



MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf traditionelle
Banken in Österreich im Bereich des Retail Bankings

verfasst von / submitted by

Katharina Pehmer BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2021/ Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066915

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

MA Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Wieland Müller

Inhaltsverzeichnis

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
--	-----------

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
------------------------------------	----------

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
-----------------	--------------------------------	-----------------

1.1	PROBLEMSTELLUNG.....	2
-----	----------------------	---

1.2	ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGE	3
-----	---------------------------------------	---

1.3	VORGEHENSWEISE UND AUFBAU DER ARBEIT	4
-----	--	---

<u>2</u>	<u>GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSABGRENZUNGEN.....</u>	<u>5</u>
-----------------	--	-----------------

2.1	DIGITALISIERUNG.....	5
-----	----------------------	---

2.1.1	DIE WESENTLICHEN TREIBER DER DIGITALISIERUNG	6
-------	--	---

2.1.2	DIGITALE TRANSFORMATION	6
-------	-------------------------------	---

2.1.3	DIGITALE REIFE	7
-------	----------------------	---

2.2	TRADITIONELLE BANKEN	8
-----	----------------------------	---

2.2.1	DIREKTANKEN	9
-------	-------------------	---

2.2.2	FINTECHS.....	9
-------	---------------	---

2.3	RETAIL BANKING.....	10
-----	---------------------	----

<u>3</u>	<u>DIE VERÄNDERUNGEN DES BANKENUMFELDS.....</u>	<u>11</u>
-----------------	--	------------------

3.1	TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN.....	11
-----	-----------------------------------	----

3.1.1	BIG DATA UND DATENANALYSE	11
-------	---------------------------------	----

3.1.2	BIOMETRISCHE DATEN	12
-------	--------------------------	----

3.1.3	KÜNSTLICHE INTELLIGENZ.....	12
-------	-----------------------------	----

3.1.4	ROBOTIC PROCESS AUTOMATION	13
-------	----------------------------------	----

3.1.5	BLOCKCHAIN	13
-------	------------------	----

3.2	NEUE WETTBEWERBER.....	14
-----	------------------------	----

3.2.1	DIREKTANKEN	14
-------	-------------------	----

3.2.2	FINTECHS.....	15
-------	---------------	----

3.2.3	NON-BANKS UND NEAR-BANKS.....	16
-------	-------------------------------	----

3.3	NEUE REGULATORISCHE VORAUSSETZUNGEN	16
-----	---	----

3.3.1	BASEL III UND BASEL IV	17
-------	------------------------------	----

3.3.2	SEPA UND PAYMENT SERVICE DIRECTIVE II.....	18
-------	--	----

3.3.3	DIE DATENSCHUTZGRUNDVERORDNUNG.....	19
-------	-------------------------------------	----

3.3.4	GELDWÄSCHEPRÄVENTION	19
-------	----------------------------	----

3.3.5	NIEDRIGZINSPOLITIK	20
-------	--------------------------	----

3.4	GEÄNDERTE KUNDENBEDÜRFNISSE.....	21
-----	----------------------------------	----

<u>4</u>	<u>DIE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG.....</u>	<u>23</u>
-----------------	---	------------------

4.1	ALLGEMEINE VERÄNDERUNGEN BEI TRADITIONELLEN BANKEN	23
-----	--	----

4.2	DIE AUSWIRKUNGEN DER TECHNOLOGISCHEN ENTWICKLUNGEN	26
4.3	NEUE WETTBEWERBER: KONKURRENZ ODER KOOPERATION?.....	28
4.4	DIE ENTWICKLUNG DER TRADITIONELLEN BANK IN ÖSTERREICH	29
5	<u>METHODIK UND VORGEHEN.....</u>	32
5.1	CASE STUDY DESIGN	32
5.2	QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS	33
6	<u>ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNGEN.....</u>	34
6.1	ERGEBNISSE DER CASE STUDY	34
6.1.1	RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN	34
6.1.2	BAWAG P.S.K.	36
6.1.3	ERSTE BANK UND SPARKASSE.....	38
6.1.4	DADAT BANK.....	39
6.1.5	ING DiBA	41
6.1.6	EASYBANK	42
6.2	ERGEBNISSE DER EXPERTEN INTERVIEWS	45
6.2.1	DIE DIGITALISIERUNG IN TRADITIONELLEN BANKEN	45
6.2.2	DIE VERÄNDERUNGEN IM BANKENUMFELD	47
6.2.3	DIE POTENTIALE FÜR DIE ZUKUNFT DER TRADITIONELLEN BANKEN.....	49
7	<u>DISKUSSION.....</u>	52
8	<u>FAZIT</u>	57
	<u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u>	59
	<u>ANHANG.....</u>	68
	ANHANG 1.....	68
	ANHANG 2.....	69
	ANHANG 3.....	70
	INTERVIEWLEITFADEN	70
	ANHANG 3.1	71
	ANHANG 3.2	81
	ANHANG 3.3	90
	ANHANG 3.4	98
	ANHANG 3.5	107
	ANHANG 4.....	117
	<u>ABSTRACT.....</u>	118

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Drei-Monats-Zinssätze	21
Abbildung 2: Anzahl der Zweigstellen in Österreich	31
Tabelle 1: Haupt- und Zweigstellen der Sektoren 2000 vs. 2021	31
Tabelle 2: Kosten + Erträge Gehaltskonto	44
Tabelle 3: Kosten Online-Kredit	44

Abkürzungsverzeichnis

BAWAG P.S.K.	Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichische Postsparkasse Aktiengesellschaft
BWG	Bankwesengesetz
CRM	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
ERSTE Bank	ERSTE Bank und Sparkasse
EU	Europäische Union
FMA	Finanzmarktaufsicht
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
RLB NÖ-Wien	Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien
RPA	Robotic Process Automation
SEPA	Single European Payment Area

1 Einleitung

Bereits 1994 sorgte Bill Gates mit seinen Worten „Banking is necessary – Banks are not“ für Aufsehen (Bloching, Wege, & Flemming, 2015). Etwas mehr als zwei Jahrzehnte später kommt diesen Worten immer mehr Bedeutung zu. Ein Blick auf das Bankennetz in Österreich zeigt, dass seit Anfang des Jahrhunderts rund zwanzig Prozent der Bankfilialen geschlossen wurden (Leban, 2019). Einer der Hauptgründe für die deutliche Verkleinerung des Filialnetzes, ist die stetig fortschreitende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft (Leban, 2019).

Nur wenige Branchen auf dem Markt sind so maßgeblich von den resultierenden Veränderungen der Wirtschaft betroffen wie der Finanzsektor. Der Finanzsektor befindet sich, mehr als zehn Jahre nach der letzten großen Finanzkrise, in einer weiterhin schwierigen Lage. Diese wird durch die Veränderungen des Bankenumfelds, als Folge der Digitalisierung weiter erschwert (Ritzer-Angerer, 2019). Die Banken stehen schärferen Regulierungen, einer anhaltenden Niedrigzinspolitik, zunehmenden Kostendruck sowie Misstrauen und steigenden Erwartungen der Kunden gegenüber (Vater, Cho, & Sidebottom, 2012). Zudem wird der Wettbewerbsdruck durch neue Mitbewerber, welche auf digitale Finanzdienstleistungen spezialisiert sind, größer. Dazu gehören einige der größten Technologie- und Internetkonzerne wie Facebook, Google und Apple (Dapp, 2014; Ritzer-Angerer, 2019).

Besonders betroffen von den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre ist das Retail Banking, also das standardisierte Privatkundengeschäft der Banken (Heng, 2002). Dies liegt vor allem daran, dass der Wunsch der Kunden nach Finanzdienstleistungen, die rund um die Uhr verfügbar sind sowie nach sicheren und transparentem Umgang mit persönlichen Daten gestiegen ist. Gleichzeitig sollen alle Produkte und Dienstleistungen immer persönlicher und individueller auf jeden Einzelnen abgestimmt sein (Heng, 2002; Hach et al., 2016). Um die steigenden Erwartungen treffen und neue Herausforderungen bewältigen zu können, sollten traditionelle Banken ihr Geschäftsmodell anpassen. Dabei bedarf es sowohl einer strategischen, als auch organisatorischen Neuausrichtung der Banken (Wieser, 2019). Damit dies erfolgreich gelingt, benötigen die Banken ein umfassendes Verständnis für die Digitalisierung sowie die Auswirkungen die diese auf diese auf Bankprodukte- und Prozesse sowie die Erwartungen der Kunden hat.

1.1 Problemstellung

Ein Blick auf den Bankensektor in Österreich zeigt, dass sich die meisten Banken nach der letzten großen Finanzkrise weitestgehend erholt und stabilisiert haben. Die Zeit nach der Krise 2008 wurde darüber hinaus genutzt, um erste Online-Banking Angebote sowie Banking-Apps zu entwickeln und einzuführen. Doch vor allem die traditionellen Großbanken bieten bisher in erster Linie Lösungen für alltägliche Leistungen und standardisierte Finanzdienstleistungen an. Im Jahr 2019 nutzten bereits mehr als sechzig Prozent der Österreicher und Österreicherinnen regelmäßig die Online-Angebote der Banken nutzen. Vergleicht man diese Zahl mit der Nutzung im Jahr 2007, zeigt sich ein deutlicher Anstieg um mehr als dreißig Prozent.

Dies macht die rasanten Entwicklungen im Bereich des Retail Bankings deutlich (Schultz, 2020). Doch trotz dieser Entwicklungen befinden sich Österreichs Banken lediglich im Mittelfeld bei der Umsetzung von *Digital Banking* (de Groot, Chimoehowski, & Majewski, 2018). Vor allem kleinere Banken haben einen Vorsprung bei digitalen Finanzdienstleistungen (Allner, 2019). Die traditionellen Großbanken sehen in diesem Vorsprung sowie in der Digitalisierung bisher meist eine Bedrohung und weniger eine Chance zur Optimierung des eigenen digitalen Angebots (Allner, 2019; Strietzel, Steger & Bremen, 2018). Dabei bringt die Digitalisierung, neben den vielen Herausforderungen, gute Möglichkeiten die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und regulatorische sowie technische Herausforderungen zu bewerkstelligen (Strietzel, Steger, & Bremen, 2018). Die Digitalisierung wird hierbei als fortlaufender Prozess, bei welchem analoge Leistungen in digitale Prozesse und Dienstleistungen umgewandelt werden, verstanden (Wolf & Strohschen, 2018). Im Rahmen der Arbeit, wird der Begriff noch näher definiert. Besonders traditionelle Banken werden durch die Digitalisierung vor große Herausforderungen gestellt. Die Produkte, Dienstleistungen und Systeme traditioneller Banken haben sich über Jahrzehnte kaum verändert. Der technologische Fortschritt brachte jedoch vor allem in den letzten 20 Jahren maßgebliche Veränderungen der Erwartungen der Kunden, regulatorischer Voraussetzungen sowie neue Finanzanbieter (Ritzer-Angerer, 2019). Die neuen Wettbewerber sind auf digitale Finanzangebote, wie Gehalts- und Girokonten oder Online-Kredite, spezialisiert und konnten sich mit attraktiven Interfaces bereits Marktanteile von den traditionellen Banken sichern. Sie werden daher meist als große Konkurrenz für Rolle der traditionellen Bank, als „Hausbank“, von welcher alle Produkte erworben werden, gesehen (Accenture, 2017). In anderen Branchen, wie Musik- und Buchhandel, werden die Möglichkeiten von digitalen Anbietern bereits deutlich. Damit die traditionellen Banken weiterhin erfolgreich bleiben, sollten umfassende Modernisierungen und Umgestaltungen im Front- und Back-End durchgeführt werden (Allner, 2019).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die nachfolgende Masterarbeit wird sich vor diesem Hintergrund umfassend mit den Veränderungen des Bankenumfelds der vergangenen Jahre sowie den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Retail Banking in traditionellen Banken in Österreich beschäftigen.

Im Fokus stehen die Veränderungen des Bankenumfelds in Folge der fortschreitenden Digitalisierung. Zu den Veränderungen gehören der Fortschritt in der Technologie, welcher die Digitalisierung erst möglich macht, sowie die steigenden Erwartungen der Kunden, strengere regulatorische Anforderungen und neue Wettbewerber in der Finanzbranche seit Beginn der 21. Jahrhunderts. Die traditionellen Banken sollten sich, um ihre Stellung als erfolgreicher Anbieter für alle Finanzprodukte- und Dienstleistung halten zu können, genau mit der Bedeutung der Digitalisierung sowie wie sich diese auf ihre Prozesse und Angebote auswirken kann, beschäftigen. Die durch Digitalisierung hervorgerufenen Veränderungen des Bankenumfelds bringen viele Herausforderungen, aber auch Potentiale für die Zukunft der Banken. Traditionelle Banken im Retail Banking sind auf Grund der steigenden Automatisierung des standardisierten Privatkundengeschäft und der attraktiven digitalen Banking Angebote von Direktbanken und FinTechs besonders von den Veränderungen betroffen. Im Zuge der Masterarbeit werden die Veränderungen des Umfelds, dazu gehören die wichtigsten technologischen Entwicklungen, die neuen Wettbewerber und regulatorischen Voraussetzungen sowie die geänderten Kundenbedürfnisse aufgezeigt sowie deren Auswirkungen beschrieben. Darüber hinaus sollen neue Erkenntnisse zu den traditionellen Banken in Österreich im Retail Banking gewonnen werden. Daher ergeben sich folgende Forschungsfragen, die im Zuge der Masterarbeit beantwortet werden sollen.

***FF1:** Wie hat sich das Umfeld traditioneller Banken seit Beginn des 21. Jahrhunderts verändert?*

***FF2:** Welche Auswirkung hat die Digitalisierung auf Prozesse, Produkte und Dienstleistungen der traditionellen Banken im Retail Banking in Österreich?*

***FF3:** Wie sollten die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen der traditionellen Banken in Zukunft aussehen, um weiter erfolgreich am Markt agieren zu können?*

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Damit die Forschungsfragen der Masterarbeit bestmöglich beantwortet werden können sowie die Zielsetzung erreicht wird, wird die Arbeit in einen theoretischen Teil, basierend auf einer Literaturrecherche, sowie einen empirischen Teil untergliedert. Der empirische Teil wird sich der Methode der qualitativen Experteninterviews sowie einer Case Study bedienen. Zum besseren Verständnis und um einen genaueren Einblick geben zu können, fokussiert sich die Arbeit auf den österreichischen Bankenmarkt.

In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Begriffe und Grundlagen der Arbeit definiert, abgegrenzt und erläutert. Wesentlich sind dabei Begriffe wie *Digitalisierung*, *Retail Banking* und *traditionelle Banken*.

Im Anschluss werden in Kapitel Drei die Veränderungen des Bankenumfelds aufgezeigt. Zu diesem Zweck wird ein Blick auf die technologischen Entwicklungen sowie auf neue Wettbewerber und regulatorische Veränderungen und Maßnahmen im Bankenumfeld geworfen.

Das vierte Kapitel wird sich genauer mit den Auswirkungen der Digitalisierung sowie jenen der Veränderungen aus Kapitel Drei beschäftigen. Dabei wird zunächst aufgezeigt, welche Auswirkungen sich für die Banken selbst und deren Geschäftsmodell ergeben. Im Anschluss wird erläutert, wie sich die Veränderungen auf die Kunden auswirken.

Kapitel Fünf beschreibt die Methodik und die genaue Vorgehensweise beim empirischen Teil der Arbeit.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung werden dann in Kapitel Sechs erläutert und analysiert.

Im siebten Kapitel werden dann die Ergebnisse aus Literaturrecherche und empirischer Forschung diskutiert.

Den Abschluss bildet das Fazit in Kapitel Acht, welches die Auswirkungen der Digitalisierung auf traditionelle Banken zusammenfasst sowie künftige Potentiale, auf Basis der Case Study und Experteninterviews, aufzeigt.

2 Grundlagen und Begriffsabgrenzungen

Das nachfolgende Kapitel dient der Begriffsbestimmung und Definition der wesentlichen Begriffe der Arbeit, *Digitalisierung*, *Retail Banking* und *traditionelle Banken*. Auf Grund der nicht immer eindeutigen Begriffsbestimmungen sind Einschränkungen der Definitionen sowie die Erklärung der Grundlagen der Begriffe für die Masterarbeit notwendig, um den Leser einen guten Einblick in die Thematik zu ermöglichen.

2.1 Digitalisierung

Für den Begriff der Digitalisierung gibt es unterschiedlichste Definitionen und daher keine allgemeingültige und einheitliche Begriffsbestimmung. Die Definitionen reichen von der einfachen Umwandlung zu papierlosen Arbeiten, bis hin zur ganzheitlichen Umgestaltung des Geschäftsmodells.

Ganz allgemein wird unter Digitalisierung die Umwandlung analoger Daten in digitale Inhalte verstanden (Bendel, 2018). Dies geschieht mit Hilfe von digitalen Technologien. In weiterer Folge können durch die Digitalisierung Geschäftsmodelle verändert sowie neue Umsatz- und Wertschöpfungsmöglichkeiten geschaffen werden (Garnter, 2021). Die Grundlage für den Digitalisierungsprozess sind digitale Technologien zur Datengewinnung-, Erfassung, Speicherung und Verarbeitung (Schellinger & Huynh, 2020).

Die Autoren Wolf und Strohschen (2018) definieren die Digitalisierung als einen Umstand, bei welchem analoge Leistungen durch digitale, computerhandhabbare Modelle bzw. Leistungen gänzlich oder zumindest teilweise ersetzt werden. Dabei kann der Begriff der Digitalisierung auf sämtliche Leistungen, Wertschöpfungs- und Geschäftsprozesse, Produkte sowie Organisationen und vieles mehr bezogen werden.

Mit der Digitalisierung gehen oftmals die Verbesserung und Beschleunigung von Prozessen einher. Darüber hinaus beschreibt der Begriff auch die digitale Vernetzung sämtlicher Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche (Schellinger & Huynh, 2020).

Ein wesentlicher Aspekt der Definition der Digitalisierung ist zudem das Kundenerlebnis. Eistert und Pratz (2014) definieren den Begriff als die Nutzung von technologischen Entwicklungen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses sowie Erweiterung von Geschäftsmodellen und effizienteren Abwicklung von unterschiedlichsten Prozessen.

2.1.1 Die wesentlichen Treiber der Digitalisierung

Nach Disler (2018) gibt es sechs wesentliche Treiber für die Digitalisierung, diese sind:

- Globalisierung
- New Economy
- Internet of Things
- Big Data
- Kunden
- Transaktionskosten

Die *Globalisierung* beschreibt die zunehmende weltweite Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft sowie den globalen Austausch von Produkten, Ressourcen, Technologie und Kapital. Unter *New Economy* wird eine spezielle, auf Dienstleistungen ausgerichtete Wirtschaftsweise verstanden. Dabei sind vor allem digitale Dienstleistungen relevant. Das *Internet of Things* verbindet die virtuelle und physische Welt miteinander. *Big Data* bezeichnet die immense Menge an Daten die mittlerweile vorhanden ist. Diese Daten können analysiert und extrahiert werden und so viele Vorteile für Unternehmen bringen. Die *Kunden* treiben die Digitalisierung durch ihre wachsenden Anforderungen sowie veränderten Bedürfnisse voran. Den sechsten wesentlichen Treiber der Digitalisierung stellen die *Transaktionskosten* dar, diese beschreiben Kosten, die durch die Benutzung eines Marktes entstehen.

Einige diese Treiber sind für die weitere Masterarbeit sowie das traditionelle Bankwesen von besonderer Bedeutung, diese werden in Kapitel „Die Veränderungen des Bankenumfelds“ genauer beschrieben.

2.1.2 Digitale Transformation

Ein Begriff, der besonders häufig im Zusammenhang mit der Digitalisierung vorkommt und synonym verwendet wird, ist jener der digitalen Transformation. Jedoch kann die digitale Transformation eines Unternehmens bzw. einer Organisation als ein Teilbereich der Digitalisierung verstanden werden (Wolf & Strohschen, 2018). Nach Wolf und Strohschen (2018) beschreibt die digitale Transformation die Entwicklung eines Unternehmens in Bezug auf die Digitalisierung. Dabei ist das langfristige Ziel einen möglichst hohen Reifegrad zu erreichen bzw. das maximal mögliche Digitalisierungspotenzial auszuschöpfen.

Die digitale Transformation stellt eine große Herausforderung für Unternehmen dar und bringt umfassende und fundamentale Veränderungen von Prozessen und Geschäftsmodellen mit sich (Schellinger, Tokarski, & Kissling-Näf, 2020).

Nach Pfliegl und Seibt (2017) ist die digitale Transformation das Ergebnis von den mittlerweile fast unbegrenzten Kapazitäten zur digitalen Datenverarbeitung und der globalen Nutzung dieser Daten. Nach den beiden Autoren ist dabei nicht nur die Digitalisierung für technologische Entwicklungen wichtig, sondern auch der daraus resultierende soziale und kulturelle Wandel.

Der wesentliche Unterschied ist demnach, dass die digitale Transformation eine Folge der Digitalisierung ist. Sie ist notwendig damit Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt bleiben können und rasch auf Veränderung des Umfelds reagieren können.

2.1.3 Digitale Reife

Ein weiterer wesentlicher Begriff für die Arbeit ist jener der digitalen Reife. Der digitale Reifegrad eines Unternehmens gibt an, wie weit ein Unternehmen bereits im Digitalisierungsprozess vorangeschritten ist (Wolf & Strohschen, 2018). Jedes Unternehmen hat dabei unterschiedliche Möglichkeiten die Digitalisierung umzusetzen und daraus einen Wert zu generieren (BCG, 2021). Den Unternehmen stehen unterschiedliche Modelle zur Verfügung, um aufzuzeigen wie gut sich das Unternehmen am Markt, gegenüber der Konkurrenz, behaupten kann (Legler, 2018). Gemäß dem Modell von Deloitte (2018) können dabei folgenden fünf unterschiedliche Dimensionen betrachtet werden:

- Konsumenten
- Strategie
- Technologie
- Operative Durchführung
- Organisation und Kultur

Für die vorliegende Masterarbeit wird unter dem Begriff *Digitalisierung* ein Prozess, bei welchem analoge Leistungen in digitale Produkte, Dienstleistungen und Prozesse umgewandelt werden, verstanden. Dies entspricht der Definition nach Wolf und Strohschen (2018) und eignet sich besonders gut für die Tätigkeit der traditionellen Banken und den Wandel dieser. Haupttreiber der Digitalisierung sind dabei technologische Fortschritt und neue Technologien sowie die Möglichkeit diese global und zeitunabhängig zu nutzen. Im Fokus der Digitalisierung stehen zudem die Bedürfnisse und Erwartungen der Konsumenten.

2.2 Traditionelle Banken

Banken bestehen auf den Finanzmärkten als Hersteller von Finanzverträgen. Sie erfüllen wichtige Transformationsaufgaben, wie beispielsweise die *Betrags-* und *Losgrößentransformation*, die *Fristentransformation*, die *Risikotransformation* und die *Informationstransformation* (Scholz, 2017). Eine der wesentlichen Aufgaben der Betrags- und Losgrößentransformation ist es, aus kleinen Sparbeträgen, Großkredite zu refinanzieren. Mit Hilfe der Fristentransformation können aus kurzfristigen Kundeneinlagen langfristige Kreditfinanzierungen erstellt werden (Scholz, 2017). Die Risikotransformation bietet Sicherheit bei Kreditausfällen. Dabei hilft auch die Informationstransformation, bei der die Bank die Kreditwürdigkeit der Kreditnehmer prüft. Diese Information kann an Anleger weitergegeben werden (Scholz, 2017).

Das Bankgeschäft kann traditionell betrachtet in zwei Hauptbereiche gegliedert werden. Das *Commercial* und *Investment Banking* (Hartmann-Wendels, Pfingsten, & Weber, 2019). Ersteres beschreibt das Einlagen- und Kreditgeschäft sowie den Zahlungsverkehr. Zum Investment Banking gehören Leistungen rund um Wertpapiere und andere Finanzanlageinstrumente (Hartmann-Wendels, Pfingsten, & Weber, 2019). Auf den Finanzmärkten treffen dabei Kapitalgeber und Kapitalnehmer aufeinander. Der Kapitalgeber ist eine Institution oder Person, welche finanzielle Mittel zur Anlage zur Verfügung hat. Die Kapitalnehmer sind Institutionen oder Personen, welche finanzielle Mittel benötigen (Hartmann-Wendels, Pfingsten, & Weber, 2019). Die Parteien handeln gemäß ihrer Zielvorstellungen sowie dem Optimierungskalkül. Zum traditionellen Geschäftsfeld der Banken gehören zudem sämtliche Zahlungsdienstleistungen. Diese Dienstleistungen basieren seit jeher auf Vertrauen (Scholz, 2017). Auch die Wahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen im Geschäftsfeld der Banken wird wesentlich vom Vertrauen der Kunden in die Bank sowie den Beratungsleistungen beeinflusst (Keck & Hahn, 2006). Früher ging es, neben Vertrauen, vor allem um die sichere Verwahrung von Vermögen in der Bank sowie das Vertrauen, dass der Kunde den Kredit zurückbezahlt (Scholz, 2017). Heute muss zudem auf den sicheren Umgang mit immer mehr persönlichen Daten vertraut werden.

Neben dem Anbieten von Finanzprodukten bzw. dem Produzieren dieser, bieten Banken einen Zugang zum Zahlungsverkehrssystem und den Börsen. Darüber hinaus stellen sie die Infrastruktur für den Umgang mit Finanzprodukten sowie für Handels- und Abwicklungssysteme bereit (Arnold, 2018). In Österreich ist das Bankengeschäft an die

Bankenkonzession gemäß Bankwesengesetz (BWG) gebunden. Die Konzession wird von der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) erteilt und erhält nur wer nach §1 des BWG als Kredit- bzw. Finanzinstitut gilt. Diese Institute können demnach unter anderem folgende der insgesamt zweiundzwanzig Leistungen anbieten und abschließen (RIS, 2021): Einlagengeschäfte, Girogeschäfte, Kreditgeschäfte, Depotgeschäfte, Zahlungsmittel, Wertpapierhandel u.v.m. Abseits von den traditionellen Banken, gibt es heute viele neue Institutionen, die Funktionen von Banken übernehmen und anbieten. Vor allem Direktbanken und FinTechs konnten in den letzten Jahren Marktanteile für sich gewinnen.

2.2.1 Direktbanken

Direktbanken kennzeichnen sich, im Gegensatz zu traditionellen Banken, durch die Möglichkeit Bankgeschäfte und sämtliche Finanzdienstleistungen über Onlinekanäle und das Internet abwickeln zu können (Locarek-Junge & Walter, 2000). Nach Swoboda (2000) ist die Direktbank von folgenden Merkmalen geprägt. Die Banken sind auf Retail-Kunden sowie Privatkunden, mit besonderem Interesse für Wertpapiere, fokussiert. Eine Direktbank besitzt zudem kein Filialnetz, Kontakt kann nur telefonisch und schriftlich aufgenommen werden. Daher wird oftmals von einer geringen Beratungsintensität ausgegangen. Mit Hilfe von datenbasiertem Marketing sollen die grundsätzlich einfachen und standardisierten Produkte kundenspezifisch gestaltet werden. Ein weiteres Kennzeichen der Direktbanken ist eine flache Aufbauorganisation sowie teamorientierte Prozessorganisation, ausgerichtet auf die Kundenbedürfnisse. Das Angebot ist dabei einfach und transparent gestaltet. Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, müssen Direktbanken eine starke Marke aufbauen (Swoboda, 2000).

2.2.2 FinTechs

Der Begriff FinTech setzt sich aus *Financial* und *Technology* zusammen (Tiberius & Rasche, 2016). FinTechs nutzen die stetig fortschreitenden Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie, die Digitalisierung und die dadurch mögliche Prozessautomatisierung für sich (Puschmann, 2017). Die digitalen Finanzdienstleister sind durch innovative Finanzlösungen, welche durch neue Technologien ermöglicht werden, charakterisiert. Oftmals werden unter dem Begriff lediglich Start-Ups, die solche Lösungen anbieten, verstanden, er umfasst jedoch auch traditionelle Banken und Versicherungen (Puschmann, 2017). FinTechs können sowohl das Geschäft traditioneller Banken aufgreifen, abwandeln und ergänzen, als auch auf eine neue Art und Weise umsetzen. Zu ihrem Geschäftsfeld gehören daher der Zahlungsverkehr, wie Bezahlverfahren und elektronische Währungen, Anlagemöglichkeiten, Kreditgeschäfte und Trading. Zum Trading zählen auch die automatisierte Beratung sowie automatisierte Tradings und Investments (Tiberius & Rasche, 2016). Darüber hinaus können

auch Eigenkapitalbeschaffung, Versicherungen sowie Dienstleistungen und Softwarebereitstellung für Banken und Versicherungen zu den Tätigkeiten von FinTechs gezählt werden (Tiberius & Rasche, 2016).

2.3 Retail Banking

Das Retail Banking kann durch die Produkte, die betreffende Bank, aber auch wem Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, definiert werden (Pond & Hloucha, 2017). Nach Swoboda (2004) ist Retail Banking das Bankengeschäft mit Produkten und Dienstleistungen des täglichen Lebens. Dabei beschränkt sich das Retail Banking auf das standardisierte Massengeschäft mit Privatkunden und Kleinunternehmen. Die Privatkunden sind durch ein vergleichsweise geringes Beratungsbedürfnis und Vermögen gekennzeichnet. Darüber hinaus bedarf es beim Retail Banking traditionell eines wesentlich geringeren Individualisierungsgrads und keiner aufwendigen Anpassungen einzelner Produkte und Dienstleistungen (Swoboda, 2004). Im Retail Banking werden vor allem Möglichkeiten für Zahlungsverkehr, Investitionen und Kreditabwicklung angeboten (Alt & Puschmann, 2016). Nach Chabreck (2012) gibt es drei Hauptgeschäftsfelder im Retail Banking. Diese sind das Aktivgeschäft, dazu gehören das Kreditgeschäft und Finanzierungen, das Passivgeschäft, also Sparkonten, Giro- und Tagesgeldkonten, und das Dienstleistungsgeschäft. Dieses beschreibt sämtliche Leistungen im Zahlungsverkehr, Wertpapier- und Versicherungsvermittlungen sowie das Filialnetz.

In der vorliegenden Masterarbeit wird daher von einer traditionellen Retail Bank gesprochen, wenn diese auf das Privatkundengeschäft spezialisiert ist. Dabei ist das ursprüngliche Geschäftsfeld durch persönliche Beratung und ein Filialnetz gekennzeichnet, nicht durch digitale Dienstleistungen und Produkte.

3 Die Veränderungen des Bankenumfelds

Die Banken sind in den vergangenen Jahren aus unterschiedlichsten Richtungen immer stärker unter Druck geraten. Die wichtigsten Veränderungen betreffen die technologischen Entwicklungen, welche der Hauptauslöser für die Digitalisierung sind, und zu geänderten Kundenbedürfnissen und neuen Wettbewerbern sowie strengeren regulatorischen Voraussetzungen geführt haben (Paul, Bernd, Zech, & Oehler, 2016; Merkel & Liesenkötter, 2015). Nachfolgend werden die wichtigsten Veränderungen des Umfelds traditioneller Banken näher beschrieben.

3.1 Technologische Entwicklungen

Die Verbreitung der technologischen Entwicklungen sowie jene von mobilen Endgeräten brachten viele Veränderungen und Möglichkeiten mit sich (Scholz, 2017). Vor allem der Fortschritt im Bereich der künstlichen Intelligenz, biometrischen Daten und der Blockchain-Technologie sind für den Bankensektor von Bedeutung (KPMG, 2018). Darüber hinaus sind Daten sowie die Analyse dieser, darauf basierendes maschinelles Lernen und Prozessautomatisierungen im Fokus der Banken (BaFin, 2018).

3.1.1 Big Data und Datenanalyse

Ursprünglich führte die IT-Research-Group Gartner eine Definition basierend auf den drei V's, Volume, Velocity und Variety, ein (BaFin, 2018).

“Big data is high-volume, high-velocity and/or high-variety information assets that demand cost-effective, innovative forms of information processing that enable enhanced insight, decision making, and process automation.” – (Gartner, 2021, www.gartner.com)

Diese Definition impliziert die Größe der Datenmenge, die Geschwindigkeit der Datenproduktion sowie die unterschiedlichen Formen, Strukturen und das Format der Daten (Tsai, Lai, Chao, & Vasilakos, 2015). Vor allem um die beiden Begriffe *Value* und *Veracity* wurde die Definition für Big Data in den vergangenen Jahren ergänzt. *Value* bezieht sich dabei auf den Wert der Daten bei richtiger Verarbeitung und *Veracity* auf die Richtigkeit und Qualität der Daten (BaFin, 2018).

Ein wesentliches Merkmal von Big Data ist, dass sich die Menge an Daten nicht mit normalen Informationssystemen und Methoden handhaben und analysieren lässt (Fisher, DeLine, Czerwinski, & Drucker, 2012). Neben der Menge an Daten sind die richtigen Systeme und Tools zur Analyse, Speicherung und Weiterverarbeitung wichtig. Allein die Menge an Daten bringt noch keinen Vorteil mit sich und bedeutet nicht automatisch mehr Informationen (Tsai, Lai, Chao, & Vasilakos, 2015). Darüber hinaus ist es für die richtige Verarbeitung wesentlich,

bereits im Vorfeld die richtigen Daten auszuwählen. Das Ziel der Datenanalyse ist es dann, die gesammelten und gespeicherten Daten zu verarbeiten und wichtige Informationen daraus zu gewinnen (Hilbert, 2019). Mit diesen Informationen können die Produkte und Dienstleistungen im Bankwesen verbessert werden (Hassani, Huang, & Silva, 2018).

3.1.2 Biometrische Daten

Bei biometrischen Daten handelt es sich um körperbezogene Daten, wie beispielsweise Fingerabdrücke oder Iris- und Gesichtsscans (KPMG, 2018). In den vergangenen Jahren haben biometrische Daten bereits erhebliche Aufmerksamkeit von der Finanzindustrie erhalten. Viele Banken haben die Technologie bereits im Einsatz, denn damit wird eine eindeutige und sichere Identifikation und Authentifizierung von Personen möglich (Hung, 2017). Dadurch kann die Nutzung von Digital Banking wesentlich sicherer gestaltet werden (KPMG, 2018).

Den Kunden bieten die biometrischen Daten zudem eine einfache und doch sichere Möglichkeit auf sensible Daten zuzugreifen. Komplexe Passwörter werden bei Anmeldungen, dank der biometrischen Daten, oftmals nicht mehr benötigt (Hung, 2017). Darüber hinaus leisten die biometrischen Daten einen wichtigen Beitrag zur Einhaltung der immer strengeren Datenschutz Regulierungen (Bomemann & Brandes, 2018).

3.1.3 Künstliche Intelligenz

Die künstliche Intelligenz bringt nachhaltige und grundlegende Veränderungen für das Bankwesen mit sich (KPMG, 2018). Die Technologie profitiert in hohem Maß von den Entwicklungen im Bereich der Datenverarbeitung sowie der steigenden Menge an zur Verfügung stehenden Daten (KPMG, 2018). In Zukunft sollen Computer, durch den Einsatz von die künstlicher Intelligenz, Aufgaben übernehmen, welche bisher menschliche Intelligenz benötigt haben. Vor allem die Kommunikation mit Kunden und die Beratung dieser werden in Zukunft davon profitieren (KPMG, 2018). Darüber hinaus kann die künstliche Intelligenz auch im Vertragswesen, bei der Prüfung von Verträgen, zur Fehlerreduktion beitragen und hilft bei der Betrugsbekämpfung (Wennker, 2020). Ein weiteres wichtiges Einsatzgebiet für künstliche Intelligenz sind Scoring-Modelle, beispielsweise bei der Risikobewertung vor einer Kreditvergabe (Ryzhkova, Soboleva, Sazonova, & Chikov, 2020). Damit künstliche Intelligenz weiter verbessert und in mehr Gebieten eingesetzt werden kann, ist auch das maschinelle Lernen notwendig. Dafür werden wiederum große Mengen an Daten benötigt, aus diesen können Systeme Zusammenhänge sowie Gesetzmäßigkeiten erkennen und in weiterer Folge auf neue, bisher unbekannte Daten angewendet werden (Wennker, 2020). Zudem ist der Fortschritt in Sensorik und Vernetzung sowie in Speicher- und Prozessorleistung wesentlich für die Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz (Heinen, Heuer, & Schautschick, 2017).

3.1.4 Robotic Process Automation

Unter Robotic Process Automation (RPA) versteht man meist Aufgaben, welche von Maschinen und Software ausgeführt werden sowie Prozessautomatisierungen (BaFin, 2018). Dies sind meist einfache, sich wiederholende und fehleranfällige Aufgaben, die bisher von Menschen durchgeführt worden sind (Scheppeler & Weber, 2020). Die Einsatzgebiete für RPA sind vielseitig, jedoch werden sie bisher vor allem für Routineaufgaben, bei welchen Daten aus unterschiedlichen Systemen kombiniert werden, angewendet. Mittels RPA können bereits strukturierte Aufgaben, mit regelbasierten Entscheidungen erledigt werden (Scheppeler & Weber, 2020). In Zukunft sollen vermehrt unstrukturierte Aufgaben, welche auf Erfahrungswissen basieren, mit RPA durchgeführt werden können (Scheppeler & Weber, 2020). Dies wird durch eine verstärkte Kombination von RPA und maschinellem Lernen möglich. Im Bankwesen sollen darüber hinaus die Kommunikation mit Kunden, die Informationsselektion und der Entscheidungsprozess verbessert und erleichtert werden (BaFin, 2018). Hierbei sind Chatbots bereits zur Beantwortung von Standardanfragen von Kunden im Einsatz (Wennker, 2020).

3.1.5 Blockchain

Durch das Aufkommen von Kryptowährungen, wie beispielsweise Bitcoin, ist die Blockchain-Technologie bekannt geworden. Mittlerweile werden Blockchains jedoch auch in vielen anderen Bereichen, abseits der digitalen Währungen, eingesetzt (Brandl, 2020). Eine Blockchain stellt dabei ein dezentral gespeichertes Protokoll von Transaktionen dar (Brandl, 2020). Jede Blockchain besteht aus einzelnen Datensätzen, welche aus einer Kette von Datenblöcken zusammengesetzt wird. Diese Blöcke beinhalten mehrere Transaktionen und werden mit immer mehr Blöcken verkettet. Somit stellen sie ein vollständiges Protokoll zur Transaktionshistorie dar (Nofer, Gomber, Hinz, & Schiereck, 2017). Die Transaktionen der Blockchains sind für jeden einsehbar, anonym und können nicht nachträglich aus der Kette gelöscht oder unbemerkt manipuliert werden (Brandl, 2020). Die Blöcke einer Blockchain können mit Hilfe von kryptografischen Mitteln validiert werden. Zusätzlich zu den Transaktionen beinhaltet jeder Block einen Zeitstempel, den Hash-Wert des Vorgängerblocks sowie eine Nonce (Nofer, Gomber, Hinz, & Schiereck, 2017). Diese ist eine Zufallszahl und dient der Verifizierung des Hash-Werts und stellt somit die Integrität der gesamten Blockchain sicher. Der Hash-Wert wird wiederum bei jeder Änderung eines Datenblocks in der Kette geändert und ist somit eindeutig sowie sicher (Nofer, Gomber, Hinz, & Schiereck, 2017).

Das Konzept hinter der Blockchain-Technologie basiert auf der Kryptographie, einem Peer-to-Peer (P2P) Netzwerk, dem Open Source Protokoll und dem Shared Ledger (KPMG, 2018). Das Ziel der Kryptographie, ist Werte digital zu transferieren. Das P2P Netzwerk soll diesen Transfer ohne eine Zwischenstelle ermöglichen. Das Open Source Protokoll ermöglicht die Einsicht in das Protokoll der Blockchain und der Shared Ledger macht es unmöglich Informationen aus dem Protokoll ohne Zustimmung des gesamten Netzwerkes zu ändern (KPMG, 2018). Auf Grund der dezentralen Speicherung der Daten wird die Blockchain-Technologie auch *Distributed Ledger* genannt. Die wesentlichen Merkmale der Technologie sind demnach die Dezentralität, Unveränderlichkeit, Anonymität, Sicherheit sowie Kryptografie, zeitliche Aufzeichnung, Programmierbarkeit und Einigkeit (KPMG, 2018). Die Möglichkeit die Daten der einzelnen Blöcke einzusehen sowie der fehlende Intermediär, wie beispielsweise eine traditionelle Bank, sollen das Vertrauen der Kunden in die Technologie erhöhen (Brandl, 2020). So kann die Technologie in Zukunft verstärkt eingesetzt werden, beispielsweise können ganze Verträge in die Blockchain aufgenommen werden (KPMG, 2018). Dabei können die Verträge als Computerprogramm der Blockchain betrachtet werden, welches nach der Erfüllung bestimmter Vereinbarungen, Kriterien und Vertragsbedingungen Handlungsschritte ausführt. (Nofer, Gomber, Hinz, & Schiereck, 2017).

3.2 Neue Wettbewerber

In Kapitel 2 wurden bereits die beiden wichtigsten neuen Wettbewerber der traditionellen Banken, Direktbanken und FinTechs, definiert und erläutert. Im Anschluss sollen nun die neuen Wettbewerber genauer betrachtet und analysiert werden. Diese neuen Wettbewerber bieten die Dienstleistungen und Produkte traditioneller Retail Banken über digitale Kanäle an und stellen auf Grund dessen und der kundenorientierten Marktausrichtung eine Konkurrenz dar (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Die digitalen, meist plattformbasierten Geschäftsmodelle bieten eine hohe Transparenz bei den Angeboten sowie Vergleichs- und Interaktionsmöglichkeiten für die Kunden (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Den neuen Anbietern wird, entgegen traditioneller Banken, ein ausgeprägtes Verständnis für die Möglichkeiten des Internets nachgesagt (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016).

3.2.1 Direktbanken

Direktbanken sind grundsätzlich vollwertige Kreditinstitute und besitzen eine Vollbanklizenz, somit können von ihnen sämtliche Bankgeschäfte betrieben werden (Swoboda, 2000). Viele der Direktbanken waren anfänglich trotzdem auf Zahlungsverkehrsleistungen und Anlageprodukte spezialisiert. Mittlerweile bieten Direktbanken jedoch auch immer öfter Kreditleistungen an (Swoboda, 2000). Die Direktbanken bieten klassische Bankprodukte und

Dienstleistungen, jedoch ausschließlich über digitale Kanäle, an. Im Fokus stehen die Informations- und Kommunikationstechnologie (Hermann & Heinke, 2018). Zur Kundenakquise werden von den Direktbanken gezielte Werbemaßnahmen eingesetzt. Eine besondere Rolle spielt hierbei das Direktmarketing über digitale Medien, da es eine gezieltere und individuelle Ansprache ermöglicht (Swoboda, 2000).

Die Direktbanken werden als einfache, schnelle und kostengünstige Alternative zu traditionellen Banken angesehen. Die Kunden und Kundinnen verschaffen sich dabei selbst einen Überblick und wählen ein passendes Produkt aus (Swoboda, 2000). Der große Vorteil der Direktbank ist die ständige Erreichbarkeit, Kostenersparnisse, vor allem auf Grund der fehlenden Filialen sowie die digitale Durchführung sämtlicher Finanzdienstleistungen (Sillescu, 1997). Die Kostenersparnisse sollen sich in Form von höheren Zinsen bei Spar- und Girokonten sowie niedrigeren Kreditverzinsungen zeigen (Sellner, 2014). Die Nachteile sind vor allem die fehlende persönliche Vorort-Beratung, der hohe Selbstbedienungsgrad sowie oftmals eingeschränkte Produktangebote (Locarek-Junge, Straßberger, & Fuchs, 2000).

