

Die digitale Dimension verstehen II

Herausforderungen für die Bankgeschäftsmodelle und Strategien zu ihrer Bewältigung

Ergebnisse des Management-Integrationsseminars 2016 des Studiengangs Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Mosbach



Herausgegeben von Wolf Wössner und Veronika Boes

ISBN: 978-3-943656-08-4

Vorwort

Die Finanzbranche steht derzeit zahlreichen Herausforderungen gegenüber, wie dem anhaltend niedrigen Zinsniveau, einer verschärften Regulierung und massivem Kostendruck. Eine sich weiter verstärkende Herausforderung stellt die fortschreitende Digitalisierung dar. Der digitale Wandel hin zu mehr Vernetzung und Transparenz hat veränderte Kundenbedürfnisse zur Folge. Banken müssen bei digitalen Technologien und mobilen Kommunikationsformen Schritt halten – ansonsten besteht die Gefahr, dass Wettbewerber und branchenfremde Anbieter die Bedürfnisse der Bankkunden besser und/ oder kostengünstiger erfüllen.

Die exponentiell steigende Geschwindigkeit bei der Entwicklung neuer Technologien und die daraus resultierende notwendige Anpassungsfähigkeit der Geschäftsmodelle erfordern ein schnelles Handeln der Banken. Daher ist es notwendig, dass sich die Banken strategisch sowie operativ neu aufstellen und den Kunden innovative Filialkonzepte anbieten.

Im Rahmen des Management-Integrationsseminars 2016 des Studiengangs Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Mosbach haben Studierende schlaglichtartig beleuchtet, wie die neuen digitalen Möglichkeiten den Zahlungsverkehr und die Vermögensanlage verändern. Dabei werden insbesondere auch die Perspektiven einer Integration von selektiven innovativen Ansätzen, wie etwa Social Trading und Robo Advice in die bestehenden Bankgeschäftsmodelle betrachtet. Neben den Veränderungen der bankspezifischen Produktlandkarte widmen sich die Autorinnen und Autoren aber auch Ansätzen einer zielführenden Redimensionierung des ausgedehnten Bankfilialnetzes hierzulande. Sie zeigen auf, wie der digitale Wandel die Kommunikationskanäle bei Großbanken verändert hat und welche gesamtgeschäftspolitischen Konsequenzen der Digitalisierung für die genossenschaftliche Bankengruppe bestehen.

Das vorliegende Gemeinschaftswerk konnte aus Seminararbeiten der Studierenden erstellt werden. An dieser Stelle möchten wir den Autoren für Ihr Engagement danken.

Mosbach, August 2016
Wolf Wössner und Veronika Boes

Inhaltsübersicht

Herausforderung Filialnetz – Intelligente Konzepte für Sparkassen im Umgang mit obsoleten Kapazitäten	5
Integrationsansätze von Robo Advice in das Beratungskonzept von Sparkassen – Darstellung und kritische Würdigung.....	35
Private Börsenakteure als Portfoliomanager für alle: Möglichkeiten und Grenzen von Wikifolios aus kritischer Anlegerperspektive	63
Vertriebsstrategien der deutschen Großbanken im digitalen Wandel	87
Die digitale Herausforderung für Volks- und Raiffeisenbanken – Trends und Perspektiven für die Adaption der Geschäftsmodelle.....	107
NFC am PoS - Kritische Hinterfragung neuer NFC Technologien und deren Anwendungen mit Fokus auf Apple Pay	127

Lisa Kohlhepp

Herausforderung Filialnetz – Intelligente Konzepte für Sparkassen im Umgang mit obsoleten Kapazitäten

1. Einleitung	7
2. Überblick über den Bankenmarkt in Deutschland	8
2.1 Langfristige Entwicklung der Kreditinstitute in Deutschland.....	8
2.2 Langfristige Entwicklungen im Bankstellennetz.....	9
2.3 Entwicklungen im Geschäftsstellennetz der Sparkassen	11
3. Ausgewählte Konzepte zum Management obsoleter Kapazitäten	13
3.1 Grundlegende Aspekte für die Optimierung von Filialnetzen	13
3.2. Verschiedene Ansätze im Überblick	15
3.2.1 Kooperation von Sparkassen und Genossenschaftsbanken	15
3.2.2 Mobile Geschäftsstellen.....	14
3.2.3 Nahversorgungszentren	23
4. Fazit und Ausblick	26
Literaturverzeichnis	28

1. Einleitung

Filialen stellen den klassischen Vertriebsweg von Kreditinstituten dar.¹ In jüngster Zeit wird die Frage nach dem künftigen Stellenwert der Filiale immer lauter. Denn Finanzdienstleistungen können online günstiger und unabhängig von Zeit und Ort angeboten werden.² Cartellieri,³ der sich dabei auf einen ungenannten französischen Industriellen beruft, stellt dazu schon 1990 fest: „Die Banken sind die Stahlbranche der 90er Jahre.“⁴ Vorhandene Überkapazitäten belasten die Ertragslage von Banken, was einen Abbau dieser Überkapazitäten wie etwa in Form von Filialschließungen oder Fusionen erforderlich macht.⁵ In diesem Zusammenhang vergleicht Cartellieri die kostenintensiven Filialnetze mit einem Mühlstein, der den Banken um den Hals hängt.⁶ Insbesondere in den Medien scheint der Abschied von der Filiale bereits besiegelt: Schlagzeilen wie „Folgen des Niedrigzins: Der langsame Abschied von der kleinen Bank“⁷ oder „Das Sterben der Bankfilialen“⁸ spiegeln den Druck wider, unter dem die Banken und Sparkassen hierzulande stehen. Sie müssen Herausforderungen wie

- die sich zunehmend verschärfenden Regulierungen im Bankensektor,
- das anhaltende Niedrigzinsniveau sowie der damit verbundene Ertragsdruck,
- und die kontinuierlich fortschreitende Digitalisierung im Bankensektor⁹

bewältigen. Darüber hinaus kämpfen Kreditinstitute gegen einen verschärften Wettbewerb an. Während früher andere Banken zu den größten Konkurrenten zählten, kommen heutzutage digitale Global Player wie Apple, Facebook, Amazon, Paypal oder Google hinzu und greifen den Geschäftsbereich Zahlungsverkehr an.¹⁰ Außerdem bedrängen junge Fintech-Unternehmen mit innovativen Konzepten unter anderem die Bereiche Crowdlending und Zahlungsverkehr.¹¹ Kurzum: „Europas Banken stehen von allen Seiten unter Beschuss.“¹² Gemäß der Studie ‚Executive Retail Banking Survey: Digital Transformation‘ von Roland Berger, an der neun deutsche Finanzinstitute beteiligt waren, ist es denkbar, dass Retailbanken Ertragseinbrüche von bis zu 30 Prozent erleiden, wenn diese die Thematik Digitalisierung in ihren Häusern nicht forcieren.¹³ Denn immer weniger Kunden tätigen ihre Bankgeschäfte in der stationären Filiale mit festen Öffnungszeiten. Rund 60 Prozent aller privaten Bankgeschäfte werden in Deutschland online im Internet erledigt.¹⁴ Diese Thematik betrifft nicht nur Banken in Deutschland, sondern auch Banken in anderen Ländern, wie z. B. Großbritannien. Der britische Bankenverband

¹ Vgl. Betsch, O. (1988), S. 40.

² Vgl. Vogelsang, H. (2015), S. 711.

³ Ulrich Cartellieri ist ein ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Bank.

⁴ Cartellieri, U. (1990), S. 368.

⁵ Vgl. Cartellieri, U. (1990), S. 368.

⁶ Vgl. von Hiller, C. (1996), online im Internet.

⁷ Siedenbiedel, C. (2015), online im Internet.

⁸ o. V. (2014a), S. 25.

⁹ Vgl. Bain & Company (2012), S. 4.

¹⁰ Vgl. Burgmaier S. / Hüthig S. (2015), S. 102.

¹¹ Vgl. Frühauf, M. / Siedenbiedel, C. (2015), S. 30.

¹² Maisch, M. / de la Motte, L. (2015), S. 3.

¹³ Vgl. o. V. (2016a), S. 34.

¹⁴ Vgl. Zillmann, M. (2015), S. 21.

spricht in diesem Zusammenhang von einer Revolution im Bankgeschäft.¹⁵ Während das Filialnetz früher als besondere Stärke einer Bank betrachtet wurde, stellt es zunehmend eine finanzielle Belastung für die Bank dar.¹⁶

Im Rahmen dieser Arbeit sollen mögliche Ideen und Lösungskonzepte vorgestellt werden, die aufzeigen, wie insbesondere Sparkassen auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren können. Es stellt sich dabei die Frage, wie Filialnetze optimiert werden können, ohne dabei die Kundenbindung in Mitleidenschaft zu ziehen. Zunächst gibt diese Arbeit einen Überblick über den deutschen Bankenmarkt, wobei auf die quantitative Entwicklung der Kreditinstitute und Bankstellen eingegangen wird. Im Anschluss werden Konzepte vorgestellt, die veranschaulichen, welche Maßnahmen Sparkassen im Umgang mit obsoleten Filialen ergreifen können. Ziel ist es, Ansatzpunkte in betroffenen Häusern aufzuzeigen.

2. Überblick über den Bankenmarkt in Deutschland¹⁷

2.1 Langfristige Entwicklung der Kreditinstitute in Deutschland

In den letzten 25 Jahren hat sich die Anzahl an Kreditinstituten um mehr als die Hälfte reduziert. Von einem Kreditinstitut wird in diesem Zusammenhang gesprochen, sofern zumindest eines der in § 1 Abs. 1 S. 2 KWG aufgeführten Bankgeschäfte aktiv betrieben wird. Folglich zählen hierzu auch rechtlich unselbständige Bausparkassen.¹⁸

Die Abbildung 1 zeigt die quantitative Entwicklung der drei größten Bankensektoren in Deutschland seit dem Jahr 1990. Auf der Abszisse wird der Zeitstrahl bis 2014 dargestellt und die Ordinate gibt die Anzahl an Kreditinstituten in Deutschland an.

¹⁵ Vgl. o. V. (2014a), S. 25.

¹⁶ Vgl. Schwamberger, E. (2008), S. 1.

¹⁷ Die Darstellung für 2.1 und 2.2 folgt dem Bankstellenbericht 2014, in dem die langfristige Entwicklung dargestellt ist.

¹⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 2.

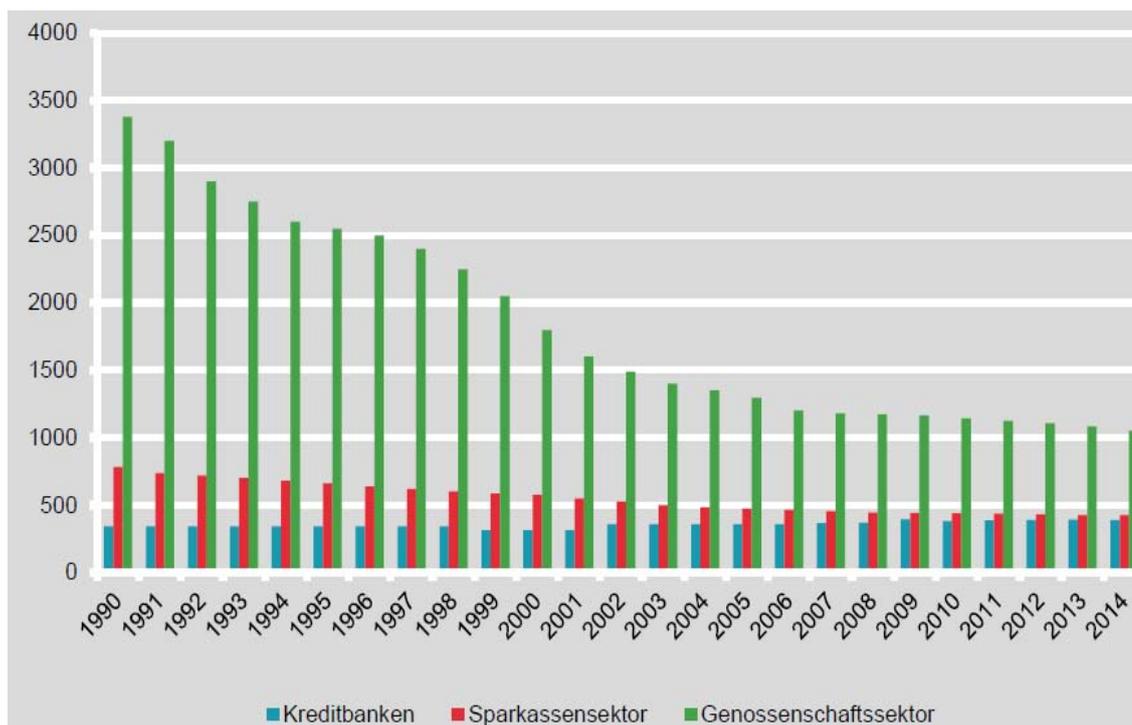


Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Kreditinstitute in den drei wichtigsten Bankensektoren¹⁹

Von den Jahren 1990 bis 2005 schritt die Konsolidierung im Sparkassensektor und besonders im Genossenschaftssektor kontinuierlich voran. Innerhalb dieser 15 Jahre verringerte sich die Anzahl der genossenschaftlichen Institute um mehr als 60 Prozent. Im Sparkassensektor ging die Anzahl der Institute um fast 40 Prozent zurück. Seit 2005 ist der jährliche Rückgang an Kreditinstituten jedoch abgeschwächt.²⁰ Dennoch ist die Anzahl der Kreditinstitute von 2013 auf 2014 um 39 auf insgesamt 1.990 Kreditinstitute zurückgegangen.²¹ Diese Abgänge waren hauptsächlich den Fusionen im genossenschaftlichen Sektor geschuldet.²² Der genossenschaftliche Sektor bildet in Deutschland mit 1.052 (Stand 31.12.2014) dazugehörigen Instituten die größte Bankengruppe. Danach folgt der Sparkassensektor mit 425 Instituten und direkt im Anschluss die Kreditbanken, die mit 391 Instituten in Deutschland vertreten sind. Die kleinste Gruppe bilden die sonstigen Banken, zu denen 122 Kreditinstitute zählen.²³

2.2 Langfristige Entwicklungen im Bankstellennetz

Der Trend der Bankstellenschließungen bzw. -konsolidierung hält weiterhin an. Besonders nach der Wiedervereinigung waren alle Institute gleichermaßen vom Konsolidierungsdruck betroffen.²⁴ Von 1995 bis 2014 hat sich die Anzahl an Bankstellen fast hal-

¹⁹ Deutsche Bundesbank (2015a), S. 7.

²⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 7.

²¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 2.

²² Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 3 f.

²³ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 2 f.

²⁴ Vgl. Ringwald, A. (2012), S. 342.

biert. Als Bankstellen werden die Kopfstelle und Zweigstellen eines rechtlich selbstständigen Kreditinstituts bezeichnet.²⁵ Seit 2004 wurde das Bankstellennetz um fast ein Viertel ausgedünnt und gegenüber Ende 2013 hat sich die Anzahl an Bankstellen, um 2,4 Prozent bzw. 933 Stellen, reduziert. Folglich wurden im Jahr 2014 insgesamt 37.292 Bankstellen gezählt,²⁶ die sich wie Abbildung 2 darstellt, verteilen:

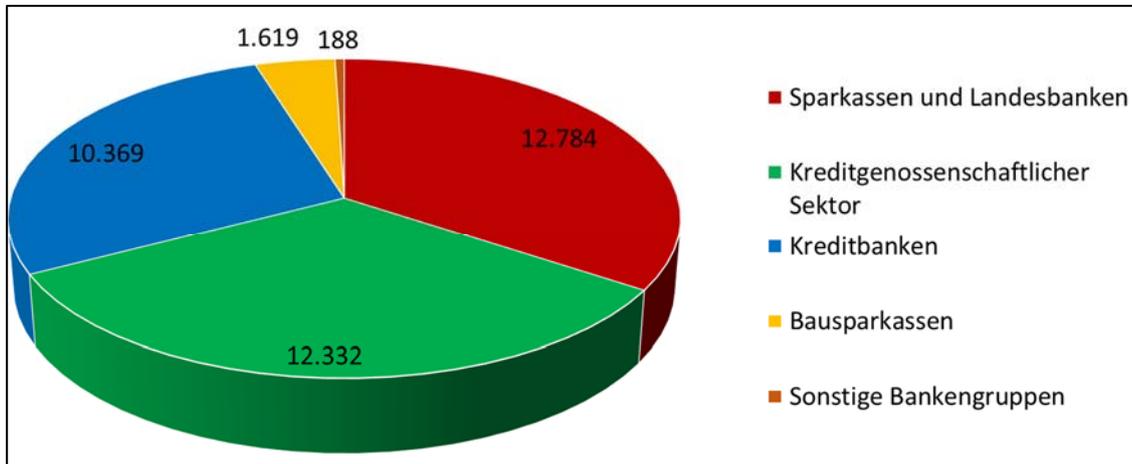


Abbildung 2: Bankstellen in Deutschland 2014 in Prozent und Stück²⁷

Die kreditgenossenschaftlichen Institute betreiben im Jahr 2014 zusammen 12.332 Bankstellen. Das heißt, jedes Institut dieses Sektors hat im Schnitt 11,7 Bankstellen inne. Im Sparkassensektor unterhält ein Institut mehr als doppelt so viele Bankstellen im Durchschnitt, nämlich 30 Stück.

Wird die Anzahl der Bankstellen ins Verhältnis zur Bevölkerung gesetzt, kann eine Aussage über die Bankstellendichte in einem Land gemacht werden. Das Verhältnis der Bankstellen zu der Bevölkerung drückt aus, wie viele Einwohner pro Bankstelle betreut werden. Ist die Anzahl an Einwohnern pro Bankstelle im Vergleich zu anderen Ländern oder im Vergleich zu den Vorjahren höher, betreut eine Bankstelle verhältnismäßig mehr Einwohner.²⁸ Folglich werden insgesamt weniger Bankstellen benötigt, um alle Einwohner in einem Land zu betreuen, weshalb die Bankstellendichte eher gering ist. Die Abbildung 3 bildet die Einwohner je Bankstelle im Jahresvergleich bei verschiedenen Ländern in der Eurozone ab.

25 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 10.

26 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 10.

27 Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (2015a), S. 11.

28 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 11.

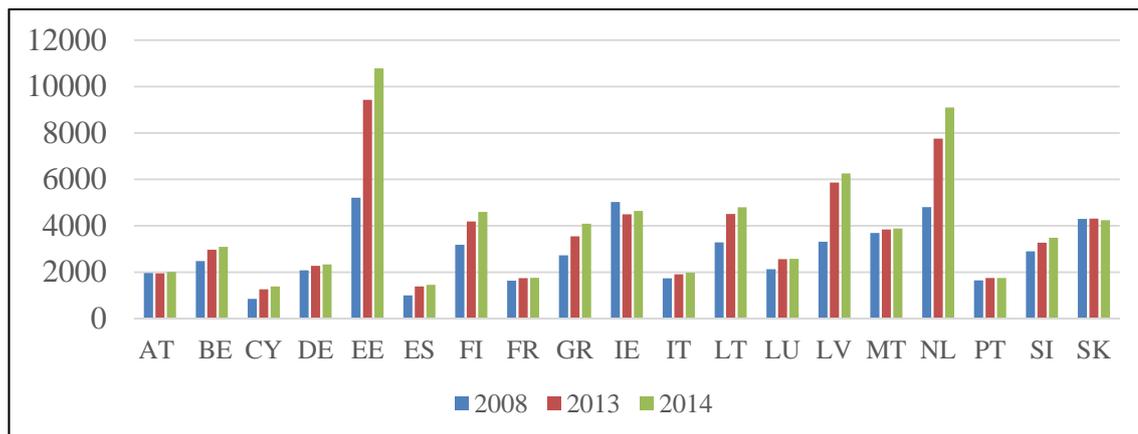


Abbildung 3: Einwohner pro Bankstelle in der Eurozone²⁹

In den meisten Ländern der Eurozone nahm die Anzahl der betreuten Einwohner je Bankstelle im Zeitverlauf zu. Folglich war die Bankstellendichte in diesen Jahren rückläufig. Besonders in Estland, den Niederlanden und in Griechenland war von 2013 auf 2014 eine stark rückläufige Entwicklung zu verzeichnen. In Deutschland wurden im Jahr 2014 durchschnittlich 2.334 Einwohner pro Bankstelle betreut,³⁰ was geringfügig über dem Durchschnitt in der Eurozone von 2.111 Einwohner pro Bankstelle, liegt.³¹ Grundsätzlich hat die Bankstellendichte in der Eurozone eine ziemlich große Spannweite: Während sie in Ländern wie Lettland, Estland, den Niederlanden und Irland ziemlich gering ist, weisen Länder wie Spanien, Italien, Frankreich und Zypern eine hohe Bankstellendichte auf.³²

2.3 Entwicklungen im Geschäftsstellennetz der Sparkassen

Stand 01.06.2015 gab es in Deutschland 415 Sparkassen, die insgesamt 240.146 Mitarbeiter beschäftigten, darunter 18.346 Auszubildende. Zum Ende des Berichtsjahres 2014 unterhielten alle Sparkassen insgesamt 12.048 mitarbeiterbesetzte Geschäftsstellen, 2.826 Selbstbedienungsfilialen und 2.977 Beratungs-Center.³³ Der Sparkassensektor betreibt in Deutschland das größte Bankstellennetz³⁴ und sorgt damit für eine flächendeckende Versorgung mit Finanzdienstleistungen in allen Regionen.³⁵ Diese Versorgungsleistung der Sparkassen verursacht erheblichen Aufwand: Neben dem Betrieb des kostenintensiven Filialnetzes, schlagen zusätzlich erhebliche Personalaufwendungen, die in 2014 bei 12,5 Mrd. Euro lagen, zu Buche.³⁶ Personalaufwendungen stellen dabei den größten Kostenblock der Sparkassen dar und sind trotz rückläufiger Mitarbeiterzahlen im Vorjahresvergleich aufgrund von Tarifsteigerungen um 3,3 Prozent gestiegen.³⁷

Durch die fortschreitende Digitalisierung hat sich die Anzahl der einzelnen Filialtypen verändert, wobei insbesondere mitarbeiterbesetzte Sparkassenstellen in den letzten 25

29 Eigene Darstellung in Anlehnung an European Central Bank (2015), S. 65.

30 Vgl. European Central Bank (2015), S. 23.

31 Vgl. European Central Bank (2015), S. 23.

32 Vgl. European Central Bank (2015), S. 23.

33 Vgl. DSGVO (o. J.), online im Internet.

34 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 11.

35 Vgl. Ringwald, A. (2012), S. 342.

36 Hinweis, dass nicht alle dieser Personalaufwendungen dem Filialvertrieb zuzuordnen sind, sondern auch Personalaufwendungen der Betriebsstellen enthalten.

37 Vgl. DSGVO (2015), online im Internet.

Jahren zurückgegangen sind. Auslöser hierfür waren zum einen der Konsolidierungsdruck nach der Wiedervereinigung und zum anderen Fusionen in den Jahren 1999 bis 2004. Von 2006 bis 2012 wurde der Konsolidierungsprozess zwischenzeitlich deutlich schwächer,³⁸ zog aber im Anschluss erneut an. Die Tabelle 1 zeigt die zahlenmäßige Entwicklung der einzelnen Filialtypen von 2010 bis 2014.

	Sparkassen	Einpersen- stellen	Mitarbeiterbesetzte Sparkassenstellen, besetzt mit				zusam- men
			2 – 5 Perso- nen	6 – 10 Perso- nen	11 - 20 Perso- nen	21 u. m. Per- sonen	
2014	416	1.486	6.002	2.878	1.330	352	12.048
2013	417	1.587	6.167	2.901	1.361	344	12.360
2012	423	1.688	6.355	2.913	1.359	347	12.662
2011	426	1.706	6.543	2.903	1.343	357	12.852
2010	429	1.764	6.661	2.923	1.372	339	13.059
2010 - 2014	-13	-278	-659	-45	-42	13	-1.011

Tabelle 1: Entwicklung der Sparkassenstellenstruktur 2010-2014³⁹

Von 2010 bis 2014 wurden pro Jahr 190 bis maximal 312 mitarbeiterbesetzte Sparkassenstellen geschlossen; insgesamt etwa 8 Prozent. Im Jahr 2014 hatten über 80 Prozent der mitarbeiterbesetzten Sparkassenstellen eine Größe zwischen einem und zehn Mitarbeitern. Nach wie vor ist der Konsolidierungsdruck in kleineren Filialen, etwa bis 5 Mitarbeitern, am stärksten, sodass in den letzten vier Jahren etwa 16 Prozent der Einpersenstellen abgebaut wurden.⁴⁰ Ein Teil der kleinen Filialen wird durch Selbstbedienungsfilialen ersetzt, da immer mehr Kunden Aufgaben, die einmal Servicedienstleistungen waren, selbst online erledigen.⁴¹ Außerdem ist ein Trend in Richtung großer Kompetenzcenter zu erkennen, sodass bei den großen Filialeinheiten ab 21 Mitarbeitern sogar eine leichte Zunahme im Zeitverlauf zu verzeichnen war.⁴² Kompetenzcenter sind oft sehr modern ausgestattet und haben alle Produkte im Angebot.⁴³ Dadurch findet eine Bündelung und Erweiterung der Kapazitäten statt, weshalb die Kompetenzcenter an günstig gelegenen Standorten zu errichten sind, an denen die entsprechende Nachfrage bereits vorhanden ist.⁴⁴

38 Vgl. Ringwald, A. (2012), S. 342.

39 Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband (o. J.), online im Internet.

40 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (o. J.), online im Internet.

41 Vgl. Fischer, O. / Müller, P. (2016b), S. 1.

42 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (o. J.), online im Internet.

43 Vgl. Lipinski, G. (2015), S. 1 f.

44 Vgl. o. V. (2015e), S. 10.

3. Ausgewählte Konzepte zum Management obsoletter Kapazitäten

Aufgrund der aktuellen Herausforderungen im Bankenumfeld, insbesondere der gedämpften Ertragsperspektiven, sind die Banken angehalten, Anpassungen auf der Kostenseite vorzunehmen.⁴⁵ „Es gibt strukturelle Probleme, und auf die muss es strukturelle Antworten geben.“⁴⁶ In diesem Zusammenhang sind verschiedene Maßnahmen wie Fusionen, Optimierungen des Filialnetzes, sowie die Auslagerung bzw. Umstrukturierung einzelner Geschäftsbereiche in Betracht zu ziehen.⁴⁷ Großbanken haben bereits sehr radikale Konsequenzen angekündigt: Die Deutsche Bank wird weltweit fünfzehntausend Stellen abbauen, wovon ein Drittel das deutsche Privat- und Firmenkundengeschäft betrifft. Die Hypo Vereinsbank will Kosten einsparen, indem sie bis 2018 in der Verwaltung jede sechste Stelle streicht.

Sparkassen wollen an dieser Stelle andere Akzente setzen. Gemäß dem Prinzip ‚Qualität statt Quantität‘ soll die Anzahl an Geschäftsstellen zwar reduziert werden, die Attraktivität der weiterhin bestehenden Filiale hingegen soll jedoch gesteigert werden. Trotz bevorstehenden Rationalisierungen gilt es, die Flächenpräsenz von Sparkassen zu sichern und keine Region aufzugeben.⁴⁸

3.1 Grundlegende Aspekte für die Optimierung von Filialnetzen

„Bevor wir hier⁴⁹ die Axt leichtfertig ansetzen, sollten wir uns klarmachen: Das ist der Ast, auf dem wir sitzen.“⁵⁰ Denn für Sparkassen bildet die Filiale weiterhin der wesentliche Kontaktpunkt zum Kunden. Dieser Kontakt wird durch mediale Kanäle ergänzt. Diese können aber die qualifizierte Beratung in der Filiale nicht ersetzen.⁵¹ Konkret bedeutet dies, eine Verlagerung der Servicedienstleistungen in die digitalen Kanäle, sodass in der Filiale vorherrschend komplexe Produktberatungen stattfinden werden.⁵² Das Filialnetz gänzlich aufzugeben und sich auf lange Sicht in Richtung Onlinebank zu verändern, scheint derzeit für Sparkassen keine erfolgsversprechende Lösung zu sein.⁵³ Erhebungen der Sparkasse Bremen stützen diese Einschätzung, da sie belegen, dass selbst Kunden mit Onlinekonten einen Mehrwert darin sehen, in eine Filiale gehen zu können.⁵⁴ Um Mehrwerte gegenüber anderen Finanzdienstleistern zu generieren, sind Sparkassen gehalten, sich auf ihre Kernkompetenz, die Beratung der Menschen in der Region, zu konzentrieren.⁵⁵ Betriebswirtschaftliche Aspekte spielen bei der Gestaltung eines zukunftsfähigen Filialsystems ebenfalls eine wichtige Rolle; auch wenn politische Interessenvertreter diesen bisweilen eine nebensächliche Rolle zuordnen möchten.⁵⁶ Das Filial-

45 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 58.

46 Jost, S. / Kunz, A. (2015), S. 10.

47 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 58.

48 Vgl. Fahrenschon, G. (2015), online im Internet.

49 gemeint ist [an das Filialnetz, Kohlhepp].

50 Fischer, O. / Müller, P. (2016a), S. 5.

51 Vgl. Schmitz, J. (2014), S. 11.

52 Vgl. Fischer, O. / Müller, P. (2016b), S. 1.

53 Vgl. Vogelsang, H. (2015), S. 711.

54 Vgl. Fischer, O. / Müller, P. (2016b), S. 1.

55 Vgl. Vogelsang, H. (2015), S. 711.

56 Vgl. Fischer, O. / Müller, P. (2016b), S. 1.

konzept der Zukunft sieht vor allem kleinere und flexiblere Standorte, weniger Servicepersonal und eine zunehmende Automatisierung vor. Ebenfalls muss das Filialnetz so optimiert werden, dass nur an bestimmten Standorten die komplette Produktpalette angeboten wird.⁵⁷ Onlineberatungen, wie sie die Sparkasse Weserbergland mit ihrem Konzept ‚Heimatsparkasse‘ anbietet, sind hierbei eine sinnvolle Ergänzung und gute Argumentationsgrundlage im Falle von Kundenbeschwerden diesbezüglich.⁵⁸

Generell sollte vor Beginn von Rationalisierungsmaßnahmen eine intensive Evaluation des Filialnetzes mithilfe von internen Rankingsystemen stattfinden.⁵⁹ Hierbei können folgende Beurteilungskriterien herangezogen werden:

- Anzahl Beratungskunden pro Filiale
- Volumen der dort zu beratenden Kunden
- Verfügungen am Geldautomat und anfallende Kassenposten
- Deckungsbeitrag aus Kundenverbindungen
- Nähe zu alternativen, eigenen Geschäftsstellen.⁶⁰

Daneben sollten auch makroanalytische Faktoren bei der Beurteilung Berücksichtigung finden:

- soziodemografische Struktur und Entwicklung der Bevölkerung
- Infrastruktur (z. B. Haltestellen, Parkplätze)
- Kaufkraft pro Einwohner
- Frequenzbringer wie Supermärkte, Bildungseinrichtungen
- Konkurrenz vor Ort.⁶¹

Falls aus der Evaluation nur geringe Potenziale für einzelne Filialen hervorgehen, gibt dies Anlass über die Frage einer Schließung nachzudenken. Die Evaluation sollte hierbei jedoch nicht zwingend die alleinige Entscheidungsgrundlage sein.⁶²

Bei der Optimierung von Filialnetzen ist ebenfalls zu beachten, dass Geschäftsstellen bisweilen trotz hoher Kosten und fehlender Rentabilität gehalten werden. Gründe hierfür könnten sein, dass sich diese im eigenen Objektbesitz befinden oder die örtlichen Gegebenheiten es verlangen. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) hat in diesem Zusammenhang im Jahr 2011 Flächenüberhänge zwischen 70 Prozent und 90 Prozent ermittelt, die durch ein konsequentes Flächen- und Ressourcenmanagement vermieden werden können. Hierdurch wäre es möglich, beachtliche Effizienzpotenziale auszuschöpfen und mit dieser zusätzlichen Liquidität die rentablen Geschäftsstellen zu modernisieren. Gerade mit Blick auf die künftigen Herausforderungen, bietet es sich an, diese Effizienzen zu heben. Denn durch innovative Vertriebskonzepte, sowie eine zunehmende

57 Vgl. Baston, J. / Vogt, M. M., online im Internet.

58 Vgl. Lipinski, G. (2015), S.1 f.

59 Vgl. Lahmann, O. (2015), S. 30.

60 Vgl. Gürntke, A. / Schreiber H. (2008), S. 71.

61 Vgl. Baston, J. / Vogt, M. M., online im Internet.

62 Vgl. Lahmann, O. (2015), S. 30.

Standardisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse werden künftig tendenziell ohnehin weniger Flächen benötigt.⁶³

3.2. Verschiedene Ansätze im Überblick

Auf den folgenden Seiten werden drei ausgewählte Lösungskonzepte vorgestellt, die einen nachhaltigen und schonenden Umgang mit obsoleten Kapazitäten aufzeigen. Das Filialnetz soll so optimiert werden, dass die Kundenbindung nicht darunter leidet und die Nähe zum Kunden nicht verloren geht. Die im Folgenden vorgestellten Konzepte nehmen ländliche Sparkassen in den Blick, die neben der Digitalisierung und Regulatorik mit den Folgen einer zunehmenden Urbanisierung zu kämpfen haben.

3.2.1 Kooperation von Sparkassen und Genossenschaftsbanken

Der Begriff Kooperation bezeichnet die „Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen.“⁶⁴ Beziehungen zwischen Banken können aber in der heutigen Zeit weder als reine Kooperation, noch als reine Konkurrenz angesehen werden. Es existieren ganz unterschiedliche Ausprägungen von Netzwerkstrukturen. Beispielweise wird Wettbewerb in einer partnerschaftlich ausgerichteten Zusammenarbeit toleriert oder eben Zusammenarbeit in einer auf Wettbewerb ausgerichteten Beziehung.⁶⁵

Walley bezeichnet die Zusammenarbeit von zwei Konkurrenten als Koopetition und beschreibt sie wie folgt: „a relationship between two firms that involves both competition and cooperation“.⁶⁶ Für Reiß und Zieger beinhalten die Koopetition, auch Koopkurrenz genannt, hybride Spielregeln in der Grauzone zwischen Konkurrenz und Kooperation.⁶⁷

Die Beziehungen von Sparkassen und Volksbanken sind besonders in ländlichen Regionen sehr stark von Konkurrenz geprägt: Konditionen werden an Mitbewerber angepasst und es wird versucht, die Kunden des anderen Hauses abzuwerben.⁶⁸ Die beiden Bankengruppen standen aufgrund eines ähnlichen Geschäftsmodells und der identischen Zielgruppe zwar schon immer vor denselben Herausforderungen, jedoch war die verbundübergreifende Zusammenarbeit bis 1998 noch undenkbar. In diesem Jahr aber war im oberfränkischen Marktredwitz sogar eine Fusion zwischen einer Genossenschaftsbank und einer Stadtparkasse geplant, die schlussendlich aber doch nicht zum Tragen kam.⁶⁹ Seither sind viele Institute nicht mehr von verbundübergreifenden Kooperationen abgeneigt, mit dem Ziel Synergieeffekte zu generieren.⁷⁰

Im Jahr 2000 gaben die Frankfurter Volksbank und die Taunussparkasse die Inbetriebnahme eines gemeinsamen Geldautomaten bekannt.⁷¹ Grundsätzlich eignet sich die gemeinsame Nutzung von Geldautomaten an Standorten, die kurz vor der Schließung stehen

63 Vgl. Schumacher, M. (2015), S. 14.

64 Mecke, I. / Weerth, C. (o. J.), online im Internet.

65 Vgl. Reiß, M. / Zieger, T. (2005), S. 33.

66 Walley (2007), S. 11.

67 Vgl. Reiß, M. / Zieger, T. (2005), S. 33.

68 Vgl. o. V. (2013c), S. 69.

69 Vgl. Wittmann, S. / Hofmann, J. (2004), S. 179.

70 Vgl. o. V. (2013c), S. 69.

71 Vgl. o. V. (2000), S. 20.

und die Kunden aber weiterhin mit Bargeld versorgt werden sollen. Eine weitere Möglichkeit sind stark frequentierte Standorte wie Einkaufszentren oder Supermärkte.⁷²

Ausgehend vom gemeinsamen Geldautomaten haben sich Kooperationen zwischen Genossenschaftsbanken und Sparkassen weiterentwickelt, wie die Zusammenarbeit der Sparkasse Nördlicher Breisgau und der Volksbank Freiburg/ Kaiserstuhl/ Hochschwarzwald eG zeigt. Seit 2009 führen die beiden Institute eine gemeinsame Selbstbedienungsfiliale.⁷³ Auch die Sparkasse Arnberg-Sundern und Volksbank Sauerland eG betreiben seit November 2010 eine solche Filiale. Diese Zusammenarbeit wird im Folgenden etwas detaillierter beschrieben. Die Kooperation im Rahmen einer gemeinsamen Selbstbedienungsfiliale zielt darauf ab, die Flächenpräsenz trotz abnehmender Filialnutzung und Kostendruck weitestgehend aufrechtzuerhalten. Vor Inbetriebnahme der gemeinsamen Selbstbedienungsfiliale gab es im Wohngebiet Silmecke mit 4.500 Einwohnern jeweils eine personenbesetzte Geschäftsstelle von jedem Institut. Die beiden Standorte waren durch einen Fußweg von etwa zehn Minuten voneinander getrennt und beide nur schwach frequentiert. Nach intensiven Gesprächen mit Aufsichtsgremien und politischen Vertretern wurde das Projekt genehmigt und die Sparkasse zog bedingt durch den auslaufenden Mietvertrag in die Liegenschaft der Volksbank. In der neuen Selbstbedienungsfiliale betreibt die Volksbank den gemeinsamen Geldautomaten und die Sparkasse Kontoauszugsdrucker, sowie das Selbstbedienungsterminal. Alle Rahmenbedingungen wurden schriftlich in einem Kooperationsvertrag festgehalten.⁷⁴

Auch die Sparkasse Neckartal-Odenwald und die Volksbank Mosbach eG betreiben seit Mitte Mai 2016 eine gemeinsame SB-Filiale in Lohrbach. (Abbildung 4).⁷⁵

72 Vgl. o. V. (2013a), S. 25.

73 Vgl. Schindler, H. (2009), S. 28.

74 Vgl. Sittig, E.-M. / Eschbach, H.-C. (2011), S. 29.

75 Vgl. o. V. (2016c), online im Internet.



Abbildung 4: Gemeinsame Geschäftsstelle in Mosbach-Lohrbach

Diese ermöglicht den Kunden eine Nutzung des Geldautomaten und Kontoauszugsdruckers unabhängig von Öffnungszeiten (Abbildung 5).



Abbildung 5: Innenraum der Geschäftsstelle in Mosbach-Lohrbach

Im Innenraum befindet sich sowohl Werbung der Sparkasse Neckartal-Odenwald, als auch der Volksbank Mosbach eG (Abbildung 6).



Abbildung 6: Werbung im Innenraum der Geschäftsstelle

Grundsätzlich ist es bei der Zusammenlegung von Filialen wichtig, die Kunden rechtzeitig über die Vorhaben in Kenntnis zu setzen, da gerade für Geschäftskunden Geldeinzahlungs- und Wechselmöglichkeiten wegfallen. Ein persönlicher Bargeldservice oder ein Cash Recycler sind dabei Möglichkeiten auf Kundenirritationen einzugehen. Eine weitere Maßnahme im Rahmen des Beschwerdemanagements praktizierte die Sparkasse Arnsberg-Sundern, die sich für eine Änderung Linienführung des Bürgerbusses einsetzte. Unter Vorlage der Sparkassencard können Kunden den kostenlosen Shuttle vom Wohngebiet in das nächste Kompetenzzentrum der Sparkasse nutzen, welches sich im Stadtkern befindet. Durch die Zusammenlegung der beiden Filialen ergaben sich für die beiden Institute freie personelle Kapazitäten, die durch Arbeitsplatzverlagerung genutzt oder natürliche Fluktuation abgebaut werden.⁷⁶

Die nächste Stufe der Kooperation ist die gemeinsame Inbetriebnahme einer personenbesetzten Geschäftsstelle. Die Kreissparkasse Augsburg und die VR-Bank Handels Gewerbebank betreiben gleich zwei solcher Filialen, eine in Gablingen und die andere in Aystetten. In Gablingen zog die VR-Bank Handels Gewerbebank in die bereits bestehenden Geschäftsräume der Sparkasse. Die Kunden werden im Wechsel an unterschiedlichen Tagen betreut. Zusätzlich können die Kunden beider Kreditinstituten Kontoauszugsdrucker und Geldautomaten kostenlos nutzen.⁷⁷

76 Vgl. Sittig, E.-M. / Eschbach, H.-C. (2011), S. 29.

77 Vgl. o. V. (2015c), S. 7.

In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen kann sich Helmut Käfer, Vorstandsvorsitzender der nordpfälzischen Kreissparkasse Kusel, sogar eine sektorenübergreifende Fusion mit der Volksbank Kaiserslautern-Nordwestpfalz vorstellen, wozu es jedoch noch keine konkreten Überlegungen gibt.⁷⁸

Neben Beispielen erfolgreicher Zusammenarbeit gibt es aber auch Kooperationen, die anders als erhofft verlaufen: Der gemeinsame Selbstbedienungs-Standort der Raiffeisenbank Höchstberg und der Sparkasse Mainfranken-Würzburg im Ort Greußenheim ist ein solches Exempel. Dieses Kooperationsprojekt stand bereits in der Testphase vor der Beendigung. Laut Aussage des Sparkassen-Vorstandsmitglieds Jens Rauch sei die Geschäftsstelle in Greußenheim ein Misserfolg, weshalb die Sparkasse Main-Franken von weiteren Kooperationen absieht. Als Grund führte der Sparkassenvorstand einen Rückgang der Transaktionen um 36 Prozent an. Außerdem hat die Sparkasse, im Unterschied zur Raiffeisenbank, zusätzliche Kosten durch einen Kontoauszugdrucker. Denn in der Geschäftsstelle können nur Kunden der Raiffeisenbank Kontoauszüge mit dem Geldautomaten drucken.⁷⁹

Eine verbundexterne Kooperation hat nicht nur positive Effekte, sondern kann sich beispielsweise negativ auf die Markenidentität beider Institute auswirken. Gürntke und Schreiber messen der Markenidentität einer Bankfiliale eine große Bedeutung bei. Denn durch die einheitliche Strukturierung aller Filialen innerhalb eines Instituts entsteht für den Kunden ein Wiedererkennungswert, wodurch er sich leichter mit dem Institut identifiziert. Folglich fasst er schneller Vertrauen, was sich wiederum positiv auf die Wahrnehmung von Qualität und Image der Bank auswirkt.⁸⁰

Im Vorangegangenen wurden die in Abbildung 7 dargestellten Formen der Zusammenarbeit erläutert.

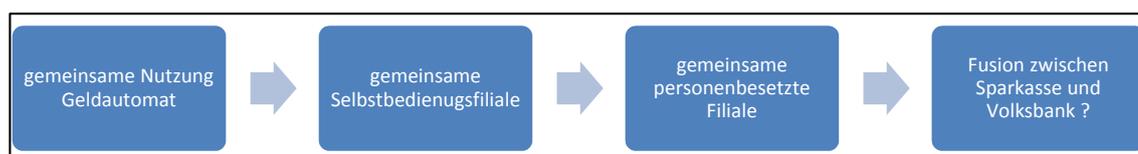


Abbildung 7: Mögliche Formen der Zusammenarbeit⁸¹

Eine verbundexterne Kooperation empfiehlt sich besonders für Standorte, an denen sich bereits eine Geschäftsstelle von beiden Institutsgruppen befindet und aufgrund fehlender Rentabilität Handlungsbedarf besteht. Es ist fraglich, ob die Errichtung einer neuen Geschäftsstelle im Rahmen einer verbundexternen Kooperation sinnvoll ist, da die Markenidentität, insbesondere bei einer personenbesetzten Filiale, davon beeinflusst wird.

Abgesehen von den vorgestellten Kooperationsmodellen am Markt können die beiden Bankengruppen auch anderweitig erfolgreich zusammenarbeiten. Als Beispiel ist an dieser Stelle die Kooperation zwischen Bayern-LB Capital und VR Equitypartner anzufüh-

78 Vgl. Köhler, M. (2016), S. 14.

79 Vgl. Hillawoth, G. (2016), online im Internet.

80 Vgl. Gürntke, A. / Schreiber, H. (2008), S. 67.

81 Eigene Darstellung.

ren, die gemeinsam die GHM-Gruppe, ein Messtechnikunternehmen, übernommen haben.⁸² Ebenfalls in anderen Bereichen, wie Verwaltung und BackOffice kann die Zusammenarbeit zwischen Genossenschafts- und Sparkassensektor ausgebaut werden. Beispiel hierfür ist die Deutsche WertpapierService Bank AG, die zu den größten deutschen Wertpapierabwicklern zählt und im Jahr 2003 aus einer sektorenübergreifenden Kooperation hervorging.⁸³

3.2.2 Mobile Geschäftsstellen

Das Selbstverständnis der Sparkassen findet in dem Leitgedanken ‚fair, menschlich, nah‘ Ausdruck. Für die Sparkassen wird es künftig immer schwieriger werden, diese Nähe zum Kunden durch ein personalbesetztes Filialnetz im gesamten Geschäftsgebiet auszudrücken, da die Bevölkerung und somit das Marktpotenzial vor allem in ländlichen Gebieten kontinuierlich abnehmen.⁸⁴ Auch der Sparkasse Werra-Meißner in Nordosthessen bereitet der demografische Wandel große Schwierigkeiten.⁸⁵ Denn im Werra-Meißner-Kreis wurden bereits im Jahr 2013 weniger als 100.000 Einwohner gezählt und nach Prognosen unterschiedlicher Institute wird sich die Einwohnerzahl bis ins Jahr 2030 auf noch knapp 80.000 Einwohner reduzieren.⁸⁶ In Anbetracht dessen hat die Sparkasse Werra-Meißner seit dem Jahr 2000 ihr stationäres Geschäftsstellennetz um die Hälfte auf 19 Filialen reduziert, wobei einzelne Filialen noch als Selbstbedienungs-Standorte weitergeführt wurden.⁸⁷ Schon früher hatte die Sparkasse Werra-Meißner einen Sparkassenbus im Einsatz, der jedoch nur als fahrbare Auszahlungsstelle fungierte und im Zuge der Anpassungsmaßnahmen ebenfalls eingestellt wurde. Die Konsequenzen zeigten sich in abnehmenden Marktanteilen, da der Kontakt zum Kunden gänzlich verloren ging.⁸⁸ Daraufhin entschloss sich die Sparkasse, noch einmal eine mobile Geschäftsstelle, die ÜberlandSparkasse, einzusetzen. Diese hat den Auftrag, vor allem älteren Kunden einen regelmäßigen, und vor allem persönlichen Kontakt durch Ansprechpartner vor Ort anzubieten.⁸⁹

In der Sparkassengruppe sind solche mobile Geschäftsstellen keine Seltenheit. Im Jahr 2014 waren 73 fahrbare Vertriebseinheiten im Einsatz, davon allein 24 im Verbandsgebiet des Sparkassen- und Giroverbands Hessen-Thüringen (SGVHT) und 21 im Verbandsgebiet des Ostdeutschen Sparkassenverbands. Hauptsächlich nutzen Kreissparkassen und Bezirkssparkassen die fahrbaren Geschäftsstellen,⁹⁰ da sie in der Regel für größere Fläche zuständig sind. Die Ostsächsische Sparkasse Dresden besitzt sogar fünf solcher mobilen Geschäftsstellen.⁹¹

82 Vgl. o. V. (2013c), S. 69.

83 Vgl. Wagner, C. (2005), S. 19.

84 Vgl. Schmitz, D. / Löffler, T. (2012), S. 708.

85 Vgl. Sparkasse (o. J. b), online im Internet.

86 Vgl. Werra-Meißner-Kreis – Der Kreisausschuss (2013), S. 63.

87 Vgl. Sparkasse (o. J. b), online im Internet.

88 Vgl. Schäfer, U. (2009), S. 9.

89 Vgl. Sparkasse (o. J. b), online im Internet.

90 Vgl. DSGVO (o. J.), online im Internet.

91 Vgl. Kullrich, A. (2010), S. 4.

Im Folgenden wird das Konzept der ÜberlandSparkasse näher erläutert. Sie hat den Auftrag, in einem rund 1000 Quadratkilometer großen, eher ländlich geprägten Geschäftsgebiet im Werra-Meißner-Kreis die Kundenbindung aufrechtzuerhalten und nachhaltig Potenziale zu sichern.⁹² Die Sparkassen möchten mithilfe von mobilen Geschäftsstellen stärker wahrgenommen werden und damit Wettbewerbsvorteile generieren. Nach außen soll durch die mobilen Filialen Kundennähe und Kundenbindung demonstriert werden, was einen wichtigen Beitrag zum positiven Image beiträgt. Ebenfalls kann der Einsatz von mobilen Geschäftsstellen besonders in Zeiten von Filialschließungen und Zentralisierung als Argumentationsgrundlage bei Kundenbeschwerden genutzt werden.⁹³ Insbesondere in der Wachstumsstrategie der Sparkasse Werra-Meißner wird der ÜberlandSparkasse eine große Bedeutung beigemessen. Sie hat die Aufgabe Potenziale zu sichern und zu erschließen, um letztendlich den Marktanteil auszubauen.⁹⁴ Sowohl gegenüber den Kunden, als auch gegenüber den Mitarbeitern soll die ÜberlandSparkasse als Kontaktmedium für die umliegenden Filialen kommuniziert werden. Es soll nicht zu einem innerbetrieblichen Wettbewerb zwischen den stationären Geschäftsstellen und der mobilen Geschäftsstelle kommen, weshalb sie nicht als separate Vertriebsseinheit gewertet wird und eine Zielplanung entfällt.⁹⁵

Die ÜberlandSparkasse (Abbildung 8) ist 13 Meter lang und 2,50 Meter breit und besteht aus einer Zugmaschine mit 240 PS, sowie einem Sattelaufleger, in dem sich die Filialräume befinden.⁹⁶



Abbildung 8: Die ÜberlandSparkasse⁹⁷

92 Vgl. Gut, S. (2009), S. B8.

93 Vgl. Schmitz, D. / Löffler, T. (2012), S. 708.

94 Vgl. Gut, S. (2009), S. B8.

95 Vgl. Schäfer, U. (2009), S. 9.

96 Vgl. Meyer, J. / Hartberg, A. (2014), S. 12.

97 Sparkasse Werra-Meißner (o. J.): Ihre ÜberlandSparkasse im Detail, online im Internet, https://www.sparkasse-werra-meissner.de/content/myif/spk-werra-meissner/work/filiale/de/home/ihre-sparkasse/geschaeftsstellen/ueberlandsparkasse/_jcr_content/section/section/image-box2/image.img.jpg/1464782924108.jpg, Abfrage vom 31.01.2016.

