

WHITEPAPER

---

Starfinanz

*Digitalisierung im  
Firmenkundengeschäft*

---

GEGENWART, LÖSUNGEN, CHANCEN



**1** *In Kürze:*  
MANAGEMENT SUMMARY

*Einleitung:*  
**2** VON DER TRANSFORMATION  
ZUR DISRUPTION

**3** *Überblick:*  
DIGITALISIERUNG IM FINANZMANAGEMENT

*Situation der Banken:*  
**4** STEIGENDE ERWARTUNGEN,  
CHANCEN AUF EFFIZIENZGEWINNE

*Lösungsansätze:*  
**5** VON DER TRANSFORMATION ZUR  
PLATTFORMLÖSUNG

*Die Sparkassen-Finanzgruppe:*  
**6** DIGITALE LÖSUNGSLANDSCHAFT FÜR  
DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT

**7** *Ausblick:*  
CHANCEN DER DIGITALISIERUNG

# Innovation

Wir kombinieren moderne Technologien  
zu innovativen Lösungen.

# 1 In Kürze: MANAGEMENT SUMMARY

---

Kaum eine technische Entwicklung verändert Wirtschaft und Gesellschaft so stark wie die Digitalisierung. Was mit der Umwandlung von analogen in digitale Daten und mit deren Vernetzung über das Internet begann, hat mit immer leistungsfähigeren Computern, mit Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten und mit der Einführung von mobilen Geräten eine völlig neue Dimension erreicht. Heute ist nicht nur der Kontostand jederzeit per Smartphone abrufbar, auch sogenannte Smarthomes und Smart Factories kommunizieren mittels künstlicher Intelligenz längst autonom mit ihren Besitzern, Kunden und Dienstleistern.

Das hat auch die Wirtschaft insgesamt verändert, denn mit den neuen technischen Möglichkeiten entstanden nicht nur neue Vertriebskanäle, Produkte und Dienstleistungen, sondern ganz neue Geschäftsmodelle. Auch das Firmenkundengeschäft der Banken ist von dieser Entwicklung massiv betroffen. Denn Unternehmens- und Firmenkunden treiben die Kernprozesse ihrer Wertschöpfungskette bereits mit digitalen Innovationen voran und entwickeln ihre Abläufe und Infrastrukturen in Richtung Industrie 4.0. Finanzinstitute stecken dagegen eher noch in der ersten Phase dieser Entwicklung, in der digitalen Transformation. Sie sind dabei, ihre klassischen Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren. Dabei wünschen sich die Firmenkunden heute längst komfortablere, schnellere und mobilere Lösungen, von der einfachen Zahlungsabwicklung bis zu komplexen Finanzierungs- und Factoring-Angeboten. Die Lücke zwischen Angebot, technischen Möglichkeiten und Kundenerwartungen im Banking hat längst neue Wettbewerber angelockt: Große Tech-Giganten wie Amazon, Google oder Alibaba, spezialisierte FinTechs wie Holvi oder Funding Circle und selbst etablierte Anbieter von Buchhaltungssoftware dringen mit neuen Konzepten und teils exzellenter Nutzererfahrung in das Firmenkunden-segment vor.

Insbesondere die Zielgruppe der Geschäfts- und Gewerbekunden mit Umsätzen zwischen 30.000 Euro und 2,5 Millionen Euro im Jahr ist in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus von FinTechs, Banken und Tech-Giganten gerückt. Diese Selbstständigen, Freiberufler und kleinen Handwerks- und Gewerbebetriebe stellen rund 60% der deutschen Unternehmen und sind traditionell eine der Hauptzielgruppen der Sparkassen.

Angesichts steigender Kundenanforderungen und schärferen Wettbewerbs ist es entscheidend, dass die Banken ihrerseits die digitalen Innovationen vorantreiben. Dabei geht es längst nicht mehr um Insellösungen, Apps und digitale Leuchtturmprojekte. Es geht auch nicht mehr nur um die Digitalisierung und Automatisierung von Kernprozessen und -produkten im Firmenkundenbanking. Gefordert ist vielmehr, Produkte, Prozesse und Daten so zu vernetzen, dass intelligente Lösungslandschaften entstehen, die einfach mehr bieten: mehr Information, mehr Transparenz und mehr Werte für die anspruchsvollen Firmenkunden von heute und morgen. Solche Plattformen können nicht nur Kernbankleistungen besser und effizienter machen, sondern auch sogenannte Near- und Beyond-Banking-Leistungen wie Buchhaltung, Versicherungen und selbst Mobilitätsleistungen integrieren.

Gerade die Sparkassen haben die Chance, sich durch intelligente und nutzerzentrierte digitale Angebote vom Wettbewerb abzuheben. Schon heute verfügen die Institute mit SFirm, StarMoney Business, dem Finanzcockpit und der Unterschriftenmappe nicht nur über vier intelligente Produkte, die den Kunden die Abwicklung bestimmter Standardprozesse ermöglichen. Zusammen mit der geplanten Plattformlösung speziell für Geschäfts- und Gewerbekunden handelt es sich um Bausteine, mit denen Firmenkunden unterschiedlichster Größe eine echte digitale Lösungslandschaft angeboten werden soll. Diese bildet nicht nur die internen Workflows ab und kann Informationen mobil und in Echtzeit verfügbar machen. Besonders die in Planung befindliche Lösung für Geschäfts- und Gewerbekunden kann auch Anknüpfungspunkte bieten, um die Kunden mit weiteren Angeboten entlang der Wertschöpfungskette rund um Zahlungen, das Finanzmanagement und Buchhaltungsfunktionen an die Sparkassen zu binden und deren lokale Stärke wirkungsvoll zu unterstreichen.

# Einleitung:

## 2 VON DER TRANSFORMATION ZUR DISRUPTION

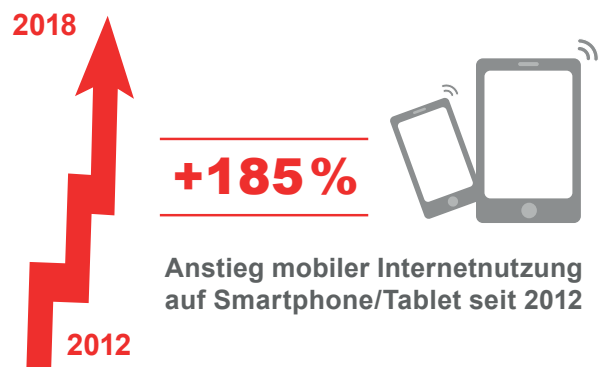
Digitalisierung im ursprünglichen Sinne bedeutet die Umwandlung von analogen zu digitalen Daten: von der Schallplatte zur CD, vom gesprochenen Wort zum getippten Chat, vom papierhaften Beleg im Aktenordner zur digitalen Ablage in der Cloud. Zu den Meilensteinen dieser technikgetriebenen Entwicklung gehören zum Beispiel der Versand der ersten E-Mail durch Ray Tomlinson im Jahr 1971, die Vorstellung des ersten Personal Computers von IBM 1981 und die kommerzielle Entwicklung des Internets zu Beginn der 1990er-Jahre. Die Idee der jederzeit im Netz verfügbaren Information ist noch gar nicht so alt: 1993, also vor 25 Jahren, waren insgesamt erst 130 Websites online, im Jahr 2015 waren es bereits rund 863 Millionen.<sup>1</sup>

Heute versteht man unter dem Schlagwort Digitalisierung vor allem die vielen neuen Möglichkeiten, die durch die Transformation in digitale Daten und durch deren Vernetzung überhaupt erst entstanden sind. Informieren, Konsumieren, Organisieren und Kontakthalten wird nicht nur einfacher, schneller, komfortabler und individueller. Die Digitalisierung ermöglicht auch völlig neue Geschäftsmodelle, deren disruptive Kraft ganze Branchen auf den Kopf stellt und etablierte Anbieter in Bedrängnis bringt. Im privaten Bereich zeigt sich diese Entwicklung zum Beispiel in der Form von Streamingdiensten wie Netflix oder Spotify, Urlaubsbuchungen über Reiseplattformen wie Expedia oder Airbnb und das Bezahlen kleiner Beträge mit dem Smartphone, über PayPal oder Anwendungen wie Kwitt.

Auch im geschäftlichen Umfeld hat die Digitalisierung bereits zu erheblichen Veränderungen geführt. Hier ermöglicht die cloudbasierte Vernetzung von Daten eine schnellere und effizientere Steuerung von Unternehmensprozessen wie zum Beispiel Produktentwicklung, Vertrieb, Lagerhaltung und Buchhaltung über Länder, Zeitzonen und Kontinente hinweg.

Einen weiteren Sprung machte die Digitalisierung zuletzt durch den Ausbau leistungsstarker Datenfunknetze und durch die Entwicklung mobiler Geräte für den Online-Zu-

griff: 2007 stellt Steve Jobs das revolutionäre iPhone vor, nur elf Jahre später nutzen allein in Deutschland bereits 57 Millionen Menschen ein Smartphone.<sup>2</sup> Der nun mögliche mobile Zugriff auf das Internet ist ein weiterer Treiber radikaler Veränderungen: Inzwischen verwenden die Deutschen Smartphones und Tablets nicht nur zum Telefonieren (75%), zur Produktrecherche (53%) und zum Einkaufen (28%). 25% der Männer und 21% der Frauen erledigen auch ihre Bankgeschäfte heute mobil von unterwegs.<sup>3</sup>



Quelle: Star Finanz

Einige der heute größten Technologieunternehmen haben die Chancen von Digitalisierung und Vernetzung früh erkannt. Schon 1995 geht der Online-Händler Amazon an den Start, 1996 wird die Suchmaschine Google entwickelt und 1998 startet mit PayPal der erste Zahlungsanbieter für Einkäufe im Internet. Viele der heute selbstverständlichen Angebote, Algorithmen und Applikationen haben diese Unternehmen mitentwickelt. So steht zum Beispiel Amazon für ein stark kundenzentriertes Geschäftsmodell, für eine intuitive Bedienbarkeit und Nutzerführung, für individualisierte Produktempfehlungen auf der Basis bisheriger Einkäufe und für die professionelle Implementierung der Plattformidee. Denn Amazon ist nicht nur selbst Händler, sondern vor allem die zentrale Schnittstelle zu Millionen von Kunden für andere Anbieter, die ihre Produkte über diese Plattform verkaufen können.

<sup>1</sup>Statista 2018.

<sup>2</sup>Bitkom Research Statista 2018.

<sup>3</sup>FAW Statista 2018.

Bis heute gehören die sogenannten GAFAs, also die Technologiegiganten Google, Apple, Facebook und Amazon, zu den wichtigen Treibern der Digitalisierung. Und das gilt nicht nur in ihrem ursprünglichen Kerngeschäft. Firmen wie Amazon und Google nutzen ihre Marktmacht und ihre Infrastruktur auch für das Wachstum in neue Geschäftsfelder und Branchen hinein. So expandiert Amazon aktuell nicht nur ins Geschäft mit Lebensmitteln und baut seinen eigenen Lieferdienst auf. Auch im Banking ist der Online-Händler längst aktiv. Das Ziel: Händlern und Kunden alle für das Geschäft notwendigen und nützlichen Dienstleistungen aus einer Hand zu bieten, um den Umsatz weiter zu erhöhen.