3.2.2 FinTechs

FinTechs greifen das Modell von traditionellen Banken auf unterschiedliche Weise an. Neben dem klassischen Zahlungsverkehr bieten FinTechs immer öfter auch andere Substitutionsprodukte an. Dazu gehören auch Crowdfunding-Plattformen, welche in Konkurrenz zu Finanzierungen durch Banken stehen und neue Anlagemöglichkeiten (Roßbach, Taubenberger, & Laszio, 2015). Im Bereich der Geldanlage haben FinTechs durch den Einsatz von Technologie und eigens entwickelten Algorithmen die Möglichkeit, ihr Angebot besser auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden abzustimmen (Roßbach, Taubenberger, & Laszio, 2015). Die Produkte und Dienstleistungen der FinTechs stellen zudem innovative Alternativen zu jenen der traditionellen Banken im Bereich des Mobile und Internet Bankings dar. Oftmals sind diese zu scheinbar besseren und günstigeren Konditionen erhältlich (Menzen, 2017).

Anfänglich wurden die FinTechs, vor allem im Privatkundengeschäft, als Möglichkeit gesehen traditionelle Banken bei der Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten zu ersetzen (Scholz, 2017). Die FinTechs wurden als starke Konkurrenz eingeschätzt, welche zu Verlusten aus Einnahmen aus dem Zahlungsverkehr bei traditionellen Banken führen (Paul, Bernd, Zech, & Oehler, 2016). Mittlerweile stellen auch viele traditionelle Banken die FinTech- Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung (Puschmann, 2017). Die FinTechs werden zudem immer öfter als möglicher Kooperationspartner angesehen. Die traditionellen Banken haben erkannt, dass

die neuen Wettbewerber gute Möglichkeiten bieten, den neuen Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden (Ogrinz & Seyer, 2018). Die FinTechs können zur Modernisierung der traditionellen Banken mit innovativen Lösungen beitragen (Scholz, 2017).

3.2.3 Non-Banks und Near-Banks

Neben den bereits beschriebenen Direktbanken und FinTechs sind auch immer mehr Near- und Non-Banks im Bereich der Finanzdienstleistungen aktiv (KPMG, 2018). Non-Banks sind branchenfremde Unternehmen, welche Finanzdienstleistungen anbieten und somit eine Alternative zu traditionellen Banken darstellen (KPMG, 2018). Ein Beispiel für das Geschäft von Non-Banks sind Ratenkäufe beim Auto- oder Möbelkauf. Die Ratenkäufe stellen eine Konkurrenz zum traditionellen Konsumkredit der Banken dar. Ähnlich sehen auch die Angebote von Near-Banks aus. Im Gegensatz zu den Non-Banks verfügen diese jedoch über eine Bankenlizenz (KPMG, 2018). Vor allem Versicherungen bieten hierbei immer öfter kombinierte Fondssparpläne an und greifen so in das Geschäftsfeld der traditionellen Banken ein (KPMG, 2018). Durch den Fortschritt der Technologie bekommen Versicherungen, Kreditkartenunternehmen und Technologieunternehmen die Möglichkeit Finanzdienstleistungen anzubieten (Swoboda, 2000). Die großen Technologieunternehmen können zudem mit ansprechenden Interfaces bei den Kunden und Kundinnen punkten.

3.3 Neue regulatorische Voraussetzungen

Neben den technologischen Veränderungen und deren Folgen, stellen neue und immer strengere Regulierungen die Banken vor große Herausforderungen. Dabei sind die Rahmenbedingungen von der Niedrigzinspolitik der Notenbanken sowie Bestimmungen die Rentabilität der Banken betreffend geprägt. Dazu gehören Anforderungen an das Eigenkapital, Normen zur Liquidität und Refinanzierung (Rehm, 2015). Nach der letzten großen Finanzkrise 2008 traten in den letzten Jahren einige grundlegende und umfassende Veränderungen und Verschärfungen der regulatorischen Rahmenbedingungen in Kraft. Bis zu den umfassenden Reformen und Verschärfungen, die größtenteils erst im Jahr 2018 in Kraft traten, hatten neue Wettbewerber, neben dem digitalen Geschäftsmodell, vor allem den Vorteil in einem eher gering regulierten Umfeld agieren zu können (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016).

Im nachfolgenden Abschnitt werden die wichtigsten regulatorischen Veränderungen und neue Rahmenbedingungen für Banken erläutert.

3.3.1 Basel III und Basel IV

In Folge etlicher Finanzkrisen wurde 1974 in Basel das *Basel Committee on Banking Regulations and Supervisory Practices* gegründet. Heute ist das Komitee unter dem Namen *Basler Ausschuss* bekannt und hat die Aufgabe Regeln zu entwickeln, die die Krisenfestigkeit von Banken sicherstellt und verbessert (FMA, 2019). Zudem soll die Stabilität der Finanzmärkte gestärkt und Wettbewerbsverzerrungen, durch unterschiedliche nationale Regulierungen, reduziert werden (FMA, 2019).

Das erste große Regelwerk, Basel I, war vor allem an internationale Banken gerichtet. Die Schaffung einheitlicher Regeln bezüglich der Eigenkapitalausstattung- und Unterlegung sowie die Risikogewichtung der Passiva, wie aushaftende Kredite, stand im Vordergrund (FMA, 2019). Das Drei-Säulen System, das mit Basel II eingeführt wurde, brachte eine grundlegende Neuerung, von einer quantitativen, zu einer qualitativen Risikobeurteilung. Die erste Säule stellen quantitative Mindestanforderungen dar, die zweite Säule ein bankenaufsichtlicher Überprüfungsprozess und die dritte Säule bilden Offenlegungspflichten (FMA, 2019). Im Zuge der zweiten Säule wird das individuelle Risiko einer Bank bestimmt. Ein hohes Risiko führt in weiterer Folge zu einer höheren Eigenkapitalquote bei Säule Eins (FMA, 2019). Bei Basel III handelt es sich um ein Regelwerk in Folge der globalen Finanzkrise 2008 (Basel Committee on Banking Supervision, 2010). Das Ziel von Basel III ist es, Defizite der Finanzkrise im Bankensektor zu korrigieren sowie die Krisenresistenz und Finanzmarktstabilität zu erhöhen (Oesterreichische Nationalbank, 2021). Im Vergleich zu Basel II soll die Qualität und Quantität der Eigenmittel einer Bank erheblich verbessert werden. Darüber hinaus sollen diese einheitlich und für alle Marktteilnehmer transparent ermittelbar sein (FMA, 2019). Neben den Anforderungen an Quantität und Qualität des Eigenkapitals von Finanzinstituten, zielt Basel III auch auf international, einheitliche Vorschriften, die Liquidität und die risikounabhängige Höchstverschuldungsgrenze, die Leverage Ratio, betreffend, ab (Lessenich, 2014). Mit Hilfe von Basel III soll ein stabiles Finanzsystem gewährleistet werden. Vor allem auf Grund der möglichen Kosten, durch die Umstellung, in Form von höheren Zinsen, stand das Regelwerk jedoch unter Kritik (Andrle, Brade, Tomsik, & Vlcek, 2018). Trotzdem wurde bereits ein neues Regelwerk vereinbart, Basel IV. Der Fokus von Basel IV liegt auf der Kapitalquote und somit auf den Risikopositionen und Risiko im Allgemeinen (KPMG, 2021). Bisher wurden in vielen Banken interne Risiko-Modelle zur Bewertung herangezogen, Basel IV soll hier zu mehr Standardisierung beitragen. Damit sollen die Verfahren in Zukunft vergleichbarer und einheitlicher werden.

3.3.2 SEPA und Payment Service Directive II

Die Abkürzung SEPA steht für Single Euro Payment Area. Das Ziel ist, die Zahlungskosten innerhalb des SEPA-Raumes zu reduzieren (Bolt & Humphrey, 2009). Darüber hinaus soll damit der bargeldlose Zahlungsverkehr harmonisiert werden (European Commission, 2021). Kunden, Unternehmen und öffentliche Verwaltungen haben mit SEPA die Möglichkeit, Überweisungen, Lastschriften und Kartenzahlungen zu den gleichen Bedingungen und so einfach wie nationale Zahlungen durchzuführen (European Commission, 2021).

Die *Payment Service Directive II* (PSD II) ist eine Zahlungsdienstrichtlinie, die für einen einheitlichen EU-Binnenmarkt im Zahlungsverkehr, sorgt (FMA, 2019). Zudem ermöglicht es Mitbewerbern den Zugang zu Kundendaten- und Konten bei deren Bank (FMA, 2019). Das Ziel dieser Richtlinien ist, die Reduktion von Kreditkartenbetrug sowie die sichere Gestaltung von Online- Zahlungen (WKO, 2021). Zudem haben die PSD II Richtlinien zu einer Verbesserung des Verbraucherschutzes sowie der Rechtssicherheit beigetragen. Durch PSD II sollen auch technische Innovationen gefördert und der Wettbewerb gesteigert werden (Deloitte, 2021). PSD II erlaubt den neuen Wettbewerbern, wie FinTechs und Non-Banks, den Zugang zum Markt und gibt damit Innovationen sowie neuen Zahlungsmöglichkeiten und Formen von Finanzdienstleistern eine rechtliche Grundlage (Deloitte, 2021). Die Reformen wurden 2015 von der EU veröffentlicht, seit Jänner 2018 sind die Mitgliedstaaten verpflichtet diese in nationales Recht umzuwandeln und anzuwenden (Europäisches Rat, 2015).

Neben dem weiter gefassten Anwendungsbereich für Zahlungen mit Staaten außerhalb der EU und in Fremdwährungen, beschäftigt sich PSD II vor allem mit Transaktionen von europäischen und nicht-europäischen Zahlungsdienstleistern sowie der allgemeinen Harmonisierung (Deloitte, 2021). Zudem kommen Vereinfachungen für die Bankkunden, wie beispielsweise der Zugriff auf das Kundenkonto über einen Drittanbieter. Dabei muss die Bank auf Kundenwunsch allen Kunden und Kundinnen Zugriff auf deren Konto gewähren (Deloitte, 2021). PSD II trägt dazu bei, dass Banken ihren Kunden und Kundinnen sämtliche Informationen und Daten, welche über sie gespeichert und weitergeben werden, aufzeigen können müssen (Pagel, 2018). In Zukunft sind auch neue Zahlungsdienstleister bzw. Drittanbieter in diese Richtlinien eingefasst (Europäisches Rat, 2015). Ein weiteres wesentliches Ziel der PSD II Richtlinien, sind die Transparenz- und Informationspflichten sowie die Stärkung des Verbraucherschutzes und der Sicherheitsanforderungen (Deloitte, 2021). Dazu gehört auch die Zwei-Faktor-Authentifizierung zur Abfrage von Kontoinformation

und Transaktionsdurchführung (Huch, 2014). Die überarbeiteten PSD II Richtlinien fordern die Aufnahme von Zahlungsdienstleistern in die Schnittstelle von Banken und Kunden (Scholz, 2017). Damit sind Drittanbieter in der Lage Zahlungsaufträge im Namen des Kunden und der Kundin auszulösen. Die PSD II Richtlinien werden den Druck auf traditionelle Banken in den kommenden Jahren weiter steigern. In Zukunft wird für Banken der Einsatz von Open und Beyond Banking Aktivitäten essenziell sein (Deloitte., 2018). Open Banking kann als ein plattformbasiertes Geschäftsmodell verstanden werden, bei welchem Daten, Prozesse und Geschäftsfunktionen in einem System aus Banken, Kunden, Drittanbietern und FinTechs zur Verfügung gestellt werden (Walter, Pade, Targan, & von Hohenhau, 2018).

3.3.3 Die Datenschutzgrundverordnung

Die Menge der im Umlauf befindlichen Daten ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Dabei sind vor allem Banken im Besitz von streng vertraulichen und persönlichen Daten ihrer Kunden und Kundinnen. Damit die Privatsphäre dieser geschützt bleibt wurde im Mai 2018 die neue Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in Österreich unmittelbar anwendbar (Hegen, 2019). Die DSGVO sorgt dafür, dass es in Europa in Zukunft ein einheitliches Regelwerk, betreffend der Nutzung und Verarbeitung personenbezogener Daten, gibt (Bornemann & Brandes, 2018). Demnach müssen personenbezogene Daten seit 2018 auf rechtmäßige Weise, nach Treu und Glauben sowie in einer nachvollziehbaren Art und Weise verarbeitet werden (Bornemann & Brandes, 2018). Zudem gibt es auch einzuhaltende Pflichten, betreffend der Transparenz bei der Verarbeitung und Nutzung der Daten, diese sollen die Identifikation und den Umfang der Daten einer Person gewährleisten (Bornemann & Brandes, 2018). Die Aufsichtsbehörden sind zudem verpflichtet einen Verstoß, der Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten, zu melden (Bornemann & Brandes, 2018). Unter personenbezogenen Daten werden dabei all jene Daten verstanden, welche Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen (Bornemann & Brandes, 2018). Der Schutz der Daten und vor kriminellen Eingriffe wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger, denn die Digitalisierung bietet neben den Chancen für Verbesserungen, auch viele Risiken und Bedrohungen für den Datenschutz (Pfliegl & Seibt, 2017).

3.3.4 Geldwäscheprävention

Neben den bisher beschriebenen regulatorischen Veränderungen des Bankenumfelds, sind besonders Geldwäschepräventionsmaßnahmen in den vergangenen Jahren immer wichtiger und strenger geworden. Ursprünglich war das Ziel der Geldwäscheprävention vor allem der Kampf gegen organisierte Kriminalität sowie Menschen- und Drogenhandel. Heute werden immer mehr Ziele einbezogen, wie die Vermeidung von Steuerbetrug, Kapitalflucht und Korruption,

denn gerade hier, bietet die Digitalisierung viele Möglichkeiten (FMA, 2019). Im Allgemeinen wird unter Geldwäscheprävention das Verschleiern des Ursprungs von Geldmitteln und Erträgen aus kriminellen Aktivitäten verstanden (Bundesministerium Finanzen, 2021). Auch hier gibt es seit 2018 strengere Regeln, die es erschweren, illegale Gelder zu verbergen (Europäischer Rat, 2020). In Österreich müssen sich im Rahmen der Geldwäscheprävention alle Kunden und Kundinnen, die eine dauerhafte Geschäftsbeziehung mit einem Finanzinstitut eingehen, eine Transaktion, Ein- oder Auszahlung im Wert von mindestens EUR 15.000,- oder den Verdacht von Geldwäsche erwecken, identifizieren (Bundesministerium Finanzen, 2021). Zudem muss bei Verdacht Meldung an die zuständige Stelle im Bundesministerium für Inneres erstattet werden (Bundesministerium Finanzen, 2021).

Auf Grund von technologischen Innovationen und Entwicklungen sowie die Verflechtung der Finanzströme am Binnenmarkt müssen die Vorschriften betreffend der Geldwäsche laufend reformiert und überarbeitet werden (Europäischer Rat, 2020). Die Geldwäscherichtlinien, die seit Juni 2018 in Kraft sind, dienen der Verbesserung der Transparenz, betreffend Unternehmenseigentümern sowie Eigentümern von Stiftungen, der Stärkung der Kontrollen in risikobehafteten Drittländern, der Bekämpfung von Risiken mit virtuellen Währungen und Prepaid-Karten und der Verbesserung der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches aller national zuständigen Stellen, Aufsichtsbehörden und der europäischen Zentralbank (Europäischer Rat, 2020).

3.3.5 Niedrigzinspolitik

Ein Thema, das das Bankenumfeld und die Finanzmärkte in den vergangenen Jahren kennzeichnete, ist die weiter anhaltende Niedrigzinspolitik. Im Jahr 2008 wurden die Leitzinsen von den Zentralbanken der meisten Länder drastisch gesenkt. Dies war eine Folge der großen Finanzkrise (Landmann, et al., 2014). Die niedrigen Zinsen sollten einen Anreiz für Konsum und Investitionen nach der Krise schaffen sowie das Wirtschaftswachstum ankurbeln (Oesterreichische Nationalbank, 2021). Zu diesem Zweck wurden die Zinsen um rund fünf Prozentpunkte gesenkt. Eine weitere Senkung, mit einem Nominalzinssatz weit unter null, würde zu einer erheblichen Bedrohung der Stabilität des Bankensektors führen (Illing, 2020). Die niedrigen Zinssätze führen zudem dazu, dass Anleger kein Einkommen aus Bankeinlagen, wie beispielsweise aus Sparbüchern, erwirtschaften können. Im Gegensatz dazu werden Schuldner und Schuldnerinnen durch die niedrigen Zinsen begünstigt. Die Kosten für Kredite und sonstige Rückzahlungen sind durch die Niedrigzinspolitik gesunken (Oesterreichische Nationalbank, 2021).

Untenstehende *Abbildung 1* zeigt die Zinsentwicklung vom Jahr 2000 bis zum Beginn des heurigen Jahres, 2021. Während der Drei-Monats EURIBOR im Jahr 2000 noch bei über vier Prozent lag, ist er seit 2015 negativ. In den vergangenen Jahren lag der Wert des EURIBORS in etwa zwischen 0,00 und 0,50 Prozent. Dies macht deutlich, dass Gewinne aus klassischen Spareinlagen, wie Sparbüchern, kaum möglich ist.

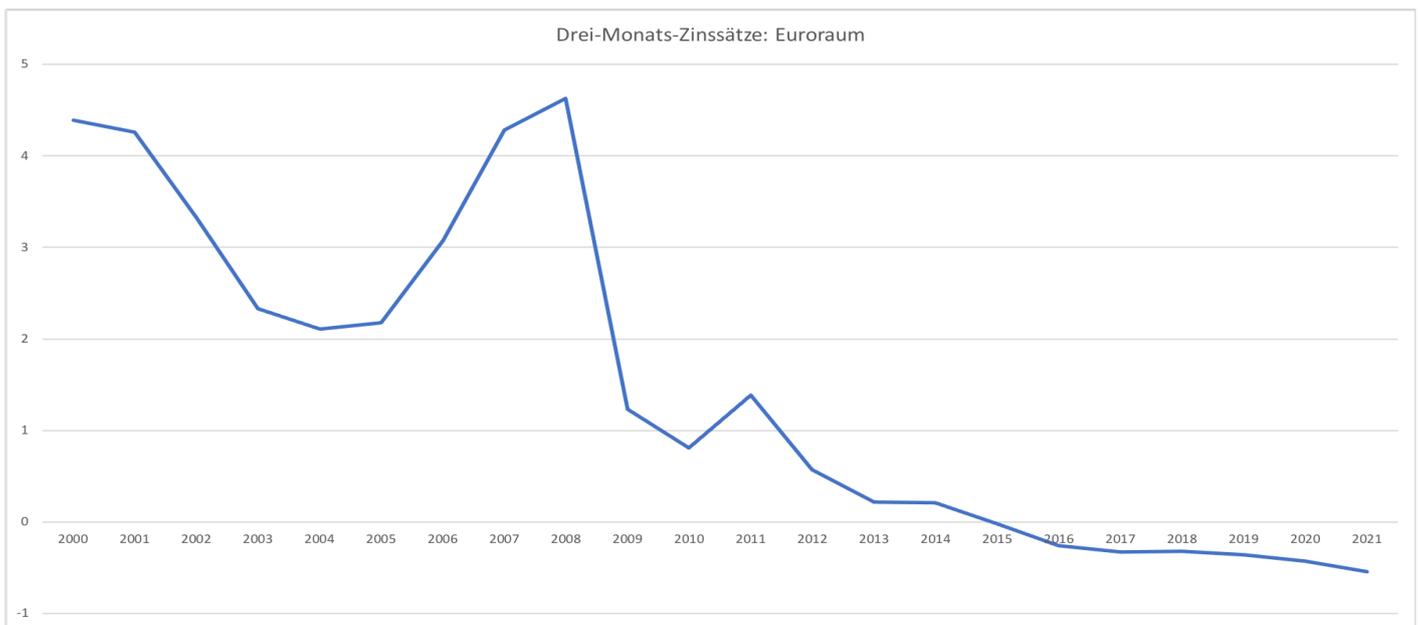


Abbildung 1: Entwicklung der Drei-Monats-Zinssätze angelehnt an Anhang 1 (OenB, 2021)

3.4 Geänderte Kundenbedürfnisse

Mit den technologischen Entwicklungen sowie der immer stärkeren Digitalisierung und Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft haben sich auch die Erwartungen der Kunden und Kundinnen maßgeblich verändert. Angebote, die vor einigen Jahren noch als Qualitätsmerkmal der Bank gegolten haben, werden heute vorausgesetzt. In Folge dessen sollten nicht nur Produkte angepasst, sondern die gesamte Beziehung und sämtliche Dienstleistungen digitalisiert werden (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Die Kunden und Kundinnen wünschen sich individualisierte Leistungen, ständig verfügbare Informationen sowie Möglichkeiten zum Vergleich und Beratung auf digitalem Weg (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Etliche Branchen bieten ihren Kunden und Kundinnen bereits digitale Dienstleistungen, die einfach zu handhaben, in hohem Grad transparent und sicher sind sowie einen Mehrwert bringen – dies wird auch von Finanzdienstleistern erwartet (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Auf Grund des notwendigen Aufholbedarfs der traditionellen Banken in punkto Digitalisierung und den bereits etablierten digitalen Prozessen in anderen Branchen, wächst die Unzufriedenheit der Bankkunden (KPMG, 2018).

Die Kunden wünschen sich optimale Leistungen, bequem und günstig. Dies bieten digitale Finanzdienstleister wie PayPal bereits seit einigen Jahren an (Walter G. , 2016). Die zuvor erwähnten technologischen Entwicklungen können den traditionellen Banken helfen, die steigenden Erwartungen der Kunden und Kundinnen zu treffen und mit digitalen Anbietern mitzuhalten (Walter G. , 2016). Besonders wichtig ist es hierbei individuelle Dienstleistungen und Produkte zu schaffen. Diese sollen zudem ein Erlebnis sein und rund um die Uhr, auf unterschiedlichen Kanälen, zur Verfügung stehen (KPMG, 2018). Da die Loyalität der Kunden und Kundinnen traditioneller Banken zurückgegangen ist und die Bereitschaft zu einem neuen Finanzdienstleister zu wechseln, vor allem bei der jüngeren Generation, gestiegen ist, ist es wichtig das Geschäftsmodell der traditionellen Banken anzupassen (Accenture, 2017). Vor allem bei der jüngeren Generation finden Finanzdienstleistungen von großen Tech- und Internetkonzernen wie Facebook, Google und Co großen Anklang. Dies liegt zum einen an den reaktionsschnellen und maßgeschneiderten Angeboten, zum anderen wollen jüngere Generationen zunehmend an der Gestaltung der Bankprodukte teilhaben, dies ist bei digitalen Finanzanbietern möglich (Accenture, 2017). Die neuen digitalen Anbieter gewinnen zudem zunehmend Vertrauen, die Kunden und Kundinnen sehen nicht mehr nur traditionelle Bankhäuser als sicheren Ort für ihre Finanzangelegenheiten an (Rehm, 2015). Zudem verfügen die Internet- und Technologieunternehmen über bessere Voraussetzungen um die hohen Datenmengen zu speichern und weiterzuverarbeiten. Die Kunden sind zudem bereit noch mehr Daten preiszugeben und kennen den immensen Wert dieser. Als Gegenleistung erwarten sie sich jedoch individuellere Angebote, bessere Zinsraten und Preise sowie Anerkennung (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Besonders wichtig ist hierbei jedoch die Vertrauensbasis zwischen Banken und Kunden. Die Kunden und Kundinnen der Banken wollen sich immer mehr Einblicke in ihre Finanzen mit Hilfe von Apps und Online- Banking selbst verschaffen (Accenture, 2017). Dabei ist weniger die Anzahl der zur Verfügung stehenden Kanäle relevant, sondern viel mehr ein einziger richtiger Kanal mit den richtigen Angeboten (Bloching, Wege, & Flemming, 2015). Die Produkte und Dienstleistungen sollen auf allen online- und offline Kanälen flexibel, zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stehen (Merker & Liesenkötter, 2015). Die einfachere Informationsbeschaffung, reduzierte Such- und Transaktionskosten sowie Einrichtungskosten, führen dazu, dass immer öfters Bankleistungen von mehreren unterschiedlichen Banken bezogen werden (Son, Kwon, Tayi, & Oh, 2019). Die klassische Hausbank, von welcher alle Leistungen bezogen werden, gibt es nicht mehr (Vater, Cho, & Sidebottom, 2012).

4 Die Auswirkungen der Digitalisierung

Die vorhergehenden Kapitel zeigten die Veränderungen der Technologie, Erwartungen der Kunden, der Wettbewerber und bei regulatorischen Voraussetzungen in den vergangenen Jahren im Bankenumfeld durch die fortschreitende Digitalisierung. Die Banken werden vor viele Herausforderungen gestellt, bekommen aber auch neue Möglichkeiten sich am Markt zu etablieren, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten (Walter G. , 2016). Das nachfolgende Kapitel widmet sich den Auswirkungen der Digitalisierungen auf traditionelle Banken.

4.1 Allgemeine Veränderungen bei traditionellen Banken

Die Digitalisierung bietet den Banken die Möglichkeit, Prozesse effizienter zu gestalten und diese zu optimieren. Gleichzeitig stellt diese Prozessoptimierung die größte Herausforderung dar. Die Prozesse der traditionellen Bank haben sich bereits maßgeblich verändert und sie werden sich auch in den kommenden Jahren laufend weiterentwickeln und verändern. Neben den Entwicklungen auf den Finanzmärkten werden die Banken auch vom Fortschritt in anderen Branchen unter Druck gesetzt, da die Erwartungen der Kunden und Kundinnen dadurch gestiegen sind (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Auch wenn die Herausforderungen nicht für alle Banken gleich sind und stark von der Zielgruppe abhängig sind, lassen sich einige grundsätzliche Herausforderungen, die im Zuge der Digitalisierung, für traditionelle Banken auftreten, abzeichnen (Paul, Bernd, Zech, & Oehler, 2016).

Ein wesentliches Problem, das mit der Digitalisierung auf die Banken zugekommen ist, ist jenes der letzten Meile. Die Banken bieten seit jeher die richtigen Produkte an und diese werden auch weiterhin von den Kunden und Kundinnen nachgefragt, jedoch bieten neue digitale Anbieter diese auf eine oftmals attraktivere Weise an (Capgemini, 2019). In den vergangenen Jahren wurden die physischen Standorte der Banken wesentlich seltener besucht, daher wurde das Filialnetz der Banken deutlich verkleinert. Aus diesem Grund brauchen auch traditionelle Banken einen attraktiven, digitalen Kanal, um ihre Produkte und Dienstleistungen anzubieten (Zhou, Geng, Abhishek, & Li, 2020). Aus anderen Branchen sind die Kunden zudem gewohnt, dass ihnen Produkt- und Preisinformationen jederzeit zur Verfügung stehen. Sie kennen viele der Möglichkeiten, die das Internet und der technologische Fortschritt bieten (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Im Vergleich zu anderen Branchen, wie dem Verkauf oder der Musik, ist es im Bankwesen jedoch nur schwer möglich eine rein digitale Strategie und den ausschließlich digitalen Vertrieb umzusetzen (Zhou, Geng, Abhishek, & Li, 2020). Das traditionelle Privatkundengeschäft beruht zu einem großen Teil auf Service, Sicherheit und der

persönlichen Beziehung und Beratung (Zhou, Geng, Abhishek, & Li, 2020). Da die Veränderungen des Bankenumfelds wesentliche Auswirkungen auf das Sicherheitsgefühl sowie das Vertrauen in die Bank der Kunden und Kundinnen hat, müssen diese digitale Services schaffen, welche einfach zu handhaben sind, einen Mehrwert bringen sowie Transparenz und Sicherheit bieten. Für die Akzeptanz der neuen Prozesse bedarf es zudem Vertrauen in die Qualität der Neuerungen (Rehm, 2015).

Die simplen und alltäglichen Prozesse, wie Überweisungen, werden bereits digital angeboten und können bequem von unterwegs oder zuhause abgewickelt werden. In Zukunft sollte dies auch bei komplexeren Prozessen und Produkten, wie Anlagemöglichkeiten oder Förderungen, möglich sein. Dafür ist eine Überarbeitung und Erneuerung vieler Prozesse und Systeme notwendig (Capgemini, 2019). Während einfache Transaktionen vollkommen digital und alleine abgewickelt werden können und keine intensive Unterstützung durch einen Bankberater benötigt wird, wollen die Mehrheit der Kunden diesen Service bei komplexen Produkten, Investmententscheidungen oder Hypotheken auch weiterhin (Zhou, Geng, Abhishek, & Li, 2020). Dies ist eine große Chance für traditionelle Banken, wenn diese ihre Beratungsprozesse rechtzeitig an die Erwartungen und Ansprüche der Kunden anpassen (Pagel, 2018). Dabei sind die umfassenden Umgestaltungen, Neuerungen und Verbesserungen der bisherigen Prozesse und Modelle sowohl im Front-End als auch im Back-End vorzunehmen (Pagel, 2018). Langfristig wird die Umsetzung einer End-to-End Digitalisierung über das Überleben der traditionellen Banken entscheiden. Nur jene Banken mit ausreichender digitaler Reife und einer passenden digitalen Strategie werden erfolgreich bestehen können (Hach, Steger, Möbus, & Panizza, 2016). Bisher haben die Banken dabei sämtliche Kanäle separat und einzeln betrachtet, die unterschiedlichen Kanäle der Banken sollten jedoch miteinander verknüpft und ausgebaut werden. Das digitale Angebot sollte weiter verbessert und in Einklang mit dem Filialauftritt der Banken gebracht werden (Komulainen & Makkonen, 2018). Dadurch können nicht nur neue Informationen gewonnen werden, sondern auch bequeme, individuelle und stets verfügbare Beratung zur Verfügung zu gestellt werden. Die digitale Beratung spielt hierbei eine besondere Rolle. Besonders Videoberatung kann hierbei Erlebnisse, welche mit einem Filialbesuch vergleichbar sind, schaffen (Merker & Liesenkötter, 2015). Die neuen Möglichkeiten zur Kommunikation zwischen Banken und Kunden haben auch das Bestehen von Direktbanken und anderen rein digitalen Anbietern erst möglich gemacht. Dabei gibt es unterschiedliche Bereiche der Interaktion, die besonders im Fokus stehen und sich bereits wesentlich verändert haben, wie beispielweise der Zahlungsverkehr (Merker & Liesenkötter, 2015). Die Banken

benötigen neben der bargeldlosen Bezahlungsmöglichkeit mittels Karte, auch Onlinezahlungen sowie mobile Zahlungen ohne Karten. Der Wunsch nach einem digitalen Bankerlebnis, besteht mittlerweile bei Kunden und Kundinnen aller Altersgruppen (Bloching, Wege, & Flemming, 2015). Daher sollte auch die klassische Filiale an die neuen Bedürfnisse angepasst werden. Darüber hinaus sollen einfache Bankengeschäfte in der Filiale schnell und einfach durchgeführt werden können sowie gute Beratung bei komplexen Produkten oder individuellen Fragen zur Verfügung stehen (Bloching, Wege, & Flemming, 2015). Ergänzt sollen die Filialen und traditionellen Produkte durch die Bereitstellung von Apps und interaktiven Angeboten, wie digitale Finanzmanager und Ausgabenverwaltungen, werden (Vater, Cho, & Sidebottom, 2012). Die Beratung wird daher auch in Zukunft im Fokus der traditionellen Banken stehen, denn die Kunden wünschen sich nach wie vor eine qualitative, vertrauensvolle und emphatische Beratung (Sinn, Vater, Lubig, & Kasch, 2012; Reydet & Carsana, 2017).

Damit innovative und interaktive Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können, ist es wichtig sich mit den Erwartungen und Wünschen der Kunden und Kundinnen zu beschäftigen und diese in die Gestaltung einzubeziehen sowie die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen auf einzelne, ausgewählte Zielgruppen (Dohmen & Moormann, 2011). Zusätzlich sollte in Zukunft ein verstärkter Fokus auf die Preise der Angebote gelegt werden, dies wird immer wichtiger für die Sicherstellung von hoher Kundenzufriedenheit. Dabei ist jedoch nicht nur die Höhe des Preises ausschlaggebend, sondern eine transparente und ehrliche Preisgestaltung, denn der Wunsch nach einfachen, bequemen und optimalen Leistungen zu einem fairen Preis wird immer größer (Walter G. , 2016; Sinn, Vater, Lubig, & Kasch, 2012). Der Fokus der Umsatzstrategie der Banken sollte weniger auf der Massentauglichkeit der Produkte, als auf einer hohen Reliabilität, sowie noch stärkerer Service- und Beratungsorientierung liegen (Merker & Liesenkötter, 2015). Durch die steigende Interaktion mit Kunden, über unterschiedliche Kanäle, können zudem neue Gewinne aus einem besseren Kundenverständnis generiert werden (FMA, 2019). Die Banken benötigen dazu ein umfassendes Verständnis für die Nutzung und die Vorteile von digitalen Services (Son, Kwon, Tayi, & Oh, 2019). Daneben sollten die Banken in den kommenden Jahren weiteres Know-How aufbauen, vor allem in den Bereichen Informationstechnologie, Datenschutz, Cybersecurity und Risikosteuerung. Dies wird notwendig, um sich rasch an neue Veränderungen und Anforderungen anpassen zu können (KPMG, 2018). In den vergangenen Jahren mussten vor allem im Bereich der Regulatorik oftmals in kurzer Zeit große System- und Prozessanpassungen stattfinden. Dazu sollte die IT-Architektur in den kommenden Jahren

vereinheitlicht und verschlankt werden, um Schnittstellen zu optimieren (Deloitte, 2020). In Folge dessen sollte sich das Modell der traditionellen Banken von einem Multi-Kanal-Vertrieb zu einer Omni-Kanal-Strategie wandeln (Vater, Cho, & Sidebottom, 2012). Das Ziel dieser ist die optimierte, konsistente und nahtlose zur Verfügung Stellung aller Bankprodukte und Dienstleistungen und damit die Kundenerfahrung zu verbessern (Komulainen & Makkonen, 2018). Dabei ist der wesentliche Unterschied, zu der oftmals im Handel eingesetzten Multi-Kanal-Strategie, dass Prozesse die in einem Kanal begonnen wurden, in einem anderen fortgesetzt und beendet werden können (Vasiliev & Serov, 2019).

Die drei Schlüsselprinzipien des Omni-Kanals können wie folgt definiert werden: grenzenlos, Optimierung und Konstanz (Komulainen & Makkonen, 2018). Darüber hinaus bietet die Strategie die Möglichkeit, die Personalisierung der Kundeninteraktion zu unterstützen (Wagner Mainadres, Anderson de Moura Rosa, & Neris Nossa, 2019). Dies wird durch die Daten, welche Banken über sämtliche Kanäle und den gesamten Kundenzyklus gesammelt haben möglich. Die Daten können mit einer Omni-Kanal-Strategie besser genutzt und in Folge dessen das Kundenerlebnis verbessert werden (Obilisetty, 2018). Dazu gehört, dass die Services allen Kunden und Kundinnen Rund um die Uhr, global und ohne Unterbrechungen zur Verfügung stehen. Dabei müssen sämtliche Online-Kanäle mit dem Offline-Kanal zusammenarbeiten (Vasiliev & Serov, 2019). Der Erfolg der Omni-Kanal-Strategie ist jedoch nicht nur von der Bereitstellung der unterschiedlichen Kanäle und deren Abstimmung abhängig, sondern auch von der individuellen Wahrnehmung, Benutzerfreundlichkeit sowie einem positiven Effekt auf die Kunden (Shen, Li, Sun, & Wang, 2018). Wesentlich für den Erfolg der Omni-Kanal Strategie und somit für jenen der traditionellen Banken ist die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen zu erkennen und ihnen ein bestmögliches Bankerlebnis zu bieten (Komulainen & Makkonen, 2018). Bei der Umstellung und dem verstärkten Einsatz von digitalen Kanälen, Online Banking und Banking-Apps ist es wesentlich, die Kunden und Kundinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen, technische Möglichkeiten zu nutzen und alle Beteiligten damit vertraut zu machen (Bloching, Wege, & Flemming, 2015).

4.2 Die Auswirkungen der technologischen Entwicklungen

Die technologischen Entwicklungen bringen den traditionellen Banken viele Möglichkeiten ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu optimieren und die neuen Bedingungen anzupassen (Walter G. , 2016). Mit Hilfe eines digitalen, flexiblen und innovativen Geschäftsmodell und der dafür nötigen IT-Architektur können auch die strengeren Regulierungen und Vorgaben für Banken leichter umgesetzt sowie die Effizienz gesteigert

werden (KPMG, 2018). Die IT-Landschaft der Banken sollte zu einem flexiblen System werden und viele Services werden automatisiert (Merker & Liesenkötter, 2015)

In den letzten Jahren führte der technologische Fortschritt vor allem im Bereich des Multi-Kanal-Vertriebs zu erheblichen Verbesserungen. Innovationen im Bereich der Datenspeicherung- und Verarbeitung führen zu laufenden Verbesserungen bei Informations- und Kommunikationswegen. Auch die Analysetools werden laufend weiterentwickelt, so können wichtige Erkenntnisse aus den gespeicherten Daten gewonnen und Angebote persönlich und individuell gestaltet werden (Walter G. , 2016). Im Besitz der Banken befinden sich schon immer persönliche und vertrauliche Daten, in den vergangenen Jahren ist die Menge und der Wert dieser immer weiter angestiegen (KPMG, 2018). Vor allem im Bereich des persönlichen Marketings bietet die Datenanalyse neue Möglichkeiten, die Kundenansprache zu verbessern (KPMG, 2018). Ohne die Analyse ist es kaum möglich Probleme und Potenziale zu identifizieren (Paul, Bernd, Zech, & Oehler, 2016). Der Einsatz der Daten wird sich in Kombination mit Analysetools nicht nur positiv auf das Produktangebot auswirken, es führt auch dazu, dass es immer wichtiger wird den Kunden und Kundinnen mehr Sicherheit und Transparenz beim Umgang mit ihren Daten zu vermitteln (Pagel, 2018).

Einige Entwicklungen wurden in den Banken vorrangig umgesetzt, dadurch können Standardvorgänge sowie alltägliche Bankgeschäfte, wie Transaktions- und Zahlungsvorgänge, bereits selbstständig mit wenigen Schritten durchgeführt werden (KPMG, 2018). Der Prozess sollte dabei vollautomatisch im Hintergrund ablaufen (KPMG, 2018). In den letzten Jahren setzte sich zudem das kontaktlose Bezahlen mittels NFC immer weiter durch. Damit können Beträge bis zu einem Wert von EUR 50,-- ohne Eingabe eines Pin Codes, durch einfaches Anhalten der Bankomatkarte oder eines mobilen Endgeräts an das Lesegerät bezahlt oder behoben werden (KPMG, 2018).

Damit nicht nur bestehende Produkte und Dienstleistung digital dargestellt, sondern auch vollkommen neugestaltet werden können, bedarf es den Einsatz von Internet of Things, künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen sowie auf Blockchain basierenden Anwendungen (KPMG, 2018). Mit Hilfe von RPA und künstlicher Intelligenz wird es möglich, vollautomatisch die richtigen Produkte und Anlagemöglichkeiten für Kunden und Kundinnen zu finden und somit die Beratung grundlegend zu verändern (KPMG, 2018). Bereits heute werden dafür sogenannte Chatbots bei Standardfragen eingesetzt. Die Chatbots helfen den Banken einfache Fragen rund um die Uhr zu beantworten und Mitarbeiterkapazitäten für

komplexere Tätigkeiten zu schaffen. Darüber hinaus trägt künstliche zur Automatisierung von Beratung, Betreuung und Informationsbereitstellung bei (Accenture, 2017). Auch die Blockchain-Technologie wird für die Banken in den nächsten Jahren eine immer wichtigere Rolle spielen. Sie bietet nicht nur eine sichere Möglichkeit Transaktionen aufzuzeichnen, sondern kann auch zu einer erheblichen Effizienzsteigerung beitragen (KPMG, 2018). Vor allem auf Grund des hohen Automatisierungsgrads sowie dem Einsatz von digitalen Lösungen zur Produktgestaltung kann die Effizienz gesteigert werden (KPMG, 2018). Die erhöhte Geschwindigkeit bei Transaktionsabwicklungen wirkt sich positiv auf die Kapitalbindung aus. Durch die erhöhte Geschwindigkeit wird Kapital kürzer gebunden und Verluste trotzdem reduziert, da alle Transaktionen erst nach erfolgreicher Verifikation durchgeführt werden (KPMG, 2018).

Bei all den Veränderungen und Wünschen der Kunden und Kundinnen, nach bequemen und schnellen Lösungen, müssen die Banken dennoch sämtliche Prüfschritte durchführen können. Dazu gehören vor allem die Überprüfung der Identität sowie der Kreditwürdigkeit (Accenture, 2017). Sowohl die Blockchain-Technologie als auch der Einsatz von Biometrischen Daten leisten hierbei einen wichtigen Beitrag digitales Banking effizient und sicher zu gestalten. Die biometrischen Daten werden zudem als sichere und bequeme alternative zu Passwörtern, Benutzernamen und Co. erachtet (Hung, 2017). Darüber hinaus kann mit Hilfe von umfassenden Datenanalysen Betrug und Geldwäsche reduziert sowie die Kaufwahrscheinlichkeit und Absicherungen, je nach Kreditwürdigkeit, verbessert werden. Denn während die PSD II Richtlinien zwar viele Vereinfachungen und eine Harmonisierung des Finanzmarktes mit sich bringen, bedeutet der einfachere Datenaustausch bzw. die einfachere Dateneinsicht auch ein höheres Risiko im Bereich Cybersicherheit (KPMG, 2018). Neben all den Vorteilen für die Kunden und Kundinnen, bringen die technologischen Entwicklungen für die Banken nicht nur bei der Umsetzung Schwierigkeiten mit sich. Sie führen auch dazu, dass immer häufiger, auch langjährige Kunden und Kundinnen zu Konkurrenzinstituten und digitalen Anbietern wechseln (Son, Kwon, Tayi, & Oh, 2019).

4.3 Neue Wettbewerber: Konkurrenz oder Kooperation?

Die neuen Wettbewerber der traditionellen Banken werden oftmals als Bedrohung erachtet. Durch sie sollen die Banken direkte Verluste von Erträgen erleiden, vor allem durch die Reduktion von Cross-Selling-Möglichkeiten, da nicht mehr alle Produkte bei einer Bank in Anspruch genommen werden (Paul, 2016). Vor allem FinTechs haben massiv an Bedeutung gewonnen und werden immer präsenter (Paul, 2016). Dazu kommen Vergleichsportale, welche

zu weniger Kontaktpunkten von Banken und Kunden sowie einer höheren Preistransparenz führen (Paul, Bernd, Zech, & Oehler, 2016). Für Banken ist es daher von Bedeutung, dass disruptive Potential der neuen Konkurrenz zu erkennen und sich gegebenenfalls neu zu positionieren (FMA, 2019). Für traditionelle Banken besteht eine große Chance in der Kooperationen mit FinTechs, um im digitalen Bereich konkurrenzfähig zu sein (FMA, 2019). Die traditionellen Banken können bei einer Kooperation von den agilen, kreativen und flexiblen Ideen und Lösungen der digitalen Anbieter profitieren (KPMG, 2018; Walter G. , 2016). Im Gegensatz dazu besitzen die traditionellen Banken bewährte Sicherheitssysteme und verfügen über mehr Erfahrung im Bereich der Datensicherheit (KPMG, 2018). Zudem haben die traditionellen Banken bereits eine große Kundenbasis und das Vertrauen dieser, ein hohes Transaktionsvolumen, Infrastruktur sowie jahrzehntelange Expertise (Pagel, 2018).

