

IMPULSGEBER-EVENT PLATTFORMÖKONOMIE

VIDEO TRANSCRIPT

1. Intro und Vorstellung

(Moderation/Petra Seipp)

Guten Morgen
Ja, liebe Gäste,
wir freuen uns sehr
über Ihr so zahlreiches Erscheinen
bei
unserem heutigen Impuls-Talk
zur Finanzdienstleistung in der Plattform-Ära.
Bevor wir starten,
noch zwei wichtige Anmerkungen:

- Accenture verpflichtet sich zur Einhaltung geltender Kartell- und Wettbewerbsgesetze. Wenn Sie Bedenken haben, ob ein Diskussionsthema oder eine Aktivität angemessen ist, wenden Sie sich bitte an uns.
- Die während der Veranstaltung geäußerten Ansichten, Informationen oder Meinungen sind ausschließlich die der beteiligten Personen und stellen natürlich nicht notwendigerweise die von Accenture dar. Wir würde Sie zudem bitten, ihr Mikro und die Kamera während des Talks bitte auszulassen. Fragen und Kommentare können gerne in den Chat gestellt werden. Und Am Ende diskutieren wir gerne mit Ihnen mit Kamera und Mikro an. Der Vortragsteil wird aufgezeichnet, aber die Diskussion dann nicht mehr, da dürfen sie dann auch gerne frei von der Leber weg reden und hier aktiv einsteigen.

So,
und damit nochmal herzlich willkommen heute Morgen.
Ich bin Petra Seipp,
Digital Transformation Senior Manager bei Accenture
und darf heute durch das spannende Thema führen.

Skript/Contentübersicht
Impulsgeber - Platform Financial Services

Und ich freue mich auch und besonders über die starke Expertise heute Morgen an meiner Seite:
Herzlich willkommen,
Dokor Markus Hamprecht,
Leiter des Bereichs Finanzdienstleistungen bei Accenture in
Deutschland, Österreich und der Schweiz,
Esther Recktenwald,
Managing Director im Bereich Technology Strategy and Advisory
ebenfalls von Accenture
und Kai Kirschbaum,
Incubation Lead Business Banking
bei der Deutschen Bank.

(Kai)

Hallo und vielen für die Einladung!

(Esther)

Hallo und ein herzlich Willkommen, liebe Gäste auch von unserer Seite!

(Markus)

Schön, dass Sie alle da sind!

2. Themeneinführung

(Moderation/Petra Seipp)
Ja, tatsächlich ist es ja so,
dass wir in einer Welt leben,
in der sich Finanzdienstleister und ihre Kunden
zunehmend entfremden.

Das liegt vor allem auch daran,
dass sich die Kundenbedürfnisse massiv
verändert haben,
aber auf der anderen Seite
Banking- und Versicherungsangebote
in vielen Bereichen
noch immer tradierten Mustern folgen.

Versicherer bieten Wertersatz
für den Verlust materieller und
inzwischen zunehmend auch immaterieller
Werte
mit weitgehend standardisierten Produkten.
Das ist das Modell,
was seit 200 Jahren gefahren wird.

Bei Banken sehen wir
Was das Kundenverhältnis angeht
traditionell eine klare Trennung
zwischen einem produktzentrischen Geschäft
mit Kreditvergabe, Geldanlage oder
Vermögensverwaltung
Und der Welt des Kunden,
der mit einem Kredit ein Haus baut oder eine
neue Fabrikhalle
oder den Banken eben sein Ersparnis anvertraut

Tja
Damit kamen beide Seiten ganz gut klar.
Das verändert sich aber schon seit einiger Zeit
massiv.
Schauen wir mal, was da gerade so los ist:
Einerseits erodieren die Branchengrenzen.
Wir haben FinTechs, und BigTechs,
einschließlich der Megaplattformen,
die setzen die Messlatte
mit kundenzentrischen Ansätzen
für bequeme Finanzdienstleistungen höher
und besetzen natürlich so die
Kundenschnittstelle.

