

Digitale Geschäftsmodelle aus Kundensicht neu designen

von Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut und Prof. Dr. Bernhard Koye

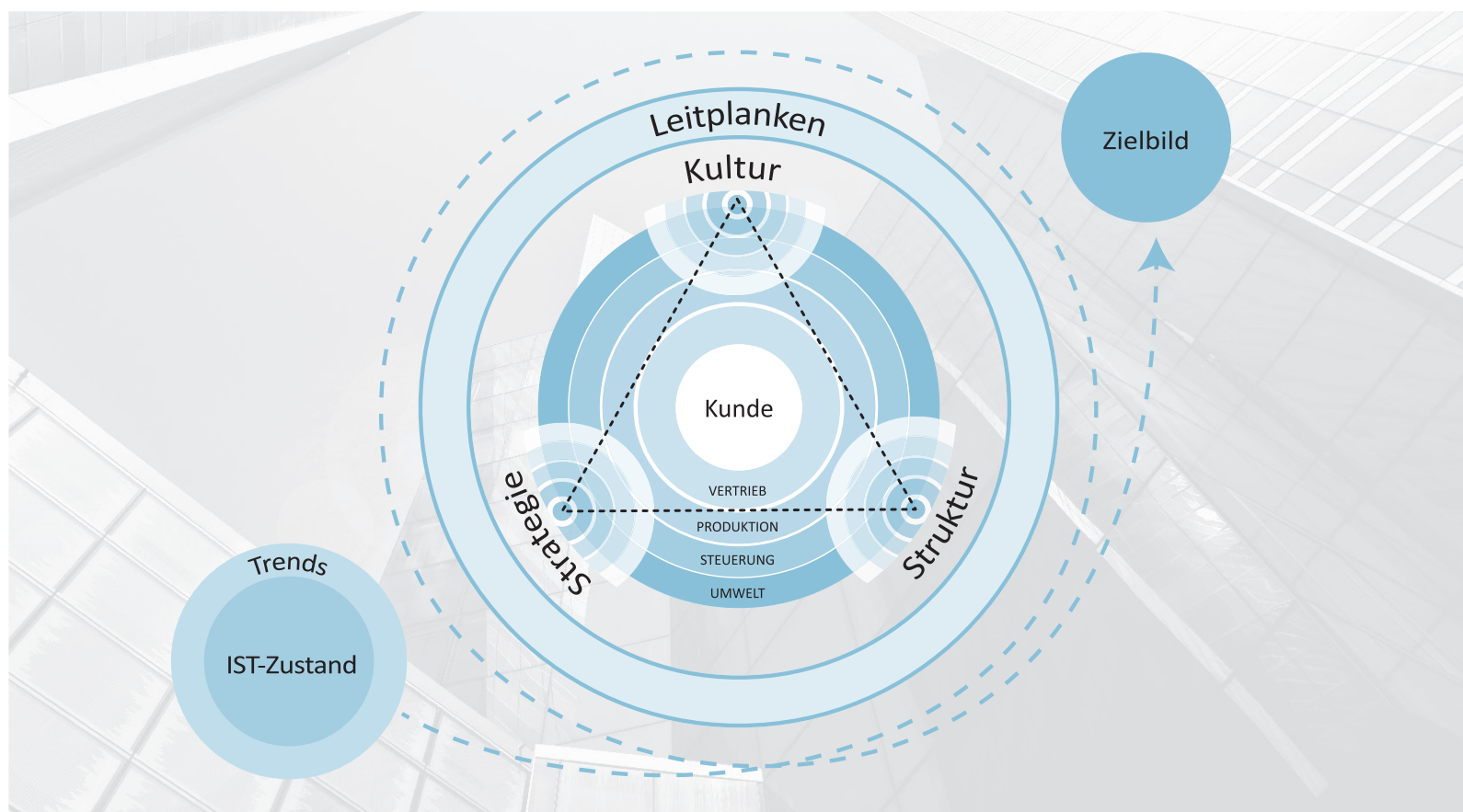
Bankkunden hinterfragen die angebotenen Preis-/Leistungskonfigurationen der Banken aufgrund ihrer deutlich verbesserten Informationslage in immer stärkerem Ausmaß. Sie tauschen sich auch online über ihre persönlichen Erfahrungen mit dem jeweiligen Finanzdienstleister aus. Darüber hinaus sprießen Vergleichsplattformen wie Pilze aus dem Boden - zum Teil spezialisiert auf bestimmte Leistungen wie Hypotheken oder Festgelder, zum Teil aber auch als „all-in-one-Plattform“ für alle Finanzdienstleistungen. Als Konsequenz sind Kunden immer weniger bereit, für die Finanzintermediationsfunktion der Banken zu zahlen. Dieser Wandel vollzieht sich zwar eher graduell, da nicht alle Konsumenten die als suboptimal empfundenen Services der Banken in gleichem Ausmaß sanktionieren - aber die Waage zwischen bewahrenden und veränderungsbereiten Kundengruppen neigt sich immer mehr in Richtung des ‚Generation Y - Verhaltens‘ der konsequenten Sanktionierung.

