

VORDENKER PIONIERE MACHER

André M. Bajorat · Harald Brock
Simon Oberle *Hrsg.*

Köpfe der digitalen Finanzwelt

Persönliches, Meinungen, Utopien

Köpfe der digitalen Finanzwelt

André M. Bajorat · Harald Brock · Simon Oberle
(Hrsg.)

Köpfe der digitalen Finanzwelt

Persönliches, Meinungen, Utopien

Hrsg.

André M. Bajorat
Hamburg, Deutschland

Harald Brock
Düsseldorf, Deutschland

Simon Oberle
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-29643-8 ISBN 978-3-658-29644-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29644-5>

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

© 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 HERAUSGEBER

Es ist an der Zeit, eine Zwischenbilanz nach mehr oder weniger 20 Jahren der Veränderung im Banking zu ziehen. Dies kann man auf fachlicher und technologischer Ebene tun. Wir als Herausgeber wollten eine zusätzliche Dimension mit hinzunehmen, die bisher nur selten betrachtet wird. Uns war wichtig, den Blick auf die Menschen und Erfahrungen hinter der Innovation, Dynamik und Neuausrichtung zu richten: die Köpfe der digitalen Finanzwelt.

Seit der Jahrtausendwende haben sich im deutschsprachigen Raum herausragende Personen herauskristallisiert, die die moderne Finanzwelt nachhaltig geprägt haben. Einige von ihnen haben Fintechs und Insurtechs aufgebaut und Millionen von Kunden gewonnen. Andere haben komplett neue Technologien und Geschäftsmodelle entwickelt, die die Finanzwelt revolutioniert haben. Wiederum andere haben etablierte Banken in die digitale Welt geführt, sie restrukturiert und zukunftsweisend aufgestellt. Alle sind Vordenker, Kämpfer und Brückenbauer für ein kundenzentriertes Banking.

Wir als Herausgeber sind froh, dass wir viele dieser prägenden Menschen für unser Buch gewinnen konnten. Für die Zusammenarbeit und die Arbeit, die in die Artikel geflossen sind, möchten wir uns herzlich bei unseren Autoren und ihren mitwirkenden Mitarbeitern bedanken.

ANDRÉ M. BAJORAT
DR. HARALD BROCK
SIMON OBERLE



ANDRÉ M. BAJORAT ist seit fast 25 Jahren in der deutschen Digitalwirtschaft zu Hause. Über die Stationen SK Online, Star Finanz, giro pay und Number Four kam er 2012 als Business Angel zu figo. Das Unternehmen führte er von 2014 bis August 2018 als CEO von einer B2C App zu einem von der BaFin regulierten Banking as a Service Provider. Er ist zudem Gründer und Herausgeber des erfolgreichen Branchen-Portals paymentandbanking.com, Podcaster, Investor (figo, finleap, fincompare, Pensio, Vantik, Loanlink, meine Studentenfinanzierung, Sparkdata, Weddyplace, nufin, portify), Mitglied im Fintech Rat des Bundesfinanzministeriums und international gefragter Speaker. Inhaltliche Schwerpunkte sind Banking, Payment, Mobile, Fintech und API-Banking. Außerdem ist er Mit-Initiator und Ausrichter der Wahl zum „Fintech des Jahres“ sowie der Eventreihen „Bankathon“, „Payment-Exchange.de“, „Banking-Exchange.de“ und „Transactions.io“.



DR. HARALD BROCK studierte Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen. Sein Masterstudium schloss er als Bester seines Jahrgangs ab. Viele Themen, mit denen sich Harald heute beschäftigt, leiten sich aus seiner Promotion „Shared Value in der Geschäftspolitik von Finanzdienstleistern“ ab. Vor seinem Studium absolvierte er eine Ausbildung zum Bankkaufmann, die er als Landesbester beendete. Nach dem Studium arbeitete er zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Gründerzentrum. Hier entstand seine Leidenschaft für innovative Start-ups. Dann zog es ihn zurück in die Finanzwelt, wo er Direktor für die Bereiche Vertriebssteuerung, Marketing und Service Center wurde. Heute ist er Geschäftsführer von investify, einem Anbieter für Bankensoftware, Aufsichtsratsmitglied der Cowork AG und Lehrbeauftragter für Strategisches Management. Harald ist zudem Initiator, Autor und Herausgeber zahlreicher Veröffentlichungen.



SIMON OBERLE begleitet seit mehr als 13 Jahren in verschiedenen internen und externen Positionen Projekte in Banken. Der gelernte Bankkaufmann schloss sein Studium der Betriebswirtschaftslehre als Jahrgangsbester ab. Bereits sehr früh beschäftigte er sich mit der Optimierung von Prozessen und Strukturen in Finanzdienstleistungsunternehmen. Seine Begeisterung für die Digitalisierung und die Chancen, die durch neue Geschäftsmodelle und Technologien entstehen, wurden vor allem durch die Beratungstätigkeiten bei Sopra Steria geprägt. Er baute sowohl die Strategie- und Managementberatung Sopra Steria NEXT als auch die Digilabs in Deutschland auf. Seine Schwerpunkte, die er auch als Speaker und Autor verfolgt, liegen in der Etablierung von Strategien für den Aufbau neuer Geschäftsfelder sowie in der Steigerung der Innovationsfähigkeit von Banken. Diese Fähigkeiten bringt er aktuell als Senior Manager Strategy in der ING-DiBa AG ein.

INHALTS- VERZEICHNIS

STRATEGIE & INNOVATION

DR. MARKUS PERTLWIESER , <i>CDO Privatkunden Deutsche Bank</i>	2
Digitale Transformation	
VALENTIN STALF , <i>CEO & Gründer N26</i>	12
Internationalisierung	
LAURA WIRTZ , <i>Head of Strategy & Business Development ING</i>	22
Agile Organisationsstrukturen	
DR. PETER BOSEK , <i>CEO Erste Bank Österreich</i>	28
Digitale Ökosysteme	
RAMIN NIROUMAND , <i>Geschäftsführer & Gründer finleap</i>	36
Wachstum & Skalierung	
PATRICK MEISBERGER , <i>Managing Partner CommerzVentures</i>	44
Investitionsstrategien	
MICHAEL F. SPITZ , <i>CEO Main Incubator</i>	52
Technologieorientierte Strategien	
FRANK SCHWAB , <i>Gründer FinTech Forum</i>	60
Timing & Momentum	
MARIANNE WILDI , <i>CEO Hypothekbank Lenzburg</i>	70
Digitalisierung als Regionalbank	
SIMON OBERLE , <i>Senior Manager Strategy ING</i>	80
Innovation Labs	
DR. HARALD BROCK , <i>Geschäftsführer investify</i>	88
Analoge Ökosysteme	

