

Harald Brock
Ingo Bieberstein *Hrsg.*

Multi- und Omnichannel- Management in Banken und Sparkassen

Wege in eine erfolgreiche Zukunft

Harald Brock
Ingo Bieberstein *Hrsg.*

Multi- und Omnichannel- Management in Banken und Sparkassen

Wege in eine erfolgreiche Zukunft

Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen

Harald Brock • Ingo Bieberstein
(Hrsg.)

Multi- und Omnichannel- Management in Banken und Sparkassen

Wege in eine erfolgreiche Zukunft

Herausgeber
Harald Brock
Düsseldorf
Deutschland

Ingo Bieberstein
Hochschule Niederrhein
Mönchengladbach
Deutschland

ISBN 978-3-658-06537-9
DOI 10.1007/978-3-658-06538-6

ISBN 978-3-658-06538-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Das Zukunftsprojekt „Industrie 4.0“ ist derzeit in aller Munde. Damit soll die 4. Industrielle Revolution nach Dampfmaschine, Elektrifizierung und Computer eingeläutet werden.

Den Prozess zur sogenannten „Industrie 4.0“ verfolgen alle Finanzdienstleister mit großem Interesse, da diese die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland bestimmen wird. Denn nur wenn es den klassischen Industrien gelingt, ihre Produktionsprozesse zu vernetzen, können neue Formen von Wertschöpfung entstehen. Zudem kann die deutsche Industrie dadurch in die Lage versetzt werden, zum Leitanbieter neuer, hochklassiger Technologie zu werden.

Die Digitalisierung ist ein fortschreitender, sehr dynamischer Prozess, der nicht nur die Geschäftsmodelle und -prozesse der Unternehmen, sondern auch die der Kreditinstitute erfasst. Daher dürfen wir uns hier nicht dem Denken unserer Kunden verschließen. Wir müssen uns vielmehr in sie hineinversetzen und ihnen folgen. Für Banken und Sparkassen sollte es von zentraler Bedeutung sein, dass Kunden die Wertschöpfungsketten verstehen.

Den Kunden geht es heute nicht mehr allein darum, den Kanal selbst zu wählen, über den eine Transaktion – sei es Zahlung oder Information – abgewickelt werden kann, sondern sie wollen auch den Zeitpunkt selbst bestimmen. Das heißt, alle Kundengruppen wollen schnelle und flexible Lösungen. Gleichwohl müssen wir den individuellen Bedürfnissen – besonders jenen der Unternehmen – Rechnung tragen, und ein entsprechendes Angebot bereitstellen. Eine Standardlösung wird aus unserer Sicht hier nur selten greifen.

Da Kunden bereits heute eine Vielzahl digitaler Geräte wie Laptop, Smartphone und Tablet nutzen, werden auch Banken ihren Service noch stärker darauf ausrichten. Das Multikanalangebot wird daher weiter ausgebaut werden, auch wenn einzelne Dienstleistungen, wie der Hauskauf für den Privatkunden, weiterhin eine Beratung in der Filiale erfordern. Auch im Corporate Banking wird der Berater wie gehabt im Mittelpunkt stehen. Denn dieses ist ein „People’s Business“, bei dem die persönliche Betreuung wesentlich für das Erkennen von Kundenbedürfnissen und das Finden individueller und passgenauer Lösungen bleiben wird.

Die Digitalisierung umfasst aber nicht nur den Onlinekanal, sondern eine Vielzahl von Kanälen. Mit der Digitalisierung steigen die Erwartungen an Unternehmen und Banken,

auch ihre Daten zur Verfügung zu stellen. Denn Kundendaten und deren Nutzung gewinnen zunehmend an Bedeutung! Künftig besteht daher die Herausforderung insbesondere in der intelligenten Nutzung der Informationen, da der Kunde eine personalisierte Ansprache und passgenaue Angebote erwartet.

In der Commerzbank versuchen wir deshalb, aktuelle Trends frühzeitig zu erkennen und Veränderungen zu akzeptieren. Nur so können wir sie auch zu unseren Gunsten nutzen. Tun wir es nicht, werden neue, nicht regulierte Wettbewerber außerhalb der traditionellen Finanzindustrie noch stärker auftreten.