Der etwa 13,5 Tonnen schwere Sparkassentruck bringt seine eigene Infrastruktur mit zum Kunden: Durch die Satellitenschüssel auf dem Dach des Lkws kann eine Datenverbindung direkt zum Rechenzentrum der Finanz Informatik hergestellt werden.⁹⁸ Wichtig ist es vor der Inbetriebnahme eines solchen Trucks, die Empfangsqualität der IT-Datenanbindung zu prüfen, damit die Tauglichkeit im Alltag gewährleistet ist. Außerdem müssen vollständiger Versicherungsschutz und Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften sichergestellt sein.⁹⁹ Die örtlichen Begebenheiten wie Höhenlagen und Witterungsverhältnisse sind ebenfalls zu berücksichtigen.¹⁰⁰

Seit 2009 steht die mobile Sparkassenfiliale den Kunden an fünf Tagen pro Woche, von 09.00 Uhr bis 17.30 Uhr, an neun Orten in abwechselnder Reihenfolge mit Beratung, Bargeld und Service zur Verfügung.¹⁰¹ Der Sparkassentruck hält in kleineren Ortschaften meist ab 1000 Einwohner, in denen es keine personenbesetzten Geschäftsstellen gibt und der Weg zur nächsten stationären Geschäftsstelle mehr als zwei Kilometer beträgt. Weitere Kriterien sind eine schlechte Anbindung an den öffentlichen Verkehr oder einen geringeren Marktanteil im Ort.¹⁰² Die Flächenpräsenz durch den Sparkassentruck kostete die Sparkasse Werra-Meißner im Zuge der Anschaffung etwa 750.000 Euro.¹⁰³

Neben den einmaligen Anschaffungskosten fallen darüber hinaus laufende Kosten für die Pflege und Wartung des Trucks an, wofür bis zu 80.000 Euro im Jahr aufzuwenden sind.¹⁰⁴ Ebenfalls zu berücksichtigen sind die Kosten für einen Fahrer. Im Falle der Sparkasse Werra-Meißner wird dieser durch eine Spedition vor Ort gestellt.¹⁰⁵

Neben der Versorgung ländlicher Gebiete mit Bankleistungen kann der Sparkassentruck eine Werbefunktion wahrnehmen, indem er z. B. auf Messen oder Stadtfesten Präsenz zeigt.¹⁰⁶ Ebenso kann die ihre fahrbare Filiale zum Zweck der Berufsinformation an Schulen eingesetzt werden, wie es die Kölner Bank eG praktiziert. Obwohl die Kölner Bank eG eine Genossenschaft mit städtischen Geschäftsgebiet ist, nutzt diese bereits seit 2010 eine rollende Filiale, um ihre Service- und Beratungsleistungen am Strandrand anzubieten oder direkt vor einem Seniorenheim zu halten.¹⁰⁷

Insgesamt betrachtet ist die mobile Geschäftsstelle ein traditioneller Bestandteil in der Multikanalstrategie. Sie entspricht sogar wörtlich der Kernaussage der Multikanalstrategie:¹⁰⁸ „auf vielen Wegen dem Kunden entgegen.“¹⁰⁹ Aber nicht nur Sparkassen und Genossenschaftsbanken machen Gebrauch von mobilen Geschäftsstellen, sondern auch Großbanken wie die Royal Bank of Scotland inklusive ihrer Tochter NatWest.¹¹⁰

98 Vgl. Meyer, J. / Hartberg, A. (2014), S. 12.

99 Vgl. Gut, S. (2009), S. B8.

100 Vgl. Pluwatsch, P. (2013), online im Internet.

101 Vgl. Sparkasse Werra-Meißner (o. J.), online im Internet.

102 Vgl. Gut, S. (2009), S. B8.

103 Vgl. Meyer, J. / Hartberg, A. (2014), S. 12.

104 Vgl. Schäfer, U. (2009), S. 9.

105 Vgl. Gut, S. (2009), S. B8.

106 Vgl. Schäfer, U. (2009), S. 9.

107 Vgl. Kullrich, A. (2010), S. 4.

108 Vgl. Schmitz, D. / Löffler, T. (2012), S. 708.

109 Schmitz, D. / Löffler, T. (2012), S. 708.

110 Vgl. Palgrave, F. (2014), S. 3.

Viele mobile Zweigstellen weisen bisher bereits Defizite in ihrer Wirtschaftlichkeit auf, die bisher zumindest teilweise durch Kundenbindung und Imagegewinn kompensiert werden können.¹¹¹ Sollte die Wirtschaftlichkeit der Trucks jedoch künftig noch weiter abnehmen, z.B. durch die rückläufige Bedeutung des Bargelds,¹¹² werden Institute, wie die Sparkasse Mittelthüringen, ihre fahrbaren Geschäftsstellen einstellen müssen.¹¹³ Das hätte wiederum eine abschwächende Verwurzelung zwischen Sparkasse und Region zur Folge.¹¹⁴

In diesem Zusammenhang sind Alternativen wie ein Sparkassenbesuch-Service in die Betrachtung miteinzubeziehen, bei dem Sparkassenmitarbeiter regelmäßig oder auf telefonische Anforderung mit einem Sparkassen-Auto zu älteren oder immobilen Kunden kommen und deren Überweisungsaufträge annehmen, sowie diese mit Bargeld und Kontoauszügen versorgen.¹¹⁵

3.2.3 Nahversorgungszentren

Aufgrund fehlender Rentabilität sah sich die Sparkasse Meißen gezwungen, im Jahr 2013 drei Filialen auf dem Land zu schließen und konnte damit etwa 600.000 Euro einsparen.¹¹⁶ Auch die ehemalige Filiale in Zabeltitz wurde zu wenig von Kunden aufgesucht und war nicht mehr rentabel. Anstatt die Geschäftsstelle im Ort Zabeltitz zu schließen, rief die Sparkasse Meißen mit dem Pilotprojekt ‚Große Emma‘ ein neues Geschäftsmodell ins Leben.¹¹⁷

Die ‚Große Emma‘ ist eine „konzeptionelle Weiterentwicklung des Tante-Emma-Ladens“. ¹¹⁸ Um zukünftige Herausforderungen bewältigen zu können, hat sich die Sparkasse Meißen mit anderen Dienstleistern zusammengeschlossen. Gemeinsam teilen sie sich einen zentral gelegenen Standort im Ort Zabeltitz, ¹¹⁹ um die Kundenfrequenz zu steigern und die Betriebskosten zu reduzieren.¹²⁰ Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts waren verfügbare Räumlichkeiten. Bei der ‚Großen Emma‘ ist eine regionale Agrargenossenschaft Eigentümerin des Gebäudes, welches sich in unmittelbarer Nähe zu einem Super- und zu einem Getränkemarkt befindet. Die Agrargenossenschaft renovierte das leerstehende Gebäude und stellte anschließend die Räumlichkeiten für das Projekt gegen Entgelt zur Verfügung.¹²¹ Die Sparkasse Meißen fungiert im Projekt als Generalmieter und Koordinator.¹²² Für die Mitmieter ist sie Ansprechpartner, informiert den Eigentümer über Fragen zum Objekt und organisiert die gemeinsame Werbung. Diese Aufgaben werden durch die Mietzahlungen der anderen Mieter vergütet.¹²³

111 Vgl. Schmitz, D. / Löffler, T. (2012), S. 708.

112 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

113 Vgl. Lorenz-Bauer, D. (2016), S. 15.

114 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

115 Vgl. o. V. (2014c), S. 6.

116 Vgl. Hofmann, U. (2014a), S. 21.

117 Vgl. Hofmann, U. (2014b), S. 21.

118 Becker, C. (2014), S. 1.

119 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

120 Vgl. Becker, C. (2014), S. 1.

121 Vgl. Becker, C. (2015b), S. 7.

122 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

123 Vgl. Becker, C. (2015b), S. 7.

Der Ostdeutsche Sparkassenverband bezeichnet das Projekt ‚Große Emma‘ als „regionale Versorgungsinfrastruktur“¹²⁴ und beschreibt sie als „kooperatives, multiplizierbares und flexibles Modell, um in ländlichen Räumen eine qualitativ wertige Versorgung der Bevölkerung auf eine innovative Art und Weise zu sichern, bzw. sie dort, wo sie bereits verloren ist, durch neue Ansätze wiederaufzubauen.“¹²⁵

In der ‚Großen Emma‘ werden gemäß Belegungsplan an unterschiedlichen Tagen verschiedene Dienstleistungen angeboten: Der Friseursalon Haarstudio Nr.1 bietet seine Dienstleistungen an fünf Tagen pro Woche an und hat dafür ein Drittel der Fläche gemietet. Zusätzlich betreibt er einen kooperativen Paketshop. Die Sparkasse Meißen steht mit ihren Beratungs- und Serviceleistungen zwei Mal pro Woche in einem Mehrzweckraum zur Verfügung. An den anderen Tagen bietet der Lohnsteuerhilfeverein oder die Diakonie ihre Dienstleistungen genau im selben Raum an. Als fixer Bestandteil der ‚Großen Emma‘ gibt es einen Sozialraum, der als sozialer Treffpunkt fungiert. In diesem steht ein kleines Bücherregal zur Verfügung.¹²⁶ Aufgrund zusätzlicher Kosten für Alarmsystem, dickere Wände und Türen hat sich die Sparkasse bewusst gegen eine Kasse in der neuen Geschäftsstelle entschieden. Dies tangiert neben den Senioren, die wenig mobil sind, vor allem die örtlichen Geschäftskunden, die vor Ort keine Einzahlungen mehr tätigen können.¹²⁷ Bei dringendem Bedarf von Seiten der Gewerbetreibenden kann dieses Problem mit Einzahlungsautomaten behoben werden, die noch im Nachhinein platziert werden können.

Besonders hervorzuheben ist die räumliche und zeitliche Flexibilität, die die Anbieter bei Nutzung der Räumlichkeiten haben. Wird eine Dienstleistung zu einer bestimmten Zeit nur geringfügig genutzt, kann nach einer passenderen Alternative für den jeweiligen Anbieter gesucht werden. Oft kann ein passenderes Zeitfenster schon durch einen Tausch realisiert werden.¹²⁸ Da die Sparkasse Meißen selbst nur Mieterin in der ‚Großen Emma‘ ist, hat auch sie bei Bedarf relativ flexible Ausstiegsmöglichkeiten. Im Idealfall wird ein Mietvertrag mit einer Austrittsklausel vereinbart. In diesem Fall schließt der Mieter einen Zehnjahresmietvertrag ab, der gegen Zahlung einer Gebühr nach fünf Jahren auflösbar ist.¹²⁹

Die Sparkasse Meißen ist stets um die Ausweitung und Weiterentwicklung des Angebots in der ‚Großen Emma‘ bemüht. Denn durch Akquisition neuer Mieter sinken die monatlichen Mietzahlungen für die Sparkasse, sodass gegebenenfalls sogar eine mietfreie Nutzung erreicht werden kann.¹³⁰ Im Oktober war die Sparkasse Meißen mit Anbietern medizinischer Versorgungsleistungen in Verhandlungen, sodass möglicherweise ein Sanitätshaus und eine Apotheke demnächst ihre Dienstleistungen in der ‚Großen Emma‘ anbieten.¹³¹

124 Ostdeutscher Sparkassenverband (o. J.), online im Internet.

125 Ostdeutscher Sparkassenverband (o. J.), online im Internet.

126 Vgl. Sparkasse (o. J. a), online im Internet.

127 Vgl. Hofmann, U. (2014b), S. 21.

128 Vgl. Plecher, S. (2014), S. 17.

129 Vgl. o. V. (2015b), online im Internet.

130 Vgl. Becker, C. (2015b), S. 7.

131 Vgl. o. V. (2015d), S. 20.

Durch die ‚Große Emma‘ eröffnen sich für Kleingewerbetreibende neue Perspektiven. Denn aufgrund der Teilung der Standortkosten können sie selbst in ländlichen Regionen wieder ihre Dienstleistungen und Produkte anbieten.¹³² Eine flächendeckende Präsenz ohne derartige Kooperationen wäre hingegen für die einzelnen Anbieter betriebswirtschaftlich nicht rentabel genug.¹³³ Der Bevölkerung bietet die ‚Große Emma‘ ein Nahversorgungszentrum in einer ländlichen Region und schafft einen sozialen Treffpunkt, der für Events und Veranstaltungen genutzt werden kann. Auch die Sparkasse profitiert neben einer gesicherten Flächenpräsenz, vor allem von einem Imagegewinn. Denn Sparkassen dokumentieren durch entsprechende Projekte und Kooperationen wie die ‚Große Emma‘ nicht nur Interesse an der eigenen Präsenz, sondern auch an der regionalen Entwicklung und der Nahversorgung in ländlichen Räumen.¹³⁴ Die ‚Große Emma‘ gilt als „Sinnbild Nutzen stiftender Zusammenarbeit regionaler Akteure“¹³⁵ und entspricht somit dem Kern der Marke Sparkasse.

Projekte wie die ‚Große Emma‘ sind komplexe Vorhaben, die eine gewisse Planungszeit im Voraus erfordern.¹³⁶ Bei der Sparkasse Meißen dauerte es zwei Jahre, bis sie alle Kooperationspartner von ihrem Vorhaben überzeugen konnte.¹³⁷ Um dieses in der Praxis umsetzen zu können, musste zunächst ein passender Standort gefunden werden.¹³⁸ Besonders wichtige Einflussfaktoren sind hierbei die Größe des Orts, die Lage des potenziellen Standorts, inklusive der Parkmöglichkeiten, oder auch das bestehende Angebot an Produkten und Dienstleistungen vor Ort. Ebenfalls muss in ländlichen Regionen die Breitband- und Multimedialfähigkeit gewährleistet sein, da auch außerhalb der Ballungsräume digitale Angebote für die Kunden verfügbar sein müssen.¹³⁹ Schließlich müssen potenzielle Mieter für das Projekt gewonnen und der Kontakt zu den kommunalen Entscheidungsträgern hergestellt werden.¹⁴⁰

Die ‚Große Emma‘ ist ein Shop-in-Shop-Konzept, dessen Umsetzung bereits im Voraus geplant wurde. Dies erforderte einen beachtlichen Zeitaufwand und Engagement. Insgesamt waren die Kosten angemessen.¹⁴¹ Mindestens genauso interessant ist die Möglichkeit, bereits bestehende Kapazitäten in solche Kooperationsmodelle mit reduzierter Präsenzzeit zu überführen. Denn gerade Räumlichkeiten, die im Eigentum der Sparkassen sind, bieten kaum alternative Nutzungsmöglichkeiten. Oft sind die Flächen der Geschäftsstellen für Einzelhändler zu groß und können nicht effizient genutzt werden. Lösungen hierfür sind Shop-in-Shop-Konzepte mit verschiedenen Anbietern, in denen die Sparkasse mit Automaten oder temporärer Beratung Präsenz zeigt.¹⁴² In jedem Fall steigen bei einem Verkauf mit derartigen Konzeptionen auch die Verwertungserlöse, da für die

132 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

133 Vgl. o. V. (2013b), S. 12.

134 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

135 o. V. (2013b), S. 12.

136 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

137 Vgl. Hofmann, U. (2014a), S. 21.

138 Vgl. o. V. (2013b), S. 12.

139 Vgl. o. V. (2015b), online im Internet.

140 Vgl. o. V. (2013b), S. 12.

141 Vgl. Becker, C. (2015a), S. 2.

142 Vgl. o. V. (2015b), online im Internet.

Liegenschaften eine wirtschaftliche Perspektive aufgebaut wurde. Sind keine wirtschaftlichen Perspektiven vorhanden, ist von gedrückten Verwertungserlösen auszugehen.

Derartige Kooperationsmodelle eignen sich besonders für Sparkassen in ländlichen Geschäftsgebieten, sind aber auch in städtischeren Gebieten denkbar. Die Sparkasse Ingolstadt bietet seit November 2015 im Rahmen eines Pilotprojekts kommunale Dienstleistungen wie die Beantragung von Führungszeugnissen oder die Reservierung von Kfz-Wunschkennzeichen per Internetterminal an.¹⁴³ Es ist davon auszugehen, dass der Aufwand und die Entwicklungskosten solcher Projekte tendenziell geringer werden, wenn sich deren Vorteile herumsprechen und somit deren Bekanntheitsgrad steigt.

4. Fazit und Ausblick

In der heutigen Zeit wird der Einkanal-Vertrieb über Filialen den Wettbewerbsbedingungen und veränderten Kundenanforderungen nicht mehr gerecht.¹⁴⁴ Auch Sparkassen sind gezwungen sich mit neuen Trends am Markt zu beschäftigen, sollten dabei aber nicht ihren Ursprung und ihr Leitbild vergessen.¹⁴⁵ Kunden und ihre Bedürfnisse sollten nicht aus dem Blickfeld verschwinden, insbesondere dann nicht, wenn an betriebswirtschaftliche Optimierungen und regulatorisch bedingte Veränderungen gedacht wird.¹⁴⁶ Im Zuge von Rationalisierungen der Geschäftsstellennetze ist es entscheidend, nachdrücklich und verlässlich zu kommunizieren, dass der Kontakt zum persönlich bekannten Berater ungeachtet aller sonstigen Veränderungen erhalten bleibt bzw. über digitale Wege sogar ausgebaut wird,¹⁴⁷ um die persönliche Kommunikation unabhängig von Raum und Zeit zu gestalten.¹⁴⁸

Aus den vorgestellten Konzepten geht hervor, dass an ein Filialnetz je nach Region ganz unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen gestellt werden¹⁴⁹ und ein standardisierter Lösungsansatz nicht aufgezeigt werden kann. Neben der Region spielen die Ausgangsbedingungen bei der Auswahl des Konzepts eine entscheidende Rolle. In größeren Dörfern stellen Konzepte wie die ‚Große Emma‘ auf jeden Fall eine Alternative dar. Die Gemeinwohlorientierung und der Kundenmehrwert sind keinesfalls zu unterschätzen. Denn durch das Konzept wird eine gewisse Grundversorgung gewährleistet, die über das Angebot von Bankleistungen hinausgeht und somit die eigentlichen Wertvorstellungen von Sparkassen widerspiegelt. Probleme kann es an dieser Stelle bei der Umsetzung des Projekts, insbesondere der Kooperationsbereitschaft geben, da der Erfolg von der Mitwirkung Dritter abhängt. In jedem Falle sind solche Vorhaben komplex und zeitintensiv. Lassen sich derartige Lösungen nicht realisieren kann alternativ über eine Kooperation von Sparkasse und Genossenschaftsbank nachgedacht werden. Sind bereits geeignete Geschäftsräume vorhanden, ist die Inbetriebnahme einer mitarbeiterbesetzten Geschäftsstelle denkbar. Voraussetzung ist jedoch, dass keine neue Filiale für diese Kooperation

143 Vgl. o. V. (2015a), S. 6.

144 Vgl. Bieberstein, I. (2015), S. 4.

145 Vgl. Fröhlich, U. (2013), S. 28.

146 Vgl. o. V. (2016b), S. 1.

147 Vgl. o. V (2016b), S. 1.

148 Vgl. Fahrenschoen, G. (2015), S. 16.

149 Vgl. Schindler, T. (2014), S. 3.

errichtet werden muss. Sind eben keine geeigneten Geschäftsräume vorhanden, wäre die Anmietung von Geschäftsräumen nur für eine gemeinsame Selbstbedienungsfiliale sinnvoll. Die mobile Filiale ist aufgrund ihrer wirtschaftlichen Defizite, wenn überhaupt, nur kurzfristig sinnvoll.

Neben den bereits vorgestellten Konzepten gibt es weitere Ideen, um grundlegende Finanzdienstleistungen in ländlichen Regionen sicherzustellen. Auch in diesem Zusammenhang beweist die Sparkasse Meißen Innovationsfreude: Bereits im Jahr 2008 stellte sie nach dänischem Vorbild in vier Orten im Landkreis Meißen ihren Kunden die Möglichkeit zur Verfügung, beim Einkauf bis zu 200 Euro mit der EC-Karte im Laden vor Ort abzuheben und bot ihnen damit eine Alternative zum Geldautomaten.¹⁵⁰ Eine andere Möglichkeit, die Wirtschaftlichkeit von Filialen auf dem Land zu erhöhen, kann nach dem Vorbild der Sparkasse Ost-Prignitz gestaltet werden. Mitarbeiter verkaufen Briefmarken der Turbo Post. Außerdem sind Briefkästen an den Filialen angebracht, die werktäglich geleert werden. Die Sparkasse Ost-Prignitz akquiriert dabei Nichtkunden, die in die Sparkassen-Filiale kommen, um Briefmarken zu kaufen.¹⁵¹

Neben möglichen Konzeptionen für ländliche Regionen ist es wichtig, geeignete Ansätze für städtische Geschäftsgebiete zu finden, um die Attraktivität der dortigen Filialen zu steigern. Denn in städtischen Geschäftsstellen herrscht zwar meist eine höhere Kundenfrequenz, jedoch sind die Mieten und der Konkurrenzdruck vor Ort deutlich höher.¹⁵² Bis Ende 2016 will die Hamburger Sparkasse den Prototyp ihrer ‚Filiale der Zukunft‘ fertigstellen, sodass 2017 die Umbauten in den Filialen beginnen können. Sie sieht dafür einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag vor. Ziel der Umbauten ist es, bei der neuen Filialgestaltung einen Bezug zu lokalen Inhalten und Themen, wie z. B. zu den Stadtteilen Hamburgs, herzustellen. Des Weiteren soll kleineren Firmenkunden in den Filialen die Möglichkeit geboten werden, ihre Produkte auszustellen.¹⁵³ Ein anderes Beispiel ist die Sparkasse Göttingen, die speziell für junge Kunden zwischen 12 und 25 Jahren im Stadtzentrum eine Young-Banking-Filiale eröffnet hat, um diese Zielgruppe anzulocken und für das Institut zu gewinnen.¹⁵⁴

150 Vgl. Raatz, C. / Mallek, U. (2008), S. 8.

151 Vgl. o. V. (2010), S. B4.

152 Vgl. o. V. (2014b), online im Internet.

153 Vgl. Lipinski, G. (2016), S. 1.

154 Vgl. Hartberg, A. (2013), S. 10.

Literaturverzeichnis

- Baston, Jörg / Vogt, Marion M. (2015): Filialnetze anpassen an Kundenströme, in: Betriebswirtschaftliche Blätter/Vertrieb, online im Internet, https://www.wiso-net.de/document/BBLO__52628 vom 02.03.2015, Abfrage vom 15.02.2016.
- Bain & Company (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung, online im Internet, http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf, Abfrage vom 16.01.2016.
- Becker, Christoph (2014): Großes Interesse an „Großer Emma“, in: Die SparkassenZeitung, 77 (25, Juni), 2014, S. 1.
- Becker, Christoph (2015a): Filialen mit Fantasie, in: Die SparkassenZeitung, 78 (43, Oktober), 2015, S. 2.
- Becker, Christoph (2015b): „Große Emma“ kommt gut an, in: Die SparkassenZeitung, 78 (43, Oktober), 2015, S. 7.
- Betsch, Oskar (1988): Strukturwandel und Wettbewerb am Bankenmarkt, Stuttgart: Carl Ernst Poeschel Verlag, 1988.
- Bieberstein, Ingo (2015): Theorie – Besonderheiten der Distribution von Finanzdienstleistungen, in: Harald Brock / Ingo Bieberstein (Hrsg.) (2015), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 3-26.
- Brock, Harald / Bieberstein, Ingo (Hrsg.) (2015): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015.
- Burgmaier, Stefanie / Hüthig, Stefanie (2015): Kampf oder Kooperation: das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten in: Harald Brock / Ingo Bieberstein (Hrsg.) (2015), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 101-114.
- Cartellieri, Ulrich (1990): Überkapazität erzwingt Auslese, in: die Bank 30 (7, Juli), 1990, S. 366-371.
- Deutsche Bundesbank (2015a): Bankstellenbericht 2014: Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2014, online im Internet, http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Aufgaben/Bankenaufsicht/Dokumentationen/bankstellenbericht_2014.html vom 20.07.2015, Abfrage vom 03.02.2016.
- Deutsche Bundesbank (2015b): Monatsbericht September 2015: 67. Jahrgang Nr. 9, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2015/2015_12_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile vom 21.12.2015, Abfrage vom 23.04.2015.

- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (o. J.): Ergänzende Statistiken zum Jahresbericht 2014, online im Internet, http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Statistisches_Beiheft_2014.pdf, Abfrage vom 05.02.2016.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2015): Geschäftszahlen: Zahlen & Fakten 2014, online im Internet, http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Kennzahlenflyer_2014_DE.pdf vom 21.06.2015, Abfrage vom 05.02.2016.
- European Central Bank (2015): Report on financial structures: October 2015, online im Internet, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201510.en.pdf>, Abfrage vom 03.02.2016.
- Fahrenschon, Georg (2015): Für die Sparkassen ist die Digitalisierung kein Selbstzweck, in: *Bank und Markt*, 45 (8, August), 2015, S. 16-18.
- Fahrenschon, Georg (2015): Impulsvortrag des Präsidenten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes Georg Fahrenschon anlässlich der Handelsblatt-Jahrestagung „Banken im Umbruch“ zum Thema „Tradition und Innovation: die Sparkasse 4.0“, online im Internet, http://www.dsgv.de/de/presse/reden/150902_handelsblatt_jahrestagung_rede_GF.html vom 02.09.2015, Abfrage vom 29.02.2016.
- Fischer, Oliver / Müller, Peter (2016a): Standortstrategie - Roundtable-Gespräch: Nicht leichtfertig die Axt anlegen, in: *Die SparkassenZeitung*, 79 (03, Januar), 2016, S. 4-5.
- Fischer, Oliver / Müller, Peter (2016b): Standortstrategie - Weniger, aber besser, in: *Die SparkassenZeitung*, 79 (03, Januar), 2016, S. 1.
- Fröhlich, Uwe (2013): Beratungskompetenz in lokalen Banken – eine zu bewältigende Herausforderung, in: Andreas Pfingsten (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven der Bankwirtschaft: Münsteraner Bankentage 2012: Münsteraner Bankentage*, Wiesbaden: Springer Gabler Research, 2013, S. 21-32.
- Frühauf, Markus / Siedenbiedel, Christian (2015): „Das kann zu einem bösen Erwachen führen“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 67 (224, September), 2015, S. 30.
- Gut, Stefan (2009): Sparkasse Werra-Meißner gestaltet Kundennähe mit der ÜberlandSparkasse neu: Mobil gegen den schleichenden Kundenschwund, in *Die SparkassenZeitung*, 72 (36, September), 2009, S. B8.
- Gürntke, Axel / Schreiber, Horst (2008): Filialstrategie für Regionalbanken, in: Dieter Spath / Wilhelm Bauer / Martin Engstler (Hrsg.), *Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft: Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen*, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2008, S. 65-72.
- Hartberg, Alexander (2015): Sparkasse Göttingen: Von jungen Leuten für junge Leute, in: *Die SparkassenZeitung*, 76 (25, Juni), 2013, S. 10.
- Hillawoth, Günther (2016): Filial-Kooperation in Greußenheim ein Flop?: Sparkassen-Vorstandsmitglied zweifelt am beiderseitigen Erfolg des Pilotprojekts, in: *Main-Post*,

online im Internet, https://www.wiso-net.de/dosearch#MPW__21332566 vom 20.01.2016, Abfrage vom 13.02.2016.

Hofmann, Uwe (2014a): „Große Emma“-Filiale soll im Juni in Zabeltitz öffnen, in: *Dresdner Neueste Nachrichten*, 25 (26. April), 2014, S. 21.

Hofmann, Uwe (2014b): Sparkasse Meißen eröffnet „Große Emma“- als bundesweit erstes Modellprojekt in Große Emma Zabeltitz, in: *Dresdner Neueste Nachrichten*, 25 (17. Juni), 2014, S. 21.

Jost, Sebastian / Kunz, Anne (2015): Die Luft wird dünner für die Banken: Weniger Filialen, höhere Gebühren: Bundesbank-Vorstand Dombret zieht Bilanz aus dem Stress-test für die Institute, in: *DIE WELT*, 70 (220, September), 2015, S. 10.

Köhler, Martin: Solide Sparkasse denkt an Zukunft: Bilanzzahlen in Kusel vorgestellt - Fusion mit der Volksbank Kaiserslautern-Nordwestpfalz als Vision, in: *Kirner Zeitung*, 71 (26. Januar), 2016, S. 14.

Kullrich, Antje (2010): Renaissance für rollende Bankschalter, in: *Börsen-Zeitung*, 59 (212, November), 2010, S. 4.

Lahmann, Olaf (2015): Benchmarking: Filialen im internen Ranking, in: *BankInformation*, 43 (02), 2015, S. 30-33.

Lipinski, Gregory (2016): Hamburger Sparkasse: Treffpunkt Filiale, in: *Die Sparkassen-Zeitung*, 79 (09, März), 2016, S. 1.

Lipinski, Gregory (2015): Sparkasse Leverkusen – Interview: Stets in Daumennähe, in: *Die SparkassenZeitung*, 78 (42, Oktober), 2015, S. 1-2.

Lorenz-Bauer, Dirk (2016): Mobile Sparkasse wird eingestellt: Bürgermeister hofft noch auf Einlenken, in: *THÜRINGISCHE LANDESZEITUNG - Ausgabe Weimar*, 72 (25. Februar), 2016, S. 15.

Maisch, Michael / Laura de la Motte (2015): In der Falle, in: *Handelsblatt print*, 70 (220, November), 2015, S. 3.

Meyer, Johannes / Hartberg, Alexander (2014): Sparkasse Werra-Meißner übers Land, in: *Die SparkassenZeitung*, 77 (36, September), 2014, S. 12.

o. V. (2016a): Begrenzttes Ertragspotenzial, in: *Bank und Markt*, 46 (1, Januar), 2016, S. 34.

o. V. (2015a): Bürgerterminals in Bayerns Sparkassen, in: *Die SparkassenZeitung*, 78 (43, Oktober), 2015, S. 6.

o. V. (2014a): Das Sterben der Bankfilialen, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 66 (247, Oktober), 2014, S. 25.

o. V. (2014b): Der Filialmacher, in: *Sparkasse Managermagazin*, online im Internet, https://www.wiso-net.de/document/SPAO__50128 vom 29.12.2014, Abfrage vom 28.03.2016.

-
- o. V. (2016b): Einfache Antworten auf drängende Fragen: Tagung: DSGVO-Präsident Fahrenschoen plädiert dafür, die Bedürfnisse der Kunden gezielt anzusprechen, in: Die SparkassenZeitung, 79 (08, Februar), 2016, S. 1-2.
- o. V. (2013a): Gemeinsam lässt sich die Schlagkraft vor Ort deutlich erhöhen: Interview mit Manfred Geyer, in: Bank und Markt, 43 (12, Dezember), 2013 S. 25-28.
- o. V. (2015b): Intelligentes Flächenmanagement, in: Sparkasse Managermagazin, online im Internet, https://www.wiso-net.de/dosearch#SPAO__56352 vom 22.05.2015, Abfrage vom 02.03.2016.
- o. V. (2013b): Interview: Alles unter einem Dach, in: Die SparkassenZeitung, 76 (03, Januar), 2013, S. 12.
- o. V. (2015c): Kooperation ausgeweitet, in: Die SparkassenZeitung, 78 (36, September), 2015, S. 7.
- o. V. (2000): Kooperation von Volksbank und Sparkasse soll Marktposition stärken, in: Handelsblatt, 55 (240, Dezember), 2000, S. 20.
- o. V. (2015d): Mehr Mieter wollen in die Große Emma, in: Sächsische Zeitung, 70 (22. Oktober), 2015, S. 20.
- o. V. (2016c): Lohrbach: Gemeinsame SB-Geschäftsstelle, in: NOKZEIT, online im Internet, <http://www.nokzeit.de/2016/06/01/lohrbach-gemeinsame-sb-geschaefsstelle/> vom 01.06.2016, Abfrage vom 13.07.2016.
- o. V. (2015e): Neubau folgt Nachfrage, in: Die SparkassenZeitung, 78 (33, August), 2015, S. 10.
- o. V. (2013c): Private Equity - Verbundübergreifende Übernahme, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 66 (02, Januar), 2013, S. 69.
- o. V. (2014c): Pro & Contra: Geschäftsstellen: Können Busse Filialen ersetzen?, in: Die SparkassenZeitung, 77 (51, Dezember), 2014, S. 6.
- o. V. (2010): SPK Ostprignitz-Ruppin kooperiert mit Postanbieter: Die Post ist da, in: Die SparkassenZeitung, 73 (27, Juli), 2010, S. B4.
- Ostdeutscher Sparkassenverband (o. J.): Pilotprojekt „Große Emma“: Was ist die Große Emma?, online im Internet, <https://www.osv-online.de/fachbereiche/verbandsstab/nachhaltigkeit-und-demografie/projekte/pilotprojekt-grosse-emma.html>, Abfrage vom 06.03.2016.
- Palgrave, Francis (2014): Mobile Filialen: Britische Banken machen mobil, in: Die SparkassenZeitung, 77 (40, Februar), 2014, S. 3.
- Pfingsten, Andreas (Hrsg.) (2013): Zukunftsperspektiven der Bankwirtschaft: Münsteraner Bankentage 2012: Münsteraner Bankentage, Wiesbaden: Springer Gabler Research, 2013.
- Plecher, Susanne (2014): Nach Anfangsschwierigkeiten gut angelaufen, in: Sächsische Zeitung, 69 (23. Juli), 2014, S. 17.

- Pluwatsch, Petra (2013): Schalterdienst auf Rädern, in: Kölner Stadtanzeiger, online im Internet, https://www.wiso-net.de/dosearch#KSTT__KS091920138710096.7159408265|KSTA__KS091920138710096.7159408265 vom 19.09.2013, Abfrage vom 29.02.2016.
- Raatz, Christiane / Mallek, Ulf: Im Elbland kann man bald Geld beim Brötchenbäcker abheben, in: Sächsische Zeitung 63 (27. November), 2008, S. 8.
- Reiß, Michael / Zieger, Thomas (2005): Jenseits von Kooperation oder Konkurrenz, in: Die Bank, 45 (04), 2005, S. 33-37.
- Ringwald, Anette: Entwicklung des Sparkassen-Geschäftsstellennetzes: Institute sind regional und multimedial verankert, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 62 (06, Juni), 2012, S. 342.
- Schäfer, Ulrike (2009): Beratung auf Rädern: MOBILE FILIALEN I, in: Sparkasse, 126 (05, Mai), 2009, S. 9.
- Schindler, Holger (2009): Banken bandeln an – aus Vernunft - und Freiburg eröffnen Sparkasse Volksbank erste gemeinsame Filiale und beugen sich damit wirtschaftlichen Notwendigkeiten, in: Badische Zeitung, 64 (03. März), 2009, S. 28.
- Schindler, Thomas (2014): Vertriebskanäle: Der Kunde bestimmt den Weg, in: Die SparkassenZeitung, 77 (06, Februar), 2014, S. 3.
- Schmitz, Dietmar / Löffler, Thomas (2012): Fahrbare Geschäftsstellen: Auf vier LKW-Rädern direkt zum Kunden, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 62 (12, Dezember), 2012, S. 708.
- Schmitz, Josef (2014): Optische Harmonie spielt eine große Rolle, in: Die Sparkassen-Zeitung, 77 (35, August), 2014, S. 11.
- Schumacher, Matthias (2015): DSGVO-Projekt: Mehr gewinnen mit weniger Flächen, in: Die SparkassenZeitung, 78 (12, März), 2015, S. 14.
- Schwamberger, Elke (2008): Die Zukunft der Bankfiliale, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2008.
- Siedenbiedel, Christian (2015): Folgen des Niedrigzins: Der langsame Abschied von der kleinen Bank, in: FAZ, online im Internet, http://www.faz.net/suche/s4.html?cid=&index=&query=filial*+bank&allboosted=&boostedresultsized=24boostedresultsized&from=TT.MM.JJJJ&to=20.02.2016&BTyp=redaktionelleInhalte&author=Vorname+Nachname&username=Benutzername&sort=date&resultsPerPage=20 vom 01.10.2015, Abfrage vom 20.02.2016.
- Sittig, Ernst-Michael / Eschbach, Hans-Christian (2011): Gemeinsame SB-Filiale- ein Zukunftsmodell?, in: Bank und Markt, 41 (07, Juli), 2011, S. 29.
- Sparkasse (o. J. a): Was uns anders macht: Eine neue Mitte für das Dorf, online im Internet, <https://www.sparkasse.de/was-uns-anders-macht/grosse-emma-zabeltitz.html>, Abfrage vom 12.03.2016.

- Sparkasse (o. J. b): Was uns anders macht: Jeden Dienstag fährt die Sparkasse vor, online im Internet, <https://www.sparkasse.de/was-uns-anders-macht/ueberland-sparkasse.html>, Abfrage vom 01.03.2016.
- Sparkasse Werra-Meißner (o. J.): Ihre ÜberlandSparkasse: Präsenz im Werra-Meißner-Kreis: Fahrplan mit Haltestellen, online im Internet, https://www.sparkasse-werra-meissner.de/module/ueberlandsparkasse/persoendlich_und_nah/index.php, Abfrage vom 01.03.2016.
- Spath, Dieter / Bauer, Wilhelm / Engstler, Martin (2008) (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft: Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- Vogelsang, Harald (2015): Die Zukunft der Filiale: nahe am Menschen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 66 (14), 2015, S. 711.
- Von Hiller, Christian (1996): In der Bank gibt es immer Arbeit: WELT-Serie JOBS FÜR DEUTSCHLAND: Branche im Umbruch - Stellen fallen weg - Verkäufer sind gefragt, in: DIE WELT, online im Internet, <http://www.welt.de/print-welt/article650021/In-der-Bank-gibt-es-immer-Arbeit.html> vom 04.07.96, Abfrage vom 25.04.2016.
- Walley, Keith (2007): Coopetition, in: International Studies of Management & Organization, 37 (2), 2007, S. 11-31.
- Werra-Meißner-Kreis – Der Kreisausschuss (2014): Chronik des Werra-Meißner-Kreises anlässlich des 40-jährigen Jubiläums der Kreisgründung, online im Internet, http://www.werra-meissner-kreis.de/fileadmin/01_Homepage_Kreisverwaltung/Fachbereiche_und_Einrichtungen/POE_Presse_und_Oeffentlichkeitsarbeit_Bu-ergerreferent_Kultur/Information_zu_Kreis_und_Verwaltung/Geschichte_Partnerschaften_Werra-Meissner-Lied/Chronik_WMK.pdf, Abfrage vom 21.04.2016.
- Wittmann, Stefan / Hofmann, Johannes (2004): Fusionen zwischen Genossenschaftsbanken und Sparkassen -Utopie oder sinnvolle Strategie?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 54 (3), 2004, S. 179-188.
- Zillmann, Mario (2015): Lünendonk®-Branchendossier: Banken – Den digitalen Wandel gestalten: Wie Retailbanken die Optionen der „Digitalen Welt“ nutzen, online im Internet, http://lunenondk-shop.de/out/pictures/0/lue_bankenstudie_f221012_fl.pdf, Abfrage vom 20.04.2016.

Samuel Benz

Integrationsansätze von Robo Advice in das Beratungskonzept von Sparkassen – Darstellung und kritische Würdigung

1. Einleitung.....	37
2. Rechtliche Grundlagen	38
2.1 Anlageberatung	38
2.2 Finanzportfolioverwaltung	39
2.3 Dienstleistungen mit Angemessenheitsbeurteilung	39
2.4 Execution-only-Geschäft	40
3. Robo Advice.....	40
3.1 Definition Robo Advice.....	40
3.2 Marktübersicht Deutschland	41
4. Beratungskonzept der Sparkassen.....	42
5. Integrationsansatz von Robo Advice bei Sparkassen	45
5.1 Integrationsmöglichkeiten von Robo Advice im Beratungskonzept.....	45
5.2 Umsetzung der Integration von Robo Advice	48
6. Kritische Betrachtung der Integration von Robo Advice	53
6.1 Make or buy Ansatz.....	53
6.2 Gesetzliche Bestimmungen	54
6.3 Auswirkungen auf die Aufwands-und Ertragsseite	55
7. Schlussbetrachtung	56
Literaturverzeichnis	57

1. Einleitung

Banken und Sparkassen stehen angesichts vielfältiger Herausforderungen vor der Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten. Das klassische Bankgeschäftsmodell, das im Wesentlichen die Hereinnahme von Kundeneinlagen und die Vergabe dieser Gelder als Kredite an Kreditnehmer beinhaltet, bietet für Kreditinstitute immer weniger Grundlage, um nachhaltig stabile Erträge zu erwirtschaften.¹ Die hierbei entstehenden Zinsüberschüsse, die die Differenz zwischen den Zinserträgen und den Zinsaufwendungen darstellen, werden immer geringer.² Dies gilt auch für Sparkassen. Der Zinsüberschuss von Sparkassen lag im Jahr 2014 bei rund 23,1 Milliarden Euro.³ Fünf Jahre zuvor waren noch Zinsüberschüsse von rund 23,9 Milliarden Euro angefallen.⁴ Dies entspricht einem Rückgang von 3,3 Prozent.⁵

Auf der Gegenseite steht auch bei den Sparkassen mit dem Verwaltungsaufwand ein hoher Kostenblock. Dieser setzt sich aus Personalaufwand und Sachaufwand zusammen.⁶ Im Vergleichszeitraum stieg dieser um 5,3 Prozent von 18,9 Milliarden Euro auf 19,9 Milliarden Euro im Jahr 2014 an.⁷ Die Aufgabe für Sparkassen ist es, unter den gegebenen Bedingungen nach Ertragsalternativen Ausschau zu halten.⁸ Sparkassen sind dabei bestrebt, die Zinsabhängigkeit auf der Ertragsseite u.a. dadurch zu reduzieren, dass das Geschäftsmodell stärker auf Provisionseinnahmen umgestellt wird.⁹ Die gegenwärtige Niedrigzinsphase bringt allerdings auch Sparer und Geldanleger in Bedrängnis. Es rücken vermehrt Geldanlagen in den Blick, die zumindest positive Renditen versprechen. Dies schafft Potenziale für die Anlageberatung der Banken und Sparkassen und die damit einhergehenden Provisionen im Wertpapiergeschäft.¹⁰

Allerdings müssen Sparkassen bei der Neuausrichtung des Geschäftsmodelles in Richtung höherer Provisionen die zunehmende Digitalisierung von Bankgeschäften berücksichtigen.¹¹ „Sie laufen sonst Gefahr, dass nicht nur Wettbewerber, sondern sogar branchenfremde Anbieter, die Kundenbedürfnisse der nachkommenden, mit digitalen Technologien aufgewachsenen Generation, besser und kostengünstiger als sie erfüllen...“¹² In der Anlageberatung treten so beispielsweise Wettbewerber auf, die den klassischen Berater vor Ort bei der Portfoliozusammenstellung durch einen Robo Advisor ersetzen.¹³ Dieser automatische Finanzberater bietet dem Kunden eine computergestützte Hilfe bei der Zusammenstellung des Portfolios und setzt dabei auf kostengünstige Produkte.¹⁴ Die meisten Anleger lassen sich noch von Beratern in ihrer Filiale beraten, doch bereits in

1 Vgl. Dombret, A., Herausforderungen für den Sparkassensektor, 2015.

2 Vgl. Deutsche Bundesbank, Monatsbericht September 2015, 2015.

3 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Finanzbericht 2014, 2015, Folie 35.

4 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Finanzbericht 2009, 2010, Folie 30.

5 Eigene Berechnung, 2016.

6 Vgl. Deutsche Bundesbank, Monatsbericht September 2015, 2015.

7 Eigene Berechnung, 2016.

8 Vgl. Dombret, A., Herausforderungen für den Sparkassensektor, 2015.

9 Vgl. Dombret, A., Interview, 2015.

10 Vgl. Tegelbekkers, A. / Sieweck J., Potenziale für Finanzprodukte 2015, 2015, S. 9.

11 Vgl. Dombret, A., Interview, 2015.

12 Vater, D. / Cho, Y / Sidebottom, P, Retail Banking, 2012, S. 4.

13 Vgl. Börsen-Zeitung, Die Grenzen der Robo Advisor, 2015, S. 8.

14 Vgl. Schrader, J., Fintechs uneins über ihre Aussichten, 2015, S. 2.

einem Jahrzehnt könnte sich die Anlageberatung größtenteils im Internet abspielen.¹⁵ Sparkassen müssen sich auf diesen Trend einstellen und durch den Aufbau von entsprechenden Produktangeboten folgen.¹⁶

In der Literatur ist die Schreibweise der Begriffe uneinheitlich, in dieser Arbeit werden „Robo Advice“ bzw. „Robo Advisor“ verwendet. Zu Beginn der Arbeit wird der rechtliche Rahmen für Wertpapierdienstleistungen in Deutschland dargestellt. Es erfolgt die Definition des Begriffs Robo Advice und die rechtliche Einordnung dieser Wertpapierdienstleistung, sowie ein Überblick über den Markt für Robo Advice. Hierzu werden exemplarisch acht Robo Advisors auf ihre Kostenstruktur analysiert. Anschließend werden die Schwerpunkte des Beratungskonzeptes im Privatkundensegment der Sparkassen dargestellt. Auf Basis dieser Grundlagen wird die Integration von Robo Advice im Beratungskonzept erarbeitet. Dabei wird zunächst eine Analyse und Bewertung vorgenommen, an welcher Stelle im Beratungskonzept eine Integration erfolgen kann. Anschließend werden zwei Möglichkeiten aufgezeigt, wie dies aussehen könnte. In der kritischen Betrachtung werden diese erarbeiteten Integrationsansätze gegenübergestellt. Abschließend wird Robo Advice hinsichtlich der gesetzlichen Bestimmungen überprüft und Auswirkungen auf die Aufwand- und Ertragsstruktur verallgemeinert. Die Erarbeitung des Themas wird dabei auf das Privatkundengeschäft nach der Kundensegmentierung der Sparkassengruppe eingegrenzt. Ziel der Arbeit ist es, die Möglichkeiten und Grenzen einer Integration von Robo Advice in den Prozess der Anlageberatung bei Sparkassen situativ herauszuarbeiten.