Zu Beginn des digitalen Zeitalters hat die Early-Follower-Strategie noch funktioniert. Man konnte abwarten, bis technologische Innovationen - wie z.B. das E-Banking oder das mobile Banking - ihre Kinderkrankheiten abgelegt hatten und diese dann dem Kunden anbieten. Die Potenziale der Informationstechnologie haben sich Schritt für Schritt vom ‚Enabling‘ zum ‚Disruptive‘ entwickelt - heute werden alle Kernkompetenzen der Banken entlang der Wertschöpfungskette von sehr vielen Anbietern - die alle auf der grünen Wiese starten konnten - deutlich optimiert und verbessert angeboten. Neben neuen Vertriebswegen im Privatkundengeschäft, die mittlerweile im Omni-Channeling münden, ist dies z.B. auch im Bereich des Wertpapierhandels zu beobachten. Dieser kann auf Wunsch direkt zum Endkunden verlagert werden. Preise und damit Eintrittsbarrieren sind drastisch gesunken. Daher ist die Kernfrage der Balance zwischen ‚evolutiver Weiterentwicklung‘ und ‚radikaler Umgestaltung‘ der

Geschäftsmodelle der Banken neu lanciert. Eine Kernfrage ist dabei, entlang welcher Parameter die Umgestaltung der Geschäftsmodelle in Richtung einer auch im digitalen Zeitalter kraftvollen Value Proposition ausgestaltet werden kann.

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle können nicht auf dem Reißbrett entworfen werden

In anderen Branchen, in denen die Digitalisierung bereits deutlich weiter fortgeschritten ist, sind klare Prototypen für erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle erkennbar. Dabei ist eine Art Superstar-Effekt zu konstatieren. Nur zwei bis drei Anbieter schaffen es, das sogenannte ‚Dominant Design‘ auch am Markt durchzusetzen. Bei den Suchmaschinen ist das Google, im Internethandel Amazon oder bei den Reiseanbietern opodo oder ebookers. Der Anteil von Google am Werbekuchen weltweit lässt einen heute klar verstehen, was sich seit 20 Jahren als knallharte disruptive Entwicklung abgezeichnet hat. Das zeigt



Quelle: in Anlehnung an Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014

Hintergrundbild: © Tiberius Gracchus/fotolia.com

beispielsweise der Niedergang vieler klassischer Reisebüro-Anbieter.