Wir haben uns daher entschieden, den Kunden nicht nur zu folgen, sondern auch eigene Innovationen anzutreiben. Denn nur wenn wir digitale Innovationen selbst entwickeln und implementieren, werden wir die Kunden künftig erreichen.

Durch die Gründung des „Main Incubators“ haben wir einen sehr wichtigen Schritt hin zur Steigerung unserer Innovationskraft getan. Durch diesen erhalten kleine, innovative FinTech-Unternehmen Beteiligungskapital, Experten-Know-how und Büroräume sowie eine entsprechende Infrastruktur in Frankfurt. Und die Förderung des FinTech-Bereichs hat bereits erste Früchte getragen, indem wir unter anderem in das Start-up Traxpay investiert haben, das B2B-Dynamic-Payments-Lösungen anbietet. Daneben haben wir mit der CommerzVentures GmbH eine Corporate-Venture-Capital-Gesellschaft mit Fokus auf Finanzdienstleistungen gegründet. Diese investiert in junge Unternehmen, die sich überwiegend in der Marktreifephase befinden. Wir sind zuversichtlich, mit den aktuellen und künftigen Initiativen und Projekten im intensiven Wettbewerb um den Kunden auch beim Thema Digitalisierung vorn positioniert zu sein.

Das vorliegende Fachbuch bietet einen guten und aktuellen Überblick über das künftige Multikanalmanagement aus Sicht von Kreditinstituten, Wissenschaft und Beratungsgesellschaften. Die wertvollen Aufsätze thematisieren dabei die digitalen Herausforderungen, die das Bankwesen in den nächsten Jahren verändern werden. Gleichzeitig werden Lösungswege aufgezeigt. Ich wünsche den Herausgebern und den Autoren daher, dass ihr Buch möglichst weite Verbreitung findet. Denn auch wenn es immer Banken geben wird, werden sie sich immer wieder neu erfinden müssen.

Holger Werner

Bereichsvorstand Corporate Banking der Commerzbank AG, Verantwortlicher der Digitalisierungsstrategie und Aufsichtsratsvorsitzender des Main Incubators.

Geleitwort

In den letzten 25 Jahren hat sich in Deutschland nicht nur die Zahl der Banken, sondern auch die Zahl der Bankfilialen mehr als halbiert. Und auch die Beschäftigung im Bankensektor ist konstant rückläufig. Während im Jahr 2002 noch mehr als 750.000 Menschen im Kreditgewerbe arbeiteten, waren es 2012 weniger als 650.000 – ein Rückgang von mehr als 100.000 Arbeitsplätzen in zehn Jahren. Und dieser Trend setzt sich fort. Dennoch ist es den deutschen Banken und Sparkassen bis heute nicht gelungen, ertragskräftige Geschäftsmodelle zu etablieren. Ganz im Gegenteil. Im Vergleich zum europäischen Wettbewerb liegen deutschen Banken und Sparkassen bei den Kosten im Verhältnis zum Ertrag, der sogenannten Cost-Income-Ratio (CIR), weit zurück. Während deutsche Kreditinstitute meist eine CIR von 80 % und mehr aufweisen können, beobachten wir beispielsweise in Spanien und England CIRs zwischen 40 und 60 %.

Insbesondere in Spanien ist es Banken wie Santander oder BBVA gelungen, großen Nutzen aus der ersten digitalen Revolution zu ziehen. Sie haben das frühe Internetzeitalter zwischen 1995 und 2010 genutzt, um Kunden mit vielen technischen Innovationen, unter anderem dem Mobile Banking, neuen Zugang zur Bank zu geben und gleichzeitig die eigenen Kostenstrukturen umzuwälzen.

Auch in Deutschland ist es einem Institut gelungen in diese Dimensionen vorzustoßen. Die ING DiBa konnte ohne Filialnetz zwischen 2002 und 2013 ihre Kundenzahl um den Faktor acht auf heute mehr als acht Millionen steigern, einen Verlust von vier Millionen Euro in einen Gewinn von mehr als 690 Mio. € wandeln und ein Mitarbeiterwachstum von 914 auf 3.300 erzielen.

