

Corinna Pommerening

New Leadership im Finanzsektor

So gestalten Banken aktiv den
digitalen und kulturellen Wandel



Springer Gabler



New Leadership im Finanzsektor

Corinna Pommerening

New Leadership im Finanzsektor

So gestalten Banken aktiv den digitalen
und kulturellen Wandel



Springer Gabler

Corinna Pommerening
Schenefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-28300-1 ISBN 978-3-658-28301-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28301-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Der Bankensektor erlebte 2019 einen radikalen Einschnitt: Die neuen Player auf dem Markt wurden durch den neuen, regulatorischen Rahmen gestärkt. Etablierte Strategien und altbewährte Mechanismen funktionieren plötzlich nicht mehr. PSD2, Open Banking und Minuszinsen stehen für eine Zeitenwende im Finanzsektor. Das Ende einer Ära ist oft verknüpft mit einem radikalen Neuanfang, dessen konkrete Auswirkungen und Bedeutung sich erst mit Zeitverzug zeigen.

Wenn zu viele Variablen in einer Umbruchphase, wie wir sie gerade im Finanzsektor erleben, offen und ungeklärt sind, lassen sich Prognosen und Ableitungen nur eingeschränkt treffen. Unsicherheit ist derzeit die einzige Konstante, die in diesem Zusammenhang existent und für die Betroffenen spürbar ist. Bei den einen hat es nur geringe Auswirkungen: Weder macht sich Angst breit noch zeigt sich ein anpackendes Handeln bei der Mitgestaltung. Bei der anderen Gruppe nimmt die Verunsicherung zu viel Raum ein: Angst vor der Zukunft und vor den einhergehenden Veränderungen führen beinahe zwangsläufig zu Blockaden und münden nicht selten in Konflikten. Sowohl passives, abwartendes Verhalten als auch Angst und Ablehnung können Veränderungsprozesse stark beeinträchtigen. Doch Change erfordert Aktivität und Mitgestaltung.

Dieses Buch ist eine wertvolle Hilfestellung, um als Führungskraft und auch als Mitarbeiter gut gerüstet zu sein: für strategische Diskussionen, wenn es um die Zukunft des Finanzsektors, Ihrer Bank oder Ihrer Sparkasse geht, aber auch für neue Arbeitsweisen, die Selbstorganisation, Verantwortung und Mitgestaltung als Schlüsselkompetenzen auf allen Ebenen fordern. Das Buch ist an einigen Stellen unbequem und fordernd. Das ist bewusst so gewollt, um ein nachhaltiges Umdenken zu erreichen, das auch eine reelle Auswirkung auf die Praxis hat. Nur an der Oberfläche zu polieren, wird dem Strukturwandel nicht gerecht und reicht auch nicht mehr aus, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Instituts zu sichern. Verändern Sie Ihre Organisation substanziell und machen Sie sich, Ihre Kollegen und Mitarbeiter fit für die neue Epoche des Finanzsektors. Werden Sie aktiv und gestalten Sie gemeinsam den Wandel.

Viele Inspirationen beim Lesen und viel Erfolg beim Verändern wünsche ich Ihnen.

Inhaltsverzeichnis

1	Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?	1
1.1	Intro: Die Not der Veränderung	2
1.2	Megatrend Digitalisierung: Explosiver Treiber des Strukturwandels	6
1.2.1	Verändertes Kundenverhalten	6
1.2.2	Folgen der Standardisierung und Modularisierung	7
1.2.3	Die Digitalisierung revolutioniert den Wettbewerb	10
1.2.4	Regulatorische Anforderungen: PSD2 als Schlüssel zur Plattformökonomie	14
1.2.5	Plattform-Ökonomie: Anpassung der Geschäftsmodelle.	16
1.3	Globale und branchenspezifische Rahmenbedingungen zum Jahreswechsel 2019/2020.	17
1.3.1	Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren.	17
1.3.2	Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt	19
1.4	Strukturwandel und Veränderungsdruck: Die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten.	24
	Literatur.	25
2	Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern	29
2.1	Silo 1: Isolierte und statische Organisation	29
2.1.1	Regulatorik und Verbandsvorgaben: Starre Richtlinien oder flexible Gestaltung von Spielräumen	30
2.1.2	Horizontaler Austausch: Vorprogrammierter Misserfolg von institutsübergreifenden Arbeitsgruppen	31
2.1.3	Unternehmenserfolg als retardierender Faktor	33
2.1.4	Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation	34
2.1.5	Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation	35
2.1.6	Raus aus der isolierten und statischen Organisation – rein in die Kooperation	37

2.2	Silo 2: Abteilungs- und Projektsilos	39
2.2.1	Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung	39
2.2.2	Das Wissenssilo: Wissen ist Macht	41
2.2.3	Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch	42
2.2.4	Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung	43
2.2.5	Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo	44
2.2.6	Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben	45
2.2.7	Silo-Gesamtergebnis: Abteilungs- und Projektsilos	46
2.2.8	Raus aus den Abteilungs- und Projektsilos – rein in die Vernetzung	47
2.3	Silo 3: Macht der Führung	51
2.3.1	Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft	51
2.3.2	Isolation im Elfenbeinturm	52
2.3.3	Besitzstandswahrung der Statussymbole	53
2.3.4	Kontrolle als Kreativitätsbremse	55
2.3.5	„Viel-bringt-viel“ war gestern: Das Ende des Workaholic- Managers	56
2.3.6	Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung	57
2.3.7	Raus aus den Machtsilos – rein in die Vertrauenskultur	58
2.4	Silo 4: Komfortzone der Mitarbeiter	60
2.4.1	Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung	61
2.4.2	Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten solange es geht	62
2.4.3	Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation	64
2.4.4	Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder „Zuhause ist’s am schönsten“	65
2.4.5	Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung	67
2.4.6	Lineare Karriere: Das Ende des planbaren Erfolges	70
2.4.7	Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter	71
2.4.8	Raus aus der Komfortzone – rein in den Flow	72
2.5	Silo 5: Traditionelle Wertschöpfung	75
2.5.1	Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht!	76
2.5.2	Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick?	78
2.5.3	Die Hoheit über Gebühren und Entgelte	80
2.5.4	KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen?	82
2.5.5	Kryptowährungen haben doch keine Chance!	84

2.5.6	Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert	85
2.5.7	Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung	88
2.5.8	Raus aus der „Traditionellen Wertschöpfung“ – rein in das Open Banking	88
2.6	Silo 6: Ignoranz des Kundenfeedbacks	97
2.6.1	Standardisierung versus Megatrend Individualisierung.	97
2.6.2	Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion?	99
2.6.3	Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)?	100
2.6.4	Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion	101
2.6.5	Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks	103
2.6.6	Raus aus der Ignoranz des Kundenfeedbacks – rein in die ehrliche Co-Kreativität.	103
2.7	Silo 7: Entscheidungshoheit des Vorstands	108
2.7.1	Alphatiere: Vom Aussterben bedroht	109
2.7.2	Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen.	110
2.7.3	Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand	111
2.7.4	Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands	112
2.7.5	Raus aus der Entscheidungshoheit des Vorstands – rein in die Partizipation.	113
2.8	Silo 8: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	117
2.8.1	Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten?	118
2.8.2	Vorsicht bei hoher „Leerformel-Quote“.	119
2.8.3	Bank sucht Banker – finde den Fehler	120
2.8.4	Konventionelle Kommunikation im Bewerberprozess	121
2.8.5	Fehlurteile sind vorprogrammiert	122
2.8.6	Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord	124
2.8.7	Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	125
2.8.8	Raus aus der Mitarbeiterauswahl nach Schema F – rein in die Candidate Experience	125
2.9	Silo 9: Weiterbildung ist Budgetsache	132
2.9.1	Kostendruck vs. Weiterbildung	132
2.9.2	Bildung nach Plan: Statisch, praktisch, gut	133
2.9.3	Weiterbildung als Karriereturbo – ist Weiterbildung also freiwillig?	134
2.9.4	Wissen als Eigentum und Statussicherung.	135
2.9.5	Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache	136
2.9.6	Raus aus „Weiterbildung ist Budgetsache“ – rein in das Wissens-Sharing	137