2. Rechtliche Grundlagen

2.1 Anlageberatung

Bei der Anlageberatung erfolgt die persönliche Empfehlung des Beraters auf Basis einer Prüfung der persönlichen Umstände des Anlegers oder wenn eine Empfehlung als geeignet dargestellt wird.¹⁷ Ein Kreditinstitut, das Anlageberatung erbringt, muss zwingend alle Kundeninformationen zu dessen Kenntnissen und Erfahrungen in Bezug auf bestimmte Finanzinstrumente und Wertpapierdienstleistungen sowie über seine Anlageziele und seine finanziellen Verhältnisse einholen. Nur so kann die Geeignetheit eines Produktes für den Kunden gewährleistet werden.¹⁸ Die Kenntnisse beziehen sich hierbei auf das theoretische Wissen des Kunden über die einzelnen Finanzinstrumente. Die Erfahrungen lassen sich z.B. aus den bereits getätigten und genutzten Anlageformen ableiten.¹⁹ Die Geeignetheit eines Kunden beurteilt sich danach, ob das der Beratung zugrunde liegende Geschäft, dessen Anlagezielen entspricht. Es muss vom Berater eine Einschätzung stattfinden, ob die mit dem empfohlenen Produkt verbundenen Anlagerisiken zur Erfüllung der Anlageziele des Kunden finanziell tragbar sind.²⁰ Es dürfen dem Kunden

15 Vgl. Schrader, J., *Wir bezahlen für unsere Unvernunft*, 2015, S. 2.

16 Vgl. Grandke, G., *Kreditwirtschaft im Umbau*, 2013, S. 38.

17 Vgl. WpHG § 2 Abs. 3 Satz 1 Nr. 9.

18 Vgl. WpHG § 31 Abs. 4 Satz 1.

19 Vgl. Rothenhöfer, K., *Allgemeine Verhaltensregeln*, 2010, § 31 Rdn. 244.

20 Vgl. WpHG § 31 Abs. 4 Satz 2.

ausschließlich Geschäfte empfohlen werden, die hinsichtlich der eingeholten Informationen geeignet sind.²¹ Können diese Informationen über den Kunden nicht bzw. nicht vollständig ermittelt werden, so darf das Kreditinstitut im Zusammenhang mit einer Anlageberatung keine Finanzinstrumente empfehlen.²²

2.2 Finanzportfolioverwaltung

Unter Finanzportfolioverwaltung fällt die Verwaltung mit Entscheidungsspielraum des Verwalters einzelner oder mehrerer in Finanzinstrumenten angelegter Vermögen für Kunden.²³ Voraussetzung für die Finanzportfolioverwaltung ist eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.²⁴ Die Verwaltung bezieht sich auf einen vorher festgelegten Zeithorizont. Der Kunde möchte die Aufgabe der Verwaltung seines Vermögens auf einen Dienstleister auslagern. Durch den eingeräumten Entscheidungsspielraum für den Vermögensverwalter kann dieser nach eigenem Ermessen Transaktionen durchführen. Dem Kunden steht hierbei ein Vetorecht zu, allerdings sind die Entscheidungen des Vermögensverwalters rechtsverbindlich, solange der Kunde nicht ausdrücklich gegen eine Transaktion widerspricht.²⁵

Die Prüfung der Geeignetheit des Kunden erfolgt bei der Finanzportfolioverwaltung identisch zur Anlageberatung. Die Finanzportfolioverwaltung unterscheidet sich von der Anlageberatung darin, dass die Umsetzung der Anlageempfehlung bei der Anlageberatung dem Kunden obliegt, bei der Verwaltung dem Vermögensverwalter.²⁶

2.3 Dienstleistungen mit Angemessenheitsbeurteilung

Eine reduzierte Erkundigungspflicht ergibt sich für Kreditinstitute bei anderen Finanzdienstleistungen als die Anlageberatung und die Finanzportfolioverwaltung. Bei diesen beratungslosen Finanzdienstleistungen muss das Kreditinstitut lediglich Informationen zu den Kenntnissen und Erfahrungen des Kunden erfragen. Finanzielle Verhältnisse und Anlageziele des Kunden müssen nicht berücksichtigt werden.²⁷ Hierdurch soll die Angemessenheit des Geschäfts beurteilt werden. Es erfolgt eine Überprüfung, ob der Kunde über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen verfügt, um die Risiken in Zusammenhang mit der Art des Geschäfts beurteilen zu können.²⁸

Wenn das Kreditinstitut das Geschäft als nicht angemessen ansieht, muss der Kunde darauf hingewiesen werden. Von der Durchführung des Geschäftes muss allerdings nicht abgesehen werden.²⁹

21 Vgl. WpHG § 31 Abs. 4a Satz 1.

22 Vgl. WpHG § 31 Abs. 4 Satz 3.

23 Vgl. WpHG § 2 Abs. 3 Satz 1 Nr. 7.

24 Vgl. KWG § 32 Abs. 1 Satz 1.

25 Vgl. BaFin, Hinweise zum Tatbestand der Finanzportfolioverwaltung, 2014.

26 Vgl. BaFin, Hinweise zum Tatbestand der Finanzportfolioverwaltung, 2014.

27 Vgl. Buck-Heeb, P., Kapitalmarktrecht, 2013, S. 220.

28 Vgl. WpHG § 31 Abs. 5 Satz 1.

29 Vgl. WpHG § 31 Abs. 5 Satz 2.

2.4 Execution-only-Geschäft

Unter bestimmten Voraussetzungen entfällt für die Geschäfte unter 2.3 neben der Geeignetheitsprüfung auch die Angemessenheitsbeurteilung.³⁰ Hierzu müssen als Bedingungen gegeben sein, dass das Geschäft auf Veranlassung des Kunden geschieht, es sich um ein beratungsloses Geschäft handelt, es sich um nicht komplexe Finanzinstrumente handelt und der Kunde über den Wegfall der Angemessenheitsprüfung informiert wird.³¹ Zu den nicht komplexen Finanzinstrumenten gehören u.a. Geschäfte mit Aktien, Schuldverschreibungen, Geldmarktinstrumente und Investmentfonds.³²

3. Robo Advice

3.1 Definition Robo Advice

Robo Advice beschreibt die onlinebasierte Automatisierung und Standardisierung der Entscheidungsfindung von Anlagemöglichkeiten für den Kunden, sowie auch bei der anschließenden Umsetzung und Verwaltung. Es wird somit kein Berater mit eingebunden. Die automatisierten und standardisierten Prozesse führen zu einem kostengünstigen Betrieb dieses Geschäftsmodells.³³ An die Stelle des traditionellen Kundengesprächs treten bei Robo Advice Online-Fragen. Die Anzahl der Fragen wird auf ein Minimum beschränkt. Auf Basis der ausgewerteten Kundenantworten wird automatisiert ein Risikoprofil erstellt.³⁴

Das Risikoprofil eines Kunden besteht dabei aus den Komponenten Risikofähigkeit und Risikobereitschaft. Bei der Risikofähigkeit geht es um die Fähigkeit des Kunden, mit dem gegebenen Einkommen und Vermögen ein bestimmtes Risiko einzugehen. Die Risikobereitschaft gibt Auskunft über die Bereitschaft eines Kunden, Entscheidungen zu treffen, bei denen der Ausgang noch ungewiss ist.³⁵

Dem Kunden wird auf Basis des Risikoprofils eine Anlageallokation vorgeschlagen und durch einen entsprechenden Mix aus Anlageprodukten operationalisiert.³⁶ Im Rahmen der Anlageallokation wird eine Gewichtung für die einzelnen Assetklassen vorgenommen und Anlagen aus den unterschiedlichen Assetklassen für das Kundenportfolio in Abstimmung mit dem Risikoprofil ausgewählt.³⁷ Eine Assetklasse oder Anlageklasse setzt sich aus einer Gruppe von Anlagen mit ähnlichen Eigenschaften zusammen. Diese Assetklassen sind Liquidität, Aktien, Anleihen und Immobilien und folgen damit den gängigen anlagestrategischen Mustern.³⁸

Neben der Ermittlung und Umsetzung der Anlageallokation gehört auch das Rebalancing zum Automatisierungsprozess des Robo Advice.³⁹ Durch regelmäßige Umschichtungen

30 Vgl. WpHG § 31 Abs. 7.

31 Vgl. Buck-Heeb, P., Kapitalmarktrecht, 2013, S. 221.

32 Vgl. WpDVerOV §7.

33 Vgl. Kohlmann, F., Digitales Anlegen, 2015, S. 17.

34 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 303f.

35 Vgl. Müller, M., Risiko als Anknüpfungspunkt der modernen Anlageberatung, 2013, S. 272.

36 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 303.

37 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 305.

38 Vgl. Maher, M. et al., Asset Class Impacts on the 30-Year Efficient Frontier, 2010, S. 1.

39 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 303.

soll hierbei die langfristige Anlageallokation des Kunden beibehalten werden. Dies ist nötig, da sich durch unterschiedliche Wertänderungen der einzelnen Assetklassen die Verhältnisse der Allokation verschieben können.⁴⁰ Rebalancing erfolgt in der Regel ein- bis zweimal im Jahr. Bei Rebalancing wird ausschließlich eine strategische Asset Allocation angewandt.⁴¹

Robo Advice setzt bei den Anlageprodukten größtenteils auf passive Anlageprodukte wie Exchange Traded Funds, kurz ETF.⁴² Mit dem Kauf eines Exchange Traded Funds ist es dem Anleger möglich mit nur einer einzigen Transaktion einen gesamten Index an Wertpapieren zu erwerben. Ein ETF kann die Anlageklassen Aktien, Renten, Geldmarkt, Rohstoffe, Immobilien oder Mischungen dieser Komponenten abbilden.⁴³ ETFs gehören zu den Finanzinstrumenten der Investmentfonds.⁴⁴

Die Kosten des Robo Advice werden für den Kunden größtenteils in einer All-in-Fee angegeben.⁴⁵ Mit diesem Pauschalpreis sind die Kosten für alle Wertpapiertransaktionen sowie für die Depotführung abgedeckt. Außerdem werden beim Erwerb von Investmentfonds keine Ausgabeaufschläge berechnet. Des Weiteren erhält der Kunde sämtliche Bestandsvergütungen, die dem Robo Advice Anbieter von den Kapitalverwaltungsgesellschaften zufließen, rückvergütet.⁴⁶

3.2 Marktübersicht Deutschland

Das Geschäftsmodell Robo Advice stammt ursprünglich aus den USA.⁴⁷ Bekannte Robo Advisor in der USA wie Wealthfront und Betterment verwalten ein Kundenvermögen von jeweils rund 2,5 Milliarden Euro. In Deutschland verwalten exemplarisch Quirion 22,4 Millionen Euro und vaamo rund 11 Millionen Euro Kundenvermögen. Die deutschen Anbieter verwalten zusammen weniger als 100 Millionen Euro Kundenvermögen. Das Potenzial der nächsten fünf Jahre wird hierbei auf 20 Milliarden Euro geschätzt.⁴⁸ Die All-in-Fee bei deutschen Robo Advice Anbietern liegt zwischen 0,48 % p.a. und 1,25 % p.a. Zusätzlich zu dieser Pauschale kommen die laufenden Kosten aus ETFs und Fonds hinzu.⁴⁹

40 Vgl. Garz, H. / Günther, S. / Moriabadi, C., Portfolio-Management, 2006, S. 141f.

41 Vgl. Kohlmann, F., Digitales Anlegen, 2015, S.17.

42 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 305f.

43 Vgl. Hehn, E., Exchange Traded Funds, 2010, S. 8 f.

44 Vgl. Hehn, E., Exchange Traded Funds, 2010, S. 122.

45 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 307.

46 Vgl. Danzmayr, J., Kundenvertrauen nachhaltig aufbauen, 2014, S. 80.

47 Vgl. Hirschmann, S., Fintech 2.0, 2015, S. 28.

48 Vgl. Schneider, K. / Rezmer, A., Automatisch, günstig und für alle, 2015, S. 30f.

49 Vgl. Tabelle 1.

Anbieter	Kosten p.a.
cashboard	10% Gewinnbeteiligung nach High Watermark-Methode
comdirect	Orderkosten + ETF-Kosten
easyfolio	0,65% + ETF-Kosten
fintego	0,5% bis 1,25% + ETF-Kosten
Maxblue	Orderkosten+ ETF-Kosten oder Fondskosten
quirion	0,48% + ETF-Kosten
SutorBank	0,7% + Fondskosten
vaamo	0,49% bis 0,99% + Fondskosten

Tabelle 1: Kostenvergleich Robo Advice⁵⁰

Neben Anbietern die eine All-in-Fee Kostenstruktur anbieten, gibt es auch andere Kostenmodelle. Maxblue und comdirect bieten Robo Advice als zusätzlichen Service an zur beraterunabhängigen Feststellung der Kundenbedürfnisse. Für den anschließenden Kauf der Produkte fallen einzelne, marktübliche Kosten an. Cashboard dagegen verlangt keine Gebühren, sondern beteiligt sich an der Rendite der Geldanlage in Höhe von zehn Prozent nach der High Watermark-Methode.⁵¹ Hierbei wird erst an den Wertentwicklungen partizipiert, wenn alte Höchststände überschritten werden. Wird dieser Höchststand im Zeitlauf nicht überschritten, erhält die Gesellschaft keine performanceabhängige Gebühr vom Anleger.⁵²

4. Beratungskonzept der Sparkassen

Angesichts zunehmender Kundenanforderungen und zunehmender Komplexität der Produkte setzt die Sparkassengruppe auf einen strukturierten Beratungsprozess in der Anlageberatung. Dieser soll gewährleisten, dass Beratungen im ganzen Kreditinstitut einheitlich ablaufen mit dem Ziel, gleiche Lösungen für gleiche Probleme zu entwickeln. Ein durchgängiges, strukturiertes Beratungskonzept soll zudem sicherstellen, dass jeder Kunde mit dem gleichen Qualitätsstandard beraten wird.⁵³ „Der Kunde soll bei unterschiedlichen Beratern eines Instituts stets eine ähnliche Beratung erleben.“⁵⁴ Es gibt einerseits den persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Berater und andererseits eine hohe Effizienz durch die Standardisierung.⁵⁵ Dabei wird durch das Beratungskonzept die Lebenssituation systematisch analysiert und über den Bedarf des Kunden eine Produktlösung vorgeschlagen.⁵⁶

50 Vgl. Eigene Erhebung, Kostenvergleich Robo Advice, 2016.

51 Vgl. Tabelle 1.

52 Vgl. Nicholas, J., Investing in Hedge Funds, 1999, S. 52.

53 Vgl. Jakob, R. / Nickel, H., Anlageberatung im Privatkundengeschäft, 2013, S. 44.

54 Früchtl, C., Peters, A., Die Überwindbarkeit der Konflikte in der Anlageberatung, , 2013, S. 45.

55 Vgl. Penzel, H.-G. et al., Anlageberatungsprozess der Zukunft, 2013, S. 18.

56 Vgl. Früchtl, C. / Peters, A., Die Überwindbarkeit der Konflikte in der Anlageberatung, , 2013, S. 46f.

Das Beratungskonzept der Sparkassen ist ein ganzheitliches Konzept, das sogenannte „Sparkassen-Finanz-Konzept“.⁵⁷ Die Bedarfspyramide verdeutlicht hierbei die Systematik des ganzheitlichen Ansatzes. Durch das Feld „Service und Liquidität“ wird der finanzielle Grundbedarf des Kunden abgedeckt.⁵⁸ Hierzu zählen das Girokonto sowie Karten und Privatkredit. Im darauf aufbauenden Baustein „Absicherung Ihrer Lebensrisiken“ werden die Informationen zu Personen- und Sachversicherungen erfasst.⁵⁹ Im Baustein „Altersvorsorge“ geht es um die private und betriebliche Altersvorsorge sowie die entsprechenden Fördermöglichkeiten. Der Baustein beinhaltet außerdem das Thema Eigenheim und Bausparvertrag.⁶⁰

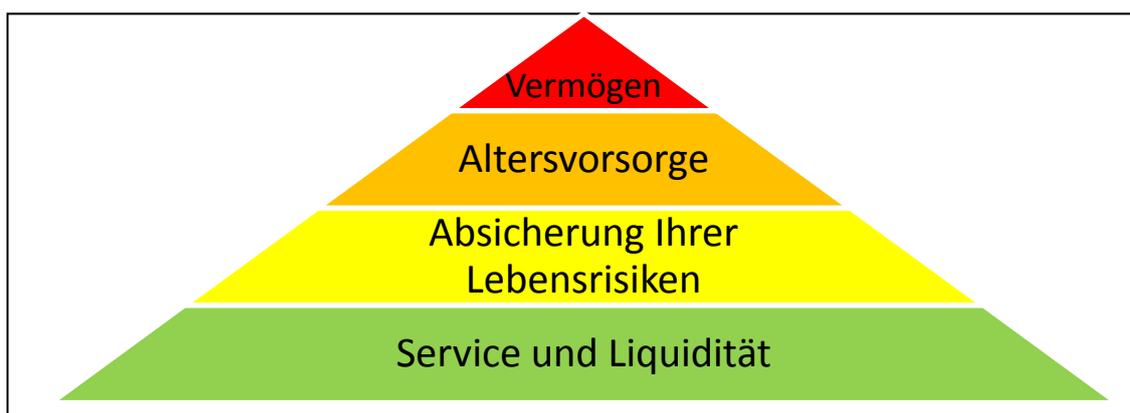


Abbildung 1: Sparkassen-Finanz-Konzept Pyramide⁶¹

„Wertpapierprodukte kommen erst in der Pyramidenspitze zum Einsatz.“⁶² In diesem Bereich „Vermögen bilden“ erhält der Berater Unterstützung durch den „Beratungsprozess Anlageberatung“, nachfolgend kurz BPA.⁶³ Genutzt wird dieser von 90 Prozent aller Sparkassen.⁶⁴ Damit wird für den Kern des Privatkundengeschäfts, der Anlageberatung, ein automatisierter Prozess eingebaut.⁶⁵ „Großer Freiraum bei der Produktempfehlung ist für den Berater relativ wichtig, aber aus Kundensicht weniger relevant und auch aus Banksicht nicht wünschenswert. Hier wird der Berater zurückstecken und sich auf standardisierte Empfehlungen konzentrieren müssen.“⁶⁶

57 Vgl. Bruhn, S., Anlageberatung, 2014, S. 26.

58 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 8.

59 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 10.

60 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 35.

61 In Anlehnung an: Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 8.

62 Bruhn, S., Anlageberatung, 2014, S. 26.

63 Vgl. Bambey, T., IT-gestützt beraten mit OSPlus, 2012, S. 38.

64 Vgl. Leidig, T. / Laumann, J., Anlageberatung im Umbruch, 2015.

65 Vgl. Penzel, H.-G. et al., Anlageberatungsprozess der Zukunft, 2013, S. 7.

66 Penzel, H.-G. et al., Anlageberatungsprozess der Zukunft, 2013, S. 13.

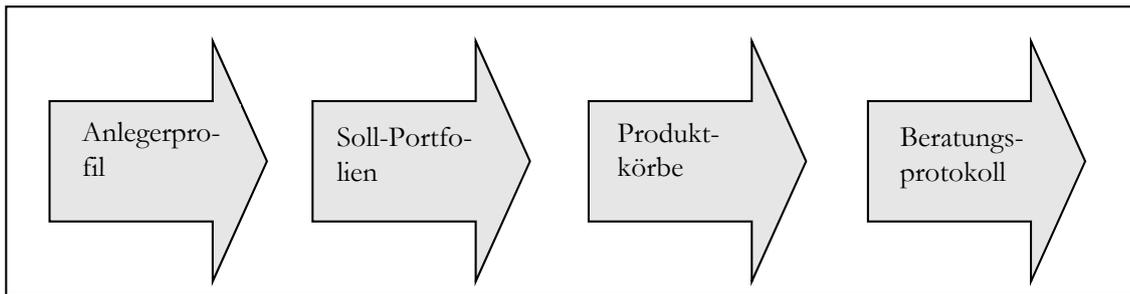


Abbildung 2: Beratungsprozess Anlageberatung⁶⁷

Die Grundlage des BPA ist das Anlegerprofil.⁶⁸ Hierbei wird die Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit des Kunden mithilfe von Selbstauskünften und Selbsteinschätzungen des Kunden abgefragt. Der standardisierte Fragenkatalog zur Risikotragfähigkeit umfasst Fragen zum regelmäßigen Einkommen, zu den regelmäßigen Ausgaben, zum durchschnittlichen Haushaltsüberschuss, zum derzeitigen Geld- und Wertpapiervermögen und sonstigen Vermögen und zu den eisernen Reserven. Bei der Befragung der Risikobereitschaft muss der Kunde sechs Aussagen zur Geldanlage mit den vorgegebenen Alternativen „Stimme gar nicht zu“, „Stimme teilweise zu“, „Stimme überwiegend zu“ oder „Stimme voll zu“ beantworten.⁶⁹ „Aus den Anlegerprofilen lassen sich sogenannte Soll-Portfolios ableiten, welche die Risikotragfähigkeit [und] die Risikobereitschaft ... berücksichtigen.“⁷⁰

	Soll-Portfolio 1	Soll-Portfolio 2	Soll-Portfolio 3	Soll-Portfolio 4	Soll-Portfolio 5
Liquidität	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Renten/Spareinlagen	85 %	60 %	40 %	20 %	0 %
Aktien <i>inklusive Rohstoffe</i>	0 %	20 %	40 %	60 %	95 %
Immobilien	10 %	15 %	15 %	15 %	0 %

Tabelle 2: Übersicht der Soll-Portfolien⁷¹

Der Kunde wird entsprechend seiner gewünschten Anlagedauer und sonstigen Angaben einem der fünf Soll-Portfolios zugeordnet. Die Unterschiede der Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit der einzelnen Kunden werden mit den verschiedenen Gewichtungen der Assetklassen Liquidität, Renten/Spareinlagen, Aktien und Immobilien innerhalb der Portfolios berücksichtigt.⁷² Zur Umsetzung des jeweiligen Soll-Portfolios stehen dem Berater Produkte aus dem Produktkorb zur Verfügung.⁷³ Im Produktkorb befinden sich vorselektierte Produkte der Sparkasse, die nach Kundengruppen geordnet sind.⁷⁴ Die hier

67 In Anlehnung an Bruhn, S., Anlageberatung, 2014, S. 27.

68 Vgl. Abbildung 2.

69 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 59.

70 Vgl. Bruhn, S., Anlageberatung, 2014, S. 28.

71 In Anlehnung an Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 64.

72 Vgl. Tabelle 2.

73 Vgl. Abbildung 2.

74 Vgl. Bruhn, S., Anlageberatung, 2014, S. 29.

erwähnten und beratenen Produkte werden im gesetzlich vorgeschriebenen Beratungsprotokoll vermerkt.⁷⁵ Kreditinstitute sind verpflichtet, über jede Anlageberatung bei einem Privatkunden ein schriftliches Protokoll anzufertigen.⁷⁶ Im Zweifelsfall soll das Beratungsprotokoll dokumentieren, was im Anlagegespräch gesagt und empfohlen wurde.⁷⁷

5. Integrationsansatz von Robo Advice bei Sparkassen

5.1 Integrationsmöglichkeiten von Robo Advice im Beratungskonzept

Rund 55 Prozent der Deutschen zwischen 25 und 64 Jahren nutzten im Jahr 2014 Online-Banking.⁷⁸ Durch das zunehmende Angebot von Finanz-Websites werden Online-Kanäle vermehrt von Kunden in Anspruch genommen.⁷⁹ So nutzten im selben Jahr 48% der Sparkassen-App-Nutzer täglich den digitalen Sparkassenservice.⁸⁰ „Die mit dem technologischen Fortschritt einhergehenden neuen Vertriebs- und Kommunikationskanäle führen auch zu einer Veränderung der Kundenansprüche. Kunden fordern daher moderne und zeitgemäße Produkte und Dienste.“⁸¹ Kunden, die sich im Internet über Finanzprodukte informieren, wollen auf demselben Weg einen Abschluss tätigen können.⁸² „Gleichzeitig muss die Sparkassen-Finanzgruppe dafür sorgen, dass auf allen Kanälen stets die gleichen Service- und Qualitätserlebnisse wie bei ihrem persönlichen Kundenberater herrschen.“ Um dies zu gewährleisten, soll auch bei einer Online-Anlageberatung der einheitliche Markenauftritt der Sparkasse durch das Sparkassen-Finanz-Konzept gewährleistet werden.⁸³

Hierzu wird das Instrument des Robo Advisors auf Möglichkeiten der Integration in die Struktur des Sparkassen-Finanz-Konzeptes untersucht. Für die Integrationskriterien von Robo Advice wird die Struktur von Robo Advice Anbieter fintego angenommen. Robo Advice konzentriert sich auf die Geldanlage in Wertpapieren.⁸⁴ Im Finanz-Konzept wird dies unter dem Punkt „Vermögen bilden“ berücksichtigt.⁸⁵ Der hier eingesetzte, standardisierte Prozess BPA dient somit als Grundlage zum Vergleich mit der Struktur eines Robo Advisors.⁸⁶

75 Vgl. Abbildung 2.

76 Vgl. §34 Abs. 2a Satz 1 WpHG.

77 Vgl. Hellenkamp, D. / Vaas, D., Regulatorische Herausforderungen in der Anlageberatung, S. 163.

78 Vgl. Mai, H. / Kaya, O., German FinTechs and traditional banks, 2015, Folie 10.

79 Vgl. Früchtel, C. / Peters, A., Die Anforderungen von Kunde und Bankberater, 2013, S. 22.

80 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Finanzbericht 2014, 2015, Folie 17.

81 Vgl. Dapp, T., Fintech reloaded, 2015, S.3.

82 Vgl. Bonnen, C., Kunden denken nicht in Kanälen, 2015, S. 8.

83 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Kundennähe auf allen Kanälen, 2013.

84 Vgl. Schneider, K. / Rezmer, A., Automatisch, günstig und für alle, 2015, S. 30.

85 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 10.

86 Vgl. Bambej, T., IT-gestützt beraten mit OSPlus, 2012, S. 38.

	BPA	Robo Advisor (exemplarisch fintego)
Anlegerprofil erstellen	13 Fragen zu: Risikotragfähigkeit, Risikobereitschaft, Anlagedauer + Beratungsprotokoll	8 Fragen zu: Anlagebedürfnisse, Erfahrungen, finanzielle Verhältnisse; angelehnt an das Beratungsprotokoll
Anlagestrategien mit Aktienanteil	5 Anlagestrategien: 0%, 20%, 40%, 60% und 95%	5 Anlagestrategien: 10%, 30%, 50%, 75% und 100% Aktienanteil
Anzahl Soll-Portfolios	5	5
Produktarten	Aktien, Anleihen, Spareinlagen, Fonds, offene Immobilienfonds, Zertifikate, Liquidität	ETFs (europäische Staats- und Unternehmensanleihen, Aktien aus Schwellenländern, globale Aktien sowie Rohstoffe)

Tabelle 3: Strukturvergleich BPA und Robo Advisor⁸⁷

BPA und Robo Advisor ermitteln beide auf Basis eines Fragenkatalogs das Anlegerprofil des Kunden.⁸⁸ Hierbei werden Risikotragfähigkeit, Risikobereitschaft und Anlagedauer betrachtet. Die Inhalte der Fragen zur Risikotragfähigkeit bei BPA legen den Schwerpunkt auf die Struktur der Einnahmen und Ausgaben, sowie die Aufteilung des derzeitigen Vermögens des Kunden. Robo Advice erfragt das monatliche Nettovermögen, die Einnahmequellen, sowie das Nettovermögen, aufgeteilt in Liquidität, Kapitalanlagen und Immobilienvermögen. Nach BPA wird das Vermögen unterteilt in Geld- und Wertpapiervermögen und sonstiges Vermögen. Robo Advice deckt somit alle relevanten Informationen der Risikotragfähigkeit des Kunden aus dem BPA ab.⁸⁹

Im Bereich Risikobereitschaft des BPA schätzt der Kunde mithilfe einer Skala seine Anlegermentalität ein. Die Fragen beziehen sich hierbei auf Rendite, Risiko und Sicherheit der Anlage. Nach Abschluss der Analyse der Risikobereitschaft im BPA wählt der Kunde eine Asset-Mischung aus unterschiedlichen Alternativen aus. Bei Robo Advice wird die Risikobereitschaft des Kunden mithilfe der konkreten Frage nach der Höhe seiner Risikobereitschaft ermittelt. Der Kunde wählt hierbei zwischen Alternativen, die ein bestimmtes Chance-Risiko-Profil beschreiben. Die Anlageformen weisen unterschiedliche Rendite-Risiko-Profile auf.⁹⁰ Je höher die erwartete Rendite für den Kunden, desto höher ist auch das einzugehende Risiko.⁹¹

87 Vgl. Eigene Erhebung, Strukturvergleich BPA und Robo Advisor, 2016.

88 Vgl. Tabelle 3.

89 Vgl. Eigene Erhebung, Strukturvergleich BPA und Robo Advisor, 2016.

90 Vgl. Eigene Erhebung, Strukturvergleich BPA und Robo Advisor, 2016.

91 Vgl. Hackethal, A. et al., Messung des Kundennutzens der Anlageberatung, 2011, S. 109.

Für die Feststellung des Anlegerprofils legt der Kunde den Zeithorizont der Anlagedauer für sein Portfolio fest.⁹² Damit ist nicht die Anlagedauer einer Einzelanlage gemeint, sondern die grundsätzliche Investitionsdauer des Kundenportfolios.⁹³ BPA und Robo Advice legen dabei vier bis fünf Zeithorizonte fest.⁹⁴

Auf Basis des Anlegerprofils wird dem Kunden ein Sollportfolio vorgeschlagen. Bis zu diesen Schritten ist im BPA noch kein Beratungsprotokoll notwendig, da nur Anlageklassen erwähnt werden und keine konkreten Anlageprodukte.⁹⁵ Werden Anlageprodukte oder Dienstleistungen wie Finanzportfolioverwaltung vom Berater im Anlagegespräch erwähnt, müssen diese in einem Beratungsprotokoll festgehalten werden.⁹⁶ Bestandteil des Beratungsprotokolls ist zum einen der Anlass der Anlageberatung. Dieser muss Aufschluss darüber geben, ob das Gespräch auf Initiative des Kunden oder des Beraters stattfindet. Des Weiteren müssen Informationen über die finanziellen Verhältnisse des Kunden, sowie dessen Kenntnisse und Erfahrungen mit bestimmten Wertpapierarten und Wertpapierdienstleistungen erfragt werden.⁹⁷ Dies erfolgt durch die Überprüfung der Geeignetheit.⁹⁸ Ebenfalls müssen im Beratungsprotokoll die Anlageprodukte und Wertpapierdienstleistungen erwähnt werden, die Gegenstand der Beratung sind. Die Anliegen des Kunden im Zusammenhang mit der Anlageberatung sind vollständig anzugeben. Hierzu gehören die Anlageziele.⁹⁹ Dem Kunden dürfen nur Produkte verkauft werden, die zu dessen Anlagezielen passen.¹⁰⁰

Bei Robo Advice entscheidet der Kunde selbst, bekommt also keine verbindliche Empfehlung.¹⁰¹ Robo Advisor werden größtenteils rechtlich über Execution-only-Geschäfte abgebildet.¹⁰² Hierbei werden die Aufträge des Anlegers lediglich zur Ausführung weitergeleitet. Die Anlageprodukte werden bei Robo Advice als ETFs oder Fonds dargestellt.¹⁰³ Die rechtliche Einordnung dieser Produkte als nicht komplexe Finanzinstrumente macht die Ausführung als Execution-only-Geschäft möglich.¹⁰⁴

Einige Robo Advisors, wie beispielsweise fintego, stellen eine Finanzportfolioverwaltung dar. Aus diesem Grund muss hier eine regelmäßige Aktualisierung der Geeignetheit des Kunden vorgenommen werden.¹⁰⁵ Bei einer Vermögensverwaltung übernimmt der Vermögensverwalter die Transaktionen, Überwachung und Verwaltung des Kundenvermögens nach den Zielvorgaben des Kunden.¹⁰⁶

92 Vgl. Eigene Erhebung, Strukturvergleich BPA und Robo Advisor, 2016.

93 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 58.

94 Vgl. Eigene Erhebung, Strukturvergleich BPA und Robo Advisor, 2016.

95 Vgl. Deutscher Sparkassen Verlag, Beraterhandbuch, 2013, S. 38.

96 Vgl. Schäfer, H., Aufsichtsrechtliche Grundlagen der Anlageberatung, 2013, S. 188.

97 Vgl. Schäfer, H., Aufsichtsrechtliche Grundlagen der Anlageberatung, 2013, S. 186f.

98 Vgl. Kapitel 2.1.

99 Vgl. Schäfer, H., Aufsichtsrechtliche Grundlagen der Anlageberatung, 2013, S. 188f.

100 Vgl. Schäfer, H., Aufsichtsrechtliche Grundlagen der Anlageberatung, 2013, S. 275.

101 Vgl. Schneider, K. / Rezmer, A., Automatisch, günstig und für alle, 2015, S.30.

102 Vgl. vaamo Finanz AG, Allgemeine Geschäftsverbindungen, 2015, S. 2.

103 Vgl. Tabelle 3.

104 Vgl. Kapitel 2.4.

105 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Jürgen Klöck, 2016.

106 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 298.

Im BPA werden Aktien, Anleihen, Fonds, Spareinlagen, offene Immobilienfonds, Zertifikate, Liquidität in Form von beispielsweise Tagesgeldkonto, beraten.¹⁰⁷ Bei Robo Advice stehen hier Staatsanleihen, Unternehmensanleihen, Aktien und Rohstoffe zur Verfügung. Die Integration eines Robo Advisors in das Beratungskonzept der Sparkassen wird als denkbar angesehen, da die Strukturen vergleichbar sind. Unterschiede ergeben sich allerdings durch die gesetzlichen Bestimmungen. Bei BPA handelt es sich um eine Anlageberatung. Das Kreditinstitut muss zwingend Informationen über den Kunden einholen um dessen Geeignetheit feststellen zu können. Die rechtliche Ausgestaltung von Robo Advisors ist dagegen sehr unterschiedlich.¹⁰⁸

5.2 Umsetzung der Integration von Robo Advice

Die Aspekte Sicherheit, Kosten, Verständlichkeit, Rendite und Flexibilität sind aus Anlegersicht in der Geldanlage besonders wichtig.¹⁰⁹ Die hohe Bedeutung von kostengünstigen und verständlichen Produkten wird im Geschäftsmodell Robo Advice berücksichtigt.¹¹⁰ Für Sparkassen kann es interessant sein diese Form der Marktbearbeitung zu entwickeln oder bestehende Strukturen von Robo Advice Anbietern durch Kooperationen zu übernehmen, um eine strukturierte und automatisierte Komponente in den Beratungsprozess zu integrieren.¹¹¹ Diese Entscheidung wird durch Sourcing getroffen, das heißt ob ein betrieblicher Prozess auf interne, in diesem Fall Verbundpartner, oder externe, in diesem Fall Fintechs als Kooperationspartner, verteilt wird.¹¹² Fintechs sind Unternehmen, die sich mit modernen Technologien im Bereich Finanzdienstleistungen beschäftigen und diese meist webbasiert umsetzen.¹¹³ Sourcing sollte nicht unter reinen Kostenaspekten betrachtet werden, sondern ob eine Qualitätsverbesserung in den eigenen Prozessen generiert werden kann und wie mögliche zukünftige Marktfelder wie beispielsweise Robo Advice erschlossen werden können.¹¹⁴

Insgesamt kooperierten im Jahr 2014 60% aller Kreditinstitute mit Fintechs.¹¹⁵ Einige Robo Advisors werden gezielt für derartige Kooperationen entwickelt. Nachstehend wird Bezug auf das Angebot von ebase genommen. Ebase stellt für fintego den Robo Advice dar. Kreditinstitute entwickeln sich hin zu Unternehmen, die sich auf Teile der Wertschöpfungskette konzentrieren und bestimmte Produkte zukaufen.¹¹⁶ Durch die Kooperation können Produktangebote flexibel entstehen und die Kosten kalkulierbar gemacht werden.¹¹⁷

107 Vgl. Tabelle 3.

108 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Jürgen Klöck, 2016.

109 Vgl. Hackethal, A. et al., Messung des Kundennutzens der Anlageberatung, 2011, S. 80.

110 Vgl. Manz, B., Neue Generation der Vermögensverwalter, 2013, S. 305.

111 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Jürgen Klöck, 2016.

112 Vgl. Alt, R. /Bernet, B. /Zerndt, T., Transformation von Banken, 2009, S. 11.

113 Vgl. Orlopp, B., Konkurrenz belebt Kooperation und Innovation, 2015, S. 2.

114 Vgl. Wilken, R. / Otto, T., Sourcing als Grundlage der Transformation von Banken, 2014, S. 45.

115 Vgl. Lehmann, I., Fintechs: Kooperation statt Konfrontation, 2015.

116 Vgl. Moormann, J. / Schmidt, G., IT in der Finanzbranche, 2007, S. 5.

117 Vgl. Geyer, R. Banking 2015, 2015, S. 24.

Durch einen White Label Ansatz ist es möglich, das Produkt- und Leistungsspektrum an das Erscheinungsbild der Sparkassen anzupassen.¹¹⁸ So kann Produktname, Logo, Farbwelt in der Onlineplattform und auf Formularen an das der Sparkasse angepasst werden. Ist ein Online-Portal der Sparkasse schon vorhanden, wird der Robo Advisor integriert.¹¹⁹ Hierbei übernimmt der Kooperationspartner alle rechtlichen und regulatorischen Pflichten.¹²⁰

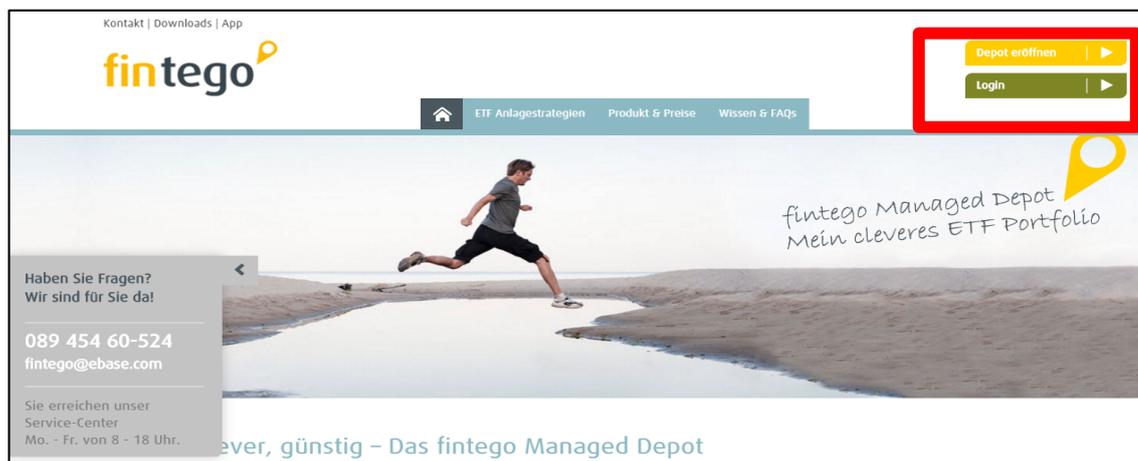


Abbildung 3: Homepageansicht fintego RoboAdvisor¹²¹

Neben fintego stellt ebase unter anderem auch für Skandia, Gothaer, WWK und Generali eine White Labeling Plattform dar.¹²² Das Prinzip ist immer einheitlich. Der Kunde öffnet die gewohnte Homepage seines Anbieters. Im Beispiel von fintego wird der Kunde mithilfe der Links „Depot eröffnen“ oder „Login“ auf den Robo Advisor von ebase weitergeleitet.¹²³

118 Vgl. Geyer, R., Kleine und mittelgroße Banken suchen Partnerlösungen, 2015.

119 Vgl. ebase, White Labeling, 2016.

120 Vgl. Geyer, R. Banking 2015, 2015, S. 25.

121 Vgl. fintego, Homepageansicht fintego RoboAdvisor, 2016.

122 Vgl. ebase, White Labeling, 2016.

123 Vgl. Abbildung 3.

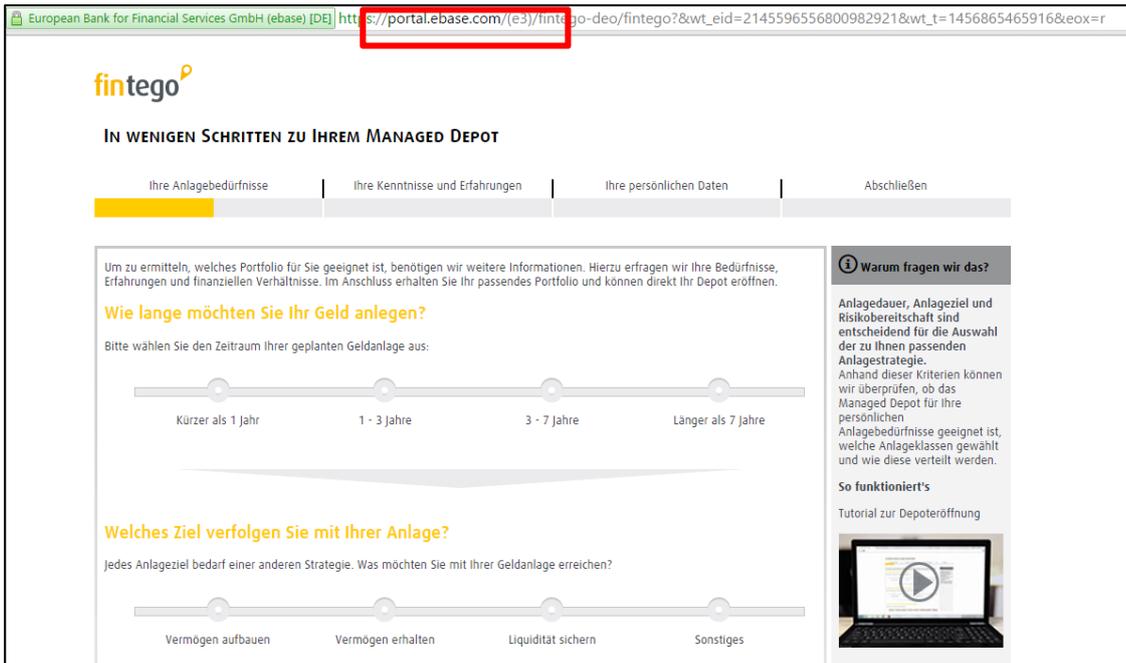


Abbildung 4: White Labeling Plattform von ebase¹²⁴

Das Corporate Design wird an das von fintego angepasst. Corporate Design umfasst die Gestaltung der Kommunikationsmittel Logo, Firmenschriftzug, Farbstil etc.¹²⁵ Die Integration der ebase Plattform wird nur durch den Weblink sichtbar. Inwiefern der White Labeling Partner erwähnt wird, ist ebenfalls freigestellt.¹²⁶ Zusätzlich zur Desktopanwendung wird bei White Labeling auch die Nutzung einer App in angepassten Farben und Logo angeboten. Die App dient dabei allerdings lediglich zur Überwachung des Depots. Die Feststellung des Soll-Portfolios durch den Robo Advisor ist hier nicht integriert.¹²⁷

Die rechtliche Ausgestaltung erfolgt als Finanzportfolioverwaltung. Damit lässt sich strukturell der Baustein „Vermögen bilden“ abbilden, jedoch nicht in die ganzheitliche Anlageberatung Sparkassen-Finanz-Konzept rechtlich integrieren. Der Robo Advisor wird als selbstständige Alternative zur persönlichen Anlageberatung und speziell zum Prozess „Vermögen bilden“ positioniert. Dies erfolgt in einer webbasierten Anwendung. Über das White Labeling kann der Robo Advisor auf der jeweiligen Homepage der Sparkasse beispielsweise unter der Rubrik „Vermögen bilden“ abgebildet werden. Auch eine zentralisierte Positionierung des Robo Advisors über die Homepage des Spitzeninstituts für Wertpapiere der Sparkassen DekaBank ist denkbar.¹²⁸

Wird ein Robo Advisor sparkassenintern entwickelt, kann auf eine vorhandene Infrastruktur mit beispielsweise Depotführung zurückgegriffen werden.

124 Vgl. ebase, White Labeling Plattform von ebase, 2016.

125 Vgl. Dunkl, M., Corporate Code, 2015, S. 32.

126 Vgl. Abbildung 4.

127 Vgl. ebase, App: fintego mobile viewer, 2016.

128 Vgl. Kapitel 5.1.

Außerdem kann an bestehende Vertriebskanäle angeknüpft werden.¹²⁹ So hat der Kunde schon die Möglichkeit, das Sparkassen-Finanz-Konzept auf der jeweiligen Sparkassen-Homepage selbständig ohne Berater zu erfassen.¹³⁰



Abbildung 5: Online Sparkassen-Finanz-Konzept¹³¹

Der Kunde sieht hierdurch, in welchen Bereichen er gut versorgt ist und wo noch Handlungsbedarf besteht. Am Ende dieses Prozesses steht eine Terminvereinbarung mit dem Berater. Der Kunde hat somit keine Möglichkeiten Produkte selbständig und online abzuschließen.¹³²

Beim Online Sparkassen-Finanz-Konzept wird der Kunde in den einzelnen Stufen der Beratungspyramide zu dem Ist-Bestand und den Bedürfnissen befragt.¹³³ Die Stufe „Liquidität“ beinhaltet Fragen nach Girokonto, Privatkredit, Kreditkarte, Online-Banking und Tagesgeldkonto, sowie deren Bedarf. Auf der Stufe „Absicherung Ihrer Lebensrisiken“ wird die Abdeckung durch die Berufsunfähigkeitsversicherung, Unfallversicherung, Lebensversicherung, Private Krankenversicherung, Pflegeversicherung, Haftpflichtversicherung und KFZ-Versicherung festgestellt. Die Stufe „Altersvorsorge“ erfragt konkret, ob eine betriebliche bzw. eine private Altersvorsorge vorliegen. Ebenfalls werden Rentenversicherung und Bausparverträge hierbei erfragt.¹³⁴ In der letzten Stufe „Vermögen optimieren“ werden vorhandene Wertpapierbestände abgefragt. Ist der Bedarf des Kunden auf den unterschiedlichen Stufen bereits gedeckt, müssen die einzelnen Bestände eingegeben werden.¹³⁵

129 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Jürgen Klöck, 2016.