VERTRIEB & PRODUKTE

DR. JOACHIM SCHMALZL , <i>Geschäftsführendes Vorstandsmitglied DSGVO</i>	100
Omnichannel Banking	
RAFFAEL JOHNEN , <i>CEO & Gründer Auxmoney</i>	110
Plattformen im Vertrieb	
ARNULF KEESE , <i>CDO DKB</i>	118
Digitale Kundenbeziehungen	
TOMAS PEETERS , <i>Geschäftsführer BauFi24</i>	130
Kundenschnittstelle	

DR. TAMAZ GEORGADZE , <i>CEO & Gründer Raisin</i>	142
Produktinnovation	
STEPHAN HELLER , <i>CEO & Gründer FinCompare</i>	152
Digitalisierung im Firmenkundengeschäft	
ARNO WALTER , <i>Bereichsvorstand Commerzbank</i>	162
Digitalisierung im Wertpapiergeschäft	
KARL M. SCHMIDT , <i>Vorstandsvorsitzender Quirin Privatbank</i>	172
Demokratisierung der Geldanlage	
MICHAEL B. BUSSHAUS , <i>Geschäftsführer & Gründer justTrade</i>	182
Online Brokerage	
MARCO RICHTER , <i>Co-Founder wealthpilot</i>	194
Digitalisierung im Wealth Management	
ERIK PODZUWEIT , <i>Geschäftsführer & Gründer Scalable Capital</i>	206
Automatisierung der Geldanlage	
SIMON BRUNKE , <i>CEO & Gründer Exporo</i>	214
Crowdinvesting	
DR. CHRISTOPHER OSTER , <i>CEO & Gründer CLARK</i>	222
Insurance Experience	
BERND WITTKAMP , <i>Vorsitzender der Geschäftsführung Star Finanz</i>	232
Mobile Banking	

ABWICKLUNG & INFRASTRUKTUR

FRANK JORGA , <i>CEO & Gründer WebID</i>	246
Digital Ident	
THOMAS GROSSE , <i>Chief Banking Officer N26</i>	256
Datennutzung im Banking	
ANDRÉ M. BAJORAT , <i>Gründer paymentandbanking.com & Figo</i>	266
Open Banking	
MIRIAM WOHLFARTH , <i>Geschäftsführerin & Gründerin RatePAY</i>	274
Digitale Prozessstrecken	
DIRK BULLMANN , <i>Leiter EZB Innovationsteam</i>	284
Digitale Marktinfrastruktur	
MARC-ALEXANDER CHRIST , <i>Gründer SumUp</i>	296
Bezahlinfrastruktur	

STRA
INN

STRATEGIE & INNOVATION

#NoTwoSpeedOrganisation
 #NeedForClassicalBanking
 #SeparateDigitalAttacker



*» Noch haben die Banken es selbst in der Hand,
 in der Digitalisierung zu den Gewinnern zu gehören. «*

Dr. Markus Pertlwieser

- ist seit 2015 Chief Digital Officer (CDO) für die Privatkundenbank der Deutsche Bank AG, Leiter des Bereichs Digital Ventures und Mitglied des Vorstands der der DB Privat- und Firmenkundenbank
- verantwortet die Digitalstrategie und die digitale Transformation der Privatkundenbank
- versteht, dass Banken am Ende eines langen Zyklus' daran arbeiten, im klassischen Bankgeschäft die Dinge noch ein bisschen richtiger zu machen
- versteht nicht, wenn deshalb die richtigen Dinge nicht gemacht werden – und Banken damit die Chancen der Digitalisierung verpassen
- sieht künftig nur zwei Arten von Banken: Plattformanbieter mit Kundenverbindung oder Produkt-/Technologielieferanten mit Skaleneffizienz („bank as a service“) – wobei erstere viel besser verdienen
- war sieben Jahre lang Berater bei McKinsey für Banken und Versicherungen
- hat an der Universität Karlsruhe Wirtschaftsingenieurwesen studiert und wurde 2004 an der Universität Kassel promoviert (Thema: Aktien-Rückkaufprogramme)



DR. MARKUS PERTLWIESER

Persönliches: Was macht Sie fit für die digitale Transformation?

Mein Methoden-Know-how durfte ich in meinen Jahren bei McKinsey lernen. Meine Mentoren Michael Ollmann und Cornelius Walter haben mir beigebracht, immer vom Kunden aus zu denken und ein tragfähiges Netzwerk zu knüpfen. Meine Maxime seither: „Strategie ist nicht alles, aber ohne Strategie ist alles nichts“.

Das digitale Biotop, in dem ich arbeite, haben vier Führungspersönlichkeiten der Deutschen Bank möglich gemacht: Rainer Neske, Christian Sewing, Frank Strauß und Karl von Rohr. Sie gaben die Fahrpläne frei für das Bankgeschäft in einer digitalen Welt.

Gebaut wurde das Biotop dann von der Schwarmintelligenz in der Digitalfabrik der Deutschen Bank, die ich gemeinsam mit meinem Schweizer IT-Partner René Keller gegründet habe. Für Keller waren agile Teams längst selbstverständlich, bevor sie selbstverständlich waren – und nichts war ihm fremder als das Denken in Abteilungskategorien.

An der Werkbank in der Digitalfabrik habe ich zusammen mit einem „Team of Teams“ gestanden, den Digitalfabrik-Pionieren Jana Brendel, Thomas Brosch, Alexander Chantre, Shivaji Dasgupta, Oliver Dreiskämper, HC Fuchs, Michael Koch, Andreas Kramer, Jan-Peer Laabs, Frank Pohlgeers, Jared Preston, Mirjam Pütz, Markus Steiff, Fred Schuster, Jürgen von der Lehr, Andre Tacke, Sven Weber und Frank Wiesner und ihren Teams.

Ich bin in der glücklichen Lage, die Strategie einer digitalen Plattform der Deutschen Bank mit einigen Professoren von US-Elitehochschulen besprechen zu können, deren Arbeit mich

unglaublich inspiriert hat und die zu den Besten ihres Fachs gehören: Geoffrey Parker, Dartmouth College, Autor des Buches „Platform Revolution“ und Vordenker der Plattform-Theorie sowie Andrew McAfee und Eric Brynjolfsson, Co-Directors der MIT „Initiative on the Digital Economy (IDE)“.

