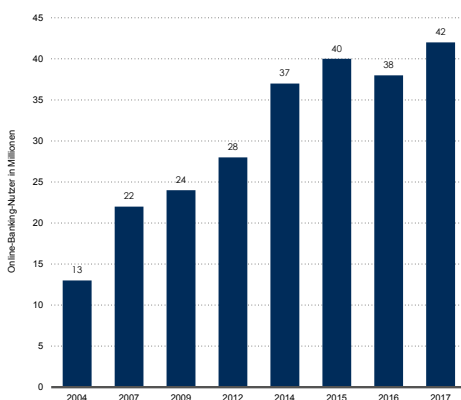


Das Online-Banking als Basis eines bankzentrierten digitalen Ökosystems

Die zunehmende Vernetzung der Gesellschaft mit ihrer Umgebung bietet für Unternehmen ein hohes Geschäftspotenzial. Plattformbasierte Unternehmen wie Amazon, Google oder Apple nutzen ihre technischen Möglichkeiten, um jederzeit im Alltag der Internetnutzer präsent zu sein. Das Internet, als ein Netzwerk digitaler Ökosysteme, treibt die Integration vormals abgegrenzter Märkte voran. Verfügen Banken mit ihrem Online-Banking-Angebot über eine Plattform mit ähnlichem Potenzial?

Ökosysteme sind seit einiger Zeit ein breit diskutiertes Thema in jeder Branche. Wie können Banken Ökosysteme aufbauen oder wie können sie bereits existierende Plattformen nutzen ohne das Rad neu zu erfinden? Ein holistisches Vorgehensmodell für den Aufbau eines Ökosystems wird im Rahmen eines weiteren TME Whitepapers vom 18.01.2018 beschrieben. Heutzutage werden Dinge (die es erlauben) zunehmend online beziehungsweise mobil erledigt. Ob es sich dabei um den wöchentlichen Lebensmitteleinkauf, die Vereinbarung von Terminen, die Urlaubsplanung oder die regelmäßigen Bankgeschäfte handelt, spielt dabei kaum eine Rolle. So nutzen mehr als 2/3 der Deutschen regelmäßig die Möglichkeit ihre Einkäufe online zu tätigen.¹ Mit Bankgeschäften sieht es dabei sehr ähnlich aus, 2016 fanden bereits mehr als die Hälfte der gesamten Kunde-Bank-Interaktionen digital mittels Online-Banking über mobile und stationäre Endgeräte statt.² Zugleich sind immer mehr Menschen in Deutschland von der Sicherheit des Online-Bankings überzeugt. Waren 2007 nur ca. 1/3 der Bundesbürger der Meinung, dass Online-Banking sicher ist, sind es 2017 bereits die Hälfte.³ All diese Beobachtungen sind für die Banken positiv, fördern sie doch die Bereitschaft der bestehenden und

Steigende Nutzerzahlen im Online-Banking



Quelle: Statista, Anzahl der Nutzer von Online-Banking in Deutschland bis 2017

potenziellen Kunden Finanzangelegenheiten ins Internet zu verlagern.

Banken können diese Veränderungen des Konsumentenverhaltens nutzen, um ihre Reichweite im Alltag der Gesellschaft auszubauen. Dabei können sie ihre bestehenden Online-Banking-Plattformen im Sinne des „Open Banking“ (also der Öffnung der eigenen Systeme für Drittanbieter) erweitern.

Mit den heutigen technischen Möglichkeiten sowie der flächendeckenden Vernetzung der Gesellschaft existieren zumindest technisch kaum noch Hindernisse, die eine Plattformentwicklung signifikant limitieren würden.

Definition „digitales Ökosystem“

Grundsätzlich ist ein digitales Ökosystem eine aus Hard- und Software bestehende Umgebung, in der sich Produkte und Dienstleistungen optimal ergänzen und Medienbrüche vermieden werden.