4.4 Die Entwicklung der traditionellen Bank in Österreich

Bereits seit Beginn des 18. Jahrhunderts gibt es in Österreich Banken, im Laufe der Zeit haben sich am Markt unterschiedliche Sektoren gebildet, welche die Wünsche verschiedener Kundengruppen erfüllen sollen. Mitte des letzten Jahrhunderts bildeten sich die Universalbanken. Dies ist heute die vorherrschende Form der Banken am österreichischen Markt. Die Universalbanken können sämtliche Geschäfte gemäß §1 des Bankwesengesetz durchführen, anders als Spezialbanken, welche sich auf einzelne Geschäftsfelder fokussieren (Hartmann-Wendels, Pfingsten, & Weber, 2019) Die unterschiedlichen Sektoren am österreichischen Bankenmarkt unterscheiden sich zum einen durch ihre Rechtsform, zum anderen kann zwischen ein- und mehrstufigen Formen unterschieden werden. Zu den einstufigen Banken in Österreich gehören beispielsweise die Bausparkassen und Sonderbanken, die Sparkassen und Volksbanken gehören zum zweistufigen Sektor. Als einzige heimische Bank können die Banken der Raiffeisengruppe in drei Stufen gegliedert werden (Wollny, 2021). Während die Institute des einstufigen Sektors eigenständig agieren, gibt es bei den zwei- bzw. mehrstufigen Kreditinstituten ein Spitzeninstitut, welches die angeschlossenen Bereiche koordiniert und Ausgleichaufgaben übernimmt (Wollny, 2021).

In Österreich zeigt sich, dass das Vertrauen in die traditionellen Banken in den vergangenen Jahren nur leicht zurückgegangen ist und die Anzahl an Personen die nur geringes Vertrauen in die Banken haben steigt (Schmitt, 2018). Besonders wichtig ist den Kunden und Kundinnen in diesem Zusammenhang das Gefühl, dass ihr Geld sicher verwahrt wird sowie der Schutz vor betrügerischen Transaktionen und der persönlichen und finanziellen Daten (Schmitt, 2018). Eine Studie aus dem Jahr 2019 zeigt darüber hinaus, dass rund 95 Prozent der Österreicher und

Österreicherinnen zufrieden mit ihrer Bank, betreffend des Filialnetzes, Öffnungszeiten, on- und offline Angebot sind (Turner, Winkler, & Pfeiffer, 2020). Die Kunden und Kundinnen holen sich dabei immer öfters Informationen zu Bankprodukten selbstständig ein, vor dem Kauf setzten sie jedoch immer noch auf persönlich Beratung (Schmitt, 2018). Die Nutzung von Online Banking hat sich in Österreich in den Jahren von 2007 bis 2019 mehr als verdoppelt. Im Jahr 2020 nutzten bereits mehr als 65 Prozent der Österreicher und Österreicherinnen Online-Banking. Die meisten Nutzer finden sich in den Altersgruppen der 25 bis 34 sowie jener der 35 bis 44-Jährigen. Doch auch in der Altersgruppe der 65 bis 74- Jährigen nutzen bereits nahezu 30 Prozent Online-Banking. Österreich liegt damit knapp über dem Schnitt der restlichen EU-Länder (Thienel, 2020). Darüber hinaus ist die Nutzung von Kartenzahlung in den letzten fünf Jahren erheblich gestiegen. Vor allem das Jahr 2020 brachte noch einmal einen Anstieg, bei sinkendem Gesamtwert der Ausgaben (Turner, Winkler, & Pfeiffer, 2020).

Betrachtet man die Entwicklung des Filialnetzes in Österreich, zeigt sich, dass seit dem Jahr 2000 rund 20 Prozent aller Filialen geschlossen wurden. Bereits in den 1990er Jahren begann die Verkleinerung des Filialnetzes in Österreich. Sowohl die Anzahl der Hauptanstalten als auch die Anzahl der Zweigstellen sank in den letzten Jahren immer weiter. Dabei können jedoch einige der Schließungen von Haupt- und Zweigstellen auf Fusionen zurückgeführt werden. In den letzten zehn Jahren betraf der Rückgang beim Filialnetz vor allem den Raiffeisen-Volksbanken- und Sparkassensektor (Turner, Winkler, & Pfeiffer, 2020). Einige der Schließungen können zudem auf Sparmaßnahmen zurückgeführt werden (Wollny, 2021). Die größte Gruppe am österreichischen Markt bildet seit jeher die Gruppe der Raiffeisenbanken, gefolgt von den Sparkassen sowie den Aktienbanken und Bankiers. Während es im Jahr 2000 insgesamt noch mehr als 4.500 Zweigstellen in Österreich gab, liegt die Zahl 2020 nur noch bei etwas über 3.000. Das Jahr 2020 und die weltweite Pandemie hat zudem nicht nur zu weiteren Filialschließungen geführt, sondern auch zu einer niedrigeren Frequenz und Reduktion der Besucher und Besucherinnen in den Filialen (Thienel, 2020).

Untenstehende Tabelle 1 zeigt eine zahlenmäßige Gegenüberstellung der Haupt- und Zweigstellen der Sektoren in den Jahren 2000 und 2020 sowie die prozentuelle Veränderung. Mit Ausnahme der Zweigstellen der Bausparkassen ist die Anzahl in allen Sektoren gesunken

	2000		2020		prozentuelle Veränderung	
	Hauptanstalten	Zweigstellen	Hauptanstalten	Zweigstellen	Hauptanstalten	Zweigstellen
Aktienbanken und Bankiers	61	751	37	529	-39,34%	-29,56%
Sparkassensektor	70	1397	49	801	-30,00%	-42,66%
Landes- Hypothekenbanken	9	154	8	135	-11,11%	-12,34%
Raiffeisensektor	625	1741	354	1338	-43,36%	-23,15%
Volksbankensektor	71	472	9	245	-87,32%	-48,09%
Bausparkassen	5	34	4	70	-20,00%	105,88%
Gesamt	841	4549	461	3118	-38,52%	-8,32%

Tabelle 1: Haupt- und Zweigstellen der Sektoren 2000 vs. 2021 angelehnt an Anhang 2 (OenB, 2021)

Untenstehende Abbildung 2 bildet diese Entwicklung innerhalb der einzelnen Banksektoren und die gesamte Entwicklung der Zweigstellen in Österreich von 2000 bis 2020 graphisch ab.

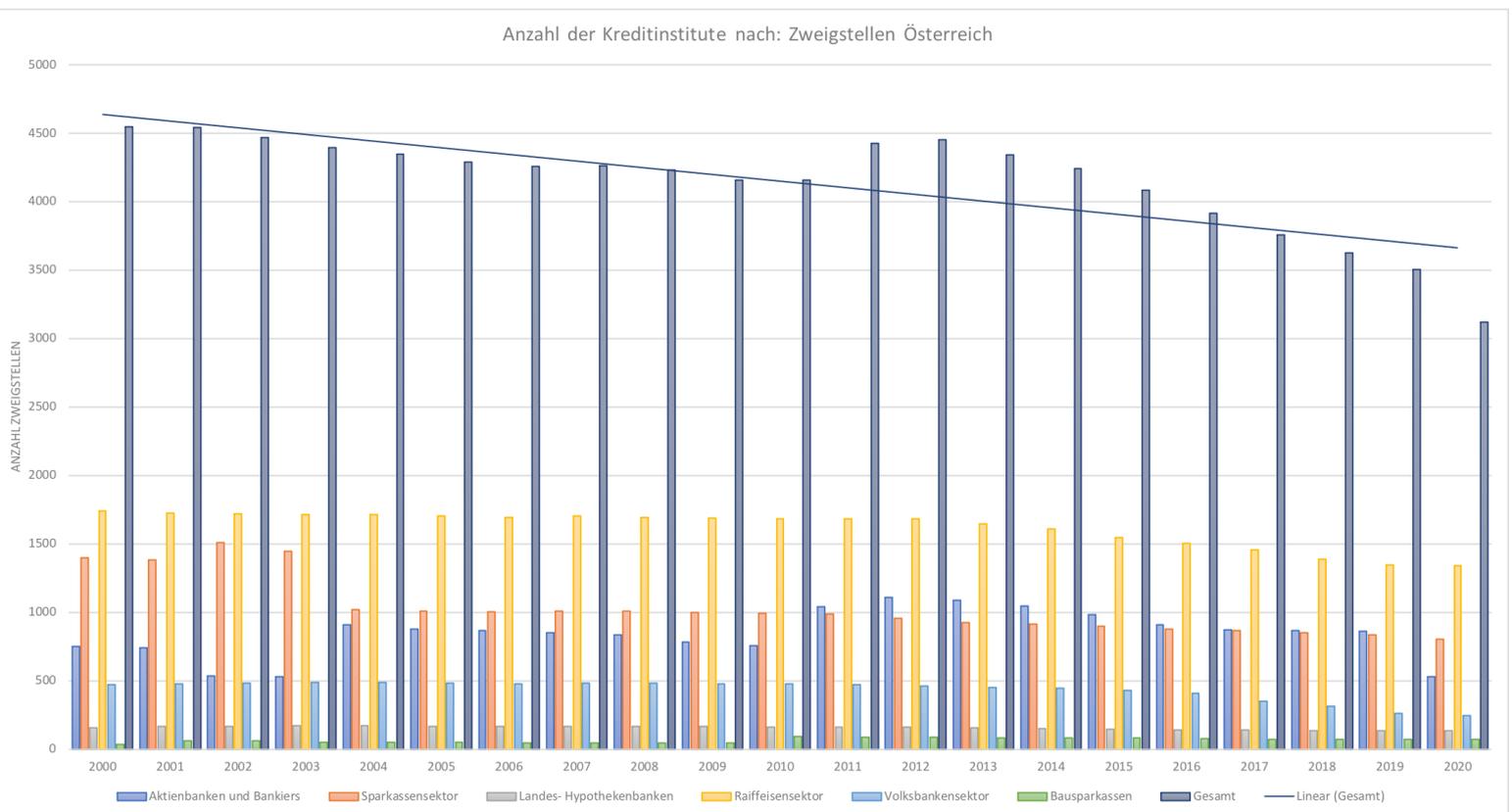


Abbildung 2: Anzahl der Zweigstellen in Österreich angelehnt an Anhang 2 (OenB, 2021)

5 Methodik und Vorgehen

Nachdem die vorherigen Abschnitte der Arbeit bereits einen umfassenden Einblick in die Begrifflichkeiten und die Grundlagen sowie die wichtigsten Veränderungen innerhalb und um die traditionellen Banken gegeben haben, widmet sich der folgende Abschnitt der empirischen Untersuchung, die im Zuge der Masterarbeit durchgeführt wurde. Diese setzt sich aus qualitativen Experteninterviews sowie einer Case Study zusammen. Nachfolgend wird der Aufbau der Case Study sowie das Vorgehen bei den Experteninterviews dargelegt.

5.1 Case Study Design

Die Case Study dient dem Überblick über das Produkt- und Dienstleistungsangebot von drei großen traditionellen Banken, im Vergleich mit drei Direktbanken am österreichischen Markt. Zu diesem Zweck werden die *Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien*., *BAWAG P.S.K.*, *ERSTE Bank und Sparkasse* sowie die Direktbanken *DADAT Bank*, *ING* und *easybank* betrachtet. Die Banken wurden auf Grund ihrer langjährigen Erfahrung und Geschichte sowie bisher erfolgreichen Bestehen im Retail Banking ausgewählt. Ziel ist es herauszufinden ob und welche Unterschiede es bei Angebot und bei Preisen von Direktbanken und traditionellen Banken gibt. Die Methode wurde auf Grund der Möglichkeit neue Daten zu den Unterschieden von traditionellen Banken und Direktbanken auf dem österreichischen Markt zu gewinnen, gewählt. Darüber hinaus können mit der Case Study die digitalen Angebote und Möglichkeiten von traditionellen- und Direktbanken verglichen und mögliche Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten zu den theoretischen Erkenntnissen aufgezeigt werden. In einem ersten Schritt wurden Informationen zu Aufbau, Geschäftsfeld und Strukturierung der betreffenden Banken recherchiert. Dazu wurden mit Hilfe der bankeigenen Websites sowie Präsentationen Informationen zu den Tätigkeiten und der Geschichte der Bank beschafft. Damit kann der Fokus der Bank sowie die Einordnung am österreichischen Markt und Unterschiede im Aufbau zwischen Direktbanken und traditionellen Banken aufgezeigt werden. Darüber hinaus wurden hierbei Informationen zu den bankinternen Entwicklungen der letzten Jahre sowie den Auswirkungen der aufgezeigten Veränderungen des Umfelds gewonnen. Im Anschluss daran wird ein Einblick in das Produktangebot sowie die Preise und unterschiedlichen Vertriebs-, Abschluss-, und Kontaktmöglichkeiten gegeben. Zusätzlich wurden auch die Funktionen der digitalen Angebote sowie bereits eingesetzte Technologien betrachtet. Darüber hinaus wurden ein Gehaltskonto und ein Online-Kredit, ausgewählt um die Kosten zu vergleichen. Die Produkte wurden ausgewählt, da diese bei allen Banken vorhanden sind und häufig von Kunden und Kundinnen nachgefragt werden. Sämtliche Daten für den Vergleich wurden den Websites der Banken entnommen. Im Anhang befindet sich der Leitfaden zum Vorgehen.

5.2 Qualitative Experteninterviews

Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden Experteninterviews durchgeführt. Der Leitfaden besteht ausschließlich aus offenen Fragen. Die Experten wurden auf Grund ihrer langjährigen Erfahrung in einer oder mehreren traditionellen Banken, BAWAG P.S.K., Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien sowie ERSTE Bank, ausgewählt. Darüber hinaus wurden Experten aus dem Front-End Bereich sowie dem Back-End befragt, um einen möglichst umfassenden Einblick in den österreichischen Markt bekommen zu können. Die Mehrheit der Interviews wurde per Videotelefonie durchgeführt, mit jeweils einem Interviewpartner zur gleichen Zeit. Die Interviews wurden für die spätere Transkription und Analyse aufgezeichnet. Der Fragebogen für die Durchführung der Experteninterviews wurde in drei Kategorien gegliedert. Das Ziel ist dadurch neue Erkenntnisse zu den Auswirkungen der Digitalisierung in den traditionellen Banken auf Prozesse, Produkte und Dienstleistungen in Österreich, welche die Theorie ergänzen, zu gewinnen und die Forschungsfragen zu beantworten. Folgende Kategorien wurden daher gebildet.

1. Die Digitalisierung in traditionellen Banken
 - Die Erfolgsfaktoren der Bank
 - Die Ziele der Bank im Zuge der Digitalisierung
2. Die Veränderungen im Bankenumfeld
 - Probleme der Banken im Privatkundengeschäft
 - FinTechs, Direktbanken & Co. – Partner oder Bedrohung?
 - Die Rolle der Kunden im digitalen Zeitalter
3. Potentiale für die Zukunft der traditionellen Bank
 - Möglichkeiten für traditionellen Banken in der Zukunft
 - Die typische Bank in 5-10 Jahren in Österreich

Die Methode eignet sich für die Zielerreichung, da die Experten theoretische Erkenntnisse ergänzen und so zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen können. Die Transkripte der Interviews wurden nach Mayring (2000) ausgewertet, um so Ergebnisse zu den definierten Forschungsfragen der Masterarbeit zu erlangen. Dazu wurde ein Kodierleitfaden erstellt, bei welchem deduktiv Hauptkategorien gebildet wurden, diese sind äquivalent mit den Kategorien des Fragebogens. Im Anschluss wurden jeder Kategorie Beispiele aus den einzelnen Interviews zugeordnet. Die Ergebnisse konnten dann zusammengefasst werden und zum Schluss mit Hilfe der Transkripte rückgeprüft werden. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse, der subjektiv gewonnen Daten diskutiert, reflektiert und mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen. Im Anhang befindet sich der Leitfaden sowie die Transkripte der Interviews.

6 Ergebnisse der Untersuchungen

Das nachfolgende Kapitel widmet sich den Ergebnissen der empirischen Forschung. Es werden die Ergebnisse der Case Study sowie der qualitativen Experteninterviews präsentiert. Diese werden im Anschluss diskutiert und mögliche Limitationen aufgezeigt.

6.1 Ergebnisse der Case Study

6.1.1 Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien

Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (RLB NÖ-Wien), gehört zur Raiffeisengruppe. Die Raiffeisenbanken gibt es bereits seit 1899 und fokussierten sich ursprünglich auf den Agrarbereich fokussiert und sollten Hilfe durch Genossenschaften bieten. Das Geschäftsfeld wurde laufend ergänzt und das Angebot für Kommerz- und institutionelle Großkunden erweitert. Heute ist die Bank ein in drei Säulen gegliederter Verbund von Genossenschaften, mit Spezialinstituten wie der Raiffeisen-Leasing, Versicherungen und Bausparkassen. Die Verwertungs- und Lagerhaus-Genossenschaften sowie die Genossenschaften im Bereich Finanzen stellen die drei Säulen der Raiffeisenbanken dar. (Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien, 2021). Die Raiffeisenbanken gehören zu den Universalbanken des mehrstufigen Sektors (Hartmann-Wendels, Pfingsten, & Weber, 2019). Auf der ersten Stufe sind die lokalen Raiffeisenbanken zu finden, diese sind den Raiffeisenlandesbanken der einzelnen Bundesländer untergeordnet. Auf der dritten Stufe befindet sich die Raiffeisen Bank International (Wollny, 2021).

Die Raiffeisenbanken verstehen die Digitalisierung, als große Chance für traditionelle Bankinstitute und versuchen in diesem Zusammenhang die Kunden und Kundinnen noch mehr in den Fokus zu stellen. Neben Mobile- und Online-Banking sollen durch technologische Innovationen auch neue Services und Produkte möglich gemacht werden. Bei all dem spielen nicht nur die Kunden und Kundinnen, sondern auch Sicherheit, Stabilität und Vertrauen eine wichtige Rolle (Raiffeisenlandesbank Oberösterreich (1), 2021). Die Raiffeisen setzt darüber hinaus auf das Arbeiten in kleineren Teams sowie auf sogenannte Hackathons, um neue Ideen und innovative Lösungsansätze zu finden. In den vergangenen Jahren ist die Raiffeisenbank zudem mit unterschiedlichen Unternehmen und Start-Ups Kooperationen eingegangen (Raiffeisenlandesbank Oberösterreich (2), 2021). Im Bereich des kontaktlosen und mobilen Bezahls gibt es Kooperationen mit Apple Pay, Garmin Pay und Bluecode. Damit kann die Debitkarte auf Smartphone- oder Watch gespeichert und abgerufen werden und mobiles Bezahlen wird erleichtert (Raiffeisen e-force GmbH (1), 2021).

Die Raiffeisenlandesbank bietet mit *ELBA* ein attraktives Online-Banking Portal für zu Hause und unterwegs an. Die Nutzung von ELBA wird mittels App auf einem mobilen Endgerät, aber auch webbasiert über den Computer möglich. Zudem ist die Aktivierung der digitalen Debitkarte möglich, so können die Kunden, ohne physische Karte, kontaktlos und bargeldlos bezahlen (Raiffeisen e-force GmbH (2), 2021). ELBA bietet viele Funktionalitäten, wie beispielsweise die Abfrage von Umsätzen, Kontoständen oder das Durchführen von Überweisungen. Mittels push-TAN Verfahren kann das Login sowie unterzeichnen von Aufträgen dabei schnell und einfach durchgeführt werden. Dieses Verfahren ist auch notwendig, um den gesetzlichen Vorschriften der Zwei-Faktor-Authentifizierung zu entsprechen und wird auf mobilen Geräten mittels biometrischer Daten gestützt. Damit Überweisungen möglichst einfach durchgeführt werden können, gibt es die Möglichkeit Zahlscheine, QR-Codes und IBANs einfach einzuscannen. Die Kunden können in ELBA auch vergangene Umsätze suchen und kategorisieren sowie eine Übersicht über ihre Finanzen von vergangenen Perioden bekommen. Dabei gibt es nicht nur unterschiedliche Statistiken zu Ein- und Ausgaben, sondern auch die Möglichkeit die Darstellung individuell zu gestalten. In ELBA kann auch ein Sofort-Kredit in Höhe von maximal EUR 4.000 erworben sowie die Rückzahlraten dieses Kredites festgelegt werden. Bevor der gewünschte Betrag auf das Girokonto des Kunden oder der Kundin überwiesen wird, ob über regelmäßige Einkünfte, zur Ratentilgung verfügt wird (Raiffeisen e-force GmbH (2), 2021).

Darüber hinaus können in ELBA auch Wertpapiere abgebildet werden. Es finden sich Informationen zu Depotständen, Positionsübersichten, aktuelle Marktüberblicke und Marktinformationen sowie Börsenkurse. Darüber hinaus ist es möglich, direkt in der App, Wertpapiere zu kaufen und verkaufen. Im Jahr 2019 hat die Raiffeisenbank zudem die digitale Vermögensverwaltung *WILL* ins Leben gerufen. Diese soll es Kunden einfacher machen, trotz der schlechten Zinslage, Geld gewinnbringend und einfach anzulegen. Hierbei ist die Veranlagung jedoch erst ab EUR 10.000 möglich. Sowohl in der eigenen WILL-App als auch über ELBA kann aus unterschiedlichen, nachhaltigen Portfolio-Investments gewählt werden. Dabei handelt es sich um aktiv gemanagte Wertpapierfonds und ETFs (Raiffeisen e-force GmbH (3), 2021).

Die Raiffeisenbank bietet ihren Kunden und Kundinnen auf der Website viele Informationen zu App und Web-Applikation sowie deren Funktionen. Zudem sind auch Erklärvideos und Schritt-für-Schritt Anleitungen für die wichtigsten Funktionalitäten des Online-Bankings

bereitgestellt. Die Bank setzt auch auf sogenannte „Digital-Coaches“, die bei Fragen zum Online-Banking, Apps, Produkten und zum Thema Sicherheit helfen (Raiffeisen e-force GmbH (2), 2021). Zudem können die Kunden und Kundinnen auch weiterhin eine der Filialen aufsuchen. Die Produkte können dabei sowohl in der Filiale als auch online bzw. via Videotelefonat erworben werden. Die Filialen wurden aufwendig umgestaltet, um so das Kundenerlebnis zu verbessern und möglichst angenehm zu gestalten. Im Vordergrund stand hierbei die einheitliche Gestaltung von digitalem und physischem Angebot. Bei der Digitalisierungsstrategie der Bank steht die ganzheitliche innovative Gestaltung der Filialen sowie digitale, aber trotzdem persönliche Betreuung der Kunden im Vordergrund (Raiffeisen e-force GmbH (4), 2019).

6.1.2 BAWAG P.S.K.

Die Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichischen Postsparkassen bestand ursprünglich aus Postämtern und Postsparkassen und gibt es bereits seit dem Jahr 1883. Heute gehört zum Geschäft der BAWAG P.S.K. die Betreuung von Privat-, KMU- und Firmenkunden und ein breites Sortiment von Spar-, Kredit-, Zahlungsverkehrs-, Leasing- und Veranlagungsprodukten. Darüber hinaus ist die BAWAG P.S.K. auch im Bauspar- und Versicherungsbereich tätig (BAWAG P.S.K. (1), 2021). Die BAWAG P.S.K. kann somit als Universalbank, des zweistufigen Sektors eingeordnet werden (Wollny, 2021).

Sowohl die digitalen als auch die physischen Kanäle der BAWAG P.S.K. sollen den Kunden und Kundinnen die bestmögliche und komfortable Abwicklung von Bankgeschäften ermöglichen. Aus diesem Grund wird der Fokus auf Effizienz, operative Exzellenz sowie den empfundenen Kundennutzen gelegt. Im Zuge der Digitalisierung ist die BAWAG P.S.K. bereits wichtige Kooperation mit großen Technologiekonzernen eingegangen (BAWAG P.S.K. (2), 2021). Seit 2021 können auch Kunden und Kundinnen der BAWAG P.S.K. einfach und kontaktlos mittels Apple Pay bezahlen. Zudem gehört auch die Direktbank *easybank* zur BAWAG P.S.K (BAWAG P.S.K. (3), 2021). Die BAWAG P.S.K. bietet ihren Kunden sowohl klassisches Online Banking als auch eine App an. Die App *klar* hat das Ziel den Umgang mit Geld zu optimieren. Es werden eine Vielzahl von Möglichkeiten geboten, um die App persönlich und individuell auf die eigenen Bedürfnisse abzustimmen. Für die Nutzung der App wird neben einem PIN auch ein Passwort oder alternativ biometrische Daten des Nutzers und der Nutzerin benötigt (BAWAG P.S.K. (4), 2021). Sowohl das Online Banking als auch die App bieten einen Überblick über das Finanzleben. Dabei können selbst Kategorien erstellt oder automatisch erstellte Kategorien eingesehen sowie ein festgelegtes Monatsbudget für diese

erstellt werden. Diese können anschließend visualisiert dargestellt werden und ermöglichen eine einfache Übersicht über die persönlichen Finanzen. Neben Giro- und Gehaltskonten können in der App auch Kreditkarten gemanagt werden (BAWAG P.S.K. (4), 2021). Die BAWAG P.S.K. bietet unterschiedliche Konto- und Kreditmodelle, diese können jeweils online oder in der Filiale eröffnet bzw. gekauft werden. Die Kredite sind in jene für Bestandskunden und jene für Neu- und Bestandskunden gegliedert. Der Kreditbetrag für Bestandskunden wird dabei individuell angepasst und wird innerhalb eines Banktages an das Konto des Kunden bzw. der Kundin ausbezahlt. Der Online-Kredit kann bis zu einer Höhe von EUR 75.000 beantragt werden. Die Kunden und Kundinnen erhalten sofort eine Zu- oder Absage, ohne die Filiale aufsuchen zu müssen. Zusätzlich zu Online- und Mobile Banking bietet die BAWAG P.S.K. auch Telefonbanking an. Die Kunden und Kundinnen können via Telefon, mit Unterstützung von Mitarbeitern, alltägliche Kontogeschäfte durchführen. Dazu ist lediglich eine einmalige Anmeldung notwendig. In den vergangenen Jahren setzte die Bank bereits Sprachcomputer für das Telefonbanking ein, um die Kunden und Kundinnen zu unterstützen (BAWAG P.S.K. (6), 2021). Damit auch bei Online-Kontoabschluss Sicherheit gewährleistet werden kann, werden zur Identifizierung ein Lichtbildausweis sowie eine Unterschrift benötigt. Diese können via Video oder mittels eps-Identifizierung übermittelt werden. Nach erfolgreicher Identifizierung kann eine Handy-Signatur aktiviert werden (BAWAG P.S.K. (6), 2021).

In der App können die Produkte des Kunden und der Kundin nach Priorität gereiht, der PIN sowie persönliche Daten und Adressbücher verändert werden. Die BAWAG P.S.K. setzt bei der App vor allem auf Individualisierung der Gestaltung. Die App ermöglicht die Durchführung von einfachen Überweisungen und Daueraufträgen sowie die Erstellung von Auftragsvorlagen. Um diese Vorgänge zu vereinfachen können Zahlscheine und QR-Codes einfach eingescannt werden. Darüber hinaus kann mit der App ohne physische Kontokarte und PIN Bargeld behoben werden (BAWAG P.S.K. (4), 2021).

Zusätzlich bietet die BAWAG P.S.K. auch ein Online- Depot an. Mit diesem können Wertpapiere bequem und einfach online gehandelt werden. Ein monatlicher Fond Sparplan kann erstellt werden, welcher über die App *klar* sowie das Online Banking einsehbar ist (BAWAG P.S.K. (4), 2021). Die Bank bietet zur Unterstützung der Investmententscheidung eine Auswahl an Investmentfonds und den FondsSelect Service an (BAWAG P.S.K. (5), 2021).

Im Jahr 2019 hat die BAWAG P.S.K. ihr digitales Banking grundlegend erneuert. Die Banking App unterstützt den Vorgang der Neuausrichtung innerhalb der Filialen. Dort wird vermehrt auf persönliche Beratung gesetzt (BAWAG Group AG, 2019). Im Fokus der Digitalisierung steht bei der Bank die Vereinfachung des Lebens der Kunden und Kundinnen. Alle Geschäfte sollen sowohl über physische als auch digitale Wege abwickelbar sein. Darüber hinaus steht die Steigerung der Effizienz und die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen im Fokus (BAWAG P.S.K. (2), 2021).

6.1.3 Erste Bank und Sparkasse

Die Erste Bank und Sparkasse (ERSTE) wurde vor über 200 Jahren gegründet. Das ursprüngliche Ziel der Bank war es Ersparnisse von Privatpersonen anzulegen und diese bei der finanziellen Unabhängigkeit zu unterstützen. Dabei bietet die Sparkassengruppe sämtliche Finanzprodukte für Privatkunden- und Kundinnen sowie KMUs. Dazu gehören Sparbücher, Wohn- und Konsumkredit, Veranlagungen, Konten, aber auch Versicherungen, Leasing und Pensionskassen (ERSTE Group, 2021). Auch die ERSTE gehört somit zu den Universalbanken des zweistufigen Sektors.

Für die Banken der ERSTE stehen im Fokus der Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung die Personalisierung, Plattformisierung und Verschmelzung von Online und Offline Kanälen. Besonders durch die Fortschritte bei Echtzeitzahlungen und künstlicher Intelligenz soll besser auf die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und Kundinnen eingegangen werden können (Erste Group Bank AG, 2017). Die Konten können allesamt online eröffnet werden. In der Filiale oder Online kann zudem ein einfacher Kontenwechsel durchgeführt werden. Darüber hinaus finden sich auf der Homepage der Bank eine Vielzahl an Informationen zu den jeweiligen Produkten sowie Fakten, die bei der Auswahl des richtigen Produkts hilfreich sein können (Erste Bank (1), 2021).

Die ERSTE wirbt damit mit *George* das modernste Banking Österreichs zu haben und ist Vorreiter im Open Banking in Österreich bei den traditionellen Banken. Dieses ermöglicht bargeldloses, kontaktloses bezahlen, online und offline. Mit *George* können dabei sämtliche Konten, Finanzierungsmöglichkeiten Wertpapiere abgeschlossen sowie Karten beantragt werden. Die App bietet eine Vielzahl an kostenlosen Services und einige kostenpflichtige Plug-Ins zur Erweiterung der Standardfunktionen (Erste Bank (1), 2021). Zu den online Services gehören Kontoinformationen- und Historien, Dauer- und Einzelzahlungsaufträge, PIN-Codes nachbestellen und abfragen, Karten sperren, mobiles Bezahlen und vieles mehr. Darüber hinaus

werden IBANs und Namen aus vergangenen Transaktionen als Vorlage gespeichert (Erste Bank (1), 2021). George kann vollkommen individuell gestaltet und Finanzen nach persönlichen Präferenzen dargestellt und kategorisiert werden. Dabei sind Plug-Ins, die die Erstellung, Planung und Kontrolle eines Budgets für eine bestimmte Kategorie ermöglichen sowie Zahlungserinnerungen oder ein umfassender finanzieller Überblick mit einer monatlichen Zusatzgebühr verbunden. Mobiles Bezahlen wird ebenfalls mit der *George App* möglich. Darüber hinaus kann neben der Debitkarte auf dem Smartphone, auch ein Schlüsselanhänger mit Mikrochip sowie ein Aufkleber zur Bezahlung angefordert und damit ebenfalls kontaktlos bezahlt werden (Erste Bank (1), 2021).

Die Bank bietet online auch Kredite bis zu einer Höhe von EUR 50.000 an. Diese werden innerhalb eines Banktages nach positiver Prüfung ausgezahlt. Die Bank benötigt dafür lediglich einen Einkommensnachweis der letzten drei Monate und der Kunde und die Kundin das Internetbanking *George* (Erste Bank (1), 2021).

Damit die Nutzung des online Bankings sicher ist können mittels der Zusatzapp *s Identity* Überweisungen und das Login bestätigt werden. Damit wird kein Passwort mehr zur Freigabe benötigt. Zusätzlich ist die *George App* mit PIN, Face-ID oder Touch-ID zu entsperren (Erste Bank (2), 2021).

Mit *George* können die Kunden der Erste Bank und Sparkasse neben den klassischen Finanzdienstleistungen, wie Überweisungen, Überblick der Finanzen und Produkte, auch Fondsparen. Dabei werden die Kunden bei der Entscheidung, auch online, von Fondsmanagern betreut und bei der Auswahl der richtigen Produkte unterstützt. Der Kauf- und Verkauf von einzelnen Wertpapieren und Fonds ist auch in der App möglich. Zudem können Aufträge geändert, storniert und Informationen abgerufen werden. Neben der App zur Konto- und Wertpapiersteuerung stellt die Erste Bank und Sparkasse auch eine Investment-App mit aktuellen Wertpapier- und Marktinformationen sowie eine Immobilien-App zur Suche, Finanzierung und zum Verkauf von Immobilien zur Verfügung (Erste Bank (1), 2021).

6.1.4 DADAT Bank

2017 gründete das Bankhaus Schelhammer & Schattera AG die Direktbank DADAT. Das Angebot umfasst umfangreiche Produkte und Dienstleistungen, aus den Bereichen Banking, Sparen und Trading (Schelhammer & Schattera, 2021). Während die oben vorgestellten Banken alle zu den traditionellen Banken Österreichs, mit einem flächendeckenden Filialnetz gehören, zählt die DADAT Bank zu den Direktbanken. Die DADAT Bank verfolgt dabei das Ziel, ein

einfaches und modernes Banking sowie Aktienhandel in Österreich anzubieten. Die Produkte und Dienstleistungen sollen dabei in innovativer Form zur Verfügung gestellt werden. Neben Privatkunden bietet die DADAT Bank auch eine Abwicklungsplattform sowie ein Depot für Wertpapierfirmen an (DADAT Bank, 2021).

Die Direktbank hat sowohl Online Banking als auch eine eigene App für das mobile Banking im Angebot. Dabei steht das innovative, übersichtliche und nach eigenen Bedürfnissen gestaltbare Design im Vordergrund. Darüber hinaus steht die Nutzung der Funktionen auf allen Geräten gleichermaßen zur Verfügung. Die Basis Funktionen sind hier vergleichbar mit jenen der traditionellen Banken. Die App sowie das Online-Banking bieten eine Kategorisierung der Ausgaben, mobiles bezahlen und die graphische Darstellung der Umsätze. Zudem können Vorlagen und Kontakte für Überweisungen erstellt werden und Zahlungsempfänger aus getätigten Transaktionen werden automatisch gespeichert (DADAT (1), 2021).

Neben dem mobilen Bezahlen, ohne Debitkarte, bietet die Bank auch den DADAT barTAN an. Dieser ermöglicht es Kunden und Kundinnen der Bank ohne Karte an einen Betrag bis zu EUR 100 zu beheben. Dazu wird das mobile oder online Banking benötigt, damit kann ein Auftrag über eine Barbehebung mittels barTAN erstellt werden. Dieser Betrag kann mit Hilfe der Mobilnummer des Empfängers oder der Empfängerin und einem SMS TAN an einem Automaten behoben werden. Zusätzlich unterstützt die DADAT Bank *Wallet Pay*. Damit kann Geld via Smartphone transferiert werden. Dazu wird kein IBAN oder BIC benötigt, lediglich die Mobilnummer des Empfängers bzw. der Empfängerin (DADAT (1), 2021).

Neben dem Gehaltskonto bietet die DADAT Bank auch ein Sparkonto sowie ein Depot an. Zur Sparkonteneröffnung müssen sich die Kunden per Video legitimieren, den Vertrag ausdrucken und unterschreiben sowie anschließend retournieren. Der Betrag, der auf das Sparkonto eingezahlt werden soll, wird dann mittels SEPA Lastschrift eingezogen und dem Sparkonto gutgeschrieben. Zusätzlich werden auch unterschiedlichste Sparpläne angeboten. Das Depot bietet ebenfalls gute Konditionen sowie eine große Auswahl an Fonds und Wertpapieren. Die Eröffnung des Depots funktioniert dabei genauso einfach wie jene des Spar- oder Gehaltskontos und kann per Online Banking überwacht werden. Die Bank nutzt für die Online-Vermögensverwaltung Robo-Advice, damit werden die Kunden bei all ihren Anlagenentscheidungen unterstützt, auf Basis der persönlichen Risikobereitschaft und des Anlageziels. Hierbei wird ausschließlich in ETFs investiert (DADAT (2), 2021).

Bei Fragen können die Kunden und Kundinnen via App oder Online-Banking mit der Bank Kontakt aufnehmen. Um Bargeldeinzahlungen und Auszahlungen zu tätigen kann das Bankhaus Schelhammer & Schattera AG in Wien aufgesucht werden. Hierfür fallen jedoch bis zu EUR 3,00 pro Transaktion an. Die Bank bietet eine Service- und Orderhotline an sowie eine zusätzliche Sperrhotline für Kredit- und Debitkarten. Zudem kann mit Hilfe eines Online Formulars eine Frage gestellt und ein Termin zum Rückruf übermittelt werden. Im Internet werden darüber hinaus viele Informationen zu den Konten bereitgestellt sowie zur Depotführung und zu aktuellen Kurs- und Marktgeschehnissen (DADAT (3), 2021).

6.1.5 ING DiBa

Die ING betreut in Österreich Retailkunden- und Kundinnen bei Depots, Wertpapierdienstleistungsgeschäften, Krediten und vielen mehr. Seit 2004 ist die Bank in Österreich aktiv und seit 2016 werden auch Girokonten angeboten. Mit der Einführung des Girokontos und einem Firmenkundenbereich wurde die ING zur Universalbank. Die ING wirbt mit den Kostenvorteilen einer Direktbank und der Weitergabe der dadurch entstehenden Kostenvorteile (ING-DiBa AG (1), 2021).

Mit Ende des Jahres 2021 wird sich die ING jedoch aus dem Privatkundengeschäft zurückziehen. Da im Fokus der ING Produkte aus dem Bereich Sparen und Anlegen stehen, führte die Zinspolitik der letzten Jahre sowie die aktuelle Marktsituation zu einer schlechteren Ertragslage für die ING. Trotz des mittlerweile erweiterten Produktangebots entschied sich die ING daher, den Bereich des Privatkundengeschäfte zu verlassen. Die Niedrigzinspolitik sowie die Marktsituation treffen die ING auf Grund ihrer ursprünglichen Tätigkeit als reine Sparbank besonders, trotz des mittlerweile erweiterten Produktangebots (ING-DiBa AG (2), 2021).

Die ING stellt ebenfalls ein einfaches und zeitsparendes Banking in den Fokus. Die Produkte sollen klar gestaltet und kommuniziert werden, zu fairen Preisen. Darüber hinaus stehen die zeit- und ortsunabhängige Nutzung und Beratung der Bank im Vordergrund (ING-DiBa AG (3), 2021). Das Online Banking sowie die App der Direktbank bieten unter anderen Funktionen aus den Bereichen Überweisungen, Daueraufträge, Sparen, Depot Eröffnungen, Informationen zu Wertpapierbeständen und Kreditlaufzeiten. Alle Funktionen stehen dabei unabhängig vom genutzten Gerät im gleichen Design und gleichem Umfang zur Verfügung. Neben den Informationen und Funktionen das Girokonto betreffend, können in der App auch Sparpläne, Depots und Kredite verwaltet werden. Die Informationen und ein Überblick über Kontostände, Kreditraten, offene Salden und die Laufzeit sind jederzeit abrufbar. Zur Freigabe von

Überweisungen sowie zum Login wird ein fünfstelliger Code benötigt. Darüber hinaus können sich die Kunden mittels Fingerabdrucks oder Gesichtserkennung in der App einloggen (ING-DiBa AG (4), 2021).

Für die Eröffnung eines Kontos bei der ING muss lediglich ein digitales Formular ausgefüllt, eine der Legitimierungsarten gewählt, entweder per 1-Euro-Überweisung oder klassisch per Post und Zugangsdaten für das Online Banking festgelegt werden. Sämtliche Infos, PIN und Bankomatkarte werden den Kunden dann per Post zugesendet. Auch die ING bietet zur Unterstützung beim Kontowechsel einen Online- Wechselservice an (ING-DiBa AG (4), 2021). Zusätzlich finden sich auf der Homepage Formulare und Dokumente für Anliegen, betreffend der unterschiedlichen Produkte. Interessierten werden zur besseren Übersicht der Depots sowie zur Auswahl des passenden Produkts ein Investment-Planer und viele Informationen auf der Homepage bereitgestellt. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Beratung und Auskünfte via Telefon oder ein Kontaktformular zu erhalten (ING-DiBa AG (4), 2021).

6.1.6 easybank

Die easybank ist ein Tochterunternehmen der BAWAG P.S.K. und wurde bereits 1997 gegründet. Somit war diese die erste Direktbank Österreichs (BAWAG Group AG , 2021). Die easybank wirbt mit fairen Konditionen und hervorragendem Service, der sie von traditionellen Mitbewerbern unterscheiden soll. Trotzdem sollen die Kunden und Kundinnen sämtliche Produkte einer traditionellen Bank bei der easybank erwerben können. Dazu gehören auch Kredite, Spareinlagen und Wertpapiere.

Das Ziel der Bank ist, den Kunden und Kundinnen möglichst einfache und transparente Finanzdienstleistungen anzubieten. Dies soll mit Hilfe von Innovationen möglich werden. Im Fokus der easybank steht darüber hinaus die Sicherheit bei Online und Mobile Banking sowie Nutzung der App der Bank (BAWAG P.S.K. (7), 2021).

Den Kunden und Kundinnen der Bank stehen Girokonten sowie Kredite zur Auswahl. Die Kunden können zwischen unterschiedlichen Krediten wählen, der Sofortkredit bietet beispielsweise Kontokunden die Möglichkeit einen Kredit, ohne weitere Dokumente einzureichen, zu erwerben. Die Kunden können auch zwischen unterschiedlichen Krediten wählen. Ein Sofortkredit, Kredit bis zu EUR 75.000 und ein Kredit zum Eigentumserwerb bzw. Hausbau stehen zur Auswahl (BAWAG P.S.K. (8), 2021).

Die easybank App bietet viele Funktionen zum besseren Überblick sowie zur Planung der eigenen Finanzen. Dazu gehört auch die Erstellung von Budgets, graphische Darstellungen, Übersichten zu Ein- und Ausgängen sowie die Kategorisierung dieser. Beim Login kann zwischen der klassischen Anmeldung mittels Verfügernummer und Passwort sowie der Anmeldung mit Hilfe von biometrischen Daten gewählt werden. Darüber hinaus bietet die easybank in der App die Möglichkeit mit dem sogenannten App-PIN Überweisungen schnell und einfach durchzuführen oder aber gescannte Aufträge, wie Erlagscheine, Zahlungsdaten und QR-Codes zu zeichnen. Bekannte IBANs werden im Adressbuch der App gespeichert und können dort jederzeit angepasst werden (BAWAG P.S.K. (8), 2021).