Von Beginn an war ich ein Fan der Partnerschaft mit Fintechs und ihren Gründern. Sie waren für mich stets mehr Technologiepartner als Konkurrenten aus der Finanzszene. Mit ihnen bauen wir digitale Produkte und Dienstleistungen und füllen unsere Plattform-Strategie mit Leben – in gemeinsamen Teams, buchstäblich unter einem Dach. Stellvertretend für viele andere: André M. Bajorat und Figo bei MultiBanking sowie Tim Sievers und Deposit Solutions beim Einlagenmarktplatz „Deutsche Bank ZinsMarkt“.

An Holger Friedrich, dem Multi-Unternehmer und Gründer der Technologieberatung Core SE, schätze ich ungemein dessen Anregungen zu neuen Geschäftsmodellen in Kombination mit Spitzentechnologie „made in Germany“.

Die digitale Identitätsplattform Verimi ist für mich die notwendige europäische Infrastruktur für neue Geschäftsmodelle und ein „digitales Bürgertum“. Und sie ist die Antwort europäischer Konzerne auf den Angriff der Bigtechs aus Übersee. Bei Verimi werden klassische Wettbewerber zu Partnern, ganz so wie die Digitalisierungstheorie es prophezeit: „Frenemies“.

Und schließlich prägt mich meine schwäbische Heimat. Regionaltypische Eigenschaften wie Fleiß, Ehrgeiz und Disziplin helfen mir beim lebenslangen Lernen. Reaktionsschnell und beweglich macht mich meine Liebe zum Tischtennis – nicht von ungefähr der Lieblingssport vieler Start-ups.

Meinungen: Können Banken den kulturellen Wandel mit den aktuellen Mitarbeitern und Strukturen schaffen?

Kannibalisieren Sie sich! Oder warum Organisationen mit zwei Geschwindigkeiten bei der Digitalisierung wohl scheitern werden

Die Digitalisierung wird auch die vierte industrielle Revolution genannt. Zum Wesen jeder Revolution gehört, dass sie nicht das Bestehende einfach verbessert, sondern etwas vollständig Neues schafft.

Die Banken, wie andere Industrien auch, sind am Ende eines sehr langen Innovationszyklus' angelangt. Sie suchen nun den richtigen Weg, um am Beginn eines neuen Zyklus' – in der Digitalisierung, der vierten industriellen Revolution – erfolgreich zu bleiben.

Das Problem: Zu Beginn eines solchen Innovationszyklus' braucht ein Unternehmen andere, neue Fähigkeiten und Strukturen, andere Ziele und eine andere Kultur als an dessen Ende. Welche das sind, dazu kommen wir gleich.

Viele Ratgeber empfehlen deshalb, für die Digitalisierung in den Banken zwei Geschwindigkeiten zuzulassen: einen schnellen agilen Teil, der ein neues digitales Geschäftsmodell entwickelt, und einen Teil, der das klassische Bankgeschäft betreibt, wie gewohnt präzise und sicher, aber dafür etwas langsam und schwerfällig. „Two speed organisation“ nennen das die Berater. Klingt plausibel, könnte sich für die Banken aber dennoch als der falsche Weg erweisen. Und am Ende dazu führen, dass ihre digitale Transformation scheitert.

Die Saat des Scheiterns sogenannter two speed organisations ist meiner Meinung nach angelegt im deutlichen Gegensatz der Fähigkeiten, die eine Bank, ein Unternehmen am Ende und am Anfang eines Innovationszyklus' braucht. Hier eine Auswahl der sich widersprechenden Anforderungen:

	Klassisch	Neu
	Ende Innovationszyklus	Beginn Innovationszyklus
Mindset	Die Dinge richtig machen	Die richtigen Dinge machen
	Perfektion	Innovation
	Fehler vermeiden	Chancen nutzen
Fokus Strategie	Produktbrille + Branchenfokus	Kundenbrille + Erlebnis für den Kunden
	Differenzierung vs. Wettbewerber	Mehrwert durch Partnerschaften
	Singuläre, sichere Wetten	Bündel von Möglichkeiten
Produkt	Reife hoch	Reife gering/MVP
	Weiterentwicklung inkrementell/linear	Weiterentwicklung sprunghaft/exponentiell
KPI Strategie	Kurzfristige Gewinnsteigerung bes. durch Kostensenkung	Nutzergewinnung und langfristiges Wachstum/ neue Märkte
	Aufwand minimieren	Ergebnis maximieren
	Effiziente Allokation interner Ressourcen	Effektives Zusammenspiel externer Partner
	5-Jahresplan	Seed, Series A/B/C/D
Organisation	Funktionen, vertikal organisiert	Team of Teams, horizontal organisiert
	Straffe Führung (command & control)	Vorbild und stark machen (role modeling & empowerment)
	Management	Leadership

Diese Liste gibt schon die notwendige, aber noch keine hinreichende Erklärung, warum sich klassische Unternehmen aller Branchen mit der Digitalisierung schwertun.

Für Finanzdienstleister kommt noch eine schwerwiegende Hürde für Innovationen hinzu: die Finanz- und Bankenkrise. Seit mehr als zehn Jahren optimieren die Banken im Kampf gegen sinkende Erträge und Gewinne ihre Profitabilität. In diesen Jahren haben sie jene Fähigkeiten gestärkt, die in der klassischen Welt – am Ende des Innovationszyklus – gebraucht werden. Ihre gesamte Organisation ist darauf ausgerichtet, die negativen Folgen der Krise zu bewältigen und in bewährten Bahnen weiter erfolgreich zu wirtschaften. Besonders fatal: Je länger die Krise anhält, desto schneller gehen jene Eigenschaften verloren, die die Banken bräuchten, um in der neuen Welt zu bestehen und in der Digitalisierung Erfolg zu haben.

Eine bittere Mischung – aber eine, mit der nicht nur Banken konfrontiert sind. Auch die Autobranche mit dem Dieselskandal oder die Energieversorger mit dem Ausstieg aus Kernkraft und Kohle haben Krisen, die den Übergang ins digitale Zeitalter massiv behindern.