Digitale Ökosysteme als Teil einer „Blue Ocean Strategy“

Bankprodukte werden immer homogener und sind daher aus Nutzungspunkten für den Kunden kaum noch voneinander abzugrenzen.⁴ Darüber hinaus ist eine Produktdifferenzierung über das Pricing aufgrund des niedrigen Zinsumfeldes und daraus resultierender niedriger Margen kaum eine Option. Dies zwingt Banken immer mehr dazu, ihren Fokus auf die Identifikation und Analyse zukünftiger Trends zu legen. Dies führt oft zu grundlegenden Anpassungen alter Geschäftsprozesse und zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Ein vielversprechender Trend für die Zukunft sind digitale Ökosysteme. Innerhalb dieser eine Bank neben ihren klassischen Produkten und Dienstleistungen auch der Wertschöpfungskette vor- sowie nachgelagerte Services anbietet. Dies bedeutet für die Banken, sich aus dem bisherigen Produktwettbewerb zu entfernen, neue Marktstrukturen zu definieren und letztlich neue Nachfrager anzusprechen.

Vorteile für die Nutzer eines digitalen Ökosystems



Quelle: TME AG Research, 2017

Blue Ocean Strategy

Methode zur Entwicklung profitabler Geschäftsmodelle. Grundgedanke ist, dass nur durch die Entwicklung innovativer und neuer Märkte, welche der breiten Masse der Kunden bzw. Nicht-Kunden wirklich differenzierende und relevante Nutzen „Blue Oceans“ bieten, dauerhafte Erfolge erzielt werden können.

Vorteile für die Nutzer

Ein digitales Ökosystem kann dabei für den Kunden signifikante Vorteile mit sich bringen und die Bank zu einem attraktiven Partner für eine Vielzahl weitreichender Entscheidungen machen. Ein Schlüsselvorteil für den Kunden ist der bequeme Systemzugang. Mit einem einzigen Zugang erhält der Kunde individuelle Dienstleistungen und Produkte der Bank sowie externer Anbieter.⁵ Entscheidungsrelevante Informationen können in einer sicheren IT-Umgebung gewonnen werden. Persönliche Daten werden nur noch an einer Stelle verarbeitet und nicht in zehn verschiedenen Systemwelten unterschiedlicher Anbieter. Bei der Erweiterung des Online-Banking um Dienstleistungen externer Partner, handelt es sich um eine Transaktionsplattform. Kunden

¹Vgl. Statista (2017)
²Vgl. Götzl, S. (2016)

³Vgl. Bankenverband (a) (2017)
⁴Vgl. Effert, D. und Ronzal, W. (2015)

⁵Vgl. DB Research (2015)

profitieren somit durch ein stetiges Wachstum an Nutzern des Ökosystems und einhergehender Netzwerkeffekte.⁶ Für den langfristigen Erfolg digitaler Ökosysteme sind hier besonders die indirekten Netzwerkeffekte relevant. Demnach profitieren Endkunden nicht nur von der wachsenden Nutzerzahl des Bankökosystems, sondern vor allem von der steigenden Teilnehmerzahl verbundener Netzwerke.⁷ Zum Beispiel erhöht die steigende Nutzeranzahl eines Immobilienportals den Nutzen für Kunden des Bankökosystems, welches das Portal angeschlossen hat, da das Angebot an Immobilien steigt.