Auch die easybank bietet zudem ein Online-Depot an. Hier kann zwischen unterschiedlichen Formen gewählt werden. Etliche Informationen werden zur Unterstützung von der Bank bereitgestellt. Dabei kann sowohl in Aktien als auch Fonds und Anleihen investiert werden. Eine Kooperation mit der Vermögensverwaltung Savity, bietet zudem Wertpapierberatung mittels Robo-Advice (BAWAG P.S.K. (9), 2021).

Alle Kontoeröffnungen erfolgen einfach online mit Hilfe eines Formulars, Identitätsprüfung sowie Nachweis der letzten drei Gehalts- bzw. Pensionszahlungen. Auf der Homepage finden sich auch unterschiedlichste Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit der Bank, sollten die Kunden Unterstützung bei der Kontoeröffnung brauchen. Dabei stehen täglich eine Servicehotline für dringende und sicherheitsbezogene Fragen und Informationen sowie eine Verfügerversperre zur Verfügung (BAWAG P.S.K. (8), 2021). Darüber hinaus wird über ein Kontaktformular bzw. telefonisch oder per Mail Auskunft zu spezifischen Themen gegeben. Zusätzlich werden für unterschiedlichste Anliegen, mögliche Änderungswünsche bzw. neue Produkteröffnungen eigene Formulare angeboten. Auf der Homepage gibt es zudem etliche Erklärungsvideos sowie Beschreibungen der unterschiedlichen Funktionen des Online- und Mobile Bankings (BAWAG P.S.K. (8), 2021).

Im Anhang 4 befindet sich die tabellarische Auswertung der Case Study, bei welcher die Funktionen und Möglichkeiten gegenübergestellt sind. Die beiden nachfolgenden Tabellen dienen dem Kostenvergleich von traditionellen Banken und Direktbanken. Aus der Theorie geht hervor, dass Direktbanken die niedrigeren Kosten, auf Grund von geringeren Standort- und Personalkosten, direkt an die Kunden und Kundinnen weitergeben. Um festzustellen ob dies in den österreichischen Banken der Fall ist, wurden die Kosten und Renditen von Direktbanken und traditionellen Banken bei Gehaltskonten sowie einem Online-Kredit gegenübergestellt.

Tabelle 2 zeigt, dass vor allem bei den Überziehungszinsen die Direktbanken günstiger, als die traditionellen Banken sind. Darüber hinaus ist die Kontoführungsgebühr im Durchschnitt bei den Direktbanken niedriger. Bei allen Direktbanken gibt es zudem die Möglichkeit ein gratis Konto zu eröffnen, dieses ist jedoch stark eingeschränkt. Mit Habenzinsen können weder Direktbanken, noch traditionellen Banken punkten. Lediglich die ERSTE und die easybank bieten mit 0,01% minimale Habenzinsen an. Daher lässt sich sagen, dass unter der Annahme, dass das Konto nicht regelmäßig überzogen wird, die Kosten stark abhängig von gewählten Zusatzoptionen, wie Kreditkarten und dem Einkommen sind. Die ING ist in der Tabelle auf Grund des Marktaustritts mit Jahresende ausgegraut, diese hat jedoch bisher, als einzige Bank, alle Girokonten kostenlos angeboten.

	Gehaltskonto			
	Sollzinsen	Habenzinsen	Überziehungszinsen	Kontoführung monatlich
RLB NÖ-Wien	4,80%	0,00%	12,50%*	6,90 €
BAWAG P.S.K.	9,00%	0,00%	4,50%*	7,90 €
ERSTE Bank und Sparkasse	-	0,01%	12,75%*	2,76€ - 5,52€**
easybank	-	0,01%	6,80%*	6,00 €
ING DiBa	-	0,00%	6,90%*	0,00 €
DADAT Bank	-	0,00%	6,375%	3,50 €

* innerhalb des eingräumten Überziehungsrahmen; danach + Sollzinssatz

** Abhängig von Zusatzoptionen

Tabelle 2: Kosten + Erträge Gehaltskonto (Quelle: (BAWAG P.S.K. (4), 2021; BAWAG P.S.K. (8), 2021; DADAT (1), 2021; Erste Bank (1), 2021; ING DiBa AG (4), 2021; Raiffeisen e-force GmbH (2), 2021)

Tabelle 3 zeigt die Kosten von Online-Krediten. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde ein Kredit in Höhe von EUR 10.000 mit einer Laufzeit von zwölf Monaten gewählt. Es zeigen sich Kontoführungsgebühr erhebliche Unterschiede bei der Kontoführungsgebühr. Diese gibt es jedoch auch innerhalb der unterschiedlichen Direktbanken. Der effektive Jahreszinssatz ist dabei, mit Ausnahme der easybank, bei den Direktbanken wesentlich geringer. Da die Spannweite der Zinssätze jedoch in fast allen Fällen stark bonitätsabhängig ist, kann der tatsächliche Zinssatz bei Kreditabschluss von den Daten der Tabelle leicht abweichen. Auf Grund dessen kann bei den Online-Krediten kein eindeutiger Kostenvorteil bei Direktbanken festgestellt werden.

	Online-Sofort-Kredit***			
	Spannweite Zinssatz (abhängig von Bonität)	Sollzinssatz	effektiver Jahreszins	Kontoführung gesamt
RLB NÖ-Wien	2,50% - 9,00% p.a.	5,75%	10,80%	204,00 €
BAWAG P.S.K.	2,90% - 12,00% p.a.	9,51%	12,70%	39,60 €
ERSTE Bank und Sparkasse	4,90% fix + 4,75% p.a. (bei Überziehung)	4,90%	6,80%	96,00 €
easybank	2,90% - 12,00% p.a.	12,00%	16,40%	55,80 €
ING DiBa	3,80% variabel	3,80%	3,90%	-
DADAT Bank	3,90% fix	3,90%	4,88%	48,00 €

*** EUR 10.000,--, Laufzeit: 12 Monate

Tabelle 3: Kosten Online-Kredit (Quelle: (BAWAG P.S.K. (10), 2021; BAWAG P.S.K. (12), 2021; DADAT (4), 2021; Erste Bank (3), 2021; ING-DiBa AG (5), 2021; Raiffeisen e-force GmbH (5), 2021)

6.2 Ergebnisse der Experten Interviews

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Experten Interviews erläutert, diese sind gemäß dem Interviewleitfaden gegliedert. Der Leitfaden befindet sich im Anhang der Arbeit. Die Experten sind in der nachfolgenden Auswertung jeweils mit dem Anfangsbuchstaben der betreffenden Bank gekennzeichnet sowie 1 bzw. 2 gekennzeichnet. Demnach ergibt sich folgenden Kennzeichnung der Gesprächspartner, „B“ (BAWAG P.S.K.), „RLB“ (Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien) sowie „EB“ (ERSTE Bank).

6.2.1 Die Digitalisierung in traditionellen Banken

Um herauszufinden wo sich die traditionellen Banken in Österreich im Zuge der Digitalisierung hinbewegen, ist der derzeitigen Stand sowie die Erfolgsfaktoren der Banken zu eruieren. Die Befragung der Experten ergab, dass der Weg zum Erfolg eng verknüpft mit dem Einsatz und Wissen über Technologie und technologischen Fortschritt ist. Die Vielzahl an Möglichkeiten die dieser Fortschritt bietet sind eine wesentliche Voraussetzung für zufriedene Kunden und Kundinnen und somit für den Erfolg eines Unternehmens. Um die Digitalisierung in den Banken erfolgreich umzusetzen bedarf es laufender Verbesserungen und Entwicklungen in allen Bereichen. Darüber hinaus sind Mitarbeiterschulungen sowie die Begleitung und Unterstützung der Kunden bei den Veränderungen wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung. Das Verständnis für die Veränderungen und die Technologie wird in den kommenden Jahren wesentlich zum Erfolg traditioneller Banken beitragen (EB, 2021, Anhang 3.3). Damit dieses Verständnis geschaffen wird und die Digitalisierung in allen Bereichen umgesetzt werden kann, braucht es den Experten nach eine Umstellung der Arbeitsweise. Die Banken müssen auf agile Arbeitsweisen, flache Hierarchien und arbeiten in kleineren Projektteams setzen. (RLB2, 2021, Anhang 3.5). Diese können flexibler agieren (EB; RLB2).

Das Ziel der Banken ist immer noch bestmögliche Services und Produkte bereitstellen, um zufriedene Kunden und Kundinnen zu haben. Darüber hinaus wollen die traditionellen Banken immer einen ganzheitlichen Service und sämtliche Finanzprodukte anbieten. (EB). Ein großer Vorteil den die Digitalisierung hierbei bietet ist, dass die Kunden und Kundinnen diese Produkte und Services flexibler nutzen können und die Bank 24 Stunden erreichbar ist (EB; B2, 2021, Anhang 3.2). Damit die Produkte und Dienstleistungen ansprechend gestaltet werden können, orientieren sich die traditionellen Banken an großen Technologieunternehmen, wie Facebook, Google und Co., denn diese wissen wie man attraktive und persönliche Interfaces gestaltet. Im Fokus der Systemgestaltung steht jedoch vor allem die Einfachheit dieser, um möglichst rasch auf Veränderungen reagieren zu können (RLB2).

Das Ziel im Back-End Bereich ist, die Systeme nicht nur attraktiv und den Wünschen entsprechend zu gestalten, sondern so zu bauen, dass sie stabil und zuverlässig funktionieren, denn noch so attraktive Services und Angebote haben keinen Nutzen, wenn sie nicht funktionieren (EB). Zudem sollen bestehende, analoge schlechte oder ineffiziente Prozesse ersetzt werden. (EB; RLB2). Die analogen Prozesse können nicht eins zu eins übernommen und digital abgebildet werden, denn ein schlechter analoger Prozess ist ein mindestens genauso schlechter digitaler Prozess. Damit die Prozesse jedoch erfolgreich umgewandelt und digital abgebildet werden können, sollten die Synergien zwischen Front- und Back-End erhöht werden. Die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie macht dies möglich (EB, B2, RLB2). Viele der Prozesse im Hintergrund können nur mit Hilfe der Front-End Erfahrung und Feedback von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Kunden und Kundinnen optimal umgestaltet werden (EB; RLB2). Den Experten nach, ist für den langfristigen Erfolg das Feedback von allen Seiten wesentlich. Ohne Rückmeldungen der Kunden und Kundinnen bzw. der Kollegen und Kolleginnen in den Filialen können die Prozesse im Back-End nicht verbessert und angepasst sowie neue Features nicht richtig entwickelt werden. Die Banken sind sich bewusst, dass Front- und Back-End gleichermaßen wichtig sind und die Veränderung nur einer der beiden Seiten ineffizient wäre. Jedoch wird derzeit in Kauf genommen, dass einzelne Prozesse im Hintergrund nach wie vor manuell durchgeführt werden, um den Kunden und Kundinnen schnell digitale Lösungen im Front- End zu bieten und mit Direktbanken & Co. mithalten zu können (EB). Die RLB NÖ-Wien setzt in diesem Zusammenhang auf sogenannte Beratercockpits. Hier können die Berater in der Filiale den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Prozessgestaltung und Optimierung direktes Feedback weitergeben. So können Prozesse kontinuierlich verbessert und an das geänderte Kundenverhalten angepasst werden (RLB2). Die Customer Journey steht ebenfalls im Fokus. Die Kunden bekommen die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Designs zu wählen und das Interface den persönlichen Wünschen entsprechend umzugestalten. Dabei dienen auch branchenfremde Unternehmen als Vorbild (EB). Um tatsächlich mit erfolgreichen Produkten und Services aufzutreten, ist es jedoch auch wichtig Fehler einzugestehen und daraus zu lernen (EB). Auch aus diesem Grund werden die Kunden in die Prozessgestaltung und die Digitalisierung von Anfang an eingebunden (B1, 2021, Anhang 3.1, EB, RLB2). Die ERSTE Bank führt beispielsweise regelmäßig Tests mit ihren Kunden und Kundinnen durch, um neue Features zu testen, Meinungen einzuholen und gemeinsam das Voranschreiten zu gestalten. Dazu gehört auch Services wieder aus dem Angebot zu streichen, wenn diese nicht, oder nicht mehr angenommen werden. Daher werden auch bestehende Produkte weiterhin in Qualität und

Ausbereitung verbessert (EB). Der Erfolg der Produkte und Systeme wird vor allem an der Annahme durch die Kunden bzw. der Nutzeranzahl gemessen (EB). Der Erfolg zeigt sich bei den Banken durch weiter steigenden Nutzerzahlen seit der Implementierung von digitalen Angeboten sowie einer größer werdenden Zielgruppe (EB; RLB2). Vor allem die Möglichkeiten Transaktionen oder Kontoeröffnungen automatisiert und selbstständig durchführen zu können, ohne eine Filiale aufzusuchen erfreut sich steigender Beliebtheit (B1). Doch nicht nur die Digitalisierung der einzelnen Kanäle und Prozesse ist von Relevanz in den Banken. Zum erfolgreichen Auftreten der Banken gehören auch einheitlich gestaltete Kanäle und Services (RLB2). Immer wichtiger wird hierbei auch die Möglichkeit Prozesse von zu Hause oder unterwegs zu starten und bei Fragen den Vorgang in der Filiale, mit einem Berater, beenden zu können (B1; RLB1, 2021, Anhang 3.4). Es soll selbst gewählt werden können über welchen Kanal, wann und wo auf die Services der Bank zugegriffen wird (RLB2). Es gibt jedoch immer noch Produkte, die ausschließlich in der Filiale abgeschlossen werden können. Dies liegt vor allem an der Komplexität sowie Vorschriften und Gesetzen, deren Wahrung in jedem Fall sichergestellt werden soll (B1). Besonders im Wertpapier- und Veranlagungsbereich wird auf Vorort-Beratung gesetzt. Die persönliche Beratung ist auch notwendig, um die Kunden besser einschätzen, kennenlernen und passende Produkte anbieten zu können (B1; B2).

6.2.2 Die Veränderungen im Bankenumfeld

Den Experten nach sind nach der Finanzkrise 2008 laufend regulatorische Verschärfungen und Neuerung auf die Banken zugekommen. Die Experten sehen diese jedoch als geringe Herausforderung, da die traditionellen Banken meist bessere Voraussetzungen haben, um schnell auf regulatorische Veränderungen reagieren zu können (B2).

Besonders präsent war in den letzten Jahren das Thema Datenschutz. Die Experten sehen diesbezüglich jedoch nur geringe Besorgnis bei ihren Kunden. Zum einen liegt es, gemäß der Experten, an der extremen Präsenz dieses Themas, zum anderen auch an dem Vertrauen das Kunden und Kundinnen nach wie vor in die Bank haben. Die Bedenken beziehen sich oftmals nicht so sehr auf den Datenschutz, sondern die allgemeinen Neuerungen der letzten Jahre. Vor allem ältere Kunden und Kundinnen sind hierbei besorgt, etwas zu bekommen, dass sie nicht brauchen (B1). Die Banken versuchen mit ausreichend Informationen und Beratungsgesprächen den Kunden und Kundinnen die letzten Sorgen, vor allem bei der älteren Generation, zum Thema Datenschutz zu nehmen (B2; RLB1). Die Experten wissen wie wichtig es ist den Kunden mitzuteilen wofür die Daten verwendet werden und diese bei Unsicherheiten aufzuklären (B1; B2). Es wird versucht Vertrauen für den Einsatz der Daten zu schaffen, denn die Daten dienen ausschließlich der bankinternerer Nutzung (EB).

Die ERSTE Bank legt bereits bei der Produkt- und Prozessverbesserung einen besonderen Fokus auf regulatorische und sicherheitstechnische Rahmenbedingungen. Sie sehen die Rahmenbedingungen jedoch auch als neue Möglichkeit. Als Beispiel wird hierbei das PSD II genannt, ohne welches die Kunden und Kundinnen nicht innerhalb der E-Banking App George, der ERSTE Bank, Verbindungen einer anderen Bank einsehen könnten. Alle Experten sind sich einig, dass damit wichtige Schritte zum Open Banking gesetzt wurden (RLB2).

Im Gegensatz dazu bereitet die anhaltende Niedrigzinspolitik den Experten nach wie vor Sorge. Diese führte in den vergangenen Jahren zu einer deutlichen Veränderung des Kundenverhaltens. Zudem wurden Produkte, wie das klassische Sparbuch, aus dem Produktangebot gestrichen, denn Zinsen können die Kunden und Kundinnen dafür nicht mehr bekommen. Vor Beginn der Finanzkrise 2008 konnten die befragten Banken ihren Kunden noch Sparbücher mit fünfprozentiger Verzinsung anbieten (B2). Die Kunden und Kundinnen brauchen daher alternative Anlagemöglichkeiten. Dabei wollen die traditionellen Banken zur Seite stehen (B1). Der Marktaustritt der ING bestätigt den Experten, dass die Beratung wichtig ist und ein Fokus auf klassische Sparprodukte nicht gewinnbringend ist, je nach Risikobereitschaft werden daher Alternativen geschaffen (RLB1).

Die traditionellen Banken wissen dennoch, dass neue Wettbewerber ihren Platz auf dem Markt haben. Sie sehen diese zwar größtenteils als wichtige, künftige Kooperationspartner jedoch in einem gewissen Maß auch als Konkurrenz (B2; EB; RLB2). Vor allem im Bereich von Girokonten werden auch weiterhin Kunden zu digitalen Anbietern abwandern (B2). Dabei spielt besonders die größere Bereitschaft zu einer anderen Bank zu wechseln und nicht mehr auf eine „Hausbank“ zu setzen, eine wichtige Rolle (RLB2). Im Zuge des CRM wird versucht die Kunden und Kundinnen weiterhin über ihr gesamtes Leben zu begleiten und vom Girokonto bis zum Wohnbau einen ganzheitlichen Service anzubieten (B2; RLB2). Durch Kooperationen sollen jedoch die traditionelle Marke der Bank, mit den innovativen Modellen der modernen Technologieunternehmen und Start-Ups verbunden werden (RLB2). Ein Beispiel hierfür ist die Einführung von Apple Pay, dieses wurde mittlerweile bei allen der befragten Banken, auf Wunsch der Kunden, eingeführt. Vor allem in den großen Technologieunternehmen wird dennoch eine große Konkurrenz gesehen. Die Banken wissen welche Macht durch die dort vorhandenen Datenmengen und Analysetools, im Bereich Know-Your-Customer, ausgeht (B2; EB).

Bei der Nutzung der digitalen Services zeigen sich immer noch deutliche Spitzen bei der Altersgruppe, im Bereich der 25 bis 45-jährigen Kunden, jedoch hat hier die Pandemie dazu beigetragen, dass immer mehr Kunden aus älteren Altersgruppen, wie den über 60-Jährigen, stärker auf digitale Bankangebote zurückgreifen (EB). Bei der RLB NÖ-Wien wird die Steigerung der Nutzung von mobilen Bezahlungsmöglichkeiten, im Zuge der Pandemie, auf insgesamt rund zwanzig bis dreißig Prozent geschätzt (RLB2). Die Pandemie führte dazu, dass viele Kunden erstmals E-Banking und Self-Service-Tools getestet haben, ohne welche sie jetzt nicht mehr leben wollen. Zudem zeigt sich die Veränderung der Bedürfnisse, einige Services, die vor ein paar Jahren noch als Alleinstellungs- und Qualitätsmerkmal einer Bank gegolten haben, werden heute vorausgesetzt und entscheiden darüber ob Kunden und Kundinnen bei einer Bank bleiben. Die wichtigsten Beispiele in diesem Zusammenhang sind E-Banking an sich, Online-Überweisungen und Bezahlungsmöglichkeiten, aber auch NFC, Apple Pay und Co (B1; B2) Darüber hinaus können heute Kredite für Beträge von EUR 5.000 bis EUR 10.000 ganz einfach von zu Hause oder unterwegs abgeschlossen werden, ohne mit einem Berater kommunizieren zu müssen (B1; RLB1). Die Rolle der Kunden und Kundinnen hat sich in den traditionellen Banken deutlich verändert. Immer mehr Aufgaben können von den Kunden und Kundinnen selbstständig vorgenommen werden. Trotzdem ist die Unterstützung und die Begleitung bei wichtigen Entscheidungen und Lebensschritten auf Grund der steigenden Anzahl an Angeboten, immer wichtiger geworden (B1; RLB2). In Kombination mit der erhöhten Wechselbereitschaft, stellt das wachsende Angebot, eine Gefahr dar (B1; RLB2).

6.2.3 Die Potentiale für die Zukunft der traditionellen Banken

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den Potentialen und der Entwicklung der Zukunft für traditionelle Banken. Die Pandemie im Jahr 2020 führte dazu, dass viele Prozesse schlagartig verändert und modernisiert wurden. Dabei zeigten sich die Stärken und Schwächen der traditionellen Banken, aber auch jene der Direktbanken. Die Experten der traditionellen Banken sind sich nun sicher, dass die Filiale auch in Zukunft bestehen wird. Es wird auch in den nächsten Jahren und in weiterer Zukunft noch Kunden und Kundinnen geben, die sowohl bei einfachen, als auch komplexen Produkten auf persönliche Beratung Vorort setzen (B1; RLB1). Jedoch ist man sich bewusst, dass auch der Filialbesuch flexibler gestaltet werden sollte (B1). In Zukunft sollen zudem auch die Filialen der traditionellen Banken mit modernen und innovativen Lösungen punkten (RLB1). Zudem gibt es bereits Filialen die Beratung ohne Termin anbieten (B1). Zusätzlich zur vollständigen, selbstständigen und digitalen Abwicklung wird weiterhin Remote-Beratungen ausgebaut (B1; RLB1). Die RLB NÖ-Wien setzt zudem auf die Entwicklung von digitalen Regionalbanken. Damit soll das online Angebot mit einer

regionalen und persönlichen Beziehung verbunden werden. Damit in Zukunft trotzdem auch komplexe Produkte über digitale Kanäle abgewickelt werden können, bedarf es dem Aufbau von beidseitigem Know-How (EB). Die traditionelle Bank der Zukunft wird zudem nicht mit einer Multi-Kanal-Strategie auskommen. Die Omni-Kanal-Strategie, mit einer ganzheitlichen Umgestaltung und einheitlichen Gestaltung aller Kanäle, ist die Strategie der Zukunft (RLB2). Die Experten der Banken sind sich einig, dass die Prozesse Orts- und Deviceunabhängig gestaltet sein müssen. Es wird erwartet, dass die Nachfrage nach selbständig durchführbaren Prozessen weiterhin ansteigt, daher wird sowohl an der Weiterentwicklung der digitalen Kanäle gearbeitet als auch jener der Self-Service Bereiche in den Banken Vorort. Den Kunden und Kundinnen soll mit Hilfe der Omni-Kanal-Strategie darüber hinaus ermöglicht werden, Prozesse von zu Hause zu starten und in der Filiale zu beenden (B1). Die Entwicklungen zeigen, dass die Kunden und Kundinnen immer hybrider werden und Online- und Offline- Kanäle gefragt sind (RLB2). Die RLB NÖ-Wien verzeichnet noch rund ein Viertel an Kunden und Kundinnen, die den persönlichen Kontakt suchen sowie als hybrider Kunde einzuordnen sind. Nahezu die Hälfte greift bereits ausschließlich über digitale Kanäle auf die Services der Bank zu. Die Filialen wurden daher an die Ansprüche der Zeit und Kunden angepasst, die Qualität kommt hier vor Quantität (EB). Bei der ERSTE Bank gibt es daher Filialen die ausschließlich auf die Beratung spezialisiert sind und immer mehr Standorte, die ausschließlich einen Self-Service-Bereich haben (EB; RLB1). Das System der klassischen Retailbank bietet auch in Zukunft gute Chancen, wenn weiterhin Filialen mit smarten, digitalen Services ergänzt werden (EB). Das Filialbild wird sich in den kommenden Jahren nur mehr geringfügig verändern. Die Zeiten der großen Filialschließungen sind demnach vorbei. Die Kunden und Kundinnen der traditionellen Banken werden auch in Zukunft eine Ansprechperson Vorort haben, diese wird jedoch auch auf digitalen Weg oder per Telefon erreichen sein (EB). Die persönliche Beratung, Vorort oder Remote, wird weiterhin wichtig bleiben, um eine gute Beziehung zwischen Bank und Kunden bzw. Kundinnen zu erhalten bzw. aufzubauen. Dies wurde auch bei den Filialschließungen beachtet, jeder Kunde und jede Kundin soll auch weiterhin eine „Stammfiliale“ in seiner Nähe finden (EB; RLB1).

Die Banken wissen, dass ihr großer Pluspunkt seit jeher und auch in Zukunft die Beratung ist. Diese ist jedoch nicht nur bei älteren Generationen wichtig, sondern auch bei jüngeren Altersgruppen. Derzeit zeigen sich jedoch vor allem bei den einfacheren und alltäglichen Prozessen, wie Pin-Änderungen, Nachbestellungen oder Limitänderungen, noch erhebliche Unterschiede zwischen den Altersgruppen (RLB2). Die Experten rechnen in Zukunft mit dem

Wunsch nach persönlicher Beratung bei Kunden und Kundinnen aller Altersgruppen (RLB2). Besonders im Fokus steht hierbei die Wohnbaufinanzierung sowie die Beratung bei komplexeren Anlageprodukten (B1; B2). Die digitalen Kanäle sind oftmals als erste Informationsquelle gedacht, doch gerade bei komplexen Produkten, wird die persönliche Beratung weiterhin wichtig bleiben (B2). Die Kunden und Kundinnen werden auch in Zukunft wissen, an wen sie sich bei Fragen und Problemen wenden können, vor allem wenn es um schwierige Finanzierungsthemen und Entscheidungen, die oftmals nur einmal im Leben getroffen werden, geht (B2). Die Berater helfen, durch vorhergehende Risikoanalysen und Betrachtung der Voraussetzungen, Ziele und Wünsche das am besten passenden Produkt zu finden. Gerade wenn es um Überziehungen, kurzfristige Kredite und Co geht, ist es oftmals unerlässlich sich Sicherheit und Beratung bei einer persönlichen Beratung einzuholen (EB). In den kommenden Jahren werden sich vor allem Änderungen in der Qualität der bestehenden digitalen Services zeigen (EB; RLB1). Die Qualität der Produkte sowie die Serviceleistung sind jene Faktoren, mit welchen eine Bank hervorstechen und überzeugen kann. Jedoch wird auch weiterhin an der Entwicklung von neuen Angeboten gearbeitet (EB). Mit Hilfe von Daten- und Fehleranalysen sowie Feedback von allen Seiten, soll dies gelingen (EB; RLB2). Die traditionellen Banken in Österreich befinden sich derzeit in einer guten Position die Digitalisierung zu meistern (EB).

7 Diskussion

Das Umfeld der traditionellen Banken hat sich in den vergangenen Jahren massiv geändert. Dies geht sowohl aus der bereits vorhandenen Literatur als auch aus den Ergebnissen der empirischen Forschung hervor. Die Theorie setzt in der Zukunft vor allem auf technologische Entwicklungen in den Bereichen Blockchain und Big Data, damit soll in Zukunft das Privatkundengeschäft sicherer gemacht und Produkte, Services und Marketing persönlicher und individueller gestaltet werden. Darüber hinaus sind Entwicklungen zu RPA in Verbindung mit Machine Learning und künstlicher Intelligenz im Fokus. Im Bankwesen können diese Entwicklungen zur effizienteren Abwicklung von einfachen und standardisierten Prozessen führen sowie Mitarbeiterkapazitäten für komplexere Themen schaffen. In den kommenden Jahren soll RPA jedoch auch in weniger standardisierten und komplexeren Bereichen eingesetzt werden. In den österreichischen Banken gibt es dabei erste Projekte, die sich mit RPA und Blockchain beschäftigen sowie Projekte und Kooperationen mit Technologieunternehmen, die bei der Einführung und Umsetzung innovativer Lösungen helfen sollen.

In der Literatur werden die neuen Wettbewerber, wie FinTechs und Direktbanken, oftmals als große Konkurrenz und Bedrohung für die traditionellen Banken angesehen. Darüber hinaus werden auch Unternehmen, aus anderen Bereichen, die Non- und Near-Banks, als Konkurrenz der Banken beschrieben. In den befragten Banken in Österreich, sieht man diese vor allem als künftige Kooperationspartner, aber man weiß auch, dass diese im Standardgeschäft ihren Platz auf dem Markt haben. Vor allem klassische Gehalts- und Girokonten wurden in den letzten Jahren immer öfter von den Kunden und Kundinnen bei neuen Wettbewerbern eröffnet. Dabei spielt auch die Bereitschaft Konten bei mehreren Banken zu haben, weg von der klassischen Hausbank, bei welcher alle Produkte abgewickelt werden, eine wichtige Rolle. Die traditionellen Banken versuchen dem jedoch entgegen zu wirken. Der Fokus wird verstärkt auf komplexe Produkte, wie Wohnbaufinanzierungen und langfristige Anlagen, und die persönliche Beratung gelegt. Damit die persönliche Beratung in Zukunft in einem modernen Ambiente stattfinden kann, wurden die Filialen der Banken umfassend umgestaltet. Zum einen wurden hierbei Filialen zu Beraterzentren umfunktioniert, diese sind auf die Beratung bei komplexen Produkten spezialisiert, aber auch bei einfachen Fragen sind die Mitarbeiter für die Kunden Vorort erreichbar. Zum anderen gibt es Standorte die ausschließlich über Self-Service-Schalter verfügen. Zusätzlich wurden im Zuge der Pandemie Remote-Beratungstermine angeboten, diese soll es auch in Zukunft geben und weiter ausgebaut werden. Die Banken sehen, dass die persönliche Beratung immer noch ihr großer Vorteil gegenüber der neuen

Konkurrenz ist. Vor allem auf Grund der Marktlage, die sich vor allem seit der letzten großen Finanzkrise spürbar verändert hat. Die Niedrigzinspolitik der Zentralbanken führt dazu, dass immer mehr Menschen nach einer alternativen Anlagemöglichkeit anstelle des klassischen Sparbuches suchen. Das klassische Sparbuch wurde von der Mehrheit der traditionellen Banken in Österreich bereits aus dem Angebot genommen, da keine Zinsen angeboten werden können. Für die Kunden bedeuten diese Veränderungen eine Erhöhung der Risikobereitschaft, wenn sie ihr Geld gewinnbringend anlegen wollen. Auch wenn die Niedrigzinspolitik für die Banken viele Nachteile bietet sie hier eine gute Chance für die traditionellen Banken und den Fokus auf persönliche Beratung. Am Beispiel der ING Bank sieht man, dass ein Fokus auf Sparprodukte im Privatkundengeschäft für die Bank nicht lukrativ ist. Darüber hinaus haben viele der Direktbanken, die anfänglich auf Depots- und Anlageprodukte spezialisiert waren, ihr Angebot um klassische Konten erweitert. Auch wenn die Personal- und Standardkosten bei Direktbanken wesentlich geringer sind, konnte nicht eindeutig gezeigt werden, dass diese Kostenersparnisse, an die Kunden und Kundinnen weitergegeben werden. Zudem gibt es kaum Unterschiede im Produktangebot von Direktbanken und traditionellen Banken. Der große Unterschied liegt in der Möglichkeit persönlicher, Vorort-Beratung bei traditionellen Banken.

Neben der Niedrigzinspolitik, brachten die PSD II Bestimmungen wesentliche Veränderungen. Neue Wettbewerber können in das Bankgeschäft einsteigen und wichtige Voraussetzungen für das Open Banking geschaffen. Die ERSTE ist bisher die einzige der Banken in Österreich, die dieses Potential nicht nur erkannt hat, sondern bereits nutzt. Die Banking App der ERSTE kann auch von Kunden anderer Banken genutzt werden. Auch bei den anderen regulatorischen Veränderungen wie den Basel Verordnungen, den Datenschutzbestimmungen und strengeren Geldwäschepräventionsmaßnahmen, sehen sich die traditionellen Banken im Vorteil gegenüber jungen Unternehmen. Vor allem die Datenschutzbestimmungen haben in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und waren auch medial sehr präsent. Hierbei spielte auch der Einstieg von großen Technologieunternehmen, wie Facebook und Apple, in den Markt eine wesentliche Rolle. Diese verfügen über immense Datenmengen und über die technischen Voraussetzungen, um diese zu verarbeiten und einzusetzen. Damit haben sie wiederum die besten Voraussetzungen, um allen Kunden und Kundinnen individuelle Produkte anzubieten. In Österreichs Banken werden die Technologieunternehmen daher auch als größere Konkurrenz angesehen als junge Start-Ups und FinTechs. In diesem Zusammenhang spielt die Wichtigkeit von Vertrauen der Kunden und Kundinnen in einen Finanzanbieter eine wichtige Rolle. Die Kunden und Kundinnen vertrauen den traditionellen Banken seit jeher. Die Banken haben sich

über Jahrzehnte einen Namen auf dem Markt gemacht und starke, vertrauenswürdige Marken aufgebaut. Besonders bei älteren Altersgruppen ist der Markennamen in Österreich oft ausschlaggebend, gerade bei sensiblen und komplexen Finanzierungsthemen. Darüber hinaus sieht man in den österreichischen Banken nur wenig Bedenken der Kunden und Kundinnen beim Thema Datenschutz. Entgegen der Theorie vertrauen die Kunden und Kundinnen in Österreich ihren Banken immer noch beim Thema Sicherheit und Schutz von persönlichen Daten. Trotzdem sollen die Daten auch in den traditionellen Banken in Zukunft verstärkt eingesetzt und zur Verbesserung der Produkte und Services eingesetzt werden. Dafür brauchen sie verbesserte Speichermöglichkeiten und vor allem auch die richtigen Analysetools. Bei der Umsetzung sollen Kooperationen mit jungen Unternehmen eingegangen werden.

Die in der Theorie oftmals erwähnten Filialschließungen sowie die Unterschiede nach Altersgruppen im Rahmen der Digitalisierung, bestätigen sich in Österreich nur teilweise. Viele der Schließungen haben im Zuge von Fusionen mehrerer Banken bzw. Institutionen stattgefunden. Unterschiede bei der Nutzung von digitalen Services werden bei den Experten der Banken mittlerweile Großteils auf die Komplexität der Produkte zurückgeführt. Zurzeit liegt der wohl größte Unterschied zwischen traditionellen Banken und Direktbanken bzw. sonstigen digitalen Finanzanbietern in der Beratung sowie den unterschiedlichen Möglichkeiten Kontakt mit der Bank aufzunehmen. Beim Online Angebot zeigen sich kaum Unterschiede. Im Gegensatz zur Theorie zeigt sich am österreichischen Markt eine traditionelle Bank, die ERSTE, als Vorreiter bei ihrer App, da diese auch von Kunden und Kundinnen anderer Banken genutzt werden kann. Die Lösungen und das Abrufen der Produkte und Daten über die digitalen Kanäle funktionieren bei allen Banken, größtenteils, gleich. Die DADAT bietet jedoch im Bereich bargeldlos bzw. kartenlos bezahlen, neue innovative Lösungen. Mit Wallet Pay kann beispielsweise ohne IBAN, mittels Telefonnummer, Geld an einen Kontakt transferiert werden. Darüber hinaus kann mit einem SMS-TAN Bargeld behoben werden ohne mobile oder physische Karte. Doch auch die traditionellen Banken arbeiten an attraktiven Möglichkeiten zum bargeldlosen Bezahlen, die RLB NÖ-Wien hat durch die Kooperation mit Bluecode, eine gute Möglichkeit geschaffen, für alle nicht Apple-User, Mobile Payment zu nutzen. Die Preise bei den Standardkonten sind dabei nur geringfügig anders.

Die Banken wissen dennoch, dass sie in den nächsten Jahren noch weitere Veränderungen vornehmen müssen, um ein umfassendes digitales Angebot zu schaffen. Während das Auftreten am Front-End bereits umfassend an die neuen Ansprüche angepasst wurden und viele

Möglichkeiten der Digitalisierung bereits genutzt werden, gilt es nun die Prozesse im Hintergrund zu erneuern. Dabei sollen nicht einzelne Prozesse, wie bisher, betrachtet werden, sondern ganzheitliche Wertschöpfungsketten im Front- und Back End. Eine wichtige Erkenntnis ist jene, dass die bisherige Multi-Kanal-Strategie nicht mehr zeitgemäß ist. Die Banken brauchen eine Omni-Kanal-Strategie. Damit kann die Bank einheitlich auf allen Kanälen auftreten. Die Kunden und Kundinnen sollen so auch Prozesse von zu Hause und unterwegs durchführen können sowie Prozesse, die online gestartet wurden, in der Filiale mit einem Berater zu Ende bringen. Die Banken haben daher in Informations- und Kommunikationstechnologie investiert und die Kommunikation von Front- und Back End sowie von Bank und Kunde verbessert. Das Feedback der Front-End Mitarbeiter sowie der Kunden ist wesentlich, um die Prozesse erfolgreich, den Wünschen entsprechend umzugestalten. Doch trotz des Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen kennen die Banken ihre Grenzen. In einem ersten Schritt wurden bisher daher vor allem einfache Prozesse digital dargestellt, an der Qualität dieser wird nun gearbeitet. Die Banken wollen vor allem funktionierende Systeme bereitstellen, denn bereits ein Ausfall von wenigen Minuten kann erhebliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben. Im Vordergrund der Entwicklungen stehen daher die Verbesserung des Produktangebots, durch verbesserte Kommunikation sowie Datenverarbeitung, damit soll auch Verständnis für die Bedürfnisse gesteigert werden. Darüber hinaus setzen einige der österreichischen Banken auf Tests der Systeme mit ausgewählten Kunden und Kundinnen. So können Systeme und Services, die nicht erfolgreich wären bzw. nicht angenommen werden, bereits in frühen Entwicklungsphasen gestoppt werden. Die Banken haben erkannt, wie wichtig dies und das Eingeständnis von Fehlern ist, je früher dies geschieht desto eher kann an neuen Ideen und Lösungen gearbeitet werden. Zudem setzen die Banken seit einigen Jahren verstärkt auf agiles Arbeiten, hierzu gehört zum einen der Informations- und Kommunikationsaustausch, aber auch das Arbeiten in kleineren Projektteams sowie flachere Hierarchien.

Die Banken setzen weiterhin auf Qualität bei Produkten und Services. Sie wissen auch bei welchen Produkten sie ansetzen sollten und bei welchen sie weiterhin Marktanteile an neue Anbieter verlieren könnten. Die Banken in Österreich werden nicht, zumindest nicht in näherer Zukunft, zu einem reinen Plattformanbieter. Der Fokus wird auf einem einheitlichen online- und offline Auftritt liegen sowie der Beratung der Kunden und Kundinnen über all diese Kanäle. Der Fokus wird vermehrt auf komplexeren Produkten und Anlagemöglichkeiten liegen. Den Kunden und Kundinnen stehen unzählige Angebote und eine riesige Auswahl zur

Verfügung, auch hier soll die persönliche Beratung helfen die richtige Entscheidung zu treffen. Trotz des Fokus auf die persönliche Beratung wurden auch digitale Lösungen für die Anlage bei traditionellen Banken geschaffen. Dies wird in der heutigen Zeit verlangt und dient oftmals zur Informationsbeschaffung. Bei weiteren Fragen kann dann jederzeit die Filiale aufgesucht werden und Berater helfen ein optimal abgestimmtes Produkt zu finden.

Die dargestellten Ergebnisse der Masterarbeit sind auf Grund der geringen Anzahl an durchgeführten Experteninterviews begrenzt, es wurden fünf Experten aus drei Banken befragt. Darüber hinaus bleibt bei der Methode der qualitativen Experteninterviews, auch nach durchgeführter Analyse nach Mayring sowie Diskussion und Reflektion, eine gewisse Subjektivität erhalten und die Experten können keine Detailinformationen zu unternehmensinternen Vorgängen preisgeben. Auch bei der Case Study wurde ausschließlich mit öffentlich zugängliche Daten gearbeitet. Dennoch wird ein Einblick in die Auswirkungen der Digitalisierung in den traditionellen Banken im Retail Banking in Österreich gegeben. Weiterführende Arbeiten können die Ergebnisse nun mit quantitativ gewonnen Daten ergänzen. Hierbei könnten beispielsweise gezielt Daten zu den Kooperationsmöglichkeiten mit neuen Wettbewerbern sowie notwendigen Entwicklungen für die Zukunft durch Kundenbefragungen erhoben werden.

8 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit war einen umfassenden Einblick in die Veränderungen des Umfelds traditioneller Banken und Auswirkungen der Digitalisierung auf das traditionelle Privatkundengeschäft der Banken in Österreich zu geben sowie die Potentiale für die Zukunft aufzuzeigen. Im Fokus der Arbeit standen drei Forschungsfragen zu den Veränderungen des Umfelds traditioneller Banken, den Auswirkungen der Digitalisierung, welche durch den technologischen Fortschritt vorangetrieben wird, auf Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie wie diese in Zukunft aussehen sollten.

Im Rahmen der Arbeit konnte gezeigt werden, dass sich das Umfeld deutlich verändert hat. Die Gesetze und Vorschriften wurden immer strenger und bieten in Kombination mit dem technologischen Fortschritt neuen Unternehmen eine Möglichkeit in das Finanzgeschäft einzusteigen. Vor allem bei Standardgeschäften ist die Konkurrenz gewachsen. Der Fortschritt bei RPA und künstlicher Intelligenz führte zu einer steigenden Automatisierung der Prozesse im Standardgeschäft.

Die traditionellen Banken haben jedoch ihre Stärken und Schwächen erkannt sowie sich intensiv mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung auseinandergesetzt. Durch die langjährige Erfahrung, die bestehende Kundenbasis und ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungsangebot können sie mit den Chancen und Risiken gut umgehen. Um der Schwächen beim Einsatz mit neuen Technologien und der Umsetzung der Digitalisierung entgegenzuwirken wird auf agiles Arbeiten sowie Kooperationen mit Technologieunternehmen und Start- Ups gesetzt. Zu den Auswirkungen der Digitalisierung gehören auch Filialschließungen, Modernisierungen und der Ausbau von Self- Service Standorten sowie die Schaffung von Remote- Beratungsmöglichkeiten. Die Produkte der Banken haben sich in Folge der Digitalisierung kaum verändert, jedoch die Form wie diese angeboten werden. Unterschiede zeigen sich nur bei den Sparkonten bzw. Sparbüchern, da in Folge der Niedrigzinspolitik andere Anlagemöglichkeiten auch für Privatkunden attraktiver werden.

Als Folge der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen der Erwartungen der Kunden und dem Aufkommen neuer Wettbewerber sollten die Banken eine Omni-Kanal-Strategie entwickeln, damit sämtliche Produkte und Dienstleistungen auf allen online- und offline Kanälen einheitlich angeboten werden können, ein nahtloser Übergang zwischen den Kanälen möglich ist und um den Kunden, entsprechend ihrer Erwartungen, ein modernes Bankerlebnis bieten zu können. Zu diesem Zweck werden die Filialen weiter modernisiert und mit smarten, innovativen Lösungen ausgestattet. Gleichzeitig wird der Fokus verstärkt auf komplexere Produkte, wie Anlagemöglichkeiten und Finanzierungen, und die persönliche

Beratung bei diesen gelegt. Bei den bestehenden, digitalen Angeboten werden sich in den kommenden Jahren vor allem qualitative Verbesserungen zeigen. Die Prozesse im Hintergrund werden effizienter gestaltet, die Kommunikation von Front- und Back-End sowie von Bank und Kunden wird mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationskanäle verbessert. Entsprechend der Omni-Kanal-Strategie sollten in Zukunft alle Kanäle, also Filialen, App und Online-Banking, einheitlich gestaltet und durch hohe Qualität sowie persönliche Beratung gekennzeichnet sein. Damit die traditionellen Banken in Österreich im Retail Banking im neuen verstärkten Wettbewerb erfolgreich bestehen können, sollten die Kundenbedürfnisse und technologische Entwicklungen verstärkt eingebunden und Kooperationen mit neuen Wettbewerbern eingegangen sowie laufend an der Qualität bestehender Prozesse, Produkte und Dienstleistungen gearbeitet werden.

