



Was Banken 2030 leisten können

Der Finanzsektor muss sich den Anforderungen der digitalisierten Gesellschaft stellen. Traditionelle Geschäftsmodelle bringen kaum mehr Erträge, stattdessen eröffnen innovative Services echte Wachstumschancen.

Saskia Schäfer

Geldhäuser werden derzeit vor allem von neuen Technologien und digitalen Innovationen getrieben. Auslöser sind das stark veränderte Kundenverhalten und neue Nachfragemodelle sowie makro- und sozioökonomische Entwicklungen. Die wesentliche Herausforderung für die Institute wird sein, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, das diesen Wandel der Kundenbedürfnisse und die Folgen der Digitalisierung von Dienstleistungen nachvollzieht.

Bislang werden traditionelle Finanzdienstleistungen noch von Banken und Sparkassen erbracht, die die gesamte Wertschöpfungskette von Produktion, Infrastruktur und Distribution abdecken können. Doch die Digitalisierung ermöglicht die Trennung und neue Kombination von Teilleistungen in der Wertschöpfungskette. Durch die passgenaue Modularisierung von Dienstleistungen erleben Kunden bereits ein Käuferlebnis, das ohne Medienbrüche oder störende Übergänge zwischen den unterschiedlichen Kanälen und

Dienstleistern auskommt. Diese Entwicklung wird sich auch in der Finanzindustrie durchsetzen.

Angesichts der aufbrechenden Wertschöpfungskette von Finanzdienstleistungen müssen sich die Geldhäuser jetzt entscheiden, ob sie sich als Orchestrator, Produktzulieferer oder Marktinfrastrukturanbieter positionieren wollen.

Kompakt

- Die bislang in sich geschlossenen Geschäftsfelder traditioneller Geldhäuser brechen auf.
- Finanzdienstleister müssen ihr Serviceangebot erweitern oder sich spezialisieren.
- Modulare Geschäftsmodelle sollten sich im härter werdenden Wettbewerb leichter behaupten können.

Institute, die nicht frühzeitig einen der drei Wege einschlagen und diesen nicht konsequent verfolgen, werden dem Veränderungsdruck wohl nicht standhalten können.

1. **Der Orchestrator** besetzt und kontrolliert die Kundenschnittstelle und agiert als Plattformanbieter, indem er Lösungen verschiedener Anbieter zu einer als nahtlos empfundenen Erfahrung auf seiner Plattform bündelt.
2. **Der Produktzulieferer** stellt Finanzdienstleistungen und andere Services zur Verfügung und nutzt dabei die Plattformen der Orchestratoren. Diese Zulieferer besitzen Spezialwissen oder Skalenvorteile in bestimmten Produktgruppen.
3. **Der Marktinfrastrukturanbieter** wird in der modularen Welt ein immer wichtiger Bestandteil des Ökosystems. Er wird vermehrt neue technologische Lösungen für Geschäftsvorfälle anbieten und die Infrastruktur der Banken betreiben.

Geldhäuser, die sich zu Orchestratoren wandeln wollen, werden zu Plattformanbietern, also zum zentralen Kontaktpunkt online und offline sowie in allen Finanzfragen. Sie übernehmen damit die Aufgabe eines Lotsen, doch dazu müssen sie sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter entwickeln.

Kundenbedürfnisse unterscheiden sich stark je nach Zielgruppe

Allerdings wird es künftig wohl keine einheitliche Finanzplattform für alle Kundengruppen geben, da sich Privatleute, Vermögende, Unternehmer und Institutionelle in ihren Bedürfnissen stark voneinander unterscheiden. Wahrscheinlicher ist, dass mehrere Anbieter nebeneinander existieren werden. Entscheidend für den Erfolg des Plattformgeschäfts wird daher die stringente Ausrichtung an den Bedürfnissen einer klar definierten Zielgruppe sein. Zudem wird essenziell sein, Lock-in-Effekte zu generieren, also eine Form der Kundenbindung zu schaffen, die durch hohe Wechselkosten dauerhaft Bestand haben soll. Zum einen könnte dies durch das Versprechen des Lotsen in Finanzfragen realisiert werden. Zum anderen können neue Services zusätzlich zu klassischen Bankdienstleistungen zu einer nachhaltigeren Kundenbindung beitragen, hohe Wechselbarrieren darstellen und unter Umständen ertragsträchtige Folgegeschäfte nach sich ziehen.