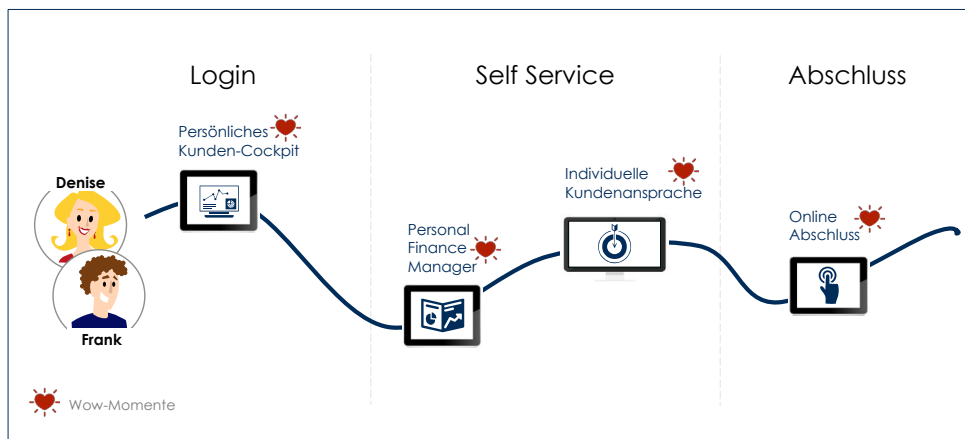
Vorgehensweise zur Ermittlung gezielt ergänzender Leistungen

Die Erweiterung des eigenen Leistungsangebotes einer Bank kann in vielfältige Richtungen erfolgen. Ein möglicher Ansatz ist den gesamten Entscheidungsprozess des Kunden zu betrachten, anstatt nur die Entscheidung für oder gegen das bestimmte Bankprodukt.

Im Folgenden soll dies am Beispiel des klassischen Produktes „Baufinanzierung“ schrittweise erläutert werden.

Die Entwicklung eines bankzentrierten Ökosystems setzt voraus, dass sich die Verantwortlichen von der Betrachtung des reinen, originären Prozesses lösen und die Customer Journey (Kundenreise) betrachten. Somit wird der Fokus beispielsweise auf die relevanten Entscheidungssituationen des Kunden im Anbahnungsprozess gerichtet. Hierbei handelt es sich um den Entscheidungsweg bis hin zur Produktauswahl. Bei der Baufinanzierung muss hier die Customer Journey „Wohnen“ analysiert werden. Der Anbahnungsprozess auf dem Weg zur Baufinanzierung besteht beispielsweise aus den Schritten:

Beispiel einer Customer Journey



Quelle: TME AG Research, 2017

- Miet-/Darlehenskosten Vergleichsrechnung
- Objektsuche häufig über Immobilienportale
- Sachbewertung der Wunschimmobilie
- Finanzierungsvergleichsportal
- Suche nach staatlichen Förderprogrammen (Bsp. KfW)

Mit einer plattformartigen Technologie, wie dem Online-Banking, können die Banken hier sehr viel früher, als es aktuell der Fall ist, sich im Entscheidungshorizont des Kunden in den Fokus rücken. So haben sie die Chance, die spätere Produktentscheidung über den geeigneten Finanzierungspartner positiv in ihre Richtung zu beeinflussen. Dafür ist es notwendig, für jeden Schritt im Anbahnungsprozess eine eigene oder kooperierende Leistung anzubieten und so den Kunden früh im eigenen Ökosystem zu binden. Die Bank bildet dafür den gesamten Entscheidungsweg des Kunden in ihrem System ab. Am Ende jeder Dienstleistung wird gleich die Überleitung in weitere Serviceleistungen für den nächsten partiellen Entscheidungsschritt angeboten.

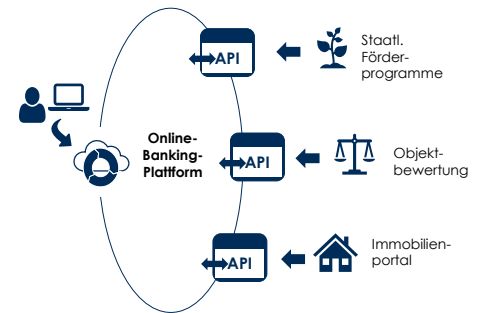
Definition „Application Programming Interface“

Application Programming Interface (kurz API) ist eine Schnittstelle, die ein Softwaresystem bereitstellt, um dieses in andere Programme einzubinden.