Amazon hat in den USA, Großbritannien und Japan seit 2011 bereits über 3 Milliarden US-Dollar als Kredit an Kleinunternehmer vergeben, allein zwischen Juni 2016 und Juni 2017 belief sich das Kreditvolumen auf rund 1 Milliarde US-Dollar. Und mit Produkten wie Amazon Pay, Amazon Lending, Amazon Cash oder Amazon Protect bietet das Unternehmen von Payment über Finanzierung bis zu Versicherungen fast die gesamte Wertschöpfungskette der Bankingleistungen an. Den Firmenkunden von Amazon kommt das entgegen, denn Bankdienstleistungen sind nur ein kleiner Teil ihrer kaufmännischen Prozesse und diese sind nur ein kleiner Teil des gesamten Betriebs. Auch die anderen großen Player bewegen sich in diese Richtung, auch Google bietet längst Finanzierungs- und Versicherungslösungen an.

Noch weiter entwickelt sind Baidu, Alibaba und Tencent, die sogenannten BATs. Die Tech-Giganten aus Asien bieten in ihren Heimatmärkten längst eigene FinTechs für Privat- und Geschäftskunden und greifen mit diesen Lösungen im Bereich der Privat- und Geschäftskunden wie beispielsweise WeChat und Alipay direkt im Kerngeschäftsfeld der Banken an. All dies sind gezielte Schritte auf dem Weg, dem Kunden vom Einkauf über die Versicherung und das Investment bis zum Payment ein komplettes digitales Ökosystem zu schaffen, das er nicht mehr verlassen muss.

Diese sogenannte Plattformökonomie ist eine echte, disruptive Veränderung im Vertrieb, die durch die Digitalisierung erst möglich gemacht wurde: Beispiele dafür sind nicht nur Amazon oder Vergleichsplattformen wie CHECK24. Noch weiter gehen Anbieter wie Airbnb und der Taxidienst Uber. Ihre Geschäftsmodelle heben die Grenze zwischen Produzent und Konsument auf und führen zu einer völlig neuen Rollenverteilung. In der sogenannten Sharing Economy kann jeder zum Anbieter werden: Das Spektrum reicht von

Übernachtungsangeboten bei Airbnb über Taxidienstleistungen bei Uber bis hin zu Krediten über Crowdfunding- und -lending-Plattformen. Diese Aufweichung der Rollen hat das Potenzial, ganze Branchen zu transformieren, und stellt für etablierte Unternehmen aus dem Hotel- und Taxigewerbe weltweit erhebliche Risiken dar. Diese Internetplattformen monopolisieren durch ihre Reichweite auch die Schnittstelle zum Kunden – eine Marktmacht, die sie sich durch Provisionen auf alle Transaktionen vergüten lassen.

Am sichtbarsten ist der digitale Wandel bisher zwar im Privatkundenbereich. Aber auch der deutsche Mittelstand investiert kräftig in die Digitalisierung. Aktuell nutzen Unternehmen die neuen technischen Möglichkeiten vor allem zur Vernetzung der Wertschöpfungsketten (33%), zur administrativen Optimierung (32%), für neue Produktionsformen (27%), neue Geschäftsmodelle (19%) und um weitere Effizienzpotenziale zu heben (17%).<sup>4</sup> Dafür investieren 30% der gewerblichen Unternehmen über 10% ihres Umsatzes, 11% der befragten Firmen investieren immerhin 6 bis 10% und 42% der Firmen stecken 1 bis 5% ihres Umsatzes in den Auf- und Ausbau digitaler Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.<sup>5</sup> Den Einsatz der Unternehmen mit Blick auf die Digitalisierung zeigt auch der Deutsche Industrie 4.0 Index der Unternehmensberatung Staufen, der im August 2018 erstmals die 50%-Marke übersprang. Demnach haben 52% der befragten Firmen aus Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- oder Automobilbranche die Digitalisierung einzelner oder aller Prozesse operativ umgesetzt. Im Jahr 2014 waren es erst 15%.<sup>6</sup>



<sup>4</sup>Commerzbank: Digitalisierung im Mittelstand (S. 4).

<sup>5</sup>Ebd.

<sup>6</sup>Staufen AG: Deutscher Industrie 4.0 Index 2018.

Auch wenn der Digitalisierungsgrad nach Unternehmensgröße und -branche noch variieren mag, bleibt die Erkenntnis, dass bei den Firmenkunden die Umstellung auf intelligente, automatisierte und vernetzte Systeme auf breiter Front Einzug gehalten hat: Im Bereich der Logistik und Hafenlogistik können zum Beispiel Container digital nachverfolgt, Auslastungen intelligent optimiert und Lieferungen automatisiert konfektioniert, verpackt und bis zum Empfänger getrackt werden. In der Landwirtschaft werden die Aussaat und Ernte mit GPS-gesteuerten Maschinen dokumen-

tiert, die optimale Menge an Düngemitteln automatisiert berechnet und verteilt oder erzeugte Milchmengen über Melkroboter erfasst, verarbeitet und gegebenenfalls an die zuständigen Förder- und Meldestellen weitergeleitet. Und in der Industrie führt die Vernetzung von Maschinen, Sensoren, Wartungs- und Bestellsystemen zu immer effizienteren Wartungszyklen, bei denen Verschleißteile just in time von der Maschine selbst bestellt oder am Computer entworfene Bauteile mittels Robotertechnik automatisiert gefräst werden können.





# 3 Überblick: DIGITALISIERUNG IM FINANZMANAGEMENT

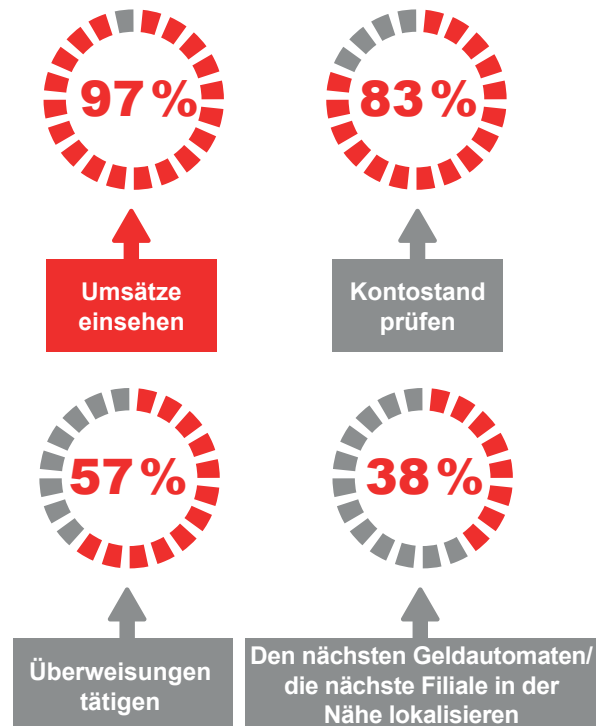
## 3.1 Digitale Angebote: im Privatkundensegment schon Standard

Die erste Welle der Digitalisierung hat auch bei den Themen Bankgeschäfte, Bezahlungsfunktionen und Finanzmanagement längst Einzug gehalten. Bereits 1980 startete die Deutsche Bundespost in Bonn einen Bildschirmtext-Feldversuch. Neben den Versandhäusern Otto, Quelle und Neckermann waren unter anderem TUI und die Verbraucherbank, die heutige Norisbank, daran beteiligt. 200 Kunden in der Testregion Neuss/Düsseldorf konnten das Angebot nutzen und unter \*300# ihre Überweisungen online durchführen. Bei Sparkassen war die Lösung ab 1983 im Einsatz.

Ab 1999 folgte dann die schrittweise Einführung des Internet-Bankings, wie wir es heute kennen. Und die Privatkunden haben das flexible, jederzeit zugängliche digitale Angebot über die Jahre gut angenommen. 2017 erledigten schon 56% der Deutschen ihre täglichen Bankgeschäfte ganz selbstverständlich in der Online-Filiale, das ist eine Steigerung von 24 Prozentpunkten im Vergleich zu 2006.<sup>7</sup> Damit liegen die Deutschen im Europavergleich sogar nur im Mittelfeld, deutlich hinter Dänemark (88%) oder England (64%).<sup>8</sup> Die Deutschen nutzen Online-Banking vor allem, um den Kontostand zu prüfen (99%), für Überweisungen (92%) und Daueraufträge (72%). Eine Beratung zu privaten Finanzthemen über Livechats und E-Mail fragen dagegen bisher nur rund 17% der Nutzer nach.<sup>9</sup>

Mit der Ausbreitung der Smartphones und Tablets hat sich nicht nur der Zugriff über mobile Geräte und Angebote deutlich erweitert. Allein bei den Sparkassen nutzen mittlerweile über sechs Millionen Privatkunden die Online-Banking-App der Sparkassen auf ihrem Handy. Auch die Nutzungsintensität hat seit der Einführung mobiler Banking-Apps erheblich zugenommen. Statt nur einmal pro Woche einen Kontoauszug zu ziehen, prüfen App-Nutzer heute mehrfach am Tag ihre Umsätze. Dieser Trend zum mobilen Zugriff hat sich über alle Banken hinweg durchgesetzt.

## Dafür nutzen Kunden ihre Banking-App



Quelle: YouGov, Horizont (2017)

Interessant ist in diesem Zusammenhang nicht nur die Selbstverständlichkeit, mit der digitales Banking mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist. Wichtiger ist fast, dass sich in den letzten Jahren auch die Akzeptanz und Adoptionsgeschwindigkeit von neuen digitalen Angeboten rasant erhöht hat. Dies betrifft vor allem die Angebote der FinTechs, die in der zweiten Welle der Digitalisierung mit ihren innovativen und nutzerzentrierten Produkten und Services auf den Markt drängen. Neben dem Online-Zahlungsabwickler PayPal und TransferWise, einem Anbieter für internationale Überweisungen, gehören dazu Banking-Apps wie Numbrs, rein Smartphone-basierte Kontolösungen wie N26, digitale Vermögensmanager wie Liquid und Roboadvisors wie Scalable.

<sup>7</sup>Eurostat/Statista 2018.

<sup>8</sup>Ebd.

<sup>9</sup>Bitkom 2018/Statista 2018.