Für Banken und Sparkassen, die derzeit noch die gesamte Wertschöpfungskette von Produktion, Infrastruktur und Distribution abdecken, wird die Entwicklung zum Plattformanbieter eine besondere Herausforderung. Diese Institute stehen vor einer umfangreichen Transformation in kultureller, struktureller und technologischer Hinsicht. Geldhäuser, die sich zum Plattformanbieter wandeln wollen, können je

doch auch in Zukunft zusätzlich eigene Produkte anbieten beziehungsweise einen Geschäftsbereich außerhalb der eigenen Plattform als Lieferanten unterhalten.

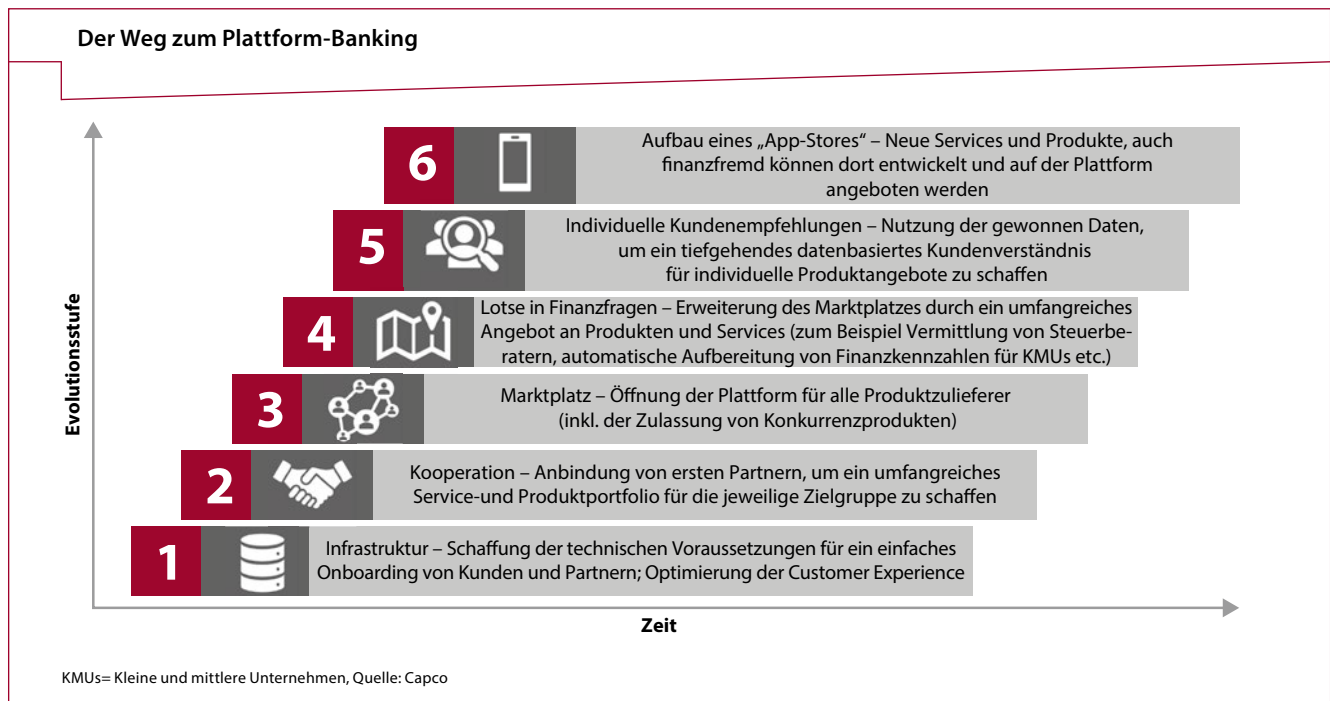
Produktzulieferer müssen eigene Schnittstellen aufgeben

Produktzulieferer können ihren Kunden Finanzservices und bankfremde Dienste zur Verfügung stellen, die sie neben anderen Anbietern auf Plattformen stellen. Sie werden sich allerdings aufgrund möglicher wettbewerbsrechtlicher Beschränkungen sowie der direkten Konkurrenz zu anderen Zulieferern strukturell und organisatorisch neu aufstellen müssen. Die bislang exklusive Kundenschnittstelle werden sie größtenteils aufgeben müssen. Dabei sollten sich Zulieferer auf bestimmte Punkte in der Wertschöpfungskette spezialisieren und ihre Wissens- oder Skalenvorteile ausspielen. Denn diese werden es ihnen ermöglichen, ihren Beitrag zur Wertschöpfungskette wettbewerbsfähig anzubieten. Geldhäuser als Zulieferer werden sich somit auf ein bestimmtes Produkt konzentrieren, etwa auf die Baufinanzierung oder auf die Vergabe von Darlehen an kleine und mittelgroße Unternehmen.