Literaturverzeichnis

- Accenture. (2017). *Beyond Digital: How Can Banks Meet Customer Demands?* Accenture Financial Services.
- Allner, C. (2019, Februar 28). *Österreichs Bankensektor im Umbruch: digital statt regional*. abgerufen März 15, 2021 auf <https://www.derstandard.at/story/2000097971013/oesterreichs-bankensektor-im-umbruch-digital-statt-regional>
- Alt, R., & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie: Grundlagen der Fintech-Evolution* (1. Auflage ed.). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Andrle, M., Brade, J. C., Tomsik, V., & Vlcek, J. (2018). Banks' Adjustment to Basel III Reform: A Bank-Level Perspective for Emerging Europe. *Eastern European Economics Volume 57*, 50-69.
- Arnold, J. (2018). Das Kapitalmarktgeschäft in der Digitalisierung. In V. Brühl, & J. Dorschel, *Praxishandbuch Digital Banking* (pp. 259-275). Wiesbaden: Springer Gabler.
- BaFin. (2018). *Big Data auf künstliche Intelligenz – Herausforderungen und Implikationen für Aufsicht und Regulierung von Finanzdienstleistungen*. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht .
- Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank for International Settlements.
- BAWAG Group AG . (o.D.). *Über die BAWAG GROUP*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG Group: https://www.bawaggroup.com/BAWAGGROUP/group/DE/ueber_bawag_group
- BAWAG Group AG. (2019, April 29). *BAWAG Group*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG P.S.K. stellt Digital Banking-App auf neue Beine: <https://www.bawaggroup.com/BAWAGGROUP/News/DE/news/462058/digital-banking-neu.html>
- BAWAG P.S.K. (1). (o.D.). *BAWAG P.S.K.* abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG P.S.K. im Überblick: https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/Ueber_uns/%C3%9Cber%20Uns/Unsere_Bank/288250/ueberblick.html#
- BAWAG P.S.K. (2). (o.D.). *Strategie*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG PSK: https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/Ueber_uns/%C3%9Cber%20Uns/Unsere_Bank/288288/strategie.html
- BAWAG P.S.K. (3). (o.D.). *Genießen Sie die Vorteile Ihrer Debit Mastercard mit Apple Pay*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG PSK: <https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/PK/apple-pay>
- BAWAG P.S.K. (4). (o.D.). *eBanking & Apps*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG PSK: <https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/PK/ebanking/internet>
- BAWAG P.S.K. (5). (2021, März 9). *FondsSelect - Die ganze Welt aus einer Hand*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG PSK: <https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/PK/Anlegen/519318/fondselect.html>

- BAWAG P.S.K. (6). (o.D.). *BAWAG PSK*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG PSK:
<https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/PK>
- BAWAG P.S.K. (7). (o.D.). *Über uns*. abgerufen September 22, 2021 auf easybank:
<https://www.easybank.at/de/ueber-uns/ueber-uns-easybank.html>
- BAWAG P.S.K. (8). (o.D.). *easybank*. abgerufen September 22, 2021 auf easybank:
<https://www.easybank.at/easybank>
- BAWAG P.S.K. (9). (o.D.). *Langfristig & maßgeschneidert Geld anlegen*. abgerufen September 22, 2021 auf easybank:
<https://www.easybank.at/easybank/produkte/geldanlage/savity>
- BAWAG P.S.K. (10). (o.D.). *Wunschkredit berechnen*. abgerufen September 22, 2021 auf BAWAG PSK:
https://www.bawagpsk.com/wizard/Forms/381298/creditform.html?gclid=EAIaIQobChMIha34yPmR8wIVWoKDBx3S7wDMEAAAYASAAEgKf5fD_BwE
- BAWAG P.S.K. (12). (o.D.). *easy-kredit*. abgerufen September 22, 2021 auf easybank:
<https://www.easybank.at/easybank/produkte/kredite/easy-kredit>
- BCG. (2021). *Digital Maturity*. abgerufen September 20, 2021 auf Boston Consulting Group:
<https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>
- Bendel, O. (2018, Februar 19). *Springer Gabler*. abgerufen März 15, 2021 auf Grundlagen der Wirtschaftsinformatik: Digitalisierung:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247>
- Bloching, P. D., Wege, E., & Flemming, J. (2015). *Digitale Revolution im Retail-Banking – Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht*. München: Roland Berger Strategy Consultants GmbH.
- Bolt, W., & Humphrey, D. (2009, September 10). Payment scale economies from individual bank data. *Economics letters Vol. 105(3)*, pp. 293-295.
- Bomemann, K., & Brandes, F. (2018). Rechtlicher Rahmen des Digital Banking. In V. Brühl, & J. Dorschel, *Praxishandbuch Digital Banking* (pp. 357-406). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bornemann, K., & Brandes, F. (2018). In V. Brühl, & J. Dorschel, *Praxishandbuch Digital Banking* (pp. 359-406). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden .
- Brandl, B. (2020, Dezember 7). Ist Blockchain das Ende der Banken? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, pp. <https://doi.org/10.1007/s11577-020-00716-w>.
- Bujak, L. (2020, April 5). *Handelsblatt GmbH*. abgerufen März 10, 2021 auf Die Fintechs rütteln am Monopol der Banken:
<https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-fintechs-ruetteln-am-monopol-der-banken/25641246.html>
- Bundesministerium Finanzen. (o.D.). *Bundesministerium Finanzen*. abgerufen April 20, 2021 auf Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung:
<https://www.bmf.gv.at/themen/finanzmarkt/geldwaescherei-terrorismusfinanzierung.html>
- Capgemini. (2019). *World Retail Banking Report 2019*. Capgemini Research Institute.
- Chabreck, P. (2012, Juni 25) Retail- und Commercial-Banking. abgerufen Mai 30, 2021 auf e-fellows.et: <https://www.e-fellows.net/Karriere/Branche-Banking/Retail-Commercial-Banking>

- DADAT (1). (o.D.). *Banking*. abgerufen September 22, 2021 auf DADAT Bank:
<https://www.dad.at/Konto-Karte/Banking/Banking>
- DADAT (2). (o.D.). *Börse & Depot*. abgerufen September 22, 2021 auf DADAT Bank:
<https://www.dad.at/Boerse-Depot/Depot-Trading/Wertpapierdepot#>
- DADAT (3). (o.D.). *Service*. abgerufen September 22, 2021 auf DADAT Bank:
<https://www.dad.at/Service/Know-How/FAQ>
- DADAT (4). (o.D.). *Ratenkredit*. abgerufen September 22, 2021 auf DADAT:
<https://kredit.dad.at/CRM/>
- DADAT Bank. (o.D.). *DADAT*. abgerufen September 22, 2021 auf DADAT Bank - Die österreichische Direktbank: <https://www.dad.at/Ueber-uns/Die-Bank/DADAT-Bank>
- de Groote, O., Chimochoowski, G., & Majewski, D. (2018). *EMEA Digital Banking Maturity 2018: How to become a Digital Champion and why only few will succeed?* auf Deloitte Digital. o.O.
- Deloitte. (2020). *CFO 30+ in der Finanzbranche: Hauptrolle oder Nebendarsteller im Wandel der Digitalisierung?* Deloitte.
- Deloitte. (o.D.). *Deloitte*. abgerufen März 10, 2021 auf PSD II – Neue Spielregeln für den EU-Zahlungsverkehrsmarkt: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/psd-II-neue-spielregeln-fuer-den-eu-zahlungsverkehrsmarkt.html>
- Deloitte. (2018). *EMEA Digital Banking Maturity 2018 – Hot to become a Digital Champion and why only few succeed?* Deloitte Digital.
- Disler, A. (4. April 2018) 6 Treiber der Digitalisierung. abgerufen Mai 17, 2021 auf:
<https://www.adigiconsult.ch/6-treiber-der-digitalisierung/>
- Dohmen, A., & Moormann, J. (2011). Kundenzentrierung in der Finanzbranche – Ansätze und Perspektiven . *Marketing Review St. Gallen*, 26-33.
- Eistert, T., & Pratz, A. (2014). Zukunft für die Filialbank. *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis* (2), pp. 22-27.
- Erste Bank (1). (o.D.). *ERSTE*. abgerufen September 22, 2021 auf ERSTE:
<https://www.sparkasse.at/erstebank/privatkunden>
- Erste Bank (2). (o.D.). *s Identiy*. abgerufen September 22, 2021 auf ERSTE:
<https://www.sparkasse.at/erstebank/privatkunden/digitales-banking/apps/s-id-app>
- Erste Bank (3). (o.D.). *Konsumkredit*. abgerufen September 22, 2021 auf ERSTE - Sparkasse:
<https://www.sparkasse.at/sgruppe/privatkunden/wohnen-finanzieren/konsumfinanzierung/konsumkredit>
- ERSTE Group. (o.D.). *Erste Group Bank AG*. abgerufen September 22, 2021 auf Über uns:
<https://www.erstegroup.com/de/ueber-uns>
- Erste Group Bank AG. (2017, Dezember 14). *ERSTE Group*. abgerufen September 22, 2021 auf „Welche Plattform nutzen Sie für Ihre Bankgeschäfte?“ - Mit der Digitalisierung erlangt das Retail Banking der Erste Group eine neue Qualität:
<https://www.erstegroup.com/de/news-media/news-views/2017/12/14/digitalisierung-retailbanking-bosek>
- Europäischer Rat. (2020, Dezember 1). *Europäischer Rat und Rat der Europäischen Union*. abgerufen März 15, 2021 auf Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/fight-against-terrorism/fight-against-terrorist-financing/>

- Europäisches Parlament, Europäisches Rat. (2015). *Richtlinie (EU) 2015/2366 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2015 über Zahlungsdienste im Binnenmarkt, zur Änderung der Richtlinien 2002/65/EG, 2009/110/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010 sowie zur Aufhebung de*. Europäisches Parlament. (abgerufen am 15. März 2021)
- European Commission. (o.D.). *European Commission*. abgerufen März 15, 2021 auf Single euro payments area (SEPA): https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/consumer-finance-and-payments/payment-services/single-euro-payments-area-sepa_en
- Fisher, D., DeLine, R., Czerwinski, M., & Drucker, S. (2012, Mai). Interactions with Big Data Analytics . *Interactions Volume 19 (3)*, pp. 50-59.
- FMA. (1) (2019). *Digitalisierung am österreichischen Finanzmarkt – Stand, Ausblick, Call for Input*. Wien: Österreichische FMA-Finanzmarktaufsicht.
- FMA. (2) (2019). *Fakten, Trends, Strategien 2020*. Wien: Finanzmarktaufsichtsbehörde.
- FMA. (o.D.). *Zusammenarbeit mit der OeNB*. abgerufen März 15, 2021 auf FMA: <https://www.fma.gv.at/finanzmarktaufsicht-in-oesterreich/zusammenarbeit-mit-der-oenb/>
- Garnter. (1) (o.D.). *Gartner Inc.* . abgerufen April 5, 2021 auf Gartner Glossary: Digitalization: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Gartner. (2) (o.D.). *Gartner Glossary: Big Data*. abgerufen März 10, 2021 auf Garnter: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/big-data>
- Hach, W., Steger, S., Möbus, D., & Panizza, P. (2016). *Plan D - konsequent digital: Wie Finanzdienstleister durch End-to-End-Digitalisierung ihre Zukunft sichern*. München: Roland Berger GmbH.
- Hartmann-Wendels, T., Pfingsten, A., & Weber, M. (2019). *Bankenbetriebslehre 7. Auflage*. Köln: Springer Verlag GmbH.
- Hassani, H., Huang, X., & Silva, E. (2018). Digitalisation and Big Data Mining in Banking. *Big Data and Cognitive Computing, 2*.
- Hegen, H. (2019, August 1). Bankgeheimnis, Datenschutz und Zession – eine spannungsvolle Dreiecksbeziehung?: 1. Teil. *Juristische Blätter Vol. 141 (8)*, pp. 473-487.
- Heinen, N., Heuer, A., & Schautschick, P. (2017). Künstliche Intelligenz und der Faktor Arbeit – Implikationen für Unternehmen und Wirtschaftspolitik. *Wirtschaftsdienst*, 714-720.
- Heng, M. S. (2002). Implications of e-Commerce for Banking and Finance. In B. Schmid, V. Tschammer, & K. Stanoevska-Slabeva, *Towards the E-Society* (pp. 317-327). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Hermann, S., & Heinke, U. (2018). Auswirkung der Digitalisierung auf die Kernbanksysteme deutscher Banken. In V. Brühl, & J. Dorschel, *Praxishandbuch Digital Banking* (pp. 192-210). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hilbert, M. (2019). Big Data for Development: From Information- to Knowledge Societies. *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.2205145.
- Huch, S. (2014). *Der einheitliche EU-Zahlungsverkehr* . Leipzig: Springer Gabler.
- Hung, T. (2017). Shifting shape of banking biometrics. *Biometric Technology Today (Issue 4)*, 5-8.

- Illing, G. (2020). Die Präzisierung des Inflationsziels – ein Ausweg aus der Niedrigzinspolitik? *Wirtschaftsdienst* (1), 17-21.
- ING-DiBa AG (1). (o.D.). *Zahlen und Fakten*. abgerufen September 22, 2021 auf ING: <https://www.ing.at/ueber-uns/unternehmen/zahlen-und-fakten>
- ING-DiBa AG (2). (o.D.). *ING zieht sich aus Privatkundengeschäft in Österreich zurück*. abgerufen September 22, 2021 auf Pressemeldungen: <https://www.ing.at/ueber-uns/presse/pressemeldungen/2021/privatkundengeschaeft>
- ING-DiBa AG (3). (o.D.). *ING – Bank. Aber besser*. abgerufen September 22, 2021 auf ING: <https://www.ing.at/ueber-uns/unternehmen/philosophie>
- ING-DiBa AG (4). (o.D.). *ING*. abgerufen September 22, 2021 auf ING: <https://www.ing.at/>
- ING-DiBa AG (5). (o.D.). *Kreditrechner*. abgerufen September 22, 2021 auf ING: <https://www.ing.at/kreditrechner>
- Keck, M., & Hahn, M. (2006). Wesen und Besonderheit des Retail Banking. In M. Keck, & M. Hahn, *Integration der Vertriebswege* (pp. 23-38). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Komulainen, H., & Makkonen, H. (2018). Customer experience in omni-channel banking services. *Journal of Financial Services Marketing* (23), 190-199.
- KPMG. (2018). *Digitalisierung in Banken – Studie: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Beschäftigung in den Banken aus?* Wien: KPMG Advisory GmbH.
- KPMG. (o.D.). *Basel IV - Regulatorische Neuerungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht*. Retrieved from KPMG: <https://home.kpmg/de/de/home/themen/uebersicht/basel-iv.html> (abgerufen am 10. September 2021)
- Landmann, O., Boysen-Hogrefe, J., Jannsen, N., Fichtner, F., Schrooten, M., & Michael, H. (2014). Niedrige Zinsen – gesamtwirtschaftliche Ursachen und Folgen. *Wirtschaftsdienst* (9), 611-630.
- Leban, K. (2019, Juni 24). *Wiener Zeitung*. abgerufen März 10, 2021 auf Filialsterben bei Banken schreitet voran: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2015099-Filialsterben-bei-Banken-schreitet-voran.html>
- Legler, S. (2018). *Der digitale Reifegrad als Erfolgsfaktor*. Retrieved from Deloitte.: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology/articles/digitaler-reifegrad-business-studie.html> (abgerufen am 10. September 2021)
- Lessenich, P. (2014). *Basel III: Die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Locarek-Junge, H., & Walter, B. (2000). *Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking*. Berlin: Berliner-Wissenschafts-Verlag.
- Locarek-Junge, H., Straßberger, M., & Fuchs, T. (2000). Direktbanken als Teil des Direct Banking. In H. Locarek-Junge, & B. Walter, *Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking* (pp. 25-42). Berlin: Berlin Verlag.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung* (1).
- Menzen, A. (2017, März 20). Sparkassen – bemerkenswerte Erfolge mit Fintech-Ideen. *GENIOS BranchenWissen Nr.3*, pp. 1-4.
- Merker, L., & Liesenkötter, B. (2015). Industrialisierung 4.0 in den Banken : hochintegrierte Digitalisierung als Veränderungstreiber von Finanzdienstleistern. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO Vol. 84*, pp. 164-169.

- Nofer, M., Gomber, P., Hinz, O., & Schiereck, D. (2017, März 20). Blockchain. *Business & Information Systems Engineering* (59), pp. 183-187.
- Obilisetty, S. (2018, Juli 10). *Omnichannel Banking Goes Beyond Seamless Transactions*. abgerufen März 10, 2021 auf The Financial Brand: <https://thefinancialbrand.com/73488/omnichannel-banking-data-customer-journey-experience/#:~:text=This%20type%20of%20transaction%20is,and%20complete%20it%20on%20another.>
- OenB. (o.D.). *Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren - Teil 1*. abgerufen September 9, 2021 auf Oesterreichische Nationalbank: <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=3.1.1>
- OenB. (o.D.). *Drei-Monats-Zinssätze*. abgerufen September 9, 2021 auf Oesterreichische Nationalbank: <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=10.5>
- Oesterreichische Nationalbank. (o.D.). *ÖNB Oesterreichische Nationalbank*. abgerufen März 15, 2021 auf Basel III: <https://www.oenb.at/FAQ/Finanzmarktstabilitaet/Basel-III.html>
- Oesterreichische Nationalbank. (o.D.). *Oesterreichische Nationalbank*. abgerufen März 15, 2021 auf Sechs Fragen zur Niedrigzinsphase: <https://www.oenb.at/Geldpolitik/Umsetzung-der-Geldpolitik/Unkonventionelle-Massnahmen/sechs-fragen-zur-niedrigzinsphase.html>
- Ogrinz, G., & Seyer, G. (2018). *Kooperieren statt konkurrieren: FinTechs und Banken kommen zusammen*. abgerufen März 15, 2021 PwC Österreich: https://www.pwc.at/de/dienstleistungen/Advisory/fintech_kooperationsstudie_2018_at.pdf
- Pagel, P. (2018). Mit der EU-Datenschutz-Grundverordnung wird 2018 für Banken zum kritischen Jahr. *Wirtschaftsinformatik & Management* (5), 34-37.
- Paul, S., Bernd, R., Zech, S., & Oehler, A. (2016, September). Neue Finanztechnologien – Bankenmarkt in Bewegung. *Wirtschaftsdienst* (96), pp. 631-647.
- Pflicgl, R., & Seibt, C. (2017). *Die digitale Transformation findet statt!* Wien: Springer Vienna.
- Pond, K., & Hloucha, M. (2017). *Retail Banking 4th. edition*. Gosbrook.
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering* (59), 69-76.
- Raiffeisen e-force GmbH (1). (o.D.) *Mobile Payment – einfach mobil bezahlen*. abgerufen September 22, 2021 auf Raiffeisen - Meine Bank: <https://www.raiffeisen.at/de/online-banking/mobile-payment.html>
- Raiffeisen e-force GmbH (2). (o.D.). *Online & Mobile Banking von Raiffeisen*. abgerufen September 22, 2021 auf Raiffeisen - Meine Bank: <https://www.raiffeisen.at/de/online-banking.html>
- Raiffeisen e-force GmbH (3). (o.D.). *WILL - Die digitale Vermögensverwaltung*. abgerufen September 22, 2021 auf Raiffeisen - Meine Bank: https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/anlegen/will-digitale-vermoegensverwaltung.html?utm_source=googleads-zrw-groupm&utm_medium=cpc-search&utm_campaign=zrw-googleads-2021&gclid=Cj0KCQjwqKuKBhCxARIsACf4XuGSoBOXQKJOauSs0Ar9GF2BEZoCFdU8kYy-eCeyr4YtUt1Cq

- Raiffeisen e-force GmbH (4). (o.D.). *Digitalisierung: Filialen und Bankstellen im Umbruch*. abgerufen September 22, 2021 auf Raiffeisen-Bankgruppe Steiermark: <https://www.raiffeisen.at/stmk/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/presseaussendungen/archiv/digitalisierung--filialen-und-bankstellen-im-umbruch.html>
- Raiffeisen e-force GmbH (5). (o.D.). *Konsumkredit*. abgerufen September 22, 2021 auf Raiffeisen - Meine Bank: <https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/kredit-leasing/konsumkredit.html>
- Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. (o.D.). *Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG*. abgerufen September 22, 2021 auf Geschichte der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien: <https://www.raiffeisen.at/noew/rlb/de/meine-bank/unsere-werte/geschichte.html>
- Raiffeisenlandesbank Oberösterreich (1). (o.D.). *Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG*. abgerufen September 22, 2021 auf Banken und Digitalisierung: Die Finanzbranche im Wandel: https://www.raiffeisen.at/ooe/rlb/de/firmenkunden/digitalisierung-im-bankwesen.html?utm_source=google-adwords&utm_medium=text&utm_campaign=ooe_m_ao-digitalisierung_fk_2021&utm_content=digitalisierung&gclid=Cj0KCQjwo-aCBhC-ARIsAAkNQiv4WqVp-IAXei47fBX55Alci
- Raiffeisenlandesbank Oberösterreich (2). (o.D.). *Das haben wir von Hackathons gelernt*. abgerufen September 22, 2021 auf Raiffeisenlandesbank Oberösterreich: <https://www.raiffeisen.at/ooe/rlb/de/meine-bank/hackathon/hackathon-learnings.html>
- Rehm, H. (2015). Zwischen Regulierung und Digitalisierung – Quo vadis Finanzindustrie? *Credit and Capital Markets- Kredit und Kapital*, 48(4), 513-533.
- Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Customer Services* (37), 132-138.
- Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Consumer Services* (37), 132-138.
- RIS. (2021). *Bankwesengesetz (BWG)*. Rechtinformationssystem des Bundes.
- Ritzer-Angerer, P. (2019, Oktober 24). Digitalisierung des Finanzsektors. *Ifo Schnelldienst*, pp. 43-48.
- Roßbach, P. D., Taubenberger, A., & Laszio, D. M. (2015). *Die Digitale Transformation bei Banken*. Q_Perior Studie.
- Ryzhkova, M., Soboleva, E., Sazonova, A., & Chikov, M. (2020, Jänner 1). Consumers' Perception of Artificial Intelligence in Banking Sector. *SHS web of conferences Vol. 80*, p. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208001019>.
- Schelhammer & Schattera. (o.D.). *Bankhaus Schelhammer & Schattera AG*. abgerufen September 22, 2021 auf Geschichte: <https://schelhammer.at/ueber-uns/geschichte/>
- Schellinger, J., & Huynh, G. L. (2020). Digitalisierung: Perspektiven für Arbeitsmodelle der Zukunft in Wirtschaft und Verwaltung. In J. Schellinger, *Digitale Transformation und Unternehmensführung* (pp. 145-182). Bern: Springer Gabler.

- Schellinger, J., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (2020). Von der digitalen Transformation zur digitalen Unternehmensführung. In J. Schellinger, *Digitale Transformation und Unternehmensführung* (pp. 1-10). Bern: Springer Gabler.
- Scheppeler, B., & Weber, C. (2020, April 2). Robotic Process Automation. *Informatik Spektrum* (43), pp. 152-156.
- Schmitt, A. (2018). *EY Consumer Banking Survey 2018*. EY.
- Scholz, P. (2017, Jänner 30). Droht Banken die feindliche Übernahme durch FinTechs? - Eine Bewertung der Wettbewerbssituation aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik . *Corporate Finance*, pp. 3-7.
- Schultz, E. (2020, August 28). *Anteil der Internetnutzer in Österreich von 1996 bis 2020*. abgerufen März 15, 2021 auf statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184944/umfrage/anteil-der-personen-mit-internetzugang-in-oesterreich-seit-1996/>
- Sellner, C. (2014). *Direktbanken in Österreich*. Wien: Oesterreichische Nationalbank.
- Shen, X., Li, Y., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: the moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, Vol. 109, 61-73.
- Sillescu, D. (1997). *Was bieten Direktbanken? – Kontoführung per Telefon und PC*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Sinn, W., Vater, D., Lubig, D., & Kasch, M. (2012). *Was Bankkunden wirklich wollen*. München: Bain & Company.
- Son, Y., Kwon, H. E., Tayi, G. K., & Oh, W. (2019, November 15). Impact of customers' digital banking adoption on hidden defection: A combined analytical–empirical approach. *Journal of Operations Management* Vol. 66, Issue 4, pp. 418-440.
- Strietzel, M., Steger, S., & Bremen, T. (2018). Digitale Transformation im Banking – ein Überblick. In V. Brühl, & J. Dorschel, *Praxishandbuch Digital Banking* (pp. 14-29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Swoboda, U. (2000). *Direct Banking: Wie virtuelle Institute das Bankgeschäft revolutionieren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Swoboda, U. (2004). *Retail-Banking und Private Banking: zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft*. Frankfurt am Main: Bankakad.-Verl.
- Thienel, P. (2020). *Anzahl der Bankstellen und Zahl der Bankmitarbeitenden sinken weiter*. Wien: Oesterreichische Nationalbank.
- Tiberius, V., & Rasche, C. (2016). *FinTechs: Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor*. Potsdam: Springer Gabler.
- Tsai, C.-W., Lai, C.-F., Chao, H.-C., & Vasilakos, A. (2015). Big Data Analytics: A Survey. *Journal of Big Data* 2 (21), DOI 10.1186/s40537-015-0030-3.
- Turner, J., Winkler, G., & Pfeiffer, M. (2020). *Statistiken – Daten & Analysen Q4/20*. Wien: Oesterreichische Nationalbank.
- Vasiliev, S. A., & Serov, E. R. (2019). Omnichannel Banking Economy. *Risks* (60), 1-11.
- Vater, D., Cho, Y., & Sidebottom, P. (2012). *Retail-Banking: Die digitale Herausforderung*. München: Bain & Company.
- Wagner Mainadres, E., Anderson de Moura Rosa, C., & Neris Nossa, S. (2019, Dezember 30). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 38, 4, pp. 799-822.

- Walter, G. (2016). Geschäftsmodelle von Banken in Zeiten fundamentalen Wandels: Ein kleiner Strategiediskurs im Kontext „Digitalisierung“. In M. Seidel, *Banking & Innovation 2016* (pp. 29-41). München: Springer Fachmedien.
- Walter, H.-J., Pade, D., Targan, C., & von Hohenhau, T. (2018). *Open Banking: A platform-based business approach that came to stay*. Deloitte (Issue 10).
- Wennker, P. (2020). *Künstliche Intelligenz in der Praxis*. Bochum: Springer Gabler.
- Wieser, C. (2019). *Branchenreport: Kreditsektor 2019*. Wien: AK Wien.
- WKO. (o.D.). *WKO*. abgerufen März 20, 2021 auf Payment Service Directive: Zahlungsdienstegesetz, E-Geldgesetz, EBA-Leitlinien:
<https://www.wko.at/branchen/information-consulting/finanzdienstleister/payment-service-directive.html>
- Wolf, T., & Strohschen, J.-H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. abgerufen März 15, 2021 in *Informatik Spektrum (41)*, pp. 56-64.
- Wollny, B. (o.D.). *Banken in Österreich bis 2020*. abgerufen September 10, 2021 auf statista:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288143/umfrage/anzahl-der-bankstellen-in-oesterreich/>
- Zhou, M., Geng, D., Abhishek, V., & Li, B. (2020, März 30). INFORMATION SYSTEMS RESEARCH Vol. 31, No. 1, March 2020, pp. 176–197
<http://pubsonline.informs.org/journal/isre> ISSN 1047-7047 (print), ISSN 1526-5536 (online) When the Bank Comes to You: Branch Network and Customer Omnichannel Banking Behavior. *Information Systems Research Vol. 31, No. 1*, pp. 176-197.

Anhang

Anhang 1

Abbildung 1: Entwicklung der Drei-Monats-Zinssätze angelehnt an „Drei-Monats-Zinssätze“
(OenB, 2021)

Drei-Monats-Zinssätze

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Mär.21
	in %																					
Euroraum	4,39	4,26	3,32	2,33	2,11	2,18	3,08	4,28	4,63	1,23	0,81	1,39	0,57	0,22	0,21	-0,02	-0,26	-0,33	-0,32	-0,36	-0,43	-0,54
Bulgarien	4,63	5,05	4,91	3,82	3,73	3,62	3,69	4,9	7,14	5,73	4,12	3,76	2,25	1,14	0,78	0,54	0,16	0,09	-0,01	x	x	x
Tschechische	5,36	5,17	3,55	2,28	2,36	2,01	2,3	3,1	4,04	2,2	1,31	1,19	1	0,46	0,36	0,31	0,29	0,41	1,27	2,12	0,86	0,36
Dänemark	5	4,7	3,54	2,42	2,2	2,22	3,18	4,44	5,26	2,5	1,25	1,38	0,62	0,27	0,31	-0,12	-0,14	-0,26	-0,3	-0,37	-0,24	-0,21
Kroatien	x	x	x	x	7,32	6,21	4,46	5,65	7,18	8,96	2,44	3,14	3,41	1,51	0,97	1,23	0,86	0,6	0,5	0,46	x	x
Litauen	8,65	5,94	3,75	2,84	2,68	2,43	3,11	5,1	6,05	7,08	1,81	1,67	1,08	0,51	0,33	-0,02	-0,26	-0,33	-0,32	-0,36	-0,43	-0,54
Ungarn	11,4	10,96	9,08	8,44	11,33	7,07	7	7,75	8,87	8,64	5,51	6,19	6,98	4,31	2,41	1,61	0,99	0,14	0,12	0,19	0,7	0,77
Polen	18,77	16,1	9	5,69	6,2	5,29	4,21	4,73	6,36	4,42	3,94	4,54	4,91	3,03	2,52	1,75	1,7	1,73	1,71	1,72	0,67	0,21
Rumänien	50,77	40,89	27,34	17,74	19,13	9,84	8,76	7,8	13	11,76	6,76	5,82	5,35	4,23	2,53	1,33	0,78	1,16	2,77	3,13	2,39	1,69
Schweden	4,06	4,12	4,27	3,25	2,31	1,89	2,56	3,89	4,74	0,92	0,93	2,45	2	1,19	0,66	-0,19	-0,49	-0,5	-0,39	-0,03	0,08	-0,02
Vereinigtes Königreich	6,19	5,04	4,06	3,74	4,64	4,76	4,85	6	5,51	1,21	0,7	0,87	0,83	0,51	0,54	0,57	0,5	0,36	0,72	0,81	0,29	0,08
Norwegen	6,75	7,22	6,9	4,1	2	2,21	3,1	4,95	6,22	2,46	2,5	2,87	2,23	1,76	1,7	1,29	1,07	0,89	1,07	1,55	0,7	0,42
Schweiz	3,08	2,94	1,17	0,33	0,47	0,8	1,51	2,55	2,58	0,38	0,19	0,12	0,07	0,02	0,01	-0,75	-0,75	-0,73	-0,73	-0,74	-0,71	-0,75
USA	6,53	3,78	1,8	1,22	1,62	3,56	5,19	5,3	2,91	0,69	0,34	0,34	0,43	0,27	0,23	0,32	0,74	1,26	2,31	2,33	0,65	0,19
Japan	0,29	0,16	0,09	0,09	0,09	0,09	0,31	0,73	0,85	0,59	0,39	0,34	0,33	0,24	0,21	0,17	0,08	0,06	0,07	0,07	0,07	0,08

Quelle: EZB, Macrobond.

Anhang 2

Tabelle 1: Haupt- und Zweigstellen der Sektoren 2000 vs. 2021 angelehnt an „Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren – Teil 1 (OenB, 2021)“

Abbildung 2: Anzahl der Zweigstellen in Österreich angelehnt an „Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren – Teil 1 (OenB, 2021)“

Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren - Teil 1

Periodenendstand	Aktienbanken und Bankiers ^{4) 5)}		Sparkassensektor ⁴⁾		Landes-Hypothekenbanken ¹⁾		Raiffeisensektor ⁵⁾		Volksbankensektor ⁵⁾		Bausparkassen	
	H ²⁾	Z ³⁾	H	Z	H	Z	H	Z	H	Z	H	Z
2000	61	751	70	1397	9	154	625	1741	71	472	5	34
2001	61	738	67	1380	9	164	617	1725	70	475	5	59
2002	59	534	64	1509	9	165	609	1719	70	481	5	59
2003	63	531	63	1446	9	170	596	1713	69	485	5	51
2004	47	907	59	1019	10	169	581	1712	68	488	4	52
2005	44	877	57	1006	10	166	576	1704	68	482	4	52
2006	48	864	56	1005	10	166	567	1695	70	479	4	46
2007	51	852	56	1011	11	168	558	1702	69	482	4	46
2008	51	836	55	1007	11	167	551	1695	68	482	4	45
2009	51	784	55	997	11	165	545	1689	68	478	4	43
2010	47	758	54	990	11	162	539	1680	67	479	4	90
2011	46	1039	51	989	11	159	530	1680	67	471	4	87
2012	45	1108	51	956	11	159	520	1680	64	461	4	87
2013	43	1087	49	922	11	157	509	1646	61	449	4	81
2014	42	1046	49	912	10	152	498	1608	53	444	4	81
2015	42	982	49	900	10	146	488	1544	41	431	4	81
2016	41	908	49	877	10	142	448	1505	20	407	4	76
2017	39	871	49	866	9	141	419	1458	14	350	4	73
2018	38	867	49	849	8	136	399	1388	13	313	4	70
2019	42	861	49	832	8	136	380	1346	9	260	4	70
2020	37	529	49	801	8	135	354	1338	9	245	4	70
Q2 21 ⁶⁾	36	916	49	788	8	130	354	1321	9	238	4	70
Wien ⁷⁾	24	241	3	53	0	11	5	21	2	16	3	9
Steiermark	1	102	4	127	1	10	49	182	1	30	0	11
Oberösterreich	2	156	9	180	1	11	76	315	1	34	0	12
Salzburg	4	67	2	50	1	23	42	80	1	25	1	5
Tirol	3	83	8	98	1	18	63	125	1	26	0	6
Kärnten	1	64	2	52	1	10	35	107	1	18	0	5
Vorarlberg	0	31	5	43	1	14	17	57	1	13	0	5
Burgenland	0	31	0	13	1	10	18	79	0	6	0	7
Niederösterreich	1	141	16	172	1	23	49	355	1	70	0	10

Quelle: OeNB.

Zeitreihenbrüche in allen Sektoren aufgrund von Umreichungen ab Berichtstermin Juni 2004 möglich (eigener Hauptsektor Zweigstellen 1) Einschließlich Pfandbriefstelle.

2) Hauptanstalten.

3) Zweiganstalten.

4) Ab Berichtstermin Dezember 2004 Umreihung der Bank Austria Creditanstalt AG vom Sektor Sparkassen zum Sektor Aktienbanken.

5) Aufgrund der Vereinheitlichung der Sektorzuordnungskriterien durch OeNB und Finanzmarktaufsicht (FMA) erfolgten ab dem

6) Letztes abgeschlossenes Quartal.

7) Alle bundesländerspezifischen Werte basieren auf den Daten des letzten abgeschlossenen Quartals.

Anhang 3

Interviewleitfaden

Die Digitalisierung in traditionellen Banken

Q1: Welche Erfolgsfaktoren gibt es im Zuge der Digitalisierung in der Bank?

- a. Welche Rolle spielt Technologie in der Bank?
- b. Wie muss sich das Geschäftsmodell der Bank als Folge der Digitalisierung ändern?

Q2: Welche Ziele verfolgt die Bank bei der Digitalisierung?

- a. Gibt es bestimmte Prioritäten bei der Implementierung eines digitalen Geschäftsmodells?

Die Veränderungen im Bankenumfeld

Q3: Welche Probleme beschäftigen Banken im Privatkundengeschäft?

- a. Transparenz und Sicherheit- Wie können diese beiden Punkte sichergestellt werden?
- b. Welche Rolle spielen Regulierungen und Niedrigzinspolitik?
- c. Wie kann rasch auf Änderungen am Markt, strengere Regulierungen und technologische Entwicklungen reagiert werden?

Q4: FinTechs, Direktbanken & Co. - Bedrohung oder mögliche Partner?

- a. Können Direktbanken als Enabler in Sachen Technologie wirken?
- b. Welche Rolle spielt die Marke der Bank in diesem Zusammenhang?

Q5: Welche Rolle kommt den Kunden im Privatkundengeschäft im digitalen Zeitalter zu?

- a. Wird der Kunde in Zukunft noch mehr Aufgaben der Bank übernehmen?
- b. Werden Kunden in die digitale Transformation und den Geschäftsprozess integriert?
- c. Wie wird mit den steigenden Erwartungen der Kunden umgegangen?
- d. Was wird bereits vorausgesetzt und was gilt als Qualitätsmerkmal?

Potentiale für die Zukunft der traditionellen Bank

Q6: Welche Möglichkeiten haben traditionelle Banken in der Zukunft?

- a. Wird ein verstärkter Fokus auf beratungsintensive und maßgeschneiderte Produkte gelegt?
- b. Welche Rolle spielen Big Data und Data Analytics?
- c. Welche Aufgabe hat die Bank in Zukunft? Berater oder Plattformanbieter?

Q7: Wie sieht die typische Bank in 5-10 Jahren in Österreich aus?

Anhang 3.1

Interview: BAWAG P.S.K. 1 (B1), Filialleitung, Wien, 12.05.2021

1 00:00:01

2 I: Sehr gut, die scheint schon mal zu funktionieren. Dann starte ich schon mit der ersten Frage.
3 Die ist mal relativ allgemein. Und zwar, welche Erfolgsfaktoren gibt es bei Ihnen in der Bank
4 zum Thema Digitalisierung? Gibt es da irgendwelche speziellen Erfolgsfaktoren und
5 Strategien, die Sie umsetzen bzw. anwenden?

6 00:00:23

7 B1: Man muss jetzt unterscheiden zwischen [kurze Pause] denn sie sind jetzt mit mir
8 verbunden. Ich bin der Leiter von einer Filiale, von einer Bankfiliale, von der BAWAG PSK.
9 Und wir sind ein Teil des Vertriebs. Die BAWAG PSK hat verschiedene Vertriebslinien und
10 darunter ist auch die rein digitale Vertriebslinie so abgedeckt. Sprich, wenn jetzt ein Kunde
11 einen Kredit z.B. nehmen wir einen Kredit, einen Kredit haben möchte, dann kann er zu mir in
12 die Filiale kommen oder er kann das online machen. Ich kann Ihnen Fragen beantworten. Was
13 ist die Digitalisierung. Die Digitalisierung hält auch nicht vor den Filialen „Stop“. Da gibt es
14 auch verschiedenste Veränderungen, die uns direkt betreffen. Sei es der Verdrängungsmarkt
15 zwischen den digitalen Kanal der Bank und uns als Filiale oder auch die Reduktion der
16 Serviceleistungen, Transaktionsleistungen, die wir in der Filiale früher durchgeführt haben,
17 früher haben wir z.B. Kontoauszüge in der Filiale deponiert und auf Wunsch dem Kunden
18 ausgehändigt. Früher wurde die Bargeldtransaktion in der Filiale zum Großteil durchgeführt,
19 über den Kassaschalter und diese [kurze Pause] da hat auch die Digitalisierung der letzten Zeit
20 natürlich dazu geführt, dass diese Transaktionen hinsichtlich Serviceleistungen massiv
21 zurückgegangen sind. Also das ist für uns, also wenn ich uns als Filiale betrachte, die stärkste
22 Veränderung gewesen. Eine weitere Ausprägung, die ich jetzt erfahre, ist eben der Bedarf nach,
23 der Nachfrage, so wie wir es jetzt führen, das auch Gespräche, [kurze Pause] das hat sich
24 speziell während der letzten zwölf Monate, während Corona, sehr stark [kurze Pause] ist da der
25 Wunsch entstanden hier auch über die Ferne hinweg die ein oder andere Beratung auch
26 durchzuführen. Speziell, ich habe es gespürt im Wohnbau- Finanzierungsbereich, dass die
27 Nachfrage da sehr, sehr groß geworden ist. Aber generell ist es so, wir sind immer noch da,
28 eher der analoge Vertrieb, als Filiale, mit digitalen Unterstützungen, die wir haben, um mehr
29 Zeit für Beratungen durchführen oder zu haben.

30 00:03:09

31 I: Okay, das heißt, Sie sagen, jetzt grundsätzlich bei Ihnen in der Filiale sind es eher kleine
32 Details, die sich verändert haben oder eben digitalisiert worden sind. Aber im Großen und
33 Ganzen, das Geschäft ist gleich geblieben.

34 00:03:22

35 B1: Nein, nein. Also kleine Details würde ich das nicht nennen. Früher war die Zeit, die wir
36 mit Transaktionen verbracht haben, bestimmt, subjektiv betrachtet, ist die gelegen bei 60
37 Prozent des Arbeitsaufwandes, und der Arbeitsaufwand hat sich jetzt verschoben, sicher auf 30
38 Prozent. Und das Ziel der Bank ist es auch, diese Transaktionen, so weit wie möglich komplett
39 wegzubringen. Diese, diese wie die Kunden auch immer sagen. „Wir machen sich eh schon
40 alles selber“, diese Kundenrufe. Aber im Endeffekt hat da Corona auch einen starken Boost
41 noch mitgebracht, weil hier, das kann ich auch nur subjektiv betrachten oder aus meinen
42 Erfahrungen hier in der Filiale machen, ich habe da kein Zahlenmaterial das das jetzt belegt,
43 aber es ist Tatsache, dass die Kunden, die sich bislang gewehrt haben E-Banking, Apps,
44 dergleichen zu verwenden, durch Corona einen gewissen Zwang erlitten haben und massiv hier
45 Zuwächse zu verzeichnen waren. Also selbst die letzten Hartgesottenen, die früher an die Kassa
46 gegangen sind, haben jetzt auch den Nutzen der Bankomatkarte, aus Eigenschutz, damit sie
47 nicht krank werden, gelernt oder E-Banking (...?) einen Boost in die Richtung gegeben, speziell
48 auf Grund der letzten 12 Monate.

49 00:04:55

50 I: Okay, gut, dann würde ich gleich zum nächsten Themenblock, sage ich jetzt mal, weiter
51 gehen die Veränderungen im Bankenumfeld, wie sich die bei Ihnen eben in der Bank
52 auswirken. Merken Sie irgendwelche Probleme im Privatkundengeschäft? Vor allem was
53 Sorgen bezüglich der Datensicherheit angeht, Transparenz. Kommen da bei den Kunden mehr
54 Sorgen auf in den letzten Jahren auf? Wenden Sie sich an Sie in der Filiale?

55 00:05:21

56 B1: Also ich habe da ein konkretes Beispiel. Die BAWAG PSK hat jetzt sogenannte
57 Debitkarten verschickt. Das sind [kurze Pause] ehemalige Bankomatkarte, wie man es aus dem
58 Sprachjargon kennt, wie sie vielleicht auch gehabt haben oder besitzen, wie sie fast jeder
59 besitzt, mit einer Mastercard-Funktion, mit einer Kreditkarten-Funktion, um gewisse Tools
60 freischalten zu können – Stichwort Apple Pay.

