

# FINANZBUSINESS

## Was die Innovationskultur angeht, hinken Banken den BigTechs und Challenger-Banken hinterher, sagt Agnieszka Walorska

**Letztere hätten jedoch eigene Schwierigkeiten - etwa bei den Themen Vertrauen, Sicherheit und Skalierbarkeit, betont die Expertin für Digitalisierung und Executive Director bei der Beratungsgesellschaft Capco im Gespräch mit FinanzBusiness.**



Agnieszka Walorska, Executive Director bei Capco | Foto: Capco

**VON CAROLIN KASSELLA**

Veröffentlicht: 18.01.21 11:40 Uhr

Digitalisierung und Innovation sind die Steckenpferde von Agnieszka Walorska.

Die Mitgründerin der Agentur "Creative Construction", die seit 2020 zur Beratungsgesellschaft Capco gehört, schildert im Gespräch mit FinanzBusiness ihre Eindrücke aus der deutschen Banken- und Fintech-Landschaft zu den Themen Innovationskultur, Digitalisierungsschub durch Corona und welche Wettbewerber den Banken nachhaltig die Stirn bieten könnten.

**Mobiles Banking auch bei Senioren immer beliebter**

"In der Corona-Krise hat sich der Bedarf nach digitalen Bankprodukten auch bei denjenigen Kunden verstärkt, die bisher mit dem analogen Angebot wunschlos glücklich waren, also vornehmlich bei Älteren", beobachtet Walorska die bisherige Entwicklung in der Corona-Pandemie. Bei Banklösungen sei die Nutzung von mobilem und Online-Banking bisher sehr niedrig gewesen – der Anteil dieser Altersgruppe lag in 2019 laut einer **Studie** <<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Beim-Online-Banking-sind-nur-noch-Senioren-zurueckhaltend>> des Branchenverbands Bitkom bei lediglich 21 Prozent, verglichen mit 85 Prozent bei den 16- bis 29-Jährigen.

"Im Endkundenbereich wird es den Impact geben, dieser ist jedoch noch nicht klar ersichtlich. Man sieht es bereits an Downloads von gewissen Finanz-Apps", erläutert sie und verweist auf einen **Artikel** <<https://www.forbes.com/sites/simonchandler/2020/03/30/coronavirus-drives-72-rise-in-use-of-fintech-apps/?sh=4b39dc7e66ed>> des Magazins "Forbes" vom März 2020. Laut Bericht sei die Nutzung von Fintech-Apps in Europa durch Corona um 72 Prozent gestiegen; Forbes bezieht sich auf eine Studie des Finanzdienstleisters Devere Group.

"Das ist eigentlich kontraintuitiv, weil wir die meiste Zeit Zuhause sind. Allerdings nutzt man das Smartphone natürlich auch vermehrt im Privatleben - daher gab es einen Push bei Finanz-Apps", umreißt Walorska als mögliche Ursache für den starken Anstieg.

### **Digitalisierungsschub vor allem im Mitarbeiterbereich**

In der Corona-Krise entstand angesichts dieses Nachfrageanstiegs ein Defizit, da Filialen geschlossen waren und nicht jeder Kunde die Onlineangebote nutzen konnte, erklärt Walorska. Es sei für Banken nicht so einfach, auf diesen Digitalisierungsschub schnell zu reagieren – das liege teils an der Größe der Institute.

"Wo sie schneller reagiert haben, war im Bereich der Corona-Hilfen bzw. der Kreditvergabeprozesse zu Beginn der Krise im Frühjahr 2020. Wir sehen bereits nachhaltige Veränderungen im Bereich der Mitarbeiter, wo sich etwa 'remote working' etabliert hat. Diese Auswirkungen sind bis dato weitgreifender als im Bereich Customer Experience." Auch Innovation könne man weiterhin remote vorantreiben. Andere Methoden und Tools wurden schließlich auch schnell eingeführt, um die Zusammenarbeit remote zu ermöglichen, ergänzt Walorska.

Doch Unternehmensgröße gehe nicht automatisch mit einem Verlust an Innovationskraft und -kultur einher, ist Walorska überzeugt. "Die BigTechs sind gewaltige Konzerne geworden. Sie sind deutlich schneller, haben aber trotzdem nicht die zum Teil hinderlichen Legacy-Systeme. Größe der Banken darf keine Ausrede für mangelnde Innovationskraft sein."

---

**Die BigTechs sind gewaltige Konzerne geworden. Sie sind deutlich schneller, haben aber trotzdem nicht die zum Teil hinderlichen Legacy-Systeme. Größe der Banken darf keine Ausrede für mangelnde Innovationskraft sein.**

AGNIESZKA WALORSKA, EXECUTIVE DIRECTOR, CAPCO

---

In Osteuropa seien die Banken teils innovativer, da sie nicht die technische "Legacy" der deutschen Banken hätten. "Was die Innovationskultur angeht, hinken Banken den BigTechs und Challenger-Banken hinterher, dafür haben diese Player aber auch eigene Schwierigkeiten, etwa bei den Themen Vertrauen, Sicherheit und Skalierbarkeit der Regulierung", betont die Digitalisierungsexpertin.

Bei N26 habe man beispielsweise gesehen, zu welchen Schwierigkeiten es führt, wenn das Geld der Nutzer "einfach nicht abrufbar" sei und man niemanden erreichen konnte. Das könne sich vielleicht N26 erlauben, jedoch keine Deutsche Bank oder Commerzbank, merkt Walorska an.