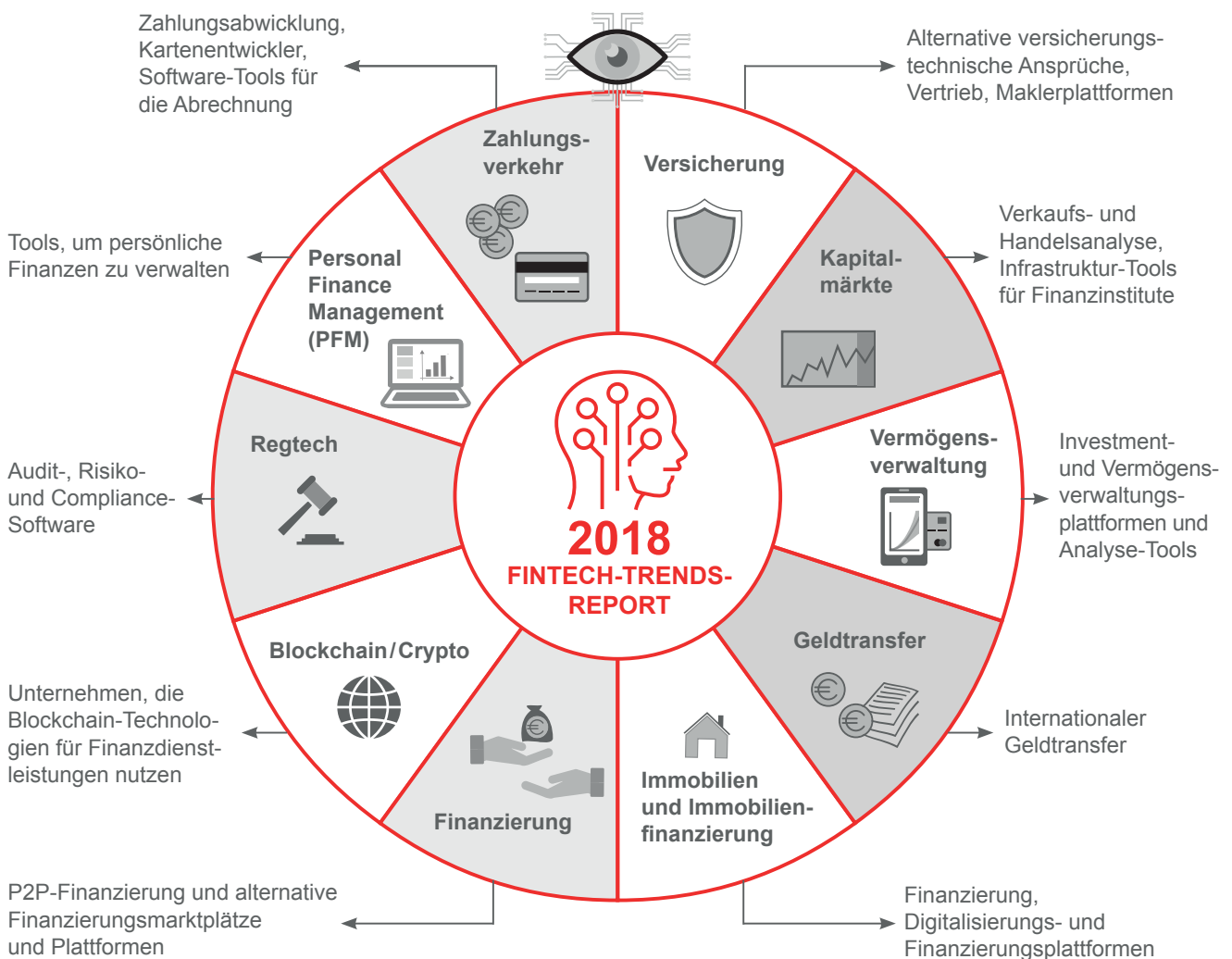
Nach einer Ernst-&Young-Studie von 2017 hatte bereits jeder dritte Privatkunde (33%) innerhalb von sechs Monaten zwei oder mehr solcher innovativen FinTech-Angebote aus dem Bereich Payment, Finanzplanung, Sparen, Finanzierung und Versicherungen in Anspruch genommen. In einer 18 Monate früher veröffentlichten Umfrage von Ernst & Young waren es noch weniger als die Hälfte (16%). Besonders aufgeschlossen sind die Verbraucher für innovative Angebote von FinTechs im Zahlungsverkehr: 50% nutzen solche Apps, 65% können sich dies für die Zukunft vorstellen. Immerhin 13% der Nutzer sind

schon heute aktive Kunden bei fünf oder mehr der jungen Anbieter digitaler Finanzdienstleistungen.<sup>10</sup>

**3.2 Firmenkunden:  
Private Erfahrungen lassen Anspruch steigen**

Bedeutend für das Firmenkundengeschäft der Banken sind diese Zahlen vor allem deshalb, weil auch die Entscheider bei den Firmenkunden in ihrer Rolle als Privatperson diese Services längst und ganz selbstverständlich in Anspruch nehmen. Wie schnell sich die Lücke zwischen

**Das sind die zehn globalen FinTech-Trends**

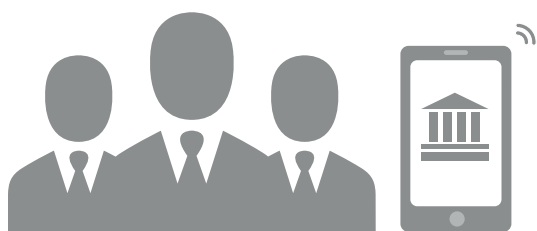


Quelle: CB Insights FinTech Trends 2018

<sup>10</sup>EY FinTech Adoption Index 2017 (S. 6).

privater und geschäftlicher Nutzung von Online-Banking schließt, zeigt die 2017 erschienene Studie zum Corporate Banking von Roland Berger. Demnach ist den Firmenkunden schon heute der digitale Zugang zu ihrer Bank sehr wichtig. 72% der Kunden aus dem Mittelstand nutzen häufig Online-Banking, bei kleineren Firmenkunden und Gewerbekunden sind es sogar 80%.<sup>11</sup> Und wie die 2018 erschienene Studie „Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen“ von BearingPoint zeigt, erfolgt die Verlagerung der Bankgeschäfte zum Selfservice im Online-Banking zum Teil ergänzend, aber durchaus auch anstelle des persönlichen Kontakts mit dem zuständigen Bankberater.<sup>12</sup>

Der digitale Zugang wird auch von Firmenkunden vor allem für die Abwicklung des täglichen Zahlungsverkehrs genutzt: Am wichtigsten ist ihnen eine digitale Lösung für Überweisungen (90%) und Lastschriften (88%) sowie für den Zugang zu den Firmenkreditkarten (72%). Aber auch in den Bereichen Kredit, Finanzierung und Vorsorge wird der digitale Zugang für Firmenkunden immer wichtiger. 2018 gaben bereits mehr als die Hälfte der Firmenkunden an, sie wünschten sich einen digitalen Prozess für Sachversicherungen (57%), gewerbliche Finanzierungen (52%), betriebliche Altersvorsorge (52%) sowie Leasing und Factoring (51%). Noch nicht so stark nachgefragt wird die digitale Lösung bei Themen rund um Geldanlage und Investitionen, allerdings schließt sich auch hier die Lücke: 49% wollen ein volldigitales Sparkonto, 45% ein digitales Wertpapier- und 42% ein Währungsangebot.<sup>13</sup>



**80%**

der kleinen **Unternehmen und Gewerbekunden** nutzen **Online-Banking**

Quelle: Roland Berger 2017

Dazu kommt: Die Erwartungshaltung der Unternehmer und Fachverantwortlichen bei den Firmenkunden ist zwischen 2016 und 2018 mit zunehmender Nutzung von mobilen Geräten wie Tablets und Smartphones deutlich gestiegen. Sie wollen Angebote, die den Komfort, die Geschwindigkeit und den Mehrwert von digitalen Prozesse im privaten Umfeld für das Firmenkundengeschäft replizieren. Das betrifft nicht nur die Kontaktaufnahme über digitale Kanäle wie die Banking-App (+13% auf 36%), einen Videochat (+ 6% auf 16%) und – ganz neu – über Chatbots (19%).<sup>14</sup> Zugenommen hat auch die Erwartung an die Automatisierung und Geschwindigkeit von einfachen und auch komplexen Banking-Dienstleistungen. Nur noch 14% der Firmenkunden haben 2018 Verständnis dafür, wenn eine Kontoeröffnung länger als einen Tag dauert, 75% der Kunden erwarten, dass dieser Prozess innerhalb von einer Stunde abgeschlossen ist. Und auch bei Betriebsmittel- und Investitionskrediten erwarten rund die Hälfte der Firmenkunden eine Bearbeitung innerhalb von einer Stunde, nur noch 35% der Unternehmen haben Verständnis dafür, wenn die Zusage für einen Investitionskredit länger als einen Tag dauert.<sup>15</sup>

Nicht überraschend ist es entsprechend, dass auch FinTechs das Firmenkundengeschäft bereits für sich entdeckt haben. Dazu gehören nicht nur Anbieter von Speziallösungen wie Working Capital Optimization, Supply Chain Financing und Lending, sondern auch die sogenannten Neo-Challenger-Banken, die mit intelligenten Geschäftskonten für kleine Geschäfts- und Gewerbekunden zunehmend in das Kerngeschäft der Banken vordringen. Das Besondere an den Neo-Challenger-Banken: Sie integrieren regelmäßig auch Near-Banking-Leistungen wie Finanzierung und Factoring, Versicherungen oder kaufmännische Prozesse wie die Buchhaltung. Auch Lösungen im Beyond-Banking-Bereich sind echte Innovationstreiber in diesem Segment.

Ein Beispiel für den Erfolg dieser digitalen Herausforderer ist der Finanzierer CRX Markets, ein digitalisierter und weitgehend automatisierter Marktplatz für die Finanzierung von Lieferketten. Der Spezialanbieter vermittelt nicht nur den Verkauf von Forderungen, Unternehmen können auch ihre Verbindlichkeiten über diese Plattform meistbietend an kurzfristig anlegende Investoren wie Versicherungen, Family Offices und Pensionsfonds veräußern. Das Leistungsversprechen der Münchner ist typisch für die modernen FinTechs, er punktet mit Schnelligkeit und

<sup>11</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 18).

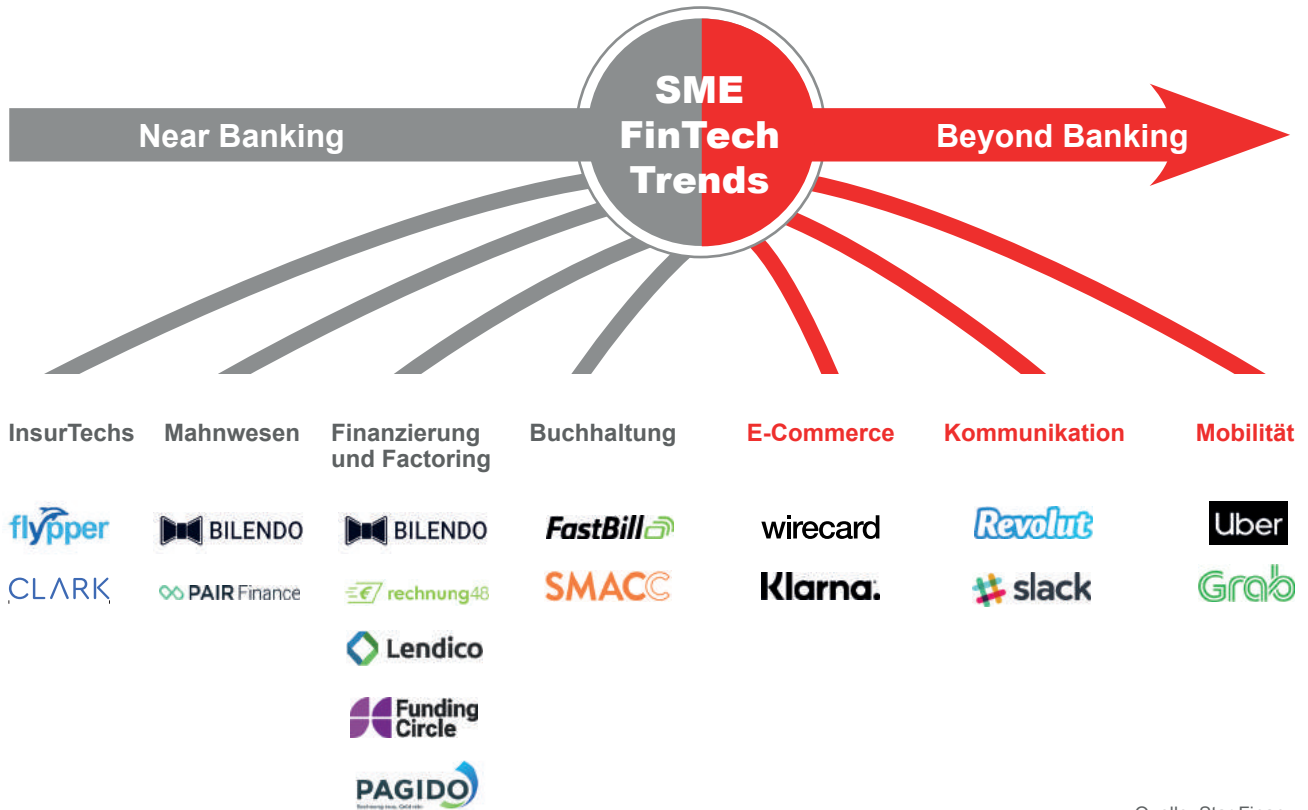
<sup>12</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen (S. 6).