130 Vgl. Abbildung 5.

131 Vgl. Sparkasse Tauberfranken, Sparkassen-Finanz-Konzept, 2016.

132 Vgl. Sparkassen-Finanzportal GmbH, Sparkassen Finanz-Check, 2016.

133 Vgl. Kapitel 2.3.

134 Vgl. Sparkassen-Finanzportal GmbH, Sparkassen-Beratungsportal, 2016.

135 Vgl. Abbildung 6.

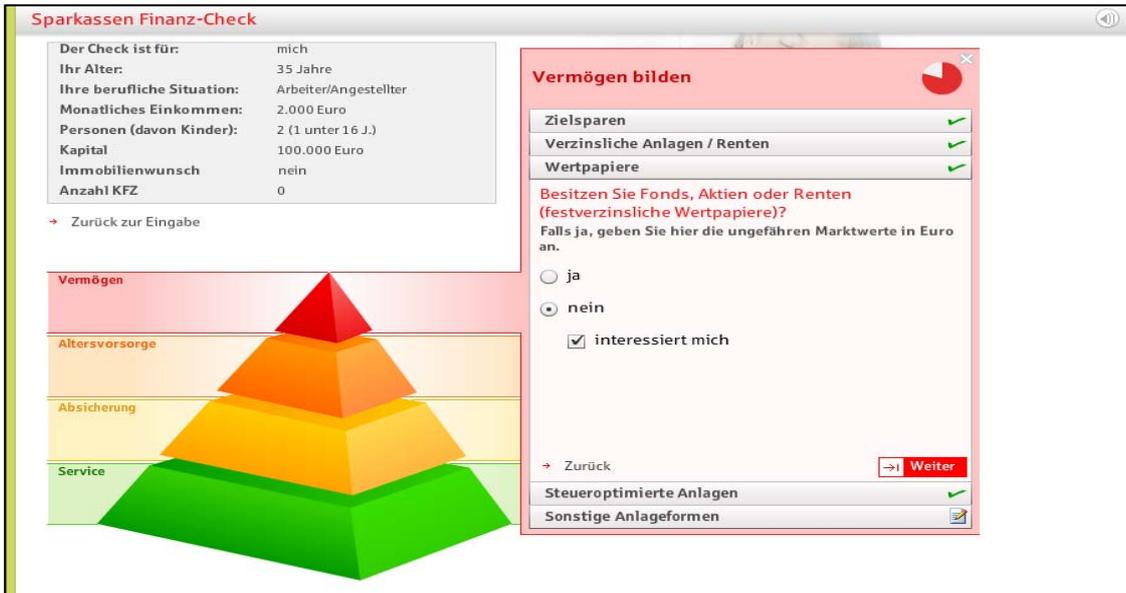


Abbildung 6: Online Sparkassen-Finanz-Konzept – Stufe „Vermögen bilden“¹³⁶

Mit dem vorhandenen Sparkassen-Beratungsportal, durch das der Kunde mithilfe des Finanz-Konzeptes seinen Bedarf selbst online ermitteln kann und am Ende seiner Analyse einen Termin bei seinem Berater festlegen kann, bietet Ansatzpunkte für die Integration von Robo Advice.¹³⁷ Bei diesem hybriden Modell besteht anders als bei White Labeling die Möglichkeit, Berater mit einzubeziehen. Dabei handelt es sich um einen Robo Advisor mit der Möglichkeit der Beratungsunterstützung in Teilbereichen. Somit erfasst das hybride Modell in seiner Serviceleistung sowohl das digitale Anlegen durch den Robo Advisor, als auch die Anlageberatung durch den Kundenberater. Der Kunde könnte so über den integrierten Robo Advisor seine Geldanlage kostengünstig selbst online abschließen. Für den weiteren Bedarf von Versicherungen oder Konten steht der Berater zur Klärung bereit.¹³⁸

Die Integration eines Robo Advisors in die Stufe „Vermögen bilden“ ist möglich. Für den Kunden kann durch Robo Advice, in diesem Fall auf Basis der eigenständigen Beantwortung der Fragen aus dem BPA, ein Soll-Portfolio ermittelt werden. Es fehlt allerdings für den Kunden in der Onlinefassung des Sparkassen-Finanz-Konzeptes die Möglichkeit der Realisierung eines Portfolios.¹³⁹ Robo Advisors berücksichtigen vorhandene Wertpapierbestände eines Kunden nicht. Das Soll-Portfolio würde folglich angeboten werden, ohne vorhandene Bestände mit einzubeziehen. Möglich wäre, den Robo Advisor als eigenständiges Produkt in der Bestandsstruktur des Kunden zu berücksichtigen.¹⁴⁰ Die Ausgestaltung als kostengünstige Vermögensverwaltung ermöglicht dies. Der Kunde

¹³⁶ Vgl. Sparkassen-Finanzportal GmbH, Sparkassen-Beratungsportal, 2016.

¹³⁷ Vgl. Sparkassen-Finanzportal GmbH, Sparkassen-Beratungsportal, 2016.

¹³⁸ Vgl. Kohlmann, F., Digitales Anlegen, 2015, S. 18f.

¹³⁹ Vgl. Kapitel 3.1.

¹⁴⁰ Vgl. Kühner, A., Die Robo-Berater kommen, 2016, S. 44.

könnte so online das Produkt Robo Advisor in der Ausgestaltung einer Vermögensverwaltung abschließen und würde automatisch im Wertpapierbestand des Kunden berücksichtigt werden.¹⁴¹

6. Kritische Betrachtung der Integration von Robo Advice

6.1 Make or buy Ansatz

Eine Kooperation von Kreditinstituten mit Fintechs kann zu Synergieeffekten führen, von denen beide Partner profitieren. Für die Überlebensfähigkeit von Fintechs ist es wichtig, dass diese schnell wachsen.¹⁴² Mit dem Zugriff auf große Kundenzahlen und hohe Volumensbestände, die durch eine Kooperation mit Kreditinstituten möglich werden, verbessern sich ihre Chancen, langfristig am Markt zu bestehen.¹⁴³ Umgekehrt erlaubt White Labeling beispielsweise einer Sparkasse Robo Advice anzubieten, unabhängig davon, ob solche Lösungen im Sparkassenfinanzverbund verfügbar sind. Ein so verfügbarer Robo Advisor kann auch mit institutsfremden Produkten bestückt werden. Hierdurch kann ein direkter Wettbewerb zur persönlichen Beratung in den Sparkassen mit Verbundprodukten vermieden werden. Auf diese Weise ließen sich neue Märkte erschließen, in denen man sich mit teureren Verbundprodukten nicht positionieren kann. Zusätzlich kann durch den Markenauftritt als Sparkasse dem Kunden Vertrauen implementiert werden.¹⁴⁴ Eine Positionierung auf der jeweiligen Sparkassenhomepage könnte jedoch zu einer Kannibalisierung der teureren Vertriebskanäle führen. Wird kostengünstiger Robo Advice auf der eigenen Onlineplattform angeboten, wäre kaum zu verhindern, dass nicht nur neue Kundensegmente sich für dafür entscheiden, sondern auch Bestandskunden, die ansonsten eine persönliche Anlageberatung in Anspruch genommen hätten. Ein Robo Advisor könnte alternativ über die DekaBank vertrieben werden. Durch diesen indirekten Vertriebsweg ergeben sich für eine Sparkasse weniger Kannibalisierungseffekte.¹⁴⁵

Mit dem vorhandenen Sparkassen-Beratungsportal kann der Kunde seine Bedürfnisse im Bankenbereich selbständig feststellen. Der Berater steht bei einem hybriden Modell zusätzlich in einer Anlageberatung zur Verfügung. Wahlmöglichkeiten sind im Bereich Digitalisierung wichtig. Der Kunde muss die Wahl haben, ob er sich rein für den Online Vertriebsweg entscheidet oder einen Berater vor Ort hinzuziehen möchte. Da solch ein Geschäftsmodell nicht durch White Labeling angeboten werden kann, muss die Sparkasse dieses selbst entwickeln. Entscheidet man sich für die Vollintegration aller Bankdienstleistungen in den digitalen Kanal, ist die eigene Umsetzung eines Robo Advisors sinniger, als eine Kooperation mit einem Fintech.¹⁴⁶ Eine Integration verschiedener Vertriebskanäle mit dem Ziel, diese situationsgerecht zu kombinieren und einsetzen zu können, stellt für den Kunden einen Mehrwert dar. Dies sorgt ebenfalls dafür, dass die Möglichkeiten der Kannibalisierung von Vertriebswegen begrenzt wird.¹⁴⁷

141 Vgl. Kapitel 2.2.

142 Vgl. Börsen-Zeitung, Chance Neugestaltung, 2015, S. 2.

143 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Jürgen Klöck, 2016.

144 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Boris Janek, 2016.

145 Vgl. Niebudek, M, Pade, R., Multikanalvertrieb, 2015, S. 55.

146 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Boris Janek, 2016.

147 Vgl. Niebudek, M, Pade, R., Multikanalvertrieb, 2015, S. 55.

Damit eine Sparkasse gegenüber dem Kunden einen Mehrwert durch einen eigenen Robo Advisor zu den anderen auf dem Markt darstellen kann, muss die Sparkasse ihre vorhandenen Kompetenzen nutzen. Fintechs besitzen oftmals keine Vollbanklizenz im Gegensatz zu Sparkassen. Damit ist es möglich, neben einem Robo Advisor im Bereich Wertpapiere auch alle anderen Bankdienstleistungen anzubieten. Der Anleger kann bei Bedarf die Beratung durch einen Kundenberater hinzubuchen.¹⁴⁸ Dieses sogenannte hybride Modell lässt sich als Fintech ohne Vollbanklizenz nicht darstellen.¹⁴⁹ Sparkassen verfügen im Gegensatz zu Fintechs über eine große Kundenbasis, sowie etablierte Marken wie beispielsweise das Sparkasse-Finanz-Konzept.¹⁵⁰

Robo Advice kann für bestimmte Kunden eine kostengünstige Alternative zur persönlichen Anlageberatung sein. Die Gebühr für Robo Advice liegt bei rund einem Prozent des Anlagebetrages. Bei der persönlichen Anlageberatung werden gemanagte Fonds angeboten. Hierfür werden pro Jahr durchschnittlich 1,5 bis zwei Prozent der Anlagesumme fällig. Hinzu kommen einmalige Kaufgebühren von bis zu fünf Prozent und immer häufiger erfolgsabhängige Vergütungen.¹⁵¹

6.2 Gesetzliche Bestimmungen

Die Chancen und Risiken der Automatisierung von Anlageberatung durch Robo Advice lösen gleichermaßen gesetzliche Maßnahmen aus. Diese Maßnahmen sollen helfen, die Risiken zu minimieren und das Potenzial von Robo Advice zu nutzen.¹⁵² Durch die zunehmend verschärften gesetzlichen Regelungen werden viele Geschäftsmodelle im Bereich Robo Advice in Frage gestellt.¹⁵³ Denn für den Kunden kann es schwieriger sein, bereitgestellte Informationen selbst zu bewerten und Entscheidungen selbstständig zu treffen. Die Möglichkeit der Rückfragen bei der Feststellung des Anlegerprofils des Kunden fehlt bei Robo Advice. Dies führt dazu, dass der Kunde notwendige Informationen beispielsweise zu Gebühren und Konditionen nicht versteht und daraufhin falsche Entscheidungen trifft.¹⁵⁴ Robo Advisors werden für Mängel in der Erstellung des Anlegerprofils kritisiert. Die hier gestellten Fragen ergeben nur sehr oberflächlich Informationen über den Kunden. Die näheren Umstände des Investitionsbedarfs wie bei einer persönlichen Anlageberatung können nicht erfasst werden. Der Anlagevorschlag des Robo Advisors kann somit auf falschen Annahmen über den Investor basieren. Des Weiteren sind die Nutzungsbedingungen bei einigen Robo Advice Anbietern langwierig. Es ist hierbei zu bezweifeln ob der Kunde sich hierzu vor Geschäftsabschluss wirklich einen Überblick verschaffen kann.¹⁵⁵

148 Vgl. Schneider, K. / Rezmer, A., *Automatisch, günstig und für alle*, 2015, S. 31.

149 Vgl. Kapitel 3.2.

150 Vgl. Orlopp, B., *Konkurrenz belebt Kooperation und Innovation*, 2015, S. 2.

151 Vgl. EBA, *Discussion Paper on automation in financial advice*, 2015, S. 16.

152 Vgl. EBA, *Discussion Paper on automation in financial advice*, 2015, S. 4.

153 Vgl. *Eigenbeitrag*, Interview Jürgen Klöck, 2016.

154 Vgl. EBA, *Discussion Paper on automation in financial advice*, 2015, S. 22.

155 Vgl. Fein, L., *Robo Advisors: A closer look*, 2015, S. 5 f.

Im Rahmen der bevorstehenden Erneuerung der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente wird auch die Definition von nicht komplexen Finanzinstrumenten diskutiert. Investmentfonds, zu denen auch ETFs gehören, sind hier im Blick. Werden diese als komplexe Finanzinstrumente eingestuft, hat das auch Auswirkungen auf Robo Advice, da hier hauptsächlich ETFs eingesetzt werden. Die Einstufung als komplexes Finanzinstrument hat die Pflicht der Prüfung einer Angemessenheit des Geschäfts für den Kunden zur Folge.¹⁵⁶ Ein Großteil der Robo Advisors auf dem Markt bieten Anlagevorschläge an. Der Kunde erhält zwar einen Vorschlag in Form eines Soll-Portfolios, kann allerdings auch andere Portfolios zum Kauf auswählen, die ihm nicht vorgeschlagen wurden. Neben diesem Execution-only-Geschäft gibt es auch Robo Advisors, die eine BaFin-Lizenz als Vermögensverwalter haben. Hierbei übernimmt der Robo Advisor eine ständige Risikoanalyse. Dabei wird versucht einen bestimmten Risikowert, den der Kunde vorgibt, einzuhalten. Bei Bedarf kann das Portfolio so schnell umgeschichtet werden, da der Kunde mit der Vollmacht zur Depotverwaltung dem Robo Advice Anbieter freie Hand lässt.¹⁵⁷

6.3 Auswirkungen auf die Aufwands- und Ertragsseite

Durch die automatisierte Beratung fallen keine Personalaufwendungen für die Beschäftigung von Beratern an. Auch das Risiko menschlicher Fehler in der Beratung kann durch Robo Advice ausgeschaltet werden. Beispielsweise kann durch gesetzliche Bestimmungen eine Falschberatung mit Geldbußen belegt werden. Im Falle einer Kundenbeschwerde können bei Robo Advice die getroffenen Entscheidungen des Kunden besser nachvollzogen werden. Welche Daten der Kunde eigenständig als Basis zur Portfoliofeststellung angegeben hat, ist jederzeit einsehbar.¹⁵⁸ Auf der Ertragsseite wird mit Robo Advice als Alternative zur persönlichen Anlageberatung das Kundensegment der Online-Kunden, speziell hier onlineaffine Delegationskunden, angesprochen. Dieses Segment kann nur schwer durch eine persönliche Beratung erreicht werden und bietet durch den Online-Dialog mit Robo Advice neues Ertragspotenzial. Delegationskunden unterscheiden sich von den Selbstentscheidern und den Beratungskunden. Im Gegensatz zu den Beratungskunden möchten Delegationskunden die Entscheidung völlig einem professionellen Dritten überlassen. Die Selbstentscheider wiederum kümmern sich selbst um Ihre Geldanlage über kostengünstige Onlinebroker.¹⁵⁹

156 Vgl. EBA, Discussion Paper on automation in financial advice, 2015, S. 22.

157 Vgl. Schneider, K. / Rezmer, A., Automatisch, günstig und für alle, 2015, S. 30.

158 Vgl. EBA, Discussion Paper on automation in financial advice, 2015, S. 19f.

159 Vgl. Eigenbeitrag, Interview Jürgen Klöck, 2016.

7. Schlussbetrachtung

Die einhergehende Digitalisierung der Finanzdienstleistungen führt dazu, dass zu den etablierten Wettbewerbern einer Sparkasse weitere branchenfremde Konkurrenten hinzukommen. Diese spezialisieren sich oft gezielt auf einen ganz bestimmten Bereich von Bankgeschäften. Im Bereich Robo Advice variieren die Angebote von Produktvorschlägen bis hin zu standardisierten Vermögensverwaltungen. Die Sparkassen sind gut beraten die Frage zu erwägen, ob sie sich hier entsprechend positionieren sollen. Schwerpunktmäßig im Bereich junger bzw. onlineaffiner Privatkunden lassen sich möglicherweise neue Potenziale erschließen oder es kann zumindest die Abwanderungsgefahr entsprechend interessierter Bestandskunden vermindert werden. Sparkassen haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten um einen Robo Advisor anzubieten. Zum einen besteht die Möglichkeit der Übernahme von fremden Strukturen durch die Eingliederung in die eigenen. Zum anderen kann der Robo Advisor im eigenen Verbund entwickelt werden. In jedem Fall müssen rechtliche Vorgaben beachtet werden. Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Robo Advice könnte insbesondere durch ggf. verschärfte gesetzliche Regelungen oder auch wegen einer ggf. nachteiligen zivilrechtlichen Rechtsprechung in Frage gestellt sein. Bei der Positionierung eines Robo Advisors in einer Universalbank besteht die Gefahr der Kannibalisierung von anderen Vertriebswegen durch den kostengünstigeren Robo Advice. Mehrwert bietet ein Robo Advisor für Kreditinstitute nur, wenn er neue Kundensegmente anspricht, ohne die bestehende Kundenstruktur und die damit verbundene Ertragsstruktur zu beeinflussen.

Literaturverzeichnis

- Alt, Rainer / Bernet, Beat / Zerndt, Thomas [Transformation von Banken]: 2009, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- BaFin: Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Finanzportfolioverwaltung, Stand: Juni 2014, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_091208_tatbestand_finanzportfolioverwaltung.html (Zugriff: 2016-05-03).
- Bambey, Thorsten [IT-gestützt beraten mit OSPlus]: IT-gestützt beraten mit OSPlus – Schlüssel zum Vertriebs Erfolg, in: bank und markt, Nr.3, 2012.
- Bonnen, Christian [Kunden denken nicht in Kanälen]: „Kunden denken nicht in Kanälen“, in: Sparkassen Zeitung, Heft 42, 2015.
- Bruhn, Stephan [Anlageberatung]: Anlageberatung: Das Beratungsprotokoll ist nur die Spitze, in: bank und markt, Nr.8, 2014.
- Buck-Heeb, Petra [Kapitalmarktrecht] 6., völlig neu bearbeitete Auflage, Heidelberg, C.F. Müller, eine Marke der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.
- Danzmayr, Jürgen [Kundenvertrauen nachhaltig aufbauen]: Kundenvertrauen nachhaltig aufbauen – Instrumente und Methoden, in: Fleischer, Klaus (Hrsg.), Trends im Private Banking 2014, 2014, Köln, Bank Verlag GmbH.
- Dapp, Thomas [Fintech reloaded]: Fintech reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem, 2015, Frankfurt, Deutsche Bank Research.
- Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September 2015, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2015/2015_09_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 2016-05-03).
- Dombret, Andreas [Herausforderungen für den Sparkassensektor, 2015]: Der Sparkassensektor – Herausforderungen und Chancen, http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_02_26_dombret.html, Berlin: Deutsche Bundesbank (Zugriff 2016-01-06).
- Dombret, Andreas [Interview, 2015]: Interview mit Andreas Dombret in der Wirtschaftswoche, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Interviews/2015_05_08_dombret_wirtschaftswoche.html?startpageId=Startseite-DE&startpageAreaId=Teaserbereich&startpage-LinkName=2015_05_08_dombret_wirtschaftswoche+335708: Handelsblatt GmbH (Zugriff 2016-01-06).
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband [Finanzbericht 2014]: Finanzbericht 2014 Unser Ergebnis – Unser Beitrag, <http://www.dsgv.de/de/fakten-und-positionen/publikationen/jahresbericht/finanzbericht.html> (Zugriff 2016-01-06).

- Deutscher Sparkassen- und Giroverband [Finanzbericht 2009]: Finanzbericht 2009 <http://www.dsgv.de/de/fakten-und-positionen/publikationen/jahresbericht/finanzbericht.html> (Zugriff 2016-01-06).
- Deutscher Sparkassen Verlag [Beraterhandbuch]: Beraterhandbuch zum Sparkassen-Finanzkonzept Privatkunden, Stand Februar 2013, Stuttgart, Deutscher Sparkassen Verlag.
- Dunkl, Martin [Corporate Code]: Corporate Code – Wege zu einer klaren und unverwechselbaren Unternehmenssprache, 2015, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- EBA [Discussion Paper on automation in financial advice]: Joint Committee Discussion Paper on automation in financial advice, <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1299866/JC+2015+080+Discussion+Paper+on+automation+in+financial+advice.pdf> (Zugriff 2016-03-06).
- ebase [App: fintego mobile viewer]: <https://www.fintego.de/app/> (Zugriff 2016-03-02).
- ebase [White labeling]: 2016, siehe Anhang.
- ebase [White Labeling Plattform von ebase]: [https://portal.ebase.com/\(e3\)/fintego-deo/fintego?&wt_eid=2145596556800982921&wt_t=1456865465916&eox=r](https://portal.ebase.com/(e3)/fintego-deo/fintego?&wt_eid=2145596556800982921&wt_t=1456865465916&eox=r) (Zugriff 2016-03-01).
- Eigene Erhebung vom 26.01.2016 [Kostenvergleich Robo Advice]: siehe Anhang.
- Eigene Erhebung vom 08.02.2016 [Strukturvergleich BPA und Robo Advisor]: siehe Anhang.
- Fein, Melanie L. [Robo-Advisors: a closer look]: http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2658701 (Zugriff 2016-05-05).
- Fintego [Homepageansicht fintego Robo Advisor]: https://www.fintego.de/?wt_fin=300904958.22328681078.83388077198.kwd-152351344358 (Zugriff 2016-03-01).
- Früchtl, Christiane / Peters, Anja [Die Anforderungen von Kunde und Bankberater]: Die Anforderungen von Kunde und Bankberater – ein unlösbarer Konflikt?, in: Sonderheft 2013 Banking and Information Technology, 2013, Regensburg, ibi research GmbH.
- Früchtl, Christiane / Peters, Anja [Die Überwindbarkeit der Konflikte in der Anlageberatung] in: Sonderheft 2013 Banking and Information Technology, 2013, Regensburg, ibi research GmbH.
- Garz, Hendrik / Günther, Stefan / Moriabadi, Cyrus, [Portfolio-Management]: Portfolio-Management – Theorie und Anwendung, 4., überarbeitete Auflage 2006, Frankfurt am Main, Frankfurt School Verlag GmbH.
- Grandke, Gerhard [Kreditwirtschaft im Umbau]: Kreditwirtschaft im Umbau: neue Herausforderungen für Sparkassen, in: Kreditwesen, Nr.460, 2013, S. 38.

- Geyer, Rudolf [Kleine und mittelgroße Banken suchen Partnerlösungen] in: Börsen-Zeitung, Nr. 74, 2015.
- Geyer, Rudolf [Banking 2015]: Banking 2015 - auf das Kerngeschäft fokussieren, die bank, Nr. 05/2015, 2015.
- Hehn, Elisabeth [Exchange Traded Funds]: Exchange Traded Funds- Structure, Regulation and Application of a New Fund Class, 2005, Heidelberg, Springer Verlag.
- Hellenkamp, Detlef / Vaas, Dagmar [Regulatorische Herausforderungen in der Anlageberatung]: Regulatorische Herausforderungen in der Anlageberatung im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, in: Niehoff, Wilhelm / Hirschmann, Stefan (Hrsg.), Aspekte moderner Bankenregulierung, 2014, Köln, Bank Verlag GmbH.
- Hirschmann, Stefan [Fintech 2.0] in: die Bank, Heft 11/2015, 2015, S. 28.
- Interviewprotokoll vom 19.02.2016: Bereichsleiter Jürgen Klöck - Produktmanagement, Finanzportfolioverwaltung und Treasury, European Bank for Financial Services (ebase) (siehe Anhang).
- Interviewprotokoll vom 11.03.2016: Boris Janek, Spezialist für Geschäftsmodell Innovation an der Akademie Deutscher Genossenschaften ADG und Inhaber FINANCE ZWEINULL (siehe Anhang).
- Jakob, Ralph / Nickel, Hans [Anlageberatung im Privatkundengeschäft]: Anlageberatung im Privatkundengeschäft in Kreditinstituten in: Tilmes, Rolf / Jakob, Ralph / Nickel, Hans (Hrsg.), Praxis der modernen Anlageberatung, 2013, Köln, Bank Verlag GmbH.
- Kreditwesengesetz (KWG), <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/kredwlg/gesamt.pdf> (Zugriff 2016-05-06).
- Kohlmann, Falk et al. [Digitales Anlegen]: Digitales Anlegen – Momentaufnahme 2015 und Ausblick 2020, https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2015/04/DigitalesAnlegen_Kurzversion_DE_def.pdf (Zugriff 2016-01-08).
- Kühner, Anja [Die Robo-Berater kommen]: in Bankmagazin, Nr.1, 2016.
- Lehmann, Ingmar [Fintechs: Kooperation statt Konfrontation] in: Sparkassen-Zeitung, Nr. 51, 2015.
- Leidig, Torsten / Laumann, Janko [Anlageberatung im Umbruch]: Anlageberatung im deutlichen Umbruch, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 27.02. 2015.
- Mahe, Matt / White, Harry / Fry, Phil / Wilkerson, Matt [Asset Class Impacts on the 30-Year Efficient Frontier] http://www.na-businesspress.com/JAF/MaheM_Web13_2_.pdf, 2013 (Zugriff 2016-05-06).
- Mai, Heike / Kaya, Orcun [German FinTechs and traditional banks]: German FinTechs and traditional banks: Friend or Foe?, 2015, Frankfurt, Deutsche Bank Research.

- Manz, Benjamin [Neue Generation der Vermögensverwalter] in: Everling, Oliver / Lempka, Robert, *Finanzdienstleister der nächsten Generation*, 1. Auflage 2013, Frankfurt, Frankfurt School Verlag.
- Moormann, Jürgen / Schmidt, Günter [IT in der Finanzbranche]: *IT in der Finanzbranche – Management und Methoden*, 2007, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Müller, Monika [Risiko als Anknüpfungspunkt der modernen Anlageberatung]: *Risiko als zentraler Anknüpfungspunkt in der modernen Anlageberatung* in: Tilmes, Rolf / Jakob, Ralph / Nickel, Hans (Hrsg.) *Praxis der modernen Anlageberatung*, 2013, Köln, Bank Verlag GmbH.
- Nicholas, Joseph [Investing in Hedge Funds]: *Investing in Hedge Funds: Strategies for the New Marketplaces*, Princeton/USA; 1999, Bloomberg Press.
- Niebudek, Marcus / Pade, Raphael [Multikanalvertrieb]: *Multikanalvertrieb der Zukunft*, in die Bank, Heft 09/2015, 2015, S.55
- o.V. [Chance Neugestaltung]: *Beratungshaus: Chance „völliger Neugestaltung“*, in *Börsen-Zeitung*, Nr. 171, 2015, S. 2.
- o.V. [Die Grenzen der Robo-Advisor] in: *Börsen-Zeitung*, Nr.173, 2015, S. 8.
- o.V. [Kundennähe auf allen Kanälen] in: *Börsen-Zeitung*, *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 20.12. 2013.
- Orlopp, Bettina [Konkurrenz belebt Kooperation und Innovation] in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 171, 2015, S. 2.
- Penzel, Hans-Gert et al. [Anlageberatungsprozess der Zukunft]: *Anlageberatungsprozess der Zukunft – was Finanzdienstleister noch lernen müssen*, in: *Sonderheft 2013 Banking and Information Technology*, 2013, Regensburg, ibi research GmbH.
- Rothenhöfer, K. (2010): *Allgemeine Verhaltensregeln*, in: Schwark, E./Zimmer, D. (Hrsg.): *Kapitalmarktrechts-Kommentar*, 4. Aufl., München 2010, S.1479 - 1565.
- Schäfer, Holger [Aufsichtsrechtliche Grundlagen der Anlageberatung] in: Tilmes, Rolf / Jakob, Ralph / Nickel, Hans (Hrsg.), *Praxis der modernen Anlageberatung*, 2013, Köln, Bank Verlag GmbH.
- Schneider, Katharina / Rezmer, Anke [Automatisch, günstig und für alle] in: *Handelsblatt*, Nr.172, 2015, S. 31.
- Schrader, Jan [Fintechs uneins über ihre Aussichten] in: *Börsen-Zeitung*, Nr.192, 2015, S. 2.
- Schrader, Jan [Wir bezahlen für unsere Unvernunft]: *Im Gespräch: Christian Rieck*, in: *Börsen-Zeitung*, Nr.103, 2015, S. 2.
- Sparkasse Tauberfranken [Sparkasse-Finanz-Konzept]: <https://www.sparkasse-tauberfranken.de/finanzkonzept/privatkunden/ueberblick/index.php?n=%2Fprivatkunden%2Ffinanzkonzept%2Fprivatkunden%2Fueberblick%2F> (Zugriff 2016-03-05).

-
- Sparkassen-Finanzportal GmbH [Sparkassen Finanz-Check]: <http://www.sparkassen-finanzportal.de/leistungen/online-vertriebsmodule/finanz-check.html>(Zugriff 2016-03-05).
- Sparkassen-Finanzportal GmbH [Sparkassen-Beratungsportal]: https://sparkassen-beratungsportal.de/finanzcheck/index.jsp?gevasys_module=finanz-check_svm&blz=67352565&gevasys_config=finanz-check_svm#app=5a5a&41df-selectedIndex=2&f353-selectedIndex=6&1899-selectedIndex=3&aa15-selectedIndex=4 (Zugriff 2016-03-05).
- Stoltenberg, Silke [Union Investment Online-Beratung]: Union Investment startet Online-Beratung, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 199, 2015, S.5.
- Tegelbekkers, Andreas / Sieweck, Jörg [Potenziale für Finanzprodukte 2015]: 1. Auflage 06/2015, Stuttgart, Deutscher Sparkassen Verlag GmbH.
- Vaamo Finanz AG [Allgemeine Geschäftsbedingungen] in: *Vertragsunterlagen der vaamo Finanz AG*, 2015, Frankfurt am Main, <https://www.vaamo.de/static/pdf/legal/vertragsunterlagen.pdf> (Zugriff 2016-02-21).
- Vater, Dirk / Cho, Youngsuh / Sidebottom, Peter [Retail Banking]: *Retail Banking – die digitale Herausforderung*, 2012, Bain & Company.
- Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung (WpDVerOV) <https://www.gesetze-im-internet.de/wpdverov/BJNR143200007.html> (Zugriff 2016-05-06).
- Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), in *Kapitalmarktrecht*, 3. Aufl., dtv Verlagsgesellschaft, 2016.
- Wilken, Rainer / Otto, Thomas K. [Sourcing als Grundlage der Transformation von Banken] in: *Outsourcing und Insourcing in der Finanzwirtschaft*, 2014, Köln, Bank-Verlag GmbH.

Manuel Kosak

Private Börsenakteure als Portfoliomanager für alle: Möglichkeiten und Grenzen von Wikifolios aus kritischer An- legerperspektive

1 Einleitung	65
2 Begriffsklärungen	65
2.1 Social Trading	65
2.2 Wikifolio	66
3 Möglichkeiten von Wikifolios aus Anlegersicht	68
3.1 Kostenstruktur eines Wikifolios.....	68
3.2 geringe Eintrittsbarrieren für Anleger	70
3.3 Vorteile aus der Verbriefung als Indexzertifikat	72
3.4 Transparenz gegenüber dem Anleger.....	73
3.5 Kapitalerträge für Anleger.....	74
4 Grenzen aus Anlegersicht	75
4.1 Nachteile aus der Vergütungsform der Trader	75
4.2 Nachteile aus der Strukturierung als Indexzertifikat	76
4.3 Grenzen bezogen auf die Trader	76
4.4 fehlende Anlageberatung für Privatanleger	80
5 Fazit	81
Literaturverzeichnis	83

1 Einleitung

Die Digitalisierung und die Entwicklung von sozialen Netzwerken ermöglichen es Privatpersonen auf einfachste Weise miteinander in Kontakt zu treten und zu interagieren. Dieses Phänomen hat bereits Einzug in diverse Bereiche unseres Lebens genommen. So werden Onlinelexika wie zum Beispiel Wikipedia von einer Vielzahl von Privatpersonen in gemeinsamer Autorenschaft erweitert und aktuell gehalten. Auch in der Geldanlage nimmt der Gedanke des gemeinschaftlichen Handelns mittlerweile eine wichtige Rolle ein. Deshalb existieren diverse sogenannte Social Trading Plattformen, die sich mit der Thematik beschäftigen.¹ Eines dieser Unternehmen ist Wikifolio.

Dort existieren derzeit mehr als 4000 investierbare Anlageideen. Des Weiteren wurden über 270.000 Kommentare von Tradern zu ihren Strategien abgegeben und können von Interessierten betrachtet werden.² Nachfolgend soll erklärt werden, wie das Konzept der Plattform funktioniert und was ein Wikifolio ist. Hierzu werden die Begriffe Social Trading und Wikifolio definiert. Anschließend werden in einem Analyseteil die Möglichkeiten und Grenzen von einer Geldanlage in ein Wikifolio dargestellt. Insgesamt soll dabei die Fragestellung beantwortet werden, ob für private Anleger eine solche Investition sinnvoll ist und unter welchen Bedingungen dieses Urteil gefällt werden kann. Um die Fragestellung zu beantworten, wird an einigen Stellen ein Vergleich zu einer Anlage in einen klassischen und aktiv gemanagten Investmentfonds angestrebt. Dabei werden im Folgenden aufgrund der Themenstellung nur Wikifolios von Privatpersonen betrachtet und der Schwerpunkt der Untersuchungen bei länderspezifischen Punkten auf den Standort Deutschland gelegt.

2 Begriffsklärungen

2.1 Social Trading

„Social Trading ist, wenn man Tradern, die eine bestimmte Handelsidee haben, folgen kann.“³ So beschreibt ein Mitbegründer der Plattform Wikifolio.com dieses neue Phänomen. Durch die Entwicklungen im Bereich Internet und Social Media wurden die technischen Voraussetzungen für das Social Trading geschaffen.⁴ Dabei kommt es zu einer Verbindung zwischen der Idee der sozialen Netzwerke und dem Handel mit diversen Produkten.⁵ Werden die beiden Begriffe einzeln übersetzt, so wird der Gedanke des Social Tradings noch deutlicher. „Social“ steht dabei für das Gemeinschaftliche und das Agieren als Gruppe, wohingegen „Trading“ das Handeln oder den Tausch eines bestimmten Wertes beschreibt.⁶

1 Vgl. Defren T./Jasmin G./Zieger M. (2016).

2 Vgl. Greunz S. (2016) S. 9.

3 Vgl. Interview mit Hr. Stefan Greunz.

4 Vgl. Braun A. (2013) S.13.

5 Vgl. Lochmaier L. (2014).

6 Vgl. Posner G. (2015).

Einzelne Angebote in diesem Bereich unterscheiden sich jedoch sehr stark. Als klassisches Copytrading wird verstanden, wenn Anleger einem Trader folgen und die Aufträge (unabhängig ob Käufe oder Verkäufe) in deren Privatdepots nachvollzogen werden. Dabei kann es jedoch aufgrund von zeitlichen Verzögerungen zwischen der Orderausführung des Traders und dessen Kopie in den Einzeldepots der Follower zu unterschiedlichen Abrechnungskursen kommen. Das Konzept der Plattform Wikifolio, welche nachfolgend untersucht wird, unterscheidet sich allerdings grundlegend von der beschriebenen Vorgehensweise.⁷

2.2 Wikifolio

In einem Satz zusammengefasst kann das Ziel der Plattform folgendermaßen beschrieben werden: „Anleger können ihre Strategie im Wertpapierhandel auf der Plattform veröffentlichen und andere Nutzer können sie dabei beobachten.“⁸

Auf der Internetseite wikifolio.com ist es Privatpersonen, Medienunternehmen und Vermögensverwaltern möglich ein Musterdepot anzulegen. Diese können unter gewissen Umständen als Referenzportfolio für ein Indexzertifikat dienen. Anleger, die an der Entwicklung des zugrunde liegenden Portfolios teilhaben möchten, können sich das speziell dafür ausgestattete Indexzertifikat in ihr Privatdepot einkaufen.⁹ Die Zertifikate werden von dem Emittenten Lang & Schwarz ausgegeben und sind über die Börse Stuttgart handelbar.¹⁰ Kurz umschrieben lässt sich das Prinzip mit dem Autofahren vergleichen. „Es gibt einen, den Trader, der fährt und lenkt, und viele (die Anleger), die mitfahren können.“¹¹

Damit ein angelegtes Musterdepot (im Folgenden auch als Wikifolio bezeichnet) für Privatpersonen als Investitionsobjekt in Frage kommt, durchläuft es diverse Phasen. In der Testphase ist es nur dem Trader des Depots möglich dieses einzusehen.¹² Möchte er anschließend, dass sein Wikifolio für die Öffentlichkeit zugänglich wird, so erhält es den Status publiziert. Ab diesem Zeitpunkt ist das Musterdepot über die angebotene Suchfunktion verfügbar und hat die Möglichkeit den Status „investierbar“ zu erreichen.¹³ Dies ist allerdings nur möglich, wenn nachfolgende Voraussetzungen erfüllt werden:

7 Vgl. Posner G. (2015); Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

8 Vgl. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2015).

9 Vgl. o.V. (o.J. a).

10 Vgl. o.V. (o.J.b).

11 Interview mit Hr. Stefan Greunz.

12 Vgl. o.V. (o.J. c).

13 Vgl. o.V. (o.J. d).

Anforderung	
Track Rekord	Das Wikifolio muss einen Track Rekord von mindestens 21 Tagen aufweisen. Dabei werden die Tage aus der Test- und der Publiziertphase zusammengerechnet.
Vormerkungen	Es müssen mindestens 10 private Anleger eine unverbindliche Vormerkung abgeben und dabei bereit sein ein Mindestkapital von 2500 Euro zu investieren. Dadurch wird das potentielle Interesse für das Indexzertifikat ermittelt.
Legitimation	Jeder Trader eines investierbaren Wikifolios muss sich persönlich legitimieren. Dies erfolgt durch ein gültiges Ausweisdokument (Reisepass, Personalausweis). Dabei legt er gegenüber der Social Trading Plattform auch seine Telefonnummer, sowie Postanschrift offen.
Redaktionelle Prüfung	Ein Mitarbeiter von Wikifolio nimmt Kontakt zu dem Trader auf. Hierbei wird kontrolliert, ob die Handelsidee klar und unmissverständlich beschrieben wurde. Auch eine rechtliche Prüfung wird in diesem Schritt durchgeführt.

Abbildung 1: Zulassungsvoraussetzungen für ein investierbares Wikifolio¹⁴

Bei Erfüllung der Bedingungen kann ein Wikifolio investierbar werden, sofern dies dem Wunsch des Traders entspricht. Der Emittent Lang & Schwarz legt nun ein Indexzertifikat auf. Der Basiswert des Zertifikats ist das zugrundeliegende Musterdepot und Anleger können an dessen Entwicklung partizipieren.¹⁵ Ein Wikifolio kann auf Wunsch des Traders hin geschlossen werden. Darauf folgend werden alle offenen Positionen, die sich zu diesem Zeitpunkt im Referenzportfolio befinden, geschlossen. Für Anleger besteht nun die Möglichkeit ihr Indexzertifikat zum letzten ermittelten Kurs zu veräußern. Geschieht dies nicht bis zum Jahresende, so wird das Zertifikat gekündigt und an den Emittenten zurückgegeben.¹⁶ Mittlerweile werden über 4000 investierbare Wikifolios angeboten und das abgewickelte Volumen beträgt 7,5 Milliarden Euro.¹⁷

14 eigene Darstellung in Anlehnung an: o.V. (o.J. d).

15 Vgl. o.V. (o.J. b).

16 Vgl. o.V. (o.J. e).

17 Vgl. Greunz S. (2016) S. 9.

3 Möglichkeiten von Wikifolios aus Anlegersicht

3.1 Kostenstruktur eines Wikifolios

Die anfallenden Kosten bei einer Anlage werden von Wikifolio transparent auf der Homepage veröffentlicht. So wird eine jährliche Zertifikategebühr in Höhe von 0,95 % vereinbart. Als Grundlage hierfür dient der tagesaktuelle Wert des Wikifolios. Die Höhe dieser Gebühr ist für Interessierte offen ersichtlich und fließt dem Unternehmen selbst zu.¹⁸ Darüber hinaus hat der Anleger eine sogenannte Performancegebühr zu entrichten. Diese fällt jedoch nur an, wenn der Trader auch erfolgreich ist.¹⁹ Die Höhe wird von dem Ideengeber des Portfolios in Zusammenarbeit mit Wikifolio und dem Emittenten Lang & Schwarz festgelegt. Sie variiert zwischen 5 und 30 Prozent und wird nach dem so genannten Highwatermarkprinzip berechnet.²⁰ Dies bedeutet, der Manager des Musterdepots erhält nur für einen Nettozuwachs des Depots eine Vergütung.²¹

Dadurch wird sichergestellt, dass dem Trader nur für erfolgreiche Leistungen eine Prämie zufließt. Die nachfolgende Grafik stellt diesen Komplex dar. Für seine Performance erhält der Trader am abgebildeten Tag 1 aus dem erwirtschafteten Kursanstieg von 10 Einheiten eine Vergütung von 10 Prozent (diese muss er sich jedoch je nach Vereinbarung mit Wikifolio teilen²²). Durch den Kursverfall am folgenden Tag wird keine Performancegebühr fällig. Der Trader erhält also keine Vergütung. Der Kursanstieg an Tag 3 wiederum führt zu einer auf den Mehrwert im Vergleich zum bisherigen Höchststand an Tag 1 berechneten Gebühr für den Anleger. Es wird also nur der Kursanstieg von 110 Punkten auf 140 Punkte berücksichtigt. Die Performance Fee wird zwischen dem Trader und Wikifolio je nach Vereinbarung aufgeteilt.²³

18 Vgl. o.V. (o.J. f).

19 Vgl. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2015).

20 Vgl. o.V. (o.J. f).

21 Vgl. Doering P. (2015) S.36.

22 Vgl. Braun A. (2013) S. 113.

23 Vgl. o.V. (o.J. f).

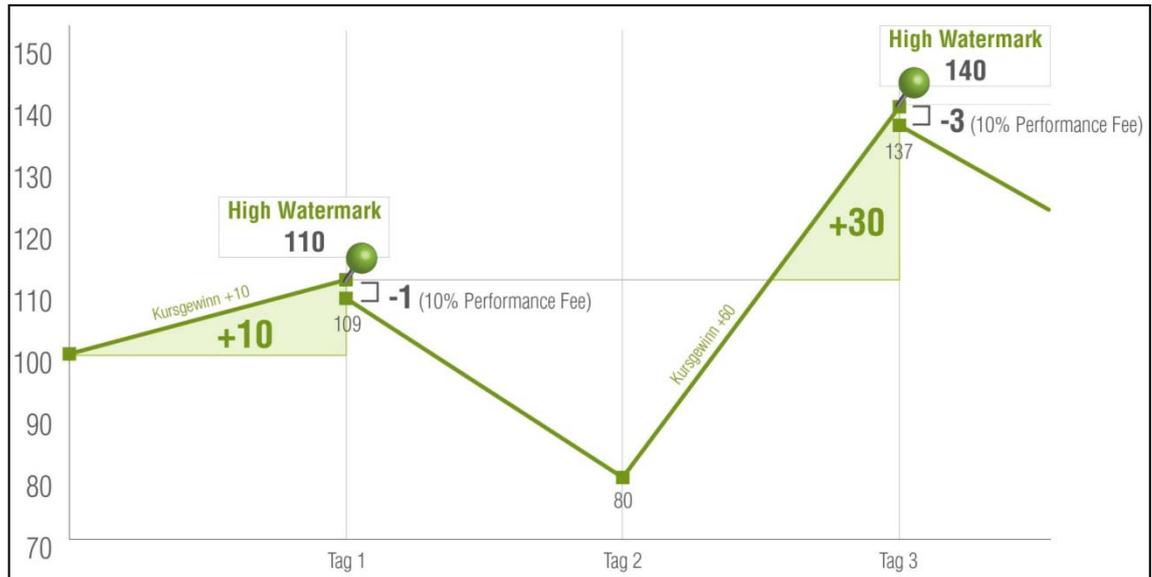


Abbildung 2: Funktionsweise des Highwatermarkprinzips²⁴

Bei Umschichtungen innerhalb des Portfolios fallen keine zusätzlichen Kosten an. Durch den fiktiven Handel innerhalb des Musterdepots entsteht lediglich ein Spread bei den einzelnen Orders.²⁵ Während der gewöhnlichen Handelszeiten sind diese jedoch gering und damit marktüblich.²⁶ Dies ist ein Vorteil gegenüber dem Eigenhandel mit einem Wertpapierdepot, bei dem man für jeden einzelnen Auftrag die entsprechenden Gebühren der Depotbank bezahlen muss. Besonders für Privatpersonen, die regelmäßig und auch dementsprechend oft ihr Portfolio umschichten, können dadurch im Privatdepot hohe Kosten anfallen.

Bei einer Investition in einen Investmentfonds fallen dagegen drei verschiedene Arten von Kosten an. Beim Kauf wird häufig ein sogenannter Ausgabeaufschlag fällig. An diesen verdient der Vermittler des Fonds und er variiert deswegen. Auch werden Transaktionskosten für Umschichtungen innerhalb des Fonds fällig. Zudem verlangt die Fondsgesellschaft eine Verwaltungsgebühr und gegebenenfalls eine erfolgsabhängige Vergütung. Auch die Verwahrstelle für einen Fonds erhält eine Gebühr.²⁷

Im Vergleich sind die Kosten von Wikifolios deutlich transparenter und einheitlicher gestaltet. Bei den Investmentfonds schwanken diese je nach Fondsgesellschaft. Dadurch wird eine Vergleichbarkeit der einzelnen Investmentfonds erschwert. Ein valider Vergleich der Kosten ist somit nur schwer möglich. In der Literatur gibt es keine klare Meinung, welche Vergütungsform die Interessen von Anleger und dem Manager des Vermögens gleichermaßen berücksichtigt. Allerdings ist festzustellen, dass im Rahmen des

24 Greunz S. (2016) S. 21.

25 Vgl. Greunz S. (2016) S. 20.

26 Vgl. Braun A. (2013) S. 113.

27 Vgl. BVI (o. J.).

Highwatermarkprinzipes eine Risikobegrenzung bei Tradern, die eine langfristige Karriere bei Wikifolio planen, stattfindet. Da die Beteiligung am Gewinn nur auf Nettozuwächse gewährt wird, kann eine nachhaltige Strategie nicht zu sehr Risiken aufnehmen. Durch ein überhöhtes Risiko im Depot droht ein weiteres Abrutschen und so auch ein Entfernen vom historischen Höchststand. Will der Trader also über einen längeren Zeitraum erfolgreich sein, so hat er die risikoorientierte Wertentwicklung stets im Auge zu behalten.²⁸ Kurzfristig trägt diese Vergütungsform jedoch nicht dazu bei, Risiken zu begrenzen.²⁹

Durch dieses transparente und faire Vergütungssystem wird sichergestellt, dass der Anleger im Vorfeld über anfallende Gebühren informiert ist. Zusätzlich fördert dieses Modell die Motivation der Trader und soll sie zu neuen Höchstständen ihres Portfolios führen. Der Manager des Musterdepots und der Anleger verfolgen also bei längerem Planungshorizont das gleiche Ziel. Sie streben beide nach einer nachhaltig positiven Wertentwicklung, von der sie monetär profitieren.

3.2 geringe Eintrittsbarrieren für Anleger

Die Eintrittsbarrieren der Plattform Wikifolio sind für Anleger sehr überschaubar.³⁰ So ist es Privatpersonen ohne großen Aufwand möglich in die Zertifikate zu investieren. Dafür benötigen sie kein extra Konto oder Depot, sondern es reicht das bestehende Depot bei der Hausbank des Anlegers aus. In dieses können die Investoren nun das börsennotierte Indexzertifikat kaufen.³¹ Aufgrund der vergebenen Wertpapierkennnummer für jedes einzelne Wikifolio ist eine Ordereingabe für die privaten Anleger schnell und unkompliziert durchführbar. Dabei ist kein großer Betrag nötig, um in das Indexzertifikat zu investieren. Jedes Zertifikat startet mit einem Wert von 100 Euro. Je nach Wertentwicklung erhöht, oder verringert sich der Anschaffungskurs für das Indexzertifikat.³² Dies ermöglicht auch Kleinanlegern zu investieren und an den Entwicklungen der Kapitalmärkte teilzuhaben. Ferner sind der Betrag und die Art des Sparens flexibel steuerbar. Der S Broker bietet zum Beispiel für Anleger Sparpläne an. Hierbei ist es bereits möglich ab 50 Euro pro Intervall regelmäßig zu sparen.³³ Die Flexibilität ist auch durch die Liquidität der Investition gegeben. Investoren können ihr erworbenes Zertifikat zu erweiterten Börsenzeiten handeln.³⁴ Prinzipiell kann also jeder Internetnutzer an diesem Konzept teilhaben ohne hohe Voraussetzungen zu erfüllen (unabhängig ob als Anleger oder als Trader).³⁵ Ein Vergleich zu einem Investmentfonds ist hierbei nicht sinnvoll, da jede Fondsgesellschaft selbst die Bedingungen für eine Anlage in Form von Mindestbeträgen festlegen kann.