APIs als Bindeglied digitaler Ökosysteme

Um ein digitales Ökosystem technisch zu entwickeln, ist die Anbindung der relevanten Partner in die eigene Systemwelt notwendig. Sogenannte „Application Programming Interfaces“ (APIs) ermöglichen die Interaktion zwischen verschiedenen Systemen innerhalb eines digitalen Ökosystems.

Online-Banking-Ökosystem am Beispiel „Wohnen“



Quelle: TME AG Research, 2017

Nachdem die relevanten Schnittstellen eingerichtet sind, können die Anwendungen externer Partner an die Bankensysteme angeschlossen werden. Die Kunden können nun alle Anwendungen in einer einheitlich designten und sicheren Umgebung nutzen. Im Kern des Ganzen steht dabei das API-Management. Denn neben der rein technischen Bereitstellung geht es hier gezielt um die Stabilität und Sicherheit der Schnittstellen. Mit dem API-Management verwaltet der Plattformbetreiber die Schnittstellen und sorgt für die Einhaltung rechtlicher Anforderungen, unter anderem in Bezug auf die Datensicherheit.⁸ Studien zeigen, dass der langfristige Erfolg einer digitalen Wirtschaft vor allem vom Vertrauen der Nutzer in die Sicherheit ihrer Daten abhängt.⁹ Hier kommt es Banken entgegen, dass mehr als 60 % der Kunden die Sicherheit ihrer Daten als gewährleistet sehen.¹⁰

Die Konzeption und Planung der Geschäftsmodelländerung

Nachdem relevante Leistungsangebote ermittelt wurden, ist eine strukturierte Analyse, der mit der Implementierung verbundenen Entscheidungen, durchzuführen. Da es sich bei der Erweiterung des Online-Bankings in ein digitales Ökosystem um eine Änderung des Geschäftsmodelles handelt, sind die relevanten Einflussfaktoren zu planen.

Eine mögliche Vorgehensweise ist die Ausarbeitung des Service Logik Business Model Canvas. Hierbei wird das neue Geschäftsmodell zum einen klassisch aus Unternehmensperspektive geplant, zum anderen wird die Sicht des Kunden mit seinen Bedürfnissen beleuchtet. Hierfür wird das Geschäftsmodell in neun Komponenten zerlegt und analysiert.

Aufbauend auf dem vorangegangenen Beispiel der Baufinanzierung soll dies im Detail mit Hilfe der 9 Elemente des Service Logik Business Model Canvas verdeutlicht werden.

⁶ Vgl. Markenkonstrukt (2016)

⁷ Vgl. Smolinski R., Gerdas M., Siejka M., Bode, M.C. (2017)

⁸ Vgl. DEV Insider (2017)

⁹ Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Energie (2017)

¹⁰ Vgl. Bankverband (b)(2017)

1. Wertangebot

Mit ergänzenden Dienstleistungen zum Thema „Wohnen“ wie Immobiliensuchfunktionen, Sachwertermittlung oder Vergleichsrechnern bietet die Bank dem Nutzer vor allem Bequemlichkeit. Alle relevanten Informationen können von einer Plattform bezogen werden, dies spart Zeit und sorgt für Übersicht.

2. Wertschöpfung

Der Nutzer wird aktiv in seiner Entscheidungsfindung unterstützt. Suchverläufe und Bewertungen können gespeichert werden. Nutzer können schneller Entscheidungen auf Basis höherwertiger Informationen treffen. Für die Bank ist es hier möglich, das eigene Finanzierungsangebot früher als Wettbewerber bereitzustellen.

3. Interaktion und Co-Produktion

Durch die Nutzungsanalyse auf der Plattform kann die Bank Erkenntnisse zur Mehrwertgenerierung seiner zusätzlichen Leistungen gewinnen. So kann mit der Zeit und der Interaktion zwischen Bank und Nutzern ermittelt werden, welche relevanten Änderungen vorzunehmen sind.