Und in einigen Bereichen
haben sie sogar bereits
die Markführerschaft übernommen.
Andererseits sehen wir ja,
wie Kunden die neuen bequemen Angebote
ziemlich gerne wahr nehmen.
Bankangebote wie
Kontoführung, Finanzierung, aber auch
Geldanlage
sind austauschbar geworden
siehe zum Beispiel unsere Fjord Trends zu
diesem Thema
Und mit Covid
hat sich diese Entwicklung weiter beschleunigt
Dagegen ist es in der Versicherungswelt
wahrscheinlich noch gemütlich,
auch wenn sich durch den Einzug
der digitalen Vergleichsportale und
Vertriebsplattformen
gerade auch bei den jüngeren Kundengruppen
und den vergleichsweise
weniger komplexen Produkten wie
Hausrat, Haftpflicht oder Unfallversicherung
hier auch schon einiges bewegt hat.
Und damit
liegt die Konsequenz liegt auf der Hand:
Banken und Versicherer müssen sich
für die Ära der Plattform Economy neu erfinden
und so integraler Bestandteil von
End to end-Konsumverhalten,
also Teil des Kundenalltags werden.
Allerdings:
Was verbirgt sich
eigentlich genau hinter dem Plattform-Begriff?
Welche Spielarten gibt's da?
Welche Schritte
müssen Banken und Versicherer unternehmen,
und wie kommen sie hier voran?
Und welche Chancen
haben Banken und Versicherer überhaupt?
Über diese und zahlreiche andere Fragen
wollen wir heute sprechen.
Und weil wir den Eindruck haben,
dass der Bankensektor den Versicherern als
ganz guter Ausblick
darauf dienen kann,

was auch ihnen bevorstehen könnte – gerade was neue Kundenwünsche und die Austauschbarkeit der bestehenden Angebotswelt aber auch die strategischen und operativen Konsequenzen betrifft – werden wir uns hier und heute ein wenig stärker auf Banken konzentrieren aber natürlich auch immer mal wieder den Blick auf Versicherer schweifen lassen. Und damit, Esther, Kai und Markus, ich hatte gerade zu Eingang die aktuelle Situation im Finanzdienstleistungsgeschäft versucht zu skizzieren. Deckt sich das mit Eurem Eindruck? Was sind da Eure Thesen zur Zukunft des Finanzdienstleistungsmarkts?

3. Talk

3.a. Eingangstatements

Esther, Kai und Markus, ich hatte gerade zu Eingang die aktuelle Situation im Finanzdienstleistungsgeschäft versucht zu skizzieren. Deckt sich das mit Eurem Eindruck? Was sind Eure Thesen zur Zukunft des Finanzdienstleistungsmarkts?

(Markus)

Ich glaube, dass der Wandel im Markt massiv sein wird. Banken und Versicherer müssen ihr Verhältnis zum Kunden neu denken. Sie haben aber auch besondere „Assets“ mit denen sie Wuchern können. Bei Banken betrifft das beispielsweise ein noch immer hohes Grundvertrauen, das ein Stück weit auch mit der starken Regulierung verknüpft ist. Das führt dazu, dass Banken als Gatekeeper in vielen Segmenten deutlich nachhaltiger als die „Cool New Kids“ unterwegs sind. In der Filterfunktion liegt auch eine gesellschaftliche Funktion.

(Kai)

Das sehe ich auch so. Allerdings stelle ich mir die Frage, ob sich die Rolle der Banken und Versicherer „wirklich“ mit Blick auf deren

Funktion als „Risikotransformator“ ändert. Wenn ich mir den neuen Wettbewerb ansehe, da habe ich daran doch erheblich meine Zweifel. Alle neuen Wettbewerber wollen die Kundenschnittstelle, die Risiken will aber keiner, die bilden weiter Banken und Versicherer ab. Banken wird es in irgendeiner Form also weiter geben.

(Esther)

Genau aus diesen Gründen glaube ich, dass es Banken und Versicherern gelingen kann, einen doch erheblichen Teil des Geschäfts mit Finanzprodukten trotz der cooleren Angebote anderer zu halten. Dafür muss es ihnen aber gelingen, die eigenen Stärken für die digitale Zukunft neu zu interpretieren.

(Kai)

Voraussetzung ist aber, dass Banken und Versicherer eine strategische Entscheidung darüber treffen, welche Rolle sie künftig einnehmen wollen. Wollen sie in der Plattform-Ära Anbieter von integrierten Bausteinlösungen im Lebensalltag sein oder Plattformbetreiber, der zahlreiche andere Lösungsanbieter orchestriert? Und sie müssen sehr klar identifizieren, welche USPs man braucht und was man als Organisation hierfür ändern muss.

(Markus)

Und ein weiteres Thema spielt eine Rolle - Globalisation vs Glocalisation. Plattformen fokussieren zumeist sehr klar auf Global wohingegen Banken im Retail und SME Banking sehr lokal geprägt sind. Hier stellt sich die Frage, wie beide Welten in einem Team-up gemeinsam zu ganz neuen Möglichkeiten führen..

3.b. Die Ausgangslage

(Moderation/Petra Seipp)

Vielen Dank für die Thesen! Vielleicht gehen wir an dieser Stelle aber zunächst einmal ein paar Schritte zurück und schauen uns die gegenwärtige Situation im Markt ein wenig genauer an. Esther, wie würdest Du das Szenario beschreiben?