61 Hier wurde an alle Kunden diese Karte geschickt, mit der ganzen Funktion, das wir jetzt die
62 Möglichkeit bieten, diese Tools und Bezahlmöglichkeiten zu nutzen. Ich habe jetzt, gerade
63 bevor wir telefoniert haben, zwei Kundenanfragen beantwortet, Kunden der „Old School“ und

64 die haben genau diese Fragen gestellt. Was ändert sich für mich? Muss ich das nutzen? Die
65 analogen Menschen, die sagen „Das will ich nicht“. Also es gibt schon Bedenken in die
66 Richtung und, aber eher nicht, nicht in Richtung Datenschutz, sondern eher in Richtung: „Ich
67 bekomme was, was ich eigentlich gar nicht brauche, oder möchte.“ In die Richtung. In Richtung
68 Datenschutz hab ich, subjektiv betrachtet, keine oder ganz wenig Bedenken von den Kunden
69 bis jetzt mitbekommen.

70 00:06:58

71 I: Das ist interessant. Und würden Sie sagen, gibt es eine Veränderung aufgrund der Zinspolitik
72 in den vergangenen Jahren. Merken Sie da irgendwie bei den Kunden das da Sorgen breit
73 werden, irgendwie aufgrund der Marktbedingungen oder ist es gleichbleibend eigentlich
74 unabhängig von (...)

75 00:07:17

76 B1: (...) Nein, das hat sich massiv verändert. Die BAWAG, PSK und ich weiß auch von anderen
77 Banken, bietet kein Sparbuch mehr an. Das ist finde ich, eine massive Veränderung.

78 Wenn Sie heute zu mir kommen und sagen Sie wollen ein Sparbuch haben, muss ich sagen, ich
79 hab keines mehr. Es gibt kein Sparbuch bei der BAWAG PSK mehr, es gibt auch kein Sparbuch
80 bei der, soweit ich weiß, bei der ERSTE Banken mehr.

81 Es gibt das Produkt nicht mehr, das ist der erste Innovationsschub gewesen, der auf Grund der
82 Zinslage passiert ist. Warum? Weil die Banken, Zinsen von rund null Prozent eben angeboten
83 haben oder anbieten, weil die bestehenden Sparbücher sind ja unberührt davon geblieben. Es
84 wird [kurze Pause] Auf der anderen Seite werden Kredite vergeben mit einem Zinssatz von, ich
85 habe gerade einen Kredit vergeben mit einem Zinssatz von 0,375 , also der Kunde bezahlt 3/8
86 Prozent. Was soll ich ihm da auf ein Sparbuch bezahlen? Und das hat massive Auswirkungen
87 gehabt. Die Kunden haben Gelder noch, es gibt sehr viele Kunden die das Geld immer noch
88 mit 0 Prozent Zinsen angelegt haben und Opfer der Inflation werden.

89 Ja, das wissen die Kunden teilweise. Wir beraten sie auch in die Richtung, dass das natürlich
90 schlecht ist, wenn sie das Geld mit 0 Prozent Zinsen am Sparkonto angelegt haben und wir
91 beraten die Kunden dahingehend das Geld breit gestreut in andere Veranlagungsmöglichkeiten
92 unterzubringen. Stichwort Investmentfonds oder dergleichen, dass ich hier zumindest eine
93 Chance habe, die Inflation zu bekämpfen.

94 00:08:55

95 I: Sehr interessant. Dann hätte ich noch eine Frage und zwar in Bezug auf Fintechs und
96 Direktbanken. Die BAWAG hat ja z.B. auch die eigene Direktbank mit der Easy Bank. Würden

97 Sie sagen, dass das eine Partnerfunktion ist oder muss man das schon ganz klar separieren. Und
98 das wird auch in Zukunft so bleiben, dass das eher eine Konkurrenz darstellt, die Direktbanken.

99 00:09:23

100 B1: Sicher ist es eine Konkurrenz. Wir haben aber, bzw. die BAWAG PSK, hat die easyBank
101 schon vor vielen Jahren gegründet, war da bei den ersten, die diese Schiene (...)
102 (...) Das ist ja ein Kanal, wie wir es vorher besprochen haben, und es gibt verschiedene Kanäle
103 Kunden zu erreichen. Ich kann nur die Direktbank-Variante wählen, ich kann die Filialen
104 Vertriebsvariante wählen, die natürlich die teuerste Variante ist für eine Bank, weils es
105 Mitarbeiter dahinter gibt, die zu bezahlen sind und die Kosten natürlich höher sind.
106 Es gibt die, wie gesagt, digitale Schiene, wo der Kunde das online macht. Es gibt eine
107 Mischform mit einer einhergehenden Beratung. Da würde ich die easyBank fast reinplatzieren,
108 weil easybank hat den Vorteil, dass der Kunde die Kontoeröffnung, macht er online, die
109 Legitimation erfolgt in der BAWAG PSK Filiale, sprich er kommt zu uns und wir bestätigen,
110 das er auch wirklich er ist, erfüllen damit alle gesetzlichen Vorgaben und ab dem Zeitpunkt
111 wird er der easybank als Kunde überlassen. Aber im Endeffekt ist es ein rein digitaler Kanal.
112 Hätten wir den Kanal damals nicht geöffnet vor 10 Jahren, glaub ich gibts die easybank schon
113 länger, dann wäre eine andere Bank reingesprungen. Das war eine wichtige Entscheidung, wie
114 das damals gegründet wurde, auch für diese Art von Kunden eine Möglichkeit zu finden, sie
115 als Kunden zu gewinnen. Wenn du sagst ich bleibe nur Filialvertrieb und komme was da wolle
116 würden wir irgendwann überbleiben, man muss sich ja anpassen. Schauen Sie ihr persönliches
117 Kontoverhalten an. Ich kenne sie jetzt nicht, aber ich weiß, dass eher die jüngere Generation
118 eher selten in einer Filiale vorzufinden ist. Aber es kommt wieder. Das heißt es gibt wieder
119 Kunden, siehe ING DiBa die in Österreich den Vertrieb jetzt beendet, mit September, dann gibt
120 es eine andere Direktbank von der Firma Fidelity, das ist ein Direktbroker sperrt auch zu mit
121 Jahresende. Das heißt es gibt schon auch, Gegenbewegungen, wo es nicht nur wichtig ist, dass
122 alles gratis ist, sondern das auch ein gewisser Mensch dahintersteht und der Bezug stimmt. Und
123 deswegen ist es auch und deswegen ist es auch der Grund, warum der Filialvertrieb immer noch
124 besteht. Und wird zwar sicher jetzt immer wieder reduziert werden, speziell in Wien, weil die
125 Verbindungen so gut sind und dergleichen. Aber ich glaube nicht, dass eine Bank, auf so einen
126 Filialvertrieb komplett verzichten wird. Weils nach wie vor ein gutes Geschäft ist und nach wie
127 vor viele Kunden den Bezug zum Menschen sehnen und sich nicht so gut auskennen und die
128 Sachen erledigt haben wollen.

129 00:12:27

130 I: Und sie haben vorher schon ein bisschen angesprochen. Von wegen, dass die Kunden auf
131 dieses „Wir machen eh schon alles selber suggerieren“. Wie würden Sie sagen, hat sich das
132 verändert? Merkt man da, dass Dinge, die vor einigen Jahren noch als ein ganz eindeutiges
133 Qualitätsmerkmal und Alleinstellungsmerkmal für eine Bank gegolten haben, dass das
134 mittlerweile einfach schon vorausgesetzt wird? Merkt man das?

135 00:12:49

136 B1: Ja, absolut. Das beste Beispiel war jetzt Apple Pay. Das hat der Bank sicher eine Stange
137 Geld gekostet, es zu installieren, aber hätten wir das nicht gemacht [kurze Pause] hätten wir
138 Kunden verloren. Definitiv. Also da hat die Erste Bank vorgeprescht, auch mit der Uhr, also
139 der Apple Watch, so dass man das bezahlen kann. Und da ist der Bedarf so groß gewesen, von
140 einigen, von einigen wenigen bzw. ich weiß nicht wie viel sich das gewünscht haben, aber doch
141 viele. Der Markt hat es einfach verlangt. Und dadurch wurden jetzt alle Bankomatkarte, in diese
142 Apple Pay - fähigen Karten eingetauscht. Sicher ein enormer Aufwand gewesen. Und das sind
143 Dinge, die schon stark vom Markt, vom Markt nachgefragt werden und als selbstverständlich
144 angebaut. Also eine funktionierende Banking App, das ist nichts Besonderes. Das ist es ja, das
145 ist ein Must-Have.

146 00:13:44

147 I: Okay. Und würden Sie sagen, dass sich auch die Rolle trotzdem, vom Kunden ein bisschen
148 verändert hat? Dass er da stärker einbezogen wird in den Prozess, als ich sage jetzt mal vor 10-
149 15 Jahren vielleicht noch.

150 00:13:59

151 B1: Die Rolle hat sich enorm verändert. Der Kunde, der hat eine irrsinnig große
152 Auswahlmöglichkeit und irrsinnig transparente Vergleichsmöglichkeiten über diverse Portale
153 und hat dementsprechend viel mehr Möglichkeiten als vor 15 Jahren noch, sich einen richtigen
154 Bankpartner auszusuchen. Und wie gesagt, die Kunden wollen sie auch haben. Also, der eine
155 Kunde sagt er wird gezwungen dazu, das er jetzt die, die Sachen selber machen muss. Aber
156 viele Kunden, für die ist das selbstverständlich, der sagt: „Ich möchte die App runterladen und
157 dann mach ich mir das eh selber. Und wenn ich dich brauch, dann komme ich zu dir und bin
158 froh, dass ich einen Ansprechpartner habe.“

159 00:14:46

160 I: Ok, sehr interessant. Und dann kommen wir noch zum letzten großen Themenblock. Die
161 Potenziale für die Zukunft. Wie sehen Sie die Potenziale für die Bank? Filiale in der Zukunft?
162 Wie glauben Sie, wird sich das weiterentwickeln noch in den nächsten Jahren?

163 00:15:04

164 B1: Also ich glaube, dass Corona da einen starken Einfluss gehabt hat, auf die Geschwindigkeit
165 der Entwicklung. Ich habe das jetzt selbst gespürt. Meine Kinder haben Homeschooling
166 betrieben, sie wahrscheinlich auch. Und das hab ich persönlich (...) Also dass über Teams z.B.
167 über Microsoft Teams, also es gibt da viele Anbieter in dem Bereich. Und ich habe gesehen,
168 dass eben Schulungen, Trainings und dergleichen, Konferenzen alle über dieses Medium
169 abgewickelt werden. Und ich bin mir sicher, dass das auch so bleiben wird. Präsenzs Schulungen,
170 Präsenzausbildungen, aber das hat nichts jetzt mit der Frage zu tun, aber irgendwie dann doch.
171 Mein Leben wird sich in dem Bereich wahrscheinlich nicht mehr viel verändern. Sicher wird
172 es von Zeit zu Zeit vor Ort Trainings geben, aber die meisten Sachen werden virtuell
173 durchgeführt. Das habe ich auch in Kundengesprächen vernommen. In bestimmten Sparten,
174 wird es dem Kunden auch angeboten, aktiv zu sagen, eine Vorbesprechung um seine
175 Rahmenbedingungen abzustecken. Da braucht man nicht in einem Büro gemeinsam sitzen, eine
176 Stunde, sondern das kann man auch online machen. Das ist für mich persönlich die stärkste
177 positive Veränderung gewesen. Noch vor einem Jahr wären wir sicher nicht, hundertprozentig
178 nicht so im Interview gestanden, sondern sie wären jetzt bei mir gesessen und hätten
179 wahrscheinlich eine Wochen gebraucht die ganzen Partner zu finden. Ich habe selbst eine
180 Diplomarbeit geschrieben. Deswegen habe ich sofort „Ja“ gesagt, wie sie mich angefragt haben.
181 Ich habe auch Leute interviewt. Ich hab auf der WU studiert, in so einem Wirtschaft, also in
182 einem Business Corporate Thema, einem Firmenkunden Thema. Und ich hab die Möglichkeit
183 gehabt, in einer kleinen Gemeinde, einer mittelgroßen Gemeinde, in der Steiermark Interview-
184 Partner über eine Bank zu bekommen. Da hat mir die Bank das vermittelt, Kunden von denen
185 zu befragen. Ich bin sechsmal 200km in die Ortschaft gefahren und dann wieder heim gefahren
186 und habe mit einem Audio Gerät die Interviews aufgenommen und die dann zuhause analysiert.
187 Das allein hat (...) Diese Vorteile, die man hier hat. Das hat sowohl der Kunde, viele Kunden
188 sind im Homeoffice und das wird sich auch nicht ändern.
189 Mein Bruder zum Beispiel. Ist bei einer großen Firma, bei einem namhaften Unternehmen und
190 die haben jetzt schon was in der Satzung stehen, drei Tage Homeoffice, zwei Tage Präsenz im
191 Betrieb. Mit einem Shared Desk Schreibtisch. Das wird die Zukunft sein und wenn der Kunde
192 jetzt im Homeoffice ist und das vielleicht in Niederösterreich oder im Umland von Wien.
193 Warum soll er dann nach Wien kommen? Also das wird die Zukunft der Filiale sein. Aber es
194 wird auch immer Kunden geben, die das nicht wollen. Die kommen dann her und dafür werden
195 wir auch da sein.

196 00:18:18

197 I: Oder noch gar nicht können, zumindest in den nächsten Jahren.

198 00:18:22

199 B1: Ja, also ich glaube, um das nunmehr abzukürzen. Ich glaube, dass die Beratungsmedien
200 zunehmen werden, über die Online-Varianten, die Möglichkeiten die möglich sind. Aber es
201 wird immer noch ein großer Anteil an Kunden da sein, der das persönlich besprechen möchte,
202 der nicht haben möchte, dass es über Video funktioniert. Vielleicht ist das eine bestimmte
203 Altersgeschichte, aber das geht Querbeet. Also es gibt auch junge Kunden, die sagen sie wollen
204 das persönlichen besprechen. Und da muss man auch da sein.

205 00:18:52

206 I: Das heißt, Sie sagen schon, es ist sehr Kunden spezifisch, dass die Bank nach wie vor gleich
207 bleibt, aber gleichzeitig auch sich mehr zu einem, ich sage jetzt mal Plattformanbieter
208 entwickelt, wo man eben die Beratung online zur Verfügung stellt oder gewisse Sachen sowieso
209 von selber macht. Wie es jetzt schon mit Online-Banking möglich ist.

210 00:19:09

211 B1: Genau. Also man muss sich da an die Bedürfnisse anpassen, wenn der Markt zu groß wird.
212 So wie jetzt das Beispiel Apple Pay gezeigt hat. Wenn alle Kunden sagen wir brauchen keine
213 Filiale und dann wird die Bank auch reagieren, dann werden sie es zusperren. Dann werden wir
214 in der Zentrale irgendwo sitzen, über Bildschirme. Aber ich bin jetzt schon 20 Jahre im
215 Geschäft. Sehr anpassungsfähig und ich glaube, oder ich weiß, dass es sehr viele immer noch
216 ein großer Kundenanteil ist, dem es wichtig ist, dass Sie einen Menschen haben, der
217 gegenübersteht dem sie auch danach (...) Ich kann ruhig seinen Service einbauen, dass ich sage,
218 ich berate Sie in einem Wohnbau-Kredit, aber dann rufe ich zwei Monate später an, weil wenn
219 ich arbeitslos geworden bin, und dann habe ich keinen Ansprechpartner mehr. Diesen
220 Ansprechpartner, diese Kundenbetreuung wir nach wie vor sehr stark nachgefragt.

221 00:19:59

222 I: Das heißt, Sie sagen, da ist eigentlich gar nicht so (...) Man liest ja schon oft, dass das in ein
223 paar Jahren vielleicht gar nicht mehr geben wird. Sie sagen, das ist eher sehr unwahrscheinlich.

224 00:20:09

225 B1: Ja. Also ich sehe jetzt am Beispiel von der ING. Zum Beispiel, ist ja doch die fast
226 zweitgrößte Online Bank. Reine Onlinebank in Österreich gewesen, dass sich die vom Markt
227 zurückzieht, das hat ja seine Gründe. Das Geschäftsmodell hat nicht funktioniert und das kann
228 man darauf (...) Daraus kann man schließen, dass unser Geschäftsmodell, uns gibt es immer
229 noch und auch in anderen Großbanken, ich kenne die Zahl nicht, aber wenn man es geschickt

230 anstellt, kann man auch mit dem Filialvertrieb Geld verdienen. Mehr anscheinend, als wenn
231 man rein im Onlinebereich arbeitet. Wichtig ist, dass man verschiedenste Kanäle hat. Man muss
232 das große Universalbank verschiedenste Kanäle anbieten. Wie jetzt die easybank, dann haben
233 wir die (...?), dann gibt es das Klientel, die jetzt eben Beratung persönlich haben und die wollen
234 vorbeikommen. Es gibt Kunden. Ich vergleiche das immer mit dem Friseur, wenn Sie den Klipp
235 kennen. Der ist für mich (...) der Slogan von der Kette ist, du kannst hinkommen ohne Termin.
236 Es gibt (...) auch das bieten wir an. Bei mir in meiner Filiale, wenn ein Kunde ohne Termin ein
237 Konto eröffnen möchte, kriegt er auch eines. Kein Problem. Ich hab da immer die Kapazitäten
238 dafür da. Das ist jetzt auch nicht nur selbstverständlich. Wenn man (...) gehen sie irgendwo hin
239 ohne Termin, dann ist es wahrscheinlich, unwahrscheinlich. Diese Flexibilität, wenn wir uns
240 die beibehalten, dann werden auch in Zukunft noch arbeiten können. In dem Bereich.

241 00:21:44

242 I: Sehr spannend. Und noch eine letzte Frage. Sind sie da jetzt sehr spezifisch auf die
243 Kundenunterschiede eingegangen, auf Kundengruppen. Würden sie sagen bzw. zeigt sich da
244 auch, dass es da produktspezifisch ist, also dass es bestimmte Produkte betrifft, weswegen die
245 Kunden noch in die Filiale kommen? Oder ist das nach wie vor über die gesamte Bandbreite,
246 dass die Kunden kommen zu Ihnen?

247 00:22:07

248 B1: Es gibt Produkte, wo die Kunden noch kommen, sogar müssen. Also es gibt z.B.
249 Wertpapiere- Veranlagungsbereich. Wenn ich eine Beratung durchführe, dann gibt's diverse
250 Gesetze, die, denen wir unterliegen, wie (...?)- Stichwort heißt es also
251 Wertpapieraufsichtsgesetz, wo die Kunden einen gewissen Beratungsprozess durchlaufen
252 müssen. Es dürfen (...) die Kunden dürfen nicht alle Produkte erwerben, die Kunden dürfen nur
253 Produkte erwerben, die zu Ihnen passen. Und um das festzulegen und zu analysieren, welches
254 Produkt zum Kunden passt, muss er da sein. Es gibt auch die Kunden, die sagen, ich lasse mich
255 komplett freischalten und kaufe dann was ich möchte online, ohne Beratung. Die Schiene bieten
256 wir auch an. Wenn jetzt ein Kunde, wenn Sie kommen, sagen, ich habe EUR 50.000,-- zum
257 Veranlagen, ich bin relativ risikoavers, kann das Geld aber 10 Jahre veranlagen. Wenn ich diese
258 Positionen mit dem Kunden nämlich abstecke, dann bieten sich bestimmte Produkte für diesen
259 Kunden an. Und das, diese Risikoanalyse, dieses Profil festlegen, das muss er hier in der Filiale
260 machen. Face to Face. Vielleicht gibt es da auch in Zukunft noch diverse andere Online
261 Möglichkeiten. Digitale Signatur, da geht es um ein Anlegerschutz et cetera und da ist auch
262 spezielle Finanzmarktaufsicht wichtig, das der Kunde das auch Vorort unterschreibt und hier
263 die Dinge bestätigt. Das ist ein Thema. Die Wohnbau-Beratung, geht schon eigentlich zum

264 größten Teil online, die kann man auch über Videoberatungen durchführen, indem ich den Desk
265 z.B. share und dann dieses Projekt mit ihm durchgehe. Die Girokontoeröffnung ginge ja
266 eigentlich auch schon sehr online, aber kommt auch darauf an, wie umfangreich. Wenn jetzt
267 ein Kunde ein Konto wechseln möchte und sehr viele Abbuchungsaufträge z.B. am Konto
268 installiert hat, ist es auch ratsam, dass er zumindest einmal in die Filiale kommt und das Ganze
269 erledigt. Also das kommt immer auf die Komplexität an. Wenn Sie nur ein Konto brauchen ein
270 neues Konto und noch nie eines gehabt haben, dann wär es online wahrscheinlich auch recht
271 einfach möglich oder Kredite. Ist im Konsum-Kreditbereich gibt es auch ein gewisses Know-
272 How, das wir haben. Und ja, es hängt im Großen und Ganzen, aus meiner Sicht, eher an, hängt
273 es an der Kundengruppe, einer Zielgruppe, und nicht so sehr an den Produkten. Die Produkte
274 kann man zum größten Teil auch jetzt schon online machen. Außer die besagten Ausnahmen
275 und die die einen Erklärungsbedarf haben, kommen zu uns.

276 00:25:00

277 I: Okay. Sehr schön. Dann noch eine letzte abschließende Frage. Gibt's sonst von Ihrer Seite
278 noch irgendetwas, was ganz speziell sich in den letzten Jahren verändert hat aufgrund der
279 Digitalisierung bei Ihnen in der Filiale oder allgemein in der Bank, bei Ihnen in der Bank? Was
280 Sie mitbekommen haben, irgendwas, wo Sie sagen, das ist die große Veränderung gewesen?

281 00:25:23

282 B1: Naja, die wie gesagt, die Transaktionen sind zurückgegangen und das war die größte
283 Veränderung. Transaktionen so Schaltertransaktionen. Klassische, klassisch ist jetzt gut. Sie
284 sind in einer Generation, wo Sie das selbst gar nicht mehr mitbekommen haben,
285 möglicherweise. Mein Vater z.B. hat seine Kontoauszüge jede Woche von der Bank abgeholt
286 und das ist nicht verschickt worden und es hat auch keinen Kontoauszug- Auszugdrucker
287 gegeben. Das ist auch nicht so lange her. Da reden wir von 15 Jahren oder die
288 Kassentransaktionen. Ich habe die Zahlen im Kopf. Ich glaube da geht es schon um Reduktion
289 von 80- 90 Prozent im Vergleich zu vor 10 Jahren, wo die Kassen (...) wo 3-4 Schalter offen
290 waren um Geld auszubezahlen. Wer geht noch in eine Bank (...) Wann waren sie das letzte Mal
291 in einer Bank, um Geld abzuheben? Das ist wahrscheinlich, noch gar nicht. Kann ich mir
292 vorstellen. Aber da gibt's doch eine Gruppe, die noch regelmäßig um den Monatsersten zu uns
293 in die Bank strömt. Dann gibt's wieder die Geschäftskunden, die jetzt nach wie vor Wechselgeld
294 z.B. brauchen und dergleichen. Dafür sind wir auch, immer noch im Kassenbereich da, immer
295 noch recht gut. Wir haben auch ein paar Funktionen dazubekommen. Letztes Jahr in (...?) und
296 dergleichen, Valuten. Aber es zeigt die größte Veränderung, für jede Bank, war das

297 Transaktionsgeschäft, das zurückgegangen ist. Aber die Kapazitäten wurden mehr in die
298 Richtung Beratung gelenkt. Das waren die großen Veränderungen.

299 00:27:01

300 I: Okay, dann vielen, vielen Dank für das interessante Gespräch.

Anhang 3.2

Interview: BAWAG P.S.K. 2 (B2), Filialleitung, Wien, 26.05.2021

1 00:00:06

2 I: Gut, dann will ich gleich mit der ersten Frage starten. Welche Erfolgsfaktoren gibt es im Zuge
3 der Digitalisierung bei Ihnen in der Bank und bei Ihnen in der Filiale?

4 00:00:19

5 B2: Tja, das kommt drauf an, was sie jetzt als Erfolgsfaktor definieren, also grundlegend ist,
6 glaube ich, die 24-Stunden Erreichbarkeit, das ist, glaube ich, ein wesentlicher Faktor, also dass
7 der Kunde im Zuge der Digitalisierung seine Bankgeschäfte unabhängig von den
8 Öffnungszeiten durchführen kann. Das merken wir ganz stark. Weiterer Erfolgsfaktor ist
9 natürlich auch, dass die Banken flexibler geworden sind, was Beratungszeiten und dergleichen
10 betrifft oder eben auch die Medien, die genutzt werden können. Also ich glaube dabei war jetzt
11 Covid-19 sehr förderlich für das, weil wir haben mittlerweile auf interner Basis Town-Hall-
12 Meetings, ohne dass irgendjemand präsent ist, via Teams und wir führen auch Beratungen via
13 Telefon, E-Mail (...) Also wir nutzen hier unterschiedlichste Kanäle, um mit dem Kunden in
14 Kontakt zu kommen, in Kontakt zu bleiben. Und das funktioniert überraschend gut, vor allem
15 auch ohne die Vorlaufzeit, die wir gehabt haben.

16 00:01:35

17 I: Das heißt, Sie würden sagen, die Technologie steht definitiv im Fokus, als Erfolgsfaktor.

18 00:01:40

19 B2: Die Technologie ist, glaube ich [kurze Pause] das Grundbedürfnisse. Wenn die
20 Technologie nicht passt, dann kann auch alles rundherum passen. Also die Technologie ist, sag
21 ich mal, das Wichtigste und dann natürlich auch, der Kunde muss es annehmen. Es muss also
22 auch dem Kunden verkauft werden, aber auch die Mitarbeiter müssen es annehmen. Und die
23 Mitarbeiter, wenn der Mitarbeiter es nicht nutzt und aktiv dem Kunden anbietet, dann wird es
24 sehr selektiv eingesetzt werden.

25 00:02:17

26 I: Richtig. Und welche Ziele verfolgen Sie dabei, bei der Digitalisierung? Gibt es da
27 irgendwelche Prioritäten bei Ihnen, in der Filiale oder allgemein, die Sie in der Bank
28 mitbekommen?

29 00:02:28

30 B2: Naja, welche Ziele verfolgen wir (...) Gewissermaßen, wir wollen natürlich das Leben dem
31 Kunden leichter machen. Speziell wir als Bank, haben jetzt in den letzten Monaten auch einige
32 Filialen geschlossen. Also sprich das merkt man ja seit einigen Jahren, dass die Bankendichte,
33 speziell im städtischen Raum, war ja schon sehr, sehr dicht und wird jetzt immer lichter. Das
34 heißt, das Ganze geht aber natürlich einher, während man vor 20-30 Jahren noch Kassazeiten
35 und mehrere Kassen gehabt hat. Das hat sich auch gewandelt. Also beginnend damit, dass jeder
36 Kunde, es ist sozusagen heute schon ein Grundbedürfnis, eine Bankomatkarte zu haben, wo der
37 Kunde 24 Stunden, 7 Tage die Woche bei jedem Bankomaten beheben kann. Wenn man jetzt
38 reflektiert, im Umkreis von 500 Metern fällt mir in Wien fast kein Fleckerl ein, wo ich nicht
39 einen Bankomaten hätte. E-Banking beispielsweise, E-Banking ist eine enorme Erleichterung,
40 weil ich eben nicht mehr angewiesen bin. Ich muss heute nicht mehr aus dem Haus gehen, um
41 Informationen und Überweisungen zu bekommen, über meine Konto-Überweisungen zu
42 blicken. Also all das sind schon Punkte, die das Leben wesentlich leichter machen.

43 00:04:05

44 I: Und haben Sie das Gefühl, dass, ganz subjektiv beurteilt, in der Bank eher zuerst das Frontend
45 angepasst worden ist oder ist das schon von hinten aufgeräumt worden?

46 00:04:20

47 B2: Es geht glaub ich auch wieder nur Hand in Hand. Also sprich es muss das
48 Gesamtbanksystem, es müssen heute auch schlanke Prozesse dahinterstehen. Also ich kann
49 jetzt nicht nur am Frontend, ein System etablieren, wo ich im Nachgang dann den selben
50 händischen Bearbeitungsaufwand habe. Ich glaube das geht ausschließlich Hand in Hand. Aber
51 natürlich das Fronend das muss einmal zu 100 Prozent passen. Die Prozesse im Hintergrund
52 können angepasst werden, aber nur im Frontend Produkte herzustellen und sagen alle Prozesse
53 im Hintergrund werden wie bisher geführt, das wäre auch nicht zielführend. Das wäre
54 ineffizient.

55 00:05:07

56 I: Gut, dann kommen wir jetzt zu den Veränderungen im Bankenumfeld. Und zwar, haben sie
57 das Gefühl, dass es da bestimmte Probleme gibt, die die Privatkunden beschäftigen in den
58 letzten Jahren. Als Anhaltspunkt hier, vor allem in Bezug auf die Transparenz und Sicherheit,
59 was Datenschutz angeht, aber auch Regulierungen, Niedrigzinspolitik und in diese Richtung?

60 00:05:37

61 B2: Ja, natürlich. Ich glaube, dass aktuelle Zinsumfeld, macht es jetzt für den Kunden, der Geld
62 hat, nicht unbedingt einfacher, weil wenn ich mich nämlich zurückerinnere, im Jahr 2008 hatten
63 wir in der Bawag PSK zum Weltspartag noch das Kapitalsparbuch, mit einer einjährigen
64 Laufzeit und einem 5-prozentigen Zinssatz. Und was haben wir jetzt? Wir haben seit über zwei
65 Jahren kein Kapitalsparbuch mehr im Angebot. Warum? Weil wir den Kunden einfach keinen
66 adäquaten Zinssatz mehr bieten können. Wir haben einen 3M-Euribor, der jetzt seit, glaub ich,
67 fünf Jahren negativ ist und zwar mittlerweile bei über 0,5 Prozent. Und de facto ist es so.

68 Also lege ich jetzt herkömmliche an, dann bekomme ich de facto keine Zinsen mehr. Das sind
69 natürlich Dinge, die Kunden müssen sich mit anderen, mit alternativen Anlagen
70 auseinandersetzen. Aber ich glaube, genau das spielt aber viel mehr auch wieder, einer Bank,
71 die Beratung anbietet, in die Karten, weil der Otto Normalverbraucher heute wahrscheinlich
72 nicht, sich Gedanken macht wie hoch ist die Inflation, wie hoch ist der Ertrag, den meine Anlage
73 abwirft? Was für ein Risiko, was für Anlagen, was für Anlagemöglichkeiten gibt es? Und ich
74 glaube, weil sie die Transformation angesprochen haben. Das ist auch die Transformation der
75 Bank der letzten Jahre oder sogar Jahrzehnte, von einem reinen Serviceanbieter, Dienstleister,
76 wir bieten an, wir machen die Überweisungen, wir buchen Ihnen, wir drucken Ihnen den
77 Kontoauszug aus, wir zahlen Ihnen ihr Geld aus – an der Kassa. Da ist halt der Wandel, wir
78 haben viel mehr, also die Kunden können viel mehr selbst erledigen, müssen teilweise mehr
79 selbst erledigen. Weil wir die Ressourcen der Banken viel mehr in Einrichtung, Beratung und
80 weniger in die „servicierung“ geben, weil es da einfach schon sehr effiziente Selbstservice-
81 Möglichkeiten gibt. Ich glaube das ist die größte Transformation der letzten Jahrzehnte in den
82 Banken.

83 00:07:57

84 I: Und was Datenschutz angeht, haben Sie da das Gefühl, dass die Kunden Angst haben oder
85 unsicher sind?

86 00:08:06

87 B2: Mein persönlicher Eindruck ist eher, Nein. Warum? Weil die Kunden und das muss man
88 ja wirklich auch sagen, die Kunden bei einem Produktabschluss, gefühlt 20 mal die
89 Datenschutzerklärung unterschreiben und auch während dem Gespräch mehrfach darauf
90 hingewiesen werden. Ich glaube nicht, dass die Datenschutzgrundverordnung jetzt wesentlich
91 mehr dazu beigetragen hat, dass Kunden sensibler sind. Es hat eher dazu beigetragen, dass die
92 Banken sensibler sind, wie sie mit Daten umgehen oder generell Unternehmen, müssen
93 sensibler sein, allein schon auf Grund von Androhung von Strafe und dergleichen, wie sie mit

94 Daten umgehen. Ich glaube, der Kunde letzten Endes kann mit der
95 Datenschutzgrundverordnung weniger anfangen und nimmt das als gegebenen Umstand her.

96 00:09:03

97 I: Und wie würden Sie sagen, sind FinTechs und Direktbanken einzuordnen eher als Partner
98 oder doch noch nach wie vor als Konkurrenz? [kurze Pause] Bei der Bawag ist es vielleicht ein
99 bisschen ein Spezialfall, weil sie die easybank haben?

100 00:09:18

101 B2: Genau. Wir haben es sehr, sehr früh schon erkannt, dass die Direktbanken ihren Platz haben
102 werden. Das ist definitiv, die sind auch nicht mehr wegzudenken. Ich kann mich aber auch
103 erinnern im Jahr 2004/ 2005 ist den Filialbanken der Niedergang in nächsten Jahrzehnten
104 vorausgesagt worden. Und, Hurra wir leben immer noch, kann man sagen. Nein. Also diese
105 Direktbanken, das spricht ein spezielles Klientel an. Dieses Klientel ist sicher auch ein stark
106 wachsendes Klientel, aber es wird eine klassische Filialbank nicht ersetzen. Wir merken das
107 sehr, sehr speziell auch bei jüngeren Publikum, dass die sich schon danach sehnen, auch einen
108 Menschen als Berater zu haben. Ja, das Konto und dergleichen wird oftmals genutzt, als
109 klassisches. Aber was z.B. auch sehr selektiv angenommen wird, ist z.B. Wertpapier- Beratung
110 mit einem, mit Robo- Advice, bieten wir beispielsweise über Savity an, auch über die Schiene
111 der BAWAG PSK, speziell auch in der easybank. Da merken wir schon, da ist halt schon noch
112 sehr stark die Nachfrage dann nach einer Beratung Face to Face, wo eben auch entsprechende
113 Fragen gestellt werden können. Ja, aber wir merken natürlich schon, auch diese FinTechs, die
114 drängen natürlich in den Markt. N26 und dergleichen. Man bekommt das auch schon, anhand
115 der Kontowechsel mit. Die haben hier einen Platz. Die werden sich auch entsprechende
116 Marktanteile sichern. Aber, am Ende des Tages ist das ein komplett konträres Geschäftsmodell.
117 Das, was aus Sicht der Banken zum Thema werden kann und womit man sich beschäftigen
118 muss, sind nicht die FinTechs, sondern die BigTechs. Also da spreche ich jetzt von Google,
119 Amazon, Microsoft, die schon Zugang zu einer enormen Datenmenge haben, die auch extrem
120 viel wissen. Also das Know-Your-Customer, Google weiß alles, de-facto, über seinen End-
121 User und die werden sicher für die Banken ein Thema werden. Und natürlich wird es da
122 Kooperationen geben müssen. Man merkt es jetzt schon Apple, Apple Pay beispielsweise. Es
123 gibt jetzt, glaube ich, in Österreich keine Großbank mehr, die nicht Apple Pay anbietet. Das ist
124 mehr oder minder, das wird schon als Grundbedürfnis angesehen. Und ich glaube, da wird sich
125 noch viel tun. Und diese Big Techs, die werden ein großes Thema werden.

126 00:12:19

127 I: Glauben Sie, wenn man sich jetzt die ING DiBa ansieht, die sich wieder zurückzieht aus dem
128 Privatkundengeschäft in Österreich, dass da die Marke der Bank eine Rolle spielt? Gerade
129 vielleicht in Österreich, das hier die Marke, das Vertrauen in die Marke eine bestimmte Rolle
130 spielt sich eher für eine klassische Bank zu entscheiden?

131 00:12:47

132 B2: Ja. Also definitiv, definitiv bei der ING ist halt genau dieses Thema, diese Transformation
133 hat natürlich auch die Bank getroffen. Das heißt, es war eine Bank, die sie aufs Sparen ausgelegt
134 war. Nur was mach ich als Bank, die sehr viele Sparvolumina hat? Wenn ich einen negativen
135 Euribor habe und nicht die entsprechende Anzahl an Finanzierungen vergeben kann, wird das
136 so nicht angenommen. Also da hat eher diese (...) aber natürlich für Kunden wird die Marke
137 oder wird das, man sieht das ja sehr stark, also da ist die Erste Bank sehr, sehr stark, „Glaube
138 an dich“ und dergleichen. Mit solchen Botschaften wird versucht zu punkten.

139 Ich glaub halt, dass die Marke sich auch definiert durch diese Präsenz. Also gerade im
140 innerstädtischen Bereich und [kurze Pause] ich glaube viele gehen einfach mal in diese Bank,
141 wo sie jemanden kennen, die Weiterempfehlung hat auch einen sehr hohen Stellenwert und
142 natürlich auch die Nähe zum Wohnort oder zum Arbeitsort. Ich glaube, das sind auch Faktoren,
143 die man unterschätzt (...), die man nicht vergessen darf. Aber natürlich, der ein oder Andere,
144 der fühlt sich durch eine gewisse Werbebotschaft angesprochen und dann reflektiert man auch
145 darauf.

146 00:14:13

147 I: Und welche Rolle, würden Sie sagen, kommt den Kunden in der Digitalisierung bei den
148 Banken zu? Hat sich die verändert in den letzten Jahren?

149 00:14:26

150 B2: [kurze Pause] Hat sich die verändert? Ja, definitiv. Also wie schon vorher gesagt, der
151 Kunde, es wird vom Kunden sicher auch verlangt gewisse, Service -Tätigkeiten selbst zu
152 erledigen. Also es ist ja nicht immer, das der Kunde das auch möchte. Gewisse Dinge werden
153 vielleicht in diesem Ausmaß nicht mehr nicht mehr so, wenn ich mich erinnere wie ich in der
154 Bank begonnen habe, waren noch vier bis fünf Kassen geöffnet. Heutzutage kommen die
155 meisten Filialen mit einer Kassa aus. Oder es gibt bzw. gibt es schon bargeldlose Filialen, weil
156 einfach, aber natürlich auch am Ende, die Infrastruktur bereitgestellt wird, dass der Kunde 24
157 Stunden am Gerät sein Geld einzahlen kann, beheben kann, überweisen kann. E-Banking und
158 dergleichen. Also, ich glaube, diese klassischen Service-Tätigkeiten, da ist schon, dass der
159 Kunde größtenteils die Dinge erledigen, selbst erledigen soll. Aber, und das ist wieder das

160 Alleinstellungsmerkmal von einer Filialbank, von einer Großbank, er kann, auch wenn er jetzt
161 sagt, ich muss jetzt eine größere Überweisung oder eine Überweisung, die mir besonders
162 wichtig ist, tätigen, kann sie auch direkt noch tätigen. Gegen eine entsprechende, kleine Gebühr
163 oder dergleichen. Ich glaub das ist schon ein Alleinstellungsmerkmal. Und natürlich der Kunde,
164 der Kunde ist (...) wird viel mehr mit der Bank interagieren und hinsichtlich Beratungen mit
165 der Bank interagieren als zuvor in Service-Tätigkeiten. Ich glaube das Beraten und dass der
166 Kunde eine entsprechende Beratung bekommt, das ist sicher auch eine Verbesserung für den
167 Kunden.

168 00:16:27

169 I: Würden Sie sagen, dass der Kunde jetzt mehr einbezogen ist, in den ganzen Prozess in der
170 Bank, als noch vor einigen Jahren. Vor allem was die Weiterentwicklung der Prozesse angeht.

171 00:16:37

172 B2: Natürlich. Das merkt man ja schon anhand der Kundenbefragungen und natürlich hat auch
173 jede Bank ihre CRM-Modelle, wo sie den Kunden wirklich über sein Leben lang versucht zu
174 begleiten in allen Lebensphasen und natürlich, ja.

175 00:16:57

176 I: Was würden Sie sagen, wird jetzt schon vorausgesetzt. Was vor einigen Jahren, vielleicht vor
177 zwei, drei Jahren noch ein Qualitätsmerkmal war oder ein Alleinstellungsmerkmal von einer
178 Bank?

179 00:17:11

180 B2: Also vor 2-3 Jahren. Ich würde es vielleicht (...I: oder auch länger) länger definieren, aber
181 natürlich ein intuitives E-Banking oder eine entsprechende App, die diese Funktionen, Apple
182 Pay beispielsweise, würde ich jetzt schon als Grundbedürfnis herstellen. Die Bankomatkarte,
183 da würde man wahrscheinlich schon, das ist seit 10 Jahren ein Grundbedürfnis schon.

184 Also ich kenne keine Bank, jetzt am österreichischen Bankenmarkt, die jetzt nicht
185 standardmäßig eine Bankomatkarte dazugibt. Ich weiß aber, wie ich 2003 in der Bank begonnen
186 habe, dass es noch dieses Service Karten gegeben hat und die Bankomatkarte noch extra waren.
187 Also das ist ein stetiger Wandel und das wird auch weiterhin so bleiben. Und was heute noch
188 vielleicht eher oder nehmen Sie die NFC-Technologie, die ist auch ein gutes Beispiel.

189 Bis vor zwei Jahren konnte der Kunde noch wählen. Möchte ich mit oder ohne. Seit 2 Jahren
190 gibt es nur mehr diese Technologie und man hat auch gesehen, das setzt sich durch. Und so ist
191 es halt ein stetiger Wandel im Rahmen der technischen Möglichkeiten.

192 00:18:21

193 I: Sind das eher kundenspezifische Unterschiede, die sich zeigen oder produktspezifisch? Vor
194 allem, wenn es um die Annahme von E-Banking geht.

195 00:18:37

196 B2: Das würde ich produktspezifisch (...) also sowohl als auch. Also wenn ein Kunde nicht,
197 nehmen wir jetzt ein krasses Beispiel, die 80 jährige Pensionistin, die keinen Computer zu
198 Hause hat. Da ist es natürlich kundenspezifisch oder auch derjenige, der sagt ich mache das
199 nicht, weil es mir zu unsicher ist, aus welchen Gründen auch immer, der wird es auch nicht
200 machen. Vielleicht kann man den ein oder anderen Kunden davon überzeugen, dass wir
201 sorgsam mit seinen Daten umgehen, aber grundlegend, wenn der Kunde selber sagt „Ich möchte
202 diese Technologie nicht für mich verwenden“, dann wird man auch auf Granit beißen. Aber
203 natürlich ist es schon produktspezifisch wäre es beispielsweise ein Konto zu eröffnen,
204 heutzutage, wenn ich es wirklich nur rein für den Zahlungsverkehr benötige, wirklich auch
205 schon online sehr, sehr einfach und schnell funktioniert, und so ist es halt beispielsweise bei
206 einem Konsumkredit schon etwas schwieriger. Und spätestens wenn es dann um einen
207 Wohnbaukredit, wo man z.B. passt recht gut, die ING, als Direktbank online einen
208 Wohnbaukredit angeboten hat, da wird es dann schon sehr, sehr dünn, weil dieses Produkt auch
209 was sehr komplexes ist. Also da kommt es glaube ich schon auch auf die Komplexität des
210 Produktes an. Und ganz ehrlich, so etwas macht man einmal im Leben, manchmal zweimal im
211 Leben einen Wohnbaukredit. Und da will man dann schon auch auf der sicheren Seite sein,
212 weil es da auch um entsprechende Volumina geht. Also ja, zuerst natürlich der Kunde, der muss
213 grundlegend einmal eine offene Haltung dafür haben, aber es ist produktspezifisch Auf jeden
214 Fall.