<sup>13</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen (S. 16-18).

<sup>14</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen (S. 6).

<sup>15</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen (S. 24).

## FinTechs mit Mehrwertdienstleistungen in den Bereichen Insurance, Mobilität, E-Commerce oder Kommunikation sind Innovationstreiber



Quelle: Star Finanz

komfortablen Prozessen: Schon jetzt hat sich das junge Unternehmen bei Konzernen wie der Deutschen Lufthansa, Vattenfall oder Nestlé gegen die Konkurrenz der traditionellen Banklösungen durchgesetzt.

Für Freiberufler sowie klein- und mittelständische Firmen bietet das 2016 gegründete FinTech Finiata eine Working-Capital-Finanzierung. Unternehmen können sich einmalig bei den Berlinern registrieren und einen festgelegten Finanzierungsrahmen vereinbaren. Alle weiteren Prozesse laufen automatisiert ab: Über die online hochgeladene Rechnung gibt es in Minuten eine Finanzierungszusage, die Auszahlung erfolgt ebenfalls automatisiert innerhalb von 24 Stunden. Die finanzierten Rechnungen lassen sich übersichtlich im Online-Konto überwachen, sodass die Unternehmerin oder der Geschäftsführer jederzeit Volumen und Fälligkeiten der Kredite im Blick hat.

Solche Lösungen kommen an: Firmenkunden zeigen sich zunehmend aufgeschlossen, den jungen FinTechs bestimmte Banking-Prozesse anzuvertrauen. 68% der von Roland Berger befragten Firmenkunden gaben an, dass sie sich vorstellen können, bestimmte Produkte zukünftig auch von Nichtbanken und FinTechs zu beziehen. Dabei waren besonders Betriebsmittelkredite (28%), Zahlungsverkehr und Cash Management (26%) sowie Leasing (24%) für die befragten Firmenkunden interessant.<sup>16</sup> Schon im Vergleich zu 2016 zogen die Marktanteile von FinTech-Dienstleistungen im Jahr 2018 spürbar an.

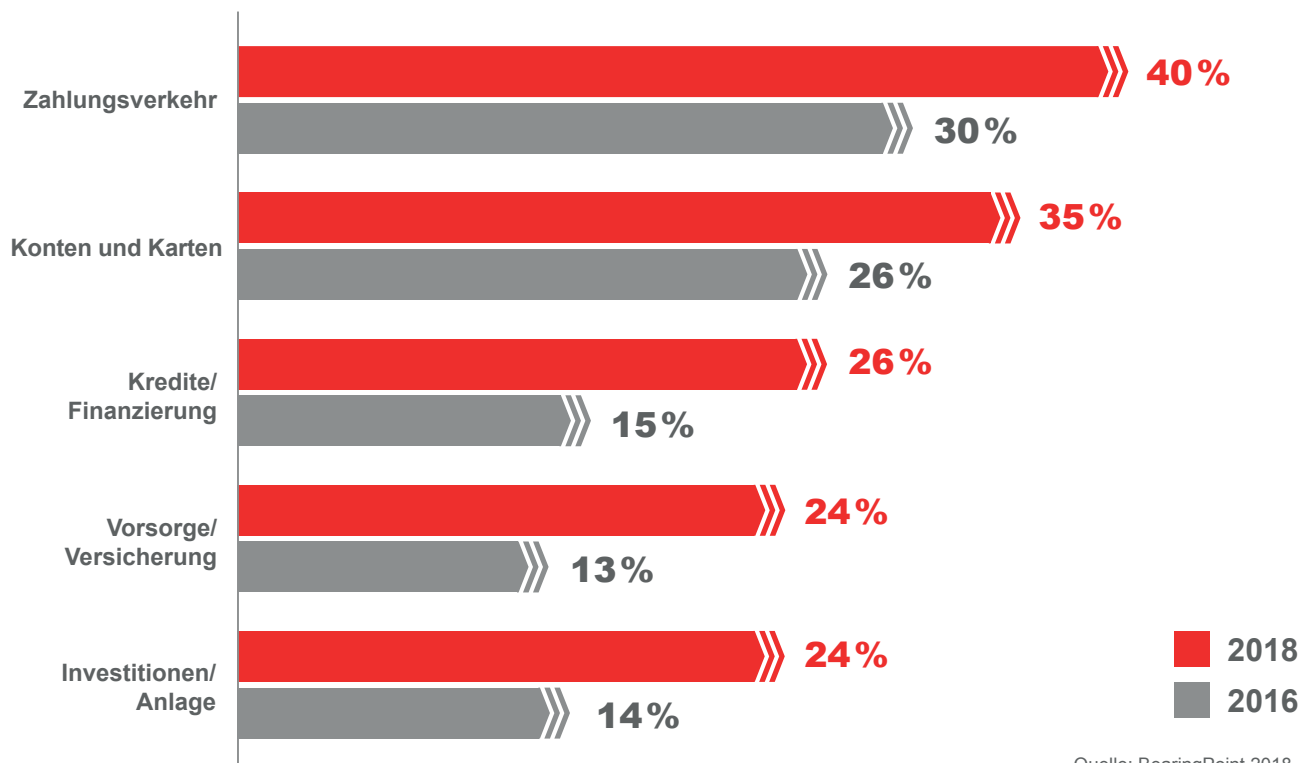
Die meisten Firmenkunden sehen FinTech-Angebote eher als Ergänzung (37%), nicht als Alternative (29%), aber nur noch 22% der Unternehmen lehnen die Nutzung von FinTechs grundsätzlich ab.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 27).

<sup>17</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen 2018 (S. 31).



## Für diese Bankgeschäfte nutzen Firmenkunden heute FinTechs



Quelle: BearingPoint 2018



Paul

Star Finanz - Mobile-Banking-Lösung

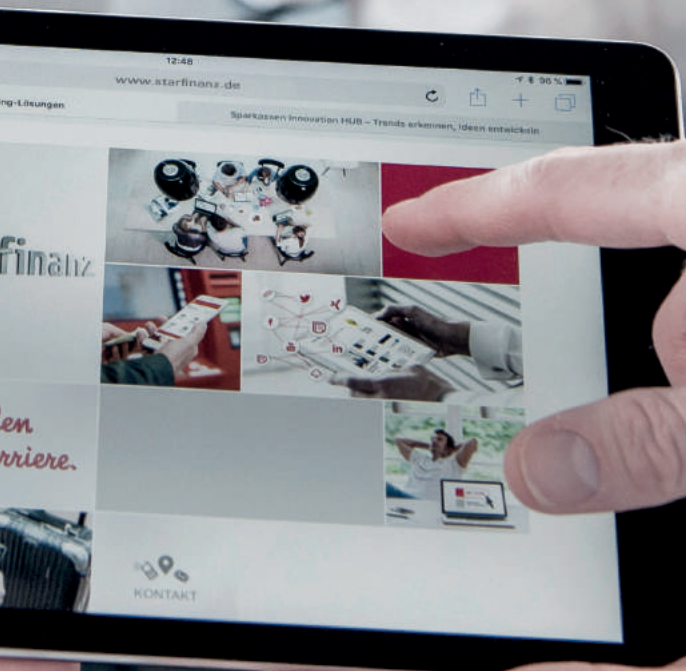
starfin

Der rote Faden  
für deine Karriere



# Qualität

Erweitern Sie Ihre Kundenbeziehungen und  
Investitionen. Investieren Sie in Qualität.



# Situation der Banken:

## 4 STEIGENDE ERWARTUNGEN, CHANCEN AUF EFFIZIENZGEWINNE

Mittlerweile hat sich zwar herausgestellt, dass die etablierten Banken von den FinTechs doch nicht so schnell zur Seite geschoben werden konnten wie ursprünglich von den Digitalisierungsenthusiasten vorhergesagt. FinTechs werden auch von den Banken heute eher als Ergänzung und als strategische Partner wahrgenommen, die das eigene Angebot erweitern oder für Effizienzsteigerungen in den Prozessen sorgen können.

Doch von solchen Kooperationen profitieren nur die Banken, die selbst ihre Kernprozesse digitalisieren, um den Firmenkunden in Zukunft auch die entsprechenden Angebote zu machen. Nach einer Untersuchung von BCG schneiden heute schon die Bankdienstleister wirtschaftlich am besten ab, die bereit waren, Budgets von nicht wettbewerbsfähigen Standardprodukten abzuziehen und die frei gewordenen Mittel in die Entwicklung neuer Prozesse und innovativer Angebote umzuleiten. Zu diesen Best Practices gehört insbesondere auch, gezielt in digitale Prozesse, dazu passende digitale Produkte wie Apps, in technische Ausstattung wie Tablets sowie in die digitale Kompetenz der Mitarbeiter zu investieren.<sup>18</sup> BCG geht davon aus, dass in fünf Jahren, also bis 2023, bereits 30% des Umsatzes im Firmenkundengeschäft mit digitalen Angeboten und über digitale Kanäle erwirtschaftet werden.<sup>19</sup>

Entsprechend gibt es keinen Grund, sich entspannt zurückzulehnen. Der Druck steigender Kundenerwartungen



der **Einkünfte** von Banken mit Firmenkunden aus **digitalen Angeboten und Kanälen** generiert

Quelle: Boston Consulting Group 2018

und der Innovationsdruck durch den Wettbewerb wird weiter zunehmen. Und auch wenn manche Start-ups im Banking scheitern – erst im August 2018 gerieten zwei Peer-to-Peer-Payment-Anbieter ins Straucheln, einer von Ihnen gab inzwischen auf –, werden andere doch zu großen Playern im Markt. Erst Anfang September 2018 rückte mit Wirecard der erste junge Finanzdienstleister in die Riege der DAX-Unternehmen auf – und zwar auf den Platz, den die Commerzbank frei machen musste.<sup>20</sup>

### 4.1 Die Gegenwart: Wie sieht die Infrastruktur derzeit aus?

Aktuell sind die etablierten Banken ebenso wie die Sparkassen hinsichtlich der Digitalisierung im Firmenkundengeschäft eher schwach aufgestellt. Dieser Aussage stimmten 2017 ganze 60% der von SCC Management befragten Führungskräfte im Bankensektor zu.<sup>21</sup> Mit den Angeboten aus der Frühzeit der Digitalisierung, zum Beispiel Schnittstellen wie HBCI, EBICS und SWIFT, können Firmenkunden derzeit zwar ihre Konten mit professionellen Buchhaltungssystemen ansteuern, um etwa Zahlungsdaten zur Überweisung zu senden und Kontobewegungen abzurufen. Mit den heutigen Möglichkeiten und Erwartungen der Firmenkunden hat dies, wie gezeigt, jedoch nicht mehr viel zu tun.