Was also könnten, nein müssten die Banken jetzt tun? Eine Antwort darauf ist die „two speed organisation“: Die Institute, so die Ratgeber, sollen beides tun, also einerseits bestehendes Geschäft rasch und umfassend digitalisieren, und andererseits die Chancen der vierten industriellen Revolution zum Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle und Ertragsquellen nutzen. Hier der klassische Bankapparat, der den Cashflow sichert, und dort der innovative Teilbereich, der daran arbeitet, die Zukunft zu erschließen.

Es spricht aber viel dafür, dass dies genau die falsche Antwort für das Dilemma der Bankbranche sein könnte. Meiner Meinung nach wird vielmehr umgekehrt ein Schuh daraus: Was die Finanzinstitute jetzt brauchen, ist eben gerade nicht das EINE Unternehmen mit den ZWEI Geschwindigkeiten, sondern sie müssen sich aufspalten in ZWEI separate Unternehmen mit jeweils EIGENER Geschwindigkeit. Warum?

Erstens braucht es weiter die klassische Bank, die bewährte Produkte und Prozesse konsequent digitalisiert, ordentlichen Cashflow erwirtschaftet und nach den herkömmlichen Maßstäben gesteuert wird. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass es künftig insgesamt deutlich weniger Banken geben wird.

Und zweitens braucht es einen digitalen Angreifer, der unabhängig agiert, in eigener Rechtseinheit firmiert und der sich ganz dem Geschäft im Rahmen des neuen Innovationszyklus‘ widmet. Idealerweise hat dieser Angreifer externe Partner, die sich mit Technologie auskennen. Er arbeitet schnell und flexibel und durchaus fern vom üblichen Bankgeschäft. Ein Plattformunternehmen, bei dem Kundenzuwachs vor kurzfristiger Profitabilität geht, das grundlegend Neues ausprobiert und bei dem vom vielen Neuen auch einmal etwas scheitern darf.

Die einander entgegenstehenden Anforderungen für das klassische und neue Bankgeschäft „erzwingen“ förmlich eine strikte Trennung der beiden Teile, denn...

- ...misst das Management das neue Geschäftsmodell an den Maßstäben des klassischen wie Umsatz, Ertrag oder Eigenkapitalrendite, dann wird das neue Geschäftsmodell nie sein wirkliches Potenzial bei Kundenzuwachs oder künftigen Erträgen entfalten;
- ...im klassischen Unternehmen sind die Arbeitsabläufe perfekt aufeinander abgestimmt und maximal optimiert. Für Ausprobieren, für Experimente ist in diesem engen Korsett kein Platz – zumindest nicht, ohne dass die bewährten Arbeitsabläufe nachhaltig gestört werden;
- ...die Menschen, die im klassischen Unternehmen gut arbeiten, „Nestwärme“ finden und sich wohl fühlen, verzweifeln häufig an den neuen Arbeitsformen und gehen verloren. Das gilt mit umgekehrten Vorzeichen übrigens auch für jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit neuen Arbeitstechniken gestartet sind – sie empfinden das „Alte“ oft als bleiern, als nicht zeitgemäß und einengend;
- ...wegen der strukturellen Unverträglichkeiten tendiert das „Alte“ regelmäßig dazu, das „Neue“ zu zerstören oder wenigstens zu marginalisieren.

Bei der organisatorischen, finanziellen und mentalen Trennung der klassischen Bank vom digitalen Angreifer muss man entsprechend sauber arbeiten. Ein Beispiel aus einer anderen Industrie macht klar, wo die Grenze zu ziehen wäre:

Wenn etwa die Autoindustrie den Verbrennungsmotor schrittweise durch den Elektromotor ersetzt, kann sich das im Rahmen des klassischen Geschäftsmodells abspielen. Denn letztlich wird immer noch ein Auto geplant, produziert und an Endkunden verkauft – geändert hat sich der Antrieb.

Den Rahmen der herkömmlichen Autofabrik sprengt allerdings eine Mobilitätsplattform, wie sie etwa von Uber oder auch mit

Free Now/Drive Now von BMW und Daimler betrieben wird. Hier geht es um ein ganz neues Geschäftsmodell mit neuer Ertragsquelle. Es ist nicht länger der Unternehmenszweck, ein Auto für den Endkunden zu bauen und zu verkaufen, sondern es geht darum, die Mobilität neuer Zielgruppen von A nach B zu organisieren. Die Autos dafür kann man stellen – wenn sie denn gut sind – aber das ist, wenigstens in der Zukunft, kein Muss. Wenn eine solche Mobilitätsplattform von den Ingenieuren betrieben werden müsste, die Diesel- oder auch Elektroaggregate bauen und immer weiter perfektionieren – der Erfolg der Mobilitätsplattform im Markt bliebe mit Sicherheit aus.

Analog zum Beispiel des Elektromotors kann etwa eine digitale Vermögensverwaltung (wie ROBIN der Deutschen Bank) durchaus im Rahmen der klassischen Bank konzipiert, gebaut und vertrieben werden. Zwar sind hier im Wesentlichen ETFs und Algorithmen für den Kunden am Werk, aber im Kern bleibt es eine Vermögensverwaltung wie Banken sie seit Jahrzehnten für private Kunden anbieten.

In ein neues, von der klassischen Bank klar getrenntes Plattform-Unternehmen gehört dann vernünftigerweise ein Open-Banking-Angebot, das sich von der Herstellung eigener Bankprodukte weitgehend löst – in Analogie zur Mobilitätsplattform der Automobilunternehmen. Ein solches Open-Banking-Angebot stellt dem Kunden tatsächlich das beste Angebot zusammen, auch wenn es nicht im eigenen Hause „gebaut“ wird. Zu „Open Banking“ gehören mobilfähige Angebote, digitales Bezahlen, ein virtueller Safe, Kontoaggregation, also Konten bei unterschiedlichen Banken mit einer App einzusehen und zu steuern, oder auch ein Einlagenmarktplatz, wo man an einem Ort zwischen den Zinsangeboten unterschiedlicher Banken auswählen kann. Dazu gehören dann auch Dienste, die schon über das Bankgeschäft hinausweisen, wie etwa die Anbindung eines externen Vertragsoptimierers oder einer Steuersoftware. Die Produktverantwortlichen in den klassischen Banken, die jahrzehntelang eigene Bankprodukte „gebaut“ und vertrieben haben, werden sich wohl nur in seltenen Fällen damit anfreunden können, im Dienste der Kunden auch oder gerade fremde Produkte auf die Plattform zu geben – und seien sie auch noch so gut.