215 00:20:32

216 I: Gut und Sie haben es auch schon ein bisschen angesprochen. Die Möglichkeiten für die
217 Zukunft von wegen Kooperationen mit Google und Co. Was würden Sie sagen, gibt es sonst
218 noch für Möglichkeiten in der Zukunft, für die traditionelle Bank, sich weiterzuentwickeln und
219 eben Kooperationen einzugehen und ein gutes Produktangebot anzubieten?

220 00:20:53

221 B2: Ich glaube am Ende des Tages, am Ende des Tages muss es nicht eine Multi- Kanal-
222 Strategie sein, sondern eher eine Omni-Kanal-Strategie. Also das heißt, wenn ich heutzutage
223 als Kunde beginne, im Internet, mich für einen Kredit zu interessieren, und den beantrage und
224 dann aus welchem Grund auch immer, aus technischen Problemen oder einfach weil ich mich
225 dann doch nicht weiter traue, aufhöre, mitten in der Produktinformation. Dann ist es glaube ich

226 erforderlich, dass man dann diesen Produktabschluss an dem Punkt, wo er gestoppt hat,
227 weiterführen kann und dass es sich dann entschließen kann, er geht in die Filiale und man kann
228 an den Punkt, wo der Kunde beispielsweise aufgehört hat, gleich weitermachen. Das verstehen
229 wir, in der BAWAG PSK, unter dieser Omni-Kanal-Strategie und da arbeiten wir schon sehr,
230 sehr stark hin. Also wir bieten schon sehr, sehr viele Möglichkeiten, Produkte und dergleichen
231 im Internet Banking oder über unsere Homepage an, aber wenn der Kunde halt mitten drunter
232 feststellt, das ist doch nicht oder das ist mir da, ich hab zu viele Fragen oder zu viele
233 Fragezeichen, dann kann er jederzeit diesen Produktabschluss in einer Filiale, bei einem Berater
234 fortführen. Ich glaube, das wird die Zukunft sein, damit man punktuell auf den Kunden
235 abgestimmt, den richtigen Kanal erwischt oder der Kunde sich selber den Kanal aussucht, aber
236 auch jederzeit zwischen den Kanälen wechseln kann. Ich glaube, das wird es. Das wird die
237 Zukunft sein. Es wird gewisse Kunden geben, die nur die Direktbank benötigen, die sich de
238 facto alles selber (...) Aber ich glaube, am Ende des Tages wird das ein schwinden oder ein
239 kleiner Teil des Kuchens sein. Und die Beratung wird nach wie vor ein wesentlicher Aspekt
240 sein.

241 00:22:58

242 I: Das heißt, dass Beratung und Plattform da immer mehr zusammen wachsen.

243 00:23:02

244 B2: Genau richtig. Es wird auch keine Bank überleben können, die die beste Beratung haben,
245 aber wie Sie sagen, kein ordentliches E-Banking, keine ordentlichen Prozesse, keine
246 Infrastruktur haben. Es muss alles Hand in Hand und ein Rad muss ins Andere greifen, um dem
247 Kunden das bestmögliche Erlebnis zu bieten.

248 00:23:25

249 I: Gut, und um das kurz zusammenzufassen. Wie würden Sie sagen wird die typische
250 Bankfiliale in fünf bis zehn Jahren ausschauen?

251 00:23:32

252 B2: Die typische Bankfiliale in fünf bis zehn Jahren. Also grundlegend, es wird nicht mehr die
253 Anzahl an Bankfilialen geben. Aus meiner Sicht, wird es auch nicht mehr die Anzahl an Banken
254 in Österreich geben. Wir sind, wir haben sehr, sehr viele Banken in Österreich. Und ich glaube,
255 aufgrund, eben regulatorischer Aufwendungen, die jede Bank hat, wird es sehr, sehr viele
256 Fusionen geben, wie es sie beispielsweise im Raiffeisensektor in den letzten Jahren sehr stark
257 gegeben hat. Also es wird die Anzahl der Filialen schwinden. Es werden die Filialen sehr [kurze
258 Pause] sehr beratungslastig sein, also es wird zwar zu den Öffnungszeiten auch Servicepersonal
259 geben, aber wie gesagt, es werden punktuell immer mehr Filialen bargeldlos geführt werden.

260 Und es wird jetzt sehr, sehr stark auf Terminberatungsbasis gearbeitet werden. Ich glaube, dass
261 die Banken haben jetzt gerade, diesen massiven Wechsel zur Beraterbank. Wir haben das sehr
262 stark, auch jetzt in der Zeit von Covid-19, in diesem einen Jahr feststellen können, dass sehr,
263 sehr viele Kunden aus der Not einfach E-Banking und dergleichen getestet haben und jetzt
264 sagen das kann ich mir nicht mehr weg denken, Also ich glaube, da wird, da wird die Reise
265 hingehen. Es wird weniger Filialen geben. Diese Filialen werden aber entsprechendes Staffing
266 haben und diese Filialen werden auch entsprechende qualitative Beratung anbieten. Und am
267 Ende des Tages, aber auch genügend Servicepersonal, um den Kunden zu unterstützen, wenn
268 er bei E-Banking nicht weiterkommt oder wenn er da irgendwelche Probleme hat.

269 00:25:31

270 I: Dann sind wir schon bei der letzten Frage. Und zwar, gibt es für Sie irgendeine besonders
271 große Veränderung im Zuge der Digitalisierung in den letzten Jahren? Was würden Sie sagen,
272 ist die große Veränderung gewesen?

273 00:25:44

274 B2: [kurze Pause] Also ich hätte da jetzt kein Konkretes, sondern es ist halt, glaube ich, diese
275 stetige Weiterentwicklung, aber natürlich auch E-Banking, per App Banking, bis hin zu Apple
276 Pay wo ich de facto mit meinem Handy überall bezahlen kann. Also das sind schon wirkliche
277 Errungenschaften, die auch keiner mehr missen möchte. Und man darf eines nicht vergessen,
278 da steckt auch sehr, sehr viel Brainpower drinnen und auch sehr, sehr viel Geld, um das Ganze
279 zu entwickeln, am aktuellen Stand der Technik zu halten und ja, aber das sind schon
280 Errungenschaften, dass ich de facto heute nicht mehr außer Haus gehen brauche und trotzdem
281 all meine Bankgeschäfte erledigen kann. Das ist schon glaube ich, eine Errungenschaft. Und
282 am Ende entscheidet dann der Verbraucher, entscheidet am Ende, welche Angebote er
283 annimmt. Aber die einfachste Möglichkeit, die Breite an Möglichkeiten zu haben, das ist schon
284 eine Sache. Ja.

285 00:27:12

286 I: Gut, das war's dann auch. Super. Vielen, vielen Dank! Wie gesagt, ich werde Ihnen in den
287 nächsten Wochen das Transkript zu senden.

Anhang 3.3

Interview ERSTE Bank (EB), Leitung George Österreich, Wien, 17.05.2021

1 00:00:00

2 I: Dann starten wir gleich mit der ersten Frage, und zwar, Sie wissen ja, es geht um die
3 Digitalisierung in den Banken und meine erste Frage wäre, Welche Erfolgsfaktoren gibt es im
4 Zuge der Digitalisierung bei Ihnen in der Erste Bank?

5 00:00:17

6 EB: Also die Erfolgsgrößen sind natürlich die Anzahl der Nutzer, also die, die aktiv natürlich
7 die digitalen Services nutzen und die Häufigkeit der Nutzung.

8 00:00:30

9 I: Und welche Faktoren würden Sie sagen spielen da eine Rolle, dass die Kunden das nutzen?
10 Gibt es bei Ihnen in der Bank eine bestimmte Technologie, die sie von Anfang an umgesetzt
11 haben und verfolgt haben, die da im Vordergrund gestanden ist? Irgendwelche Funktionen,
12 sage ich mal, bei Online Banking oder der App?

13 00:00:53

14 EB: Also, zu aller erst muss man sagen, man muss Systeme so bauen, dass sie auch wirklich
15 stabil und zuverlässig funktionieren. Also man kann sie dann natürlich noch so schön mit
16 attraktiven Services und Features ausstatten, wenn sie nicht funktionieren oder die Stabilität
17 nicht da ist, dann helfen auch die attraktiven Services nichts, wenn man sie dann gar nicht
18 nutzen kann. Das heißt, man muss auch bei der Architektur schon sehr darauf achten, dass man
19 hier sehr stabile, funktionierende Systeme baut. Und dann natürlich, ist der nächste Schritt das
20 man hier auch dementsprechend attraktive Services, Customer Journeys, attraktive Gestaltung
21 und Interfaces, Design spielen dann eine wichtige Rolle, dass man auf das schaut. Also da kann
22 man natürlich, und so haben wir es auch gemacht haben, wie wir 2012 über George nachgedacht
23 haben, sich orientieren und schauen, wie machen es denn Unternehmen, die wirklich gute
24 Interfaces machen und das sind jetzt, das ist eh kein Geheimnis die Big Player, die es im Markt
25 gibt, das sind Google, Facebook, Amazon, alle die, die es wirklich gelernt haben, attraktive
26 Interfaces zu gestalten, wo der Kundennutzen absolut im Mittelpunkt steht. Also das war schon
27 genau das, woran wir uns orientiert haben und in einem weiteren Schritt auch die Möglichkeit
28 Personalisierung durchzuführen. Das heißt, dass man sich so zu sagen, sein Internetbanking
29 auch so gestalten kann, nach seinen Bedürfnissen und Wünschen, also mit Hintergrundbildern,
30 mit Hashtags, mit Personalisierung in der Namensgebung von Konten, mit (...?), Profilbildern,
31 all das, was das Internetbanking auch persönlich macht. Und dann natürlich, ist es auch, sind
32 es intelligente Systeme, die im Hintergrund liegen. Also der Anspruch, dass man in George, ich

33 weiß nicht ob sie George-User sind, aber dass man in Sekundenschnelle über seine kompletten
34 Transaktionsdaten suchen kann. Was sich dann so anfühlt wie eine Google-Suche. Das ist schon
35 ein Feature, das von unseren Kunden sehr geschätzt wird und natürlich auch erfolgreich war,
36 dass man dementsprechend die technischen Infrastruktur hier im Hintergrund aufbaut, weil
37 sonst geht das nicht.

38 00:03:14

39 I: Gab es auch irgendwelche Probleme, die Sie da in Bezug auf das Privatkundengeschäft
40 beschäftigt haben, bei der Implementierung von Digital Banking oder allgemein in Bezug auf
41 die Digitalisierung, vor allem auch was Datenschutz und Datensicherheit angeht.

42 00:03:33

43 EB: Nein, also wir finden die Sparkassen Gruppe in Österreich ist eigentlich, auch schon mit
44 dem Internetbanking, das wir vor George hatten, das war das Netzbanking, das ist 1997 auf den
45 Markt gekommen, da haben wir schon, denn die haben wir das Door-Opening schon gemacht
46 für das Internetbanking in Österreich. Und wir sehen auch, dass unsere Kunden in der
47 Sparkassen Gruppe deutlich digital-affiner sind, als Kunden von anderen Sektoren in
48 Österreich. Also das heißt, hier haben wir schon wirklich einen deutlich höheren Prozentsatz
49 an Kunden, die gerne hier digital unterwegs sind. Also, das ist schon ein Anspruch, der von
50 unseren Kunden da ist, das wir hier Services bieten die einerseits gut funktionieren und
51 zuverlässig sind. Und das (...?) ist jetzt schon im dritten Jahrzehnt sozusagen angekommen und
52 das andere ist natürlich das das attraktiv ist. Also das die Digital (...) egal ob sie jetzt am PC
53 oder am Handy ihre Bankgeschäfte durchführen, ob sie alles das machen können, was sie
54 wollen. Und natürlich waren wir [kurze Pause], sind wir regulatorisch und rechtlich und
55 sicherheitstechnisch entwickeln wir unsere Services und Features nach diesen
56 Rahmenbedingungen. Das heißt, jede Datenschutzgrundverordnung oder Payment Service
57 Directive und wie sie alle heißen. Die, die Gesetze oder regulatorischen Rahmenbedingungen
58 werden von uns natürlich eingehalten werden, geben uns aber auch wieder Möglichkeiten, hier
59 auch neue Services anzubieten ohne das Payment Service Directive wäre es zum Beispiel nicht
60 möglich gewesen hier, das wir hier unseren Kunden anbieten könne, dass sie in George auch
61 die Bankverbindung einer anderen Bank sehen kann und das hat es erst möglich gemacht.
62 Und das Thema Datenschutz ist halt eines, das ist in unsere DNA hineingeschrieben als
63 Finanzdienstleistungsanbieter. Wir müssen sagen, wir gehen mit den Daten mit der
64 höchstmöglichen Sicherheit und Vertraulichkeit um und entsprechen natürlich allen Vorgaben,
65 die das Gesetz natürlich fordert. Und wir sind jetzt nicht ein Unternehmen, das mit dem Verkauf
66 von Daten, wie es halt andere machen müssen, wenn man sich beispielsweise Amazon ansieht,

67 die auch Leben vom Datenverkauf. Das oder Facebook darf sich nicht unterbieten. Und wir
68 (...?) unser Business auch heim. Also, das heißt, die Daten, die hier über [kurze Pause] der User
69 über sämtlich Wege vorfindet sind auch bei uns ausschließlich gehalten.

70 00:06:12

71 I: Sehr spannend. Sie haben schon gesagt, dass sie sich bei der Implementierung von George
72 an den großen Playern wie Google und Facebook orientiert haben. Haben da auch oder spielen
73 nach wie vor, FinTechs oder wirklich rein digitale Banken, Direktbanken, eine Rolle? Sehen
74 Sie die in einer gewissen Weise als Partner oder nach wie vor eher als Konkurrenz bzw.
75 Bedrohung?

76 00:06:35

77 EB: Ja, als das muss man sehr sportlich sehen. Wir sehen ja auch, dass die aktuelle Entwicklung
78 in Österreich, wo die ING DiBa sich aus dem Markt zurückzieht und die hier eigentlich schon
79 eine klassische Direktbank war und ganz klar gesagt hat, das Privatgeschäft machen sie nicht
80 mehr in Österreich. Das ist ja eigentlich ein Signal, dass man jetzt gar nicht mehr kommentieren
81 muss. Wenn man sich Marktentwicklungen ansieht, von Direktbanken und das ist jetzt auch
82 nichts wo man sich davor erschrecken muss. Wir sehen auch immer wieder in
83 Marktforschungen, wie wichtig es auch ist, dass man die Möglichkeit hat persönlich zu
84 jemanden Kontakt aufzunehmen. Ob das jetzt wirklich persönlich in einer Filiale ist oder ob
85 ich meinen Betreuer, meine Betreuerin über das Telefon erreiche, remote oder in einem Call
86 Center anrufen kann. Also von dieser [kurze Pause], die Möglichkeit hier einen persönlichen
87 Kontakt zu haben, ist für manche Anlässe, die man im Leben hat, wo es dann gut ist, einen
88 Berater zu haben, wenn es um eine komplexere Wohnungsfinanzierung geht oder eine
89 Erbschaft oder Abfertigungen oder Absicherung von Familie oder sonstige Situationen. Da
90 sieht man wie wichtig es ist auch hier einen persönlichen Kontakt zu haben. Und das ist doch
91 genau das große Asset das wir haben, das wir in Österreich, wir sind eine ganz klassische
92 Retailbank mit einem sehr smarten, digitalen Service. Wir sind keine Direktbank, und das ist
93 genau das, was es auch in Zukunft weiterhin sein wird. Eine Retailbank mit großartigen
94 Kollegen und Kolleginnen, die in besonderen Situationen beraten, aber auch in alltäglichen
95 Situationen, keine Frage, aber gerade beim alltäglichen sehen wir, das unsere Kunden das gerne
96 selber machen und wir bieten sehr smarte, digitale Services an. Wie George, in diesem Fall.

97 00:08:32

98 I: Würden Sie sagen, dass da die Marke der Bank eine bestimmte Rolle spielt, wenn wir das
99 mit den Direktbanken vergleichen, die sich jetzt teilweise auch wieder zurückziehen aus dem

100 Markt oder mit Wunsch der Kunden, dass sie zumindest noch die Möglichkeit haben
101 persönliche Betreuung, persönlich in eine Filiale oder per Telefon jemanden zu erreichen.

102 00:08:54

103 EB: Ja, also das ist sicherlich eine Kernaussage, weil es geht darum, wo managt man sein
104 Geldleben gesamthaft und gerade bei der ING hat man beispielsweise gesehen, dass hier
105 hauptsächlich, nur Sparkonten oder Sparguthaben dort verwaltet worden sind. Und da ist halt
106 schon auch noch der Wunsch der Kunden da, hier eine Geschäftsbeziehung zu einer Bank zu
107 haben, die sich auch das gesamt Geldleben abbilden kann. Das man nicht mit dem Sparen dort
108 ist und mit der Finanzierung da und mit dem Girokonto dort, sondern das man alles sehr schön
109 übersichtlich hat. Und auch im Fall des Falles, ich sag jetzt mal wegen eines
110 Überziehungsrahmens zuständig wäre oder bei einer hypothekarischen Sicherstellung dann
111 doch noch eine persönliche Betreuung hat.

112 00:09:43

113 I: Okay. Und jetzt ganz allgemein mal zu der Rolle der Kunden im Laufe der Digitalisierung.
114 Würden Sie sagen, dass die Kunden wirklich in die gesamte Transformation eingeschlossen
115 werden, wenn es nicht nur darum geht die App zu entwickeln, sondern auch die Prozesse im
116 Hintergrund. Würden Sie sagen, dass da die Kunden überall eingebunden werden und im Fokus
117 stehen?

118 00:10:10

119 EB: Ja, wir haben so eine Co-Creation, das ist eine Vorgehensweise, wo in die
120 Entwicklungsschritten von digitalen Entwicklungen unserer Kunden mit eingebunden werden,
121 unsere Meinung reinholen. Wir machen auch sehr oft Beta-Tests, wo wir eine bestimmte Menge
122 an Kunden einladen, dann diesen Weg mit uns zu gehen und etwas auszuprobieren und aus
123 diesen Learnings nehmen wir das in den Entwicklungsprozess mit und verändern dann
124 dementsprechend, passen es an. Und das hört auch nicht auf mit dem Zeitpunkt, wo wir einen
125 neuen Prozess oder ein Feature launchen, sondern das wird auch regelmäßig dann auch im
126 Nachgang gechallengt und geschaut, ob der Service noch ankommt.
127 Und wenn auch mal ein Service nicht ankommt, dann stellen wir ihn wieder ein und das gehört
128 zur Digitalisierung und zur Innovation dazu. Dass man Dinge ausprobiert und wenn man sieht,
129 sie funktionieren nicht, dann stellt man sie wieder ein.

130 00:11:08

131 I: Sehr schön. Würden Sie sagen, es zeigt sich in den letzten Jahren oder gerade jetzt, während
132 Corona, dass bestimmte Sachen, die vor gut zehn Jahren noch ein eindeutiges Qualitätsmerkmal

133 waren mittlerweile einfach vorausgesetzt werden und andere Dinge vor einigen Jahren
134 vielleicht noch utopisch waren mittlerweile das Qualitätsmerkmal sind.

135 00:11:33

136 EB: Also das, was sicherlich, ein fast schon Hygienefaktor ist und Voraussetzung ist, dass es
137 funktioniert. Das war vielleicht jetzt vor 10 Jahren oder 12 Jahren jetzt noch nicht so hoch,
138 dieses Anspruchsniveau, aber mittlerweile ist es so, wir sehen, wenn George nur ein paar
139 Minuten nicht funktioniert, aus welchen Gründen auch immer, man hat ja immer wieder auch
140 ungeplante Einschränkungen oder (...?)-Tätigkeiten. Wir sehen sofort die Reaktion und auch
141 auf Social Media bzw. auf anderen Kanälen, da ist schon die Erwartungshaltung da, das es jetzt
142 eigentlich 24/7 verfügbar sein muss. Das ist schon ein Anspruch, der da ist und dazu kommt
143 auch noch, das Thema Mobilität. Das heißt, die mobilen Services sind auch hier immer stärker
144 im Fokus. Also alles, was man mit dem Smartphone unterwegs erledigen kann. Also da sind
145 wir eigentlich bei Mobile first in der Entwicklung. Das hat sich jetzt schon geändert, im
146 Vergleich noch zu von vor 10 Jahren, Da war die Durchdringung mit dem Smartphone jetzt
147 nicht so stark.

148 00:12:47

149 I: Und würden Sie sagen, gibt es da produktspezifische Unterschiede oder eher Altersgruppen-
150 spezifisch, Kundengruppe- spezifische Unterschiede? Oder ist es eher quer durch die Bahn?

151 00:13:01

152 EB: Also es ist, es zieht sich schön durch. Aber wir sehen natürlich schon, dass jetzt Spitzen
153 gibt. Das natürlich in der Altersgruppe der 20 bis 40-Jährigen die Ausstattung oder die Nutzung
154 sehr hoch ist. Also vielleicht, 20 bis 40 ist ein bisschen falsch, eher 25 bis 45 sind so die Spitzen.
155 Aber der durchschnittliche George-User ist in etwa 33 Jahre alt. Das ist jetzt nicht die ganz
156 junge Gruppe, aber wir haben auch durchaus viele 60+ Kunden, die George sehr gerne nutzen.
157 Man kann fast sagen jeder fünfte ist 60 plus. Das Paket ist jetzt eigentlich schon eine schöne
158 Entwicklung und grad jetzt, auch die Zeit mit Covid-19 und Lockdowns haben noch zunehmend
159 gezeigt, wie wichtig es hier ist, auch auf Distanz seine Bankgeschäfte zu erledigen. Wir haben
160 das auch gesehen, dass insbesondere die Nutzung deutlich gestiegen ist, seit März 2020.

161 00:14:07

162 I: Wie würden Sie persönlich bzw. subjektiv beurteilt sagen, dass die traditionelle Bank in der
163 Zukunft aussieht? Wird dann verstärkt der Fokus bei Ihnen auf der Beratung liegen oder eher
164 auf den Produkten? Wie glauben Sie, wird sich das entwickeln?

165 00:14:26

166 EB: Also wird, der menschliche Kontakt wird sich nicht ersetzen lassen und das ist auch das
167 Bild, das uns noch in der Zukunft begleiten wird. Es wird vielleicht nur anders aussehen. Es
168 wird vielleicht so sein, dass man, wenn es funktioniert, in unserem Fall hat es jetzt nicht
169 funktioniert, aber, wenn man so Remote Meetings macht, dass man hier einfach mit seinem
170 Berater Remote, sich austauschen kann und nicht in die Filiale geht, aber man hat einen
171 Menschen, an den man sich wenden kann. Und wenn, wenn man möchte, kann man auch
172 persönlich hingehen. Also auch das wird es geben. Und ja, das Thema der Beratung für
173 besondere Anlässe im Leben, also das Finanzleben betreffend, das wird es auch in der Zukunft
174 geben. Das wird auch nicht perfekt werden können. Man kann eine komplexe Wohnbau
175 Finanzierung mit Förderungen schwer jetzt durch einen Computer bzw. ein Interface ersetzen.
176 Es würde schon irgendwie gehen, aber das ist mit sehr vielen Prozessschritten befasst und setzt
177 auch Know how, auch mit unter voraus. Das ist es dann schon gut, in solchen Momenten einen
178 Mensch zu haben, mit dem man sich austauschen kann. Das heißt, dass das Kind der Zukunft
179 ist, dass es die Beratung geben wird, das es Orte geben wird, wie die Filialen, wo man hingehen
180 kann, sich beraten lassen kann oder dass man es Remote, also aus Distanz auch mit dem Berater
181 durchschauen kann. Und ja, die digitalen Services werden weiter und laufend ausgebaut.

182 00:15:55

183 I: Und glauben Sie, dass sich das Filialnetz bei Ihnen in den nächsten Jahren noch verkleinern
184 wird oder erheblich verkleinern wird im Vergleich zu jetzt? Oder glauben Sie dass die große
185 (...)

186 00:16:08

187 EB: (...) Also wir haben das Filialnetz nicht verkleinert, wir haben, wenn man sich die Flächen
188 ansieht, die Erste Bank- Filialen, jetzt in den letzten Monaten, in den letzten Jahren hier jetzt
189 auf Quadratmeter sogar gerechnet, hat sich die Fläche in diesem Fall erhöht sogar. Aber man
190 muss sich die Konzepte ansehen die dahinter stehen. Wir haben hier, zum Beispiel in einigen
191 Bezirken in Wien, haben wir Beratungsschwerpunktzentren, wo man sich auch allumfassend,
192 ob man jetzt als Kommerzkunde ist, ein Privatkunde, ein Freie Berufe Kunde, wo man sich hier
193 beraten lassen kann, wo man aber auch Selbstbedienungsterminals findet und auch eine Kassa.
194 Und wir haben Servicefilialen, wo man ausschließlich zu Bargeldtransaktionen, Transaktionen
195 bzw. kleineren Use-Cases, die man in der Anwendung des täglichen Lebens braucht, so
196 hingehen kann. Wie zum Beispiel am Westbahnhof. Das heißt, wir haben von der Menge her,
197 hier nicht reduziert, wir haben nur die Art und Weise, was wir wo anbieten verändert und hier,
198 viel stärker, entsprechend den Bedürfnissen unserer Kunden. Und das funktioniert.

199 00:17:21

200 I: Das heißt zusammengefasst, wie würden Sie, sagen sieht die typische Bank in fünf bis zehn
201 Jahren aus?

202 00:17:29

203 EB: Ich denke, dass das Bild in etwa gleichen bleiben wird, wie jetzt. Nur wird zunehmend das
204 Thema der Möglichkeiten, wie der Kunde seinen Betreuer erreichen kann, wirklich verändert.
205 Es wird hier auch mehr Möglichkeiten der Video (...) der Remote-Beratung geben, wo ich gar
206 nicht in die Filiale gehen muss. Aber mein Betreuer in der Filiale sitzt wo, wo ich aber auch
207 hingehen kann. Das heißt, es gibt die klassische Filiale, so wie wir sie jetzt heute auch kennen.
208 Wenn sie heute in ein Beratungszentrum der Erste Bank gehen, wird das sicherlich in fünf
209 Jahren noch genauso aussehen, wie heute. Es wird vielleicht nur andere Technologien noch
210 zusätzliches geben, dass es mehrere Räume gibt, wo man ungestört vielleicht seine
211 Videoberatung durchführen kann. Weil wir es jetzt alle mehr gelernt haben, in den letzten 12
212 Monaten solchen Dingen umzugehen.

213 00:18:22

214 I: Dann sind wir auch schon bei der letzten Frage, noch eine ganz Allgemeine. Was würden Sie
215 sagen? Welche Veränderungen durch die Digitalisierung hat die Bank am meisten beeinflusst?
216 Welche waren irgendwie am schwerwiegendsten, unabhängig jetzt von Filiale oder bei Ihnen
217 im Background? Was würden Sie sagen, war bis jetzt die größte Veränderung die es gegeben
218 hat?

219 00:18:50

220 EB: Ich denke, die größte Veränderung ist einfach hier einerseits, noch ein viel stärkeres
221 Verständnis hinsichtlich der Wichtigkeit der Technik und der Technologie. Insbesondere in
222 Richtung Verfügbarkeit und das man hier auch neue Zusammenarbeitsmodelle hier zu lässt,
223 also das ganze Thema, immer agil arbeiten und in kürzeren Sprints, die Themen hier umsetzen,
224 mitunter auch mit dem Verständnis, dass es hier auch Fehler geben darf, also Fehlerkultur ist
225 ein Thema und auch das zuzulassen, weil je mehr und schneller man entwickelt, desto öfter
226 könnte es passieren dass es Fehler gibt. Also auch das muss man dann sagen „Gut, dann gehört
227 das auch dazu“. Auch die Bereitschaft, das halt dann auch relativ zeitnah dann wieder zu
228 schicken. Aber, aber es ist schon das Thema, wie der Vorsprung den die Technik auch möglich
229 macht. Also Technik in Kombination mit guter Technologie, mit neuen
230 Zusammenarbeitsmodellen, mit coolen Designs, mit (...) Prozesse, die Jahrzehnte schon
231 funktioniert haben, als analoge Prozesse nicht einfach zu transformieren in digitale Prozesse.
232 Weil ein schlechter analoger Prozess, ist auch ein schlechter digitaler Prozess. Das heißt hier

233 die Chance gleich zu nutzen, aufzuräumen und Dinge besser zu machen. Und das kann man
234 dann auch wieder nutzen. Das zum Beispiel auch der Berater in der Filiale einen schöneren
235 Prozess erlebt, als er ihn vorher hatte. Also diese Synergien, die dann über die Kanäle halt auch
236 da sind und noch stärker auszubauen. Also das war schon, ein ziemlicher Change-Prozess in
237 den letzten Jahren.

238 00:20:33

239 I: Würden Sie sagen, wie weit sind Sie schon fortgeschritten zur vollkommenen digitalen
240 Transformation, unabhängig natürlich davon, dass man das laufend verbessern kann. Aber
241 grundsätzlich bei der Prozess-Digitalisierung.

242 00:20:49

243 EB: Wir sind gut unterwegs, aber es tut sich ja so viel. Man sieht ja auch, wie auch andere
244 Konzerne hier arbeiten, wie oft sie hier iOS- mäßig Updates haben oder (...?)- Updates haben
245 oder wie oft auch Microsoft Betriebssystemstrukturen oder Browserstrukturen verändert. Also
246 das ist ja ein permanenter Entwicklungsprozess und man kann gar nicht sagen, man ist, man
247 hat jetzt 40 Prozent abgeschlossen. Weil 40 Prozent von was? Das Ganze Thema Machine
248 Learning, Artificial Intelligence, das sind alles Bereiche, die alle noch da sind und auch
249 aufgenommen werden. Aber deswegen kann man auch sicher nicht sagen, man ist jetzt bei 40
250 Prozent von was. Also es ist wirklich ein konstanter Begleiter geworden und man muss immer
251 wieder offen sein, sich auch neue Entwicklungen anzusehen. Ich glaube wir beide wissen auch
252 nicht, was in 5 Jahren, welche Technologien da sind und ja.

253 00:21:45

254 I: Sehr gut, das war jetzt im Schnelldurchlauf. Sie werden in den nächsten Tagen von mir das
255 Protokoll bekommen.

Anhang 3.4

Interview: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (RLB1), Filialleitung, Wien, 08.06.2021

1 00:00:00

2 I: Gut, dann vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Die erste Frage bezieht sich
3 allgemein auf die Digitalisierung bei Ihnen in der Bank, und zwar, Welche Erfolgsfaktoren gibt
4 es bei Ihnen im Zuge der Digitalisierung, vor allem in Bezug auf die Technologie und die
5 Veränderungen des Geschäftsmodells?

6 00:00:22

7 RLB1: Unter Erfolgsfaktoren verstehen Sie oder würde ich sagen, verstehen wir, dass die
8 Kunden das annehmen und wie sie damit umgehen, oder? (I: Ja genau) Ja, also die Zeit bringt
9 es einfach mit sich, dass wir als Bank in dem Bereich etwas tun müssen. Und der Erfolg kann
10 nur daran gemessen werden, wie sehr die Kunden das auch annehmen. Und da zeigt sich schon,
11 dass die Kunden das sehr gut annehmen. Sie erkennen den Nutzen, dass sie sich Zeit ersparen,
12 sie sind nicht an Öffnungszeiten gebunden, sie können die Bankgeschäfte jederzeit und vom
13 Ort ungebunden erledigen. Und von daher ist es sicher ein Erfolg. Der Erfolg, steigt aber sicher
14 mit der Qualität des Produkts, das wir hier anbieten. Und da wird gerade in den letzten Jahren
15 sehr, sehr viel investiert. Einerseits Zeit, aber ganz (...) vor allem natürlich auch Geld in diesen
16 Ausbau und dass das immer wieder besser gemacht wird. Und bei uns ist das Produkt ELBA.
17 [REDACTED]. Sie kennen ELBA und allein da ändert sich
18 laufend etwas. Es wird weiter verbessert und ausgebaut.

19 00:01:40

20 I: Würden Sie sagen, dass der Fokus auf der Technologie liegt oder schon allgemein das
21 Geschäftsmodell, auch in anderen Bereichen, sehr stark verändert worden ist?

22 00:01:52

23 RLB1: Ja, also das Eine in der Digitalisierung ist natürlich das Service für den Kunden. Er kann
24 sich das Konto anschauen, er kann Überweisungen machen. Der weitere Ausbau geht sicher
25 auch zur Digitalisierung in der Beratung, so ein Interview was wir hier jetzt führen, so könnte
26 künftig auch ein Beratungsgespräch ablaufen. Auch hier gibt es schon Schritte, die in die
27 Richtung gehen. Ja, sicher, ja.

28 00:02:16

29 I: Das heißt, welche Ziele würden Sie zusammengefasst sagen, verfolgt die Raiffeisen bei der
30 Digitalisierung in der Filiale? Was ist da besonders relevant? Wo sind die Prioritäten?

31 00:02:27

32 RLB1: Kundenservice. Also alles, was der Kunde zu seinen Produkten braucht und abfragen
33 möchte. Ja, das ist das Eine, aber auch die Beratung, Ausbau der Beratung und die Möglichkeit,
34 Produkte abzuschließen. Und dem Kunden wird aber immer angeboten, dass er sich dorthin
35 wendet, wo er will. Das heißt stationär in der Filiale oder digital, was ihm sympathischer ist,
36 was ihm von der Zeit her einfach besser erscheint.

37 00:02:59

38 I: Okay, sehr gut. Dann würde ich weitergehen zu den Veränderungen im Bankenumfeld in den
39 letzten Jahren haben sie das Gefühl, dass die Privatkunde irgendwelche Probleme beschäftigen,
40 vor allem was den Datenschutz und die Niedrigzinspolitik betrifft.

41 00:03:14

42 RLB1: Also Datenschutz. Sicher, weil einfach das ist auch ein mediales Thema. Das ist ganz
43 stark in den Medien vertreten. Und hier gibt es ja Regulatoren, die auch immer wieder erneuert
44 werden und wo wir unsere Kunden auch laufend anschreiben und informieren. Das ist gerade
45 im Bereich des Datenschutzes Änderungen gibt. Hier ist es ganz wichtig, dass man transparent
46 ist mit den Datenschutzbestimmungen. Und ja, ist sicher, ist sicher ein Thema. Insbesondere
47 ein Thema für Kunden, die noch nicht Electronic Banking kennen und die davon überzeugen,
48 dass es Vorteile hat, weil sie, was ich vorher gesagt habe, weil sie Zeit ungebunden sind. Sie
49 können die Geschäfte erledigen, wann sie wollen und auf der anderen Seite muss man ihnen
50 die Scheu nehmen, dass sie das auch wirklich, dass sie sich anmelden und dass sie das auch
51 wirklich probieren und machen, weil sie eben sich nicht so sicher sind, in den Bereichen mit
52 dem Handy mit Apps herunterladen. Und das ist sicher ein Thema Datenschutz. Ja.

53 00:04:18

54 I: Und haben Sie da eher das Gefühl, dass Sie da besorgt sind oder einfach informiert werden
55 wollen?

56 00:04:24

57 RLB1: Da geht es um die Information. Da geht es um die Information. Ja.

58 00:04:28

59 I: Und wenn es um die Niedrigzinsen geht, haben Sie da das Gefühl, dass die Kunden es als
60 Problem sehen oder dass sie sich Sorgen machen um ihre Anlagen oder dass es Veränderungen
61 gibt?

62 00:04:40

63 RLB1: Also ich sehe es jetzt nicht wirklich als Sorge der Kunden, sondern Unzufriedenheit. Ja,
64 klarerweise. Aber wir können Alternativen anbieten, je nachdem, wie risikobereit der Kunde
65 ist. Aber richtig Sorgen? Nein, das sehe ich so nicht.

66 00:05:02

67 I: Ok. Und gibt's für Sie sonst irgendwelche Probleme aufgrund dieser Veränderungen des
68 Marktumfelds? Die Sie sehen, bei den Kunden, die die Kunden beschäftigen?

69 00:05:16

70 RLB1: Sie meinen die Veränderungen durch die Digitalisierung.

71 00:05:19

72 I: Digitalisierung ja und aber auch Niedrigzinspolitik, die strengeren Regulierungen...

73 00:05:31

74 RLB1: [kurze Pause] Was diese Regulierungen mit sich bringen, ist zum Beispiel im Bereich
75 der Geldwäsche Auflagen, das vermehrt Anfragen an Kunden kommen. Wo kommt dein Geld
76 her? Gibt es dazu Belege? Das ist etwas, was für Kunden neu ist und im ersten Moment auch
77 nicht verständlich. Warum werde ich jetzt gefragt, wo ich mein Geld herbekommen? Ja, das ist
78 ein Thema. Ein weiteres Thema, eher bei älteren Kunden, das alles auf Karten umgestellt wird.
79 Dass es die Möglichkeit gibt, bis hin mit dem Handy zu bezahlen. Ein Thema, das bei gewissen
80 Altersschichten nicht mehr wirklich Thema ist. Und auch hier wieder die mediale Aufbereitung
81 von „Das Bargeld wird abgeschafft“ „Es wird nur mehr die Karten geben“, auch hier gilt es
82 einfach Kunden zu informieren. Da haben wir die Informationspflicht.

83 00:06:34

84 I: Okay. Und dann noch eine andere Veränderung. Und zwar Direktbanken und Fintechs.
85 Würden sie die als Konkurrenz oder eher als Partner einschätzen.

86 00:06:49

87 RLB1: Also, wenn Sie mir die Frage stellen eher als Partner oder als Konkurrenz. Eher als
88 Konkurrenz (...?) Allerdings haben wir den Vorteil, dass wir stationär zur Verfügung stehen
89 und die digitale Schiene anbieten.

90 00:07:10

91 I: Okay. Und glauben Sie, dass sich das in Zukunft noch ändern wird? Also gerade jetzt, wenn
92 man sich anschaut, dass die ING wieder aus dem Markt austritt, aus dem Privatkundengeschäft.

93 00:07:26

94 RLB1: Da glaube ich, dass es im Bereich der Girokonten, also Anbieten von Girokonten und
95 von Konsumkrediten, dass es hier sehr wohl auch in Zukunft die Konkurrenz geben wird. Und
96 die Chance, die wir stationäre Bank haben, ist einerseits ja die digitale Schiene auszubauen,
97 aber andererseits durch Dienstleistung zu punkten bei den Kunden, und zwar Dienstleistungen,
98 die wir hier vor Ort anbieten können.

99 00:07:53

100 I: Okay, das heißt, Sie würden nicht sagen, dass vielleicht in Zukunft die Direktbanken eine Art
101 Enabler sind, um die Technologie ins Unternehmen zu bringen?

102 00:08:01

103 RLB1: Nein, das glaube ich nicht.

104 00:08:03

105 I: Nein. Okay, gut. Und welche Rolle würden Sie sagen spielt da die Marke der Bank? Also vor
106 allem, wenn es ums Vertrauen geht. Glauben Sie, dass das schon ein wesentlicher Vorteil der
107 Großbanken ist?

108 00:08:17

109 RLB1: Ja, das glaube ich schon. Das glaube ich schon, dass die Marke Raiffeisen, die ja
110 österreichweit sehr gut vertreten ist. Es gibt sehr viele Orte, da gibt es die Raiffeisenbank, die
111 Kirche und ein Gasthaus, die ja gut vertreten ist und dass das auch Sicherheit gibt. Ja.

112 00:08:36

113 I: Glauben Sie dass das kundenspezifisch ist, also vor allem, wenn es um Altersgruppen geht
114 oder zieht sich das auch bei den Jungen durch? Zeigt sich das auch bei den jüngeren Kunden?

115 00:08:50

116 RLB1: Es ist auf jeden Fall ein Alters-Thema. Das glaube ich schon. Ja, ja. Ob es für junge
117 Kunden [überlegt] Also ich denke schon, dass junge Kunden hier auch von der Marke
118 Raiffeisen oder Raiffeisen als Sicherheit sehen, gerade was Geldgeschäfte, finanzielle
119 Angelegenheiten betrifft. Ja, sehe ich schon so. Ja.

120 00:09:24

121 I: Okay, sehr gut. Und welche Rolle würden Sie sagen, kommt den Kunden ganz allgemein im
122 digitalen Zeitalter zu? Wie hat sich die verändert im Vergleich zu, ich sage jetzt mal vor 10-15
123 Jahren, hat sie sich überhaupt verändert?

124 00:09:37

125 RLB1: Ja, also hat sich auf jeden Fall verändert. Durch Smartphones. Man hat sehr schnell eine
126 App auf dem Smartphone und ist irgendwie in wenigen Minuten wirklich verbunden. Wenn

127 man heute ein Konto eröffnet, hat man 5 Minuten später den Zugang zu seinem Konto am
128 Handy. Also das sind sehr, sehr kurze Wege, wie der Kunde sehr schnell und mobiler seine
129 Bankdaten abrufen kann. Ja, das hat sich auf jeden Fall verändert.

130 00:10:08

131 I: Und glauben Sie, dass der Kunde auch stärker in den gesamten Prozess integriert wird, also
132 auch bei den Veränderungen im Backend?

133 00:10:17

134 RLB1: Wünsche die der Kunde im Zusammenhang mit z.B. Electronic Banking hat. Ob die
135 berücksichtigt werden?

136 00:10:25

137 I: Ja, einfach ob das früher einbezogen wird in die Veränderungen in der Bank. Als, ...

138 00:10:31

139 RLB1: ... Es gibt laufend, von Marketingabteilungen, Umfragen, Kundenzufriedenheit-
140 Umfragen und mit dem verbunden, „Womit sind Sie unzufrieden?“ und wenn hier
141 Ansatzpunkte kommen, z.B. im digitalen Bereich, Electronic Banking, gibt es Punkte, die dem
142 Kunden nicht gefallen oder das wäre verbesserungswürdig. Dann ist das ein Ansatz, den die
143 Digitalabteilung aufnimmt und in die Richtung weitermacht.

144 00:10:59

145 I: Okay. Würden Sie sagen, gibt es Punkte, die mittlerweile einfach vorausgesetzt werden und
146 vor einigen Jahren noch als ein Qualitätsmerkmal gegolten haben?

147 00:11:18

148 RLB1: Eine Voraussetzung meinen Sie jetzt auf der Seite des Kunden? Also das er jetzt zum
149 Beispiel, dass der Kunde ein Smartphone haben muss, damit er teilnehmen kann?

150 00:11:29

151 I: Nein, eher im Bereich von Produkten und Dienstleistungen, die Sie als Bank anbieten, die
152 der Kunde voraussetzt und vor einigen Jahren war das aber noch ein Alleinstellungsmerkmal,
153 oder ein Qualitätsmerkmal.