2.10	Silo 10: Pseudonym Unternehmenskultur	141
2.10.1	Kostenfokus statt Kultur	142
2.10.2	Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben	143
2.10.3	Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis	144
2.10.4	Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen.	145
2.10.5	Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur	146
2.10.6	Raus aus dem Pseudonym Unternehmenskultur- rein in die Beziehungsqualität.	147
	Literatur.	157
3	Kurswechsel in der Führung: Mehr Mut und Verantwortung.	159
3.1	Die Metamorphose in der Organisation beschleunigen.	160
3.1.1	Die Chronologie für den Paradigmenwechsel akzeptieren	160
3.1.2	Bewusstheit für die Tragweite Ihres Handelns und eine Frage der Haltung.	160
3.1.3	Mit einem neuen Mindset den Paradigmenwechsel leben.	163
3.2	Mut zur Veränderung: Der Orbit einer Führungskraft	163
3.2.1	Zeit für einen neuen Führungsstil	164
3.2.2	Ihre neue Rolle als New Leadership-Manager: Führungsprofil statt Führungsstil	166
3.2.3	Jeder mutige Mitarbeiter wird zur Führungspersönlichkeit.	169
3.2.4	Als Organisation den Wandel stärken und auf Führungsebene gemeinsam Mut beweisen	170
3.2.5	Mut zum Konflikt.	174
3.3	Stolpersteine einer Führungskraft auf der Heldenreise des Wandels und Lösungsansätze.	175
3.3.1	Ihre Organisation ist noch nicht so weit (wie Sie es schon sind). . .	175
3.3.2	Sie sind persönlich noch nicht so weit (wie Ihre Organisation es von Ihnen fordert)?	177
3.3.3	Veränderungsresistente Mitarbeiter: Wie Sie Ängste, Boycott und Widerstand erkennen und aufbrechen	180
3.3.4	Und plötzlich haben Sie den schwarzen Peter? Der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns.	183
3.4	Operative Führung im digitalen Zeitalter.	186
3.4.1	Vertrauen und Fairness für das Beziehungsmanagement.	186
3.4.2	Sinn und Zweck Ihrer Mission.	186
3.4.3	Agile Prinzipien – Teamkultur statt Ich-AG	188
3.4.4	Remote führen – motivieren statt kontrollieren.	189
3.4.5	Lernkultur und Wissens-Sharing	192
3.4.6	Erfolgsfaktor Innovationskultur.	195

3.4.7	Gen Y, Gen Z & Co: Generationen-Unterschiede	196
3.4.8	Effiziente Meetings statt Endlos- und Sinnlos-Sitzungen	197
3.4.9	Nachhaltigkeit der Changeprozesse: Auf die passenden Messgrößen kommt es jetzt an.	198
3.4.10	Agile Methoden und Tools für neue Anforderungen	200
	Literatur.	205
4	Evolutionstheorie: Ableitungen für die Zukunft des Finanzsektors	207
4.1	Professor Dr. Key Pousttchi über die natürliche Selektion: Ohne Alleinstellungsmerkmal ist das Spiel zu Ende.	208
4.2	Digitale versus kulturelle Evolution: Professor Dr. Volker Eickenberg fordert in seinem Statement sowohl in Technik als auch in Menschen zu investieren	212
4.3	Survival of the fittest: Professor Dr. Claudia Hilker über die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Digitalen Transformation am besten anpassen.	214
4.4	Struggle for life: Professor Dr. Stefan Gröner erläutert, wie durch neue Technologien der Wettbewerb ums Überleben gelingen kann.	217
4.5	Anpassung an Umweltbedingungen: Dr. Ernst Stahl plädiert dafür, dass Banken auch mal über ihren Schatten springen.	221
4.6	Rekombination und Mutation: Christian von Burkersroda über Chancen trotz Trennung.	227
4.7	2030: Not far away – Nils Müller, ein Futurist und Zukunftsexperte, klärt auf	229
4.8	Epilog: Wieviel Zeit haben wir noch?	232
	Literatur.	234



Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?

1

Zusammenfassung

Die Digitalisierung hat die Finanzbranche erfasst. Europas Bankenlandschaft ist im Wandel und insbesondere der deutsche Finanzsektor erfährt derzeit massive Veränderungen. Neben klassischen Wettbewerbern werden FinTechs und vor allem die Big-Techs bzw. die sogenannten GAFAs, die als multinationale Technologieunternehmen seit Jahren ihre digitalen Ökosysteme aufgebaut und etabliert haben, zur neuen und bedrohlichen Konkurrenz.

In Zukunft wird es darum gehen, die regulatorischen Anforderungen in Verbindung mit dem eigenen Geschäftsmodell strategisch zu überdenken und für die Zukunft entsprechend angepasst neu zu definieren. All das wird zu einer Verschiebung in der Wertschöpfungskette führen. Erlösmodelle werden in Zukunft nicht mehr dieselben sein. Mit den neuen Systemen wird es im Finanzsektor auch darum gehen, wer die interessantesten, besten Schnittstellen sowie den größten Mehrwert für den Kunden bietet. Und wer sich als Finanzunternehmen der alten Schule im Sinne des „Open Bankings“ zu einem Teil eines digitalen Ökosystems entwickeln will, kann und wird. In dieser veränderten Marktsituation müssen kundenfokussierte Ideen schnell entwickelt und erfolgreich realisiert werden, um die Schnittstelle zum Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Komplexitätsfaktoren, wie das seit Jahren andauernde Niedrigzinsniveau, regulatorische Rahmenbedingen oder auch wirtschaftliche und politische Parameter verschärfen die Ausgangssituation im Bankenumfeld. Ausgewählte Effekte hierzu werden in diesem Kapitel erläutert.

1.1 Intro: Die Not der Veränderung

Der Finanzsektor ist im Umbruch: Alte, traditionelle Strukturen und bisherige Wertschöpfungsketten müssen in der neuen Marktsituation überdacht und zukunftsfähig verändert werden. Erodierende Profitabilität und zunehmender Wettbewerb verstärken den Handlungs- und Veränderungsdruck auf etablierte Banken. Denn die Digitalisierung ist mehr als nur die technologische Weiterentwicklung. Leadership, Organisationsentwicklung und Personalmanagement müssen auf einen notwendigen Kurswechsel geprüft werden, um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Die komplexe Arbeitswelt des Finanzsektors steht vor großen Herausforderungen: Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an den Arbeitsplatz essenziell und Mitarbeiter müssen für die Veränderungsprozesse mobilisiert werden.

Abb. 1.1 gibt einen Überblick über die Ausgangssituation des Finanzsektors und seine Einflussfaktoren sowie die möglichen Hebel der digitalen Transformation.