Utopien: Wie können Banken aus eigener Kraft Gewinner der Digitalisierung sein?

Eine Utopie – also eine „Idee ohne reale Grundlage“, wie der Duden weiß – habe ich nicht zu bieten. Ich beschäftige mich lieber damit, Ideen Wirklichkeit werden zu lassen. Und ich wage die Prognose, dass im neuen Innovationszyklus gerade die Banken gewinnen werden, die sich strategisch in zwei separate Unternehmen aufteilen und ihren Kunden dann gleichberechtigten Zugang zu ihrem klassischen und ihrem neuen Angebot geben.

Ja, das wäre damit das Plädoyer für die in der Branche so gefürchtete „Kannibalisierung“ der beiden getrennten Angebote. Denn nur wer zulässt, dass sich die Kunden unter diesen beiden konkurrierenden Angeboten frei entscheiden können, tut das, was die Bankenbranche immer für sich in Anspruch nimmt: Er stellt den Kunden wirklich in den Mittelpunkt. Und allein das garantiert im Zeitalter der Digitalisierung den Erfolg. Zum Verständnis noch mal der Blick auf die Autobranche: Nur wenn die klassischen Autobauer ihren Kunden auch ihre Mobilitätsplattform unabhängig und gleichberechtigt anbieten, wahren sie in der Digitalisierung ihre Chancen, auch dann auf der Gewinnerseite zu stehen, wenn in der Zukunft der Kauf und Besitz eines Autos zugunsten der zeitweiligen Nutzung von Mobilität ganz in den Hintergrund treten sollte.

Die Antwort auf die Frage nach einer nachhaltigen Digitalisierung der Finanzindustrie und der Schlüssel zum Erfolg in der digitalen Revolution liegen nach meiner Überzeugung also gerade nicht in „two speed organisations“ sondern in der strikten Trennung des klassischen Bankgeschäfts und des digitalen Neuen. Oder, um auch hier im Bild der Autoindustrie zu bleiben: Wer ein Auto baut, bei dem die linken Räder schneller und agiler unterwegs sind als die rechten, der darf sich nicht wundern, wenn er am Ende immer im Kreis fährt.

#Futureofbanking
#lovebanking
#nobullshit



» Vertrauen stoppt heute nicht an der Grenze. Will man im digitalen Zeitalter erfolgreich sein, muss man global denken. Branchen wie die Musikindustrie (Spotify) oder Mobility (Uber) und andere haben das in den letzten zehn Jahren vorgemacht. Dieser Trend eröffnet enorme Chancen in der Finanzbranche. «

Valentin Stalf

- ist Mitbegründer und CEO von N26
- baut seit der Gründung im Jahr 2013 N26, die erste globale Bank, die Kunden lieben. N26 hat Banking von Grund auf neu gedacht und ist heute Vorreiter im Digital Banking weltweit. N26 hat über fünf Millionen Kunden in 26 Ländern in Europa und den USA und hat Büros in Berlin, Barcelona, Wien und New York City. N26 beschäftigt heute über 1.400 Mitarbeiter und hat mehr als 600 Millionen Euro Kapital von internationalen Investoren eingesammelt.
- Heute zählt N26 zu den Top-10-Start-ups in Europa und Top-10-Fintechs weltweit
- ist seit 2018 Mitglied des Universitätsrats an der Wirtschaftsuniversität Wien
- arbeitete vor der Gründung von N26 als Entrepreneur-in-Residence bei Rocket Internet, einem Internet Inkubator mit Hauptsitz in Berlin und Aktivitäten in vielen Ländern
- schloss seinen Bachelor in BWL und Management sowie sein Masterstudium im Rechnungswesen und Finanzen an der Universität St. Gallen ab

VALENTIN STALF

Persönliches: Was war für Sie erfolgsentscheidend, um ein international erfolgreiches Unternehmen aufzubauen?

Die richtigen Talente für das Team zu finden, ein klarer Schwerpunkt auf den Kundenbedürfnissen sowie der Aufbau guter Beziehungen zu Partnern und Stakeholdern, das sind nur einige der wichtigen Faktoren, auf die sich ein erfolgreicher Unternehmer konzentrieren sollte. Für mich lag der Schlüssel zum Erfolg schon immer in der Kombination der richtigen Leute und einem besonderen Schwerpunkt auf den Kundenwünschen.

Mein erster Vollzeitjob nach dem Studium wies mir die Richtung für meine zukünftige Karriere: Statt Beratung oder Investmentbanking, der Aufbau neuer Unternehmen bei Rocket Internet. Ich hatte die Möglichkeit, an mehreren Projekten mitzuarbeiten, einige davon im Bereich Fintech (Paymill und Payelevel) und erhielt dadurch einen ersten Einblick in die Start-up-Welt und ein erstes Gefühl dafür, wie weit die Finanzbranche der Digitalisierung hinterherhinkt. Diese Erfahrung ergänzte sich mit meiner Zeit als Praktikant im Investment Banking und der Beratung. Dort konnte ich kennenlernen, wie in einem dynamischen, aber sehr traditionellen Umfeld gearbeitet wird. Augenöffnend für mich war sicher die Erfahrung mitzuerleben, wie man mit einem herausragenden Team, Kapital und einer Idee innerhalb von wenigen Monaten ein kleines Unternehmen aufbauen kann, die Industrien neu denken und schon nach kurzer Zeit hunderte Mitarbeiter haben und traditionellen Unternehmen ordentlich Konkurrenz machen kann. Apps, Smartphone und die Digitalisierung insgesamt haben es

ermöglicht, sich viel schneller mit den besten Produkten durchzusetzen. Die Barrieren, in Märkte einzutreten, sind deutlich gesunken und die Innovationszyklen deutlich kürzer. Entscheidend ist daher, zu verstehen, wie man ein Unternehmen baut, das fortlaufend digital lernt. Ein wichtiger Einfluss für meine spätere Laufbahn waren meine frühen Erfahrungen mit dem Aufbau von verschiedenen Unternehmen.