Das haben auch die Banken selbst verstanden. Laut der Studie von BCG denken 86% der befragten Führungskräfte im Corporate Banking, dass die Digitalisierung die Wirtschaftlichkeit und den Wettbewerb im Firmenkundengeschäft dramatisch verändern wird. Gleichzeitig sagen jedoch nur 43% der Befragten, dass ihre Bank bereits über eine konkrete Digitalisierungsstrategie und klare Schritte für die Umsetzung verfüge. Und nur 19% fanden, dass ihre Bank mit ihren digitalen Produkten und Dienstleistungen das Zeug zum Marktführer hätte.<sup>22</sup> Dabei geht es nicht allein um die nicht ausreichend digitalisierten Produkt- und Leistungsangebote. Auch die Infrastruktur selbst ist nicht mehr zeitgemäß, wodurch neue Produkte nicht entwickelt und auch nicht auf die Wünsche der unterschiedlichen Kundengruppen zugeschnitten werden können.<sup>23</sup>

<sup>18</sup>Boston Consulting Group: Global Corporate Banking 2018 (S. 7).

<sup>19</sup>Boston Consulting Group: Global Corporate Banking 2018 (S. 8–9).

<sup>20</sup><https://www.capital.de/geld-versicherungen/5-fragen-zu-wirecard/3>

<sup>21</sup>Handelsblatt: Deutsche Bank will Firmenkundengeschäft digitaler machen (12.07.2018).

<sup>22</sup>Boston Consulting Group: Global Corporate Banking 2018 (S. 9).

<sup>23</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 20).



Im Retail-Banking gehören nach einer Studie von Roland Berger die End-to-End-Digitalisierung (98%), die Entwicklung von digitalen Plattformen (96%) und das Thema Instant Payments (90%) zu den wichtigsten Innovationstrends. Die Monetarisierung der vorhandenen Daten, auf der digitalen Agenda auf Platz sechs, wurde von erst 32% der Banken beschlossen oder schon begonnen, 46% der Befragten haben es zumindest als Teil ihrer langfristigen Strategie für die Zukunft vorgesehen.<sup>24</sup>

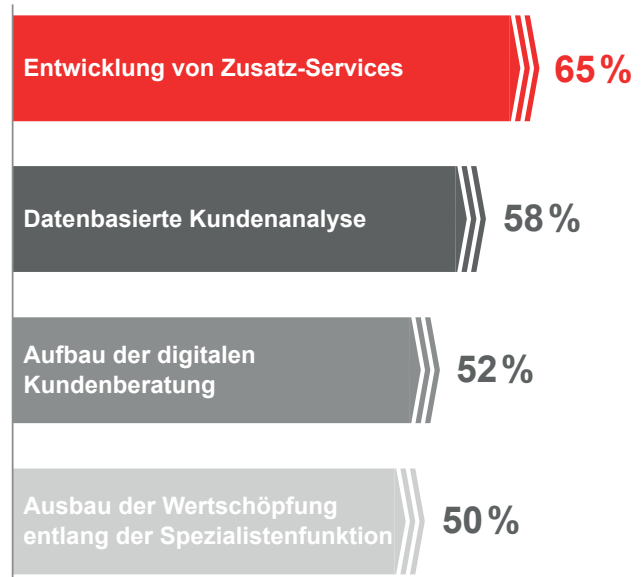
Auch im Firmenkundengeschäft gibt es bereits Digitalisierungsinitiativen, jedoch sind die Produkte in diesem Segment im Verhältnis zum Privatkundengeschäft deutlich komplexer, beratungsintensiver und auch stärker von heterogenen Kundenanforderungen geprägt. Während der Zahlungsverkehr auch im Firmenkundengeschäft heute weitestgehend digitalisiert wurde, gibt es insbesondere noch starken Nachholbedarf in den Feldern Kreditvergabe und Finanzierung, Geldanlage, Vorsorge und Versicherung sowie in der Kommunikation zwischen Berater und Kunde.

Nach einer Befragung von Horváth & Partners von 2017 sehen die befragten Banken bis 2020 vor allem das Thema digitale Prozesse und Steuerung (+ 9% auf 50%) und die digitale Kundenberatung (+ 7% auf 59%) wichtiger werden, wobei Letzteres neben neuen Kanälen wie dem Videochat auch auf künstlicher Intelligenz basierend Techniken wie Chatbots sowie die komplette Digitalisierung der Beratung durch Robo-Advisory-Lösungen beinhaltet.<sup>25</sup>

In der konkreten Umsetzung waren die Digitalisierungsbemühungen im Firmenkundenbereich bisher eher von individuellen Experimenten und Einzellösungen geprägt. Um den Kunden jedoch auch mittel- bis langfristig ein innovatives, wettbewerbsfähiges Angebot zu machen, sollten sich die Bemühungen in der Zukunft konsequenter an dem tatsächlichen Bedarf der Kunden, an den neuen technischen Möglichkeiten der Digitalisierung und am Wettbewerb orientieren. Insbesondere wird es entscheidend sein, die Lösungsangebote so zu beschleunigen, zu vernetzen und entlang der Wertschöpfungskette zu erweitern, dass dem Kunden echter Mehrwert geboten und der Zugang zum Firmenkunden und deren Entscheidern nicht nur gehalten, sondern auch gestärkt werden kann.

Für diese Leistungen sind die Firmenkunden nach der 2018er-Umfrage von BearingPoint auch bereit, höhere Gebühren zu akzeptieren: Im Vergleich zu 2016 stieg zum Bei-

## Priorität der Banken bei der Digitalisierung im Firmenkundenvertrieb



Quelle: Horváth & Partner 2017

spiel die Bereitschaft, für eine schnellere Abwicklung mehr Geld zu zahlen, bei Firmenkunden um 6% auf jetzt 51%. Insgesamt stieg die Zahl der Firmenkunden, die für das Kontokorrentkonto Gebühren zahlen, um 10% auf über 60%.<sup>26</sup>

### 4.2 Der Wettbewerb: neue Angebote im Firmenkundengeschäft

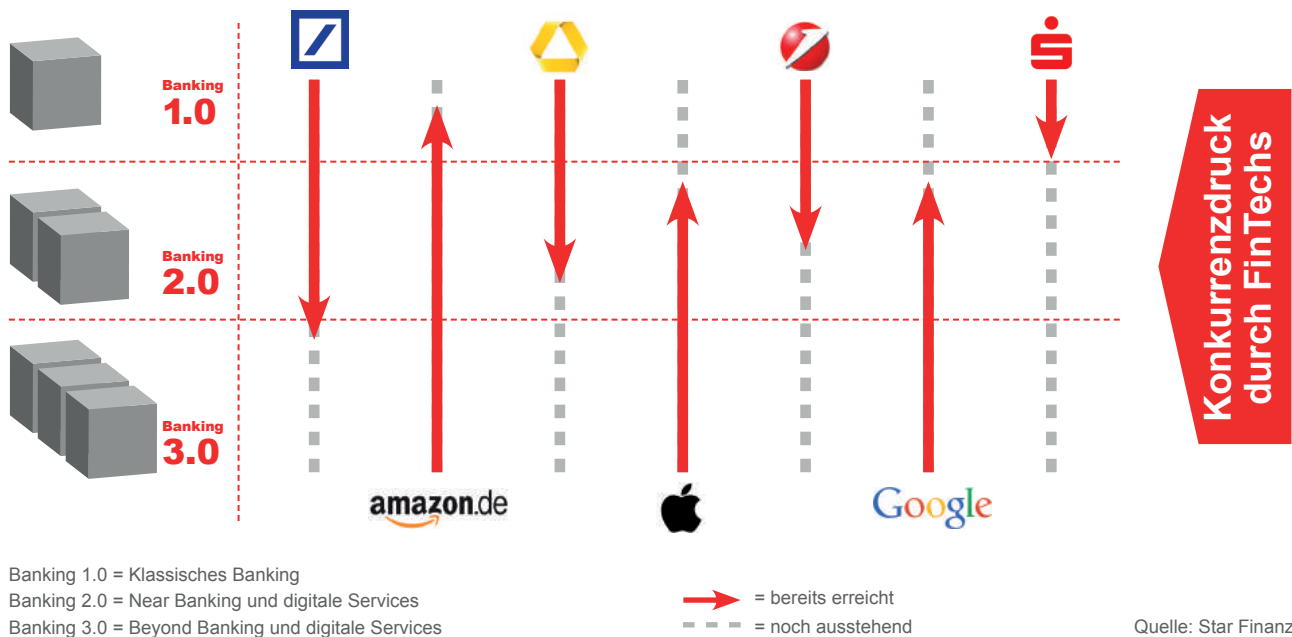
Der zunehmende Wettbewerb um die Firmenkunden zeigt sich aktuell besonders in den Digitalisierungsbemühungen deutscher Banken und Sparkassen. Sie alle konzentrieren sich zurzeit verstärkt auf den Auf- und Ausbau eigener Firmenkundenplattformen. Die Zielgruppe: kleine und mittelständische Firmen-, Geschäfts- und Gewerbekunden, die derzeit öfter noch die klassische Online-Filiale nutzen, die eher für die Privatkunden gedacht und auf deren Bedürfnisse ausgelegt ist. Mit den neuen Plattformlösungen zielen die Banken darauf, die Kundenbindung zu stärken und die jeweilige Bank als zentralen Ansprechpartner für Firmenkunden zu etablieren. Zu den neu eingeführten Services der letzten Monate gehört zum Beispiel die Möglichkeit, bankenübergreifend alle Konten eines Kunden

<sup>24</sup>Roland Berger: Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung? (S. 6).

<sup>25</sup>Horváth & Partner: Die Zukunft des Corporate Banking 2017 (S. 3).

<sup>26</sup>Bearing Point: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen 2018 (S. 27–28).

## Big Techs wie Google, Amazon und Apple drängen in den Banking-Markt



in das eigene Online-Banking der eigenen Bank zu integrieren und so die Verwaltung von Zahlung und Liquiditätsmanagement im eigenen Angebot zusammenzufassen.