In unserem digitalen Zeitalter befindet sich die Führungskraft im Finanzsektor tatsächlich im Mittelpunkt von vier wesentlichen Quadranten: Den ersten Bereich bilden die Kunden, den zweiten die Mitarbeiter, den dritten die Prozesse und Strukturen. Die Geschäftsmodelle bilden den vierten Abschnitt. Diese vier Teilbereiche werden durch Megatrends wie Digitalisierung, New Work, Globalisierung, demografischer Wandel und durch das seit Jahren herrschende Niedrigzinsniveau nachhaltig geprägt.

Diese Megatrends stellen eine tief greifende und über Jahrzehnte andauernde Strömung dar und haben in der Regel eine weltweite Beeinflussung von Gesellschaft, Ökonomie und Technologie zur Folge.

Um die Ausgangssituation bewerten zu können und bankindividuelle Ableitungen für die Zukunft zu treffen, braucht es eine vollständige Transparenz über die veränderten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, die den Finanzsektor nachhaltig beeinflussen und

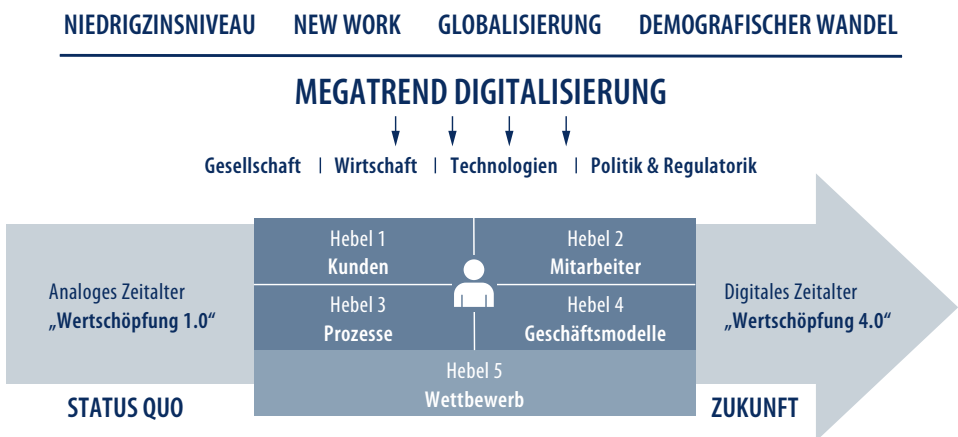


Abb. 1.1 Digitale Transformation: Kernfragen und Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

strukturell verändern. Welche technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren können identifiziert werden? Welche Wirkung, Relevanz und Komplexität zeigen diese auf? Eine Abgrenzung und Differenzierung hilft nicht nur bei der Einordnung, sondern auch bei der Fragestellung: „Wie gehen wir mit der Gesamtsituation konkret als Kreditinstitut um?“ Einige der Komplexitätsfaktoren nehmen nicht unmittelbar Einfluss auf das operative Geschäft der Finanzunternehmen. Jedoch können auch nachgelagerte Einflussfaktoren ein gewisses Disruptionspotenzial aufweisen. Dieses Buch trägt dazu bei, dass die digitale Transformation nicht nur aus der technologischen Sicht bewertet und angegangen wird, sondern auch gesellschaftliche Trends Berücksichtigung finden und sich Organisationen für den Wandel neu aufstellen.

Der Erfolg wird nicht primär auf einzelnen technischen Neuheiten beruhen. Vielmehr wird es eine Frage sein, welche strategische und kulturelle Interpretation vorgenommen wird.

Wertschöpfung 4.0

Die klassische Wertschöpfung 1.0 des analogen Zeitalters basiert auf Rahmenparametern, die heute nicht mehr existent sind: eine lineare und langfristig steuerbare Unternehmensentwicklung. Heute sind Unternehmen von sprunghaften, disruptiven Entwicklungen geprägt. Schnelles, antizipatives und initiatives Handeln sichert die Existenz des Unternehmens und ermöglicht elementare Wettbewerbsvorteile. In diesen Zeiten bedeuten ein zu langes Zögern und Hadern: Innerhalb kürzester Zeit verliert das Unternehmen möglicherweise wertvolle Marktanteile und eine bis dahin erfolgreiche Unternehmensgeschichte kann ein jähes Ende nehmen.

Damit das nicht passiert, Produkte und Leistungen nicht obsolet werden oder gar die Unternehmensgrundlage in Gefahr gerät, ist es wichtig, sich rechtzeitig mit den Anforderungen der digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Die Digitalisierung erhöht den Druck auf die Unternehmen des Finanzsektors enorm: Jetzt müssen Herausforderungen und Chancen identifiziert sowie Voraussetzungen geschaffen werden, um die Potenziale der Digitalisierung auch heben zu können. Ein digitales Zielbild, das die neuen Eckpunkte für die Wertschöpfung 4.0 des digitalen Zeitalters vorgibt, muss im Rahmen der digitalen Transformation unternehmensindividuell erarbeitet werden. Diese Grundsteinlegung sollte von Führungskräften und Mitarbeiter erfolgen, die über das erforderliche Know-how, einen Weitblick für strategische Themen des Finanzsektors und über viel Verständnis für neue Arbeitsweisen und Methoden verfügen.

Führungskraft – wichtiger Stellhebel für Zukunftssicherung

In diesem Spannungsfeld ist die Führungskraft mehr denn je ein wichtiger Stellhebel, um Einflussfaktoren aufzugreifen, zu bewerten, Ableitungen zu treffen und anschließend Maßnahmen zu initiieren. Für das Geschäftsmodell eines Unternehmens aus dem Finanzsektor, welches aus einem analogen Zeitalter kommt, kann das bedeuten, Grundlegendes zu hinterfragen: Wo hat die Bank, die Arbeitswelt oder das eigene Umfeld Handlungsbedarf? Welche Geschäftsfelder sind nicht zukunftsfähig? Welche neuen Ideen sind

diskussionswürdig? Wo müssen Maßnahmen kurzfristig initiiert oder auch mittelfristig umgesetzt werden? Stabilität und Kontinuität sind die Grundpfeiler des Finanzsektors, die in diesen Zeiten des Umbruchs neu zu interpretieren sind. Ein „Weiter so“ gefährdet die Zukunftssicherung und so muss eine Führungskraft also auch ein Gespür entwickeln, welches Silodenken der alten Struktur und des alten Geistes des Finanzsektors dabei aus dem Weg zu räumen ist. Führungskräfte müssen mit ambivalenten, komplexen Fragestellungen umgehen und ihre Mitarbeiter für die damit verbundenen Veränderungsprozesse mobilisieren können.

Kernfragen und Hebel der digitalen Transformation

Ziel dabei ist, die gesamte Organisation fit für eine digitale Zukunft zu machen. Nur so kann die Zukunftsfähigkeit sichergestellt werden. Doch es sind nicht nur die digitalen Lösungen oder Produkte, die zum Erfolg des Wandels beitragen: Es sind die kulturellen Veränderungen, die von den Menschen in einer Organisation getragen und gelebt werden. Und so ist die Führungskraft eine der wichtigsten Schnittstellen in einem Unternehmen, um die Transformation erfolgreich zu gestalten.

Welche Hebel und Fragestellungen müssen in diesen Changeprozessen des digitalen Wandels bedacht und beantwortet werden?

Hebel 1: Führungskraft und Kunde

Wie hat die Digitalisierung den Kunden und seine Anspruchshaltung verändert? Welche Ableitungen dürfen wir nicht länger unterschätzen? Wie können wir die Kunden in bestimmte Prozesse einbeziehen? Wie wird ein gezielterer Kundenfokus etabliert? Wie lässt sich die Kundenbindung stärken und auch der hybride Kunde loyalisieren? Wie können grundsätzlich Kunden noch an das Institut gebunden werden, insbesondere bei Verlust der Kundenschnittstelle?

