

Damit alles rund läuft

Die Konkurrenz schläft nicht. Wer mithalten will, muss innovativ sein. Vier Experten über die sich wandelnde Bankenindustrie und die Chancen durch Innovation.

Text: Urs Schwarz Illustration: Lyndon Hayes

Innovation ist unverzichtbar, um vorwärtszukommen. Wer sich jedoch mit dem einmal Erreichten zufriedengibt...

URS SCHWARZ: Ich habe noch nie gehört, dass eine Firma sich als innovationslos bezeichnet. Was braucht es, um wirklich innovativ zu sein?

JANSZKY: Oft ist Innovation tatsächlich nur eine Frage von Marketing und grossen Plakaten. Wenn man aber schaut, wer tatsächlich ein Budget für Innovationsmanagement und -abteilungen reserviert hat, verringert sich die Zahl der angeblich innovativen Unternehmen schlagartig. – Was braucht es? Ein Unternehmen, das wirklich innovativ sein will, muss

lernen zu verlernen: learn to unlearn. Wir alle arbeiten nach bestimmten Mustern und Regeln, die wir für unumstösslich halten. Wenn ich ein neues Geschäftsmodell einsetzen will, widersprechen dessen Regeln meist jenen des bisherigen Modells. Die Mitarbeitenden müssen also bereit sein, das Alte zu vergessen und nach neuen Regeln zu handeln.

SCHMID: Ein Schnitt. Man muss bereit sein, eigene Produkte zu kannibalisieren, um etwas noch Besseres zu erreichen. Das geht weit in eine Unternehmenskultur hinein, das Neue zu wagen.

Was ist für Sie eine Innovation?

JANSZKY: Es gibt starke und schwache Arten von Innovation. Ein Produktfacelift ist beispielsweise primär eine Designfrage und somit eher schwach. Ein bisschen stärker ist die Verbesserung: Ich stelle einen Wecker her und eine Kundenbefragung sagt mir, da muss noch eine Taste mehr drauf. Die nächst stärkere Art wäre Ersatz, das heisst, eine Gerätegeneration wird durch die nächste mit neuer Technologie abgelöst. Wirklich starke Arten von Innovation liegen aber erst dann vor, wenn sie einen Wechsel des Geschäftsmodells oder der Vision und Mission betreffen. Natürlich haben sowohl starke als auch schwache Ausprägungen ihre Berechtigung. Wichtig ist, dass man einen gemeinsamen Nenner hat. Oft reden die Leute aneinander vorbei, weil der eine beim Stichwort Innovation an ein neues Geschäftsmodell denkt, während der andere darunter versteht, sein Produkt nicht mehr rot, sondern blau zu streichen.



SÜESS: Im Grunde würde ich nur die starke, disruptive Innovation, die sich deutlich vom Vorangegangenen abhebt, als innovativ bezeichnen. Einfach nur Bestehendes in kleinen Schritten weiterzuentwickeln genügt nicht. Aber natürlich braucht es beides. Man kann auch nicht hingehen und sagen: Wir setzen uns jetzt in einen Raum, machen eine disruptive Innovation und kommen mit einem neuen Geschäftsmodell raus. Das funktioniert nicht. Disruptive Innovation entsteht meist aus dauernder Weiterentwicklung.

Zeichnet sich derzeit ein Innovationsschub in der Bankenindustrie ab?

SCHMID: Die letzten Jahre waren geprägt vom Kampf ums Überleben nach der Finanzkrise, von regulatorischen Änderungen und von Massnahmen, um Kosten und Erträge ins Lot zu bringen. Auf der regulatori-

«Einfach nur Bestehendes weiterzuentwickeln genügt nicht.»

HEINZ SÜESS

schen Seite wissen die Banken ungefähr, was auf sie zukommen wird; der Kapitalaufbau und die Effizienzmassnahmen sind auf guten Wegen. Nun muss es darum gehen, den Platz als Bank in der Gesellschaft wiederzufinden. Ich denke, die ganze Bankenindustrie steht kurz davor, wieder deutlich innovativer zu werden.

SÜESS: Es ist auch höchste Zeit. Die Banken müssen Gas geben, denn die Anzahl der Konkurrenten hat zugenommen. Viele kleine Firmen haben angefangen, im Finanzbereich mit ein paar Apps, die sie für relativ wenig Geld gebaut haben, mitzumischen und in das bestehende System einzubrechen. Oft handelt es sich um Start-ups, die mit Risikokapital arbeiten. Sie nehmen in Kauf, dass ihr Produkt sich vielleicht nicht wird durchsetzen können, und sind dadurch in der Lage, Innovation wesentlich aggressiver zu betreiben. Wir hingegen können es uns nicht leisten, unseren Kunden Dinge zu unterbreiten, die dann nicht funktionieren. Wir kämpfen also mit verschieden langen Spiessen.