Ebenfalls neu sind Anwendungen wie zum Beispiel der CashRadar der Commerzbank. Hier können Kunden Reports generieren, Zahlungsein- und -ausgänge grafisch darstellen, automatisiert bestimmten Kategorien zuordnen und daraus Prognosen für die zukünftige Ertrags-situation und die Liquiditätsentwicklung ableiten. Diese Beispiele verdeutlichen, welche Möglichkeiten Banken schon jetzt zur Verfügung stehen, wenn sie die entsprechenden digitalen Werkzeuge entwickeln. Denn all diese Informationen liegen im Rahmen der Buchungsvorgänge auf den Konten jeweils vor. Hier geht es nur noch darum, diese für den Kunden in einem neuen Format, visuell ansprechend und einfach zugänglich zu machen.

Einen weiteren komplexen Ansatz verfolgt die Deutsche Bank mit der Firmenkundenplattform BluePort, die erstmals auch Kooperationspartner aus der FinTech-Welt in das bank-eigene Umfeld integriert. Aktuell können BluePort-Kunden auch Angebote wie SMACC für die Prozessautomatisierung der eigenen Finanzabteilung oder FastBill als Buchhaltungslösung für Kleinbetriebe zu vergünstigten Konditionen nutzen. Zwar wird hier der Plattformgedanke noch nicht im vollen Umfang umgesetzt, da die Nutzer derzeit von der Plattform an die Kooperationspartner weitergeleitet werden. Die zentrale Idee, Mehrwerte um die Kernleistung des Bankings herum anzubieten, zielt jedoch in die richtige Richtung.

Und auch an der Einbindung weiterer Partner wird bereits gearbeitet.

Neuer im Wettbewerb um den zentralen Kundenzugang im Firmenkundengeschäft sind Anbieter von Finanz- und Buchhaltungslösungen. So bietet zum Beispiel die DATEV, der genossenschaftliche Dienstleister der Steuerberater, seit Kurzem einen Online-Zugang nicht nur für die eigenen Genossen, sondern auch für deren Firmenkunden an. Hier können Unternehmen etwa ihre Ein- und Ausgangsrechnungen hochladen, speichern, automatisiert auslesen und als Zahlungsanweisung an die Bank versenden. Im Kern dient diese Lösung dem komfortableren, digitalen Austausch von Belegen – Kunden können so den Postweg zum Steuerberater umgehen, auch einfache kaufmännische Prozesse – Rechnungen vorbereiten, den Konten zuordnen und die digitale Lohnbuchhaltung – werden hier schon abgebildet. Die rechtssichere Archivierung aller Belege wird gleich mit angeboten. Für die Kunden kann das komfortabel sein, denn mit dem Steuerberater müssen sich die meisten Gewerbetreibenden ohnehin austauschen. Für die Banken ist dies jedoch nicht unproblematisch. Denn hier wird das Banking von der Bank entkoppelt und der regelmäßige Kontakt zwischen Bank und Kunde geht verloren.

In der Zusammenarbeit zwischen FinTechs und Firmenkunden konzentriert sich ein Teil der jungen Anbieter derzeit auf das Segment der kleinen Gewerbe- und Servicekunden, also die kleinen Soloselbstständigen und

Kleinunternehmen mit wenigen Mitarbeitern. Diese Kundengruppen sind für Banken meist wenig ertragreich, da sie in der persönlichen Betreuung Aufwand verursachen, aber kaum oder keine beratungsintensiven oder margenstarken Leistungen in Anspruch nehmen. Ihnen bieten die FinTechs digitale Firmenkonten mit speziell auf sie zugeschnittenen Features an. Dies ist umso leichter, als der Schritt vom Privatkundenkonto zum Angebot für Soloselbstständige recht klein ist.

Ein Beispiel für eine solche individuelle Kontolösung ist der im Februar 2017 gestartete Anbieter Kontist, der sich an Freelancer richtet und dessen Konto von allen Zahlungseingängen automatisiert die fälligen Einkommens- und Umsatzsteuern abziehen und auf entsprechende Unterkonten buchen kann. Kontist kooperiert zudem mit der Buchhaltungssoftware Debitoor, aus der heraus Rechnungen gestellt und Zahlungen angewiesen werden können. Die Haufe Group, mit ihrer Marke Lexware im Bereich Unternehmensführung und Buchhaltung für kleine und mittlere Unternehmen aktiv, hat sich Anfang Oktober 2018 an Kontist beteiligt und bietet durch die

Kombination aus Buchhaltung und Finanzlösung die Möglichkeit, alle administrativen Prozesse über eine Plattform abzuwickeln. Und auch der im Privatkundenbereich schon bekannte Anbieter N26 bietet bereits ein rein Smartphone-basiertes Firmenkundenkonto an.

Noch einen Schritt weiter geht der bereits 2011 in Finnland gegründete Anbieter Holvi, einer der Best-Practice-Cases, bei dem das Konto selbst zahlreiche Mehrwerte anbietet: Über die Holvi-App lassen sich digitale Rechnungen erstellen und archivieren, eingehende Zahlungen werden automatisch mit den Rechnungen abgeglichen, Kreditkartenbelege lassen sich über Handyfotos erfassen, auch unterschiedliche Reports kann das Konto erzeugen. Intelligent ist auch die neueste Kooperation von Holvi mit der Mobilitätsplattform Uber in Skandinavien: Neue Fahrer für Uber, typische Soloselbstständige der neuen Plattformökonomie, bekommen nun automatisch ein Holvi-Firmenkonto angeboten, mit dem sie ihre Zahlungen und die Buchhaltung ihrer Taxidienstleistung managen können. Auch hier vernetzen sich Anbieter unterschiedlicher Services zu einem integrierten, nutzerzentrierten Ökosystem.

## Mehrwertdienstleistungen wie automatisierte Buchhaltung sind längst Commodity für Neo-Challenger-Banken

		HOLVI	Kontist	hufsy	Tide	PENTA	N26
Mehrwertdienstleistungen	Near Banking: Buchhaltung	✓	✓	✓	✓	✗ → ✓ geplant	✗
	Versicherung	✓	✓	✗	✗	✗	✓
	Factoring	✗	✗	✓*	✗	✗ → ✓ geplant	✗
	Beyond Banking: E-Commerce (Webshop)	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	Beratung (z.B. Personalvermittlung, Rechtsberatung)	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Nutzung	App	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Weblösungen	✓	✗ → ✓ geplant	✓	✓	✓	✓
Zielgruppe	KMU/Selbstständig/ Freelancer/Start-ups	✓/✓/✓/✓	✗/✓/✓/✗	✓/✓/✓/✗	✓/✓/✓/✓	✓/✗/✗/✓	✓/✓/✓/✗

\*Über den Marktplatz mit Premium-Konto.  
Stand: Oktober 2018/Quelle: Star Finanz

Die Beispiele zeigen, wie die eigentlichen Bankdienstleistungen nicht nur geschickt auf spezifische Zielgruppen zugeschnitten werden. Die besten Ideen integrieren und automatisieren längst die täglichen bank- und buchhaltungsnahen Prozesse und verlängern dadurch das Leistungsangebot für den Kunden entlang der Wertschöpfungskette durch das Konto selbst. Das ist nicht nur für Firmen- und Gewerbekunden attraktiv. Auch für FinTechs sind diese Angebote lohnend, denn wenn die Programmierung einmal steht und eine Mindestanzahl an Nutzern gewonnen wurde, ist der Aufwand für jeden weiteren Kunden vernachlässigbar.

Analog zur kundenindividuellen Massenproduktion, bei der sich mittels digital vernetzter Produktions- und Fertigungsstraßen die Mindestmenge in der Produktion auf eins reduzieren lässt, können digitale Dienstleistungen zudem verhältnismäßig einfach modifiziert und erweitert werden, um den Kunden perspektivisch ein hohes Maß an Individualität und Flexibilität sowie auf ihre jeweilige Branche zugeschnittene Komponenten anzubieten.<sup>27</sup> Attraktiv ist dies insbesondere, wenn man die Skaleneffekte mit einbezieht: Je stärker die Nutzerzahlen steigen, desto kostengünstiger lassen sich die Leistungen erbringen. Dies macht digitale Lösungen gerade für große, aber in ihren Anforderungen sehr heterogene Gruppe wie die Geschäfts- und Servicekunden zu einem wertvollen Angebot.

---

<sup>27</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 12).





# Lösungsansätze:

## 5 VON DER TRANSFORMATION ZUR PLATTFORMLÖSUNG

### 5.1 Firmenkunden: heterogene Anforderungen der Zielgruppe

Firmenkunden sind eine ausgesprochen heterogene Zielgruppe. Das macht die Digitalisierungsansätze für Bankdienstleistungen anspruchsvoll. Denn Firmenkunden unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe, der branchenspezifischen Anforderungen an Beratung, Produktexpertise und auch mit Blick auf die internen Kompetenzen, Tools und Prozesse, die die Kunden für die Erledigung ihrer bankbezogenen Geschäfte einsetzen.

Ein Kriterium für die Ansprüche und der Bedarf der Kunden ist die Größe des Unternehmens. Große Unternehmenskunden ab einem Jahresumsatz von 20 Millionen Euro aufwärts haben zum Teil einen komplexen Beratungs- und Finanzierungsbedarf, benötigen aber in jedem Fall ausgeprägte und anspruchsvolle Dienstleistungen aus so unterschiedlichen Bereichen wie Fördermittel und Risikokapital, Forderungsmanagement und Supply Chain Finance, Factoring und Leasing sowie Außenhandels- und Versicherungsprodukte. Zudem bilden diese Kundengruppen ihre internen Organisations- und Buchhaltungsprozesse oft bereits um eine professionelle Enterprise-Resource-Planning-Software wie SAP herum ab oder nutzen eine professionelle Banking-Software wie SFirm, in der sich auch komplexere Aufgaben und Rollen zuweisen lassen.

Firmenkunden aus dem Mittelstand mit einem Jahresumsatz ab 2,5 Millionen Euro sowie Gewerbekunden mit einem Umsatz von 0,5 bis 2,5 Millionen Euro und teilweise auch größere Geschäfts- und Gewerbekunden benötigen in der Regel eher weniger strukturierte Lösungen, sind aber offen für Beratung und brauchen in Kernbankleistungen durchaus kompetente Unterstützung bei komplexen bankbezogenen Lösungen. 84% der mittelständischen Kunden suchen weiterhin häufig den persönlichen Kontakt. Bei den Großkunden sind es dagegen nur noch 54%.<sup>28</sup> Für die Gruppe der kleinen gewerblichen Servicekunden dagegen spielen in der Regel

der Nutzungskomfort, ein gutes Reporting sowie automatisierte Unterstützungsleistungen eine größere Rolle.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden stark nach Branchen. Ein international tätiger Produzent von hoch spezialisierten Maschinen oder Bauteilen hat einen anderen Produkt- und Servicebedarf als zum Beispiel ein deutschlandweit agierender Lebensmittelhersteller, ein erfolgreicher Webshop, ein regionaler Bauträger oder der lokale Buchladen. Nicht zuletzt durch die Digitalisierung haben es die Banken aber auch immer stärker mit sogenannten hybriden Kunden zu tun, deren wechselhaftes Nachfrageverhalten nicht mehr einseitig auf Leistung, Preis oder Service zurückgeführt werden kann.<sup>29</sup>

### 5.2 Die digitale Transformation abschließen

Für die Banken ist angesichts des steigenden Wettbewerbs vor allem wichtig, mit der Digitalisierung von Standardprozessen voranzukommen und Prozesse und Produkte so weit in die digitale Welt zu überführen, dass die Geschwindigkeits- und Komfortansprüche heutiger Firmenkunden erfüllt und bei den Banken selbst auch Effizienzpotenziale gehoben werden können. Insbesondere



<sup>28</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 18).