Hebel 2: Führungskraft und Mitarbeiter

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben in Zukunft unsere Mitarbeiter und wie arbeiten wir gemeinsam erfolgreich? Wie werden Silos aufgebrochen, damit Platz für Neues entsteht? Wie kann ein Umfeld für autarkes, autonomes und eigenverantwortliches Arbeiten geschaffen werden? Wie entsteht kollaboratives Teamwork? Welche Aufgaben und Tätigkeitsbereiche in Zeiten der Digitalisierung sind neu zu definieren?

Hebel 3: Führungskraft und Prozesse

Welche Potenziale können wir durch digitale Prozesse abrufen? Welche neue Marktsituation muss dabei berücksichtigt werden? Welchen Einfluss hat die erodierende Profitabilität? Welche Prozesse können bzw. müssen revolutioniert werden und welche Arbeitsweisen, Methoden und Tools werden dazu benötigt? Welche Bedeutung haben in Zukunft künstliche Intelligenz, Robotik und Algorithmen? Welche Prozesse und Arbeitsplätze sind hiervon betroffen und wie lassen sich zukunftsorientierte Lösungen gestalten?

Hebel 4: Führungskraft und Geschäftsmodelle

Wie können wir unser Geschäftsmodell erweitern oder anpassen? Wie muss sich die Wertschöpfung verändern, um im Kontext der neuen Rahmenbedingungen des digitalen Zeitalters erfolgreich zu sein und von der Wertschöpfung 4.0 zu profitieren? Wie kann die Ertragslage verbessert und stabilisiert werden? Welche Alternativen gibt es, mit dem ein Geschäftsmodell hinsichtlich fortschreitender Digitalisierung stark aufgestellt werden kann? Welche strategischen Ansätze der Fokussierung sind möglich? Gibt es Kooperationspartner?

Hebel 5: Ein neuer Wettbewerb, der alles verändert

Eine besondere Stellung und Herausforderung nimmt der neue Wettbewerb rund um FinTechs und BigTechs ein. Die FinTech-Unternehmen (Start-ups aus der Finanzbranche, die über eine enorme Schnelligkeit und Innovationsstärke verfügen) haben in den letzten Jahren den Finanzsektor nachhaltig geprägt. Durch die PSD2-Richtlinie, die im September 2019 in Kraft getreten ist, ist es zu einem weiteren, bis dato noch nicht dagewesenen Einschnitt gekommen.

Dies war ein Wendepunkt in der Geschichte der Finanzindustrie und gleichzeitig der Beginn einer neuen Ära. Der Bankensektor muss seine Schnittstellen den sogenannten Drittdienstleistern zur Verfügung stellen, da in Zukunft der Kunde Hoheit über seine Daten hat. Diese regulatorische Anforderung verstärkt den Wettbewerb und ermöglicht neue Formen der Wertschöpfung.

Auch die BigTechs (multinationale Technologieunternehmen wie Google, Apple, Facebook und Amazon; kurz GAFA) haben sich bereits mit eigenen Bezahlssystemen und strategischen Allianzen in eine Pole Position gebracht. Aufgrund ihrer enormen Reichweite können sie Maßnahmen schnell ins Leben rufen und Umsetzungsinitiativen schaffen, mit denen sie ihre Kunden erreichen.

Branchenfremde Unternehmen wie die Technologiekonzerne oder Finanz-Start-ups haben sich damit zu ernstzunehmenden Wettbewerbern für Unternehmen aus dem Finanzsektor entwickelt. Die BigTechs besetzen schon heute vermehrt die Kundenschnittstelle. Was hat das zur Folge?

Von der „alten Schule“ zum „Open Banking“

Aufgrund verschiedener Megatrends, den daraus ableitbaren Einflussfaktoren und einem neuen Wettbewerb wird es in Zukunft darum gehen, die regulatorischen Anforderungen in Verbindung mit dem eigenen Geschäftsmodell strategisch zu überdenken und für die Zukunft entsprechend angepasst neu zu definieren. All das wird zu einer Verschiebung in der Wertschöpfungskette führen. Erlösmodelle werden in Zukunft nicht mehr dieselben sein. Mit den neuen Systemen wird es im Finanzsektor auch darum gehen, wer die interessantesten, besten Schnittstellen sowie den größten Mehrwert für den Kunden bietet und wer sich als Finanzunternehmen der alten Schule im Sinne des „Open Bankings“ zu einem Teil eines digitalen Ökosystems entwickeln will, kann und wird. In dieser veränderten Marktsituation müssen kundenfokussierte Ideen schnell entwickelt und erfolgreich realisiert

werden, um die Schnittstelle zum Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Wichtigste Verbündete der traditionellen Banken können die bislang gefürchteten FinTechs werden: Gemeinsam lässt sich vielleicht eine erfolgreiche Symbiose bilden und somit ein gegenseitiger Schutz vor der aggressiven Entwicklung der GAFA-Ökonomie etablieren. Offenheit, Mut und neue Arbeitsweisen sind hier wesentliche Voraussetzungen, um eine solche Allianz bilden zu können.

1.2 Megatrend Digitalisierung: Explosiver Treiber des Strukturwandels

Bei dem Megatrend Digitalisierung, der auch von einigen Zukunftsforschern als „Konnektivität“ oder „Digitale Transformation“ beschrieben wird, handelt es sich um DIE zentrale Einflussgröße des Wandels. Die Digitalisierung verändert sowohl das finanzwirtschaftliche Gesamtsystem als auch sämtliche Unternehmensbereiche einer Bank.

Um als Führungskraft im Finanzsektor diese Umbruchphase mitentscheiden und mitgestalten zu können, ist es unabdingbar, sich mit neuen Wettbewerbern und neuen Technologien vertraut zu machen. Ein Verständnis für verändertes Kundenverhalten und Anwendungsszenarien ist eine wesentliche Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Transformationsstrategie.

1.2.1 Verändertes Kundenverhalten

Die Digitalisierung ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Nutzung digitaler Anwendungen ist längst keine Frage des Alters oder des Bildungsstands mehr. Seit dem Siegeszug des Smartphones ist das Internet zum Mainstream geworden und eben jenes bildet die Basis für den digitalen Lifestyle.

Die ARD- und ZDF-Onlinestudie hat im Jahr 2019 ermittelt, dass knapp 90 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren das Internet nutzen und die Mehrheit mit 71 Prozent sogar täglich. Die tägliche Nutzungsdauer der Erwachsenen ab 14 Jahren beträgt laut Studienergebnis 182 Minuten (vgl. ARD/ZDF Onlinestudie [2019](#)).

Digital Natives: Generation Y und Generation Z

Die Intensität der Internetnutzung ist der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen deutlich höher: 366 Minuten verbringen nach Auswertung der ARD- und ZDF-Online-Studie die jungen Erwachsenen täglich mit dem Medium Internet. Die jüngeren Generationen werden im Zeitalter des Internets geboren oder wachsen in diesem heran, so erfolgt die Sozialisierung in der digitalen Welt ohne Hemmschwellen oder Ängste. Für die Digital Natives ist der Umgang mit Internet und digitalen Anwendungen selbstverständlich und aus diesem Grund übernehmen die jungen, sehr technikaffinen Menschen häufig die Rolle des Early Adapters, wenn technische oder digitale Neuheiten den Markt erobern.