Für den Erfolg des Produktzulieferes wird zudem entscheidend sein, dass er sein hochgradig spezialisiertes und standardisiertes Portfolio kontinuierlich erneuert sowie durch Kostendisziplin ausreichende Skalenvorteile erzeugt. Da er seine Kundenschnittstelle weitgehend aufgegeben hat, können alle Produkte auf jeder der möglichen Plattformen angeboten werden. Die Produkte und Serviceleistungen sollten überdies auch außerhalb des Heimatmarkts vertrieben werden, um die mit einem größeren Markt verbundenen Skalenvorteile zu nutzen. Ziel ist es, innovative Produkte und Services zu entwickeln sowie sie möglichst standardisiert und kostengünstig auf allen verfügbaren Plattformen anbieten zu können.

In einer vollständig modularisierten Finanzindustrie könnte die Konsolidierung unter der Oberfläche weiter vorschreiten, die dann von Marktinfrastrukturanbietern erfolgreich besetzt wird. Diese Anbieter werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette zum Bindeglied zwischen Plattform- und Produktanbietern und agieren wettbewerbsneutral. Infrastrukturanbieter können gerade dort, wo Banken hohe Investitionen in nicht kundennahen Tätigkeiten vermeiden möchten, einen Mehrwert schaffen und die Gesamtkosten von Finanzdienstleistern und deren Kunden reduzieren.

Einige Fintechs haben diese Nische als Mittler zwischen Plattformen, Anbietern von Finanzdiensten und Kunden bereits für sich entdeckt. Sie bieten Banken gezielt spezialisierte Lösungen an, die sich typischerweise auf bestimmte Elemente der Wertschöpfungskette konzentrieren, etwa in Form von Abonnementmodellen für Software oder per Outsourcing



bestimmter Teile der IT-Infrastruktur beziehungsweise Marktfolgetätigkeiten. Diese können durch die Einführung neuer Technologien und zusätzliche Skalenvorteile dann effizienter betrieben werden, woraus sich neue nachhaltige Geschäftsmodelle ergeben.

Geldhäuser müssen modulare Finanzdienste anbieten

Doch wie sollen und können Banken sich auf diese massiven Veränderungen vorbereiten und sich zugleich in einem sich erst herausbildenden neuen Umfeld richtig positionieren? Traditionelle Geldhäuser müssen künftig neu aufkommende Trends schneller erkennen, besser verstehen und die Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell und ihre Organisation früher antizipieren. Entscheidend ist dabei vor allem die Schaffung eines innovationsfreundlichen Klimas innerhalb des Unternehmens. Das Management muss die Gesamtorganisation künftig stärker am Kundennutzen ausrichten und diesen zum zentralen Maßstab für Entscheidungen machen. Das Erkennen von Trends und die zügige Umsetzung von Innovationen in Form neuer Produkte und Services sind die Voraussetzung, um in der modularisierten Finanzindustrie von morgen bestehen zu können. Doch heute sind viele Banken noch häufig in sich geschlossene und weitgehend homogene Organisationen.

Banken und Sparkassen steuern nach den Folgen der strengen Regulatorik und im anhaltenden Niedrigzinsumfeld auf deutlich herausforderndere Aufgaben zu. Sie sollten mit ihrem Tun anders als bisher über die nach innen gerichteten Themen hinausgehen, um im künftigen Wettbewerb

bestehen zu können. Die Institute bringen dabei strukturell in vielen Bereichen eine gute Positionierung mit, sie verfügen über Kundenzugang und -vertrauen sowie über ein ausgeprägtes Risikobewusstsein. Deshalb haben traditionelle Kreditinstitute das Heft des Handels auch noch selbst in der Hand. Es gilt nun, die für das jeweilige Institut notwendigen Veränderungen zu identifizieren, durchzuführen und nachhaltig zu implementieren. Der Umbau kann nicht kurzfristig erfolgen, sondern muss kontinuierlich und nachhaltig in die Organisation verankert werden. ■



Autorin:

Saskia Schäfer ist Manager und Principal Consultant für Financial Services bei Capco. Zuvor war sie unter anderem bei der R+V Versicherung im Bereich Business Transformation tätig.



Digital Banking

Benjamin Kursatzky: New Business Development – der Weg zu neuen Erträgen, in: Marcel Seidel (Hrsg.): Banking & Innovation 2018/2019, Wiesbaden 2019 springerprofessional.de/link/16321864

Volker Brühl: Banking 4.0 – Strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter, in: Volker Brühl, Joachim Dorschel (Hrsg.): Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden 2018 springerprofessional.de/link/15325794