Ist Innovation wichtig? Schliesslich ist sie teuer und das Ergebnis nicht immer klar vorhersehbar. Warum nicht warten, bis andere den ersten Schritt tun, und erst dann aufspringen, wenn sich etwas bewährt hat?

PEVERELLI: Man muss stets vorwegnehmen, was die Kunden beschäftigt. Innovativ zu sein ist darum essenziell. Grosse Firmen, die ihre schiere Grösse mit

dem Unternehmergeist von Start-ups kombinieren wollen, kaufen entweder Start-ups oder – das beobachte ich häufig – sie gründen Spin-offs, die in der Lage sind, Innovation voranzutreiben, ohne durch die Systeme oder durch die IT-Agenda des Mutterhauses behindert zu werden. Diese Spin-offs haben grössere Freiheiten, sich um Kundenbedürfnisse zu kümmern. Sie können zum Wachstum des Geschäfts beitragen, nicht nur, was die Zahlen, sondern auch, was das Kundenverständnis angeht. Ich denke, das ist ein sehr schlagfertiges Konzept, denn in grossen Firmen kommen gute Ideen häufig unter die Räder.

SÜESS: Bei der Credit Suisse haben wir eine verwandte Lösung gewählt. Kein Spin-off zwar, aber eine interne Innovationseinheit, die Innovation Factory, mit der Möglichkeit, Innovationen und Ideen zu testen und zu unterstützen.

Was nicht immer ohne Widerstände abläuft.

SÜESS: Das Problem ist: Entweder lässt man die bestehenden Budgets unangetastet weiterlaufen und stellt für Innovationsprojekte zusätzliches Budget zur Verfügung – was in der heutigen Zeit äusserst schwierig ist –, oder die bestehenden Budgets werden um einen gewissen Anteil reduziert, der gezielt für Innovationsarbeiten eingesetzt wird. Ein kluger Mittelweg ist, die strategischen Weiterentwicklungen kostenneutral an den Megatrends zu orientieren und parallel dazu für relativ wenig Geld taktische Innovationsprojekte zu unterstützen, um den Anschluss zu halten und eigene Erfahrungen zu sammeln. So machen wir das auch bei uns.

SCHMID: Wer neue Erträge erschliessen will, kommt um Innovation nicht herum. Vor allem, wenn man das Geschehen auf dem Markt anschaut. Neue Unternehmen schiessen wie Pilze aus dem Boden, nicht selten solche, die Kreditgeber und -nehmer direkt miteinander kurzschliessen und die Banken links liegen lassen.

JANSZKY: Die Frage lautete: first mover oder first follower? Was ist besser? Bei den technologischen Innovationen gibt es einen strategischen Ort, den es zu besetzen gilt: die Schnittstelle zum Kunden. Wenn ich auf das Display des Mobiltelefons oder iPads meines Kunden komme, also sozusagen zu seinem ersten Vertrauten in Sachen Finanzen werde, wird er keinen zweiten mehr auf sein Display lassen. Der first follower hat bereits nicht mehr die Möglichkeit, diesen Platz zu besetzen. Ein gewichtiger Grund, sich als first mover zu profilieren.

Was bedeutet Innovation für die Bankenbranche?

SCHMID: Hier fliessen die Ertragsströme der Zukunft. Im Research nennen wir immer wieder die sogenannte Emerging Middle Class als Kundensegment mit >



Sven Gabor Janszky,
Trendforscher und
Direktor des Think
Tanks 2b AHEAD



Christine Schmid,
Research Analyst der
Credit Suisse für
den Bankensektor



**Heinz Süess, Leiter
der Credit Suisse
Innovation Factory**



Roger Peverelli,
Strategieberater,
Innovationsforscher
und Buchautor

› grossem Ertragspotenzial. In den aufstrebenden Märkten entsteht eine riesige Mittelschicht, die gar nicht mehr über traditionelle Beratungsmodelle abgedeckt werden kann, denn sie ist schlicht zu gross. Diejenige Bank, die hier eine einfache, transparente und mit einem gewissen Spasseffekt ausgestattete Plattform bieten kann, wird als Siegerin vom Feld gehen.