(Esther)

Wir bewegen uns schneller denn je weg vom Kauf von Finanzprodukten, im Mittelpunkt steht immer mehr die Befriedigung einzelner Mikro-Bedürfnisse, ganz gleich, wer das erledigt. Inzwischen eröffnen Kunden allein ein Bankkonto mit virtueller Kreditkarte, um zum Beispiel mit ihrer Laufuhr im Supermarkt bezahlen zu können. Andere haben einen ETF-Sparplan bei einer Direktbank, ein Depot für das Wertpapiergeschäft bei Trade Republic und ein Bitpanda-Account für das Handeln mit Kryptowährungen.

(Markus)

In dieser Situation braucht kein Mensch mehr intensive Hausbankbeziehungen und alle Produkte aus einer Hand. Stattdessen unterhalten Kunden multiple Verhältnisse zu zahlreichen Anbietern, um dann jederzeit bedürfnisgerecht wählen zu können. In gewisser Weise haben Banken ihre Kunden aus den Augen verloren, was sich nun, wo bequemere Angebote neuer Konkurrenten da sind, entsprechend rächt.

(Moderation/Petra Seipp)

Ich hatte eingangs skizziert, dass eine solche Entwicklung Versicherern womöglich erst noch bevorsteht. Wie siehst Du dort die Lage, Markus?

(Markus)

In der Tat sehen die Kundenbeziehungen im Versicherungssektor noch vergleichsweise stabil aus. Die Veränderungsdynamik hat aber auch hier eingesetzt. Die bestehenden Aggregatoren, sprich Vergleichs- und Vertriebsplattformen wie Check24, Clark & Co., machen Kunden einen Anbieterwechsel leichter denn je, gleichzeitig schrumpft die Loyalität. Kunden sind durch andere Industrien geprägt, was digitale Services und die Bequemlichkeit von Lösungen betrifft. Enttäuschungen schlagen viel schneller durch. Schon heute wechselt nach unseren Erhebungen jeder dritte Versicherte unter 34 Jahren seinen Versicherer alle zwei Jahre. Die Bedeutung der Versicherungsmarke tritt in den Hintergrund, Bequemlichkeit ist „King“.

Schon heute kann sich die Hälfte der Millennials beispielsweise vorstellen, die KFZ-Versicherung direkt zusammen mit dem Auto zu erwerben. Mehr als 20 Prozent (23) der 18 bis 34-Jährigen hätten auch kein Problem damit, eine Absicherungslösung bei Tech-Riesen wie für Google, Apple, Facebook oder Amazon, sprich GAF A abzuschließen. Gleichzeitig sind wir beim Wettbewerb durch Insurtech-Konkurrenten aber noch längst nicht in der Situation, der Banken ausgesetzt sehen.

Ist das skizzierte Bankenszenario nur Theorie und zu viel Schwarzmalerei oder würdest Du es unterschreiben, Kai? Wie siehst Du das im Markt?

(Kai)

- Banken haben es verschlafen die Bereitstellung ihrer Produkte an veränderte Kundenbedürfnisse – insb. und weitestgehend beim Konsumenten – anzupassen
- In Teilen wurden sogar Produkte „abgeschafft“, welche heute von den weltgrößten FinTechs bereitgestellt werden, z.B. Zahlungsdienste für Händler via PayPal, AliPay, Revolut
- Die Kontroverse – insb. in Europa: trotz aller FinTechs und BigTechs – einmal ZDL für Händler außen vor – liegt die Vielzahl der Bankgeschäfte noch immer bei den traditionellen Banken [Frage: habt ihr hier ein Paar Stats iSv Kunde traditionelle Banken vs NeoBanken?]
- Heißt kurzum: Banken sind noch nicht abgeschrieben und diese mit relativer Größe und entsprechendem Willen iSv Strategie und Ressourcen- / Budgetallokation können bei maximalem Fokus auch in der Zukunft relevant bleiben – voraussichtlich nur ganz anders als mit den heutigen klassischen Geschäftsmodell einer Bank
- Wird das ein einfaches Unterfangen? Nein ganz und gar nicht. Werden Banken am Wandel scheitern. Ja auch das wird es geben.

(Moderation/Petra Seipp)
Welche Änderungen in den Kundenanforderungen nimmst Du wahr?
Welche Bereiche betrifft das?