4. Kundenwelt

Aus Sicht der Bank ist vor allem interessant, Einsichten darüber zu gewinnen, wie die Kunden die Welt und deren Entwicklung bewerten. Um immer die richtigen Leistungen zu bieten, ist es unumgänglich zu prüfen, ob die angenommene Customer Journey noch zeitgemäß ist. Eine kontinuierliche Überprüfung des eigenen Leistungsversprechens zeigt frühzeitig den Bedarf nach Anpassungen.

Im nächsten Schritt geht es darum, alle relevanten Faktoren für die technische sowie organisatorische Implementierung des digitalen Ökosystems zu analysieren.

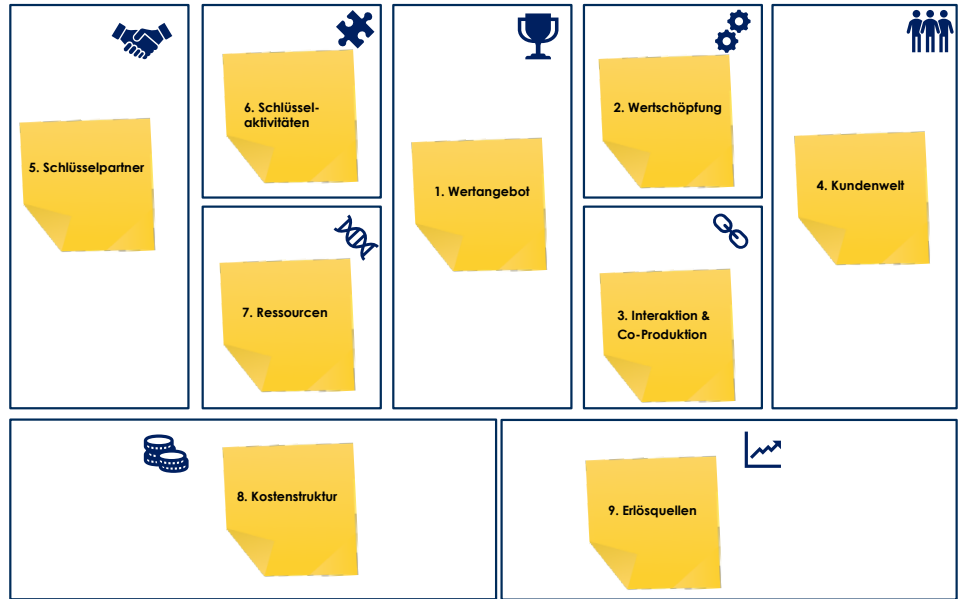
5. Schlüsselpartner

In erster Linie ist es hier essentiell die relevanten Partner, deren Leistungsangebot auf der Plattform angeboten werden soll, zu ermitteln. Neben den externen Partnern ist es für eine erfolgreiche Implementierung unerlässlich auch die internen Partner zu ermitteln. Hierbei kann es sich um Stabsbereiche wie Personal, Controlling oder Risikomanagement, aber auch um die IT handeln. Auch Gremien und Ausschüsse sind in dem Stakeholder Management zu berücksichtigen.

6. Schlüsselaktivitäten

Welche Aktivitäten sind für den erfolgreichen Aufbau erforderlich? Da für die Bereitstellung des Wertangebots in der Regel die Verarbeitung kundenbezogener Daten notwendig ist, ist hier vor allem darauf zu achten, welche Genehmigungen von Nutzern bzw. Kunden einzuholen sind. Eine weitere Kernaktivität ist, neben der Auswahlentscheidung geeigneter Partner, die Verhandlung von Kooperationspartnern.