PEVERELLI: Einverstanden. Dasselbe gilt auch für die Generation Y: die heute 15- bis 30-Jährigen. Sie dürfte die wohlhabendste Generation aller Zeiten werden und hat eine starke Affinität zu neuen Medien. Diese neuen Medien sollten allerdings persönlicher und glaubwürdiger sein und mehr Spass bereiten. Aber schauen Sie sich an, wo wir in der Finanzbranche zurzeit stehen. Wir versuchen, diese Medien möglichst funktionell zu nutzen. Auf eine Banking-Website zu gehen, macht keinen Spass, denn unterhaltende oder emotionale Elemente sucht man meist vergeblich.

Herr Süess, welche Bedeutung messen Sie bei Ihrer Arbeit dem Funfaktor bei?

SÜESS: Ein Bankprodukt mit mehr «Fun» auszustatten, bedeutet meist auch, stark in eine grafische Welt einzutauchen, und das ist typischerweise sehr teuer. Da werden wir erst noch den Zugang finden müssen. Bereits heute ist jedoch offensichtlich, dass wir künftig eine klare Aufteilung sehen werden: Auf der einen Seite einen Selbstbedienungsbereich mit elektronischen Zugängen für die Kunden, auf der anderen Seite, gewissermassen als Gegenpol, die nach wie vor sehr hochwertige, aber auch kostenpflichtige Beratung.



... läuft bald Gefahr, an Ort zu treten. Erst wer Innovation als Teil seiner Kultur begreift...

JANSZKY: Die bisherige Marktstruktur liess sich als Pyramide mit breitem Economybereich, grossem Standardbereich und kleiner Premiumspitze darstellen. In Zukunft wird es nur noch den Economy- und den Premiumbereich geben. Vor allem der Economybereich wird dadurch bestimmt sein, dass der Kunde Vertrauen in eine intelligente Software entwickelt, über die er seine Geschäfte betreibt.

«Auf eine Banking-Website zu gehen, macht keinen Spass.»

ROGER PEVERELLI

SCHMID: Dazu müssen wir ihm allerdings auch Schulungsinstrumente an die Hand geben, mit denen er seine Kompetenz in Finanzfragen verbessern kann. Die Banken müssen den Kunden unterstützen und gleichzeitig die Kundenschnittstelle kontrollieren. Der Kunde muss Vertrauen in seine Fähigkeiten fassen, diese Plattformen zu nutzen und selber die Investitionsentscheide treffen zu können.

PEVERELLI: Nur zehn Prozent der Kinder von HNW sagen, dass Banken bei der Verwaltung ihres Vermögens eine wichtige Rolle spielen werden. Viel lieber würden sie von Ihresgleichen lernen. Viele Bankenplattformen sind nach wie vor statisch und erlauben kaum Austausch zwischen Kunden, obschon dadurch eine positive Eigendynamik entstehen könnte. Die Bedenken vor negativen Effekten überwiegen, doch ich glaube, um weiterzukommen, sollte man dieses Risiko eingehen. Aber natürlich: Wenn man sich als perfekt präsentieren will, funktioniert das nicht.

JANSZKY: Ein wichtiger Punkt. Wenn man ein Selbstverständnis hat, dass man perfekt ist, stellt man sich mental über den Kunden. Das ist jedoch nicht die Art von Kommunikation, die die Generation Y gewohnt ist und mag. Innovation entsteht, wenn ich mich darauf einstelle, dass ich mit dem Kunden auf Augenhöhe bin und im Dialog mit dem Kunden das Optimale für ihn heraushole. Gerade grossen Organisationen fällt das Umdenken oft schwer.

Was erwartet der Kunde von einer modernen Bank?

SCHMID: Zugang rund um die Uhr, sieben Tage die Woche, ohne Öffnungszeiten eines Schalters. Ferner Transparenz, Einfachheit, Ehrlichkeit und nicht zuletzt – besonders nach dem Fall Zypern – das Vertrauen, dass sein Gespartes sicher ist.

PEVERELLI: Wir haben eine Untersuchung durchgeführt, die zeigt, dass das Vertrauen zu 40 Prozent auf

der täglichen Servicequalität beruht. Routineabläufe müssen effizient sein, Stabilität in Bezug auf transparente, einfache Dienstleistungen ist unverzichtbar.

