt rund ein Viertel weniger Ausfälle hatten als bei konventionellen internen Ratings.

Andererseits bedeutet das auch eine Abgabe von Kompetenzen, einen Weg in die Abhängigkeit. Daher wäre aus Sicht der Bank auch der umgekehrte Weg denkbar: eine klare Kommunikation der Abkehr von solchen Systemen. Lasset den Kunden wissen, dass seine Kredite nicht verkauft werden. Sagt ihm, dass seine regionalen Wurzeln mehr zählen als ausgefuchste Kreditratings. Gebt ihm durch eine solche Kommunikation das Vertrauen zurück, das so verloren scheint. Doch Achtung: Das funktioniert nur, wenn man das Kommunizierte durchgängig lebt.

Denn was passiert andernfalls? Dann werden die Roboter attraktiver. Technisch gesehen können diese heute schon sehr viele Funktionen übernehmen. Das TIME Magazin berichtete sogar von Robotern, die per Telefonanruf Versicherungen verkaufen und dabei vorgeben, menschlich zu sein.

Bei Charles Schwab, Betterment oder Wealthfront verwalten Computerprogramme (keine Menschen!) Milliarden an Kundengeldern. In den USA, okay. Doch was hindert uns daran, diese Technologien bei uns einzusetzen? Wenn sie schneller, genauer, ertragereicher für den Kunden und obendrein noch billiger sind? Zahlreiche Untersuchungen aus verschiedenen Bereichen zeigen:

Menschen vertrauen Robotern in zunehmendem Maße. A.T. Kearney sagt, dass sich das von Computern verwaltete Vermögen in den nächsten fünf Jahren mehr als versechsfachen könnte. Am Design dafür geeigneter Produkte wird das nicht scheitern.

Fast der Computer (nicht nur in seiner Form als Online-Banking-Hilfsmittel) stärker Fuß, so gerät auch die Gebührenproblematik stärker in den Fokus. Der Rechner ist billiger als ein Mensch – also muss der Filialbanker einen klaren Mehrwert bieten. Nicht umsonst steht der Bankangestellte mit Platz elf ziemlich weit oben auf der Liste jener, deren Jobs durch Automation in Zukunft am stärksten bedroht sind.

Sie sehen: Wir sind angekommen im magischen Dreieck aus Stabilität bzw. Verlässlichkeit, Veränderungsdruck aufgrund äußerer und innerer Veränderungen sowie der Notwendigkeit, weiterhin profitabel zu sein.

### Zukunft beginnt jetzt

Doch bevor Sie nun Angst bekommen: Es ist noch nicht zu spät. Jeder Einzelne – und besonders jeder einzelne Vorstand, Geschäftsführer oder Marketing-Spezialist – kann mit seinen Ideen, seiner Kreativität und einer positiven Einstellung zur Zukunft dazu beitragen, dass die Banken, die wir alle kennen und schätzen, eben nicht den Weg der Kodaks und Nokias dieser Welt gehen.

Vertrauen Sie sich und vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern, fordern und fördern Sie Leistung und haben Sie Mut zu Entscheidungen. Auch zu unpopulären. Große Veränderungen kommen nicht über Nacht – doch fahrlässig wäre es, sie nicht zu erkennen.

Deshalb der Appell des „TRENDBEOBACHTERS“ (der selbst einst Banker war): Nehmen Sie sich Zeit zum Denken! ◀