Service Logik Business Model Canvas



Quelle: TME AG Research, 2017

onsverträgen. Weiterhin müssen notwendige organisatorische oder prozessuale Anpassungen geplant und umgesetzt werden. Unter Umständen ist es notwendig, neue Kompetenzregeln verantwortlicher Mitarbeiter einzuführen. Auch die Definition geeigneter Kennzahlen zur Performancemessung müssen ermittelt und implementiert werden, damit neben der Planung auch Kontroll- sowie Steuerungsmaßnahmen eingesetzt werden können. Nicht zuletzt sind die relevanten APIs bereitzustellen, um den technischen Aufbau durchführen zu können.

7. Ressourcen

In aller Regel sind technische Ressourcen bereitzustellen, damit der Betrieb und die Verwaltung der Plattform gewährleistet werden kann. Darüber hinaus werden Mitarbeiterkapazitäten für die inhaltliche Verwaltung benötigt. Um das Leistungsangebot zu überprüfen und stetig zu entwickeln, muss ein Budget genehmigt werden, das die Umsetzung relevanter Änderungen finanziert.

Abschließend müssen die Kostenstruktur sowie die Erlösquellen, die mit dem Aufbau des Ökosystems verbunden sind, ermittelt werden.

8. Kostenstruktur

In erster Linie werden Kosten für die Anpassung der bestehenden Online-Banking-Infrastruktur entstehen. So müssen die relevanten Schnittstellen programmiert und relevante Prozesse angepasst werden. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Prüfung Compliance relevanter Fragestellungen zu einem erhöhten Ressourceneinsatz führt. Darüber hinaus sind Wartungskosten für die Plattform zu berücksichtigen. Auch die fortlaufende Prüfung der Kooperationspartner wird zusätz-

liche Kosten verursachen. In Abhängigkeit der Vertriebsstrategie der Bank sind zusätzliche Marketingkosten für Werbekampagnen zu planen.

9. Erlösquellen

Ein zentraler Bestandteil der Entscheidung über den Aufbau eines digitalen Ökosystems sind die Erlöse, die dadurch generiert werden sollen.

Primär soll durch den früheren Kontakt mit dem Kunden der spätere Produktabschluss gefördert werden. Durch eine gestiegene Abschlussquote erhöhen sich ceteris paribus die Provisions- und Zinserträge der Bank.

Darüber hinaus ist es denkbar, dass die Bank für bestimmte angebotene Leistungen eine Servicegebühr erhebt. Wird die Produktentscheidung über die Plattform getroffen, spart die Bank Kosten in der Beratungsphase, dies führt indirekt auch zu steigenden Ergebnisbeiträgen.

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Erweiterung bestehender Bankplattformen wie dem Online-Banking hin zu einem digitalen Ökosystem dazu beitragen kann, Kundenbedürfnisse besser zu erfassen.

Indem die Banken die Customer Journey als Ganzes betrachten und dem Kunden bereits in den ersten Anbahnungsschritten mit Serviceleistungen begleiten, erfassen sie zunehmend den Primärbedarf des Kunden. Für die Banken bedeutet dies, sich aus der Rolle des Erfüllungsgehilfen zu lösen und zu einem vollumfänglichen Partner in zentralen Entscheidungssituationen der Kunden zu werden.

Dabei ist nicht zu erwarten, dass die Bank fortan zu einem Experten für Wohnerlebnisse transformiert. Vielmehr sollen die Kunden das Gefühl bekommen, dass ihre Bank als „single point of contact“ für die Informationsbeschaffung wichtiger Entscheidungen fungiert. Dies kann mithilfe geeigneter Schnittstellen über die Anbindung relevanter Partner und Servicedienstleister oder auch die Eigenentwicklung geschehen.

Nichtsdestotrotz ist eine strukturierte Analyse der relevanten Einflussfaktoren auf das bestehende Geschäftsmodell der Bank unverzichtbar. So sind beispielsweise relevante Schlüsselpartner zu finden und Aktivitäten wie Vertragsverhandlungen und Prozessänderungen zu planen.

Um die Potenziale eines solchen Ökosystems zu heben, müssen die Kunden neben dem Mehrwertgewinn von der Sicherheit sowie der gewissenhaften Verarbeitung ihrer persönlichen Daten überzeugt werden.