<sup>29</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche des Firmenkunden im Banking von Morgen 2018 (S. 2).

wird es entscheidend sein, hier multikanalfähige Prozesse aufzusetzen, also einen Wechsel von Tablet zu Desktop zu Smartphone bis hin zum Vor-Ort-Termin mit dem Firmenkundenberater möglich zu machen, ohne dass beim Wechsel von einem Kanal zum anderen Daten verloren gehen.

Ebenfalls wichtig ist es, dass automatisiert und weitestgehend fallabschließend gearbeitet werden kann: Wie gezeigt, wollen Kunden nicht mehr auf die Bewilligung oder Umsetzung von einfachen und selbst komplexeren Prozessen warten. Eine Kontoeröffnung, die Erhöhung von Kontokorrentkrediten und das Ein- und Austragen neuer Kontobevollmächtigter muss heute online möglich sein, ohne dass noch Unterlagen ausgedruckt, per Post verschickt oder händisch von Formularen wieder zurück ins System getippt werden müssen.

Als wichtige Hürden auf diesem Weg nennen die Banken selbst vor allem die bereits vorhandenen, unflexiblen Legacy-Systeme (95%), Investitionsbeschränkungen und andere Geschäftsprioritäten (88%) sowie die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter (84%). Dass diese Veränderungen dennoch notwendig sind, ist bei der Mehrzahl der Banken angekommen. Nur noch 14% der Banken glauben, ein unklarer Business Case sei ein kritisches Risiko für solche Investitionen, nur 8% glauben an eine zu geringe Aufmerksamkeit im Management und nur 5% der Banken berichten von einem fehlenden Shareholder-Support für den Ausbau digitaler Services.<sup>30</sup>

### **5.3 Plattformlösungen und disruptive Geschäftsmodelle**

Auch im Bankensektor prognostizieren manche Beratungshäuser und Brancheninsider ein Vordringen der Plattformökonomie. Ausgehend von Anbietern wie Vergleichsplattformen, Zinsportalen und den großen Playern wie Google und Amazon erwarten die Experten auch für Bankdienstleistungen das Vordringen von Online-Plattformen, die sich zur zentralen Schnittstelle zum Kunden entwickeln. Demnach müssten sich Banken neu positionieren: Als Relationship-Experte, der mit besonderer Kundennähe und Fachkenntnissen punkten kann, als Produktexperte, der sich auf bestimmte, besonders effiziente und wettbewerbsfähige Produkte konzentriert, oder die Banken müssten selbst zum technischen Anbieter werden, der wiederum andere Dienstleister und Produkthanbieter mit vertreibt.<sup>31</sup>

Diese Entwicklung auch im Firmenkundengeschäft zu realisieren, wie es bereits im Privatkundengeschäft getan wurde, ist keine Frage mehr von ob, sondern vielmehr von wann. Bisher hat sich jenseits der Tech-Giganten noch kein erkennbarer Wettbewerber herausgeschält, der die komplexen Anforderungen im Firmenkundengeschäft über einzelne Anwendungsfelder hinweg besetzen kann. Und selbst Amazon, Google oder PayPal bieten jenseits spezialisierter Lösungen noch keine voll funktionsfähigen Firmenkonten an.

Relevant ist der Plattformgedanke aber schon heute in der Form, dass sich Banken auch im Firmenkundengeschäft darüber Gedanken machen, wie sehr die eigenen Plattformen den modernen Anforderungen und Nutzungsgewohnheiten entsprechen: Gibt es überhaupt einen auf die Zielgruppe zugeschnittenen digitalen Raum und lässt er sich an die Anforderungen der Unternehmensgröße und der Branche anpassen? Wie steht es um die Nutzerfreundlichkeit und den Komfort, gibt es eine intelligente Auswertung und Aufbereitung von Daten, eine ansprechende grafische Gestaltung und die Möglichkeit zur Mobilität, Vernetzung und Bereitstellung in unterschiedlicher Form und an unterschiedliche Zielgruppen?

Ebenfalls wichtig ist es im Zeitalter der digitalen Innovation, sich bei der Entwicklung des eigenen Angebotes nicht allein mehr auf die Kernbankleistungen zu verlassen. Stattdessen gilt es, die Idee von Mobilität, Vernetzung und Kundennutzen ernst zu nehmen und – gemeinsam mit den Firmenkunden selbst – ein Verständnis für die konkreten, täglichen und wesentlichen Herausforderungen der Kunden zu entwickeln. Nur so können die Banken Lösungen anbieten, die den Firmenkunden das Leben leichter machen.

Aber auch weiter gehende Dienstleistungen sind vorstellbar: Ein Portal könnte den Firmenkunden als zusätzlichen Service zum Beispiel anbieten, deren Lieferanten samt Konditionen zu verwalten. So könnten Zahlungen nicht nur ausgeführt, sondern Zahlungstermine einfacher gemanagt und damit die Liquidität optimiert werden. Zudem kann und sollte das eigene Angebot ergänzt und das eigene Portal als zentrale Anlaufstelle auch für weiter gehende Angebote Dritter geöffnet werden. Dies können spezialisierte Dienstleistungen aus dem Banking, andere Anbieter für Bankprodukte und sogar Lösungen für angrenzende Bereiche wie Buchhaltung, Bestands- und Bestellwesen sein.

<sup>30</sup>Roland Berger: Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung? (S. 14) 2018.

<sup>31</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 3).

Eines zeigt die Wettbewerbsanalyse bereits heute sehr deutlich: Solche Ideen haben sich nicht nur im Privatkundensegment schon weit verbreitet, sie gewinnen gerade in diesem Moment auch im Firmenkundengeschäft erheblich an Bedeutung. Erste Schritte wie BluePort der Deutschen Bank, Angebote der Commerzbank und auch Initiativen der Genossenschaftsbanken zeigen in diese Richtung. Und auch die Sparkassen haben über ihre IT- und Digitalisierungsspezialisten hier den Kurs auf die Zukunft gesetzt. Die nächsten ein bis zwei Jahre werden zeigen, welche Bankdienstleister hier ihre Poleposition gegen die Herausforderer aus der Riege der amerikanischen und asiatischen Tech-Giganten sowie gegen die jungen Neo-Challenger-Banken verteidigen können.

#### **5.4 Ausblick: neue Technologien im Blick behalten**

Weitere bahnbrechende Veränderungen entstehen in diesem Moment durch den rasanten technischen Fortschritt in Feldern wie Robotik, Automatisierung und Vernetzung von Sensoren und Geräten (Internet of Things), durch künstliche Intelligenz und neue Interfaces wie die sprachbasierten Schnittstellen zum Computer (Voice Interface, Chatbots), Blockchain-Technologie sowie die Analyse und Auswertbarkeit großer Datenmengen (Big Data, Analytics). Auch diese Innovationen haben das Potenzial, das Leben der Kunden einfacher und die Interaktion mit den Banken komfortabler und nutzwertiger zu machen, wenn die Finanzinstitute jetzt Ideen entwickeln, welche intelligenten Mehrwerte sich mit diesen Technologien erzeugen lassen.





# Die Sparkassen-Finanzgruppe:

## 6 DIGITALE LÖSUNGSLANDSCHAFT FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT

### 6.1 Digitale Innovationen ausrollen

Im Wettbewerb um Firmenkunden haben Sparkassen einen großen Vorteil, denn die von den Sparkassen entwickelten Angebote können längst, was die FinTechs und Bankportale heute als neu präsentierten: mehrere Konten in einem Programm zusammenführen, interne Workflows beim Kunden abbilden sowie zentrale Reportings von Kennzahlen erstellen. Über das Banking-Programm SFirm für Unternehmens- und Firmenkunden sowie StarMoney Business lassen sich zum Beispiel schon heute verschiedene Mitarbeiter in unterschiedlichen Rollen in das Finanzmanagement eines Unternehmens einbinden. Und über diese Zugänge können Nutzer vom Firmenkunden bis zum Selbstständigen Konten und Buchungsvorgänge im Blick behalten, Liquiditäts- und Budgetplanungen vornehmen und Zahlungsvorgänge auslösen.

Diese Programme kommen bei den Firmenkunden der Sparkassen gut an. Bei den Firmenkunden gibt es derzeit etwa 200.000 Nutzer von SFirm; StarMoney Business ist aktuell bei rund 140.000 Selbstständigen und Gewerbetreibenden im Einsatz. Doch diese Programme allein schöpfen die Vorteile noch nicht aus, die mit den technischen Möglichkeiten heute darstellbar sind. Das betrifft vor allem die drei zentralen Mehrwerte, mit denen gerade FinTechs punkten: mit Mobilität, Echtzeit-Informationen und Vernetzung.

### 6.2 Das Finanzcockpit: Kennzahlen auf den digitalen Schreibtisch bringen

Mit dem Finanzcockpit haben die Sparkassen kürzlich eine echte digitale Innovation auf den Markt gebracht, die das Potenzial der Digitalisierung, also die Analyse und Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten durch intelligente Vernetzung, ermöglicht und so für die Unternehmenskunden einen echten Mehrwert generiert. Denn das Finanzcockpit, als App für das Smartphone und für Tablets verfügbar, bündelt alle Kontobewegungen über alle Unternehmenskonten hinweg zu übersichtlichen Reports für die Unternehmensleitung. Verfügbar sind derzeit nicht nur aggregierte Summen für die Zahlungsein- und -ausgänge, die aktuelle Liquiditätssituation, die Kreditlinie sowie Monatssalden für alle hinterlegten Konten. Darüber

hinaus können auch alle Umsätze sowie die fälligen, autorisierten und auch die vorgemerkten Zahlungen einzeln betrachtet werden. Die mobile Anwendung informiert Unternehmer per individuell konfigurierbaren Push-Nachrichten proaktiv über alle firmenrelevanten Vorgänge rund um die Geschäftskonten und ist daher ein perfekter Begleiter im Büroalltag eines Unternehmers. Zudem ermöglicht die App den Nutzern, direkt aus der Anwendung heraus Kontakt zum Firmenkundenberater der Sparkasse aufzunehmen. Die App bezieht ihre Daten aktuell aus SFirm, alle Konto- und Zahlungsdaten, die in SFirm verfügbar sind, werden so jederzeit, mobil und nahezu in Echtzeit dem Vorstand oder der Geschäftsführung zugänglich gemacht. Voraussetzung hierfür ist ein Bankzugang wie EBICS oder FinTS/HBCI. Im nächsten Schritt sollen weitere Datenquellen wie StarMoney Business an das Finanzcockpit anbindbar sein, an einer digitalen Lösung für Geschäfts- und Gewerbekunden der Sparkassen wird bei der Star Finanz bereits gearbeitet.