Die Generation Y, auch „Millennials“ genannt, umfasst die Geburtsjahrgänge von 1980 bis etwa 1994. Die von 1995 bis etwa 2004 geborenen Bevölkerungskohorten werden als Generation Z bezeichnet. Die jüngste Bevölkerungsgruppe (ab ca. 2015 geborene Kinder) wird als Generation Alpha das geringste Verständnis und Akzeptanz für analoge Medien und Anwendungen haben.

Die Abgrenzungen sind nicht eindeutig und variieren je nach Quelle und Verfasser.

Die „Europäische Retailbanking-Studie“ von ZEB vertieft die generationsspezifischen Erwartungen und zeigt auf, dass die Generation Y und Generation Z selten bzw. kaum Bedarf an einem Berater haben, da ausschließlich die Online-Kanäle in Anspruch genommen werden. Lediglich die Generation Y würde den Bankbesuch bei Schwierigkeiten als Alternative zum Online-Kanal nutzen. Die Banken sind gefordert, Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und mit kundenzentrierten Ansätzen das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen, so die Analyseergebnisse (vgl. ZEB 2019).

Customer Experience: Das Kundenerlebnis wird digital

Der Nutzer hat sich in den letzten Jahren an die Vorteile und Annehmlichkeiten des World Wide Webs gewöhnt und daraus resultieren neue, vier zentrale Anforderungen an Services, Produkte und Dienstleistungen.

1. Comfort: ein kanalübergreifendes, komfortables Informations-, Produkt- und Serviceangebot, das 24/7 (also rund um die Uhr) zur Verfügung steht.
2. Convenience: Produkte werden zu Services (beispielsweise „Banking-as-a-Service“) und erleichtern den Alltag des Kunden, indem der Aufwand für den Nutzer reduziert und Mehrwerte in Form von Services generiert werden.
3. Customizing: Durch kundenindividuelle Produkt- und Servicelösungen wird ein maximales Nutzererlebnis erzeugt. Die Selbstverwirklichung des Kunden aufgrund individueller Gestaltungsoptionen und auch die Einbeziehung des Konsumenten in bestimmte Abläufe sind die Erfolgsfaktoren für Customizing.
4. Collaborative Consumption: Der gemeinschaftliche Konsum, der auch als „Share Economy“ präsent ist, revolutioniert bisherige Wertschöpfungsmodelle. Statt Eigentumserwerb erfolgt die zeitlich begrenzte Konsumnutzung über Plattformen. „Peer-to-Peer“ (P2P) steht für den direkten Kont(r)akt zwischen Privatpersonen oder Konsumenten – ohne Interaktion eines Intermediärs.

1.2.2 Folgen der Standardisierung und Modularisierung

Die Standardisierung schreitet auch im Finanzsektor voran und zeigt sich konkret als Vereinfachung von vormals komplexen und erklärungsbedürftigen Angeboten zu selbsterklärenden, einfachen Produkten. Die Standardisierung von Finanzdienstleistungen macht Produkte und Services für den Kunden vergleichbar und austauschbar. Dieser Effekt wird auch als „Commoditisierung“ von Finanzprodukten bezeichnet. Die Standardisierung

verstärkt sich vor allem durch die Digitalisierung und die Globalisierung. In einem digitalen und globalen Markt reduzieren sich die Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber und die Angriffsflächen der bisherigen Player werden größer.

Wenn differenzierende Eigenschaften eines Produktes verloren gehen, weil neue, vergleichbare Konkurrenzprodukte am Markt verfügbar sind, führt diese Marktsituation zu einem Margennachteil.

Umgang und Lösungsansätze im Kontext der Commoditisierung

Der einzige Weg, dieser angespannten Situation zu entkommen, besteht darin, konsequent den Commoditisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Branche zu verfolgen und zu bewerten. Um eine erfolgreiche „De-commoditisierung“ zu bewirken, müssen Lösungen und Maßnahmen im Rahmen eines Innovations- und Qualitätsmanagements erarbeitet werden. Dieser Zusammenhang soll verdeutlichen, wie wichtig und zukunftsentscheidend es für Banken ist, die Innovationskultur (als essenzielle Grundlage für die Innovationsfähigkeit einer Organisation) zu stärken.

Auswirkungen der Modularisierung auf Strukturen und Geschäftsmodelle

Die Oliver-Wyman-Studie „Bankenreport Deutschland 2030“ (2018 veröffentlicht) beschreibt mit der „Modularisierung“, dass eine Fragmentierung des Produktangebotes und der Wertschöpfungsketten im Finanz- und Versicherungswesen stattfindet und neue, spezialisierte Dienstleister und Angebote den Markt verändern (vgl. Oliver Wyman 2018).

Der Effekt der „Modularisierung“ verstärkt zudem den Wandel, weil sich auch die Strukturen in den Bankengruppen verändern. Kostendruck und erodierende Profitabilität sind zwei weitere Gründe, warum im Finanzsektor zentralisierte Strukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen und die Strukturen eines Vollanbieters in Zukunft nicht oder nur schwer tragfähig sein werden.

Fünf Digitalisierungsstufen zur Optimierung des Leistungsangebotes

Als Konsequenz auf Margenverfall und verschärfte Wettbewerbsbedingungen ist die Forcierung des digitalen Leistungs- und Serviceangebotes eine unverzichtbare Notwendigkeit. Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, sollten die einzelnen Handlungsfelder nicht separiert voneinander betrachtet werden: Eine ganzheitliche, vernetzte Strategie und deren konsequente Umsetzung stärken die Umstrukturierung einer Organisation und zahlen auf die Zukunftsfähigkeit der Bank ein (vgl. Abb. 1.2).

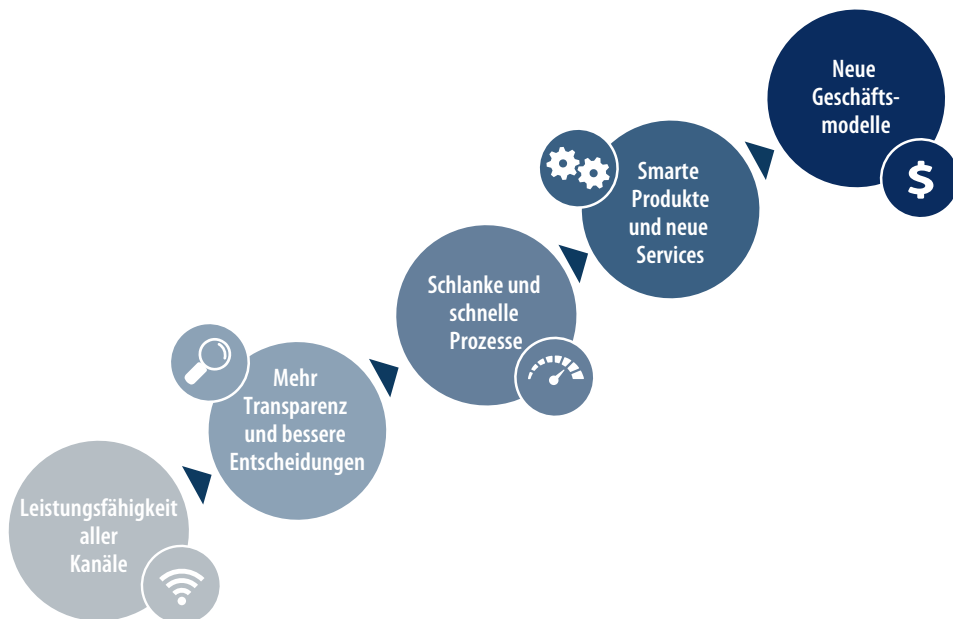


Abb. 1.2 Fünf Digitalisierungsstufen im Rahmen der digitalen Transformation. (Quelle: eigene Darstellung)

Stufe 1: „Leistungsfähigkeit aller Kanäle“

Diese Ebene betrifft beispielsweise die IT-Infrastruktur, das kanalübergreifende Omnichannel-Angebot oder auch die digitalen Kompetenzen der Belegschaft. Hierbei handelt es sich um essenzielle Voraussetzungen für die digitale Transformation.