In den nächsten fünf bis zehn Jahren können wir mit der zweiten digitalen Revolution rechnen.

Im Jahr 2000 waren viele Internettechnologien noch unzuverlässig, teuer und schwer zu benutzen. Man denke an das erste Mobile Banking basierend auf der WAP Technologie für das Nokia 7110. Es war letztlich nur für wenige wohlhabende und technologiebegeisterte Menschen geeignet.

Inzwischen verfügen wir über reife stationäre sowie mobile Internettechnologien, die kostengünstig und benutzerfreundlich in jedem privaten Haushalt vorhanden sind. Digi-

tale Angebote ziehen stark veränderte Kundenverhalten und Kundenerwartungen gerade auch für Banking nach sich.

Banken müssen sich in den nächsten Jahren zunehmend dem digitalen Lifestyle der Gesellschaft stellen. Das gilt vor allem für die neuen Generationen, die ein Leben ohne Smartphone und mobiles Internet gar nicht kennen. Aber auch wohlhabende Menschen im Ruhestand verzeichnen gegenwärtig hohe Zuwachsraten – gerade bei der Nutzung von Tablet Computern. Eine Integration von Filiale und Bankmitarbeiter ins digitale Leben der Menschen ist gefordert.

Während sich traditionelle Banken und Sparkassen schwerfällig abmühen, ihre Kultur und ihre Geschäftsprozesse den neuen Herausforderungen anzupassen, haben Angreifer wie die Fidor Bank mit ihrem Social Banking Ansatz mit neuen Technologien auf der grünen Wiese in kurzer Zeit bereits erste rein digitale Geschäftsmodelle erfolgreich im Markt etabliert.

Gleichzeitig zeichnen sich am Horizont bereits vollkommen neue Technologien ab, die das Potenzial haben, das gesamte Bank- und Geldgewerbe in den Grundstrukturen zu revolutionieren. Diese neuen Technologien basieren auf der Idee von dezentralen, offenen und transparenten Systemen. Eine so gestaltete Open Source Bank Technologie ermöglicht beliebigen Dritten nachvollziehbares Banking. Staaten und Banken als zentrale Institute sind in solchen Szenarien überflüssig. Ein zunehmend bekannter Vertreter ist die Blockchain Technologie, auf der beispielsweise die virtuelle Crypto Währung Bitcoin basiert. Inzwischen erreicht Bitcoin ein tägliches Handelsvolumen von fast 20 Mio. US-Dollar. Weitere interessante Entwicklungen und Technologien entstehen zurzeit aus den Initiativen Ripple, Stellar und Ethereum.

Gerade für traditionelle Banken und Sparkassen wird es in den nächsten Jahren darauf ankommen, neue Technologien einzusetzen und den Wandel der Kanäle aktiv zu gestalten, um einerseits dem geänderten Kundenverhalten Rechnung zu tragen und andererseits nachhaltig wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zu etablieren. Hierbei wird ihnen das vorliegende Buch helfen.

Frank Schwab

CEO Fidor TecS und Co Founder des FinTech Forums

Vorwort der Herausgeber

Die Kunden- und Anbieterprogressivität steigt unaufhaltsam. Bankkunden werden immer anspruchsvoller, informierter und vernetzter. Auf der Angebotsseite treten immer mehr Unternehmen auf den Markt, die Teile des klassischen Bankgeschäftes mit innovativen Leistungen in Frage stellen. Metaphorisch gesprochen befinden sich Banken und Sparkassen in einem Transformationsstrudel, dessen Rotationsgeschwindigkeit und Sogkraft mittlerweile extern vorgegeben sind. Der Sog ist so stark, dass sich kein Institut der digitalen Transformation entziehen kann. Skeptische Stimmen prophezeien klassischen Kreditinstituten sogar das gleiche Schicksal wie der Buch-, Film- und Musikindustrie. Sie übersehen allerdings die protektiven Besonderheiten von Finanzdienstleistungen, die sich in der exponierten Bedeutung von Vertrauen, Sicherheit sowie in persönlichen und personalisierten Kontaktmöglichkeiten widerspiegeln. Diese Leistungsbesonderheiten machen die Branche überlebensfähiger, sie sichern jedoch nicht zwangsläufig das Überleben eines jeden einzelnen Institutes in der digitalen Welt.