28 Vgl. Doering P. (2015) S.36 f..

29 Vgl. Neumann S. (2014) S. 95.

30 Vgl. Timmler V. (2015).

31 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

32 Vgl. o.V. (o.J. g).

33 Vgl. o.V. (o.J. h).

34 Vgl. o.V. (o.J. i).

35 Vgl. Neumann S. (2014).

Anlegern ist es möglich Wikifolios einfach und unkompliziert zu finden. Dabei steht ihnen eine breite Auswahl an einzelnen Musterdepots mit unterschiedlichsten Strategien zur Verfügung.³⁶ Sie können ihr Vermögen mit Hilfe von Wikifolios somit sowohl spekulativ als auch eher konservativ anlegen.³⁷ Die Plattform vergibt für diverse Leistungen des Traders Auszeichnungen, sodass sich Investoren auf sehr kurze Zeit einen Überblick verschaffen können. So gibt es zum Beispiel Auszeichnungen, die Bezug auf die investierten Werte nehmen (z.B. Anlageschwerpunkt in einem bestimmten Land, oder bestimmte Produkte), andere wiederum beschreiben den Handelsstil des Depotmanagers. Auch können Auszeichnungen verdient werden, welche die Aktivität des Händlers oder sein Management von Risiken berücksichtigen. Eine Berechnung der Auszeichnungen erfolgt seitens Wikifolio täglich. Somit geben diese ein repräsentatives Bild über den aktuellen Zustand des Musterdepots. Alle Anforderungen, um eine Auszeichnung zu erhalten, sind auf der Homepage transparent ersichtlich und sind qualitativen Ursprungs.³⁸ Dies erhöht die Nachvollziehbarkeit für Interessierte und Anleger. Im nächsten Kapitel werden allerdings auch mögliche negative Folgen dieses Rankingsystems betrachtet.

Die Suchfunktion ist ebenso eine weitere Vereinfachung für potentielle Anleger. Im Rahmen der Anlageentscheidung können Investoren auf der Homepage mit Hilfe einer Suchmaschine Wikifolios herausfiltern. Hieraus besteht die Möglichkeit anhand verschiedenster Kriterien, das für den Anleger individuell passende Indexzertifikat für sein eigenes Depot zu finden. Die Suche kann zum Beispiel anhand von Kennzahlen vorgenommen werden. Dabei stehen sowohl performanceorientierte, als auch risikoorientierte Kennzahlen zur Verfügung. Auch eine Filterung nach bestimmten Strategien ist möglich. Dadurch können potentielle Investoren auswählen, in welche Werte investiert werden soll, oder welche Methodik zur Auswahl der Einzeltitel herangezogen wird. Ferner ist es Interessenten möglich explizit Strategien auszuschließen, die mit Hebelprodukten handeln. In Folge dessen wird das Risiko für Anleger begrenzt. Beziehungsweise die Suche berücksichtigt nur dem Fachwissen und der Risikoneigung entsprechende Strategien.³⁹

Des Weiteren werden mittlerweile sogenannte Dachwikifolios angeboten, welche selbst in verschiedenste Wikifolios investieren. Investoren partizipieren somit mit einem kleinen Anlagebetrag durch Dachwikifolios an verschiedensten Handelsideen von anderen Privatpersonen. Dadurch verringert sich die Abhängigkeit von einem einzelnen Trader und das Risiko wird begrenzt. Hierbei ist positiv anzumerken, dass für diese Art von Wikifolio keine weiteren Gebühren vereinnahmt werden, um eine doppelte Abrechnung für den Anleger zu vermeiden (Die Performancefee wird also nur in den Einzelzertifikaten und nicht in Dachwikifolios erhoben).⁴⁰ Auch hier geht Wikifolio offensiv und transparent mit ihrer Gebührenstruktur um.

36 Vgl. Defren T./ Jasmin G./ Zieger M. (2016).

37 Vgl. Lochmaier L. (2014).

38 Vgl. o.V. (o.J. j).

39 Vgl. o.V. (o.J. k).

40 Vgl. o.V. (o.J. l).

3.3 Vorteile aus der Verbriefung als Indexzertifikat

Einen weiteren Vorteil bringt die Verbriefung als Indexzertifikat mit sich. So fallen für den Anleger keine Kosten für Portfolioumschichtungen an. Wie bereits erwähnt, erfolgt der Handel der einzelnen Werte lediglich zu marktüblichen Spreads. Außerdem werden Dividenden direkt dem Wert des Zertifikats mit hinzugerechnet.⁴¹ Dadurch ist es möglich, dass Anleger dieselbe Performance erzielen wie die Trader denen sie folgen (unter Berücksichtigung der Spreads, die von Lang & Schwarz gestellt werden). Dies ist im Vergleich zu anderen Plattformen, bei denen die Trades exakt in das Anlegerdepot mit geringen Zeitdifferenzen kopiert werden, ein Vorteil von Wikifolios.⁴² Es bestehen also keine Kursunterschiede zwischen der Wertentwicklung des Musterdepots und des Zertifikates im Anlegerdepot.

Auch bei der Betrachtung der steuerlichen Gesichtspunkte ist die Investition in ein Zertifikat im Vergleich durchaus als attraktiv einzuschätzen. Kapitalerträge werden in Deutschland nach dem sogenannten Zuflussprinzip versteuert. Für Anleger bedeutet dies eine Besteuerung der Kapitalerträge in dem Jahr des Mittelzuflusses.⁴³ Als zugeflossen gelten Erträge, die in die wirtschaftliche Verfügungsgewalt des Anlegers übergehen.⁴⁴ Aufgrund der bereits beschriebenen Zertifikatestruktur wäre dies bei einem Wikifolio erst bei Veräußerung der Fall, was einen Steuerstundungseffekt mit sich bringt. Der Anleger verschiebt die Steuerlast somit in die Zukunft, da alle laufenden Erträge des Musterdepots sich im Kurs des Zertifikates widerspiegeln und nicht ausgeschüttet werden. Weil der Handel auf der Plattform nur fiktiv stattfindet, werden die Dividenden ebenso in die Performance zu 100 Prozent einberechnet und führen damit auch zu einem Kursanstieg, der erst bei Veräußerung des Zertifikates besteuert werden muss. Dadurch ist es dem Anleger möglich seinen jährlichen Steuerfreibetrag für Kapitalerträge gezielt einzusetzen.⁴⁵ Er kann also den Zufluss der Erträge und auch deren Besteuerung selbst steuern, da die Erträge erst bei Veräußerung des Wikifolios in seine Verfügungsgewalt gelangen. Bei längerer Haltedauer kann somit von einem im Alter niedrigeren Steuersatz profitiert werden.

Bei Investmentfonds hingegen werden die Erträge entweder bei Ausschüttung oder bei Thesaurierung durch den Fonds besteuert.⁴⁶ Allerdings ist es hierbei möglich Werbungskosten (z.B. Ausgabeaufschlag, Managementgebühren) von den Erträgen abzuziehen.⁴⁷ Anleger können hierbei den Besteuerungszeitpunkt nicht selbst festlegen, beziehungsweise beeinflussen. Sie sind an die vorgegebenen Ausschüttungs-, bzw. Thesaurierungstage gebunden.

41 Vgl. Braun A. (2013) S.112.

42 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

43 Vgl. EStG § 11 (1) S. 1.

44 Vgl. Bundesfinanzhof (2010).

45 Vgl. EStG § 20 (9) S. 1.

46 Vgl. InvStG § 2 Absatz 1b).

47 Vgl. InvStG § 3 Absatz 2.

3.4 Transparenz gegenüber dem Anleger

Eine weitere Möglichkeit bietet sich Anlegern durch die gegebene Transparenz auf der Homepage und innerhalb der Zertifikate. Wie bereits erwähnt, sind alle Kosten auf der Homepage deutlich gekennzeichnet.⁴⁸ Die Transparenz im Bezug auf die einzelnen Musterdepots ist außerdem für viele Anleger sehr wichtig. Alle Aktionen der Trader sind offen ersichtlich.⁴⁹ Daher kann bei aktiver und fortlaufender Beobachtung ein Lerneffekt für unerfahrene Anleger eintreten.⁵⁰ Interessenten müssen hierzu nicht zwingend eigenes Geld investieren, sondern dürfen zuerst die „Portfoliomanager“ über einen beliebigen Zeitraum beobachten, ohne dabei bereits selbst ein Risiko tragen zu müssen.⁵¹ Privatpersonen verfolgen unabhängig von einer eigenen Investition Trades von vielen verschiedenen anderen, unter Umständen auch erfahreneren, Privatpersonen.⁵²

Bei einem klassischen Investmentfonds ist dies so nicht der Fall. Anleger erhalten zwar die per Gesetz vorgeschriebenen Unterlagen, allerdings ist es ihnen hier nicht möglich dem Fondsmanager in Echtzeit zu folgen. Somit werden diverse Käufe oder Verkäufe nicht hinterfragt und der beschriebene Lerneffekt bleibt aus.⁵³ Es besteht eine Publikationspflicht seitens der Kapitalverwaltungsgesellschaft für einen Halbjahres- und Jahresbericht, welche für Anleger frei zugänglich sind. Diese müssen per Gesetz einen Mindeststandard erfüllen. Dabei wird ein Tätigkeitsbericht aufgestellt, die Ertragsverwendung erläutert, eine Ertrags- und Aufwandsrechnung durchgeführt, sowie eine Vermögensaufstellung veröffentlicht. Eine in Realzeit gegebene Möglichkeit der Überwachung, sowie Überprüfung der einzelnen Positionen und Orders ist hierbei jedoch nicht vorgesehen.⁵⁴ Dies schränkt die Nachvollziehbarkeit für Anleger ein, wie die präsentierte Fondsstrategie in der Praxis umgesetzt wird.

Bei Wikifolio hingegen sollen auch unerfahrene Investoren von den Erfahrungen der Trader profitieren, um erlerntes Wissen anschließend gegebenenfalls selbst anzuwenden.⁵⁵ Auch die Kommentarfunktion trägt dazu bei, dass Anleger ihr Wissen erweitern und vertiefen können. Jeder Portfoliomanager hat die Möglichkeit seinen „Followern“ per Kommentarfunktion mitzuteilen, aus welchen Gründen er so handelt und wie sich dies mit seiner vorgeschriebenen Strategie erklären lässt. Die Kommunikation erfolgt einseitig. Der Trader wird also nicht von der Masse beeinflusst, sondern verfolgt seine Strategie frei und bringt diese dadurch den Investoren näher.⁵⁶

48 Vgl. o.V. (o.J. f).

49 Vgl. Defren T./ Jasmin G./ Zieger M. (2016).

50 Vgl. Lochmaier L. (2014).

51 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

52 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz 2.

53 Vgl. Niggehof L. (2015).

54 Vgl. KAGB § 101; § 103.

55 Vgl. Timmler V. (2015).

56 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

Einen Überblick zu den einzelnen Musterdepots bekommen Anleger auf der Homepage des jeweiligen Wikifolios. Dort sind auf einen Blick wichtige Kennzahlen des Musterdepots ersichtlich. Darüber hinaus sind alle Positionen, die sich derzeit im Portfolio befinden dargestellt. Außerdem können auch historische Orders nachverfolgt werden.⁵⁷

Durch die Offenlegung sämtlicher Trades auch gegenüber nicht angemeldeten Benutzern wird zudem ein wichtiges Entscheidungskriterium für Anleger geschaffen. Für Interessenten mit einem gewissen Fachwissen ist es so möglich, die Inhaber der verschiedenen Wikifolios einzuschätzen um zu entscheiden, ob die Strategie in das eigene Depot passt und sie dem Trader vertrauen. Der Informationsvorsprung der Trader ist dabei deutlich geringer gehalten, als bei einem klassischen Investmentfonds.⁵⁸ Die Informationsasymmetrie zwischen Trader und Anleger wird durch die Echtzeitinformation vermindert und stellt somit einen großen Mehrwert im Vergleich zu klassischen Investmentfonds dar.⁵⁹

Als unmittelbare Folge dieser Transparenz ist die Überwachung der Trader zu sehen. Dies geschieht zum einen durch technisches Monitoring, dabei werden Abweichungen und Veränderungen im Vergleich zu der zu Beginn festgelegten Strategie überprüft. Außerdem ist es Tradern nicht möglich außerhalb des festgelegten Horizontes in Anlageprodukte mit seinem Musterdepot zu investieren. Des Weiteren erfolgt täglich eine Überwachung durch die Gemeinschaft (andere Trader, Investoren, Interessierte). Alle Trader müssen sich somit ständig für ihre Erfolge und auch Misserfolge rechtfertigen. Sie erhalten unmittelbares Feedback für die verfolgte Strategie und getroffene Entscheidungen. Bei einem Rückgang der Anleger, die Geld in das Wikifolio investiert haben, weiß der Trader somit, dass diese nicht mit seinem derzeitigen Vorgehen einverstanden sind und er kann darauf reagieren. Verdächtiges Verhalten seitens des Depotmanagers kann von seinen Beobachtern gemeldet werden, was ebenso einen Schutz für Anleger darstellt.⁶⁰ Investmentfonds werden hingegen einmal im Jahr von der Aufsichtsbehörde überprüft. Anleger selbst können, wie bereits erwähnt, eine Überprüfung nur schwer durchführen.⁶¹

3.5 Kapitalerträge für Anleger

Wikifolios bieten Anlegern ferner die Möglichkeit Kapitalerträge zu erwirtschaften, ohne dass sie selbst ein sehr fundiertes Wissen, beziehungsweise eine eigene Strategie mitbringen müssen. Die Performance von Wikifolios ist im Vergleich zu klassischen Investmentfonds als durchaus attraktiv einzuschätzen. Bei einem Vergleich kleiner Fonds (unter 30 Mio. Euro Fondsvolumen; lizenziert in Deutschland, Österreich oder der Schweiz) mit den 133 der Rangliste nach ersten Wikifolios anhand diverser Performancekennzahlen wird deutlich, dass in Puncto Performance im Durchschnitt die Zertifikate besser abschneiden. Jedoch diese auch eine höhere Volatilität, sowie einen größeren Value at Risk

57 Vgl. Greunz S. (2016) S.17-19.

58 Vgl. Doering P. (2015) S. 35.

59 Vgl. Neumann S. (2014) S. 93.

60 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

61 Vgl. KAGB § 5.

aufweisen. Bei dieser Studie wurde durch einen Signifikanztest die Wahrscheinlichkeit, dass diese Erkenntnisse auf Zufall beruhen, auf unter von 5 Prozent festgelegt.⁶² Aktiv gemanagten Investmentfonds wird hingegen häufig vorgeworfen den zugrunde liegenden Vergleichsindex in Puncto Rendite nicht zu schlagen.⁶³ Diese Aussage besitzt jedoch keine Allgemeingültigkeit und kann nicht als fundiertes Einzelurteil zu allen Investmentfonds gesehen werden. Ein Vergleich hinsichtlich der Performance über einen längeren Zeitraum ist derzeit noch nicht möglich, da die Social-Trading-Plattform erst seit 2012 besteht.⁶⁴

Eine Investition in ein Wikifolio stellt unter anderem auch eine Zeitersparnis dar, da sich Anleger nicht mit den sekundlich veränderten Gegebenheiten selbst beschäftigen müssen. Dies erledigen die ausgewählten Trader für Sie. Dadurch können Anleger auch von Kursbewegungen innerhalb eines Tages profitieren und die Gewinne daraus mitnehmen, ohne selbst die Kurse und Entwicklungen regelmäßig zu überprüfen.⁶⁵ Dies gilt analog für einen Investmentfonds.

Im Gegensatz zu vielen anderen Social-Trading-Plattformen besteht bei Wikifolio nicht die Gefahr von Kursmanipulationen durch die Manager der Musterdepots. Durch die Verbriefung der Wikifolios als Zertifikate findet nur ein fiktiver Handel statt. Dadurch ist es nicht möglich, dass Trader eines Depots mit einem hohen Volumen die Kurse durch das Kopieren von Orders manipulieren.⁶⁶ Außerdem hebt sich Wikifolio von seinen Konkurrenten durch die angebotenen Produkte ab. Während bei vielen anderen Plattformen ausschließlich Hebelprodukte und FX-Zertifikate gehandelt werden, bietet Wikifolio ein konservativeres und breiteres Anlageuniversum für die Trader an. Dies reicht von Aktien, Fonds, ETPs über Anlagezertifikate bis hin zu Hebelprodukten.⁶⁷

4 Grenzen aus Anlegersicht

4.1 Nachteile aus der Vergütungsform der Trader

Das oben erklärte Highwatermarkprinzip wirkt sich jedoch unter gewissen Umständen auch nachteilig für die Anleger aus. Bei einem kollektiven Marktabschwung, erzielen Trader keinerlei Erträge. So kann es dabei vorkommen, dass sie den Markt in schwachen Börsenzeiten zwar schlagen, jedoch selbst dabei keine Performancegebühr für sich erwirtschaften, da sie ihre zuvor gesetzte Highwatermark nicht übersteigen. Dies hat natürlich unmittelbare Auswirkungen auf die Motivation der Handelsstrategiegeber in Phasen

62 Vgl. Jonen A. (2016).

63 Vgl. Defren T./ Jasmin G./ Zieger M. (2016).

64 Vgl. Defren T./ Jasmin G./ Zieger M. (2016).

65 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz 2.

66 Vgl. Lochmaier L. (2014).

67 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

von schwierigen Marktzeiten.⁶⁸ Ferner führt dieses Vergütungssystem bei kurzfristig denkenden Depotmanagern dazu stärkere Risiken einzugehen, um neue Höchststände zu erreichen und dadurch eine Vergütung zu generieren.⁶⁹

4.2 Nachteile aus der Strukturierung als Indexzertifikat

Neben den erwähnten Vorteilen stellt die Strukturierung als Indexzertifikat jedoch für private Investoren auch ein Risiko dar. Das Zertifikat ist eine Inhaberschuldverschreibung bezogen auf Lang & Schwarz.⁷⁰ Aus dieser Konstruktion folgt das sogenannte Emittentenrisiko. So verliert das Zertifikat seinen Wert, sollte Lang & Schwarz zahlungsunfähig werden.⁷¹ Dieses Risiko folgt aus der Abwicklung über das Investmenthaus Lang & Schwarz.⁷² Anleger gelten in diesem Fall während des Insolvenzverfahrens als Gläubiger und können auf eine (Teil-) Befriedigung ihrer Forderung aus der Insolvenzmasse hoffen.⁷³

Bei einem Investmentfonds hingegen wird das investierte Kapital als Sondervermögen behandelt. Aus diesem Grund werden die gezeichneten Anteile nicht dem Vermögen der Kapitalanlagegesellschaft hinzugerechnet, sondern werden getrennt davon behandelt. Dies bedeutet, dass Anleger nicht für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haften, sondern bei Zahlungsunfähigkeit einen Anspruch auf ihre getätigte Investition haben. Die Investoren eines Fonds können also nicht von Gläubigern der Kapitalanlagegesellschaft in Regress genommen werden. Der Wert dieses Sondervermögens setzt sich durch die Rücknahmepreise der ausgegebenen Anteile fest.⁷⁴

Dies stellt einen Nachteil aus der Zertifikatstruktur eines Wikifolios im Vergleich zu einem Investmentfonds dar. Anleger sollten sich des Emittentenrisikos bewusst sein und dies vor dem Kauf kritisch prüfen. Details zur Einstufung von Lang & Schwarz können Anleger jeweils in den endgültigen Bedingungen der Zertifikate nachlesen. Aktuell liegt für den Konzern Lang & Schwarz kein externes Rating zur Einschätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit vor.⁷⁵ Für Privatpersonen ist es deshalb schwierig, dieses Risiko zu quantifizieren und einzuschätzen.

4.3 Grenzen bezogen auf die Trader

Die Qualifikation der Trader ist zu hinterfragen, da es prinzipiell jeder Privatperson möglich ist ein investierbares Musterdepot zu managen.⁷⁶ Dabei wird von der Plattform aus lediglich eine Legitimationsprüfung, jedoch keine fachliche Prüfung, vollzogen. So kann

68 Vgl. Braun A. (2013) S. 113.

69 Vgl. Doering P. (2015) S. 36.

70 Vgl. Defren T./ Jasmin G./ Zieger M. (2016).

71 Vgl. Braun A. (2013) S. 113; Niggehof L. (2015).

72 Vgl. Niggehof L. (2015).

73 Vgl. InsO §38.

74 Vgl. KAGB § 92; KAGB § 93.

75 Vgl. Lang & Schwarz (2015) S. 18.

76 Vgl. Niggehof L. (2015).

es sein, dass Privatpersonen ohne jegliche Erfahrungen die Emissionsvoraussetzungen erfüllen und Anleger diesen dann ihr Privatvermögen anvertrauen können.⁷⁷ Investoren müssen stets in der Lage sein die Qualität und Nachhaltigkeit im Handeln des Traders zu überprüfen. Sie sollten die veröffentlichten Trades kritisch hinterfragen und permanent überwachen. Um hierbei ein qualifiziertes Fazit zu treffen, muss somit auch der Investor über ein entsprechendes Fachwissen verfügen.⁷⁸ Trotzdem ist es häufig schwierig einzuschätzen, inwiefern eine kurzfristig positive Entwicklung des Referenzportfolios auf Glück zurückzuführen ist, oder ob sich ein Trader mit entsprechender Qualifikation und Knowhow dafür verantwortlich zeigt, der in der Lage ist, den Erfolg nachhaltig zu erzielen. Dies ist insbesondere dahingehend kritisch zu prüfen, da die Eintrittsbarrieren für die Musterdepotmanager ebenso gering wie für Investoren sind. Prinzipiell kann jede Privatperson ein Benutzerkonto auf der Homepage einrichten und versuchen die bereits dargestellten Emissionsvoraussetzungen zu erfüllen. So ist es für Anleger wichtig einschätzen zu können, ob in dem betrachteten Portfolio ein angemessenes Rendite/Risiko-Verhältnis gegeben ist.⁷⁹ Hierbei ist es entscheidend die Trader ausfindig zu machen, die zu hohe Risiken eingehen, um einen Track Record aufzubauen. Dies ist besonders wichtig, da durch die geringen Eintrittsbarrieren auch nicht qualifizierte Depotmanager die Möglichkeit haben zu einem investierbaren Zertifikat zu gelangen. Schwierig ist es dabei zu beurteilen, mit wie viel Courage und zeitlichen Einsatz ein Trader sein Wikifolio betreut und wie er auf entsprechende Veränderungen am Markt reagiert (beziehungsweise reagieren kann).⁸⁰ Da die Musterdepotmanager Privatpersonen sind, können diverse private Gegebenheiten (zum Beispiel Urlaub, Geschäftsreisen, Freizeit) das Handeln innerhalb des Wikifolios beeinflussen, oder aussetzen. So gab der auf der Plattform unter dem Namen „Ritschy“ bekannte Trader Richard Dobermann im Jahr 2014 an, in der Woche 10-15 Stunden für seine Wikifolios und die Börsengeschehnisse zur Verfügung zu haben. In der restlichen Zeit sind diese also „unbetreut“.⁸¹

Bei Investmentfonds hingegen existiert eine Art gesetzlicher Verhaltenskodex. Hierbei müssen die Kapitalverwaltungsgesellschaften gewisse Dinge garantieren. So sind sie verpflichtet ihrer Tätigkeit „ehrlich, mit der gebotenen Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit“⁸² nachzugehen. Die Fondsmanager müssen also die Sachkompetenz im Sinne des Anlegers einsetzen. Dadurch wird deutlich, dass der Bereich der Investmentfonds stärker reguliert ist und dort diverse Schutzgesetze für Anleger existieren. Hierbei kümmert sich ein Fondsmanager hauptberuflich um das angelegte Geld, der auch über ein entsprechendes Fachwissen verfügt.

77 Vgl. Böschen M. (2015).

78 Vgl. Lochmaier L. (2014).

79 Vgl. Doering P. (2015) S. 35.

80 Vgl. Neumann S. (2014) S. 93.

81 Vgl. Pfeil M. (2014).

82 KAGB § 26 (2) Nr. 1.

Gefährlich ist auch, dass Anleger sich selbst nicht genügend mit dem Kapitalmarkt auseinandersetzen, sondern dem Trader blind vertrauen. Im Vergleich zum Trading auf eigenes Handeln fällt somit der Lernerfolg deutlich geringer aus. Vor allem wenn der Anleger seine Investition unbeobachtet in seinem Depot behält, kann dies für ihn äußerst gefährlich sein.⁸³ Dennoch besteht die Möglichkeit bei seinem privaten Depotanbieter Stopp/Loss Marken zu setzen, um für Kursabrutsche vorzusorgen. Insgesamt bezeichnet sich Wikifolio jedoch auch als prinzipiell eher für erfahrenere Anleger geeignet.⁸⁴

Dabei besteht ebenso die Gefahr, dass Anleger von Prinzip aus beliebten und bereits mit großen Volumen bedachten Wikifolios folgen, ohne sich selbst Gedanken über die Sinnhaftigkeit der zugrundeliegenden Strategie zumachen. Dadurch nehmen sie keine eigene Einschätzung über die Qualitäten des Traders vor.⁸⁵

Des Weiteren steht den Tradern des Musterportfolios nur ein vorgegebenes Anlagespektrum zur Verfügung, innerhalb dessen er seine Strategie umsetzen muss.⁸⁶ Nach eigenen Angaben des Portales wird daran gearbeitet, die Anzahl an auswählbaren Produkten zu erweitern. Wikifolio ist im Vergleich zu Mitkonkurrenten dort bereits breiter aufgestellt. Allerdings werden Produkte mit sehr geringer Marktkapitalisierung weiterhin nicht angeboten. Der Grund hierfür sind die Absicherungsmaßnahmen des Emittenten Lang & Schwarz, der im Hintergrund die Positionen halten muss. Hierfür sind liquide Titel von Nöten.⁸⁷

Sollte ein Trader sein investierbares Wikifolio nicht mehr fortführen wollen oder aus diversen Gründen nicht fortführen können (Krankheit, Tod, berufliche/ private Veränderungen), so wird das dazugehörige Indexzertifikat geschlossen. In diesem Fall werden alle offenen Positionen des Musterdepots geschlossen und zum aktuellen Wert glattgestellt. Dadurch können Anleger nicht mehr von Kurserholungen und weiteren positiven Entwicklungen profitieren. Erfolgt die Glattstellung zu einer schwierigen Marktphase so ist der Anleger dennoch daran gebunden und kann sich nicht widersetzen. Verkauft der Anleger sein Zertifikat nicht, so wird es zum Jahresende aus dem Handel genommen und es erfolgt eine Entschädigung zum Glattstellungswert.⁸⁸

Darüber hinaus können die kurzfristig ausgelegten Rankings auf der Plattform Fehlanreize für die Trader schaffen. Gut platzierte Trader müssen nicht zwingend eine nachhaltige Strategie verfolgen, sondern lediglich kurzfristig erfolgreich sein. Dies spiegelt sich auch in der Risikobereitschaft der Musterdepotmanager wider.⁸⁹ Gewinne werden häufig schnell realisiert und Verluste werden oft lange gehalten, mit Hoffnung auf eine positive

83 Vgl. Posner G. (2015).

84 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

85 Vgl. Lochmaier L. (2014).

86 Vgl. Braun A. (2013) S. 113.

87 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

88 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

89 Vgl. Niggehof L. (2015).

Wende.⁹⁰ Außerdem weisen die gut platzierten Wikifolios oft nur sehr wenige Werte auf, was entgegen der Diversifikation und der Risikobegrenzung spricht.⁹¹ Die Topwikifolios werden nach einem Punktesystem bewertet und dadurch in eine Rangfolge gebracht. Innerhalb dieses Bewertungsmechanismus werden diverse Kennzahlen und Gegebenheiten der einzelnen Musterdepots betrachtet. Dabei wird zum einen die Aktivität des Traders (letzter Login, Track Record, Handelsaktivität) und zum anderen Kennzahlen seines gemanagten Wikifolios (maximaler Verlust, durchschnittliche monatliche Rendite, investiertes Kapital, Performance innerhalb eines Monats, Performance seit Emission und Vormerkungen) untersucht.⁹² Aus diesen Einzelbewertungen ergibt sich durch Multiplikation die maximal mögliche Punktzahl von 11.056,5.

In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen Kriterien und deren Gewichtung weiter verdeutlicht.

Kennzahl	Min. Score	Max. Score	Beispiele
Track Record	0	1,5	1 bei 6 Monaten 1,5 nach 2 Jahren
Maximaler Verlust (bisher)	0	3	0,5 bei 30 % Verlust 3 bei keinem Verlust
Letzter Login	0	1,2	0 nach 6 Monaten 1,2 bei Login heute
Handelsaktivität	0	1,2	1 bei 25 Trades 1,2 bei 100 Trades
Durchschnittliche monatliche Rendite	0	2,5	0 das schwächste wikifolio 2,5 das beste wikifolio
Investiertes Kapital	0,25	2,5	1 bei € 10.000,- 2,5 bei € 100.000,-
Vormerkungen	0	1,5	1 bei 10 Vormerkungen 1,5 bei 100 Vormerkungen
Performance 1 Monat	0,8	1,3	0,8 das schwächste wikifolio 1,3 das beste wikifolio
Anteil Performance seit Emission	1	1,4	1 bei 25 % 1,4 bei 75 %

Abbildung 3: Aktuelle Kriterien zur Berechnung der Top-Wikifolio-Rangliste⁹³

Bei einer Betrachtung der 25 jeweils topplatzierten Wikifolios wurde dieser Eindruck bestätigt. Dabei wurden an vier verschiedenen Tagen über zwei Wochen verteilt jeweils die Anzahl der einzelnen Werte im Musterdepot untersucht. ETF's wurden im untersuchten Zeitraum von maximal fünf Tradern als Diversifikationsinstrument verwendet. Außerdem ist kennzeichnend, dass sich häufig nur eine geringe Anzahl an Einzelwerten in den Depots befindet. So wiesen an jedem untersuchten Tag mindestens sechs Musterdepots weniger als zehn Einzelwerte auf. Über 30 Werte hingegen befanden sich nur in einem geringen Anteil der Toprangliste. Die Höchstanzahl lag hier bei fünf Einzeldepots. Im Durchschnitt befanden sich an allen Tagen nicht mehr als 20 Einzelwerte (inkl. ETF's) in

90 Vgl. Böschen M. (2015).

91 Vgl. Böschen M. (2015).

92 Vgl. o.V. (o.J. m).

93 o.V. (o.J. m).

den Wikifolios. Bei den Beobachtungen gab es an jedem Tag Trader, die in nur einen oder gar keinen Wert investiert waren.⁹⁴

Die Risikobegrenzung bei Investmentfonds ist hingegen gesetzlich geregelt. So hat die Kapitalanlagegesellschaft ein geeignetes Risikocontrolling vorzuhalten, um gegebenenfalls die entstehenden Risiken erkennen und steuern zu können. Dieses wird jährlich geprüft und anlassbezogen angepasst.⁹⁵ Außerdem existieren Anlagegrenzen, die nur eine Investition mit einem prozentualen Betrag in ein einzelnes Wertpapier zulassen. Maximal fünf Prozent dürfen in ein Wertpapier desselben Emittenten investiert werden, außer eine explizite Regelung in den Anlagebedingungen lässt einen größeren Anteil zu. Dadurch können bis zu zehn Prozent in einen einzelnen Emittenten investiert werden. In Summe dürfen von diesen Ausnahmefällen jedoch nicht mehr als 40 Prozent des Gesamtvermögens betroffen sein.⁹⁶ Durch diese Vorschriften wird eine Mindestdiversifikation auf Investmentfondsebene für Anleger garantiert. Bei Wikifolios muss sich der Anleger auf das Risikomanagement des privaten Traders verlassen und auf dessen Fähigkeiten vertrauen, beziehungsweise dies regelmäßig überprüfen.

4.4 fehlende Anlageberatung für Privatanleger

Bei einer Investition in solche Indextifikate findet keine Beratung von einem fachkundigen Dritten statt.⁹⁷ Unter Anlageberatung versteht man die Abgabe von persönlichen Empfehlungen an Kunden. Dabei müssen die persönlichen Umstände des Anlegers berücksichtigt werden.⁹⁸ Im Gegensatz dazu werden Fonds häufig durch eben diese vertrieben. Hier hat eine sogenannte Geeignetheits- und Angemessenheitsprüfung stattzufinden. So sind diese Berater dazu verpflichtet von ihren Kunden alle erforderlichen Daten einzuholen, um beurteilen zu können, ob ein Fonds individuell für den Anleger geeignet ist.⁹⁹ Bei der Feststellung der Angemessenheit wird überprüft, ob der Kunde aufgrund seiner Erfahrungen und Kenntnisse in der Lage ist das Risiko, beziehungsweise Chancenprofil, einer Anlage einzuschätzen. Wenn bei diesen beiden Prüfungen der Finanzberater feststellt, dass entweder die Geeignetheit oder die Angemessenheit des Fonds nicht gegeben ist, so hat er dies dem Anleger mitzuteilen.¹⁰⁰

Wie bereits beschrieben, findet bei einem Investment in ein Wikifolio keine Beratung statt, sondern der Anleger handelt in Eigenregie. Das bedeutet nun allerdings auch, dass eben diese Prüfungen nicht von einem qualifizierten Berater durchgeführt werden und der Anleger für sich selbst festlegen muss, inwieweit eine zugrundegelegte Strategie zu seiner persönlichen Einstellung und auch seiner Risikotragfähigkeit passt. Daraus schließt sich

94 Vgl. eigene Untersuchungen nach beschriebenem Vorgehen.

95 Vgl. KAGB § 29.

96 Vgl. KAGB § 206.

97 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

98 Vgl. Gesetz über das Kreditwesen § 1 Abs. 1a Nr. 1a.

99 Vgl. WpHG §31 (4); i.V.m. WpDVerOV §6 Abs. 1.

100 Vgl. WpHG §31 (5); i.V.m. WpDVerOV §6 Abs. 2.

nun wieder, dass bei den Anlegern eine gewisse Qualifikation vorliegen muss. Deswegen richtet das Unternehmen Wikifolio sein Hauptaugenmerk auf Anleger, die zum einen dazu in der Lage sind und zum anderen auch selbstständig Entscheidungen treffen möchten.¹⁰¹ Aufgrund der fehlenden expliziten Filterung auf der Homepage, besteht die Gefahr, dass unerfahrene Investoren ein Zertifikat auswählen, das ihrer Risikobereitschaft bzw. Neigung nicht angemessen ist.¹⁰²

5 Fazit

Insgesamt lassen sich sowohl diverse Möglichkeiten, als auch Grenzen für eine Anlage in ein börsennotiertes Wikifolio feststellen. Hierbei gilt es für potentielle Investoren abzuwägen und eine Einschätzung vorzunehmen. Diese Indexzertifikate stellen vor allem für Privatpersonen, die selbst bereits ein gewisses Fachwissen mitbringen, durchaus eine interessante Alternative dar. Allerdings sollten auch sie nicht ihr gesamtes Vermögen in Wikifolios und schon gar nicht in ein einzelnes Wikifolio investieren. Prinzipiell kommen also eher erfahrenere Anleger für eine Investition in Frage, wobei die Transparenz dazu führt, dass auch andere Anlegergruppen sich für ein Wikifolio interessieren könnten. Für diese Zielgruppe empfiehlt es sich jedoch erstmals die einzelnen Musterdepots nur zu beobachten, ohne dabei eigenes Geld zu investieren. Dadurch können sie risikofrei Erfahrungen sammeln und eigenständig Wissen erlernen. Investitionen sind dann erst zu einem späteren Zeitpunkt zu empfehlen.

Im Allgemeinen sind Wikifolios nur für Anleger geeignet, die in der Lage sind die beschriebenen Vor- und Nachteile eigenständig abzuwägen. Für ein gut diversifiziertes Depot stellen die Indexzertifikate jedoch eine sinnvolle Ergänzung dar. Hierbei ist jedoch besonders die Auswahl des einzelnen Musterdepots, welchem gefolgt werden soll entscheidend. Abhilfe dabei können die erwähnten Dachwikifolios schaffen. Diese führen zu einer erweiterten Diversifikation und dadurch einem geringeren Einzelrisiko beziehungsweise Einschätzungsfehler seitens der Anleger. Aber auch nach einer Investition müssen die Anleger die Trader, denen sie ihr Geld anvertrauen weiterhin überwachen und kontrollieren. Eine weitere Alternative kann für Privatanleger die Investition in ein Wikifolio von Vermögensverwaltern sein. Dies stellt eine Möglichkeit dar, falls sich Anleger unschlüssig über die Qualifikation und Eignung der Privattrader auf Wikifolio sind.

Abschließend lässt sich feststellen, dass eine Investition auch im Vergleich zu einem Investmentfonds sinnvoll und für einige Anleger auch attraktiv sein kann. Für eine Anlage in ein Wikifolio sprechen die Transparenz, der wählbare Besteuerungszeitpunkt, sowie die einfache Handhabung bei einem Investment. Im Vergleich zu einem Investmentfonds müssen jedoch auch das Emittentenrisiko, sowie die Qualifikation der Trader kritisch re-

101 Vgl. Interview mit Herr Stefan Greunz.

102 Vgl. Gottschalck A. (2013).

flektiert werden. Bei beiden Investitionsklassen ist es jedoch aus Anlegersicht entscheidend, die richtige Auswahl des einzelnen Produktes zu treffen, welches zu den persönlichen Verhältnissen des Einzelnen passt.

Literaturverzeichnis

- Bösch, Mark (2015): Social Trading #Ausgeschwärmt; erschienen in: manager magazin am 21.04.2015.
- Braun, Andreas (2013): Social Trading vom Know-how der Champions profitieren; 1. Aufl., München: FinanzBuch Verlag, einPrint, 2013.
- Bundesfinanzhof (2010): Urteil vom 30.11.2010, AZ VIII R 40/08, Nr.16 aa.
- BVI (o.J.): deutscher Fondsverband: Fondskosten; online unter: <https://www.bvi.de/kapitalanlage/privatanleger/basiswissen/fondskosten/>; aufgerufen am 16.03.2016.
- Defren, Timo/ Jamin, Gösta/ Zieger, Manuel (2016): Neue Anlagekonzepte dank der Weisheit der Masse; erschienen in: Die Bank Heft 03/2016 S. 8-12.
- Doering, Phillip (2015): Vermögensverwaltung über Socialtrading Plattformen; erschienen in: ikf wissen & handeln 14 (Herausgeber: Paul, Stefan; Ruhr-Universität Bochum).
- Einkommenssteuergesetz (EstG) (Ausfertigungsdatum: 16.10.1934); Stand 24. Februar 2016.
- Gesetz über das Kreditwesen (Ausfertigungsdatum: 10.07.1961); Stand 11. März 2016.
- Gottschalck, Arne (2013): Wikifolio & Co: Schlauer als das Netz erlaubt; erschienen in: Manager Magazin am 09.12.2013.
- Greunz, Stefan (2016): Geldanlage 2.0 - Social Trading & Co.; Folien zum Vortrag an der DHBW Mosbach am 19.01.2016.
- Inolvenzordnung (InsO): Ausfertigungsdatum: 05.10.1994; Stand 20. November 2015.
- Interview mit Hr. Stefan Greunz (Head of Development bei Wikifolio.com): geführt von Daniel Seyffardt und Manuel Kosak am 19.01.2016.
- Interview mit Hr. Stefan Greunz 2 (Head of Development bei Wikifolio.com): geführt von Prof. Wolf Wössner, Prof. Dr. Jens Saffenreuther, Veronika Boes; online unter: <http://www.mosbach.dhbw.de/bank/experteninterviews/experteninterview-mit-herrn-s-greunz-wikifoliocom.html>; aufgerufen am 02.03.2016.
- Jonen, Alexander (2016): Wikifolio Studie (Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg); erste Auszüge der Dissertation online unter: <https://wikifolio.blob.core.windows.net/prod-cms-media/1713/alexanderjonen-wikifolio.pdf>; aufgerufen am 16.03.2016.
- Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) (Ausfertigungsdatum: 04.07.2013) Stand: 19. Februar 2016.

- Lang & Schwarz (2015): Basisprospekte gem. § 6 Wertpapierprospektgesetz und von BaFin gebilligt: aktuellste Ausgabe: 19.08.2015; online unter: <https://www.lstc.de/de/service/basisprospekte>; aufgerufen am 06.03.2016.
- Lochmaier, Lothar (2014): Social Trading kommt in Mode; erschienen in Die Bank, Heft 05/2014, S. 58-61.
- Neumann, Sascha (2014): A primer on Social Trading; erschienen in: Empirical Essays on Regulatory and Technological Impacts on Banking and Finance (Kumulative Dissertation).
- Niggehof, Lars-Thorben (2015): Social Trading soll Aktienkauf für Laien vereinfachen; erschienen in Die Welt, Ausgabe vom 18.10.2015.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe a): online unter: <https://wikifolio.com/de/de/wie-investieren/fragen-anleger/social-trading/was-ist-wikifolio>; aufgerufen am 11.02.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe b): online unter: <https://wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/wikifolio-status/investierbar-real-money>; aufgerufen am 11.02.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe c): online unter: <https://wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/wikifolio-status/test>; aufgerufen am 11.02.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe d): online unter: <https://wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/wikifolio-status/publiziert>; aufgerufen am 11.02.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe e): online unter: <https://wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/wikifolio-status/geschlossen>; aufgerufen am 11.02.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe f): online unter: <https://wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/zertifikat-investieren/wikifolio-gebuehren>; aufgerufen am 12.02.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe g): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/wie-investieren/fragen-anleger/geldanlage/wikifolio-ab-100-euro>; aufgerufen am 18.03.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe h): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/wie-investieren/fragen-anleger/geldanlage/zertifikate-sparplan>; aufgerufen am 18.03.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe i): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/zertifikat-investieren/handeln>; aufgerufen am 23.03.2016.

- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe j): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/wie-investieren/anleger-wissen/wikifolio-finden/wikifolio-auszeichnungen>; aufgerufen am 09.03.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe k): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/allewikifolios/suche#/?tags=aktde,akteur,aktusa,akthot,aktint,etf,fonds,anlagezert,hebel&media=true&private=true&assetmanager=true&theme=true&super=true&WithoutLeverageProductsOnly=true>; aufgerufen am 18.03.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe l): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/wie-investieren/fragen-anleger/social-trading/was-sind-dachwikifolios>; aufgerufen am 21.03.2016.
- Ohne Verfasser (ohne Jahresangabe m): online unter: <https://www.wikifolio.com/de/de/wie-publizieren/trader-wissen/sichtbarkeit/suche-rangliste>; aufgerufen am 05.03.2016.
- Pfeil, Marcus (2014): Seine Follower sind ihm egal; erschienen in Die Zeit am 06.11.2014.
- Posner, Götz (2015): Social Trading; erschienen in Zeitschrift für Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie 3/ 2015, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Timmler, Vivien (2015): Social Trading- Wie Facebook nur mit Geld; erschienen in: Süddeutsche Zeitung am 14. Dezember 2015.
- Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (WpDVerOV) (Ausfertigungsdatum: 20.Juli 2007); Stand 20. November 2015.
- Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (Ausfertigungsdatum: 09.09.1998); Stand 01.01.2016.
- Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2015) S. 188 / Interview: Redaktionsgespräch mit Andreas Kern: "Wikifolio ist die Verbindung zwischen Social Media und privater Geldanlage"; erschienen in Heft 4/2015, Fritz Knapp Verlag.

Caroline Wagner

Vertriebsstrategien der deutschen Großbanken im digitalen Wandel

1 Einleitung	89
2 Trends und Herausforderungen in der Vertriebsstrategie deutscher Großbanken	90
2.1 <i>Von der Multi- zur Omnikanalstrategie</i>	90
2.2 <i>Multikanalvertrieb aus Kundenperspektive</i>	95
3 Geschäftspolitische Konsequenzen der vertriebsstrategischen Entwicklungen	98
4 Fazit	100
Literaturverzeichnis	102

1 Einleitung

„Digitalisierung ist nicht, wie einige immer noch denken, ein Projekt für wenige, sondern die Realität für uns alle. Die Digitalisierung ist das Kernthema der kommenden Jahre für unsere Branche. Dieser Trend wird das Bankgeschäft nachhaltiger verändern als die Finanzkrise.“¹

Digitalisierung ist kein neuartiges Thema, mit dem sich Banken erst seit Kurzem auseinandersetzen müssen. Seit der Einführung von Computern und dem Internet schreitet die Digitalisierung unaufhörlich voran und die Banken sahen sich gezwungen, auf das geänderte Kundenverhalten, das sich mehr und mehr der digitalen Welt zuwendet, zu reagieren.² So haben sich 2014 bereits 55 Prozent der deutschen Bankkunden im Online-Banking angemeldet. Nutzer verschiedener Endgeräte können mittlerweile jederzeit und überall auf die digitale Welt zugreifen und erwarten auch die gleiche Flexibilität von ihren Kreditinstituten, um online Bankgeschäfte zu tätigen.³

Während reine Onlinebanken wie die ING-DiBa AG Milliarden Gewinne einfahren, kämpfen deutsche Großbanken⁴ wie die Deutsche Bank AG mit dem Ertragsdruck und müssen Rekordverluste verzeichnen.⁵ Die Antwort darauf lautet oftmals: striktes Kostenmanagement. Die Auswirkungen zeigen sich beispielhaft anhand der Entwicklung des Filialnetzes der Großbanken, das sich im Jahr 2014 um 167 Zweigstellen auf 7.443 Zweigstellen verringerte.⁶

Die Digitalisierung brachte deutliche Veränderungen der Vertriebsstrategien der deutschen Großbanken mit sich. Die Verzahnung der verschiedenen Vertriebskanäle bietet den Banken zum einen neue Vertriebschancen, zum anderen bedeutet die Implementierung dieser Kanäle aber auch hohe Investitionskosten. Gerade in Zeiten der Niedrigzinspolitik und des verschärften Wettbewerbs durch neue Konkurrenten am Markt bauen die Banken ihre Multikanalstrategie aus. Im Folgenden ist daher zu klären, welche Bedeutung der Multikanalstrategie zugesprochen wird und welche neuen Vertriebschancen sich daraus für die Banken ergeben. Gleichzeitig soll auf die gestiegenen Kundenbedürfnisse unter dem Aspekt der Nutzengewinnung aus der Multikanalstrategie für den Kunden eingegangen werden. Die Veränderung der Kundenbedürfnisse bedeutet im digitalen Wandel auch, dass die räumliche Nähe zum Kundenberater durch das erweiterte Angebot an Vertriebskanälen abnimmt und die Kostensituation die Banken dazu zwingt, Filialen zu

1 Leichsenring, H. (2015b).

2 Vgl. Lister, M. / Menninghaus, W. / Pohl, N. (2016), S. 26 - 31.

3 Vgl. Bundesverband deutscher Banken e.V. (2014), S. 13.

4 Die Bankengruppe deutscher Großbanken umfasst die Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, UniCredit Bank AG und die Postbank AG (Vgl. Deutsche Bundesbank (2016), S. 110).

5 Vgl. Seibel, K. (2016).

6 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 9.

schließen. Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung letztendlich wirklich auf die Filialen und Mitarbeiter? Steht ein massives Filialsterben und hohe Arbeitslosigkeit in der Bankenbranche bevor?