Zentrale Frage: Sind Mensch und Technik fit für die neuen Anforderungen und Spielregeln des Finanzsektors?

Stufe 2: „Mehr Transparenz und bessere Entscheidungen“

Um Kundenverhalten zu prognostizieren, Bedarfe zu ermitteln und optimal zu decken, werden Daten und intelligente Algorithmen benötigt. Dieses ist die Vertriebsgrundlage der Zukunft.

Zentrale Frage: Werden Smart Data und Künstliche Intelligenz für die Customer Experience genutzt?

Stufe 3: „Schlanke und schnelle Prozesse“

Die Industrialisierung in Form von Automatisierung der Bankprozesse muss aktiv vorangetrieben werden, um zum einen die Kosten der Leistungserstellung zu reduzieren und um zum anderen die Reaktionszeiten im Dialog mit Kunden zu verkürzen. Beides führt zu einem Wettbewerbsvorteil.

Zentrale Frage: Werden Prozesse maximal automatisiert?

Stufe 4: „Smarte Produkte und neue Services“

Produkte und Services müssen dem neuen Marktumfeld und neuen Kundenanforderungen angepasst werden. Service-Integrationen oder Produktkombinationen, die über bisherige Leistungen hinausgehen, sollen den Kunden Mehrwerte bieten und die Position der Bank sichern. Sowohl Innovationsfähigkeit der Organisation als auch Kooperationen und Vernetzung mit anderen Anbietern gewinnen an Bedeutung.

Zentrale Frage: Werden smarte, neue Leistungen entwickelt?

Stufe 5: „Neue Geschäftsmodelle“

Spätestens seit Inkrafttreten von PSD2 und der disruptiven Marktmacht der neuen Player muss das Geschäftsmodell einer klassischen Bank in Form einer Fokussierung weiterentwickelt werden. Eine zukunftsorientierte Ausrichtung basiert auf einer Open-Banking-Strategie.

Zentrale Frage: Wie wird das Geschäftsmodell zukunftsfähig ausgerichtet?

1.2.3 Die Digitalisierung revolutioniert den Wettbewerb

Die Wettbewerbssituation in der deutschen Bankenlandschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Allerdings haben weder die Großbanken noch die Regionalbanken wie Genossenschaftsbanken und Sparkassen spürbaren, aktiven Einfluss auf die Marktsituation.

Wesentliche Wettbewerbstreiber und sogenannte „Challenger“ sind die FinTechs und BigTechs, die in diesem Kapitel ausführlich thematisiert werden. In ihrer Rolle als Gamechanger haben sie es in den letzten Jahren geschafft, das „Spielfeld“ der Finanzbranche und dessen fest verankertes Regelwerk zu torpedieren. Auslandsbanken spielen in Deutschland nur eine untergeordnete Rolle.

FinTechs

Bei „FinTechs“, abgeleitete Kurzform der Bezeichnung Financial Technology bzw. Finanztechnologie, handelt es sich um Unternehmen, die Finanzdienstleistungen mit modernen, innovativen Technologien verbinden. Zu den Anwendungsbereichen zählen unter anderem: Banking, Insurance, Lending, Payment, Trading und Investing. Bei FinTech-Services und Produkten steht der Kundennutzen im Mittelpunkt. Bequeme und leichte Bedienbarkeit, Schnelligkeit, Transparenz, Effizienz oder auch Automatisierung sollen den Nutzern einen Mehrwert liefern.

Entwicklung des FinTech-Marktes: Reife und Konsolidierung

In der ersten Phase ihrer neu geschaffenen Ära wollten sich die neu gegründeten Start-up-Unternehmen mit ihrem jeweiligen kundenzentrierten Geschäftsmodell direkt an die Endkunden wenden. Kunden- und serviceorientierte Prozesse sowie innovative Geschäftsideen zeigten das Disruptionspotenzial für die Branche auf.

Einigen wenigen FinTechs ist dieser Antritt gelungen, beispielsweise PayPal als weltweit agierender Online-Bezahldienst mit Sitz in Kalifornien oder auch dem deutschen Zahlungsdienstleistungsunternehmen Wirecard aus Aschheim. Bemerkenswert an der Entwicklung beider Unternehmen ist sowohl die Dynamik der Marktdurchdringung als auch die jeweilige Skalierung des Geschäftsmodells. PayPal wurde 1998 gegründet und weist derzeit eine Marktkapitalisierung von knapp 120 Milliarden Euro an der Börse aus. Die Wirecard AG, die ihre Dienste und Services als globaler Zahlungsabwickler weltweit anbietet, kann seit der Gründung im Jahr 1999 auf eine außergewöhnliche Unternehmensentwicklung zurückblicken. Ein Indiz hierfür ist unter anderem die im September 2018 vollzogene Aufnahme in den DAX. Ein pikantes Detail am Wirecard-Aufstieg in die Champions League deutscher Unternehmen war die damit verbundene Verdrängung der Commerzbank. Das ehemalige Schwergewicht des deutschen Finanzsektors und DAX-Gründungsmitglied wurde von einem FinTech überholt. Zur Einordnung hilft zudem, einen Blick auf die Marktkapitalisierung beider Unternehmen zu werfen: Der Börsenwert von Wirecard beträgt aktuell 13,7 Milliarden Euro und damit fast doppelt so viel wie der Gesamtwert der 1870 gegründeten Commerzbank (7,2 Milliarden Euro, Stand: 13.01.2020).

Allerdings sind nicht alle FinTech-Gründungen so erfolgreich verlaufen wie diese beiden Unternehmensentwicklungen.

Zu geringe Kapitalausstattung, unzureichender Kundenzugang, fehlende Strukturen in der Skalierungsphase oder auch unzureichendes Know-how bei regulatorischen Fragen bereiteten einigen Start-ups ein schnelles Ende und so waren sie wieder schnell vom „Radar“ verschwunden. Bei anderen FinTechs haben diese Herausforderungen in der Praxis zu einem Umdenken und zu einer Verschiebung der Geschäftsausrichtung geführt: Von dem Antritt „B2C“ vollzogen viele Start-ups einen Kurswechsel hin zu „B2B“. Dieser Strategiewechsel führte auch zur Konsolidierung des FinTechs-Marktes.

Die strategische Ausrichtung der FinTechs beschrieb Klaus-Georg Meyer, Leiter Business & Technology Consulting Financial Services Deutschland bei Capgemini, im World Fintech Report (WFTR) im Jahr 2018 wie folgt: „Drei Viertel der FinTechs sehen ihr primäres Geschäftsziel in der Zusammenarbeit mit traditionellen Finanzfirmen. Daher ist es unerlässlich, dass beide ihre Geschäftsmodelle für die Kooperation miteinander öffnen, um gemeinsame Innovationen voranzutreiben und dabei das Vertrauen der Kunden weiterhin zu erhalten. Fehlt es an einem agilen und engagierten Kooperationspartner (egal von welcher Seite) könnte der Erfolg auf der Strecke bleiben“ (vgl. IT Finanzmagazin 2018).