Außerdem wurde mir damals klar, wie schwer es Großunternehmen fällt, auf digitale Prozesse umzusteigen. Wer nicht am Puls der Zeit bleibt, fällt sofort zurück. Die Digitalisierung bietet ganz neue Möglichkeiten, insbesondere ist das Smartphone eine tägliche Schnittstelle zum Kunden, die Chance dem Kunden viel näher zu sein als noch vor wenigen Jahren. Aber auch innerhalb des Unternehmens hat die Digitalisierung, insbesondere in den letzten Jahren, Prozesse komplett neu definiert. Ich habe aus erster Hand erfahren, wie man mit digitalen Geschäftsmodellen seinen Kunden rund um die Uhr nah sein kann und diese Nähe in Geschäftsvorteile umsetzt. Zusätzlich wurde mir damals klar, dass die Digitalisierung das beste Produkt gewinnen lässt. Traditionelle Player, die durch die schnelleren Produktinnovationszyklen den Anschluss verlieren, können sich nicht mehr durch bekannte Marken retten. Viele dieser Probleme sind besonders in der Finanzbranche sichtbar geworden, weil der digitale Fortschritt Kundenbedürfnisse und folglich Produkterwartungen noch stärker verändert hat als in anderen Branchen und weil die Umsetzung im Retailbanking besonders langsam voranschreitet.

Das wurde insbesondere in den folgenden Bereichen im Retailbanking sichtbar: Alle Produkte sahen gleich aus (sehr geringe Produktdifferenzierung), Mangel an Transparenz bei Preisen und Angeboten und nicht akzeptable digitale Nutzererfahrungen (viele digitale Prozesse im Banking tragen heute noch die Handschrift einer Zeit ohne Smartphones und Internet). Verstärkt durch den Mangel an global positiv besetzten Marken gab und gibt es noch immer viele unzufriedene Kunden. Weiter waren Banken stärker auf interne Prozesse und Ziele fokussiert als auf die Kundenwünsche. Dafür verantwortlich war das schwierige Umfeld nach der Finanzkrise 2008. Die Zinsen sanken und den Banken fiel es schwer, ihren Umsatz auf dem bisherigen Niveau zu halten. Daher setzten die meisten traditionellen Banken auf Kostenmanagement statt Innovation. Es ist nicht wirklich überraschend, dass sich ihre Produkte kaum verändert haben, da ihnen die Kapazitäten fehlten, um sich der digitalen Transformation zu widmen. Meine ersten beruflichen, gemischt mit den persönlichen Erfahrungen als Kunde haben einen starken Ausschlag für die Gründung eines Unternehmens im Retailbanking gegeben. Dazu kommt, dass Retailbanking eine der größten

Branchen der Welt repräsentiert. Für uns war die Zeit reif, eine Branche neu zu gestalten. Unser Denkansatz: „Nimm ein leeres Blatt und gestalte Retailbanking ohne Restriktionen, so wie es heute sein sollte“ – ohne Altlasten, ohne Grenzen, einfach die Wünsche des Kunden in den Mittelpunkt stellen.

Zu unserem späteren Erfolg hat auch beigetragen, dass ich früh sehen konnte, wie wichtig das richtige Team ist und wie es diversen und internationalen Teams gelingt, absolute Top-Resultate zu erzielen. Um Themen neu zu denken und sich über die eigenen Vorurteile oder Gewohnheiten hinwegzusetzen, sind das Team und auch das richtige Umfeld entscheidend. Die langjährige Freundschaft zwischen Maximilian und mir diente als ausgezeichnete Grundlage für die Bildung des richtigen Teams um uns herum, da wir auf Vertrauen und langfristige Beziehungen bauen konnten.

Ich glaube, dass man mit jedem neuen Job, mit jedem neuen Schritt etwas lernt, das einen zum nächsten Ziel führt. Jede Erfahrung, die ich in der Vergangenheit gemacht habe, hat letztendlich zur Gründung von N26 geführt. Alle diese Faktoren setzen aber immer viel harte Arbeit voraus, jeder, der an einer erfolgreichen Gründungsgeschichte mitarbeiten durfte, muss Herausragendes leisten und viel in den möglichen Erfolg investieren. Dieser Erfolg hängt schlussendlich aber nicht nur von der Arbeitsleistung und dem Fleiß ab, diese sind Grundvoraussetzungen ohne die nichts möglich ist. Mindestens genauso wichtig sind der richtige Zeitpunkt und viel Glück auf dem Weg zum Erfolg.

Heute bauen wir Lösungen, die unseren Kunden mehr Freiheit geben und ihnen helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das hat uns von Anfang an angetrieben. Viele sehen die Bankenbranche als stark reglementierten Sektor mit hohen Eintrittsbarrieren. Für uns bot genau das die perfekte Umgebung, um als neues Unternehmen erfolgreich zu sein.

Meinungen: Was braucht man für die erfolgreiche Internationalisierung eines Fintechs und warum scheitern so viele?

Es sind verschiedene Faktoren zusammengekommen, die dafür sorgen, dass Fintechs auf internationaler Ebene florieren und expandieren. Das gilt allerdings auch für viele andere Branchen. Statt auf die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Expansion, wie beispielsweise die Marktgröße und die Erfüllung von Kundenwünschen, einzugehen, widmet sich dieser Abschnitt den weicheren Erfolgsfaktoren, die oft nicht beachtet werden.



Talent. Erfolgreiche internationale Expansion erfordert immer internationale Talente und Marktkenntnisse. Um im Ausland erfolgreich zu sein, muss man die Märkte und die Bedürfnisse der Kunden in anderen Ländern wirklich verstehen. Hierzu werden geeignete Talente mit den richtigen Kenntnissen und einer passenden Denkweise benötigt. Der Standort Berlin hat sich für uns als großartiger Standort erwiesen, der uns eine relativ einfache Rekrutierung von internationalen Talenten ermöglicht. Hier ist insbesondere entscheidend, dass es in Berlin schon seit mehr als zehn Jahren größere Internetunternehmen gibt. Dadurch fällt es leichter, die Talente mit der richtigen Erfahrung zu finden. Darüber hinaus hat Berlin eine sehr hohe Lebensqualität und einen internationalen Ruf, der auch in den USA sowie Asien und Australien Strahlkraft hat. Ein attraktiver Standort ist eine Voraussetzung, aber noch wichtiger ist der absolute Fokus des Managements auf Recruiting. Die richtigen Talente anzusprechen und für das eigene, meist noch sehr kleine Start-up zu motivieren, sind entscheidende Punkte, insbesondere in der Anfangsphase. Die ersten 50 Mitarbeiter definieren die nächsten usw.