2 Trends und Herausforderungen in der Vertriebsstrategie deutscher Großbanken

Deutsche Großbanken haben traditionell erheblichen Einfluss auf den deutschen Bankenmarkt.⁷ Im Gegensatz zu Sparkassen und Volksbanken gelten Großbanken als Vorreiter von Strategien und Innovationen und agieren weltweit. Da Großbanken nach der Finanzkrise aber erhebliche Vertrauenseinbußen hinnehmen mussten und ihnen mehr als 40 Prozent der Kunden kritisch gegenüberstehen, stehen vor allem sie vor der Herausforderung, den gut informierten Verbraucher von sich zu überzeugen.⁸ Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Großbanken ihre Vertriebsstrategien laufend an veränderte Bedingungen anpassen. Dies ist eine Aufgabe, die angesichts dynamischer Entwicklungen im Technologiebereich und aufgrund von Marktveränderungen in den letzten Jahren an Dringlichkeit gewinnt. So beabsichtigt z.B. die Deutsche Bank AG (nachfolgend Deutsche Bank) im Zuge der „Strategie 2020“ zum einen Kostenreduzierungen durch Mitarbeiterentlassungen und Filialschließungen und zum anderen Investitionen in die Digitalisierung vorzunehmen.⁹ Neben der Deutschen Bank setzen aber auch die anderen Großbanken auf Investitionen in den Digitalbereich, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht werden zu können und nicht dem Markt hinterherlaufen zu müssen.¹⁰

2.1 Von der Multi- zur Omnikanalstrategie

Einen massiven Wandel erfährt im Zuge der Digitalisierung der Vertrieb von Finanzdienstleistungen. Dieser Wandel wird im Wesentlichen von den erweiterten Anwendungsmöglichkeiten digitaler Technologien und dem veränderten Kundenverhalten getragen. Durch ihre Internetaffinität erwarten viele Kunden längst mehr als nur die traditionellen Kanäle, um Kontakt mit ihrer Bank aufzunehmen oder Bankgeschäfte zu tätigen.¹¹ In diesem Zusammenhang entsteht das Leitbild von schlanken Prozessen und Wertschöpfungsketten, die im Frontoffice konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.¹² Die Grenzen zwischen Online- und Offlinekanälen verschwimmen immer mehr und Kunden erwarten zudem eine reibungslose Verzahnung der verschiedenen Kanäle, da sie nicht mehr zwischen Filiale, Online- und Mobile-Banking oder dem Auftritt in sozialen Netzwerken unterscheiden. In der Integration der Kanäle über eine einheitliche,

7 Vgl. Obst, G. / Hintner, O. (1993), S. 224.

8 Vgl. Auge-Dickhut, S. / Koye, B. / Liebetrau, A. (2013), S. 157 f.

9 Vgl. Deutsche Bank AG (2015b).

10 Vgl. Commerzbank AG (2015), S. 9; Deutsche Postbank AG (2015), S. 12; UniCredit Bank AG (2015), S. 24.

11 Vgl. Niebudek, M. / Pade, R. (2015), S. 54 - 58.

12 Vgl. Dlugosch, O. (2013), S. 38.

bedürfnisgerechte Kundenansprache und vernetzten Prozessen sehen Beobachter ein vorrangliches vertriebsstrategisches Betätigungsfeld.¹³

Um die digitalen Kanäle weiter auszubauen und besser auf die Kundenbedürfnisse reagieren zu können, investierte die Deutsche Bank im Jahr 2014 200 Millionen Euro in das digitale Angebot. Somit konnten mehr und leistungsfähigere Banking-Funktionen für mobile Endgeräte und das Online-Banking entwickelt und das Multikanalangebot ausgebaut werden.¹⁴ Auch die Commerzbank AG (nachfolgend Commerzbank) baute 2014 ihre Multikanalstrategie aus und sieht sogar die Direktbankfähigkeit erreicht, wodurch die Kunden dieser Bank nun alle wichtigen Geschäfte, sei es der Abschluss von Produkten oder Serviceanfragen, auch online tätigen können.¹⁵ Auch wenn die Postbank AG (nachfolgend Postbank) und UniCredit Bank AG (nachfolgend HypoVereinsbank) genau wie die anderen Großbanken in die Digitalisierung und ihre Multikanalstrategie investieren, werden schon Diskussionen über die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Multikanalstrategie hin zur Omnikanalstrategie entfacht. Die Entwicklung von der Multikanalstrategie (vom Lateinischen *multi* „viele“) hinzu einer Omnikanalstrategie (vom Lateinischen *omnis* „alles“) zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Kunde den Bankkanal nun selbst auswählen kann und zwischen den Kanälen häufig wechselt. Das bedeutet, dass der Kunde situationsbezogen während eines Geschäftsvorfalles die unterschiedlichen Kontaktkanäle miteinander kombinieren kann, indem er sein Anliegen künftig in einem Kanal beginnt und in einem anderen fortsetzt. Da Banken ihre Vertriebskanäle aber meist noch nach den traditionellen „Silo-Strukturen“ betreiben, existieren die einzelnen Vertriebskanäle als lose, nicht integrierte Systeme nebeneinander. Deswegen sind die Banken häufig nicht adäquat auf die veränderten Kundenwünsche vorbereitet und müssen hohe Investitionen in IT-Systeme, Produktentwicklungen und Marketingstrukturen tätigen.¹⁶

Wie in der folgenden Abbildung aufgezeigt wird, steht der Kunde bei der Omnikanalstrategie im Mittelpunkt und kann selbst entscheiden, wann und wie er in eine Interaktion mit der Bank tritt. Die kundenzentrierte Bankstrategie bietet dem Kunden eine einheitliche und nahtlos kanalübergreifende „Customer Experience“, bei der der Kunde während seiner „Customer Journey“ beliebig die Kanäle wechseln kann.¹⁷

13 Vgl. Vater, D. / Cho, Y. / Sidebottom, P. (2012), S. 8.

14 Vgl. Deutsche Bank AG (2015a), S. 50.

15 Vgl. Commerzbank AG (2015), S. 9.

16 Vgl. Müller, J. / Ruf, S. / Welker, C. (2013), S. 38 - 40.

17 Vgl. Leichsenring, H. (2015a).

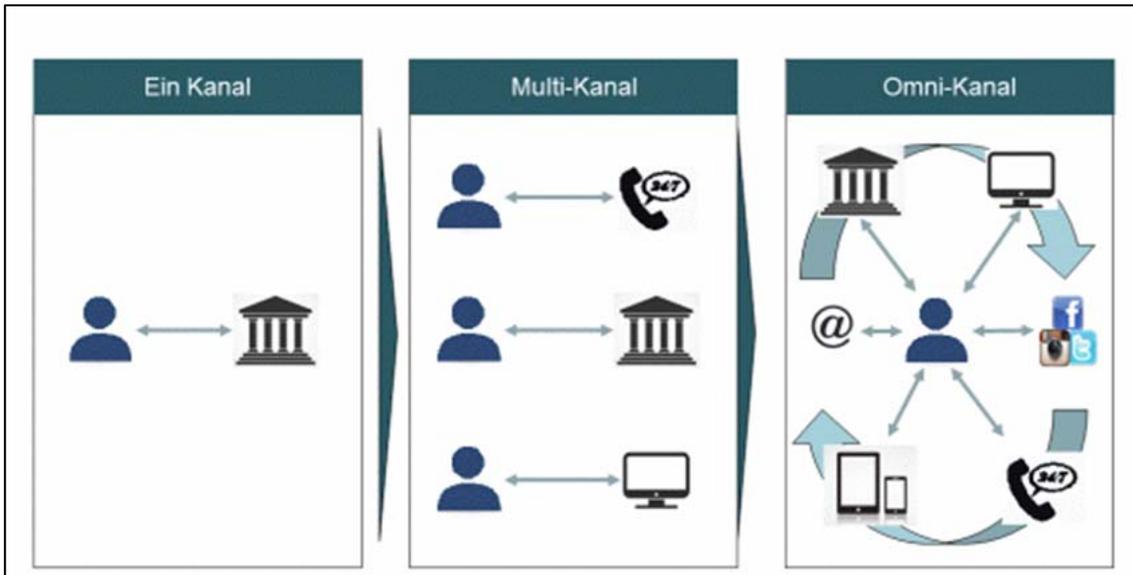


Abbildung 9: Die Entwicklung zur Omnikanalbank¹⁸

Wenn die Banken besonders Wert auf die „Customer Experience“ legen, kann das positive Effekte auf deren Erträge haben. Dies legen Untersuchungen nahe, die aufzeigen, dass je höher die messbare Loyalität eines Kunden zu seiner Bank ist, desto mehr Produkte erwirbt er, bleibt seiner Hausbank länger treu und empfiehlt diese eher weiter.¹⁹ Die Bedeutung dieses Faktors zeigt sich auch vor dem Hintergrund des World Retail Banking Reports für das Jahr 2015, in dem festgestellt wurde, dass die Zahl der Kunden, die bei ihrer Hausbank kein zusätzliches Produkt kaufen würden, sich auf ein Drittel der Gesamtkunden erhöht hat. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Bereitschaft der Kunden die Bank weiterzuempfehlen und der Bank treu zu bleiben abgenommen hat.²⁰ Durch die Investition in digitale Kundenerlebnisse in Verbindung mit der Möglichkeit die Bank offline kontaktieren zu können, können Banken es leichter schaffen, Kunden an sich zu binden und steigende Loyalitätswerte in steigende Erträge zu verwandeln.²¹ Damit haben vor allem die Großbanken zu kämpfen, da dort der Anteil der Kunden, die in die Beziehung zum Bankberater Vertrauen legen, tendenziell abgenommen hat. Deshalb ist es besonders wichtig, den Kunden von einer persönlichen Beratung in der Filiale zu überzeugen.²²

Gerade weil die Informationsbeschaffung durch die Digitalisierung einfacher geworden ist, haben Kunden zunehmend weniger Scheu, Angebote von anderen Instituten, die attraktivere Konditionen als die eigene Hausbank bieten, anzunehmen. Einen großen Einfluss auf den Vertriebs Erfolg haben nach einer Studie von Horváth & Partners im Jahr 2015 auch die Informationsinhalte, die den Kunden vor Vertragsabschluss online geboten

18 Vgl. Leichsenring, H. (2015a)

19 Vgl. Bergmann, M. / Vater, D. (2015), S. 3.

20 Vgl. Capgemini / Efma (2015), S. 14 f.

21 Vgl. Bergmann, M. / Vater, D. (2015), S. 3.

22 Vgl. Lamberti, M. (2013), S. 72.

werden. Zukünftig wird davon ausgegangen, dass sich über 60 Prozent der Kunden vorab online informieren und über 20 Prozent dann auch online das Produkt erwerben, beziehungsweise den Vertrag abschließen. Gerade deswegen muss der Onlineproduktabschluss einfach und in wenigen Schritten möglich sein. Um destruktiven Wettbewerb zu verhindern, soll der Filialmitarbeiter die Gesamtverantwortung für seine Kunden kanalübergreifend zugesprochen bekommen. In dieser Hinsicht erwarten die Berater eine Änderung in der Vertriebssteuerung, denn falls der Kunde zwischen Online- und Offlinekanälen frei wählen kann, soll auch die Erfolgszurechnung für den jeweiligen Berater unabhängig des vom Kunden gewählten Vertriebskanals erfolgen.²³

Eine Weiterentwicklung ist auch im Marketing und in der Kommunikationspolitik notwendig. Kostspielige, klassisch papiergebundene Kanäle wie Flyer und Werbebriefe verzeichnen nicht selten einen hohen Teil des bereitgestellten Budgets. Zudem erlauben sie kaum Rückschlüsse auf die Resonanz. In Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung ist es von hoher Bedeutung moderne Kanäle für die Kundenansprache zu nutzen. Dem Internet, Apps oder Sozialen Netzwerken wird daher eine größere Bedeutung zuteil.²⁴ Kanalübergreifende Marketingkampagnen, die ein einheitliches Erscheinungsbild sowohl online als auch in den Massenmedien präsentieren, erzielen einen wesentlich höheren Effekt. Sie erzeugen bei den Kunden größere Aufmerksamkeit und sind zudem kostengünstiger.²⁵ Eine Vielzahl von Kunden nutzen diverse Informationsquellen als Entscheidungsgrundlage zum Erwerb von Finanzprodukten. Studien legen nahe, dass das höchste Vertrauen noch die Familie und Freunde genießen, daran schließt sich direkt das Internet an und spielt eine zunehmend größere Rolle. Die kritische Haltung vieler Kunden zeigt sich darin, dass sie Finanzdienstleistungen als austauschbar wahrnehmen, stärker hinterfragen oder auch Internetseiten bei Nichtgefallen umgehend verlassen. Die digitale Ansprache muss daher optisch einnehmend, sprachlich verständlich, intellektuell überzeugend und emotional Vertrauen erweckend sein. Dadurch dass Banken ihre Finanzprodukte online transparenter darlegen müssen, können sie auch das Vertrauensverhältnis zu ihren Kunden stärken.²⁶ Denn neben der Internetseite der Bank besuchen Kunden nicht selten auch Preisvergleichsportale oder die Internetseiten konkurrierender Anbieter, um Informationen zu Preisen, Ausstattungsmerkmalen und Verfügbarkeiten zu Finanzprodukten zu erhalten.²⁷

Um den Kunden nicht nur Zahlen, Daten und Fakten im Online-Kanal zu präsentieren, bietet das Internet die Möglichkeit ein neues Geschäftsmodell zu implementieren, das konsequent auf die Kundenzentrierung ausgerichtet ist. So bietet die Deutsche Bank ihren Kunden online die Möglichkeit, sich je nach Lebensphase zu Vorsorgethemen beraten zu

23 Vgl. Niebudek, M. et al. (2015), S. 5 - 7.

24 Vgl. Müller, J. et al. (2013), S. 39.

25 Vgl. Vater, D. et al. (2012), S. 9 f.

26 Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 113 - 115.

27 Vgl. Penzel, H. / Peters, A. (2013), S. 176.

lassen. Somit wird das Leistungsangebot nicht nach den verschiedenen Produkten gegliedert, sondern stärker auf den Kundenbedarf zugeschnitten präsentiert. Dies bietet der Bank gleichzeitig Cross-Selling Möglichkeiten und die Chance auf einen persönlichen Termin mit einem Bankberater. Das Lebensphasen-Konzept ließe sich auch auf das Smartphone übertragen und könnte das Leistungsspektrum auf dem mobilen Endgerät erweitern.²⁸ Auch die Commerzbank testet ein an die Kundensituation angepasstes Instrument. Mithilfe eines digitalen Haushaltsbuches, das dem Kunden zum einen den Mehrwert bietet, seine finanzielle Situation zu überprüfen, und zum anderen der Commerzbank die eingegebenen Daten zur Verfügung stellt, um dem Kunden gezielt seiner Situation passgenaue Produktvorschläge anzubieten, soll ein optimaler Erfolg erzielt werden.²⁹

Zusammenfassend sind also die folgenden Stellhebel, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Multikanalstrategie in der Zukunft sind, zu nennen:³⁰

1. Kundenzentrierung und Integration der Multikanalstrategie: Abschaffung der Silostrukturen und Ausrichtung der optimierten Vertriebsstrategien hin zu positiven Kundenerlebnissen.
2. Kundenorientierte Vertriebssteuerung: Der Kundenberater trägt zukünftig unabhängig des vom Kunden gewählten Vertriebskanals die Gesamtverantwortung für den Kunden.
3. Einstellung auf hybrides Kundenverhalten: Kunden wählen über den gesamten Vertriebsprozess hinweg ihre präferierten Kanäle und kombinieren diese. Die Prozesse müssen eine nahtlose Verzahnung der Kanäle sowohl on- als auch offline gewährleisten. Dies trägt dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu steigern.
4. Weiterentwicklung der Produkte: Einfache Produktgestaltung, die kanalunabhängige Vertriebsstrategien erleichtern.
5. Verstärkter Einsatz von Smart Data: Mehr Informationen über Kundenverhalten und Kundenwünschen bringt sowohl Mehrwert für den Kunden als auch einen Mehrwert für die Bank. Die gesammelten Präferenzen und Bedürfnisse der Kunden werden durch effektive Kundenansprache zur Gewinnung von Marktanteilen und Steigerung der Profitabilität des Vertriebs eingesetzt.

Gerade für Großbanken ist es wichtig, ihre Marktmacht zu verteidigen und das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen, denn sie verzeichnen am deutschen Bankenmarkt die unzufriedensten Kunden.³¹ Aufgrund ihrer Größe und Komplexität ist es für deutsche Großbanken schwieriger das Innovations- und Realisationstempo hoch zu halten. Eine schnelle Anpassungsfähigkeit, um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können und bei anhaltender Konkurrenz nicht an Bedeutung zu verlieren, scheint dennoch unvermeidlich.³²

28 Vgl. Moormann, J. / Palvölgyi, E. (2013), S. 142 - 144.

29 Vgl. Hamm, M. (2015), S. 17.

30 Vgl. Niebudek, M. et al. (2015), S. 10 f.

31 Vgl. Auge-Dickhut, S. et al. (2013), S. 157.

32 Vgl. Lamberti, M. (2013), S. 80 - 82.

2.2 Multikanalvertrieb aus Kundenperspektive³³

Die fortschreitende Digitalisierung bringt den Kunden in eine zunehmend größere Machtposition. Durch Vergleichsportale oder durch Internetseiten von Banken dürfen Kunden sich über eine höhere Transparenz bezüglich der Produkte und der jeweiligen Konditionsgestaltung erfreuen. Dadurch steigt die Eigenständigkeit der Kunden und verschiebt die Entscheidungsmacht auf die Seite des Kunden. Zudem informieren sich die Kunden nicht nur auf digitalem Wege, sondern hinterlassen auch aktiv Feedback zu Erfahrungen mit einem Institut im Netz. Seien diese noch so emotional oder irrational, die Einträge bleiben digital verewigt. Für Banken ist es daher wichtig, mithilfe einer persönlichen Ansprache des Kunden eine individuelle Geschäftsbeziehung aufzubauen, in der sie das Vertrauen des Kunden gewinnen können. Dazu müssen die Banken die veränderten Bedürfnisse der Kunden ernst nehmen und authentisch reagieren.³⁴

Kunden profitieren nicht nur von einer vereinfachten Informationsbeschaffung, sondern dadurch dass Bankdienstleistungen im Zuge der Digitalisierung verbessert wurden. Da Kunden aber Serviceanliegen zunehmend ohne persönliche Beratung erledigen können und sie mithilfe von Selbstberatungstools weniger Beratungsbedarf in Anspruch nehmen, kontaktieren viele Kunden lediglich bei komplexeren Beratungssituationen und höherem Vermögen ihren persönlichen Berater in der Bankfiliale.³⁵ Erwartungen, die Kunden daher allgemein an digitale Dienstleistungen stellen, wobei natürlich nicht alle Erwartungen auf jeden Kunden zutreffend sind, sind beispielsweise die Qualität und ein vergleichbarer und angemessener Preis. Der Kunde stellt gewisse Qualitätsanforderungen an den Dienstleister und dessen Dienstleistung und erwartet dahingehend z.B. einen freundlichen Umgang und kompetente, schnelle Antworten auf sein Anliegen. Das Ausmaß der Qualitätsansprüche kann auch auf das Preis-Leistungs-Verhältnis übertragen werden. Die Kunden wünschen hier verschiedene Anbieter zu vergleichen, um letztendlich das preisgünstigere Angebot zu identifizieren. Neben der Qualität und dem Preis existieren noch weitere Erwartung an digitale Dienstleistungen wie beispielsweise Sicherheit, Zuverlässigkeit, Kompetenz, Nutzen und Mehrwert, Convenience und hohe Verfügbarkeit.³⁶ Inwiefern sich die Bankdienstleistungen aufgrund der Digitalisierung schon verbessert und geändert haben, zeigen unter anderem die in der folgenden Tabelle aufgeführten Produkt- und Serviceangebote. Die Tabelle soll die Großbanken bezüglich ihres Online-Leistungsangebots für Kunden vergleichen. Hierbei wird festgestellt, welches Leistungsspektrum durchschnittsweise bezüglich Online-Angeboten und Online-Services bei welcher Bank bereits angeboten wird.

33 Die restlichen Ausführungen dieses Abschnitts stützen sich auf die u.g. digitalen Informationskanäle zu den jeweils aufgeführten Zeitpunkten. Die Informationen entstammen aus Dokumenten der genannten Verzeichnisse oder aus weiteren Unterverzeichnissen und sind auf Wunsch als Screenshots verfügbar. www.deutsche-bank.de/pfb/content/privatkunden (Abfrage vom 26.07.2016); www.commerzbank.de/portal/de/privatkunden/produkte (Abfrage vom 26.07.2016); www.hypovereinsbank.de/portal?view=/de/privatkunden (Abfrage vom 26.07.2016); www.postbank.de/privatkunden (Abfrage vom 26.07.2016).

34 Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 116.

35 Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 118.

36 Vgl. Trefz, A. / Büttgen, M. (2007), S. 84 f.

	Deutsche Bank	Commerzbank	HypoVereinsbank	Postbank
Banking				
Mobile-Banking für Smartphone und Tablet	ja	ja	ja	ja
Fotoüberweisung	ja	ja	ja	nein
Photo-TAN	ja	ja	nein	nein
Konto -/ Depotöffnung / Legitimation				
Konto Online	ja	ja	ja	ja
Kreditkarte Online	ja	nein*	nein*	ja
Kredit Online	ja	ja	nein**	ja
Depot Online	nein	ja	nein**	ja
Video-Ident	ja	ja	ja	Nein
* Online-Eröffnung ist nur in Verbindung mit einem Girokonto/einer Girokontoeröffnung möglich				
** Kein Online-Produktantrag möglich, aber Produkteröffnung in Online-Filiale möglich				
Beratungshilfen				
Lebensphasen-Planer	ja	nein	nein	nein
Online Finanz-Check	ja	nein	nein	nein
Kontakt				
Chat	nein	ja	ja	nein
24 h Hotline	ja	ja	nein	ja
Social Media Auftritt	ja	ja	ja	ja

Tabelle 2: Gegenüberstellung ausgewählter Produkt- und Serviceangebote der Großbanken im Online-Kanal³⁷

Bei den betrachteten Kategorien Banking, Kontoeröffnung, Beratungshilfen und Kontakt wurden für die jeweilige Kategorie beispielhafte Unterkategorien ausgewählt. Dabei liegt der Fokus auf Serviceleistungen und Produkten, die für das Multikanalbanking typisch sind und teilweise auch in den letzten Jahren erst neu entwickelt wurden. Die obige Auswertung zeigt, dass die Deutsche Bank, gefolgt von der Commerzbank, bezüglich des Produkt- und Leistungsspektrums für den Kunden gegenüber den anderen Großbanken einen deutlichen Vorsprung aufweist. Die HypoVereinsbank hingegen erfüllt von den 13 Unterkategorien lediglich 6 und bildet gegenüber ihrer Großbankenkonkurrenz das Schlusslicht. Allerdings können Kunden dieser Bank, im Gegensatz zu den Kunden der anderen Großbanken, auch alle Produkte und Leistungen innerhalb gewisser Öffnungszeiten über die Online-Filiale per Videoberatung eröffnen. Da die Postbank diesen Service nicht anbietet und nur 7 der 13 untersuchten Kategorien erfüllt, ist abzuwägen, ob nicht sie das geringste Leistungsspektrum anhand der analysierten Produkt- und Serviceangebote anbietet.

Während alle Großbanken bereits Mobile-Banking für Smartphone und Tablets anbieten, bieten die Postbank und die HypoVereinsbank noch nicht das neu entwickelte Verfahren

³⁷ Eigene Erhebung

der Photo-TAN an. Mithilfe dieses Verfahrens können Nutzer per App einen farbigen Barcode in eine TAN Nummer umwandeln. Genauso benutzerfreundlich wie die Photo-TAN ist auch die Fotoüberweisung, bei der der Endverbraucher lediglich den Überweisungsträger per Tablet-Kamera einscann und im Anschluss die Überweisungsmaske automatisch ausgefüllt wird. Die Postbank geht einen anderen Weg und hat das BestSigns Verfahren eingeführt, bei dem der Endverbraucher mithilfe seines Fingerabdrucks Transaktionen freigibt.

Bis auf wenige Ausnahmen können alle einfachen Produkte der Großbanken online eröffnet werden. Die Online-Filiale der HypoVereinsbank erspart den Kunden allerdings den Filialbesuch in allen Produkt- und Serviceanliegen, da sie den Kunden ein persönliches Beratungsgespräch in Verbindung mit längeren Öffnungszeiten per Videoübertragung zur Verfügung stellt. Außer der Postbank bietet auch jede Großbank an, die Legitimation per Video Ident durchzuführen, um eine einfachere und schnellere Online-Produkteröffnung zu gewährleisten.

Das oben thematisierte Lebensphasenkonzept bei der Beratung findet sich bereits bei der Deutschen Bank im Versicherungsbereich wieder. Das Konzept dient der individuellen Beratung der Kunden je nach Bedarf und Lebenssituation. Neben dem Lebensphasenkonzept haben Kunden der Deutschen Bank auch die Möglichkeit ihren persönlichen Finanzscore ermitteln zu lassen. Anhand der Eingabe persönlicher Daten wie des Einkommens, der Vermögensverhältnisse, der Wünsche und des Versicherungsstatus ermittelt der Finanzcheck, in welchen Bereichen der Kunde jeweils noch Beratungsbedarf hat und inwiefern Handlungsbedarf besteht. Danach wird der Kunde zur Terminvereinbarung aufgefordert.

Letztendlich entscheidet der Kunde welchen Kanal er in Anspruch nimmt, um ein Konto zu eröffnen und Serviceleistungen in Anspruch zu nehmen. Meist bevorzugen die Kunden, die persönlichen Kontakt suchen, das Telefon, den Besuch in der Filiale oder den Videochat.³⁸ Die Kommunikation per Video-, Text- und Audiochats bietet die Commerzbank bereits an, während die HypoVereinsbank Textchats zur Verfügung stellt. Sie ist aber auch die einzige der Großbanken, die keine 24 h Hotline betreibt und in diesem Punkt gegenüber ihren Kunden weniger Flexibilität zeigt.

Je nachdem, wie internetaffin die Kunden sind und je nachdem welche Kanäle sie bevorzugen, besteht für sie in Zeiten der Digitalisierung eine Vielfalt von Kontaktmöglichkeiten und ein zeit- und ortsungebundener Zugang zu Bankdienstleistungen.³⁹ So können Kunden mittels diverser Endgeräte die verschiedenen Kanäle nutzen, sowie zwischen ihnen wechseln und dabei ein einheitliches „Look und Feel“ erleben, um sich nicht neu einarbeiten zu müssen.⁴⁰ Welchen Kanal welcher Kunde bevorzugt, hängt dabei immer ganz individuell vom Kunden ab. Gerade deswegen ist eine Abstimmung zwischen den

38 Vgl. Vlaar, R. / Siebelt, P. (2013), S. 188.

39 Vgl. Penzel, H. / Peters, A. (2013), S. 176 f.

40 Vgl. Penzel, H. / Peters, A. (2013), S. 172.

einzelnen Vertriebskanälen wichtig, um dem Kunden eine einheitliche Preis- und Produktgestaltung anbieten zu können und einen flexiblen Kanalwechsel zu ermöglichen.⁴¹ Das digitale Angebot nutzende Kunden sind daher oft besonders offen für neue Produkte und Dienstleistungen und schätzen die Bequemlichkeit, Bankdienstleistungen online erledigen zu können.⁴² Die kundenzentrierte Ausrichtung des Multikanalbankings ermöglicht den Kunden eine noch individuellere und einfachere Kommunikation mit der Bank und auch die Leistungsangebote werden passgenau auf den Kunden zugeschnitten. Genau diese gestiegene Flexibilität bewerten Kunden positiv und dies hat einen entsprechenden Niederschlag auf die Loyalität gegenüber der Bank.⁴³ Denn letztendlich ist das Vertrauen der Kunden in ihre Finanzdienstleister, das die Kunden der Großbanken teilweise seit der Finanzkrise verloren haben, ein wichtiger Bestandteil der Multikanalstrategie. Dies hat letztendlich nicht nur Auswirkungen auf die Ertragslage der Großbanken, sondern auch für die Zufriedenheit der Kunden bei ihrer Hausbank.⁴⁴

3 Geschäftspolitische Konsequenzen der vertriebsstrategischen Entwicklungen

In Anbetracht der Entwicklungen im digitalen Bereich ist die Daseinsberechtigung der klassischen Filiale umstritten. Fakt ist, dass die Anzahl der Bankfilialen und Mitarbeiter hierzulande in den letzten Jahren kontinuierlich abgenommen hat.⁴⁵ In der Literatur sind sowohl Einschätzungen zur kompletten Überflüssigkeit von Bankfilialen⁴⁶ als auch darüber, dass der digital affine Kunde sich zwar online informiert, trotzdem aber Wert auf persönlichen Kontakt zu seinem Bankberater legt, zu finden. Gerade die Vertreter der zweiten Meinung gehen davon aus, dass die Beziehung zur Bank hybrid ablaufen wird, also dass es für den Kunden keine Entscheidung zwischen - entweder online oder persönlichen Kontakt - geben wird, sondern dass Kunden beide Wege - sowohl als auch - nutzen werden.⁴⁷

Der Blick in die Realität zeigt, dass Filialschließungen seit Jahren schon praktiziert werden, denn von 2003 bis 2013 wurden 4500 Bankfilialen geschlossen, also jede zehnte Filiale in Deutschland. Hiervon waren vor allem ländliche und wirtschaftlich schwächere Regionen betroffen. Der Trend geht zu weiteren Filialschließungen. Ursächlich sind dabei Überlegungen zu Einsparungen bei den Fixkosten und dem Personal.⁴⁸ Betrachtet man die Entwicklung der Anzahl der Kreditinstitute und deren Zweigstellen, so zeichnet sich der größte Rückgang bei den Sparkassen und Kreditgenossenschaften ab. So sank dort

41 Vgl. Niebudek, M. / Pade, R. (2015), S. 54 - 58.

42 Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 112.

43 Vgl. Bergmann, M. / Vater, D. (2015), S. 5.

44 Vgl. Lamberti, M. (2013), S. 72.

45 Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 111; Deutsche Bundesbank (2015), S. 8 f.

46 Vgl. Schmidt, K. (2013), S. 118.

47 Vgl. Penzel, H. / Peters, A. (2013), S. 183.

48 Vgl. Bernhardt, K. / Schwartz, M. (2014), S. 1.

die Anzahl der Kreditinstitute um insgesamt 32 bis zum Ende des Jahres 2014, was hauptsächlich auf Fusionen zurückzuführen ist. Auch die Anzahl der Zweigstellen reduzierte sich bei Sparkassen um 398 Filialen auf 12.359 Zweigstellen und bei den Kreditgenossenschaften um 272 Filialen auf 11.280 Zweigstellen. Trotzdem unterhalten beide Sektoren immer noch ein sehr ausgeprägtes Filialnetz, das ca. zwei Drittel der Gesamtzweigstellen in Deutschland ausmacht. Analog zu den Sparkassen und Genossenschaftsbanken dünne die Großbanken ihre Zweigstellen aus. Das Filialnetz verringerte sich um 167 Filialen auf 7.443 Zweigstellen zum Stand Ende des Jahres 2014.⁴⁹

Wie das Filialnetz erfährt auch der Personalbestand deutscher Großbanken eine tendenziell vergleichbare Entwicklung. Die Deutsche Bank kündigte neben ca. 200 Filialschließungen den Abbau von 9.000 Vollzeitstellen an. Davon sind immerhin ein Viertel der Stellen im Privat- und Firmenkundengeschäft betroffen.⁵⁰ Die beschlossene Filialreduzierung setzte auch die HypoVereinsbank schon in die Tat um und schloss 234 ihrer 575 Filialen. Zusätzlich baute sie mehrere Tausend Stellen ab.⁵¹ Entgegen dieses Trends eröffnete die Commerzbank zwei Flagship-Filialen in Stuttgart und Berlin mit einem neuartigen Konzept, das die digitalen Entwicklungen und veränderten Kundenanforderungen mit der persönlichen Beratung kombiniert. Diese kostspielige Investition brachte der Commerzbank 55 Prozent mehr Filialbesuche und ein um 31 Prozent gestiegenes Kundenwachstum ein.⁵²

Eine Studie von Bain & Company sieht einen anhaltenden Trend zu Filialschließungen und zur Eröffnung von Flagship-Filialen. Danach könnten die Banken, die sich den Herausforderungen der Digitalisierung annehmen, ihr Filialnetz um 25 Prozent ausdünnen und im gleichen Maße ihre Kosten senken können. Während die meisten alltäglichen und einfachen Finanzgeschäfte und Standardprodukte zukünftig von den Kunden online getätigt und eröffnet werden, sinkt die Bedeutung der Filiale für Bain & Company aber keineswegs. Die Filiale soll weiterhin als Schaufenster für das Leistungsspektrum der Bank und als Ort für persönliche Beratungsgespräche von komplexeren Bankprodukten dienen. Dabei sollen Filialen also nicht einfach nur geschlossen werden, sondern durch Flagship-Filialen an Verkehrsknotenpunkten mit einer umfassenden Beratung über das gesamte Leistungsspektrums ersetzt werden, wie es die Commerzbank bereits vorlebt. Daneben sollen kleinere Satelliten-Filialen bestehen bleiben, die allgemeine Beratung und Serviceleistungen anbieten.⁵³ Anhand dieses Konzepts wird ein Umdenken der Filialmitarbeiter notwendig, denn im Vordergrund stehen nun Verkaufsaktivitäten und die Beratung, wobei die Entwicklung hin zu Generalisten stattfindet.⁵⁴

49 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 9.

50 Vgl. Deutsche Bank AG (2015b).

51 Vgl. UniCredit Bank AG (2016).

52 Vgl. Commerzbank AG (2016), S. 73.

53 Vgl. Vater, D. et al. (2012), S. 11 f.

54 Vgl. Baxter, M. / Vater, D. (2014), S. 12.

Im Zuge der Digitalisierung wird das Filialnetz stärker auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sein und auch die verschiedenen Filialformate werden sich immer mehr an den Kundenwünschen der jeweiligen Region orientieren, um weiterhin den Vertriebs Erfolg gewährleisten zu können. So neigen die Vertriebspräferenzen der Kunden bei komplexen Produkten immer stärker zur Multikanalbank und sie nutzen in dem Zuge immer weniger lediglich die Filiale. Bei einfachen Produkten tendieren über zwei Drittel der Kunden dazu, diese über digitale Kanäle abzuschließen und bei komplexeren Produkten hingegen nutzen zwei Drittel der Kunden die Multikanal-Vertriebswege. Aufgrund dieser Entwicklung benötigen die Kunden im Jahre 2015 im Vergleich zu 2010 26 Prozent weniger Filialen und 50 Prozent weniger Mitarbeiter pro Filiale. Somit können auch Kosteneinsparungen in Höhe von 20 bis 40 Prozent erreicht werden, da geringere Vertriebskosten durch den geänderten Vertriebsmix anfallen und Kosten für Altsysteme wegfallen.⁵⁵ Die Attraktivität von Filialen oder den digitalen Kanälen lässt sich nicht nur anhand der Komplexität von Produkten unterscheiden, sondern weicht auch generationsbedingt voneinander ab. Obwohl die Generation Y⁵⁶ aus Kunden besteht, die mit der digitalen Technologie aufgewachsen sind, nutzen immerhin 52,4 Prozent dieser Generation die Filiale um ein Produkt abzuschließen. Die älteren Generationen weisen mit 60,3 Prozent laut einer Umfrage des World Retail Banking Reports eine insgesamt höhere Filialnutzung auf. Daran lässt sich zwar ein abnehmender Trend des Kanals Filiale erkennen, aber immerhin bevorzugen über die Hälfte der Kunden den persönlichen Kontakt mit der Filiale und geben ihr daher eine Daseinsberechtigung.⁵⁷

4 Fazit

Durch die veränderten Kundenbedürfnisse müssen die Großbanken ihr digitales Angebot und ihre Vertriebswege laufend anpassen. Darüber hinaus wird der Wettbewerbsdruck durch neue Teilnehmer am Markt und regulatorische Veränderungen weiter zunehmen. Die Großbanken müssen in diesem Zusammenhang, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, Bestandskunden zu halten und um Neukunden zu gewinnen, ein breites Spektrum an Vertriebskanälen bieten und ihre Marketingmaßnahmen an den geänderten Kundenpräferenzen ausrichten. Daher ist für jede der vier Großbanken die Multikanalstrategie ein wesentlicher Bestandteil der Vertriebsausrichtung.

Auch wenn die Großbanken bereits hohe Investitionen in die Digitalisierung getätigt haben und somit beispielsweise die Commerzbank bereits die Direktbankfähigkeit erwarb, bleibt die Berechtigung des drastischen Abbaus des Filialnetzes und Personalbestands fraglich. Sicherlich müssen Großbanken im zunehmenden Ertragsdruck Kosten einsparen, aber wie diverse Studien belegen, ist weiterhin der Kundenwunsch nach Filialen und persönlichen Ansprechpartnern nicht von der Hand zu weisen. Um also den Kunden die

55 Vgl. Vlaar, R. / Siebelt, P. (2013), S. 188 f.

56 Zur Generation Y zählen die Jahrgänge zwischen 1980 - 2000 (Vgl. Capgemini / Efma (2015), S. 7).

57 Vgl. Capgemini / Efma (2015), S. 11.

geforderten verschiedenen Kanäle bieten zu können, ist eine Umstrukturierung des Filialnetzes erforderlich. Dies bedeutet aber nicht, dass alle Filialen geschlossen werden müssen, sondern verlangt eine Änderung der Filialformate und Verkaufsaktivitäten der Filialmitarbeiter. Zwar kann aus diesen Erkenntnissen geschlossen werden, dass Filialen ein wichtiger Bestandteil der Vertriebsstrategien deutscher Großbanken bleiben müssen, die Entwicklung des Personalbestandes und der Filialen bei den deutschen Großbanken zeigt aber, dass zukünftig weiterhin Filialen geschlossen werden und Personal abgebaut wird, wie es die HypoVereinsbank bereits angekündigt hat. Außerdem wirken sich die Digitalisierungsentwicklungen nicht nur dahin gehend aus, dass der Filial- und Personalbestand schrumpft, sondern es entstehen in diesem Zuge neue damit verbundene Problemfelder wie beispielweise die Internetkriminalität, die in dieser Arbeit allerdings nicht adressiert wurden und an anderer Stelle zu diskutieren sind.

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass die Multikanalstrategie bereits wesentlicher Bestandteil der Vertriebsstrategie deutscher Großbanken ist und weiterhin bezüglich des Leistungsspektrums hin zur Omnikanalbank ausgebaut wird. Klar ist auch, dass die fortschreitende Digitalisierung Konsequenzen für die Filial- und Personalstrategie haben muss. Inwieweit es dabei mit einem Umbau in den Filialkonzepten und mit einer Neuausrichtung der Kompetenzprofile der Vertriebsmitarbeiter sein Bewenden haben wird bzw. ob und in welchem Umfang weitere Filialschließungen oder ein weiterer Personalabbau erforderlich sein werden, muss an dieser Stelle jedoch offen bleiben.

Literaturverzeichnis

- Auge-Dickhut, Stefanie / Koye, Bernhard / Liebetrau, Axel (2013): Kundenzentrierte Vertriebsarchitektur, in: Oliver Everling / Robert Lempka (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S. 155 – 167.
- Baxter, Mike / Vater, Dirk (2014): Auf dem Weg zur Retail-Bank der Zukunft, Bain & Company (Hrsg.), 2014.
- Bergmann, Markus / Vater, Dirk (2015): Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal, Bain & Company (Hrsg.), München, 2015.
- Bernhardt, Kristin / Schwartz, Michael (2014): Filialnetz von Deutschlands Banken lichtet sich, online im Internet, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-49-M%C3%A4rz-2014.pdf> vom 10.03.2014, Abfrage vom 16.03.2016.
- Bundesverband deutscher Banken e.V. (2014): Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft, online im Internet, <https://bankenverband.de/media/publikationen/zahlen-daten.pdf>, Abfrage vom 08.03.2016.
- Capgemini / Efma (Hrsg.) (2015): World Retail Banking Report, online im Internet, <https://www.worldretailbankingreport.com/download>, Abfrage vom 26.02.2016.
- Commerzbank AG (2015): Geschäftsbericht 2014, Frankfurt am Main, 2015.
- Commerzbank AG (2016): Geschäftsbericht 2015, Frankfurt am Main, 2016.
- Deutsche Bank AG (2015a): Jahresbericht 2014, Frankfurt am Main, 2015.
- Deutsche Bank AG (2015b): Deutsche Bank gibt Details zur Strategie 2020 bekannt, online im Internet, https://www.db.com/newsroom_news/2015/medien/deutsche-bank-gibt-details-zur-strategie-2020-bekannt-de-11247.htm vom 29.10.2015, Abfrage vom 16.03.2016.
- Deutsche Bundesbank (2015): Bankstellenbericht im Jahr 2014, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Aufgaben/Bankenaufsicht/Dokumentationen/bankstellenbericht_2014.pdf?__blob=publicationFile vom 20.07.2015, Abfrage vom 26.02.2016.
- Deutsche Bundesbank (2016): Bankenstatistik Januar 2016, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Statistische_Beihefte_1/2016/2016_01_bankenstatistik.pdf?__blob=publicationFile vom 25.01.2016, Abfrage vom 25.04.2016.
- Deutsche Postbank AG (2015): Geschäftsbericht Postbank Konzern 2014, Bonn, 2015.
- Dlugosch, Oliver (2013): Dem Omnikanal-Banking gehört die Zukunft, in: Die Bank, 6.2013, 2013, S. 38 - 41.

- Everling, Oliver / Lempka, Robert (2013): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013.
- Hamm, Margaretha (2015): Kanalmix – Passgenaue Angebote auf allen Wegen, in: Banken + Partner, 1-2015, 2015, S. 16 - 17.
- Lamberti, Matthias (2013): Hilfe, ich bin eine Großbank, holt mich hier raus!, in: Oliver Everling / Robert Lempka (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S. 69 – 82.
- Leichsenring, Hansjörg (2015a): Omnikanal-Vertrieb – Modewort oder realistisches Ziel?, online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/omnikanal-vertrieb-mode-wort-oder-realistisches-ziel/retail-banking/17447/> vom 06.07.2015, Abfrage vom 06.03.2016.
- Leichsenring, Hansjörg (2015b): Deutsche Bank investiert in Digitalisierung, online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/deutsche-bank-investiert-in-digitalisierung/news/15933/> vom 16.02.2015, Abfrage vom 22.03.2016.
- Lister, Michael / Menninghaus, Wilhelm / Pohl, Michael (2016): Perspektiven deutscher Kreditinstitute 2016, in: Die Bank, 01/2016, 2016, S. 26 - 31.
- Moormann, Jürgen / Palvölgyi, Elisabeth Z. (2013): Auf dem Weg zur Kundenzentrierung: neue Chancen durch digitale Medien, in: Oliver Everling / Robert Lempka (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S. 133 - 154.
- Müller, Jörg / Ruf, Stefan / Welker, Christof (2013): Omni-Channel-Banking – immer und überall, in Bankmagazin, 3.13, 2013, S. 38 - 41.
- Niebudek, Marcus et al. (2015): Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung, online im Internet, http://www.horvath-partners.com/fileadmin/user_upload/Multikanalvertrieb_2015_Studienbericht_web-g.pdf, Abfrage vom 07.03.2016
- Niebudek, Marcus / Pade, Raphael (2015): Multikanalvertrieb der Zukunft, in: Die Bank, Heft 09/2015, 2015, S. 54 - 58.
- Obst, Georg / Hintner, Otto (1993): Geld-, Bank- und Börsenwesen, 39. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1967.
- Penzel, Hans-Gert / Peters, Anja (2013): Omnikanal-Banking, in: Oliver Everling / Robert Lempka (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S. 169 - 184.
- Schmidt, Karl Matthäus (2013): Ende einer Ära oder Beginn eines neuen Zeitalters? Wie neue digitale Kunden das Banking verändern, in: Oliver Everling / Robert Lempka (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S. 109 - 120.

- Seibel, Karsten (2016): Was die ING Diba der Deutschen Bank voraus hat, online im Internet, <http://www.welt.de/finanzen/article151895068/Was-die-ING-Diba-der-Deutschen-Bank-voraus-hat.html> vom 05.02.2016, Abfrage vom 26.02.2016.
- Trefz, Alexandra / Büttgen, Marion (2007): Digitalisierung von Dienstleistungen, Berlin: Logos Verlag, 2007.
- UniCredit Bank AG (2015): Geschäftsbericht 2014, München, 2015.
- UniCredit Bank AG (2016): Presseinformation zum vorläufigen, untestierten Geschäftsergebnis 2015, online im Internet, <https://press.hypovereinsbank.de/cms/german/press/showdetail.html?id=9420&cat=0&yr=2016&ft=personalabbau> vom 10.02.2016, Abfrage vom 16.03.2016.
- Vater, Dirk / Cho, Youngsuh / Sidebottom, Peter (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung, Bain & Company (Hrsg.), 2012.
- Vlaar, Radboud / Siebelt, Philipp (2013): Vertrieb in Retailbanken 2015 – vollständige Digitalisierung mit menschlicher Note, in: Oliver Everling / Robert Lempka (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S. 185 - 204.

Melanie Schäfer

Die digitale Herausforderung für Volks- und Raiffeisenbanken – Trends und Perspektiven für die Adaption der Geschäftsmodelle

1. Einleitung	109
2. Darstellung des genossenschaftlichen Bankensektors	110
2.1 <i>Eingliederung der Volks- und Raiffeisenbanken in das 3-Säulen-Bankensystem in Deutschland</i>	110
2.2 <i>Die grundlegende Unternehmensphilosophie bzw. -strategie und das vorherrschende Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken</i>	110
3. Die digitale Herausforderung für Volks- und Raiffeisenbanken	113
3.1 <i>Direkte Auswirkungen des digitalen Wandels auf die genossenschaftlichen Unternehmen</i>	113
3.2 <i>Veränderungen durch neue Wettbewerber am Markt</i>	114
3.3 <i>Veränderungen der Ansprüche und des Kaufverhaltens der Kunden</i>	115
4. Trends und Perspektiven sowie Möglichkeiten und Grenzen bei der Adaption der Geschäftsmodelle von Volks- und Raiffeisenbanken	116
5. Fazit	120
Literaturverzeichnis	121

1. Einleitung

Im Januar 2016, knapp ein Jahr nach Gründung, hatte das junge Berliner Unternehmen „Number26“¹ bereits 100.000 aktive Kunden gewonnen und die Nutzer des im Jahr 2008 gegründeten österreichischen Unternehmens „wikifolio“² hatten zu diesem Zeitpunkt mehr als 260 Millionen Euro investiert. Im Vergleich zu den exponentiell gestiegenen Zahlen der vorangehend genannten Zahlungsverkehrs- bzw. Social-Trading-Dienstleister hat sich die Zahl der bestehenden Volks- und Raiffeisenbanken in den letzten Jahren deutlich verringert.³ Immer häufiger ist im Zusammenhang mit den genossenschaftlichen Instituten von Konsolidierungen die Rede, was sowohl vom aktuellen Niedrigzinsumfeld und den hohen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen der Bankenaufsicht als auch durch Akteure wie den oben genannten beeinflusst wird.⁴ Während die Digitalisierung in der Industriebranche schon vor längerer Zeit eingesetzt hat, haben deutsche Banken und dabei vor allem regionale Volks- und Raiffeisenbanken sowie andere Institute des Universalbankensektors diesem Trend bisher keine große Bedeutung beigemessen und die Potentiale, die dadurch auf dem Markt entstehen, unterschätzt. Diese verzögerte Reaktion auf sich verändernde Wettbewerber und Kundenbedürfnisse und die damit einhergehenden Marktanteilsverluste gilt es nun so schnell wie möglich durch Anpassung der bestehenden Geschäftsmodelle aufzuholen.

In den folgenden Kapiteln soll der Fragestellung nachgegangen werden, welche Veränderungen und Anpassungen insbesondere die Volks- und Raiffeisenbanken an ihrem Geschäftsmodell vornehmen sollten bzw. müssen, um am Markt weiterhin zu bestehen. Dabei werde ich zuerst auf den genossenschaftlichen Sektor im Allgemeinen eingehen, um dann die Auswirkungen und Herausforderungen durch neue Wettbewerber und die veränderten Kundenansprüche zu beleuchten. Bevor ich unter dem Punkt „Fazit“ ein Resümee ziehe, werde ich bedeutende Trends und Perspektiven sowie die Möglichkeiten und Grenzen bei der Anpassung der genossenschaftlichen Geschäftsmodelle aufzeigen.