Banken und Sparkassen dürfen sich nicht geschlagen geben und in die Tiefe ziehen lassen. In jedem Kreditinstitut kommt es jetzt darauf an, den Transformationsstrudel mit individuellen Strategien und unter Berücksichtigung der eigenen Stärken unbeschadet zu überstehen. Auf dem Weg in ruhige Gewässer wird es zu Widerständen und Rückschlägen kommen. Weniger schnelle und umsetzungsstarke Institute werden durchgewirbelt und auf den Kopf gestellt werden. Langsame und schwerfällige Institute werden viel Wasser schlucken und ums Überleben kämpfen müssen. Kreditinstitute sollten sich jedoch nicht vorschnell von institutsgruppenspezifischen Besonderheiten, wie beispielsweise dichte Filialnetze lösen, die vielleicht nur auf den ersten Blick einen großen Ballast darstellen.

Wir möchten Banken und Sparkassen mit dem vorliegenden Buch Hilfestellungen an die Hand geben, diesen Transformationsstrudel möglichst unbeschadet und überdacht zu überwinden. Als wesentliche Maßnahme sehen wir die Implementierung eines kunden-zentrierten Multi- bzw. Omnichannel-Managements in Banken und Sparkassen.

Das Alleinstellungsmerkmal unseres Buches ist die Betrachtungsvielfalt. Es ist das erste Buch im Multi- und Omnichannel-Kontext, das die Perspektive der Wissenschaft mit den Konzepten und Empfehlungen renommierter Unternehmensberater, Bankpraktiker

und Fintech Start-ups vereint und verzahnt. Ein ganz besonderer Dank gilt daher allen Autoren, die am vorliegenden Buch mitgewirkt haben.

Durch die Bereitstellung von unterschiedlichen und differenzierten Sichtweisen wollen wir Entscheidungsträgern, Bank- und Sparkassenmitarbeitern, aber auch Studierenden in vier Teilen dabei helfen, die gegenwärtigen Dynamiken in der Finanzbranche besser zu verstehen, Rückschlüsse zu ziehen und zukunftsweisende Transformationsprozesse einzuleiten.

Teil 1 dient der Orientierung. Orientierung ist in einem dynamischen Umfeld ganz entscheidend. Nur wer die Besonderheiten und die Historie der Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen von Kreditinstituten kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten.

Teil 2 geht auf die aktuellen Herausforderungen und Defizite in der Ausgestaltung der Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen bei Banken und Sparkassen ein. Das Spektrum reicht von der quantitativen und qualitativen Analyse des Bankenmarktes im Kontext eines Multi- und Omnichannel-Managements, über einen Blick hinter die Kulissen bekannter Fintech Start-ups, bis hin zur Betrachtung des Handels, der sich bereits seit vielen Jahren mit dem Thema Multi- und Omnichannel-Management beschäftigt und deshalb als Best Practice Beispiel dienen kann.

Teil 3 soll Banken und Sparkassen bei der Neuorientierung helfen. Hierzu werden Hilfestellungen geliefert, die entscheidungstheoretische Defizite aufdecken und beheben, den Fokus für neue kundenzentrierte Geschäftsmodelle schärfen und strategische Hilfestellungen bereitstellen, die bei der Neuausrichtung der Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen helfen.

Teil 4 geht intensiv auf die relevanten Vertriebs- und Kommunikationskanäle von Kreditinstituten ein. Es wird aufgezeigt, welche Anforderungen jeder einzelne Kanal erfüllen muss und wie die Verzahnung von Filiale, Online, Mobile und Social Media sichergestellt werden kann.

Nun kommt es darauf an, dass Sie den Transformationsstrudel mit kreativen und innovativen Lösungen und der Implementierung eines kundenzentrierten Multi- bzw. Omnichannel-Managements meistern. Dann wird es viele Wege in eine erfolgreiche Zukunft geben!

Nicht zuletzt möchten wir uns besonders bei unserem Lektor Herrn Guido Notthoff vom Springer Gabler Verlag bedanken. Er hat uns in allen Arbeitsphasen von der ersten Idee bis hin zum fertigen Buch in vielfältiger Weise engagiert unterstützt.