Regulatorischer Rahmen. Wenn ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden soll, geht es darum, möglichst schnell die Markttauglichkeit der Idee zu überprüfen. Das ist natürlich auch bei Produkten im Finanzbereich so. Dies sollte nicht mit theoretischen Studien oder Befragungen passieren, sondern mit einem echten Minimal Viable Product unter möglichst echten Rahmenbedingungen. Das ist für ein Technologie-Start-up nicht neu, gestaltet sich im regulatorischen Bereich allerdings als Herausforderung, die erfolgsentscheidend ist. Die Problematik besteht darin, dass ein MVP ohne Lizenz im regulierten Bereich unmöglich ist. Entweder es wird ein Partner gewählt, der die entsprechenden regulatorischen Voraussetzungen mitbringt, oder die Lizenz wird selbst erworben. Mit einem Partner kann früher gestartet werden und schneller ein Produkt auf den Markt gebracht werden, allerdings gibt es technische Einschränkungen, da die Technologie des Partners als Basis genutzt werden muss. Zusätzlich entstehen eine hohe Abhängigkeit und daraus resultierende Abstimmungsbedarfe mit dem Partner. Dies kann wiederum zu unkalkulierbaren Verzögerungen führen. Es kommt häufig zu einem schlechten Alignment der Risiken und Chancen. Der Partner trägt die regulatorischen Risiken, das neu gegründete Unternehmen hat die Chance auf den Großteil der zukünftigen Erfolge. Im regulatorischen Bereich kommt hinzu, dass viele Partnerunternehmen von Grund auf eher risikoavers sind. Es kommt hier zu einem Konflikt in der Risikobereitschaft bei möglichen Geschäftserfolgen. Entscheidet man sich für eine eigene Lizenz, sind der Zeitaufwand vor Launch eines MVP und das finanzielle Investment in die Lizenz enorm. In beiden Fällen ist das regulatorische Set-up langfristig für die Profitabilität und den Geschäftserfolg ein entscheidender Faktor. Der Besitz des eigenen regulatorischen Rahmens und der damit oft einhergehende Zugang zu den wichtigsten Partnern ist der Schlüssel, um unabhängig, agil und flexibel zu bleiben. Dank seines einheitlichen Regulierungsrahmens stellt Europa einen idealen Ausgangspunkt für Start-ups im Finanzdienstleistungsbereich dar.

Globale Technologieplattform. Schon während der Anfangsphase eines Unternehmens ist es wichtig, an die Skalierbarkeit der Idee zu denken, insbesondere aus technologischer Sicht. Die Entwicklung von Cloud-Diensten hat hier wesentlich dazu beigetragen, schnelles Wachstum und Skalierbarkeit zu vereinfachen und gleichzeitig die Kosten für Infrastruktur und Sicherheit gesenkt. Zusätzlich stellen heute Unternehmen wie Facebook oder Google globale Marketinginstrumente zur Verfügung, die einfach mit den eigenen Systemen integrierbar sind. Verschiedene Marketingkanäle können einfach in vielen Ländern mit einem kleinen Team gesteuert werden. Globale Technologieplattformen haben dadurch die Geschwindigkeit globaler Innovationen vervielfacht.

Denkweise und Vertrauen. Vor 20 Jahren war es deutlich schwieriger, kurzfristig in der Finanzdienstleistungsbranche Vertrauen aufzubauen. Hierfür standen nur traditionelle Methoden zur Verfügung, wie TV und Außenwerbung, die teuer waren. Die tatsächliche Produkterfahrung hat das tatsächliche Image einer Marke und das Vertrauen in diese deutlich weniger beeinflusst als heute. Heute hat sich das grundlegend verändert. Die Produkterfahrung bildet heute den Mittelpunkt erfolgreicher Marken in vielen Branchen. Das Internet hat jede einzelne Kundenerfahrung zu einer Brand-Message gemacht. Global vereinheitlichte App-Stores mit tausenden Bewertungen können heute innerhalb weniger Monate das nötige Vertrauen erzeugen, das früher über Jahrzehnte aufgebaut werden musste. Wie wir Informationen online austauschen und konsumieren hat sich extrem beschleunigt und die Produkterfahrung bildet dabei heute den Kern erfolgreicher Marken. Das Unternehmen kann heute viel schneller Vertrauen aufbauen. Über Jahrzehnte gewachsene Marken sind heute kein Garant mehr für zukünftige Erfolge. Der ultimative Fokus auf die Produkt-Experience ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor für junge Unternehmen.

Ständige Weiterbildung. Um im heutigen internationalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen ständig anpassen und wandeln. Was heute gilt, kann morgen schon Schnee von gestern sein. Innovative Teams und Prozesse zu bauen, die heute noch unbekannte Probleme in Zukunft lösen, sind entscheidend. Grundlage dafür ist ein ständiges Lernen am Kunden: tägliches Feedback aus Daten und Erfahrungen zu bewerten und dadurch die richtigen Entscheidungen für die Zukunft zu treffen. Launch eines Produktes, Feedback, Lernen, Launch einer neuen Version sind ein ständiger Zyklus. Es geht daher nicht darum, was ein Unternehmen heute kann, sondern ob es aus den vorhandenen Produkten und Angeboten die richtigen Learnings gewinnt, um auch in Zukunft seine Marktposition zu verteidigen oder auszubauen.

Ursachen des Misserfolgs und versteckte Chancen.

Im Allgemeinen scheitern Start-ups im Laufe ihrer internationalen Expansion am häufigsten aus diesen drei Gründen:

1- Zugang zu Venture Capital

Der Zugang zu neuen Märkten wird durch einen Mangel an verfügbarem Kapital eingeschränkt. Das Venture-Capital-Segment ist insbesondere in Europa noch unausgereift und verglichen mit dem gesamten Volumen des Kapitalmarkts winzig. Zusätzlich ist das verfügbare Kapital global nicht ausgewogen verteilt, sondern stark in den USA und China zentriert.¹

2– *Engpass an Talenten*

Es gibt global nur eine Handvoll Unternehmen, die erfolgreich digitale Geschäftsmodelle globalisiert haben. Die meisten von diesen haben dies erst in den letzten Jahren geschafft. Das führt automatisch dazu, dass es nur eine geringe absolute Zahl an Talenten mit den Erfahrungen gibt, die benötigt werden. Oft ist der Standort daher ein wichtiger Faktor. Dort wo Unternehmen erfolgreich waren, ist das entsprechende Talent vorhanden. Viele Teams sind daher durch ihren Standort eingeschränkt und können nicht die entscheidenden Talente gewinnen.