1 Vgl. Number26 (2016).

2 Vgl. wikifolio (2016).

3 Vgl. Deutsche Bundesbank Eurosystem (2016a), S. 104.

4 Vgl. Bernhardt, K. (2014), S. 2.

2. Darstellung des genossenschaftlichen Bankensektors

2.1 Eingliederung der Volks- und Raiffeisenbanken in das 3-Säulen-Bankensystem in Deutschland

Das deutsche Bankensystem in seiner heutigen Form hat sich über viele Jahrzehnte hinweg entwickelt und spielt neben einer Vielzahl unterschiedlichster Finanzintermediäre im deutschen, vorwiegend bankenbasierten, aber auch im internationalen Finanzsystem und auf den weltweiten Finanzmärkten eine wichtige Rolle.⁵ Zur Eingliederung der Banken in verschiedene Gruppen hat die nationale Zentralbank einige Kriterien vorgegeben, durch die sich im Laufe der Zeit eine Systematisierung ergeben hat. Neben der deutschen Bundesbank besteht deshalb mittlerweile eine Gruppierung in Universal- und Spezialbanken, die insgesamt als Geschäftsbanken zusammengefasst werden. Die Spezialbanken umfassen beispielsweise Bausparkassen, Realkreditinstitute oder sonstige Institute. Den weitaus größeren Teil der Geschäftsbanken machen allerdings die Universalbanken aus. Diese gliedern sich wiederum in Kreditbanken, die jegliche Formen der privaten (Groß-) Banken umfassen sowie Sparkassen und Kreditgenossenschaften inklusive deren Zentral- bzw. Landesbanken.⁶

Im Jahre 2014 gehörten insgesamt 1050 Kreditinstitute dem Kreditgenossenschaftssektor an. Diese Zahl setzt sich vorwiegend aus Volks- und Raiffeisenbanken zusammen und verdeutlicht mit einem Anteil von 59,2 % am gesamten Universalbankensektor deren beachtliche Marktposition. Außerdem waren im Jahr 2014 den Kreditgenossenschaften 12.319 Bankstellen zuzuordnen, was einem Anteil von 34,8 % aller Bankstellen im Universalbankensektor entspricht. Die Gesamtbilanzsumme aller 1050 genossenschaftlicher Institute (inklusive Zentralbanken) von ca. 1,7 Billionen Euro verdeutlicht ebenfalls die Bedeutung des Kreditgenossenschaftssektors für den nationalen Bankenmarkt. Im Vergleich hierzu betrug die summierte Bilanzsumme der Universalbanken in 2014 insgesamt ca. 7,1 Billionen Euro.⁷ In ihrer Gesamtheit betrachtet fällt bei vorangehend beschriebenen Zahlen auf, dass der Kreditgenossenschaftssektor aufgrund seiner Größe und Präsenz eine wichtige Stellung im deutschen Bankenmarkt einnimmt. Dies hängt nicht nur von der wirtschaftlichen Stabilität, sondern unter anderem auch von einer steten und über die Jahre gewachsenen Unternehmensphilosophie bzw. -strategie ab.

2.2 Die grundlegende Unternehmensphilosophie bzw. -strategie und das vorherrschende Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken

Als Unternehmensphilosophie wird im Allgemeinen bezeichnet, „wie sich ein Unternehmen gegenüber Mitarbeitern und Marktpartnern selbst sieht und wie es wünscht, gesehen und verstanden zu werden.“⁸ Dabei trägt die Unternehmensphilosophie zu großen Teilen zum Selbstverständnis und der Identität der Mitarbeiter bei und kann deshalb als allgemeine Leitlinie bzw. als Charakter des Unternehmens bezeichnet werden.⁹

⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2016a).

⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank Eurosystem (2015), S. 89f.

⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank Eurosystem (2016a), S. 104-106.

⁸ Tietz, B. (1988), S.61.

⁹ Vgl. Hecker, F. (2012), S.84f.

Innerhalb der Unternehmensphilosophien von Volks- und Raiffeisenbanken zählt vor allem eine hohe (Beratungs-) Qualität zu den Grundwerten. Dabei baut diese Service- bzw. Kundenphilosophie darauf auf, dass der Kunde und dessen Wünsche im Mittelpunkt der Beratung stehen und trotz standardisierter Prozesse individuelle Beratungen durchgeführt werden.¹⁰ Eine große Rolle spielen hierbei auch die genossenschaftlichen Werte, bei denen der Fokus vor allem auf Transparenz und Fairness bei der Beratung, auf Solidarität, Vertrauen und Partnerschaftlichkeit liegt.¹¹ Neben den genannten und einigen weiteren Normen wie zum Beispiel der Arbeitgeberattraktivität oder der demokratischen Orientierung gilt die Regionalität als eine der wichtigsten Grundwerte innerhalb der Unternehmensphilosophien bei Volks- und Raiffeisenbanken. Durch die lokale Verankerung soll die Nähe zum Kunden aufgebaut und über die gesamte Dauer der Bank-Kunden-Beziehung aufrechterhalten werden. Dabei wird besonders betont, dass der persönliche Berater die Kunden kennt und für sie stets als Ansprechpartner fungiert, weshalb flexible und schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen und Änderungen der Kundensituation möglich sind.¹² Diesen Grundsatz vereinen die Volks- und Raiffeisenbanken mit regionalem Engagement und der Hilfe zur Selbsthilfe. Letzteres wird vor allem in der Botschaft „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Wir machen den Weg frei.“¹³ deutlich, die als einzigartiges und subjektives Werbeversprechen, als UAP (Unique Advertising Proposition) fungiert.¹⁴

In der Unternehmensphilosophie kommen auch die übergeordneten Unternehmensziele zum Ausdruck. Dazu zählt bei Volks- und Raiffeisenbanken beispielsweise eine stete Erhöhung der Qualifikation von Mitarbeitern oder auch das Erreichen von hohen Marktanteilen innerhalb des durch das Regionalprinzip eingeschränkten Geschäftsgebiets.¹⁵ Ein weiteres wichtiges Unternehmensziel der Volks- und Raiffeisenbanken ist außerdem die Marktabsicherung auf langfristige Sicht.¹⁶ Dabei soll der Kunde von Beginn des Lebens an über alle Lebensphasen hinweg beraten und begleitet werden, um ihn zufrieden zu stellen und ihn so langfristig an das genossenschaftliche Unternehmen zu binden. Dieses qualitativ geprägte Ziel steht bei den kreditgenossenschaftlichen Instituten einerseits im Vordergrund, muss andererseits aber den Unternehmenszielen Kostensenkung und Gewinnoptimierung gleichgestellt werden, um nachhaltig wirtschaften zu können. Eine ähnliche Diskrepanz ist in der Unternehmensstrategie von kreditgenossenschaftlichen Instituten zu erkennen. Nach *Porter* bezeichnet die Unternehmensstrategie „[...] eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.“¹⁷ Dabei unterscheidet er zwischen den drei generischen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung.¹⁸ Auf die genossenschaftlichen Institute projiziert wird deutlich, dass diese versuchen, sich zugleich durch

10 Vgl. Hecker, F. (2012), S.87.

11 Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2016a).

12 Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2016a).

13 Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2016b).

14 Vgl. Großklaus, R. H.G (2015), S.124.

15 Vgl. Genossenschaftsverband Bayern e.V. (2016).

16 Vgl. Großklaus, R.H.G (2015), S. 8.

17 Porter, M. E. (2014), S.11.

18 Vgl. Porter, M. E. (2014), S. 23.

die beiden Grundtypen Kostenführerschaft und Differenzierung zu positionieren. Sie nutzen im Bereich der Kostenführerschaft einerseits den Vorteil der economies of scope, d.h. die Verbundeffekte des genossenschaftlichen Sektors, andererseits möchten sie sich aber auch durch qualitative und vor allem stark individualisierte Finanzlösungen differenzieren. Diese Positionierung, die klassischerweise im (genossenschaftlichen) Regionalbankenbereich Verwendung findet, wurde von Porter auch als „stuck-in-the-middle“-Phänomen¹⁹ betitelt. Laut Porter sind Unternehmen, die eine solche Ausrichtung verfolgen, meist eher von unterdurchschnittlicher Leistung gekennzeichnet, es sei denn, es herrschen günstige Branchenverhältnisse oder es gibt auf dem Markt weitere Teilnehmer, die ebenfalls „zwischen den Stühlen sitzen“.²⁰

Durch das Entwickeln einer Unternehmensstrategie entsteht zugleich ein gewisser „Bezugsrahmen für [...] die Ausgestaltung eines Geschäftsmodells“²¹. Dieses beschreibt, welche Aktivitäten stattfinden müssen um die Strategie durchzusetzen, welcher Nutzen dabei für Kunden, Partner und Mitarbeiter gestiftet wird und in welcher Weise der Nutzen als Ertrag wieder in das Unternehmen zurückfließt.²²

Rechtsform	Bilanzstruktur	Ertragsstruktur
<ul style="list-style-type: none">•Privat•Öffentlich-rechtlich•Genossenschaftlich	<ul style="list-style-type: none">•Retail•Trading/Investment	<ul style="list-style-type: none">•Profitabilität•Risikoprofil

Abbildung 10: Kriterien zur Unterscheidung von Geschäftsmodellen²³

Im Bankenbereich können Geschäftsmodelle vorwiegend nach den drei Kriterien Rechtsformausprägung, Bilanzstruktur und Ertragsstruktur unterschieden werden. Die Geschäftsmodelle der Volks- und Raiffeisenbanken zeichnen sich vorwiegend durch die genossenschaftliche Rechtsform und das Retailgeschäft aus. Dies zeigt sich in der Praxis vor allem anhand der Kundennähe durch ein flächendeckendes Filialnetz im Geschäftsgebiet und anhand einlagenfinanzierter Kreditvergabe an private Haushalte und Nicht-Banken.²⁴

19 Vgl. Porter, M. E. (2014), S. 40.

20 Porter, M. E. (2008), S. 41.

21 Bieger, T. (2011), S. 25.

22 Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 44.

23 Eigene Darstellung, in Anlehnung an Deutsche Bundesbank Eurosystem (2016b), S. 35.

24 Vgl. Deutsche Bundesbank Eurosystem (2016a), S. 35.

3. Die digitale Herausforderung für Volks- und Raiffeisenbanken

Was sich im produzierenden Gewerbe schon seit langem durch immer neuere, technologische Fortschritte abzeichnet, ist seit einiger Zeit auch in der Dienstleistungsbranche, vor allem aber auch im gesamten Bankenbereich deutlich zu erkennen. Dezentral werden hier Schritt für Schritt sämtliche Dienstleistungsprozesse digital miteinander vernetzt und unbekannte Anbieter können immer mehr Nutzer durch technisch hochentwickelte Systeme begeistern und so innerhalb kürzester Zeit zu gefährlichen Akteuren auf dem Markt werden.²⁵ All diese Innovationen und Marktveränderungen können dem Megatrend Digitalisierung untergeordnet werden, der auffallende Auswirkungen auf die Struktur der genossenschaftlichen Institute zur Folge hat.²⁶

3.1 Direkte Auswirkungen des digitalen Wandels auf die genossenschaftlichen Unternehmen

Durch die Transparenz und Flexibilität im Netz sind traditionelle Kreditgenossenschaften im 21. Jahrhundert gezwungen, eine Transformation aller Geschäftsbereiche anzustreben um am Markt zu bestehen, an Innovationsprozessen zu partizipieren und von veränderten Rahmenbedingungen zu profitieren.²⁷ Zur Hauptauswirkung des digitalen Wandels zählt die Verlagerung sämtlicher Zahlungsverkehrsinstrumente auf das Onlinegeschäft. Denn die Nachfrage der Kunden nach immer einfacheren, innovativeren und schnelleren Zahlungsmöglichkeiten steigt exponentiell und somit auch die für die Banken anfallenden Kosten im Bereich IT und Electronic Banking. Allem voran werden hier in den nächsten Jahren die Ausgaben für neue Software und Lizenzen, besonders aber auch für die Bewahrung der Sicherheit sensibler Bankdaten deutlich steigen.²⁸ Durch die Digitalisierung wird sich außerdem das gesamte zu speichernde Datenvolumen erhöhen, weshalb von steigenden Kosten für Rechenzentrumsleistungen ausgegangen werden muss.²⁹ Zur Umsetzung neuer Innovationen und zur Betreuung und Entwicklung der gesamten IT-Infrastruktur muss in den genannten Bereichen personell aufgestockt werden, was sich wahrscheinlich vor allem auf kurzfristige Sicht in den Personalaufwendungen kleiner und mittelgroßer Volks- und Raiffeisenbanken bemerkbar machen wird. Gleichzeitig sind in anderen Bereichen aber auch gegenteilige personelle Veränderungen zu spüren, die durch die Entwicklung hin zum „digitalen Ökosystem“³⁰ und den damit einhergehenden Filialstrukturänderungen entstehen. Durch das wachsende Onlinegeschäft sinkt nämlich die Nutzung und Auslastung der breit angesiedelten Filialen bei Volks- und Raiffeisenbanken. Betriebswirtschaftlich gesehen werden die bereitgestellten Kapazitäten gerade in ländlichen Gegenden nur noch so geringfügig genutzt, dass es im Vergleich mit den fixen Kosten, die zum Erhalt der Ressourcen aufgebracht werden müssen, schlichtweg nicht mehr möglich ist, das bestehende Filialnetz inklusive der im Service tätigen Mitarbeiter

25 Vgl. Heuer, S. (2015), S. 42f.

26 Vgl. Pfeiffer, S. (2015), S. 6-9.

27 Vgl. Praeg, C.-P. (2014), S. 7f.

28 Vgl. Dombret, A. (2015).

29 Vgl. Dapp, T. F. (2016).

30 Vgl. Dapp, T. F. (2015), S. 1.

aufrecht zu erhalten. Langfristig wird es zwangsweise in bestimmtem Umfang dazu führen, dass Servicemitarbeiter teilweise durch Technik ersetzt werden und kleine Bankstellen auf dem Land geschlossen werden müssen, was in der Szenarienbetrachtung für den gesamten Bankenbereich in untenstehender Grafik deutlich wird.³¹

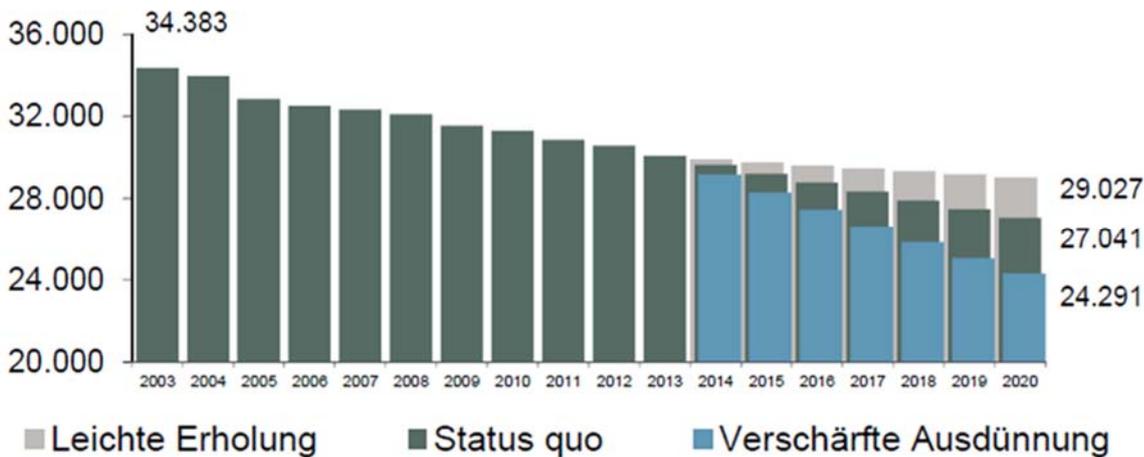


Abbildung 11: Entwicklung der absoluten Zahl [aller deutscher] Bankfilialen bis 2020, Szenarienbetrachtung ab 2014³²

Durch die Automatisierung entstehen im Unternehmen auf der einen Seite positive Effekte wie beispielsweise schlankere Prozesse und ein höherer Produktivitätsgrad durch verbesserte Computerprogramme.³³ Andererseits sind diese Veränderungen nur schwer mit den genossenschaftlichen Prinzipien und der regionalen Verantwortung zu vereinbaren. Letztendlich ist zu bemerken, dass sich Aufwendungen und Erträge deutscher Volks- und Raiffeisenbanken durch die Digitalisierung in ihrer Struktur zwar verändern, davon aber keine Gefahr ausgeht, solange sich die Institute dem Wandel nicht verschließen und Innovation mit Tradition verbinden. Sollte dies nicht der Fall sein, könnten auf langfristige Sicht Folgewirkungen auftreten, die das Ergebnis der genossenschaftlichen Institute belasten.

3.2 Veränderungen durch neue Wettbewerber am Markt

Nicht nur Veränderungen durch das vorherrschende Zinsniveau oder hohe aufsichtsrechtliche Anforderungen bestimmen maßgeblich das Handeln der deutschen Banken.³⁴ Durch die Digitalisierung spielen immer häufiger „innovative Unternehmen aus der Finanztechnologie“³⁵, sogenannte „Fintechs“ eine wichtige Rolle. Dank deren Ideenvielfalt und Innovation erreichen sie sehr schnell eine kritische Masse an Nutzern und werden so gerade auch für die regional agierenden Volks- und Raiffeisenbanken innerhalb kürzester Zeit zu ernstzunehmenden Konkurrenten. An Beispielen wie Google, Apple oder PayPal ist

31 Vgl. Bernhardt, K. (2014), S.2.

32 Vgl. Bernhardt, K. (2014), S.3.

33 Vgl. Sinn, W. / Schmudt, W. (2015), S. 3f.

34 Vgl. Sinn, W. / Schmudt, W. (2015), S. 1.

35 Dombret, A. (2015).

deutlich zu erkennen, dass die neuen Wettbewerber oftmals aus externen Branchen stammen. Sie haben grundlegend differente Kosten- und Erlösstrukturen im Vergleich zu den traditionellen Banken und kein bestehendes, eventuell veraltetes Geschäftsmodell, das erst den Neuerungen auf dem Markt angepasst werden muss.³⁶ Außerdem benötigen sie meist viel weniger Kapital aufgrund niedriger Fixkosten, weshalb sie oftmals günstigere Angebote im Internet oder per App anbieten können als traditionelle Banken. Allerdings erfolgt bei vielen Fintechs letztendlich ein Ausgleich über ein klassisches Konto bei der Bank im traditionellen Sinn und vor allem auch in den Bereichen qualitative Beratung und bei Produktlösungen mit komplexen Zusammenhängen fungieren sie oft nur als Zweitbank statt als Hausbank.³⁷ Um als genossenschaftliche Regionalbank dennoch auch im Bereich Zahlungsverkehrs Hausbank zu bleiben, müssen innovative Systeme ausgebaut werden, um wechselbereite Kunden durch Schaffung von Mehrwerten an die traditionelle Bank zu binden.

3.3 Veränderungen der Ansprüche und des Kaufverhaltens der Kunden

Im Jahr 2014 nutzen bereits mehr als 48 Millionen Menschen ab 14 Jahren mobile Endgeräte für den Zugang zum Internet, womit den Nutzern sämtliche Informationen jederzeit und überall zur Verfügung stehen.³⁸ Gerade junge Menschen, denen als Kunden von morgen eine besondere Bedeutung beigemessen werden muss, lehnen oftmals den traditionellen Kaufentscheidungsprozess ab und nutzen stattdessen Angebote über das Internet per Smartphone oder Tablet. Anfangs informierten sich auf diesem Weg viele, um im Vorhinein Daten über bestimmte Produkte etc. zu sammeln, der Abschluss erfolgte aber meistens offline. Dieser sogenannte „ROPO-Effekt“³⁹ (research online – purchase offline) verliert mit steigendem Digitalisierungsgrad allerdings seine Bedeutung, denn die meisten Systeme von Fintechs sind so übersichtlich und leicht gestaltet und die digital natives durch den Handel an Online-Abschlüsse gewöhnt, dass immer mehr Käufe vollständig im Internet oder per App getätigt werden. Diese Entwicklung wird zusätzlich durch den demografischen Wandel verstärkt, da die Personen aus älteren Generationen, die meist ausschließlich Offline-Angebote nutzen, immer weniger werden. Anders als die besagte ältere Generation hat die Mehrzahl der heutigen Bankkunden grundlegend andere Erwartungen an ihren Finanzdienstleister.⁴⁰ Zahlungsverkehrsangebote bzw. Produktlösungen müssen so einfach und so transparent wie möglich gestaltet sein, damit sie Nutzen stiften. Neue Akteure auf dem Markt sind für Kunden nach dem Internetmarktgesetz „Follow-the-free“⁴¹ oft deshalb so interessant, da sie aufgrund ihrer Strukturen leichter kostenfreie Produkte (v.a. im Zahlungsverkehrsbereich) anbieten können. Dies hat auch zur Folge, dass die Kundenloyalität zur traditionellen Hausbank immer mehr abnimmt.⁴² Denn unabhängig von der Kundenzufriedenheit und dem Nutzen aus einem Produkt

36 Vgl. Dapp, T. F. (2015), S. 11.

37 Vgl. Semle, F. (2012).

38 Vgl. Heinemann, G / Gehrckens, M. / Adams, R. (2015), S. 142.

39 Vgl. Stalla, C. (2015), S. 212 f.

40 Vgl. Heinemann, G / Gehrckens, M. / Adams, R. (2015), S. 141.

41 Hoffmeister, C. (2013), 50f.

42 Vgl. Zillmann, M. (2012) S. 8.

steigt die Wechselbereitschaft umso mehr, je niedriger die monetären bzw. subjektiven Wechselkosten für den Kunden sind.⁴³

4. Trends und Perspektiven sowie Möglichkeiten und Grenzen bei der Adaption der Geschäftsmodelle von Volks- und Raiffeisenbanken

Um internetaffine Kunden trotz der vorangehend beschriebenen Entwicklungen durch das strategische Konzept einer traditionellen Volks- und Raiffeisenbank binden zu können, sind nicht nur Anpassungen der einzelnen Vertriebskanäle notwendig, sondern entlang deren kompletter Wertschöpfungskette.⁴⁴ Nachfolgend soll jedoch hauptsächlich auf Veränderungen in den Bereichen Beratung und Filialstruktur eingegangen werden, da die genossenschaftlichen Prinzipien hier in besonderem Maße durch die Digitalisierung betroffen sind.

Schon seit einiger Zeit ist zu beobachten, dass Universalbanken im ländlichen Raum dazu gezwungen sind, Filialen wegen zu niedriger Frequentierung und der dadurch entstehenden negativen Kostenstrukturen zu schließen.⁴⁵ Bei den aufgrund des digitalen Wandels stattfindenden Anpassungsprozessen muss allerdings darauf geachtet werden, dass der flächenübergreifende Rückzug aus dem bei Genossenschaftsbanken traditionell verankerten Filialgeschäft in keinster Weise eine strategische Handlungsoption mit Zukunft darstellt.⁴⁶ Auch eine vollständige Umstellung bzw. gänzliche Neustrukturierung des Geschäftsmodells wäre eher kontraproduktiv für die Entwicklung der Volks- und Raiffeisenbanken, denn beispielsweise führt schon die Schließung einer einzigen Filiale zu einem Kundenverlust von circa zehn Prozent.⁴⁷ Bezogen auf ein flächendeckendes Filialschließen würde dies zu einem hohen Kundenverlust bedeuten, zum anderen aber auch Reputationsschäden mit sich bringen, die sich langfristig auch im Ertrag der Unternehmen widerspiegeln würden. Vielmehr muss es also Ziel sein, fest verankerte Strukturen so anzupassen, dass die bestehenden Stärken durch Neue ergänzt werden und diese dann als Einheit anhand neuer und innovativer Vertriebswege kommuniziert werden.

Dass auch junge Menschen trotz der Entwicklung hin zum Online- bzw. Mobile-Banking nach wie vor den persönlichen Kontakt und die Beratung in der Filiale schätzen, geht aus einer Studie der Universität Hohenheim hervor, bei der junge Menschen zwischen 25 und 35 Jahren zum Thema „Bank der Zukunft“ befragt wurden. Dabei wünschten sich die Befragten für die Zukunft eine Kombination aus Online- und Offline-Angeboten, um den reinen Zahlungsverkehr einfach und schnell erledigen, sich aber gleichzeitig auf die persönliche Beratung verlassen zu können.⁴⁸ Eine Perspektive für genossenschaftliche Institute stellt also das Verteilen des Vertriebs bzw. der vollständigen Kundenbeziehung auf unterschiedliche Kanäle dar, denn Omnikanalnutzer seien dem Unternehmen gegenüber loyaler und würden häufiger Weiterempfehlungen aussprechen.⁴⁹ Insgesamt muss somit

43 Vgl. Blut, M. (2007), S. 26f.

44 Vgl. Dombret, A. (2015).

45 Vgl. Seibel, K. (2015).

46 Vgl. Stalla, C. (2015), S. 212.

47 Vgl. Dümmler, M. / Steinhoff, V. (2015), S. 76f.

48 Vgl. Brettschneider, F. (2013).

49 Vgl. Vater, D. / Bergmann, M. (2015), S. 8.

der Begriff „Kundennähe“ von den Instituten neu definiert werden, um mit den Kunden auf neue Art und Weise in Kontakt treten zu können. Die Kundennähe der Volks- und Raiffeisenbanken zeichnet sich zum einen durch die räumliche Präsenz aus, zum anderen aber auch mittels fairer, verantwortungsvoller und qualitativer Beratung.⁵⁰ Da durch die Finanztechnologiebranche mit deren Unternehmen für innovativen Zahlungsverkehr immer mehr Konkurrenz entsteht, müssen Volks- und Raiffeisenbanken sich in Zukunft noch mehr auf den Bereich der qualitativen Beratung konzentrieren.⁵¹ Dabei muss hier weiterhin auf eine hohe Fachkompetenz, immer mehr aber auch auf die persönliche und soziale Kompetenz der Berater geachtet werden, um Kunden durch Vertrauen auf Richtigkeit der Beratung, aber auch durch eine emotionale Bindung zu halten. Diese Faktoren sind vor allem im Bereich komplexer Finanzierungsfragen und allgemein schwer zu verstehender Produktlösungen hervorzuheben und so wird deutlich, dass Online- und SB-Angebote zwar immer stärker in den Vordergrund rücken, sie die eigentliche qualitative Beratung aber auch in Zukunft nicht vollständig ablösen werden können.

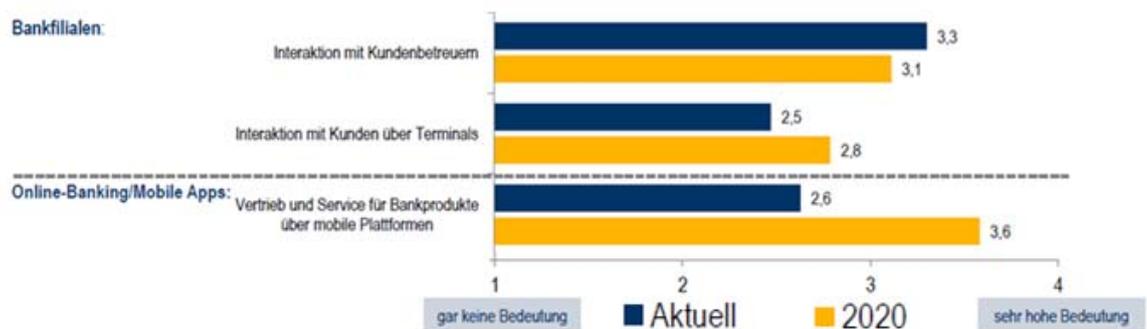


Abbildung 12: Aktuelle und zukünftige Bedeutung von Vertriebs- und Kommunikationskanälen

Um jedoch die Filiale für den Kunden in Zukunft so attraktiv wie möglich zu gestalten, muss der Besuch für ihn zu einem Ereignis werden können oder ihn zumindest dazu bringen, dass er sich wohlfühlt. Dabei reicht ein helles und offenes Raumdesign schon lange nicht mehr aus, um den Kunden zu begeistern. Vielmehr muss eine angenehme Atmosphäre erschaffen werden und die Schalterhalle zu einer Art „Lounge-Bereich“ umfunktioniert werden, in der ein Kunde neue Eindrücke gewinnen kann, die ihm beispielsweise über interaktive Systeme auf Tablets oder Touch-Leinwänden vermittelt werden könnten. Um ihm zusätzlich einen Mehrwert zu schaffen, könnte man außerdem die Öffnungszeiten morgens etwas reduzieren, dafür aber in den Abendstunden den umliegenden Geschäften anpassen und eventuell länger geöffnet haben, damit der Kunde auch nach dem Einkauf bzw. der Arbeit noch in die Filiale kommen kann.⁵³ Ein solches Filial- bzw. Geschäftszeitenmodell kann sicherlich besonders bei Regionalbanken mit teilweise sehr kleinen Bankstellen nicht vollständig umgesetzt werden, jedoch könnte man mindestens die Umsetzung in den Hauptstellen voranbringen.

50 Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2016a).

51 Vgl. Don, C.D. (2015), S. 176.

52 Vgl. Zillmann, M. (2012), S.10.

53 Vgl. Keck, M. / Mertes, S. (2015), S. 196f.

Ein Aspekt, der im Zusammenhang mit der Beratung in Zukunft immer wichtiger werden wird, ist die Möglichkeit der Interaktion für den Kunden.⁵⁴ Nur durch einen hohen Grad an Personalisierung und Individualisierung können in dem Verdrängungswettbewerb der Bankenbranche in Zukunft Vorteile generiert werden.⁵⁵ Banken könnten dem Kunden in der App oder im Online-Banking verschiedene Tools zur Verfügung stellen, damit er sich bei Interesse selbst schon über verschiedene Themen erkundigen kann. Beispiele hierfür sind Altersvorsorge-Rechner oder auch der Finanzmanager inklusive dem Budget-Rechner, der den Kunden einiger Volks- und Raiffeisenbanken schon zur Verfügung steht.⁵⁶ Dies führt außerdem dazu, dass der Kunde sich bei seiner eigenen, regional tätigen Bank über Themen und Produkte informiert und nicht auf Vergleichsportale etc. ausweichen muss und somit die Bindung zur Hausbank verliert.⁵⁷ Da der Kunde die Daten bei oben genannten Rechnern vorher schon eigenständig ins System einpflegt, ist er selbst vermutlich besser über die Themen informiert, zusätzlich kann sich aber auch der Berater rein auf die Lösungsfindung konzentrieren. Hierdurch könnte sich die Länge des Gesprächs verkürzen, die Nettomarktzeit des Kundenberaters würde sich insgesamt erhöhen und die Bank könnte bei effektiver Nutzung der neu geschaffenen Marktzeiten einen höheren Ertrag erzielen.⁵⁸ Wird eine solche elektronische Bedarfsermittlung konsequent umgesetzt, könnte dies für Kunde und Bank den größtmöglichen Mehrwert bringen.⁵⁹ Um auch diejenigen Kunden zu behalten, die ihren Wohnsitz auf außerhalb des Geschäftsgebiets verlegt haben, wird es in Zukunft notwendig sein, Regionalität mit Flexibilität zu vereinbaren. Vor allem im Bereich der Beratung müssen die regionalen Banken Konzepte entwickeln, um die persönliche Bindung zwischen Kunde und Berater auch trotz räumlicher Trennung zu wahren. In diesem Bereich gilt die Videoberatung als neuer Lösungsansatz.⁶⁰ Mit diesem System können Hürden wie Entfernung und Öffnungszeiten überwunden werden, allerdings steigt hier auch die Gefahr für die Datensicherheit durch Cyberriken. Bei der Digitalisierung der Beratung wird außerdem das sogenannte „Co-Browsing“⁶¹ als äußerst innovativ eingeschätzt. Dabei ruft der Kunde durch Klicken eines Buttons auf der Homepage der Hausbank eine Seite auf, wodurch eine Sitzung zusammen mit dem Berater eröffnet wird. Kunde und Berater sehen auf den jeweiligen Bildschirmen dann von der Darstellung her ein gleiches Fenster und die Beratung zum Beispiel zu einem Kreditantrag erfolgt per Telefon. Ein Vorteil gegenüber der Videoberatung ist, dass die Kunden- bzw. Beratersicht unterschiedlich definiert werden kann und beim Berater beispielsweise eine sicher verschlüsselte und um sensible Daten reduzierte Ansicht eingestellt werden könnte.⁶² Ein anderer Ansatz, der gerade im regionalen Bereich Anwendung findet, ist die mobile Beratung. Zwar finden aufgrund der jüngeren Generationen Verschiebungen hin zum Online-Geschäft statt, nichts desto trotz sind Banken, insbesondere auch regionale Volks- und Raiffeisenbanken auch ihren älteren Kunden verpflichtet,

54 Vgl. Vater, D. / Cho, Y. / Sidebottom, P. (2012), S. 6.

55 Vgl. Heckl, D. / Moormann, J. (2005), S. 9.

56 Vgl. Fiducia & GAD IT AG (2016).

57 Vgl. Heng, S. (2014).

58 Vgl. Duderstadt, S. (2006), S. 118.

59 Vgl. Zuther, F.G. (2015), S. 217.

60 Vgl. Oberle, S. (2015), S. 248.

61 Vgl. Emminger, D. / Renner, A. J. (2015), S. 182.

62 Vgl. Emminger, D. / Renner, A.J. (2015) S. 181f.

die bei Schließung einer ländlichen Filiale nicht die Möglichkeit haben, ihre Geschäfte anderweitig zu tätigen.

Diese regionale Verantwortung für alle Mitglieder und Kunden stellt zugleich auch eine der schwierigsten Aufgaben für genossenschaftliche Institute bei der Adaption der Geschäftsmodelle dar. Denn auf der einen Seite gilt es, sich dem digitalen Wandel so schnell wie möglich anzuschließen, um junge, internetaffine Kunden, die den Ertrag von morgen generieren, nicht zu verlieren. Andererseits dürfen diejenigen Kunden nicht vergessen werden, die schon seit Jahrzehnten für den Ertrag verantwortlich sind und die sich dem digitalen Wandel aufgrund des Alters oder der persönlichen Einstellung nicht mehr unterwerfen möchten. Um das Spagat bei der Befriedigung der Bedürfnisse von Offline- und Online-Kunden zu schaffen ist es wichtig, eine Agenda für digitale Angelegenheiten, aber auch für bestehende Strukturen zu formulieren. Volks- und Raiffeisenbanken haben hier zusammen mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken das Konzept „KundenFokus2015“ ins Leben gerufen, bei dem es sich unter anderem um Beratungsqualität und Kundennähe, aber auch um den „webErfolg“ der Institute handelt.⁶³ Allgemein ist es für genossenschaftliche Institute aufgrund ihrer Marktposition und Grundprinzipien eher schwierig, innovative und neue Konzepte in das bestehende Geschäftsmodell zu integrieren, trotzdem muss auch hier der Grundsatz „Stillstand bedeutet Rückschritt“⁶⁴ beachtet werden. Schafft man es, eine gesunde Mischung beider Ansätze fest zu verankern, so kann das genossenschaftliche Prinzip zusammen mit digitalen Innovationen langfristig die sicherere Alternative für Kunden sein und auch den Instituten könnte ein sinnvoller Einsatz eventuell sogar neue Geschäftsfelder öffnen und somit letztendlich zu Rentabilitätssteigerungen führen.

63 Vgl. Seibel, K. (2013).

64 Vgl. Dombret, A. (2016).

5. Fazit

In der vorangegangenen Arbeit wurde der genossenschaftliche Sektor zuerst dargestellt und die Unternehmensstrategie sowie das Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken charakterisiert. Deutlich hervorzuheben sind hierbei die genossenschaftlichen Gedanken Qualität, Fairness und die regionale Verantwortung im Geschäftsgebiet. Diese Grundgedanken sind für die genossenschaftlichen Institute zum einen ein großer Vorteil, denn viele Kunden vertrauen auf die Qualität, Kompetenz und Datensicherheit. Andererseits können sie aber auch zum Hindernis bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells werden, da sich das Wettbewerbsumfeld und die Kundenbedürfnisse von vorwiegend jüngeren Generationen ebenfalls deutlich im Wandel befinden. Um den Ansprüchen junger und älterer Kunden gleichermaßen gerecht zu werden und außerdem konkurrenzfähig auf dem Verdrängungswettbewerb der Bankenbranche zu bleiben, ist es wichtig, die Geschäftsmodelle zu überdenken und den Marktverhältnissen anzupassen, dabei aber die Unternehmensstrategie nicht aus den Augen zu verlieren. Volks- und Raiffeisenbanken vollständig zu digitalisieren und bestehende Filialen der Reihe nach zu schließen sollte ebenso wenig Ziel sein, wie den Megatrend Digitalisierung komplett zu verpassen. Ziel sollte es vielmehr sein, moderne Technologien in den altbewährten „Kern der [Geschäfts-]Strategie“⁶⁵ zu integrieren um somit in der Gesamtheit ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu erreichen, bei der keine der vorhandenen Kundengruppen verloren geht sondern ein Mehrwert für beide Parteien geschaffen wird. Im Bereich der Beratung sollte deshalb der bestehende persönliche Kontakt in der Filiale durch digitale Konzepte und ein Multikanalmanagement ergänzt werden. Hinsichtlich der Filialstruktur von Regionalbanken sollten große Hauptstellen so weit wie möglich auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden, um Kunden zum Wohlfühlen einzuladen. Filialschließungen sollten grundsätzlich nur dann vollzogen werden, wenn es nicht mehr abwendbar ist und auch dann muss den Kunden in diesem Gebiet unbedingt Ersatz beispielsweise in Form einer mobilen Beratung geboten werden. Abschließend ist zu bemerken, dass zwar Stillstand gleichbedeutend mit Rückschritt zu sehen ist, die Stabilität im Geschäftsmodell allerdings noch lange keinen Stillstand bedeutet.⁶⁶ Aufgrund ihrer langen Tradition und dem gewonnenen Vertrauen sind Volks- und Raiffeisenbanken deshalb zukunftsfähig, sofern sie Anpassungen an ihrem Geschäftsmodell vornehmen und die Online- und Offline-Welt optimal miteinander verknüpfen.

65 Vgl. Vater, D. / Bergmann, M. (2015), S. 3.

66 Vgl. Dombret, A. (2015).

Literaturverzeichnis

- Bernhardt, K. (2014): Filialnetz von deutschen Banken lichtet sich, in KFW ECONOMIC RESEARCH: Fokus Volkswirtschaft, Frankfurt a.M., Nr. 49, 2014, S. 1-4.
- Bieger, T. (2011): Innovative Geschäftsmodelle – Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag, 2011.
- Blut, M. (2007): Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung – Verhaltenstheoretische Fundierung und empirische Analyse, GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 2008.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2016a): Privatkunden, online im Internet, <https://www.vr.de/privatkunden.html>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2016b): Was wir anders machen – Idee der Genossenschaftsbanken, online im Internet, <http://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftsbank.html>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Brettschneider, F. (2013): Die „Bank der Zukunft“ aus Sicht der Digital Natives, Universität Hohenheim, online im Internet, http://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2013-10-10_Bank_der_Zukunft.pdf. vom 14.10.2013. Abfrage vom 23.03.2016.
- Dapp, T. F. (2016): Darf ich Ihnen den Mitarbeiter des Monats vorstellen: Kollege Algorithmus, online im Internet, [https://www.dbresearch.com/servlet/reweb2.ReWEB?document=PROD0000000000381475&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD\\$RSNN000000000256276&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD](https://www.dbresearch.com/servlet/reweb2.ReWEB?document=PROD0000000000381475&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD$RSNN000000000256276&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD), vom 05.01.2016, Abfrage vom 19.03.2016.
- Dapp, T. F. (2015) in Deutsche Bank AG (Hrsg.): FinTech reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem, Frankfurt a.M., 2015.
- Deutsche Bundesbank (2016): Das Banken- und Finanzsystem – Das Wichtigste im Überblick online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Dossier/Service/schule_und_bildung_kapitel_4.html, Abfrage vom 27.02.2016.
- Deutsche Bundesbank Eurosystem (2015): Geld und Geldpolitik, Frankfurt a.M., 2015.
- Deutsche Bundesbank Eurosystem (2016a): Bankenstatistik Januar 2016 – Statistisches Beiheft 1 zum Monatsbericht, Frankfurt a.M., 2016.
- Deutsche Bundesbank Eurosystem (2016b): Monatsbericht April 2015 – BStrukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, Frankfurt a.M. 2015.
- Dombret, A. (2015): Aussitzen ausgeschlossen – Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland?, Eröffnungs-Vortrag beim Bundesbank Symposium "Bankenaufsicht im Dialog", Frankfurt a.M., Rede vom 08.07.2015 online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_07_08_dombret.html, Abfrage vom 19.03.2016.

- Dombret, A. (2016): Die Herausforderung der Digitalisierung für Banken und Bankenaufsicht, Vortrag beim Finanzplaner-Forum Österreich, Wien, Rede vom 23.02.2016, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2016/2016_02_23_dombret.html vom 23.02.2016. Abfrage vom 19.03.2016.
- Don, C.D. (2015): Radikale Vernetzung – Eine mögliche Zukunft der Kundenberatung von Übermorgen, in: Seidel, M. / Liebetrau, A. (Hrsg.), *Banking & Innovation 2015*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S.175-180.
- Duderstadt, S. (2006) in Berger, R. (Hrsg.): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – Konzeption für das Retailbanking, Rostock: Deutscher Universitäts Verlag, 2006.
- Dümmler, M / Steinhoff, V. (2015): Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten, in: Brock, H. / Bieberstein, I. (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 75-92.
- Emminger, D. / Renner, A. J. (2015): Zeitgemäße Beratung im Netz in Seidel, M. / Liebetrau, A. (Hrsg.), *Banking & Innovation 2015*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 181-185.
- Fiducia GAD IT AG (2016): Der Finanzmanager, online im Internet, <https://www.onlinefinanzmanager.de/der-finanzmanager/ueber-den-finanzmanager.html>, Abfrage vom 06.03.2016.
- Genossenschaftsverband Bayern e.V. (2016): Regionalprinzip im deutschen Bankensektor erhalten, online im Internet, <https://www.gv-bayern.de/standard/artikel/regionalprinzip-im-deutschen-bankensektor-erhalten-3086>, Abfrage vom 04.03.2016.
- Großklaus, R.H.G (2015): Positionierung und USP - Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015.
- Hecker, F. (2012): *Management-Philosophie: Strategien für die Unternehmensführung; Grundregeln für ein erfolgreiches Management*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Heckl, D. / Moormann, J. (2005): Modellierung von Geschäftsprozessen an Beispiel des mittelständischen Firmenkundengeschäfts, in: *BIT Banking and Innovation Technology* 6, Band 6 Nr.3, 2005, S. 9-24.
- Heinemann, G / Gehrckens, M. / Adams, R. (2015): Digital Services und Commerce der Zukunft – Was können Finanzdienstleistungsunternehmen vom Handel von Morgen lernen?, in: Brock, H. / Bieberstein, I. (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag, 2015, S. 141-172.
- Heng, S. (2014) in Deutsche Bank AG (Hrsg.): Medien – neue Angebote und Anbieter verändern das Geschäft fundamental, online im Internet, http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB;RWSESSIO-NID=5A3CAF2FB4402C3BC13BD3B38B3F1E65.srv-tc1-dbr-de?rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000337418 vom 24.06.2014, Abfrage vom 22.03.2016.

- Heuer, S. (2015): Digitale Weltwirtschaft. Digitalisierung als Fluch oder Segen? Oder beides?, in: *change – Magazin der Bertelsmann Stiftung*, 01/15, 2015, S. 42-45.
- Hoffmeister, C. (2013): *Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen*, München: Carl Hanser Verlag, 2013.
- Keck, M. / Mertes, S. (2015): Einfluss der Digitalisierung auf die Bankfiliale – neue Technologien für mehr Kundennähe, in: Seidel, M. / Liebetrau, A. (Hrsg.), *Banking & Innovation 2015*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 195-200.
- Number26 (2016): Pressemitteilungen, online im Internet, <https://number26.de/presse/> vom 26.01.2016, Abfrage vom 16.03.2016.
- Oberle, S. (2015): Interaktive Finanzberatung – Filiale, Online & Co. im Multikanal, in: Brock, H. / Bieberstein, I. (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 239-256.
- Pfeiffer, S. (2015): Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Produktion – Hype oder Megatrend?, in: bpb (Hrsg.), *Aus Politik und Zeitgeschichte – Megatrends*, 31-32/2015, 2015, S. 6-12.
- Porter, M. E. (2014): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt a.M: Campus Verlag, 1985.
- Praeg, C.-P. (2014), in: Bauer, W. (Hrsg.), *Trendstudie Bank & Zukunft 2014, Transformation der Banken – Neue Wege zu Innovationen und Wachstum*, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2014, S. 1-12.
- Schallmo, D. (2013): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag, 2013.
- Seibel, K. (2015): Volksbank-Kunden droht Riesen-Schließungswelle, in: *Die Welt* (Hrsg), online im Internet, <http://www.welt.de/finanzen/article144056892/Volksbank-Kunden-droht-Riesen-Schliessungswelle.html> vom 15.07.2015, Abfrage vom 17.03.2016.
- Seibel, K. (2013): Volksbanken entdecken Neuland im Internet, in: *Die Welt* (Hrsg), online im Internet, <http://www.welt.de/finanzen/article117845543/Volksbanken-entdecken-Neuland-im-Internet.html> vom 08.07.2013, Abfrage vom 19.03.2016.
- Semle, F. (2012): Banken und Social-Media – Das Social-Media-Dilemma, online im Internet, <http://pr-blogger.de/2012/02/21/banken-und-social-media-teil-4-das-social-media-dilemma/> vom 12.02.2012, Abfrage vom 19.03.2016.
- Sinn, W. / Schmundt, W. (2015) in Bain&Company (Hrsg.): *Deutschlands Banken 2015 – Die 25-Milliarden-Ergebnislücke*, München, 2015.
- Stalla, C. (2015): Multikanalstrategie – Optimierung des Multikanalvertriebs in mittelständischen Finanzinstituten, in: Brock, H. / Bieberstein, I. (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 209-223.

Tietz, B. (1988): *Marktbearbeitung morgen: neue Konzepte und ihre Durchführung*, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1988.

Vater, D. / Bergmann, M. (2015) in Bain&Company (Hrsg.): *Loyalität im Privatkundengespräch: Erfolgsmodell Omnikanal*, 2015.

Vater, D. / Cho, Y. / Sidebottom, P. (2012) in Bain&Company (Hrsg.): *Retail Banking: Die digitale Herausforderung*, 2012.

Wikifolio (2016): *Wie alles begann, online im Internet*, <https://www.wikifolio.com/de/de/ueber-wikifolio/unternehmen/firmengeschichte>, Abfrage vom 16.03.2016.

Zillmann, M. (2012) in Lünendonk GmbH (Hrsg.): *Trendstudie zur Zukunft der Banken 2020 – Trends, Technologien, Geschäftsmodelle*, online im Internet, <http://lunen-donk-shop.de/Luenendonk-Publikationen/Trendpapier-studie/Luenendonk-Trendstudie-Zukunft-der-Banken-2020.html> vom 17.11.2012, Abfrage vom 16.02.2016.

Zuther, F.G. (2015): *Personal Finance Management als Beratungsinnovation von Banken?*, in: Seidel, M. / Liebetrau, A. (Hrsg): *Banking & Innovation 2015*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 213-217.

Felix Kalinasch

NFC am PoS - Kritische Hinterfragung neuer NFC Technologien und deren Anwendungen mit Fokus auf Apple Pay

1. Einleitung	129
2. NFC am PoS – die Technik	130
2.1 Funktionsweise	130
2.2 Der Faktor Komfort	130
3 Apple Pay	130
3.1 Funktionsweise	131
3.2 Wettbewerbsumfeld	131
3.3 Nutzungsquote von Apple Pay	133
4 PoS im Einzelhandel	133
4.1 Aufbau des PoS	133
4.2 Ablauf der verschiedenen Bezahlvorgängen am PoS	134
4.2.1 Bartransaktion	134
4.2.2 Debitkartentransaktion	134
4.2.3 NFC Transaktion per Smartphone	136
4.3 Bedeutung	137
5 Kritische Würdigung	138
5.1 Chancen und Risiken	138
5.2 Handlungsempfehlung und deren Grenzen	140
Literaturverzeichnis	142

1. Einleitung

Für viele Unternehmen in unterschiedlichen Branchen werden die Themen Digitalisierung und neue Technologien wichtige Faktoren sein, um am Markt weiter erfolgreich bestehen zu können. Dabei fängt es schon beim Anbieten neuer Bezahlverfahren am Point of Sale (PoS) an.¹ Klassischerweise wird das Bargeld und die Kartenzahlung beim Bezahlvorgang von Kunden an der Kasse am häufigsten verwendet, sowie von den Händlern angeboten. Neue Technologien gibt es auch im Bereich Zahlungsverkehr beziehungsweise des „bargeldlosen Bezahlen“. Seit 2012 ergänzt ein neues Bezahlverfahren die bisherigen Möglichkeiten des Bezahls in Deutschland an der Kasse. Das Zahlen per Smartphone. Darin steckt die schon fast 10 Jahre alte Near Field Communication (NFC) Technologie. Aktuell ist Sie hauptsächlich durch das kontaktlose Bezahlen mit dem Smartphone oder NFC-fähigen Karten bekannt und wird dort verstärkt verwendet. So kann ein Kunde kleinere Beträge bis beispielhaft 25 Euro ohne Pin oder Unterschriftenprobe bezahlen, indem er seine NFC fähige Karte auf das Terminal legt.² In einem Artikel des Magazins Focus wird dies als „praktisches Bezahlen im Vorbeigehen“ beschrieben. Doch diese Technik ist vielseitig einsetzbar und stellt auch für die Banken eine Neuerung da. Diese müssen sich mit der Umrüstung der EC-Karten, Sicherheit und dem Bereitstellen von NFC-fähigen Bezahlssystemen beschäftigen.³

Im Folgenden werden anfänglich die Funktionsweise der NFC-Technologie erläutert und mögliche Einsatzbereiche genannt. Durch das Bestehen der NFC-Technologie im Bereich Mobile Payment von Apple, lassen sich Erfahrungen im Nutzungsverhalten der Kunden und besonders das Wettbewerbsumfeld aufzeigen. Im weiteren Verlauf werden die unterschiedlichen Abläufe der Transaktionen an der Kasse dargestellt und sowohl die Sicht, als auch die Bedeutung für den Einzelhandel in den Fokus gerückt. Abschließend werden in der kritischen Würdigung die Chancen gegenüber den Risiken abgewägt und eine Handlungsempfehlung mit Grenzen aufgezeigt.