Düsseldorf und Mönchengladbach im Januar 2015

Harald Brock
Professor Dr. Ingo Bieberstein

Inhaltsverzeichnis

Teil I Orientierung: Grundlagen zum Thema Finanzdienstleistungen sowie Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen

1 Theorie – Besonderheiten der Distribution von Finanzdienstleistungen . . .	3
Ingo Bieberstein	
1.1 Einleitung	3
1.2 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen und ihre Ausprägung bei Finanzdienstleistern	4
1.2.1 Potenzialebene	4
1.2.2 Prozessebene	7
1.2.3 Ergebnisebene	9
1.3 Grundlegende Aspekte der Distributionspolitik bei Dienstleistungsbetrieben	10
1.3.1 Wesen und Aufgaben der Distribution	10
1.3.2 Ziele der Distribution	11
1.3.3 Entscheidungstatbestände	12
1.4 Besonderheiten distributionspolitischer Entscheidungen beim Absatz von Finanzdienstleistungen	13
1.4.1 Finanzdienstleistungen als Distributionsobjekte	13
1.4.2 Distributionskanal – Optionen	14
1.4.3 Distributionsorgan – Optionen	17
1.4.4 Distributionssystem-Entscheidungen	21
1.5 Ausblick	25
Literatur	26
2 Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten	29
Harald Brock	
2.1 Einleitung	29

2.2	Eine quantitative und qualitative Entwicklungsanalyse der Vertriebs- und Kommunikationskanäle von Banken und Sparkassen	31
2.2.1	Die Extensivierungsphase vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zu den siebziger Jahren	32
2.2.2	Intensivierungsphase in den siebziger und achtziger Jahren	40
2.2.3	Degenerationsphase von den frühen neunziger Jahren bis zur Gegenwart	44
2.3	Ausblick	52
	Literatur	54

Teil II Herausforderungen und Defizite: Angriffe auf die Wertschöpfungskette von Banken und Sparkassen

3	Herausforderungen – Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen	61
	Alexander Henk und Jens-Uwe Holthaus	
3.1	Aktuelles Umfeld und Herausforderungen für Banken und Sparkassen . . .	61
3.1.1	Branchenübergreifende Megatrends	62
3.1.2	Branchenspezifische Rahmenbedingungen	64
3.1.3	Konsequenzen für die Ergebnisse am Beispiel der deutschen Retailbanken	65
3.2	Spezielle Herausforderungen der einzelnen Institutsgruppen	66
3.2.1	Großbanken	66
3.2.2	Sparkassen-Finanzgruppe	67
3.2.3	Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken	69
3.3	Konsequenzen und Anforderungen an den erfolgreichen Vertrieb der Zukunft	70
3.3.1	Friktionsfreies Omnikanal-Angebot über alle Kundenkontaktpunkte	70
3.3.2	Einheitliche, vertriebskanalübergreifende Verfügbarkeit und Nutzung der Kundendaten	71
3.3.3	Weiterentwicklung des stationären Vertriebs	71
3.3.4	Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung	72
3.3.5	Change Management für Mitarbeiter und Führungskräfte	72
3.3.6	Systematisches Innovationsmanagement	72
	Literatur	73
4	Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten	75
	Michael Dümmler und Volker Steinhoff	
4.1	Welche Entwicklungen fordern Regionalinstitute heraus?	75
4.1.1	Technologische Entwicklung	75