Im WFTR 2019 gehen die Forderungen noch weiter: FinTechs und Banken müssen gemeinsam integrierte Marktplätze schaffen, die über den bisherigen Antritt einer Open-Banking-Strategie hinausgehen. „Open X“ sei diese wünschenswerte Form der nahtlosen Vernetzung und des intensiven Datenaustausches. Doch diese neue Form gemeinsamer Plattformen bedingt eine enge Zusammenarbeit, um die Vorteile realisieren zu können (vgl. Capgemini 2019).

Symbiose bilden: Potenziale gemeinsam nutzen

In der Natur stellt das Zusammenleben verschiedener Arten eine Symbiose dar, wenn der Lebensraum gemeinsam genutzt wird und dies jeweils einen Vorteil impliziert.

Eine Symbiose im Finanzsektor kann geschaffen werden, wenn Kooperationen nicht horizontal erfolgen, sondern diametral. Wenn ein etabliertes Kreditinstitut die Stärken eines FinTechs nutzt und die Kooperation auch für das Start-up mit positiven Effekten verknüpft ist, können Marktpotenziale gemeinsam gehoben werden, die vorher unerreichbar schienen. Neue Arbeits- und Denkweisen, agile Methoden und innovative Lösungsansätze der FinTechs ermöglichen eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und stellen gleichzeitig eine disruptive Energie dar. Aber auch die traditionellen Banken steuern im Zusammenspiel nicht unwesentliche Assets bei: Kundenzugang, der einhergeht mit Vertrauen und Reputation sowie Kapital, Know-how, Ressourcen im Allgemeinen oder auch Daten. Zudem sind der Vorsprung in Sachen regulatorische Konformität, Kontinuität und Stabilität die Mehrwerte, die ein etablierter, verlässlicher Player in die Kooperation mit einem FinTech einbringen kann.

Exkurs: InsurTechs

Die Versicherungsbranche erlebt derzeit ebenso die Verschmelzung traditioneller Geschäftsmodelle mit digitalen Anwendungslösungen. Dieser Markt wird von Start-ups und von etablierten Playern gleichermaßen neu belebt: junge Start-ups, die sich mit innovativen Leistungsangeboten direkt an Endkunden richten (Fokus: B2C, Abkürzung für „Business-to-Consumer“) oder junge Unternehmen, die in der Kooperation mit traditionellen Versicherungsunternehmen einen attraktiven Mehrwert sehen (Fokus: B2B-Modell, Abkürzung für „Business-to-Business“). Eine dritte Ausprägungsform der InsurTechs (Abkürzung von „Insurance Technology“) bildet der etablierte, traditionelle Versicherungssektor selbst: Mit der Gründung von eigenen Digitalversicherungen (zum Beispiel Ottonova wurde 2018 von der Debeka gegründet) oder als Company-Builder bzw. als Lean-Start-up (beide Varianten gelten als eine agile Methode des Innovationsmanagement) soll eine schnelle Erschließung von neuen Märkten realisiert werden.

Die Digitalisierung ist auch in der Versicherungsbranche als Haupttreiber des Wandels zu identifizieren und insbesondere bei den Ideen und Lösungen der InsurTechs zu erkennen:

Als Potenziale der digitalen Transformation im Versicherungssektor können die Nutzung von Künstlicher Intelligenz, um Kundenanforderungen effizienter abbilden und Prozesse automatisieren zu können oder auch das große Themenfeld „IoT“ (Abkürzung für „Internet of Things“) aufgeführt werden. Das „Internet der Dinge“ in Verbindung mit der Künstlichen Intelligenz erkennt beispielsweise durch die intelligente Verknüpfung von Daten und Algorithmen frühzeitig Risiken und offeriert bedarfsbezogene, individuelle Leistungsangebote.

Zu den jüngeren Geschäftsmodellen zählen Peer2Peer(P2P)-Versicherungen, On-Demand-Versicherung, Mikroversicherung sowie die „Usage-Based“-Versicherungen. Auch Abonnement-Varianten sind bereits in der Entwicklung.

Die Blockchain-Technologie zeigt voraussichtlich insbesondere im Bereich „Usage Based Insurance“ (Abkürzung: UBI) einen disruptiven Charakter: Neue verbrauchs- und verursachergerechte Versicherungs- und Pricingmodelle werden durch die neue, dezentrale Speichertechnologie möglich bzw. bestehende UBI-Modelle werden auf der Grundlage von Blockchain weiterentwickelt.

Eine weitere Umsetzungschance lässt sich im Rahmen des Betrugsmanagements durch den Einsatz von Blockchain-Technologie realisieren und die Betrugsprävention effizienter gestalten.

Exkurs: PropTechs

Der Immobiliensektor galt lange als „digitaler Spätzügler“: Analoge Strukturen und Prozesse wurden nicht oder nur unzureichend verändert und von digitaler Transformation der Branche konnte lange keine Rede sein. Doch durch den „Angriff“ ambitionierter Unternehmensgründer, die auch hier als Parallele zu der FinTech- und InsurTech-Szene zu erwähnen sind, erfuhr die gesamte Immobilienbranche eine gewisse Beschleunigung und Dynamik im digitalen Reifeprozess.

Die GAFAs: Die westliche BigTech-Bedrohung

Die größte Gefahr in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld stellt nicht mehr die Sparkasse im Geschäftsgebiet oder das mit attraktiven Konditionen am Markt agierende FinTech dar, sondern es sind die BigTechs: Die multinationalen Technologieunternehmen, die auch als „GAFA-Ökonomie“ den (lange im sicheren Hafen geglaubten) Finanzmarkt direkt angreifen. Die Abkürzung steht für die weltweit tätigen Unternehmen „Google“, „Apple“, „Facebook“ und „Amazon“.

Dass diese neue Konkurrenz die Erweiterung des Portfolios um Finanzmarktprodukte nicht nur als „Testballon“ initiiert, zeigen die Bemühung um Beantragung von Banklizenzen in den vergangenen Jahren und die Entwicklung eigener Payment-Produkte.

Diese Portfolio-Erweiterungen sollen die Wertschöpfungsketten der „Digital Giants“ vertiefen, den Kunden einen Mehrwert bieten und vor allem die Vormachtstellung an der Kundenschnittstelle weiterausbauen. Ein weiterer Aspekt, warum die Payment- und Banking-Initiativen so massiv von den GAFAs ausgebaut werden, liegt an der Relevanz der Kundendaten: So lange die Daten noch nicht real sind, sondern nur auf Such- und Informationsverhalten basieren, sind sie kein verlässlicher Schlüssel zur Hochrechnung auf das potenzielle Verhalten in der Zukunft. Erst wenn Kaufabschlüsse getätigt und Zahlungsströme ausgelöst werden, handelt es sich um verwertbare, reale Daten. Und nur diese tragen letztendlich zum Anstieg des Aktienkurses bei. Lesen Sie mehr zu dem Antritt der GAFAs in dem Interview mit Professor Dr. Key Pousttchi (vgl. Abschn. 4.1).

Die Besonderheit und existenzielle Gefahr in diesem Kontext darf nicht länger unterschätzt werden. Die GAFA-Unternehmen haben eine überdurchschnittliche Kundenreichweite und versuchen mit ihren kundenzentrierten Prozessen diese Kundenschnittstelle immer stärker zu besetzen. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, welche Banken, Sparkassen und Finanzdienstleister es schaffen, die Schnittstelle zum Kunden zu bewahren oder ob die Hoheit über diesen Zugang zugunsten der BigTechs verloren geht.