JANSZKY: Der Kunde erwartet, dass die Bank sein Coach in allen finanziellen Dingen ist. Die Haupteigenschaft eines guten Coachs ist, dass er mich kennenlernt und sich auf mich einstellt. Viele der Start-ups machen nichts anderes als auf elektronische Weise den Kunden kennenzulernen, indem analysiert wird, was auf seinem Bankkonto und auf seinen Kreditkarten los ist. Und aus diesen Daten generiert ein Algorithmus Empfehlungen: Ändere deinen Kreditvertrag, ändere deinen Versicherungsvertrag, denn verglichen mit allen anderen, die mich benutzen, verlierst du jedes Jahr so und so viel Geld. Im Economybereich wird die Bank zu einer permanenten Begleiterin auf dem Mobiltelefon werden, die alle meine Finanzdaten und Zahlungsströme erfasst und sich meldet, wenn Handlungsbedarf angezeigt ist. Dass hinter diesen Systemen eine Bank steht, wie wir sie heute kennen, ist allerdings nicht sicher. Das hängt davon ab, ob die Banken von heute sich schnell und aktiv in dieses Feld hineinbegeben. Ansonsten tun es halt andere.

SCHMID: Die Banken haben den Vorteil, dass sie viel über den Kunden wissen. Die Frage ist nur, ob und wie sie ihre grossen Mengen an unstrukturierten Daten auch in Echtzeit auswerten können.

«Die Chancen sind riesig, doch wer sie nutzen will, muss sich anpassen.»

CHRISTINE SCHMID

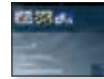
PEVERELLI: Riesige Datenmengen suggerieren, dass viel Wissen vorhanden sei, dabei handelt es sich allzu oft nur um viele Daten. Und es fehlt der Wille, daraus Mehrwert zu generieren. Das ist die Herausforderung.

Welche Rolle spielen Social Media, wenn es um Innovation geht?

PEVERELLI: Social Media eignen sich, um herauszufinden, was Kunden mögen, und um Innovation zu demonstrieren. Ein Beispiel: Versicherungen werden immer mit Forderungen konfrontiert, die in einer Art Grauzone liegen. Man kann eine Entschädigung auszahlen oder auch nicht. Es gibt nun eine Versicherungsgesellschaft, die diese Fälle einer Kundencommunity im Netz unterbreitet und diese entscheiden lässt. Wenn mehr als 100 Kunden ihre Meinung abgeben und über 60 Prozent die Forderung für berechtigt halten, wird gezahlt. Ein sehr provokativer Ansatz, >

APP-ETIZER AUS DER INNOVATIONSKÜCHE

Applikationen für den Tablet PC bieten dem Relationship Manager die Möglichkeit, die Bedürfnisse und Ziele seiner Kunden im Rahmen eines gemeinsamen Gesprächs zu erörtern. Die finanzielle Situation des Kunden sowie mögliche Lösungen durch die Credit Suisse lassen sich direkt auf dem Tablet veranschaulichen und können dynamisch angepasst werden. Die Apps sind ein zentrales Instrument, um eine vorschriftsgemässe und für den Kunden erlebnisreiche Beratung zu gewährleisten. Folgende durch die Credit Suisse Innovation Factory unterstützte Apps sind derzeit verfügbar:



ICP (INTERACTIVE CLIENT PRESENTATIONS) bietet direkten Zugriff auf eine Vielzahl von Dokumenten von Global Research oder die Intranetanwendung «Customized Client Presentation». Kundenberater können eigene Dokumente hochladen und individuelle Präsentationen für einen speziellen Kundentermin erstellen.



IHYPPO bietet interaktive Beratung zur Tragbarkeit von Hypotheken und zu Hypothekenprodukten. Es werden zwei bis drei auf die finanzielle Situation und das Risikoprofil des Kunden zugeschnittene Produktvorschläge unterbreitet. Nach dem Gespräch wird ein personalisierter Bericht erstellt, der dem Kunden ausgehändigt werden kann.



PORTFOLIO COMPOSER berechnet das optimale Portfolio auf Basis von Best-in-Class-Produkten für Kunden mit spezifischen Wünschen oder Beschränkungen, die bei der Asset Allocation zu berücksichtigen sind. Der Kunde gelangt so zum Portfolio, mit dem im Rahmen seines Risikobudgets voraussichtlich die höchste Rendite erzielt wird.



STRATEGY NAVIGATOR unterstützt im Rahmen des Beratungsprozesses die Definition der Anlagestrategie. In Übereinstimmung mit dem primären Anlageziel, dem Risikobudget, der gewünschten Mitwirkung und den Präferenzen des Kunden filtert die App die besten Lösungen heraus – inklusive Vermögensverwaltungsmandate, Core-Satellite- oder traditionelle Asset Allocation.



FLOWLAB erklärt und simuliert auf spielerische Weise den Ansatz der Credit Suisse, durch die stufenweise Umwandlung von Anlagen in Liquidität regelmässige Erträge zu generieren. Unter Verwendung der Credit-Suisse-Kapitalmarktannahmen zeigt FlowLab die in verschiedenen Wirtschaftsszenarien zu erwartenden Cashflows auf, vergleicht die Ergebnisse und erleichtert so die Entscheidungsfindung.