Es ist im Kern noch unklar, für welche Leistungen zukünftig eine adäquate Zahlungsbereitschaft seitens des Kunden gegeben sein wird. Die kritische Haltung der Kunden wird aber sicher weiter zunehmen, der Margendruck auch zukünftig weiterhin hoch sein. Abwarten ist keine Lösung. Agiles „Denken in Versionen“ ist der Schlüssel-Schritt bei der Entwicklung der zukünftigen USP. Das Kernproblem für das klassische Management von Banken ist, dass die zukunftsfähigen Geschäftsmodelle nicht auf dem Reißbrett entworfen werden können. Die Bankbranche war in den vergangenen 50 Jahren von hoher Stabilität geprägt und ist daher nicht gewohnt, agile Prototypen zu entwickeln, schnell zu implementieren und dann auch konsequent weiter zu entwickeln.

Die aktuell vielzitierte reine Industrialisierung ist nur die Voraussetzung für echte Digitalisierung der Geschäftsmodelle auf allen Ebenen. Die entscheidende Kompetenz bei der Umgestaltung ist dabei die Fähigkeit, die Kunden bei der Entwicklung und beim Design der neuen Geschäftsmodelle auf der Ebene ihres konkreten Nutzerverhaltens mit einzubeziehen.

Die Unternehmenskultur muss auf kollektiver und individueller Ebene netzwerkfähig werden

Die passgenaue Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen bei der strategischen, strukturellen und kulturellen Umgestaltung der Geschäftsmodelle ist konzeptionell gut nachvollziehbar. Die Entwicklung eines tragfähigen Leistungsangebots mit verzahntem Kanal- und Datenmanagement ermöglicht in den kommenden Jahren konsequente Differenzierung. Kundenzentrierte Prozesse und Dienstleistungen sind ebenso eine Voraussetzung zur erfolgreichen inhaltlichen, strukturellen und kulturellen Transformation wie adäquate Steuerungsmechanismen und entsprechende Ressourcenallokationen. Auf der Ebene der Produkt-/Leistungsconfiguration ist zu konstatieren, dass die Wahlfreiheit in Bezug auf den Umfang der Servicequalität ein Gestaltungsmerkmal geworden ist. Dies hat die Credit Suisse vorgelebt, indem den Kunden die Wahl zwischen verschiedenen Leistungsbündeln gegeben wird. Die Kundensegmentierung bleibt so dem Kunden überlassen. Die UBS geht mit ihrem kombinierten Robo-Advisory-Ansatz im Wealth Management noch einen Schritt weiter. Hier kann eine persönliche Beratung unterstützend zugeschaltet werden.

Inhaltlich betrachtet muss daher der Fokus nicht mehr primär auf den Vertrieb und Produktverkauf, sondern auf das ‚Andocken‘ der Produkte an die konkrete Lebenssituation des Kunden gelegt werden. Strukturell gilt es, ein verzahnteres und flexibleres Geschäftsmodell zu entwickeln, das die Firmengrenzen durchlässiger macht und eine

‚End-to-End‘-Analyse und -Betreuung des Kunden ermöglicht. Dabei ist jeder Bereich der bisherigen Geschäftsmodelle aufgefordert, seinen Mehrwert an der sich digitalisierenden Wertschöpfungskette effektiv auch zu erbringen. Kulturell gilt es für die Finanzdienstleister, eine Vertrauenskultur nicht nur zu propagieren, sondern auch effektiv zu implementieren - eng verzahnt mit einer neu zu gestaltenden Incentivierungs- und Steuerungslogik. Die Unternehmenskultur muss auf kollektiver und individueller Ebene netzwerkfähig werden.

Der Kernfaktor - leider nur bedingt planbar - ist Innovation. Diese kann dabei von innen heraus erfolgen oder aber auch durch Zukauf von innovativen Ideen von außen - wie dies die Banken durch verschiedene Kooperationen mit Fin-Tec-Firmen momentan konsequent vorantreiben. Kernvoraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation mit Fintecs sind dabei die Relevanz des Themas, eine transparente beidseitige Informationskultur, die Geschwindigkeit in der Umsetzung, eine gemeinsame Innovationskultur sowie die Bereitschaft zur Abweichung von bisherigen ‚Wasserfall-Modellen‘ der Projektplanung in Richtung der agilen Methoden. Die Banken sind gefordert, sich kulturell zu öffnen - nur so ist ein Zusammenwachsen möglich. Die Geschäftsleitungen der Banken werden künftig parallel arbeiten

Das Kernproblem für das klassische Management von Banken ist, dass die zukunftsfähigen Geschäftsmodelle nicht auf dem Reißbrett entworfen werden können.



Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut und Prof. Dr. Bernhard Koye, Schweizerisches Institut für Finanzausbildung, Kalaidos Fachhochschule Schweiz

- an den aktuellen Tagesherausforderungen und an der kanalübergreifenden Neugestaltung der Geschäftsmodelle. Nur wenn diese kulturelle Veränderung vorgelebt wird, kann die nötige Transformation auch vollzogen werden.

„Denken in Versionen“ als neue Dimension

Welches sind nun aber die Eckpfeiler der zukunftsfähigen Modelle - und wie können diese in der eigenen Bank entwickelt werden? Mittlerweile existiert eine Vielzahl innovativer Banken, die sich bereits auf die Reise in Richtung „Zukunftsfähige Bank“ gemacht haben. Dazu zählt beispielsweise die Volksbank Bühl, welche neben ihrer breiten Social Media Kompetenz auch die Organisation von innen heraus verändert und ein „Denken in Versionen“ verfolgt. Auch die Glarner Kantonalbank in der Schweiz mit ihrem ‚Hypomat‘ und ‚Investomat‘ und einem Geschäftsmodell, das die Services kanalübergreifend an die Kunden heranträgt, zählt dazu. Prozessorales Denken, flache Hierarchien und auch angepasste Incentivierungen sind Teil ihrer organisatorischen DNA.

Viele Banken haben eigene ‚Innovationslabore‘ eingerichtet, in denen mit modernsten Methoden zum Einbezug der Kunden und zur Entwicklung kraftvoller Prototypen - wie ‚Design Thinking‘ und ‚Customer Journey‘ - die Agilität in die eigene Unternehmenskultur hineingetragen wird. Die Deutsche Bank ist dabei eine der konsequentesten Großbanken im deutschsprachigen Raum. Dort gibt es seit zehn Jahren ein aktives ‚Design Thinking‘-Team, das auch schon viele konkrete Prototypen anschlussfähig gemacht hat und so auch die Entscheidungsträger in der Bank von innen heraus Schritt für Schritt in diesen Kulturwandel hat einbinden können. Im Bereich der Entwicklung der modernen IT-Infrastrukturen ist in diesem Zusammenhang ‚Scrum‘ als Methode zu nennen - die Landesbank Baden-Württemberg ist dabei eine der ersten Banken, die diesen Paradigmawechsel in der IT-Entwicklung vollzogen hat. Das „Denken in Versionen“ ist bei klassischen Entscheidungsträgern eine neue Dimension - bisher wurde etwas „fertig“ gebaut.

Fazit: Die USP der Banken erodieren. Das Prinzip des Late Followers kann sehr gefährlich sein, wie man an anderen Branchen sieht. Banken werden nicht darum herum kommen, Prototyping von innen heraus als Kernkompetenz aufzubauen. Pflicht ist es, prozessorale Agilität entlang der drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur zu entwickeln. Stetige Kundeneinbindung bei der Entwicklung neuer Ansätze und Ideen bis hin zur Umsetzung wird entscheidend sein bei dieser Umgestaltung der Geschäftsmodelle. Es wird Gewinner und Verlierer geben. Das Management kann den Unterschied machen, wenn Innovation ernst genommen wird und die Digitalisierung umfassend - Stichwort Zürcher Modell - in das eigene Geschäftsmodell einfließen kann. Spätestens, wenn die Generation Y in drei bis fünf Jahren in die Mehrheit kommt, wird Bilanz gezogen.