Die Kundenschnittstelle, die auch wichtige Kernvoraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb ist, muss mit geeigneten Maßnahmen „verteidigt“ werden.

Dass der Druck sich hier noch verstärkt, wird in Abschn. 1.2.4 deutlich.

Alibaba und Alipay: die BigTech-Bedrohung aus Fernost

1999 gründete Jack Ma den chinesischen Internetkonzern Alibaba. Das Amazon-Pendant aus Fernost hat die Online-Handelsplattformen für Unternehmen und für Endkunden um Cloud Computing-Services, Finanzdienstleistungen und Online-Bezahlsysteme erweitert. So konnte im Jahr 2019 der Umsatz erneut massiv ausgeweitet werden (vgl. IT Times 2019).

Eine wesentliche Bedeutung hat das konzerneigene Online-Bezahlsystem, das seit 2009 im chinesischen Markt etabliert wurde. Alipay profitiert von einem großen Nutzerstamm. Schließlich bezahlen über 520 Millionen Chinesen bereits mit dem Mobile Payment-Verfahren. Chinas zweitgrößte Bezahl-App WeChat Pay, die 2013 von dem konkurrierenden Internetkonzern Tencent entwickelt wurde, ist auch bereits von europäischen Einzelhändlern akzeptiert.

Bislang waren Alipay und WeChat Pay in Europa und speziell in Deutschland nur indirekt in Erscheinung getreten. Chinesische Touristen, die über die jeweiligen Payment-Konten verfügen, konnten bereits im stationären Einzelhandel mit der mobilen Bezahl-App bezahlen. Doch Europäern ohne chinesischen Pass war bislang der Zugang zu den chinesischen Finanzmarktprodukten nicht möglich. Dies wird sich mit der bereits im Jahr 2019 in Luxemburg beantragten und genehmigten Banklizenz voraussichtlich ändern. Ein Marktantritt in Europa durch Alipay wird in Kürze erwartet (vgl. Tagesschau 2019).

Die europäischen E-Geld-Lizenzen waren hier zentrale Puzzle-Stücke für die jeweilige unternehmenseigene Europastrategie. So erklärten im Jahr 2019 sowohl Alipay als auch WeChat Pay, ihre Dienstleistungen und Services auch europäischen Nutzern in Kürze anzubieten.

Systemrelevanz der BigTechs

Von Systemrelevanz wird gesprochen, wenn einzelne Banken im Rahmen einer wirtschaftlichen Schieflage, Kettenreaktionen auslösen und die Stabilität des Finanzmarkts gefährdet wird. Die Frage, welche sich im Kontext von der BigTech-Entwicklung stellt, wird in Zukunft an Relevanz gewinnen: Wie werden die Abhängigkeiten deutscher bzw. europäischer Banken von den GAFA-Technologieunternehmen und deren IT-Infrastruktur bewertet werden? Wenn zentrale Finanzprodukte nicht mehr von den Banken selbst entwickelt und dem Markt nicht mehr autark zur Verfügung gestellt werden, sondern auf Fremdleistungen der Technologieunternehmen zurückgegriffen wird, entwickeln sich neue, unfreiwillige Dependenz und aufgrund der überdurchschnittlichen Marktmacht potenzielle Risiken. Kann in Zukunft dieses Abhängigkeitsverhältnis (zum Beispiel die Einbindung von GAFA-Angeboten wie ApplePay oder GooglePay oder der Verlust der Kundenschnittstelle zugunsten der BigTechs) auch systemrelevante Folgen auslösen? Spätestens, wenn ein IT-Konzern Bestrebungen zu einem eigenen, weltweiten Währungsersatzprodukt hat, ist die Systemrelevanz zum Greifen nahe. In Abschn. 2.5.5 wird auf Facebooks Libra näher eingegangen.

1.2.4 Regulatorische Anforderungen: PSD2 als Schlüssel zur Plattformökonomie

Einordnung

Dieses Buch kann und will nicht den Anspruch erheben, die Regulatorik in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Allerdings müssen ausgewählte aufsichtsrechtliche Vorgaben, wie zum Beispiel die PSD2-Richtlinie, inhaltlich reflektiert werden, um Verständnis für den

Gesamtkontext und Entscheidungskompetenz bei Managern und Führungskräften aufzubauen. Nur so lassen sich offene, strategische Flanken schließen und fundierte Ableitungen für die Zukunft treffen.

Zielsetzung von PSD und PSD2

Seit der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 zielten sämtliche Maßnahmen der Finanzaufsicht darauf ab, die Stabilität des Finanzmarktes zu sichern bzw. dies durch zusätzliche Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung zu erhöhen. Mit der Veröffentlichung der ersten Zahlungsdiensterichtlinie der EU (Abkürzung PSD) wurde ein neues, zusätzliches Ziel der Aufsicht verfolgt: einen EU-weiten Binnenmarkt für den Zahlungsverkehr zu schaffen.

Die überarbeitete Richtlinie „PSD2“ setzt bei den Grundlagen von PSD an und will den Verbraucherschutz im EU-weiten Zahlungsverkehr verbessern, den europaweiten Wettbewerb erhöhen, Nichtbanken den Marktzutritt ermöglichen und vor allem Innovationen im Zahlungsverkehr fördern.

Plattformökonomie: Was konkret ändert sich mit PSD2?

Eine besondere Rolle nehmen hier die bisher nicht regulierten Drittanbieter (Third Party Provider = TPP) ein. Drittanbietern ist seitens der Kreditinstitute der Zugang zu sämtlichen Kontoinformationen des Kunden zu gewähren. Das bedeutet, eine Bank muss Zugänge zu ihrer Infrastruktur schaffen. Verbraucherrechte wurden durch die Umsetzung von PSD2 gestärkt und Kunden gewinnen dadurch Hoheit über ihre Daten.

Investitionen sind hier notwendig, um die Compliance-Vorgabe zu erfüllen, aber es müssen in jedem Kreditinstitut auch strategische Entscheidungen getroffen werden: Sollen nur Mindestanforderungen des Regulators umgesetzt werden oder ist ein Lösungsweg denkbar, der aus der regulatorischen Vorgabe ein neues Geschäftsmodell kreiert? Dann würde sich die reine Kostenperspektive von PSD2 zugunsten einer Monetarisierung verschieben. Um allerdings von einer Plattformökonomie profitieren zu können, müssen unternehmensinterne Voraussetzungen geschaffen werden: Nur offene und vernetzte Unternehmen, die eine digitale und kulturelle Transformation des eigenen Unternehmens erfolgreich gestaltet haben, können überhaupt an einem digitalen Ökosystem teilnehmen.

PSD2: ja oder nein zu „Open Banking“?

Da die EU-Richtlinie PSD2 den Finanzmarkt für Drittanbieter öffnet und sich dadurch die Branche zu einem offenen System entwickelt hat, etablierten sich bereits die Begrifflichkeiten „Open Banking“ oder auch „API-Banking“. „API“ als Abkürzung für „Application Programming Interface“ steht für eine Schnittstelle, die verschiedene Softwaresysteme oder Programme miteinander verbinden kann.

Eine Entscheidungshoheit oder Wahlmöglichkeit für Banken (ob sich Institute an einem Open Banking beteiligen wollen oder nicht) ist seitens der Gesetzgebung ausgeschlossen. Eine grundsätzliche Öffnung über Schnittstellen für Drittanbieter ist durch PSD2 vorgeschrieben. Nur die Intensität der Vernetzung und die damit verbundene Öffnung können Banken frei wählen.