Advisory Innovations
csintra.net/pb/isp/investment_advisory_strategies/en/advisory_innovations/index.html

› der für zahlreiche Diskussionen im Unternehmen geführt hat. Es zeigte sich aber, dass die Kunden letztlich sogar strenger urteilen als die eigene Forderungsabteilung. Ein Beispiel, das anschaulich vor Augen führt, wie Social Media es ermöglichen können, den Kunden zuzuhören und von ihnen zu lernen.

JANSZKY: Social Media fördern den Dialog. Bis anhin gab es allzu oft nur Antworten. Bevor ich dem Kunden sage, was er braucht, muss ich mich für ihn interessieren. Viele Führungskräfte haben das nie gelernt. Sie werden an ihren Antworten gemessen, daran, was sie verkaufen. Ob sie sich für den Kunden interessieren, ist Nebensache.

SCHMID: Was Sie ansprechen, sind die Key Performance Indicators. Wo sie nicht mit der Innovationskultur und den neuen Kundenansprüchen übereinstimmen, müssen die Messlatten neu gesetzt werden.

PEVERELLI: Das ist in allen Vorstandsetagen ein Thema. Wie können wir die KPIs auf die Kundenorientierung ausrichten und gleichzeitig angemessene Erträge generieren. Es braucht Perspektiven, wie das, was für den Kunden gut ist, mit dem vereinbart werden kann, was die Bank braucht. Eine weitere Herausforderung und letztlich eine Frage der Kultur.

Wo steht die Bankenbranche in fünf Jahren?

PEVERELLI: Der Traum oder der Albtraum?

Genau in dieser Reihenfolge.

PEVERELLI: Im Traum werden Innovationschancen genutzt, und man kümmert sich um die Kunden. Ein Albtraum wäre es, wenn zu viele Mittel aufgebracht werden müssten, um mit der Regulierung Schritt zu halten, oder wenn zu viel Energie für Kostenanpassungen und die Umstrukturierung von Finanzinstituten vergeudet werden müsste. Dies hätte weniger Innovation und weniger Kundenorientierung zur Folge und würde punkto Vertrauen nicht wirklich weiterhelfen.

SCHMID: Das Schönwetzerszenario lautet: reine Fokussierung auf den Kunden, mit Plattformen und Kundenschnittstellen, die einen Spassfaktor beinhalten und Finanzinvestitionen in den Alltag der Kunden integrieren. Bei Sportaktivitäten können wir heute

«Bevor ich dem Kunden sage, was er braucht, muss ich mich für ihn interessieren.»

SVEN GABOR JANSZKY

den Kalorienverbrauch messen oder werden angespornt, mehr Schritte zu gehen. Etwas Ähnliches könnte man sich auch in Bezug auf die Finanzen vorstellen: eine Warnung, wenn zu viel ausgegeben wurde, wenn man eine Ausgabe besser verschieben sollte, bei ausstehenden Rechnungen usw. Der Albtraum dagegen: Wir leiden unter einer Überregulierung und ihren unbeabsichtigten Konsequenzen.

SÜESS: Die positive Vision ist, insbesondere auf die Credit Suisse bezogen, dass wir die Digital Transformation der Bank schaffen, auf dass diese weiterhin in moderner Form beim Kunden präsent ist. Ich bin sehr zuversichtlich, dass uns der Übergang gelingt und wir die Stärken der Credit Suisse auch in die moderne Welt übernehmen können. Der Albtraum wäre für mich, wenn wir das nicht schaffen, denn wir würden damit längerfristig den Anschluss an die Leader und damit einen Teil des Geschäfts verlieren.

SCHMID: Die traditionelle Rolle der Banken als Spargeldverwalter und Kreditgeber wird je länger, je mehr untergraben. Bisherige Geschäftsmodelle werden in Frage gestellt. Es werden weniger Kredite an grosse Firmenkunden gegeben, denn der Kapitalmarkt gewinnt an Bedeutung. Im Privatkundenbereich erfolgt die Kreditvergabe immer öfter direkt über die neuen Plattformen, ohne dass überhaupt noch eine Bank involviert ist. Diese Veränderungen rühren am Selbstverständnis der Banken. Die Chancen sind riesig, doch wer sie optimal nutzen will, muss sich anpassen – und zwar schnell. ■



... und Neues wagt, kann gegenüber der Konkurrenz wieder Boden gutmachen.