**Innovationskultur muss "Top-Down" gelebt werden**

Die nötige kulturelle Veränderung hin zu Innovation im digitalen Zeitalter sei schwer zu verordnen. "Es ist meines Erachtens wichtig, dass die Leitidee und das Vorleben von der obersten Ebene kommen. Bottom-up Impulse umzusetzen ist wichtig, jedoch ebenso eine deutliche Vorgabe von ganz oben, sodass klar ist, dass das Thema wichtig und gewünscht ist", erklärt sie.

Und sie wird noch deutlicher: "Innovation ist kein Projekt, sondern ein Mindset. Um als Unternehmen oder Institution nachhaltig innovativ zu sein, muss das Thema auch durch die gesamte Bank gelebt werden. Eine Innovationsabteilung alleine reicht dafür nicht."

Als Paradebeispiel für gelebte Innovationskultur nennt Walorska den Automobilkonzern Daimler: "Es wurde anders wahrgenommen als Dieter Zetsche [ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Daimler, Anm. d. Red.] sagte 'Wir sind ein Mobilitätsunternehmen' und die Du-Kultur einführte. So etwas hat große Signalwirkung. Es reicht sicherlich nicht aus, aber komplett ohne geht es nicht", meint Walorska.

### **Banken und Fintechs als "Frenemies"**

Ein zentrales Thema, das bei den Stichworten Digitalisierung und Innovation oftmals aufkommt, ist der Wettbewerb zwischen Banken und Fintechs. Walorska sieht dies jedoch nicht als den zentralen Dualismus der kommenden Jahre. "Sie sind vielleicht Frenemies." Unter "Frenemies" versteht man zwei Personen, die vorgeben, Freunde zu sein, aber in Wirklichkeit Feinde beziehungsweise Konkurrenten sind oder sich nicht mögen.

Bei der Frage, ob die beiden Lager künftig eher zu Kooperation oder Wettbewerb tendieren, komme es auch darauf an, über welche Fintechs man genau spreche und wie man Fintechs definiere. "Welchen Grund hätte N26, mit der Deutschen Bank zusammenzuarbeiten? Mit einer Challenger-Bank sehe ich für ein klassisches Kreditinstitut nicht viele Kooperationsmöglichkeiten."

### **Kooperation mit BigTechs birgt große Potenziale**

Es gebe aber eine Reihe anderer Fintechs, die für Kooperationen mit alt eingesessenen Kreditinstituten kompatibel hinsichtlich ihres Angebots seien. "Größere Potenziale sehe ich bei der Kooperation von Banken und BigTechs. Ein Beispiel ist die Neuaufstellung von Google Pay: Auf der einen Seite die Payment-Komponente, andererseits in Kooperation mit großen Banken das Angebot für Bankkonten. Google gewinnt so an Kompetenz bei der Datenanalyse im Bereich Personal Finance", ist die gebürtige Polin überzeugt.

Ein weiteres Beispiel für Zugzwang der Banken durch Innovation im BigTech-Sektor sei die Zusammenarbeit mit Apple für die Zahlungslösung "ApplePay". Dadurch seien viele Banken "fast dazu gezwungen", sich der Geschwindigkeit und Kultur von BigTechs anzupassen. "Ein anderes Beispiel ist die Kooperation von Deutsche Bank und Google im Bereich Cloud. Ich schaue mit Spannung auf diese Art der Zusammenarbeit - noch stärker als auf die mit Fintechs."

---

## **Ein anderes Beispiel ist die Kooperation von Deutsche Bank und Google im Bereich Cloud. Ich schaue mit Spannung auf diese Art der Zusammenarbeit - noch stärker als auf die mit Fintechs.**

AGNIESZKA WALORSKA, EXECUTIVE DIRECTOR, CAPCO

---

### **Walorska sammelte früh Start-up-Erfahrung bei "StudiVZ"**

Walorska kennt sich mit Start-up-Kultur und Innovation bestens aus. Die gebürtige Polin studierte Soziologie und Politik in Warschau. Für ein Jahr kam sie schließlich durch ein Forschungsstipendium nach Berlin - und blieb. Damals habe sie mit Technologie noch nicht so viel am Hut gehabt und der Begriff "Start-up" war ihr fremd.

Zur Finanzierung ihres Studiums arbeitete sie ab 2006 als studentische Hilfskraft bei dem Online-Netzwerk "StudiVZ" als "siebte oder achte Mitarbeiterin" des damals noch unbekanntes Start-ups. Dann kam es Schlag auf Schlag: Nach zwei Monaten stieg sie bereits in eine Managementposition bei dem schnell wachsenden Unternehmen auf.

Diese Zeit sei eine wertvolle Erfahrung und Grundbaustein für ihre spätere Technologie-Expertise gewesen: Sie lernte, wie man Unternehmen aufbaut, Probleme und Herausforderungen angeht, und Menschen führt. Nach eineinhalb Jahren wechselte sie jedoch auf die Agentur-Seite. "Ich hatte schon immer den Drang nach Selbstständigkeit", so Walorska. Daher überrascht es nicht, dass sie 2011 ihre eigene digitale Strategie-Agentur "Creative Construction" gründete, die 2020 von der Beratungsgesellschaft Capco gekauft wurde.

### **Es mangelt Banken an Geschwindigkeit**

"Es gibt viele Start-ups, die punktuell eine Lösung anbieten. Ich weiß, wie schwer diese sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Geschwindigkeiten in der Kooperation mit Banken tun. Den Banken wird immer stärker bewusst, dass man sich der Geschwindigkeit der Start-ups anpassen muss", resümiert Walorska.

Mit ihrer Einschätzung ist sie nicht allein - auch andere Managerinnen von Fintechs merken bereits die unterschiedlichen Geschwindigkeiten bei der Kooperation mit Banken an.

Copyright © FinanzBusiness - Alle Rechte vorbehalten