4.1.2	Kundenverhalten	76
4.1.3	Kosten- und Ergebnisdruck	77
4.1.4	Demografische Entwicklung	77
4.1.5	Etablierte und neue Wettbewerber in klassischen Bankprodukten	78
4.2	Welche Chancen und Risiken entstehen daraus für die Institute?	79
4.2.1	Bestehende Kunden binden und neue gewinnen	79
4.2.2	Entlastung von Routinearbeiten	80
4.2.3	Kundenverbindung intensivieren	80
4.2.4	Mehr Qualität versus Datenüberflutung	81
4.2.5	Bedeutung der technischen Dienstleister	82
4.2.6	Filialnetz anpassen	82
4.2.7	Verändertes Rollenverständnis Kunde/Berater	83
4.2.8	Kannibalisierungseffekt bei einfachen Produkten	85
4.2.9	Geschwindigkeit in der Bereitstellung von Funktionen im Wettlauf mit Wettbewerbern	85
4.2.10	Zugang zum Kunden	86
4.3	Welchen Ansprüchen müssen Regionalinstitute künftig im Vertrieb genügen?	86
4.3.1	Der Kunde entscheidet selbst, wann, wie und von wem er wozu beraten werden möchte	86
4.3.2	Transparenz über die customer-journey und daraus abgeleitetes intelligentes Datenmanagement	87
4.3.3	Wunsch des Kunden nach Individualität und Standardisierung der Prozesse in Einklang bringen	87
4.3.4	Kundenverantwortung und Verfügbarkeit	88
4.4	Wie machen sich die Institute auf den Weg in die Zukunft?	89
4.4.1	Standortbestimmung und Szenarioentwicklung	89
4.4.2	Strategisches Zielbild beschreiben	89
4.4.3	Handlungsfelder für das Institut ableiten und Maßnahmen definieren	90
4.4.4	Umsetzung nachhalten und gemeinsam Lernen	91
	Literatur	91
5	Digitale Medien – Wie das Internet Kundenkommunikation und künftige Marktumfelder verändert	93
	Gerald Lembke	
5.1	Einführung	93
5.2	Künftige Kunden im Omnikanalmanagement erreichen	94
5.3	Innovation und Disruption	97
5.4	Disruptive Marktumfelder	98
5.5	Empfehlungen	98
	Literatur	99

6 Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten	101
Stefanie Burgmaier und Stefanie Hüthig	
6.1 Neue Konkurrenten für Banken und Sparkassen	102
6.2 Zahlungsverkehr ist beliebtes Angriffsziel	103
6.3 Fintechs tun sich im Kreditgeschäft schwer	104
6.4 Start-ups punkten bei der Geldanlage mit hohem Technik-Einsatz	106
6.5 Digitalisierung ist die Zukunft des Finanzsektors	106
6.6 Banken müssen die Angriffe der Fintechs parieren	109
6.7 Wer mit den Start-ups kooperiert	111
6.8 Sich auf Innovation einlassen	111
6.9 Szenarien für die Zukunft	113
7 Web 2.0 Banking – Was Kreditinstitute von der Fidor Bank lernen können	115
Florian Eismann	
7.1 Warum sich Banking ändern muss!	115
7.2 Online-Community – die bessere Filiale	116
7.2.1 Besondere Vorteile einer Bank-Community	116
7.2.2 Wenn Kunden die Zinsen mitbestimmen	117
7.2.3 Was eine erfolgreiche Bank-Community ausmacht	118
7.2.4 Der Kunde als Sender und Empfänger	118
7.2.5 Der Kunde als Multiplikator	118
7.2.6 Digitales Miteinander	120
7.2.7 Der Kunde als Co-Manager – Bonifizierung	120
7.3 Banking ist erforderlich, Banken sind es nicht	121
7.3.1 Technologieunternehmen mit Banklizenz	121
7.3.2 Big Data – ein Potenzial im Dornröschenschlaf	122
7.3.3 Der Plattformansatz als Wettbewerbsvorteil	122
7.3.4 Die neue Offenheit	123
7.3.5 Schnittstellen – die Autobahnen des Internet-Zeitalters	124
7.3.6 Frontend – der frei wählbare Dresscode	125
7.3.7 Das Fidor Finanz-Ecosystem	125
7.3.8 Der Kunde entscheidet – die Plattform bedient	125
7.3.9 Bitcoin & Ripple als disruptives Zahlungsmittel	127
Literatur	128
8 P2P- und P2B-Plattformen – Wie Start-ups Marketing- und Sales-Kanäle revolutionieren	129
Christian Grobe und Dominik Steinkühler	
8.1 Neuer Trend im Kreditmarkt: Crowdlending	129
8.2 Performance is everything – Wie durch Digitalisierung Kosten gesenkt und Vernetzung verbessert werden kann	132