Es ist davon auszugehen, dass die Kunden die Leistungen nur dann nutzen werden, wenn sie von der Stabilität und Qualität des Systems überzeugt sind. Für die Banken bedeutet dies, die Schlüsselsevents in der Customer Journey zu ermitteln und entsprechend relevante Leistungen zu implementieren, um den Kunden langfristig in ihrem digitalen Ökosystem zu binden.

Literatur

Bankenverband (a) (2017) *Vertrauen in die Sicherheit von Onlinebanking gestiegen* veröffentlicht auf: <https://bankenverband.de/newsroom/presse-infos/vertrauen-die-sicherheit-von-onlinebanking-gestiegen/> [Zugriff am 08.11.2017]

Bankenverband (b) (2017) *Cybersecurity* veröffentlicht auf: <https://bankenverband.de/blog/cyber-security-kunden-vertrauen-banken-beim-datenschutz/> [Zugriff am 15.11.2017]

Bundesamt für Wirtschaft und Energie (2017) *Digitale Ordnungspolitik für Wachstum, Innovation, Wettbewerb und Teilhabe* veröffentlicht auf: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.pdf?__blob=publication-file&v=8 [Zugriff am 12.11.2017]

DBResearch, Dapp, T.F. (2015) *Fintechreloaded – Die Bank als digitales Ökosystem* veröffentlicht auf: https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD0000000000443890/Fintech_reloaded_%E2%80%93_Die_Bank_als_digitales_%C3%96kosyste.pdf [Zugriff am 10.11.2017]

dev-insider (2017) *API-Management ist mehr als nur Verwaltung* veröffentlicht auf: <https://www.dev-insider.de/api-management-ist-mehr-als-nur-verwaltung-a-580159/> [Zugriff am 16.11.2017]

Effert, D. und Ronzal, W. (2015): *Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken: Von den Besten profitieren*, S.34

Götzl, S. (2016): *Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter*. In D. Hellenkamp & K. Fürderer (Hrsg.), *Handbuch Bankvertrieb. Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*, S.4-22

Markenkonstrukt (2016) *Online Plattformen – Digitale Geschäftsmodelle* veröffentlicht auf: <https://www.markenkonstrukt.de/2016/05/31/online-plattformen/#.Wg2cc0riY2w> [Zugriff am 14.11.2017]

Statista (2017) *Dossier „Internetnutzung in Deutschland“* veröffentlicht auf: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/22540/dokument/internetnutzung-in-deutschland-statista-dossier/> [Zugriff am 04.11.2017]

Smolinski R., Gerdes M., Siejka M., Bode, M.C. (2017): *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, S. 487

TME AG

DIGITAL BANKING

- Digital Audit & Strategy
- Customer Experience Design
- Prototyping & App Development u. w.

TRANSFORMATION MANAGEMENT

- Innovation Management
- Projekt- und Programm-Management
- HR Transformation u. w.

RISK & REGULATORY

- Risk & Regulatory Analytics
- Financial & Regulatory Reporting
- KPI & Management Reporting u. w.

kontakt@tme.ag | www.tme.ag

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
kontakt@tme-institut.de



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

Autoren & Ansprechpartner

STEFAN ROBBACH ist Managing Director bei der TME AG und verantwortet dort den Bereich Digital Banking. Er ist Vorstandsmitglied des TME Instituts für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

rossbach@tme.ag

JAN FRANZ ist Consulting Manager bei der TME AG und spezialisiert auf die Strategie- und Management-Beratung. Seine Themenschwerpunkte umfassen innovative Geschäftsmodelle im Banking der Zukunft.

franz@tme.ag

DENNIS HOSSENFELDER ist Junior Consultant im Bereich Digital Banking bei der TME AG und analysiert Trends sowie innovative digitale Geschäftsmodelle im Banking.

hossenfelder@tme.ag