154 00:11:40

155 RLB1: Aso. Ja, genau. Also z. B. ein Online Sparkonto, das zur Verfügung gestellt wird oder
156 die Möglichkeit, dass ich mir online einen Konsumkredit, ich sage jetzt mal, bis 5- oder 10 000
157 Euro selbst abschließen kann, über das System. Das sind schon Punkte, die so wie Sie gesagt
158 haben, früher ein Qualitätsmerkmal waren. Heute, wenn sich Kunden einen Bankpartner
159 aussuchen, dann könnte das ein Kriterium sein. Diese Bank bietet das an. Dann werde ich eher
160 zu dieser Bank gehen. Ja, das sehe ich schon so. Ja.

161 00:12:14

162 I: Also das heißt, bei der Raiffeisen gibt's jetzt auch noch Sparkonten. Habe ich das richtig
163 gehört?

164 00:12:21

165 RLB1: Das klassische Sparbuch wird so nicht mehr angeboten. Was wir haben, sind online
166 Sparbücher. Das klassische Sparbuch, darunter ist zu verstehen, das Lösungswortsparbuch das
167 man eröffnet hat und weitergeben konnte. Diese Art des Sparbuchs wird es bei uns auch in
168 dieser Form nicht mehr geben. Es wird legitimierte Sparbücher geben, aber in erster Linie die
169 Schiene über online sparen wird bei uns angeboten. Wo sie ungebunden sind für die
170 Behebungen, für die Einzahlungen, weil sie die Möglichkeit haben, von Ihrem Girokonto online
171 auf das Sparkonto zu überweisen. Und wenn Sie Geld brauchen, können Sie wieder zurück
172 überweisen und im Foyer z.B. beim Bankomat das Geld beheben.

173 00:13:02

174 I: Okay, und dann würde ich jetzt noch zu den Potenzialen für die Zukunft kommen von den
175 traditionellen Banken und zwar welche Möglichkeiten sehen Sie da für traditionelle Banken
176 sich in der Zukunft eben auch gegen Direktbanken und große Technologiekonzerne wie
177 Google, Facebook etc. zu etablieren bzw. weiter zu bestehen?

178 00:13:23

179 RLB1: Ja, das wird dann gelingen, wenn die Servicequalität stimmt, wenn wir uns durch
180 Servicequalität ab (...) unterscheiden von anderen Anbietern am Markt. Die Produkte sind
181 gleich, die Preise unwesentlich anders. Aber es wird darauf ankommen, dass die
182 Kundenorientierung da ist. Wenn der Kunde hereinkommt, muss er sich wohlfühlen. Man muss
183 wahrgenommen werden und muss das Gefühl haben Okay, hier bin ich wirklich
184 wahrgenommen. Und hier nimmt man mich gerne als Kunde wahr. Das wird uns gelingen in
185 der Servicequalität, wenn wir unsere Kunden (...) Mitarbeiter weiterhin gut ausbilden. Da wird
186 sehr viel investiert. Wenn wir es schaffen, Top Beratung und Top Service anzubieten, dann
187 können wir uns gegen diese anderen Anbieter sicher abheben.

188 00:14:16

189 I: Okay, das heißt, der Fokus liegt ganz klar der Beratung und weniger, dass die Bank z.B. zu
190 einem Blatt Plattform-Anbieter wird, dass man einfach diese App hat. Und die Kunden machen
191 sich alles selber.

192 00:14:32

193 RLB1: Beides. Also wir werden beides anbieten und bieten jetzt schon beides an und der Kunde
194 sucht sich selbst aus. Was ist mir lieber.

195 00:14:39
196 I: Und haben Sie das Gefühl, das wird auch wirklich angenommen von den Kunden?

197 00:14:43
198 RLB1: Ja, ja, es gibt Kunden, die einmal kommen Sie zu einem persönlichen Termin und andere
199 Sachen wickeln Sie dann wieder über die App ab, weil es einfach, einfacher ist.

200 00:14:52
201 I: Und wie würden Sie sagen sieht die typische Bank in fünf bis zehn Jahren aus.

202 00:15:02
203 RLB1: Die digitale Schiene wird weiter ausgebaut sein. Es wird mehr Qualität in den einzelnen
204 Produkten geben, die angeboten werden über die digitale Schiene, und auf der anderen Seite
205 wird es nach wie vor die stationäre Bank hier geben, wo Beratung Face to face stattfinden kann.
206 Die Kassa Öffnungszeiten hat, wo der Kunde sein Bargeld entweder direkt einzahlt, genauso
207 wie im Foyer die Möglichkeit besteht, dass er dort seine Geschäfte abwickeln kann.

208 00:15:32
209 I: Und glauben Sie, dass das Filialnetz weiter verkleinert werden wird? Oder Banken
210 zusammengelegt werden aus unterschiedlichen Orten bzw. von unterschiedlichen Standorten?

211 00:15:43
212 RLB1: Also in Wien, für Raiffeisen in Wien sehe ich die Tendenz in den nächsten fünf Jahren
213 nicht.

214 00:15:51
215 I: Und glauben Sie, dass die Daten, die die Bank hat, helfen werden in Zukunft, um
216 maßgeschneiderte Produkte anzubieten? Das heißt, die Produkte, die es jetzt gibt, aber wirklich
217 auf jeden Kunden einzeln abgestimmt?

218 00:16:05
219 RLB1: Also das wird ein wesentlicher Punkt sein, damit wir uns, was auch Servicequalität
220 betrifft, von anderen unterscheiden und hier die maßgeschneiderten Produkte für unsere
221 Kunden anbieten können. Ja, da wird es auch darauf ankommen, was wollen die Kunden,
222 wieder in Befragungen. Was wollt ihr? Was haben wir noch nicht in unserem Angebot? Und
223 das wir hier nachschärfen können.

224 00:16:32
225 I: Und was würden Sie sagen, sind die prägendsten Veränderungen in den letzten Jahren
226 aufgrund der Digitalisierung bei Ihnen in der Filiale oder auch ganz allgemein in der Raiffeisen?
227 Was das Tagesgeschäft angeht, aber eben auch Prozesse im Tagesgeschäft?

228 00:16:57

229 RLB1: Im Tagesgeschäft, merkt man deutlich weniger Kunden im Schalterraum, weil die
230 Geschäfte eben im Foyer angeboten werden oder das Service über Electronic Banking. Das
231 merkt man. Viel stärker als früher, umdenken, dass sie mit einem Termin, wenn ich mir einen
232 Termin vereinbare, dass mein Berater sich dann Zeit nimmt, dass ich dann zu ihm komme. Das
233 war früher eher nicht so, du bist reingekommen und ja, da hat der Berater Zeit. Dann mach ich
234 das. Dieses Umdenken. Aber vor allem sichtbar und merkbar in der Filiale ist es einfach, dass
235 die Kunden viel weniger in der Filiale, viel weniger Zeit unmittelbar am Schalterraum
236 verbringen. Das ist ein sichtbares Merkmal der Digitalisierung der letzten Jahre. Ja.

237 00:17:49

238 I: Und würden Sie sagen, dass die Veränderungen ganz allgemein jetzt, wenn Sie sagen, zum
239 Beispiel, dass die Kunden weniger kommen, dass das Produkt abhängig ist oder wirklich von
240 Altersgruppe oder kundenspezifisch?

241 00:18:07

242 RLB1: Ältere Kunden, die es gewohnt sind oder gewohnt waren, in den letzten zehn Jahren
243 einmal in der Woche in die Bank zu kommen oder zumindest einmal im Monat, da gibt es sehr
244 viele, die nach wie vor diese Tradition aufrecht erhalten und kommen und ihre Geschäfte so
245 abwickeln. Aber natürlich die jungen Kunden, die kommen. Also ich glaube nicht, dass es
246 Kunden gibt, die wirklich einmal im Monat zu uns kommen. Die wickeln wirklich nur ab über
247 die elektronische Schiene. Aber wenn es dann um Beratung geht und wir sie ansprechen, dann
248 kommen sie sehr wohl auch zu uns in eine Filiale zum Termin. Ja.

249 00:18:44

250 I: Und jetzt noch ein aktuelles Thema zum Schluss. Und zwar wie würden Sie sagen, hat das
251 letzte Jahr nochmal eingewirkt in diese Veränderungen? Also mit Corona und Remote-
252 Banking.

253 00:18:56

254 RLB1: Also massiv. Was die Kundenfrequenz hier am Standort betrifft, nicht nur bei uns,
255 sondern Wien weit, überall. Wir hatten ja Eingangsbeschränkungen, es durften zum Teil nur 2
256 oder 3 Kunden in der Filiale sein. Genauso im Foyer. Was wir angeboten haben, war von
257 Anfang an die Beratung, aber auch in der Filiale. Wir haben so Plexiglas-Ständer, wir haben
258 Desinfektionsmittel angeboten, haben das, auch wenn wir Termine vereinbart haben, immer
259 wieder dazu angeboten und gesagt, unsere Hygienemaßnahmen sind das, das und das. Damit
260 sich der Kunde wohlfühlen kann und das Gefühl hat „Okay, auf diese Sache wird geschaut“

261 00:19:39

262 I: Okay, gut, das war's dann eigentlich auch schon. Haben Sie sonst noch irgendetwas, was
263 Ihnen ganz massiv im Zuge der Digitalisierung, in der Raiffeisen aufgefallen ist?

264 00:19:53

265 RLB1: Wir entwickeln die Digitalisierung weiter, bauen aber nach wie vor auf den stationären
266 Vertrieb in den Filialen. Und ja, da sind diese beiden Schienen und Standbeine, die wir für
267 unsere Kunden bereitstellen. Und der Kunde kann sich heraussuchen, was ihm lieber ist und
268 wo er seine Beratung und Service haben möchte.

269 00:20:16

270 I: Okay, gut, dann vielen Dank. Und wie gesagt, Sie bekommen dann von mir das Protokoll
271 und die Einverständniserklärung. Dankeschön.

Anhang 3.5

Interview: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien 2 (RLB2), Projekt-Management Digitale Transformation & Organisationsentwicklung, Wien, 08.06.2021

1 00:00:01

2 I: Dann Starte ich gleich mit der ersten Frage.

3 00:00:05

4 RLB2: Sehr gerne.

5 00:00:06

6 I: Gut, dann, Welche Erfolgsfaktoren gibt es bei der Raiffeisenlandesbank im Zuge der
7 Digitalisierung ganz allgemein mal?

8 00:00:15

9 RLB2: Ja, also ganz allgemein und das ist jetzt nichts großartig Neues und kennen Sie ja
10 wahrscheinlich auch, auch wenn sie im Zuge Ihrer Masterarbeit recherchiert haben, haben wir
11 unsere Erfolgsfaktoren, die wir für uns definiert haben, anhand derer eine Strategie abgeleitet
12 wird. Wie auch alle anderen Banken, stehen wir quasi einem geänderten Kundenverhalten
13 gegenüber. Also wir sind aktuell mitten drin in der Transformation, unter anderem zu einer
14 Omni-Kanal Bank. Was bedeutet das an sich? Wir sehen ja aktuell und im letzten Jahrzehnt
15 kann man grundsätzlich sagen, wir haben ein geändertes Kundenverhalten, also dass der Kunde
16 quasi über mehrere Kanäle auf die Bank quasi zugreift. Das ist ja nicht mehr so wie es vor 10,
17 20, 30 Jahren war, das man quasi immer zu seiner Hausbank gegangen ist. Und über diese
18 Hausbank dann immer mehrere Produkte abgeschlossen hat. Also das sehen wir aktuell sehr
19 konkret. Wir stützen uns da auf grundlegende Daten. Wir wissen, dass das so grob gesagt, 25%
20 hier persönlichen Kontakt aktuell noch suchen, 46% greifen auf unsere Online-Kanäle zu und
21 über digitale Kanäle, also wir sprechen hier von den digitalen Kunden und hier haben wir ca.
22 28%, die quasi hybride Kunde sind, die über mehrere Kanäle quasi zugreifen. Auf unsere
23 Kanäle. Wir wissen, dass sich hier das natürlich weiter verlagern wird, zu den digitalen
24 Kanälen. Und deshalb haben wir quasi eine Omni-Kanal-Strategie. Und das sind jetzt mehrere
25 Erfolgsfaktoren drinnen kreierte bei unserer Bank. Das heißt wir wollen grundsätzlich den
26 Kunden die Möglichkeit bieten, dass er über mehrere Kanäle mit uns in Kontakt treten kann,
27 dass er auch in der Lage ist, dass er über einen Kanal quasi los startet. Um hier ein Beispiel zu
28 nennen, ein Kunde möchte einen Online-Kredit abschließen, startet diesen Prozess online, über
29 eine bestimmte Geschäftsprozessstrecke bzw. über eine Applikation und kann dann, wenn er
30 unterbrochen wird, keine Zeit mehr dafür hat und er kann das jetzt am Handy machen oder am
31 Desktop zu Hause und kann dann eben in die Filiale gehen und dort diesen Prozess quasi

32 weiterführen. Also der Kundenberater sieht, der Kunde hat, also ein Bestandskunden, hat das
33 online gestartet, diesen Prozess und der führt diesen Prozess quasi zu Ende. Also das ist mit
34 Sicherheit einer der Erfolgsfaktoren, dass man hier den Kunden ein bestmögliches Erlebnis
35 bietet und die Linie, mehrere Kanäle quasi ja zur Verfügung stellt. Also der Kunde kann
36 entscheiden wie er mit uns in Kontakt tritt. Ob das jetzt stationär ist, also ob er in die Filiale
37 kommt, ob des Online ist, ob er das per Video macht, ja also per virtueller Bank wenn man so
38 will oder per Telefon oder in einem Callcenter, das kann ja auch oft der erste Kontakt sein. Für,
39 ich sag jetzt mal, für einen online Kreditabschluss. Das ist quasi einer, der Erfolgsfaktoren, den
40 wir den Kunden bieten, dass er über mehr Kanäle quasi mit uns in Kontakt treten kann. Also
41 mit Sicherheit ein Faktor und im Zuge der Digitalisierung gibt's noch mehr Unterpunkte. Die
42 ich jetzt nur ganz, ganz kurz anschneide, vielleicht kommen wir später nochmal dazu, dass wir
43 eben durch diese Digitalisierung der Prozesse auch die Chance hier annehmen, diese Prozesse
44 auch sukzessive zu verbessern und dass wir auch diese Prozesse auch ständig automatisieren,
45 im Zuge der Digitalisierung. Also wir nehmen jetzt nicht einen bestehenden Prozess und
46 digitalisieren das und das wars. Der ist dann, wenn er davor ineffizient war, danach auch immer
47 noch ineffizient. Wir versuchen gewisse Prüfungen einfach abzuwickeln, die in bestimmten
48 Backoffice-Einheiten jetzt noch manuell passieren und dass man diese vielen manuellen
49 Arbeitsschritte, die da notwendig sind, einfach automatisieren oder, auch ein Use-Case, sie
50 kommen zu uns, legen ein neues Konto an bei Ihren Raiffeisenbank ums Eck und das wird dann
51 nach diesem Abschluss, den Sie machen gemeinsam mit dem Berater, automatisiert und ein
52 ELBA-Verfüger online angelegt. Sie kriegen automatisiert Ihre Kreditkarte zugeschickt,
53 automatisiert Ihre Debitkarte zugeschickt und haben dann automatisiert hier Ihren Zugriff in
54 der App. Das wäre so ein Beispiel.

55 00:05:01

56 I: Das heißt, Ziel ist eben diese Omni-Kanal-Strategie und da wirklich von hinten bis nach
57 vorne alle Prozesse anzupassen und zu digitalisieren und mit Technologie zu versehen?

58 00:05:16

59 RLB2: Ja, absolut. Also einfach End-to-End vom Kunden bis über die Abwicklung, diese
60 Prozesse digitalisieren, effizienter gestalten, vor allem zu automatisieren und diese dem
61 Kunden quasi über alle Kanäle, ob das jetzt stationär ist oder Online ist, per Video und per
62 Telefon quasi den Kunden zur Verfügung stellt und er selbst entscheiden kann. Und das ist mit
63 Sicherheit einer der Erfolgsfaktoren schlechthin. Das der Kunde selbst entscheiden kann, über
64 welchen Kanal er mit uns in Kontakt tritt.

65 00:05:46

66 I: Welche Probleme, würden Sie sagen, beschäftigen da die Privatkunden in den letzten Jahren?
67 Fällt Ihnen da etwas auf, vor allem in Bezug auf den Datenschutz und die Transparenz von
68 Dateneinsatz aber auch Niedrigzinspolitik, Regulierung etc.

69 00:06:06

70 RLB2: Also wir sind natürlich im Bankensektor massiv geprägt von etwaigen Regulatoren. Das
71 macht auch, ja einen sehr, sehr, sehr großen Teil unserer Arbeit aus. Da haben wir sehr, sehr
72 viele Fachexperten, Prozessexperten, die mal nur damit beschäftigt sind, diese Regulatoren
73 abzuwickeln. Wenn man sich jetzt auch noch mal im konkreten anschaut, was sich jetzt tut.
74 Also PSD II war natürlich ein Riesenthema, das ist schon wieder zwei Jahre her und das
75 natürlich auch Möglichkeiten schafft, das für uns mal an sich als Bank, aber auch für andere
76 Banken, ich nenne jetzt mal ganz pauschal Startups, die hier auch in diesem Markt einfach
77 einzutreten. Definitiv. Sie können, zum Beispiel, eine ERSTE Bank, bietet es ja auch an, dass
78 Sie in Ihrer George App quasi auch andere Konten verwalten können. Also das ist ja auch ein
79 Novum. Das hätte man sich vielleicht vor zehn Jahren gar nicht vorstellen können, dass man
80 auch Konten von anderen Banken in der eigenen App einsehen kann. Ja, also das ist dieses
81 Open Banking hat es mit sich geführt, also die Barrieren, auch hin zu einer anderen Bank zu
82 wechseln. Also Kontowechsel-Services zu nutzen, die Barriere ist natürlich wesentlich
83 geringer. Also Kunden, wir wissen das, wechseln viel, viel schneller. Ja, aber man hat da eine
84 massive Transparenz durch unterschiedlichste Vergleichsplattformen und Webseiten.
85 Natürlich, ist es einfach im Internet, das man da vergleichen kann, durch unterschiedlichste
86 Plattformen. Wir wissen auch früher war das z.B. das Konto an sich, die Basis für eine Kunden-
87 Bank Beziehung, ein Bankwechsel war fast undenkbar. Und heute sind die Barrieren da eben
88 sehr, sehr gering und wir wissen natürlich auch, dass Kunden mehrere oder unterschiedliche
89 Konten bei Banken haben. Also früher hatte man eine Hausbank, über die man alles
90 abgewickelt hat und jetzt hat man vielleicht ein Raiffeisen-Konto dort. Ein N26-Konto dort.
91 Das man sich vielleicht mit diesen eigenen Wallets shared, mit z.B. der Partnerin, das ist
92 natürlich Gang und Gebe. Das beobachten wir auch. Ja, der Trend geht natürlich dahin, dass
93 man sehr, sehr schnell auch diese Bankkonten wechselt und mehrmals auch innerhalb von
94 mehreren Jahren. Die Kunden werden natürlich immer flexibler, mobiler und wir müssen
95 natürlich da im Rahmen unsere Omni-Kanal-Strategie darauf anpassen. Das heißt, wir sind da
96 natürlich sehr, sehr getrieben und müssen uns diesen veränderten Kundenverhalten extrem
97 anpassen. Wir sehen z.B. auch, nicht nur durch Covid gepusht, dass z.B. die Bar-Transaktionen
98 in den letzten Jahren massiv über Mobile Payments verringert worden sind und da reden wir

99 jetzt, das auch nur sehr, sehr grob, von 20-30 Prozent und das innerhalb von einer sehr, sehr
100 kurzen Zeit. Das sind natürlich auch Herausforderungen, die wir aktuell in der Bank in internen
101 Prozessen abbilden müssen. Aber nichtsdestotrotz zu digitalisieren ist sicher einer der
102 wesentlichen Bausteine in unserer Strategie. Aber es ist nach wie vor sehr, sehr wichtig, dass
103 natürlich die Beraterbanken eine enge Kundenbeziehung pflegen, dass die nach wie vor, also
104 das beobachten wir immer noch, nach wie vor im Vordergrund steht, vor allem wenn es hier
105 um komplexe Kredite, also dass ist nach wie vor notwendig. Und wir müssten natürlich auch
106 Beraterzeiten ausbauen, im Sinne von einer virtuellen Filiale, das müssen wir abbilden, das ist
107 natürlich auch eine Challenge, die wir da grundsätzlich haben. Also ich habe es jetzt eh schon
108 genannt, wir müssen unsere Filialen quasi auch ortsunabhängig betreiben, also virtuelle Filialen
109 aufbauen. So wie wir es auch gemacht haben für Wien und Niederösterreich mit Ende letzten
110 Jahres. Wir müssen das Online Banking weiter forcieren und das Online Banking ist quasi oft
111 der direkte Einstieg in einen Produktabschluss, wenn man so will. Also der User surft auf der
112 Website oder kommt von einer Vergleichsplattform oder Suchmaschinenergebnis auf unsere
113 Website und schließt gleich dort direkt Produkte ab. Also er muss auch dort die Möglichkeit
114 haben. Wir müssen den Usern auch verstärkt Safe-Service-Möglichkeiten bieten. Also das er
115 über die App bestimmte Themen, die jetzt sag ich mal, 0815 sind, abwickeln kann. Er kann
116 einen Pin neu bestellen, Karten neu bestellen, Karten sperren also diese Themen auch selbst
117 abschließen kann. Also diese Kombination ist sicher eine der größten Herausforderungen,
118 online und physische Beratung quasi miteinander zu verbinden und Probleme oder
119 Herausforderung, die wir natürlich haben, ist mehr Konkurrenz und vor allem auch globale
120 Konkurrenz. Und neue Pläne in den Markt treten, wie Apple Pay ist das quasi diese Konkurrenz
121 auch global wird. Dass man jetzt nicht mehr sagen kann, die Konkurrenz von Raiffeisen ist eine
122 Volksbank, eine ERSTE Bank, eine Bank Austria. Also, dass das alles global zu sehen ist.

123 00:11:31

124 I: Das heißt, Sie haben es schon angesprochen, dass Start-Ups, alle möglichen Fintechs,
125 Direktbanken usw., würden Sie diese schon eher als Bedrohung sehen und nicht als möglicher
126 Partner, vor allem, wenn es um die Technologie geht und Daten, wenn man Google oder Apple
127 hernimmt. Das die da eher in einer Partnerfunktion agieren könnten.

128 00:11:50

129 RLB2: Also das ist zweiteilig zu betrachten. Also wir kooperieren auch sehr, sehr stark mit
130 Startups, also wir versuchen natürlich das Wissen und die Schnelligkeit von gewissen Start-
131 Ups auch mit aufzunehmen. Wie zum Beispiel N26 oder auch Revolut, die hier mit
132 Nischenprodukte grundsätzlich agieren. Also das ist definitiv ein Thema, das wir aufgreifen.

133 Das ist, wenn Sie vielleicht ein bisschen recherchiert haben sehen Sie, dass wir Kooperationen
134 mit Bluecode haben. Bluecode ist auch ein Start-Up des mittlerweile sehr, sehr hoch bewertet
135 wird, das bei uns auch sehr prominent, in der ELBA-App integriert ist. Also dass man auch hier
136 eine zusätzliche Zahlfunktion hat. Das auch mit Androidgeräten, also hier haben wir eine sehr,
137 sehr enge Kooperation und wenn sie dann recherchieren auch sehen, dass wir sukzessive
138 weitere Mobile Payment Möglichkeiten anbieten. Wir haben ja auch eine Kooperation seit
139 letztem Jahr mit Garmin Pay also auch hier über diese mobile Zahlvariante haben auch eine
140 attraktive Optionen geschaffen, um kontaktlos zu bezahlen. Ich hab das eh davor schon
141 erwähnt, dass hier diese mobilen Payments nicht nur aufgrund von Covid, sondern auch, es hat
142 sich, abgezeichnet in den letzten 2-3 Jahren, also, massiv angestiegen sind. Definitiv. Ja. Wir
143 haben ja auch eine Kooperation mit Apple Pay. Also hier kann man eben in einer Kooperation
144 mit Apple und Raiffeisen, seit Ende 2009, auch diese Bezahlfunktion quasi auswählen. Also
145 ich hab jetzt mal 3.

146 00:13:38

147 I: Also eher Kooperation, als Bedrohung?

148 00:13:42

149 RLB2: Wir stehen natürlich auch in direkter Kooperation. Wir sehen die Zahlen zu welchen,
150 also nehmen wir jetzt wieder das Konto als Beispiel, zu welchen Banken, die User abwandern.
151 Ja, natürlich ist das auch eine Konkurrenz. Das wissen wir. Aber wir suchen natürlich bewusst
152 hier die Kooperation mit diesen Partnern und sind z.B. auch beteiligt an dem Projekt (...?),
153 kennen Sie wahrscheinlich auch diesen Entwicklungshub, dass wir uns auch hier
154 weiterentwickeln, auch im Sinne von Kooperation weitere Innovationen schaffen und auch
155 insbesondere, das junge Kundensegment weiterhin, ja, dass Kooperation natürlich über (...?)
156 Partnerschaften, Apple, zählt jetzt nicht als Start-Up, aber ist auch eine Kooperation in dem
157 Sinn, also im Kontext von diesem globalen Wettbewerb. Ich glaube das Nennenswerteste, ist
158 definitiv das Thema Bluecode und Garmin Pay, das sind wesentliche Kooperationen, die wir
159 da haben, die wir aktiv quasi ansteuern.

160 00:14:56

161 I: Und welche Rolle würden Sie sagen spielt da die Marke der Bank, der Raiffeisenbank, wenn
162 es eben darum geht, dass die Kunden das dann auch annehmen?

163 00:15:08

164 RLB2: Also ich denke, dass die Marke Raiffeisen an sich immer noch ein sehr, sehr hohes
165 Vertrauen genießt in Österreich und dass man auch hier mit diesem Branding von Raiffeisen
166 natürlich auch ein Vertrauen schafft, bei Bestandskunden auch diese Services zu nutzen. Wie
167 ein Apple Pay. Man verschmilzt quasi hier globale Marken, neue Marken am
168 Finanzdienstleistungssektor wie auch Bluecode gemeinsam mit Raiffeisen und schafft hier
169 quasi eine neue Möglichkeit für unsere Bestandskunden auch hier Bezahlaktivitäten
170 durchzuführen. Und ich glaube schon, dass das Vertrauen das hier ein bisschen unterstützt, weil
171 Finanzdienstleistungen immer noch sehr, sehr stark mit Vertrauen gekoppelt sind. Und dann,
172 dass man vielleicht als User etwas zurückschreckt Services zu nutzen, die man nicht kennt.
173 Zum Bezahlen, Bezahlleistungen wie Bluecode die nicht in allen Köpfen definitiv, definitiv ist.
174 Man muss ja dazu sagen Apple Pay, also Apple ist ja keine Bank an sich, sondern Apple nutzt
175 ja auch im Hintergrund andere Bankservices. Also wenn Sie auch nach Amerika schauen, was
176 es bei uns noch nicht gibt, die Apple-Kreditkarte ist ja nicht gebrandet, aber im Hintergrund
177 weiß man, dass dort Mastercard steht. Also da gab es ja auch Verhandlungen mit Visa und
178 Mastercard. Aber das sieht man quasi nicht im Design. Aber im Hintergrund steht natürlich ein
179 anderer Bezahl Dienstleister.

180 00:16:43

181 I: Sie haben auch schon ein bisschen angesprochen, die Rolle der Kunden, dass natürlich alles
182 auf den Kunden ausgelegt wird, mit der Omni-Kanal-Strategie, aber ganz grundsätzlich auch
183 bei Ihnen im Backend, wenn die Prozesse digitalisiert werden, wie sind da die Kunden
184 einbezogen?

185 00:17:04

186 RLB2: Was wir grundsätzlich machen und das sind bei uns, also wir nennen das interne Kunden
187 für Applikationen, die wir weiter weiterentwickeln. Ist es so, dass wir es sehr, sehr stark die
188 Berater involvieren bei den neuen Services, dass die uns Feedback direkt von den Kunden
189 geben, wie Applikationen aktuell verwendet werden und haben wir quasi auch einen
190 kontinuierlichen Verbesserungsprozess entwickelt, also wie wir bestehende Applikationen
191 weiterentwickeln können. Also ich nenne jetzt, ein gewisses Beratercockpit, so nennen wir es.
192 Eine Web basierte Applikation, mit denen die Berater hauptsächlich arbeiten, wo der Kunde ja
193 gegenübersteht und die uns natürlich hier laufend Feedback geben, also über Jira passiert das,
194 über das Tool hier Themen einmelden, die wir dann sukzessive in unserem Backlogs abarbeiten.
195 Wir haben da einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert, wie wir auch unsere
196 Applikationen in Bezug auf den Kunden einfach sukzessive weiter verbessern. Das sind auch

197 die Ziele, die wir dann verfolgen, aufgrund des veränderten Kundenverhaltens. Also dass wir
198 eben vereinfachte Applikationen den Usern zur Verfügung stellen, dass wir auch die Effizienz
199 steigern, die Qualität steigern bei den identifizierten Geschäftsprozessen. Dass wir, aber auch
200 Time to Market steigern, dass wir auch wenn wir bestimmte Applikationen rausbringen, die
201 jetzt nicht vollumfänglich alle Funktionen abbilden, sondern die sukzessive mit gutem
202 Feedback weiterentwickeln, dass wir auch die Komplexität, die wir natürlich haben, als
203 gewachsene Bank, diese Komplexität hier sukzessive rausnehmen, dass wir auch das User-
204 Interface einfach sehr, sehr reduziert und einfach gestalten. Hier arbeiten wir auch sukzessive
205 drüber, um das zu etablieren und in den Kontext auch natürlich gewisse Reduktion, die wir bei
206 diesen End-to-End Prozessen erhoffen, also Automatisierung, hab ich davor genannt und da
207 dieser strategische Aufbau von dieser Omni-Kanal-Plattform, da ist immer eine gewisse
208 Technologie im Hintergrund. Die aber headless funktionieren soll. Also egal, wo der Kunde
209 einsteigt, stationär, über eine virtuelle Filiale oder online oder über das Callcenter mit uns in
210 Kontakt tritt, dass das quasi headless alles funktioniert.

211 00:19:38

212 I: Welche Möglichkeiten sehen Sie für die Zukunft von den traditionellen Banken, vor allem
213 wenn es um die Beratung und aber auch diese Plattform geht, in welche Richtung wird es gehen,
214 wo wird der Fokus liegen in Zukunft?

215 00:19:54

216 RLB2: Wir sehen natürlich einen massiven Trend in Richtung online. Ich habe davor auch
217 erwähnt, diesen hybriden Kunden. Wir haben natürlich nach wie vor Kunden, die ausschließlich
218 stationär auf uns zugehen. Das wissen wir. Und auch wenn jetzt quasi alle digitalen Plattformen,
219 Apps quasi glitzern und leuchten, so wird es aber auch in Zukunft immer noch so sein, dass
220 auch vor allem bei komplexen Produkten ein sehr, sehr hoher Wert auf kompetente Beratung,
221 auf langfristige Beziehungen und Seriosität liegen wird. Sie werden sehen, wahrscheinlich auch
222 in der Werbung von Raiffeisen, diese digitale Regionalbanken, so nennen wir es auch intern,
223 also digitales und regionales, das am ersten Blick ein bisschen ein Widerspruch ist, das aber
224 wenn man genauer darüber nachdenkt keiner ist, das ist definitiv kein Widerspruch. Das der
225 Kunde online natürlich gewisse Services nutzen kann, wo er jetzt quasi nicht explizit in eine
226 Filiale gehen muss, diese werden sehr einfach zum Handhaben serviert. Einen Pin
227 nachbestellen, eine Kreditkarte bestellen und so weiter und sofort, dass er aber ja, wenn es um
228 komplexere Prozesse geht, dafür immer noch eine gewisse langfristige Beziehung notwendig
229 ist. Wo er dann, immer noch in den stationären Vertrieb gehen kann oder eben eine virtuelle
230 Filiale nutzen kann. Also wir sehen natürlich diesen Trend, der nach wie vor vorhanden ist,

231 aber bei bestehenden, komplexen Produkten immer noch kompetente Beratung gefragt ist. Wir
232 sehen natürlich eine rückläufige Besucherfrequenz bei der Mehrheit der Bevölkerung in den
233 Filialen. Wobei immer noch bei allen Kunden, bei bestimmten Kontakten, dieser persönliche
234 Kontakt immer noch wichtig ist und vorhanden ist, online Trends hin oder her.
235 Wir optimieren das natürlich weiterhin. Da liegt der starke Fokus, aber diese Bankbeziehung
236 an sich liegt nach wie vor im Fokus. Also wir wissen auch, dass z.B. wenn eine Stammfiliale
237 von einem Kunden schließen würde, dann würden bis zu 42 Prozent, würden dann ihre Bank
238 wechseln, einfach wenn die Filiale schließt. Das sehen wir aktuell. Wir wissen aber auch, dass
239 es auch eher ein Faktor in Richtung traditionelle Bank der Zukunft, dass die bisherige
240 Filialstrategie komplett neu ausgerichtet wird. Bei allen Banken, das sehen Sie ja. Es wird
241 konsolidiert, es wird zusammengelegt und da geht's allem voran darum einen intelligenten Mix
242 zu finden, an der werthaltigen Präsenz vor Ort, bei bestimmten Themen und effiziente
243 Onlinekanäle. Das Miteinander kombiniert. Also da einem blinden Schließungsaktionismus zu
244 verfallen, das wäre nicht gut. Auch nicht für die Beziehung des Kunden, weil, wie ich davor
245 gesagt habe, viele Kunden würden dann abwandern, wenn man jetzt zu viele Filialen quasi
246 schließen würde. Man braucht quasi einen gesunden Mix, auch vielleicht an unterschiedlichen
247 Filialen kann man damit klassifizieren. Es gibt vielleicht eine größere Bezirksbank in Wien, die
248 alle Services abwickelt, dann gibt es vielleicht kleinere Banken, die nur sehr reduzierte Services
249 anbieten. Da muss man wirklich darauf achten, dass das auch sehr, sehr kundenfreundlich
250 passiert, diese Konsolidierung der Filialen. Wobei wir natürlich wissen, dass das mit sehr, sehr
251 hohen Kosten verbunden ist, ein hohes Filialnetz zu betreiben. In Summe muss man hier
252 wirklich schauen, dass hier sukzessive auch kundenfreundlich diese Konsolidierungen
253 erfolgen, auch da wo es wirklich noch Sinn macht und immer noch diese Stärke von Raiffeisen
254 diese Regionalität nach wie vor beibehalten.

255 00:23:59

256 I: Glauben Sie, ist das eher produktspezifisch warum die Kunden noch in die Bank kommen
257 oder schon sehr stark von der Altersgruppe abhängig?

258 00:24:07

259 RLB2: Das ist natürlich beidseitig zu betrachten, aber auch produktseitig. Sie werden sehen,
260 dass bestimmte Altersgruppen auch bei sehr, sehr einfachen digitalen Prozessen diese nicht
261 verwenden. Damit meine ich jetzt nicht bezahlen mit mobile Payments, mit Apple Pay, sondern
262 einen Pin nachzubestellen, oder einen Onlinekredit abzuschließen. Das ist eine Barriere sicher
263 höher, wie bei einer jungen Zielgruppe, wo ich sage, zwischen 20-30 männlich, urban, die diese
264 Services wie einen Konsumkredit sofort online abzuschließen wesentlich geringer ist, also das

265 ist sicher beidseitig zu betrachten und kann man nicht pauschal beantworten. Ist sicher abhängig
266 von der Komplexität vom Produkt, aber auch natürlich von der Altersgruppe.

267 00:25:00

268 I: Dann die letzte Frage, wie würden Sie sagen wird die typische Raiffeisenbank in fünf bis
269 zehn Jahren aussehen?

270 00:25:06

271 RLB2: Ich hab da schon einiges vorweggenommen. Natürlich sind wir getrieben von dem
272 veränderten Kundenverhalten. Die Kundenkommunikation wird sich weiter verlagern,
273 Richtung online. Es wird weiter dieser hybride Kunde quasi ausgebaut. Wir müssen abhängig
274 von Ort oder unabhängig von Ort und Device hier bewegen und unsere Prozesse weiterhin
275 gestalten. Es wird weiterhin so sein, dass es bestimmte beratungsintensive Services geben wird,
276 auf der einen Seite und es wird auf der anderen Seite sehr, sehr viele Services geben die wir
277 auch schnell online abwickeln können mit unseren Usern, dazu zählen z.B. ein Kontoprodukt,
278 das sie schnell und einfach abschließend können. Gewisse Self Services, gewisse
279 Konsumkredite zu bestimmten Beträgen 5.000-10.000 Euro, dass dieses digitale Angebot hier
280 genutzt wird. Aber das ist eben bei beratungsintensiven Produkten, also hier kann man vielleicht
281 wirklich eine Unterscheidung treffen, wie bei einer höherwertigen Veranlagung oder einer
282 Hypothekarfinanzierung ist es sicher so, dass der Kunde sich online informiert, aber dann in
283 die Bank kommt, um diese wirklich abzuschließen, weil er hier wirklich auch eine kompetente
284 Beratung sucht bzw. dies in Zukunft per Video einfach machen wird, damit sie auch dort diese
285 Öffnungszeiten, die erweiterten Öffnungszeiten einfach viel, viel besser nutzen können bzw. er
286 nicht mehr das Haus verlassen muss. Die Kundenkommunikation, wenn sie jetzt sagen, 5 bis
287 10 Jahre, wird sich sicher auf mehrere Kanäle verteilen. Also auf das aufgebaut ist natürlich
288 unsere Omni-Kanal-Strategie, die wir hier definiert haben und das es hier je nach Komplexität
289 vom Produkt, also wenn das beratungsintensiv ist, immer noch ein Teil davon eben stationär
290 stattfinden wird und wenn er sich online davor informiert der Kunde und das es aber bei sehr
291 einfachen Produkten ja wie ein Onlinekrediten z.B. oder gewisse Online Self-Services wie
292 einen Pin nachbestellen, dass es hier definitiv zu einer Verlagerung kommen wird. Vielleicht
293 noch ein Punkt, wie wird die Bank auch intern ausschauen, denn die Banken an sich und das
294 werden sie ja überall lesen, auch bei anderen Unternehmen gibt's natürlich das Buzzword agiles
295 Arbeiten. Also es wird definitiv so sein, dass sich die Banken noch intern organisatorisch hier
296 anders aufstellen müssen. Also keine klassische Hierarchie mehr haben, dass man hier die
297 Verantwortung mehr in Teams quasi runtergibt. Viel, viel selbstständiger arbeiten, Hierarchien
298 quasi flach halten. Das sind sicher organisatorische Themen, wo sich quasi auch alle Banken

299 global ohne Ausnahme gerade in einer agilen Transformation befinden, da hier im Sinne von
300 Effizienz auch kürzere Kommunikationswege schaffen müssen. Selbstständig priorisieren
301 müssen, anhand von Business Values, also das sind sicher Themen, die uns hier auch in den
302 nächsten Jahren beschäftigen.

303 00:28:42

304 I: Gut, dann viele Dank für ihre Zeit und die Einblicke. Ich werde Ihnen dann wie gesagt, das
305 Protokoll zu schicken und eine Einverständniserklärung.

Anhang 4

Case Study Leitfaden

	Raiffeisenlandesbank-Niederösterreich Wien	Bawag P.S.K	ERSTE Bank und Sparkasse	DADAT Bank	ING DiBA	easybank
Online-Banking						
Kosten						
Produkte						
Girokonto						
Kreditkarte						
Online - Depot						
Kontakt						
Live-Chat						
Telefon						
Mail/ Kontaktformular						
Terminvereinbarung						
App						
Funktionalität						
Mobile Karte						
Online Kontoeröffnung						
Filialen						
Technologie						

Case Study Auswertung

	Raiffeisenlandesbank-Niederösterreich Wien	Bawag P.S.K	ERSTE Bank und Sparkasse	DADAT Bank	ING DiBA	easybank
Online-Banking	X	X	X	X	X	X
Produkte						
Girokonto	X	X	X	X	X	X
Kreditkarte	X	X	X	X	X	X
Online - Depot	X	X	X	X	X	X
Kontakt						
Live-Chat	X	-	-	-	-	-
Telefon	X	X	X	X	X	X
Mail/ Kontaktformular	X	X	X	X	X	X
Terminvereinbarung	X	X	X	Rückruf-Service	-	-
App	X	X	X	X	X	X
Funktionalität	Verwaltung, Karten-Sperren, Ein- und Auszahlungen, Übersicht (mehrere Konten), Scannen, Depot	Verwaltung, Karten-Sperren, Ein- und Auszahlungen, Übersicht (mehrere Konten), Scannen, Depot	Verwaltung, Karten-Sperren, Ein- und Auszahlungen, Übersicht (mehrere Konten), Scannen, Plug Ins, Open Banking, Depot	Verwaltung, Karten-Sperren, Ein- und Auszahlungen, Übersicht (mehrere Konten), Scannen, Wallet Pay, Depot	Verwaltung, Karten-Sperren, Ein- und Auszahlungen, Übersicht (mehrere Konten), Scannen, Depot	Verwaltung, Karten-Sperren, Ein- und Auszahlungen, Übersicht (mehrere Konten), Scannen, Depot
Mobile Karte	X	X	X (+ Chip, Sticker)	X	X	X
Online Kontoeröffnung	X	X	X	X	X	X
Filialen	Umgestaltet, Netz verkleinert	Umgestaltet, Beraterfilialen, Self Services, Filialen ohne Termine	Umgestaltet, Netz verkleinert, Fläche vergrößert	- (Bar Transaktionen gegen Gebühr bei Bankhaus Schelhammer & Schattera)	-	- (Kontoeröffnung in BAWAG P.S.K. Filiale möglich)
Technologische Entwicklungen	Blockchain, Hackathons, Biometrics, RPA	Biometrics, RPA	RPA, Biometrics, Machine Learning	RPA, Biometrics, Machine Learning	RPA, Biometrics, Machine Learning	RPA (Savity), Biometrics, Machine Learning

Abstract

Die traditionellen Banken befinden sich im Wandel, denn das Umfeld der Banken hat sich massiv verändert. Die vergangenen Jahre brachten technologische Entwicklungen, regulatorische Verschärfungen und neue Wettbewerber. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den wesentlichen und größten Veränderungen im Umfeld traditioneller Banken im Retail Banking in Österreich sowie welche Auswirkungen die Digitalisierung auf das Privatkundengeschäft der Banken hat und welche Potentiale es für traditionelle Banken in Zukunft gibt. Die Arbeit teilt sich in einen theoretischen Teil, welcher mit Hilfe bestehender Literatur und aktuellen Berichten der Banken erarbeitet wurde sowie einem empirischen Teil, bestehend aus einer Case Study und qualitativen Experteninterviews. Die Case Study dient einem einschlägigen Vergleich der Produkt- und Preislandschaft der größten traditionellen Banken im österreichischen Privatkundengeschäft sowie jenem von Direktbanken. Die Experteninterviews geben einen genaueren Einblick in die bisherigen Veränderungen in den traditionellen Banken in Österreich sowie ihre Potentiale für die Zukunft. Die Arbeit gibt einen genauen Einblick in das Geschäft der traditionellen Banken in Österreich im Retail Banking. Auf Grund der Ergänzung der bestehenden Literatur mit der Case Study und den Experteninterviews konnten Erkenntnisse zu den Veränderungen der letzten Jahre sowie zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die traditionellen Banken in Österreich gewonnen werden. Darüber hinaus zeigen sich Potentiale traditioneller Banken für die Zukunft.