Das Finanzcockpit ist dabei nicht nur für die Entscheider im Unternehmen eine intelligente und zentrale Informationseinheit, die erstmals jederzeit und an jedem Ort Informationen zur finanziellen Situation der Firma komfortabel zur Verfügung stellt. Gerade für die Sparkassen bietet dieser digitale Kanal eine große Chance. Denn mit der App verfügen die Institute jetzt über einen direkten Zugang nicht nur zur Buchhaltung und zu den Abwicklern von Zahlungsvorgängen im Unternehmen. Sie sind darüber als kompetenter Banking-Partner auch dauerhaft auf dem Tablet oder Smartphone der Geschäftsführerin oder des Vorstands präsent und damit auf dem digitalen Schreibtisch der Unternehmensleitung, der immer wichtiger wird. Diese mobile Verfügbarkeit stärkt nicht nur die Wahrnehmung der Sparkassen und damit die Bindung der Entscheider an das jeweilige Institut. Auch als Kommunikationskanal zwischen Unternehmensleitung und Firmenkundenberater lässt sich diese App nutzen. In den kommenden Ausbaustufen wird unter anderem darüber nachgedacht, neben Chats mit der Bank auch die Anbindung des E-Postfachs zu ermöglichen.

Das Finanzcockpit verzeichnet bereits mehrere tausend Downloads und ist bei vielen Firmenkunden im Einsatz. Dass Reports jetzt jederzeit und an jedem Ort auf dem aktuellsten Stand der Buchungen erstellt werden können, wird von den Kunden als echter Mehrwert wahrgenommen.

Darüber hinaus wünschen sich die Nutzer schon heute sehr konkrete Erweiterungen für die App, die nicht nur die Aufbereitung der Zahlungsdaten betrifft. Die Entscheider können sich sogar vorstellen, die App zur unternehmensinternen Kommunikation zu nutzen, sich gegenseitig Reports mit Kommentaren zuzusenden und sich über wichtige Zahlen mit den Kollegen und der eigenen Buchhaltung auszutauschen. Solches Feedback zeigt einmal mehr, dass der Komfort, den Firmenkunden heute von ihren digitalen Applikationen erwarten, längst nicht mehr nur die Abwicklung von spezifischen Aufträgen betrifft, sondern auch auf die Unterstützung der Unternehmensentscheider in ihren eigenen Prozessen und Aufgaben abzielt.

### 6.3 Die Unterschriftenmappe: digitaler Workflow für das mobile Management

Das Finanzcockpit ist wie die Unterschriftenmappe ein weiterer Lösungsbaustein für die Digitalisierung im Firmenkundenbereich. Diese Applikation ist bei vielen Firmenkunden bereits im Einsatz und darauf ausgerichtet, den Workflow im Unternehmen abzubilden und notwendige buchhalterische Prozesse mit den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung zu vereinfachen. Mit der Unterschriftenmappe, die ebenfalls an SFirm und an StarMoney Business angehängt werden kann, können die zuständigen Entscheider beim Firmenkunden mobil und sicher auf erfolgte

## Damit überzeugen FinTechs Firmenkunden



Quelle: BearingPoint 2018

Zahlungen zugreifen sowie Zahlungsaufträge autorisieren und stornieren: mobil, jederzeit und an jedem Ort, an dem die Vorständin oder der Geschäftsführer Zeit findet. Diese Art der Flexibilisierung und Vernetzung hilft den Unternehmen, Prozesse zu beschleunigen und Aufgaben effizient zu erledigen, um Zeit für wichtigere Dinge zu schaffen.

#### 6.4 Neue Lösungsbausteine für Geschäfts- und Gewerbekunden

Ein großer Vorteil von Digitalisierung und Vernetzung ist die Möglichkeit, Aufgaben effizienter und komfortabler zu erledigen, alle Informationen jederzeit im Blick zu haben und auftretende Probleme sofort lösen zu können – unabhängig von Zeit, Ort und Verfügbarkeit von Geschäftspartnern, Kollegen oder Beratern. Gerade die Neo-Challenger-Banken und FinTechs überzeugen hier mit Tempo und Flexibilität. Nach einer Umfrage von BearingPoint fühlen sich immerhin 22% der befragten Unternehmen durch digitale Lösungen besser betreut, 18% empfinden schon das bessere Nutzungserlebnis als Grund genug, sich bei Bankthemen neuen Anbietern zuzuwenden.<sup>32</sup>

Um insbesondere die große Zielgruppe der kleinen Geschäfts- und Gewerbekunden für die Sparkassen zu erhalten und den verschiedenen Wettbewerbern ein konkurrenzfähiges Angebot entgegenzusetzen, arbeitet die Star Finanz als digitaler Lösungsanbieter der Sparkassen bereits an einem innovativen Firmenkundenkonzept mit

hohem Komfort und integrierten Mehrwertleistungen entlang der Best-Practice-Angebote am Markt. Das Konzept ist Teil der von der Sparkassenorganisation beschlossenen Vertriebsstrategie der Zukunft und soll bereits Mitte 2019 an den Markt kommen. Geplant ist, die kombinierte Desktop- und App-Lösung mit Banking- und Near-Banking-Leistungen in den Folgejahren auch um Angebote rund um die Themen Buchhaltung, Finanzierung, Leasing oder Versicherungen zu erweitern. Damit wird die Lösung für Geschäfts- und Gewerbekunden die bereits verfügbaren Bausteine der digitalen Lösungslandschaft wie StarMoney Business, SFirm und Finanzcockpit ergänzen, aus denen das Plattformangebot entstehen soll.

Für die Sparkassen ergibt sich hier die Chance, Technologie, Schnelligkeit und digitale Lösungen als Segmentierungskriterium zu nutzen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.<sup>33</sup> Denn die Sparkassen sind als regional aufgestellte Institute nicht nur im besonderen Maße lokal verankert und bei kleinen und mittelständischen Firmen der Regionen gut positioniert. Sie haben hier auch die Möglichkeit, das vorhandene Vertrauen ihrer Kunden zu stärken und die Masse der kleinen und Kleinstkunden mittels intelligenter Lösungen kosteneffizient zu betreuen. Dazu ist es jedoch notwendig, entschlossen in die Entwicklung und den Vertrieb einer digitalen Lösung für Geschäfts- und Gewerbekunden zu investieren und so als erster Ansprechpartner die Schnittstelle zu den Entscheidern auf Kunden-seite nicht nur zu sichern, sondern sogar auszubauen.

### Lösung für Geschäfts- und Gewerbekunden



Quelle: Star Finanz

<sup>32</sup>BearingPoint: Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen 2018 (S. 33).

<sup>33</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 18).





# 7 Ausblick: CHANCEN DER DIGITALISIERUNG

---

Die Veränderungen, die die Digitalisierung für das berufliche und private Leben mit sich bringen, sind schon heute fundamental und für jeden täglich zu erleben. Dabei steht die Bankenbranche, was die Möglichkeiten angeht, immer noch am Anfang.

Sicher ist: Neue Technologien wie Voice Interface, Big Data und der Einsatz von künstlicher Intelligenz werden sich durchsetzen. Sicher ist auch, dass sich das Tempo des digitalen Wandels weiter erhöhen wird. Durch immer leistungsfähigere Technik, durch immer höhere Bandbreiten auch im mobilen Datennetz und durch Menschen, die mit den digitalen Möglichkeiten aufgewachsen sind und den Umgang mit vernetzten Geräten, Daten und Angeboten nicht nur beherrschen, sondern ganz selbstverständlich erwarten. Das betrifft nicht nur die nachrückende Generation der ab 1980 geborenen sogenannten Digital Natives. Auch die Älteren nutzen heute die digitale Technik samt dem Komfort der jederzeit verfügbaren digitalen Angebote. Anbieter, die auch in Zukunft relevant bleiben wollen, können und dürfen sich dieser Entwicklung nicht entziehen.

Denn in der Digitalisierung liegen auch große Chancen. Wer die Herausforderungen annimmt und die Möglichkeiten der digitalen Innovation für sich nutzt, kann seinen Kunden auch in Zukunft einen attraktiven Service und

erstklassige Produkte an die Hand geben und durch intelligente Zusatzangebote auch die Kundenbindung stärken. Wichtig dafür ist, die neuen Kundenwünsche zu verstehen, mögliche Wettbewerber aus der eigenen Branche ebenso wie Anbieter aus andere Segmenten im Blick zu haben und die eigenen Ressourcen mithilfe der neuen, digitalen Möglichkeiten bestmöglich auszuschöpfen. Bei der Entwicklung von plattformbasierten Lösungen bedeutet dies zum Beispiel auch, offen zu bleiben für die Innovationen von morgen. Das gilt nicht nur für die Integration möglicher neuer Geschäftsmodelle und Services, sondern vor allem für die technologischen Innovationen, auf denen viele spannende neue Produkt- und Serviceideen beruhen.

Noch haben die Banken in Deutschland eine treue Kundschaft: 76% der befragten Unternehmen sind mit ihrer Hausbank sehr zufrieden, 62% der Firmenkunden halten die regionale Nähe für essenziell.<sup>34</sup> Davon profitieren besonders die Sparkassen mit ihrem dichten Netz an regionaler Präsenz. Doch auch ihre Zielgruppe erwartet kurz- und mittelfristig moderne und komfortable digitale Lösungen von ihrem Anbieter. Jetzt haben die Banken die Chance, sich mit echten, intelligenten und vernetzten Services von ihren Wettbewerbern abzuheben und bei den Firmenkunden auch in Zukunft zu punkten.

---

<sup>34</sup>Roland Berger: Corporate Banking 2020 (S. 12, 16).



## *Impressum*

---

**Star Finanz GmbH**, Grüner Deich 15, 20097 Hamburg  
[www.starfinanz.de](http://www.starfinanz.de)

**Autor**

Dr. Christian Kastner, Mitglied der Geschäftsführung

**Redaktionelle Betreuung**

Birte Bachmann, Thomas Galla, Leon Merx, Marco Schöning,  
Martin Siejka, unterstützt von redRobin. Strategic Public  
Relations GmbH

**Gestaltung**

Johanna Detering

**Druck**

optimal media GmbH

**Fotos**

Star Finanz, Fotograf: Arnt Haug

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken, Haftungsansprüche gegen Star Finanz-Software Entwicklung und Vertriebs GmbH sind ausgeschlossen.

## Über Star Finanz

---

Star Finanz, ein Unternehmen der Finanz Informatik, ist führender Anbieter von multibankenfähigen Online- und Mobile-Banking-Lösungen in Deutschland. Seit mehr als 20 Jahren prägt das Unternehmen mit Sitz in Hamburg und Hannover mit derzeit rund 200 Mitarbeitern das Online-Banking in Deutschland.

Mit dem Aufbau des Sparkassen Innovation Hub als zentraler Andockpunkt der Sparkassen-Finanzgruppe für FinTechs etabliert sich das Unternehmen zudem als Treiber von innovativen Entwicklungen.

## Sie möchten mehr wissen?

---

Sprechen Sie uns gerne an.

Ihr Kontakt:

Dr. Christian Kastner, Geschäftsführer

Telefon +49 40 23728-560

E-Mail: [christian.kastner@starfinanz.de](mailto:christian.kastner@starfinanz.de)

Star Finanz-Software Entwicklung und Vertriebs GmbH

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg

Telefon +49 40 23728-0 / Telefax +49 40 23728-350

[www.starfinanz.de](http://www.starfinanz.de)