1 Vgl. Celko, M. Janszky, S. (2014), S. 49, online.

2 Vgl. Lerner (2013), S. 122 ff.

3 Vgl. Focus Money (2013), online.

2. NFC am PoS – die Technik

3 Apple Pay

Das amerikanische Unternehmen Apple erweiterte im Jahr 2014 die angebotenen Dienste um ein Bezahlungssystem, das auf Basis der NFC Technologie funktioniert. Dieser Dienst namens „Apple Pay“, arbeitet mit dem Austausch der Zahlungsinformationen über den Funkstandard NFC.¹⁷ Derzeit wird es bereits in Amerika, England und China zum Bezahlen am PoS eingesetzt. Viele weitere Länder sollen folgen, sind aber aus Sicht von Apple noch nicht konkret Bekannt gegeben worden.¹⁸ Zunächst wird die Funktionsweise von „Apple Pay“ erläutert. Anschließend werden durch die Verbreitung, in bereits einigen Ländern, die Nutzungsquote und das Wettbewerbsumfeld beschrieben.

17 Vgl. Entwickler (2015), online.

18 Vgl. GIGA (2015), online.

3.1 Funktionsweise

Apple Pay basiert, wie im oberen Teil beschrieben, auf der NFC-Technologie und integriert das Smartphone (in diesem Fall iPhone) in den Bezahlvorgang/-Prozess. Die Besonderheit bei diesem Dienst von Apple ist die Sicherheitstechnologie. Bei der Zahlung per Karte muss der Kunde die Zahlung durch seine Unterschrift oder die Eingabe seiner persönlichen Identifikationsnummer bestätigen. Bei der Zahlung mit dem Smartphone haben andere Hersteller diese Authentifizierung mit der Eingabe der PIN übernommen. So erfolgt die Zahlung und Datenübertragung erst durch die Bestätigung. Dies wird bei „Apple Pay“ durch die hauseigene Fingerabdrucktechnologie „Touch ID“ geregelt. Dabei dient der persönliche Fingerabdruck, der vorher hinterlegt wird, als Identifikationsinstrument beim Bezahlvorgang. Befindet sich ein kompatibles Lesegerät, welches eine Zahlungsanfrage sendet, in Reichweite, so bekommt der Nutzer eine Mitteilung auf sein iPhone. Er wird aufgefordert, diesen Datenaustausch, beziehungsweise diese Transaktion durch das Auflegen seines Fingers auf den „Home Button“, einen physischen Knopf, zu bestätigen. Das Gerät vergleicht den Fingerabdruck mit dem jeweilig hinterlegten und gibt die Zahlung bei Übereinstimmung frei. Die Zahlung kann aktuell nur über eine hinterlegte Kreditkarte abgewickelt werden. Diese Sicherheitskomponente in Verbindung mit der kontaktlosen Zahlungsweise durch den Funkstandard NFC ergibt gemäß Statistiken den größten Kundennutzen. Der Bezahlvorgang per „Apple Pay“ kann über die bestehenden Zahlungsverkehrsnetze von Banken, Sparkassen, Händlern und Kreditkartenanbietern abgewickelt. Es muss lediglich ein Austausch oder eine Modifizierung der Hardware in Form eines neuen NFC-fähigen Kassenterminals am Point of Sale des Händlers durchgeführt werden. Eine Übertragung der Zahlungsdaten des Kunden, wie zum Beispiel die persönliche Kreditkartennummer oder das Ablaufdatum, erfolgt indirekt. Der Kunde hinterlegt seine Kreditkartendaten nicht auf dem Smartphone, sondern auf den hauseigenen Rechnern von Apple. Nun wird eine sogenannte Device Account Number, zu Deutsch Gerätekontonummer, erzeugt. Diese wird dem Händler beim Zahlungsvorgang über „Apple Pay“ mitgeteilt. Anschließend reicht er die fiktive Kontonummer (Gerätekontonummer) ein und erhält die hinterlegten Kreditkartendaten des Kunden, die er wie gewohnt als Kreditkartenzahlung buchen und einreichen kann. Dadurch erhöht sich der Sicherheitsaspekt. Die ausgelesene Nummer ist für Unberechtigte nicht sofort verwendbar, da der Empfänger bei Apple registriert sein muss, um an die Kreditkartendaten des Kunden zu gelangen. Durch eine Isolation der Gerätekontonummer von anderen Softwarebestandteilen des Mobilfunkgerätes, soll diese vor Angreifern schützen.¹⁹

3.2 Wettbewerbsumfeld

Im Bereich Mobile Payment gibt es aktuell sehr viele Anbieter. Einige haben sich auf nur einen Bereich fokussiert. Andere decken mehrere Bereiche, wie zum Beispiel den Zahlungsverkehr im Online Handel und die Verwaltung von eigenen Konten, ab und wollen diese erneut erweitern. Einer der größten Konkurrenten ist das Unternehmen PayPal. Bekannt als Zahlungsdienstleister für Transaktionen im eCommerce. Dieser plant auch im

¹⁹ Vgl. Apple (2016), online.

stationären Handel tätig zu werden und damit “Apple Pay“, “Samsung Pay“ sowie “Google Wallet“, den bekanntesten mobilen Bezahlungsapplikationsbetreiber, Konkurrenz zu machen.²⁰

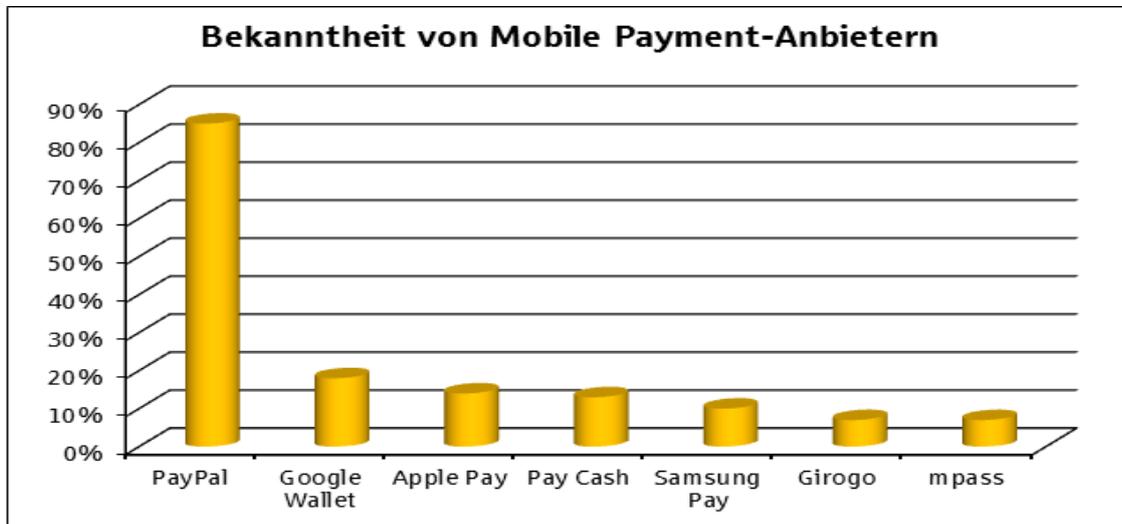


Abbildung 3: Bekanntheit von Mobile Payment-Anbieter ²¹

Die Abbildung 3 zeigt die Bekanntheit von Mobile Payment-Anbieter in. Dabei ist ersichtlich, dass PayPal durch seine bisherige Tätigkeit als Dienstleister für Zahlungen im Online-Handel deutlich bekannter als die anderen Anbieter ist. Dies könnte für den Einstieg im Bereich des stationären Handels, in Verbindung mit der NFC-Technologie, ein möglicher Vorteil sein.²²

Der Autor fokussiert sich auf den Bezahlvorgang Mobile Payment per Smartphone im Zusammenhang mit der NFC-Technologie. Zusätzlich wird dies auch von alternativen Anbietern, wie zum Beispiel GiroGo oder die Kreditkartengesellschaft Mastercard mit “Pay Pass“. Apple war in der Kombination von Bezahlen per Smartphone und dem Funkstandard NFC am Point of Sale, einer der Vorreiter, der es in den USA, Großbritannien und in naher Zukunft auch im asiatischen Raum, zur Einführung und Verbreitung geschafft hat. Eine genannte Wallet kann Zahlungsdaten, Coupons und Kundenkarten in einer App verwalten. Die aktuellen, direkten Konkurrenten von “Apple Pay“ sind Google, mit Google Wallet (Android Pay) und der Mobiltelefonhersteller Samsung (Samsung Pay).²³ Jedoch gibt es auch in den USA einige Startups wie beispielhaft „i-Zettle“ und erfolgreiche Unternehmen wie “Square“, die sich auf die kleinere Unternehmen konzentrieren. Neben dem Anschließen eines zusätzlichen Kartenlesegerätes an das Smartphone und einer App stehen sämtliche Funktionen eines Kassensystems zur Verfügung.²⁴

²⁰ Vgl. Lerner (2013), S. 127 ff.

²¹ Eigene Darstellung angelehnt an Pricewaterhouse Coopers AG (2015), S. 6, online.

²² Vgl. Pricewaterhouse Coopers AG (2015), online.

²³ Vgl. Focus Online (2013), online.

²⁴ Vgl. Lerner (2013), S. 127 ff.

3.3 Nutzungsquote von Apple Pay

In den USA und Großbritannien wird der Bezahlendienst von Apple bereits angeboten und genutzt. Um eine Aussage über die Nutzung von “Apple Pay“ am PoS treffen zu können, werden im Folgenden die oben genannten Länder betrachtet, in denen Kunden direkte Erfahrungen mit dem Dienst gemacht haben. Die weiteren Aussagen basieren auf einer Umfrage zur Nutzung von “Apple Pay“ in den USA und des Vereinigten Königreiches im dritten Quartal 2015. Dabei äußerten sich knapp 40 Prozent dazu, “Apple Pay“ in den letzten Monaten genutzt zu haben. 30 Prozent gaben an, dies noch nicht genutzt zu haben und in Zukunft auch kein Interesse an dieser Applikation zu besitzen. Ein Drittel der Befragten beantwortete die Frage mit „Nein, ich habe “Apple Pay“ nicht genutzt, aber ich könnte mir vorstellen dies in Zukunft zu tun“. Diese zeigt das noch hohe Potenzial im weiteren Zeitablauf für die Nutzung des Bezahlendienstes “Apple Pay“. ²⁵

4 PoS im Einzelhandel

Im stationären Einzelhandel wird der Point of Sale (PoS), zu Deutsch Verkaufsort, immer wichtiger. Er entscheidet über den Erfolg von Produkten, Marken und generell Unternehmen. Es kommen weniger Konsumenten in das Geschäft, die eine klare und eindeutige Einkaufsliste haben, sondern Sie treffen Ihre Kaufentscheidungen erst am PoS.²⁶ Im Folgenden ist die Kaufentscheidung des Kunden bereits gefallen. Der Fokus wird auf den Bezahlvorgang an der Kasse und die verschiedenen angebotenen Möglichkeiten der Bezahlung der Ware vor Ort gelegt. Diese werden zunächst aufgezählt und anschließend näher erläutert.

4.1 Aufbau des PoS

Der Multikanalvertrieb, sprich zum Beispiel über das Internet, ist ein bedeutsamer Erfolgsfaktor für den Einzelhandel. Fast 89 Prozent, der in einer Studie befragten 14 bis 59-Jährigen Kunden schätzen den Aspekt des Anfassens und es Anprobierens des stationären Einzelhandels. Dem gegenüber stehen die Vorteile des Online-Einkaufs zum Beispiel der Möglichkeit der Lieferung nach Hause oder dem Preisvergleich der Ware. Dabei wird der Online- sowie Offline-Handel koexistieren und als jeweils eine Ergänzung des Einkaufens dienen. Dazu gehört auch die moderne Gestaltung der Kassensysteme und angebotenen Zahlungsalternativen für den Kunden. Auf Diese wird sich nachfolgend konzentriert.²⁷ Grundlegend besteht der Kassenbereich am Point of Sale aus der Kasse, dem Kartenterminal und daneben noch aus der menschlichen Komponente, dem Kassenspersonal. Die Kasse dient als Aufbewahrungsgesetz des Bargeldes und Registriergerät aller Geschäftsvorfälle, die über diese Stelle abgewickelt werden. Das Kartenterminal ist ein zusätzliches Gerät, das mit der Kasse verbunden ist und die Zahlung mit im Geschäft akzeptieren Karten ermöglicht. Die neueren Geräte beinhalten ergänzend die Funktion

²⁵ Vgl. Statista (2015), online.

²⁶ Vgl. Gröppel-Klein (2007), online.

²⁷ Vgl. Presseportal (2014), online.

für NFC-Transaktionen. Der detaillierte Ablauf der einzelnen Transaktionen wird im nächsten Abschnitt erläutert.²⁸

4.2 Ablauf der verschiedenen Bezahlvorgängen am PoS

Der Bezahlvorgang am Point of Sale im Einzelhandel läuft klassischerweise über zwei verschiedene Arten ab. Der Kunde zahlt seinen Einkauf entweder bar oder aber mit Girogeld.²⁹ Die Verbreitung der NFC-Technologie im Bereich des bargeldlosen Bezahlschreitet weiter voran. In einigen Geschäften wird diese Technologie beim Bezahlvorgang bereits angeboten. Nachfolgend werden die einzelnen Abläufe der unterschiedlichen Bezahlvorgänge am Point of Sale beschrieben. Dabei wird das Vorgehen des Kunden, aber auch die Sicht des Händlers beleuchtet und immer der Fall eines Einkaufs im Geschäft, aber mit veränderter Bezahlweise dargestellt.

4.2.1 Bartransaktion

Das Bankguthaben ist elektronisch auf dem jeweiligen Konto hinterlegt und nennt sich Buchgeld. Durch das Abheben von Geld am Schalter oder Geldautomat der Bank wird dieses zu Bargeld. Im Laden sucht der Kunde die Ware und zeigt diese an der Kasse vor. Das Kassensystem scannt die etikettierte Ware mit dem Barcode-Scanner ein. Das Kassensystem summiert die Beträge der Artikel auf und zeigt dem Mitarbeiter den Rechnungsbetrag an. Nun wird der Kunde nach der Bezahlart gefragt. In diesem Fall bezahlt er mit Scheinen und Münzgeld. Die angestellte Kassierer/-in prüft das Bargeld auf Echtheit. Erfolgt diese Prüfung positiv, so sortiert sie das erhaltene Geld in den Bestand der Handkasse ein und gibt dem Kunden das passende Rückgeld. Dieser Prozess wiederholt sich im Laden am Tag vielfach. Die Angestellten müssen am Ende des Tages eine Kassenaufnahme machen und das Bargeld, mit dem Saldo der elektronischen Kasse abgleichen. Dabei kann es zu positiven oder negativen Kassendifferenzen kommen. Das Bargeld wird meist in einem Tresor am Standort des Geschäftes gelagert, bis es beispielweise einmal wöchentlich von einem Geldtransportunternehmen zur jeweiligen Bank gebracht und wird dem Konto gutgeschrieben.³⁰

4.2.2 Debitkartentransaktion

Der Kunde sucht sich wie im oberen Teil die Ware aus und geht damit zur Kasse. Dabei wählt der Kunde diesmal die Bezahlart der Bankkarte (Debitkarte) aus. Nun aktiviert das Kassensystem das Kartenterminal, der zu zahlende Betrag wird angezeigt und die Karte kann vom Kunden in das Terminal eingeführt werden. Bei der Kartenzahlung gibt es einige Verfahren, die sich von der Abwicklung am Point of Sale und Verarbeitung der Zahlung im Hintergrund unterscheiden. In diesem Teil beschränkt sich der Autor auf die bargeldlosen Zahlungsarten Electronic Cash und elektronisches Lastschriftverfahren,

²⁸ Vgl. Frank (1990), S. 41f.

²⁹ Vgl. Handeljournal (2015), online.

³⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 56 ff., online.

kurz ELV. Beides sind Lastschriftverfahren, die sich jedoch in der Zahlungsgarantie unterscheiden.³¹

Beim Electronic Cash Bezahlvorgang besteht eine dauerhafte Leitung des Terminalgerätes an der Kasse zur zentralen Datensammelstelle oder den einzelnen Banken. Dabei wird beim Bezahlvorgang mit der Debitkarte eine PIN-Eingabe gefordert. Der Kunde gibt seine persönliche Identifikationsnummer ein und bestätigt diese mit der grünen Taste. Im Hintergrund werden Daten, die auf seiner gespeicherten Karte sind, sowie die PIN durch die dauerhaft bestehende Verbindung an die Bank oder eine zentrale Autorisierungsstelle gesendet. Dort findet eine Prüfung auf Zahlungsfähigkeit und Abgleich mit der internationalen Datenbank statt. Erfolgt daraus eine positive Meldung, so wird das zurück an das Kartenterminal der Kasse gemeldet und die Bezahlung kann durchgeführt werden. Es besteht eine Zahlungsgarantie für den Händler. Der fällige Betrag wird dem Kunden auf seinem Konto belastet und dem Händler gutgeschrieben. Fällt diese Überprüfung aus irgendeinem Grund negativ aus, wird die Zahlungsanfrage abgewiesen und der Kunde muss ein anderes Zahlungsmittel verwenden.³²

Der Ablauf einer ELV Zahlung erfolgt ähnlich wie die oben genannte Variante Electronic Cash. Der Kunde steckt seine Bankkarte in das Lesegerät der Kasse. Dabei gibt es keine Onlineverbindung, zur Autorisierungsstelle, für die Prüfung der Zahlung, sondern der Kunde unterschreibt eine Einzugsermächtigung und das kassenpersonal überprüft die getätigte Unterschrift, mit der auf seiner Karte. Der Händler reicht die Lastschriftdaten digital bei seiner Bank ein. Es besteht aber keine Zahlungsgarantie, da die Zahlung offline abgewickelt wird. Durch die Unterschrift auf der Einzugsermächtigung hat der Kunde der Abbuchung von seinem Konto zugestimmt. Bei Nichteinlösung der Lastschrift werden die persönlichen Daten seiner Bank an den Händler übermittelt.³³

31 Vgl. Zahlungsverkehrsfragen (2016), online.

32 Vgl. Lerner (2006), S. 25 ff.

33 Vgl. Schöchle (1992), S. 47 ff.

4.2.3 NFC Transaktion per Smartphone

Bei der Bezahlung durch das Smartphone per NFC gibt es einige Applikationen von unterschiedlichen Entwicklern. Sie differenzieren sich bei der Zahlungsabwicklung. Deshalb beschreibt der Autor diesen Ablauf vereinfacht und am Beispiel des Bezahlendienstes "Apple Pay". Die Abbildung 4 veranschaulicht die jeweiligen Abläufe zwischen den Beteiligten.

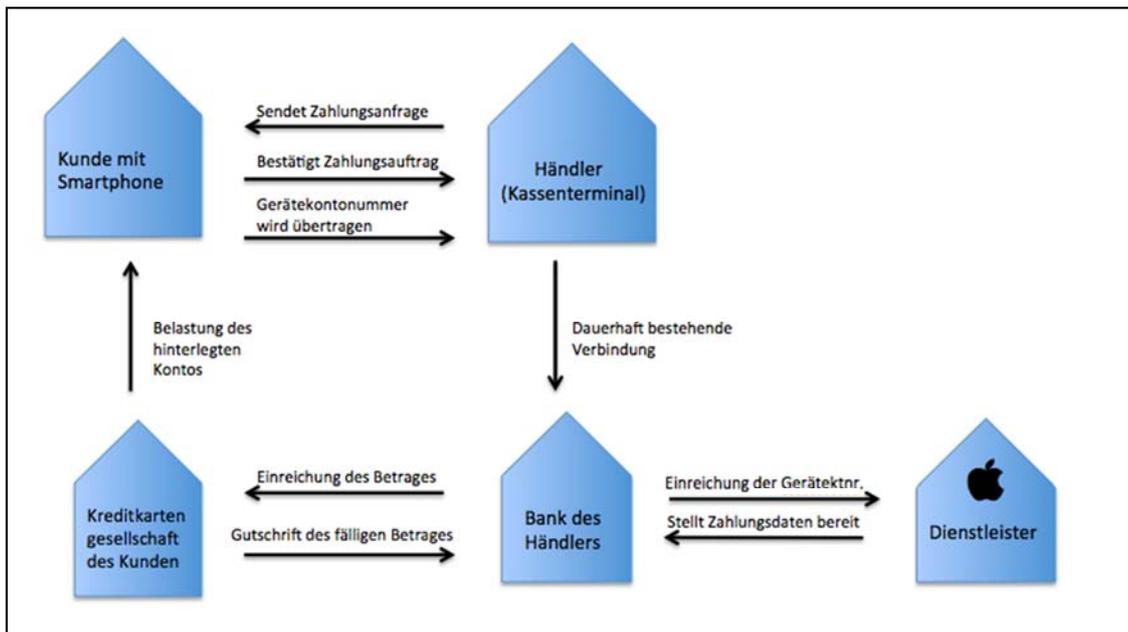


Abbildung 4: Abläufe zwischen den Beteiligten bei einer NFC Zahlung ³⁴

Der Kunde legt, wie bereits bei den beiden Varianten davor beschrieben, seine Ware auf das Förderband, die von dem Kassenspersonal eingescannt wird. Beim Bezahlvorgang wählt der Kunde die NFC-Transaktion aus. Das Kassenterminal sendet eine Zahlungsanfrage per NFC, die beim Vorhalten des Smartphones auf dem Display erscheint und bei diesem Beispiel durch einen Fingerabdruck bestätigt wird. Es findet eine Übertragung der Gerätekontonummer über NFC an das Kassenterminal statt. Kunde und Händler bekommen eine sofortige Bestätigung. Die Nummer wird durch die dauerhaft bestehende Leitung zur abwickelnden Bank des Händlers übermittelt und kann dort beim Dienstleister eingereicht werden. Dieser sendet die hinterlegten Zahlungsinformationen des Kunden über die Standleitung zur Bank zurück an das Terminal. Die Übertragungen werden jeweils separat Verschlüsselt. Der Händler reicht die Daten bei seiner Bank ein, diese leitet sie dann an die Kreditkartengesellschaft weiter. Nach einer bestimmten Frist erhält die Bank den Betrag und schreibt sie dem Händler gut. Im Gegenzug wird das Kartenkonto des Kunden belastet.³⁵

³⁴ Eigene Darstellung angelehnt an Apple (2016), online.

³⁵ Vgl. IT-Finanzmagazin (2015), online.

4.3 Bedeutung

Die Wahl der geeigneten Zahlungssysteme ist für den Händler sehr wichtig. Dabei muss er die Wünsche des Kunden berücksichtigen sowie seine Kostenstruktur und die Risiken der Zahlungsarten im Blick behalten. Der Händler kann individuell entscheiden, welche Karten er als Zahlungsmittel in seinem Geschäft akzeptiert.³⁶ Bei der Beratung kann er sich an seine Bank oder einen der zahlreichen Netzbetreiber für Kassensysteme wenden.

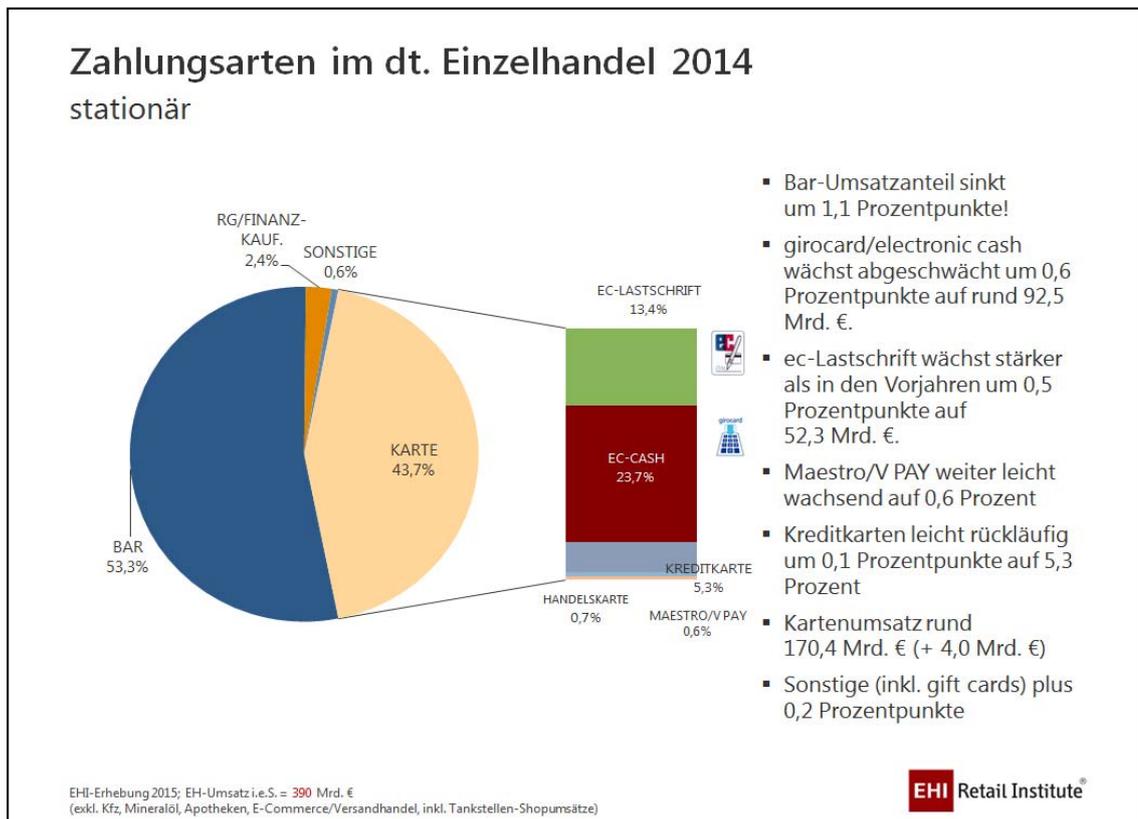


Abbildung 5: Zahlungsarten im deutschen Einzelhandel aus dem Jahr 2014 ³⁷

Die Abbildung 5 zeigt die einzelnen Anteile der Zahlungsarten im deutschen Einzelhandel aus dem Jahr 2014. Dabei wurden insgesamt 53,3 Prozent des Umsatzes bar durch den Kunden gezahlt. 43,7 Prozent wurden bargeldlos über Kartenzahlungen getätigt. Daraus kann man den immer noch wichtigen Stellenwert von Bargeld in der deutschen Gesellschaft erkennen. Jedoch ist das Volumen der Transaktionen mit Debitkarten nicht zu unterschätzen. Deutschlandweit sind ca. 100 Millionen Debitkarten im Umlauf und es gibt rund über 740.000 Akzeptanzstellen des EC-Verfahrens, das den größten Anteil der bargeldlosen Zahlung per Karte ausmacht. Mehrere Zahlungsmöglichkeiten erhöhen die Schnelligkeit des Bezahlvorgangs und sind für den Kunden bequemer.³⁸ Nicht zu vergessen sind die dabei entstehenden zusätzlichen Kosten für die Zahlungssysteme. Das Bargeld verursacht Kosten im Bereich Transport und Aufbewahrung. Für die Ausgabe von Münzgeld werden in der heutigen Zeit von einigen Banken Gebühren belastet.

³⁶ Vgl. Dittrich / Egener (2012), S. 190.

³⁷ Vgl. Handelsjournal (2015), online.

³⁸ Vgl. BS Card Service (2016), online.

Je nach Kartenart und des Verfahrens gibt es von den Netzbetreibern, sowie den Banken unterschiedliche Gebühren. Meist bestehen diese aus einem fixen monatlichen Teil zum Beispiel für die Miete des Gerätes oder Netzbetreiberpauschalen und aus einem variablen Betrag, der von den Transaktionen und deren Höhe abhängt. Des Weiteren können Kosten für die Autorisierung der Zahlungen und Telefonkosten für den Anschluss entstehen. Von einer genauen Analyse der Kostenstruktur für die einzelnen, angebotenen Möglichkeiten sieht der Autor aus Gründen des Umfangs im Folgenden ab.³⁹

5 Kritische Würdigung

Zunächst wird eine Einordnung vorgenommen, wie sich die allgemeinen Erkenntnisse auf den Einzelhandel in Verbindung mit “Apple Pay“ auswirken können. Abschließend wird eine händlerbezogene Handlungsempfehlung abgeleitet und deren Grenzen aufgezeigt. Dabei liegt der Fokus beider Bereiche auf der Sicht des Einzelhandels.

5.1 Chancen und Risiken

Der Einzelhändler betrachtet bei der Einführung eines neuen Bezahlsystems den Mehrwert für sich und die damit verbundenen Investitionskosten. Nach dieser Vorgehensweise werden im Folgenden die Vor- und anschließend die Nachteile beleuchtet.

Durch die schnelle und einfache Bezahlung per “Apple Pay“ über die NFC-Technologie beschleunigt sich die Zeit, die ein Kunde an der Kasse braucht. Die Zeitersparnis lässt möglicherweise die Anzahl, der in einem bestimmten Zeitraum zu bedienenden Kunden erhöhen und die Wartezeit, bis zum Bezahlvorgang, für den Kunden verringern. Dieser Effekt kann sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken.⁴⁰ Eine weitere Einsparung könnte durch die Übertragung der Daten des Kaufes an das Handy und deren Verwaltung in einer sogenannten Wallet stattfinden. Durch die Aufbewahrung der Daten fällt der Kassenbon in Papierform weg. Zusätzlich ist das zu erwartende, mittelfristige Potenzial für die Nutzung von NFC-Bezahldiensten in Europa vorausgesetzt, die Systemverbesserungen erfolgen und werden zeitnah umgesetzt, enorm. Der Trend geht eindeutig in die Richtung, das Smartphone als Multitaskinggerät weiter auszubauen und alles in einem Gerät elektronisch zu Verfügung zu haben.⁴¹ Die Zielgruppe ist auf Apple-Nutzer und Technik-affine Menschen, die Neuerungen gerne ausprobieren, begrenzt. Bei den Befragten unter 39 Jahren hat jeder Vierte bereits Mobile Payment genutzt und gut jeder Zweite möchte diese Variante künftig öfters nutzen. 63 Prozent der befragten Nutzer, im Alter von 16- bis 29 Jahren, sind vom Mehrwert des Mobile Payment-Verfahrens überzeugt. Durch eine Befragung in Deutschland wurden diese Werte in einer Studie veröffentlicht.⁴²

39 Vgl. Zahlungsverkehrsfragen (2016), online.

40 Vgl. Lerner (2013), S. 35 f.

41 Vgl. Steidl (2015), S. 333 f.

42 Vgl. Pricewaterhouse Coopers AG (2015), online.

Ein weiterer, positiver Punkt sind die geringen fixen Investitionskosten für die Umrüstung, die Multi-Kanal-Anbietern eine Erweiterung der Bezahlungsarten für Kunden anbietet. Die Vernetzung von On- und Offline-Kanälen wird weiter ausgebaut.⁴³ Kunden orientieren sich an der Bequemlichkeit und Einfachheit, die bei “Apple Pay“ gegeben ist. Dabei entfällt die zeitraubende PIN-Eingabe oder das Abgeben der Unterschrift.⁴⁴

Durch eine Kundendatenauswertung ohne Verletzung der Privatsphäre und dem Datenschutz besteht die Möglichkeit den Kundenservice sowie das Marketingbudget effizienter einzusetzen. Dem Kunden kann individuellere Werbung direkt über die NFC-Verbindung bereitgestellt werden. Die Ergänzung von Couponing, Rabatt- und Gutscheinaktionen, die zur Auswahl stehen oder automatisch verrechnet werden können, stellen eine attraktive Möglichkeit für den stationären Handel dar.⁴⁵

Die Chance den Bargeldanteil vom Umsatz zu reduzieren und damit verbundene Kosteneinsparungen zu erzielen besteht zusätzlich. Laut des European Payment Council betragen die Kosten für die Akzeptanz von Bargeld rund 1,2 Prozent bezogen auf den Umsatz. Diese werden von den meisten Händlern unterschätzt. Eine Regulierung der Transaktionskosten für Kartenzahlungen findet 2015 von der EU statt. Es gibt eine Deckelung der Zahlungskosten mit Debitkarten auf 0,2 Prozent und bei Kreditkarten von 0,3 Prozent der verlangten Bankentgelte für die Abwicklung.⁴⁶ Den genannten Chancen von “Apple Pay“ für den Einzelhandel stehen auch Risiken gegenüber. Diese werden im folgenden Abschnitt dargelegt. Im Einzelhandel haben sich im Zeitablauf der letzten Jahre für Kunden einige Zahlungsalternativen neben Bargeld etabliert. “Apple Pay“ ist neu im Markt und stellt den Mehrwert gegenüber bereits vorhandenen Zahlungsalternativen für die Händler noch nicht bedeutsam heraus. Zudem kennen fast 75 Prozent der Nichtnutzer des mobilen Bezahlers diese Variante, aber es fühlen sich nur 13 Prozent richtig darüber informiert. Dieser Punkt spricht ergänzend gegen die aktuelle Massenakzeptanz aus Sicht des Kunden und somit für geringe Chancen des Zusatznutzens der Einzelhändler.⁴⁷ Risiken können auch im Bereich Technik auftreten. Beim Zahlungsvorgang kann es zu Fehlern oder Abstürzen des Systems kommen. So kommen die positiven Faktoren, wie die Einfachheit und die Schnelligkeit der Bezahlung nicht zum Tragen. Stattdessen führt es beispielhaft zur Verlängerung der Wartezeit.⁴⁸ Das Thema Sicherheit und Datenschutz ist sehr umfangreich und sollte nicht unterschätzt werden.⁴⁹

Wird die Investition in ein neues Terminal für die Akzeptanz von “Apple Pay“ getätigt, so besteht das Risiko, dass Kunden den neuen Bezahlvorgang nicht nutzen und den fixen Ausgaben des Einzelhändlers, kein Mehrwert gegenübersteht.

43 Vgl. KPMG (2014 a), online.

44 Vgl. Ditterich / Egner (2012), S. 190 f.

45 Vgl. Prein (2011), S. 19 f.

46 Vgl. Frankfurter Allgemeine (2015), online.

47 Vgl. KPMG (2014 b), online.

48 Vgl. Kaymaz, Feyyat (2011), S. 66 f.

49 Vgl. Ditttrich / Egner (2012), S. 191

5.2 Handlungsempfehlung und deren Grenzen

Der Händler betrachtet die Einführung eines neuen Verfahrens zur Zahlungsabwicklung in seinem Geschäft, nach dem entstehenden Zusatznutzen und den Kosten. Dadurch kann keine pauschale Aussage über den kompletten Einzelhandel getroffen werden. Für große Einzelhandelsketten mit einer hohen Anzahl der Kunden macht die Einführung von "Apple Pay" mehr Sinn. In Bezug auf die Schnelligkeit des Verfahrens können in gleicher Zeit mehr Kunden bedient werden. Dies verkürzt die Wartezeit und wirkt als positiver Punkt auf die Kundenzufriedenheit. Weitere Voraussetzung für den Mehrwert des Händlers ist, die tägliche Kundenanzahl und die Priorisierung der Schnelligkeit des Bezahlprozesses.⁵⁰ Der zweite Punkt ist die Höhe der Marge des Einzelhändlers. Fällt die Spanne zwischen Verkaufspreis und den Kosten in einem Geschäft sowieso schon gering aus, ist die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz von Bezahlssystemen wie Debitkartenzahlungen oder Kreditkartenzahlungen niedrig. Da der Unternehmer durch diese Annahme auf ein Teil seiner ohne hin geringfügigen Marge verzichtet. Einige Geschäfte nehmen dies in Kauf, um Kunden die Flexibilität beim Bezahlvorgang zu bieten und konkurrenzfähig zu bleiben. Dabei wird anhand des durchschnittlichen Rechnungsbetrages einer elektronischen Zahlung mit "Apple Pay" die Höhe der Marge oder dem Verzicht kalkuliert. Zudem sind Zahlungen von Kleinstbeträgen durch die Kostenstruktur der Transaktionen nicht berücksichtigt.⁵¹

Die Größe des Unternehmens spielt auch bei den Verhandlungen des Vertrags und besonders bei den Gebühren eine bedeutsame Rolle. So haben gewichtige Einzelhandelsgeschäfte oder Ketten eine stärkere Verhandlungsmacht und zahlen dadurch geringere Gesamtkosten für eine Transaktion. Auch wenn in den letzten Jahren europaweit zum Beispiel die Kreditkartentransaktionskosten auf maximal 0,3 Prozent beschränkt wurden, müssen kleinere Händler diese in voller Höhe plus weitere Kosten für die Transaktion bezahlen. Der Vertrag kann mit der jeweiligen Bank individuell gestaltet werden. Kleinunternehmer besitzen keine große Verhandlungsmacht, da sie meist nur geringe Umsätze vorweisen und somit die Einnahmen der Kreditkartengesellschaften nicht so hoch ausfallen. Dennoch könnte sich "Apple Pay" auch für Mittelständler oder Kleinunternehmen lohnen, wenn sie bereits Kreditkartenzahlungen akzeptieren und bewusst eine geringere Marge bei diesen Zahlungen in Kauf nehmen. Es entstehen keine direkten Zusatzkosten für den Händler. Für eine Zahlung über das "Apple Pay" System gelten die gleichen Transaktionskosten wie für eine Kreditkartenzahlung. Die Gebühren von rund 0,15 Prozent (Wert aus den USA) die Apple für die Nutzung veranschlagt, werden der Kreditkartengesellschaft belastet.⁵² Die einzige Investition des Händlers, ist die Neuanschaffung eines Kartenterminals, welches die NFC-Technologie unterstützt.

Für Einzelhandelsgeschäfte, bei denen die Faktoren Schnelligkeit und hohe Kundenanzahl von Kunden keine große Rolle spielt, macht die Akzeptanz von dem Bezahl dienst von Apple weniger Sinn. Zusätzlich gilt dies für bestimmte Branchen bei denen der Bargeldanteil deutlich dominiert und Kleinstbeträge bezahlt werden. Ein gutes Beispiel für

50 Vgl. Lerner (2013), S. 29 f.

51 Vgl. Ditterich / Egner (2012), S. 212.

52 Vgl. Hochschule München (2014), S. 9, online.

ein solches Geschäft ist der Zeitungskiosk. Die Beträge sind gering und werden überwiegend bar bezahlt. Höchstwahrscheinlich bietet dieser Händler auch keine Kartenzahlungen an. Genau dies ist der nächste Punkt. Erfüllen Händler die genannten Faktoren und bieten aktuell keine Kartenzahlungen an, so ist die Einführung von „Apple Pay“ eher uninteressant, da für die Abwicklung ein Kartenterminal mit den bestimmten Verträgen vorhanden sein muss. Die Anschaffung für kleine Händler und bestimmte Branchen bringen Investitionskosten mit sich. Die Transaktionskosten pro Zahlung liegen unterschiedlich hoch und bestehen meist aus einer Mindestgebühr plus variablen Vergütung, am Umsatz gemessen, der Banken für die Abwicklung. Das Apple Pay-Bezahlsystem lässt sich mit der Kreditkartenzahlung vergleichen und lohnt sich deshalb weniger in Branchen, in denen Kartenzahlungen aus Kosten- oder Branchengründen keinen Sinn machen. Hier stellt sich auch die Frage, ob in einer Branche wie dem Vertrieb von Autos oder Luxusuhren eine solche Bezahlmethode Anklang findet beziehungsweise die Kunden dieses Bezahlensystem als gängiges Zahlungsmittel nutzen. Der Autokauf ist für Viele ein besonderes Erlebnis und die Chance eine größere Menge Bargeld in den Händen zu halten.

Schafft es Apple die flächendeckende verbreitete Akzeptanz des Bezahlensystems in Verbindung mit der Verwaltung von allen Zahlungsmitteln und Vorteilsprogrammen durch Zahlung per „Apple Pay“ automatisch in einer Applikation in Einklang zu bringen, so steht einem Erfolg nichts im Weg.⁵³ Die Beschränkung des Dienstes auf Apple-Geräte könnte eventuell Vor- aber auch Nachteile mit sich ziehen. Als Vorteil kann gesehen werden, dass die Nutzung von „Apple Pay“ bei der Kaufentscheidung für ein Smartphone des Herstellers Apple spricht und sich der Absatz der Produkte erhöht. Ein Nachteil kann die aktuelle Nutzung von Apple am Gesamtmarkt von Smartphones weltweit sein. Von allen Smartphone-Nutzern auf der Welt liegt der Anteil von IOS bei nur 13 Prozent.⁵⁴

⁵³ Vgl. Ditterich/Egner (2012), S. 191 ff.

⁵⁴ Vgl. Macwelt (2016), online.

Literaturverzeichnis

- Apple (2016): online im Internet, <https://support.apple.com/de-de/HT201239>, Abfrage vom 28.02.2016.
- BS Card-Service (2016): Karten im Überblick, online im Internet, <https://www.bs-card-service.com/de/terminal-kartenzahlung/zahlkarten-im-ueberblick/debitkarten/>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Celko, M. Janszky, S. (2014): Trendstudie „Die Zukunft des Stationären Handels“, online im Internet, http://2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie_Die_Zukunft_des_stationaeren_Handels_klein.pdf, Abfrage vom 04.03.2016.
- Cepcik, Stefan (2013): Sicherheit von NFC-basierten Anwendungen mit Smartphone Betriebssystemen, Dissertation, Hochschule Ulm, 2013.
- Deutsche Bundesbank (2015): Geld und Geldpolitik, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Schule_und_Bildung/geld_und_geldpolitik.pdf?__blob=publicationFile, Abfrage vom 28.03.2016.
- Dittrich, Alfred; Egner, Thomas (2012): Trends im Zahlungsverkehr, 1. Auflage, Bank Verlag, Köln.
- Entwickler (2015): Apple Pay; Wie funktioniert es und; Wie sicher ist es?, online im Internet, <https://entwickler.de/online/security/apple-pay-sicherheit-funktion-169792.html>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Focus Money (2013): Zahlen im Vorbeigehen, online im Internet, http://www.focus.de/finanzen/banken/kreditkarten-zahlen-im-vorbeigehen_id_3490198.html, Abfrage vom 22.03.2016.
- Frank, Gertraud (1990): Neuere Entwicklungen im elektronischen Zahlungsverkehr, Fritz Knappe Verlag, Frankfurt am Main.
- Frankfurter Allgemeine (2015): Ab Mai sinken die Kreditkartengebühren, online im Internet, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/nachrichten/ab-mai-sinken-die-kreditkartengebuehren-13474714.html>, Abfrage vom 26.03.2016.
- GIGA (2015): Apple Pay; Bezahlen mit iPhone 6, iPhone 6 Plus und Apple Watch, online im Internet, <http://www.giga.de/extra/apple-pay/>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Gröppel-Klein, Andrea (2007): Konsumentenverhaltensforschung am Point-of-Sale, in: Magazin Forschung, 02/2007, Seite 14 bis 19.
- Handeljournal (2015): Zahlungsarten im deutschen Einzelhandel 2014, online im Internet, <http://handelsjournal.de/wp-content/uploads/sites/5/2015/05/Karte-1.jpg>, Abfrage vom 22.03.2016.

- Hochschule München (2014): Das „Mobile Ecosystem“, online im Internet, http://w3-mediapool-ol.hm.edu/mediapool/media/fk09/fk09_lokal/11_forschung/mobility_2020/2-Ausarbeitung_NT-IT_14-15.pdf, Abfrage vom 24.03.2016.
- IT-Finanzmagazin (2015): Apple Pay; Funktion, Kosten und Voraussetzungen, online im Internet, <http://www.it-finanzmagazin.de/apple-pay-funktion-kosten-und-voraussetzungen-18303/>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Kaymaz, Feyyat (2011): User-Anonymität in Mobile Payment Systemen, Dissertation, Hochschule Kassel, 2011.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2014 a): Mobile Payment, online im Internet, <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/flyer-mobile-payment-de.pdf>, Abfrage vom 22.02.2016.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2014 b): Consumer Barometer, online im Internet, <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/consumer-barometer-2-2014-mobile-payment-KPMG.pdf>, Abfrage vom 22.02.2016.
- Lammer, Thomas (2006): E-Money, E-Payment & M-Payment, Physica Verlag, Heidelberg.
- Lange, Josef; Roland, Michael (2010): Anwendung und Technik von Near Field Communication (NFC), Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Lerner, Thomas (2013): Mobile Payment, Vieweg + Teubner Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Macwelt (2016): Bezahlen mit dem Smartphone; Apple Pay kommt aber nicht allein, online im Internet, <http://www.macwelt.de/ratgeber/Apple-Pay-kommt-aber-nicht-allein-9908955.html>, Abfrage vom 28.03.2016.
- o. V. (2012): Neue Karten im Spiel, in: Der Handel, 01/2012, Seite 30 bis 35.
- Prein, Jan (2011): Akzeptanz mobiler Kundenkartenprogrammen bei Konsumenten, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Presseportal (2014): Loco Connect 2014 unterstützt den stationären Handel: Im Konkurrenz mit dem Onlinehandel muss der Einzelhandel jetzt die richtigen Weichen stellen – Die Fachmesse zeigt den Weg zum Kunden, online im Internet, <http://www.presseportal.de/pm/113053/2713453>, Abfrage vom 28.02.2016.
- Pricewaterhouse Coopers AG (2015): Mobile Payment, Repräsentative Bevölkerungsbefragung, online im Internet, <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/mobile-payment-studie.pdf>, Abfrage vom 04.03.2016.
- Schöchle, Sabine (1992): Kartengebundene Zahlungssysteme in Deutschland, Steinau Verlag, Hammer.

- Statista (2015): Nutzung von Apple Pay in den USA und dem Vereinigten Königreich im 3. Quartal 2015, online im Internet, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/481349/umfrage/nutzung-von-apple-pay-in-den-usa-und-dem-vereinigten-koenigreich/>, Abfrage vom 28.03.2016.
- Steidl, Susanne (2015): Zukunft des Bezahlers – Mobile Technologien im Handel, in: Claudia Linnhoff-Popien / Michael Zaddach / Andreas Grahl (Hrsg.), *Marktplätze im Umbruch: Digitale Strategien für Service im Mobilen Internet*, Auflage /Band Berlin/Heidelberg: Springer Vieweg Verlag, Jahr, Seite 333 bis 337.
- Touch and Travel (2010): NFC Infobroschüre, https://www.touchandtravel.de/c/document_library/get_file?uuid=a5dc3efe-e7bd-4fb8-9f58-f310f85904a8&groupId=10157, online im Internet, Abfrage vom 27.02.2016.
- Ubitap NFC Technologies (2016): What is NFC Tag?, online im Internet, <http://www.ubitap.com/whatisnfc>, Abfrage vom 27.02.2016.
- Zahlungsverkehrsfragen (2016): Kosten der Kartenakzeptanz-Netzbetreibern, online im Internet, <http://www.zahlungsverkehrsfragen.de/kartenzahlung/kosten-der-kartenakzeptanz-netzbetreiber>, Abfrage vom 23.03.2016.

ISBN: 978-3-943656-08-4