3– *Zu kleine Vision*

Die in Europa nur vereinzelt vorhandenen „Vorbilder“ an Talenten und Unternehmen sowie die fehlende Erfahrung führen oft zu zu kleinen Visionen. Hierdurch verpassen Unternehmen wichtige Chancen und sind häufig global hinterher.

Internationale Investoren an Bord zu holen, ist entscheidend für einen Mentalitätswechsel und den Aufbau eines internationalen Unternehmens mit globalem Potenzial. Dadurch wird der internationale Blick auf Chancen geschärft und zusätzlich Erfahrung aus dem Ausland genutzt.

Die Hauptherausforderung als Führungskraft liegt darin, all diese Forderungen, Bedürfnisse und komplexen Sachverhalte unter einen Hut zu bringen, sowie sich auf strategische Art und Weise auf das Geschäft und die Wachstumsaktivitäten zu konzentrieren.

Utopien: Werden wir durch die Digitalisierung und den Einstieg internationaler Investoren in Zukunft nur noch große Global Player sehen?

Nein! Alles in unserem Leben wird auf globaler Ebene immer weiter vernetzt: unsere Kommunikation, unsere Wirtschaft, unsere Kapitalmärkte, unsere Kunden und unsere Unternehmen. Daher ist es nicht überraschend, dass es in Zukunft in jeder Branche mehr Global Player geben wird. Allerdings fangen die meisten Global Player klein und regional an, um ihr Geschäftsmodell zu testen, bevor sie mit einer internationalen Expansion beginnen. Heute ist der beste Zeitpunkt, ein neues Unternehmen zu starten. Das Internet und die sozialen Medien und die weitgehend vereinheitlichten Endgeräte und Betriebssysteme haben beste Voraussetzungen geschaffen, um mit neuen Produkten die Welt zu erobern. Die Kosten, um ein Unternehmen zu starten, sind heute so gering wie noch nie. Trotz der geringen Kosten sind die Investitionen in Technologie in Europa historisch hoch.

Auch wenn heute viele Bereiche von Global Playern wie Apple, Google, Facebook, Tencent, Alibaba oder Netflix dominiert werden, gibt es noch riesige Industrien, in denen die Digitalisierung noch unendliche Chancen bietet. Der Umstand, dass es alle genannten Unternehmen vor 20 Jahren noch nicht gegeben hat, spiegelt die Dynamik und die sich rasch ändernden Kundenwünsche wieder. Wenn die Disruption der letzten Jahre sich in den nächsten Jahren noch beschleunigt, werden sich noch viele Chancen ergeben, mit denen auch die heute globalen Player erst mithalten müssen. Klar, die digitale Wirtschaft schafft häufig große, globale Marktführer, aber es werden in den nächsten Jahrzehnten noch viele mehr entstehen.

Wir werden in den kommenden Jahren eine erhebliche Verschiebung der Marktanteile in allen großen Branchen sehen. Das wird auch deutlich, wenn wir uns den heutigen Stand der Marktkapitalisierung traditioneller im Vergleich zu modernen Unternehmen und Start-ups anschauen. Allgemein zeigt der Trend der neuen Wirtschaft, dass die Unternehmen mit den besten Produkten von einem sehr großen Marktanteil profitieren. Die kommenden Marktverschiebungen werden dazu führen,

dass die großen Player kleiner werden und andere um ein Vielfaches wachsen. Das bedeutet nicht, dass traditionelle Unternehmen nicht mehr erfolgreich sein werden oder können. Allerdings werden alle Unternehmen, die Digitalisierung nicht zum Kern ihres Daseins machen, letztendlich scheitern, unabhängig vom Kapital und dem derzeitigen Marktanteil.

In der Finanzbranche steht dieser Wandel erst ganz am Anfang. Die meisten Bereiche sind heute noch weitgehend undigitalisiert. Oft ist die Lead Generation – also der Gewinn des Kunden – digital. Allerdings sind die Prozesse dahinter papierhaft, bestehen aus unterschiedlichsten Datenstrukturen und sind wenig automatisiert. Wer schließt heute schon seinen Immobilienkredit komplett digital ab? Vielleicht wird der Preisvergleich noch online durchgeführt. Maximal werden noch die ersten Daten des möglichen Kunden digital erfasst und ein indikatives Angebot abgegeben. Der digitale Abschluss ist allerdings noch Zukunftsmusik. Dieses Beispiel ist beliebig auf die meisten Finanzprodukte übertragbar. Es besteht daher noch enormes Potenzial, mit neuen Modellen bestehende Bedürfnisse um den Faktor 10 besser zu befriedigen und darauf basierend erfolgreiche Unternehmen zu bauen.

Wir werden im Finanzbereich in Zukunft zwei erfolgversprechende Modelle sehen. Die einen, die im traditionellen Bankgeschäft mit großen Büchern zu geringen Kosten Kapital zur Verfügung stellen, und diejenigen, die die Kundenbeziehung besitzen. Dazwischen wird es hybride Player geben, die das Bilanzgeschäft allerdings nur als Nebenbusiness betreiben, um das Kapital aus der Kundenbeziehung nicht komplett brachliegen zu lassen. Schlussendlich ist es egal, wer das Kapital zur Verfügung stellt, die Frage ist: „Welche App öffnet der Kunde, um seine finanziellen Entscheidungen zu treffen?“ Dort wo das geschieht, liegen der größte Wert und der Garant für eine langfristige, nachhaltige Kundenbeziehung.

Wer „digital“ zum Kernfokus erklärt, wird die Zukunft mitgestalten, wer dies verschläft wird zur Randerscheinung.

¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/960225/umfrage/volumen-der-weltweiten-venture-capital-investitionen-nach-regionen/>

#agile
#digitalisierung
#banken



» Erfolgreich in der digitalen Welt werden diejenigen Anbieter sein, denen es gelingt, ein ‚lernendes System‘ zu schaffen, das den reibungslosen und engmaschigen Austausch mit der Welt der Kunden und ihrer Bedürfnisse sicherstellt. Das Zauberwort dafür heißt Agilität – nicht nur bei den Strukturen, sondern in der gesamten Unternehmensphilosophie. «

Laura Wirtz

- ist seit November 2017 Head of Strategy & Business Development der ING in Deutschland
- hat 15 Jahre Erfahrung im Bankensektor, tiefgehende Expertise im Privatkunden- und Firmenkundengeschäft
- ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung strategischer Initiativen einschließlich der agilen Transformation der Bank