(Kai)

Das Spektrum ist enorm breit und trifft insbesondere das „Flow-Geschäft“, sprich Kundenprozesse, die den ein oder anderen Finanzbaustein beinhalten, wo aber der Prozess als solches im Vordergrund steht und nicht die eine integrierte Banking-Leistung. Im komplexen Geschäft bleibt Beratung dagegen weiterhin relevant. Das belegt nicht zuletzt der deutliche Anstieg des Anrufaufkommens, den wir im Zuge von COVID19 bei den Bankberatern gesehen haben.

Besonders umkämpfte Bereiche im Retailgeschäft, die sich starken Änderungen der Kundenanforderungen gepaart mit neuem Wettbewerb ausgesetzt sehen betreffen mittlerweile eigentlich alle Lösungen:

- ob nun Konsumentenkredite, die im Handel als Embedded Service einfach bequemer sind, als wenn ich für die Finanzierung eines Fernsehers erst meine Bank kontaktieren
- Zahlungsverkehrslösungen, die eine einzelne Bank so gar nicht bieten kann
- Die Aufbewahrung von Geld
- oder auch Brokerage.

Hier ist der Zug für Banken im Sinne des Haltens der Schnittstelle zum Kunden eigentlich bereits abgefahren. (Banking findet Kontext von Konsum und Dienstleistung statt) Die Beziehung zum Kunden werden Plattformen, ob breit oder als Spezialist aufgestellt, einnehmen oder haben dies schon. Die Bank wird hier NUR bei entsprechenden digitalen und kostengünstigen Strukturen relevanter Lieferant mit etwaiger (persönlicher) Produktberatung (wo relevant) bleiben.

(Moderation/Petra Seipp)

Warum ist die Plattform hier die Lösung? Was kann bspw. die Plattform-Bank besser, als Finanzinstitute und ihre - auch neuen - Wettbewerber heute?

(Esther)

Ich glaube der Start in die Plattformökonomie ist schlichtweg eine Notwendigkeit, weil künftig, wie gerade schon erwähnt, allein produzierte

Universalbankangebote einzelner Banken am Markt immer weniger relevant sein werden. Das heißt nicht, dass es keine Angebote mehr aus einer Hand geben wird, nur eben anders orchestriert als heute über den Bankberater. Wir werden Plattformen erleben, die Lösungsbausteine verschiedenster Produzenten bzw. Lieferanten beinhalten und für den Kunden im Kontext einbetten. Warum sollte zum Beispiel Amazon nicht alle Financial Services für den Kontext seiner ohnehin starken Plattform „einkaufen“ und dem Nutzer direkt im Prozess anbieten?

Ob bei dieser Entwicklung traditionelle Banken dabei sind oder nicht, spielt keine Rolle. Der Zukunft gehört hoch relevanten und personalisierten End-to-End-Services. Dabei ist fast gleich, wer im Hintergrund die Bausteine dafür liefert.

(Moderation/Petra Seipp)

Markus, wie kann man sich das für Versicherer vorstellen?

(Markus)

Versicherungen werden schon heute in etlichen Bereichen als integrierte Ergänzungsleistung angeboten. Offerten wie Teslas Versicherungsangebot, das auf die eigenen Fahrzeuge zugeschnitten ist, oder die Zusatzversicherung für Elektronikartikel, die direkt mit dem Kauf am Point of Sale abgeschlossen wird, werden zunehmen. Der Anbieter dahinter - ob nun ein Autohersteller in Eigenregie oder ein Versicherer - ist für den Kunden weitgehend unsicht- und damit austauschbar. Mit wettbewerbsfähigen Lösungen bieten sich in einem solchen Whitelabel-Massengeschäft für Versicherer dabei aber auch Chancen. Darüber hinaus ist aber das Adressieren des Kundenwunsches nach einem weit holistischeren Versicherungsangebot erst über die Plattform- bzw. Ökosystemversicherung möglich. Wollen Versicherer Menschen beispielsweise dabei helfen, durch bessere, gesündere oder nachhaltigere Entscheidungen, Risiken aus dem Weg zu gehen, dann müssen sie - und zwar höchstwahrscheinlich mit etlichen Partnern - Touchpoints im Lebensalltag der Kunden schaffen.

(Moderation/Petra Seipp)

Und wie äußert sich das im Bankenumfeld?
(Esther)

Die Entwicklung, wird die Art des Wettbewerbs bei Finanzdienstleistungen grundlegend verändern. Neue Spieler haben viele Commodity-Bereiche des Bankgeschäfts bereits erobert. Das lässt sich allein schon daran ablesen, dass die Zahl der Third Party Providers (TPPs) im Banken-Ökosystem in den meisten Märkten dramatisch wächst. In Europa ist beispielsweise die Zahl der TPPs von etwa 100 auf mehr als 450 in weniger als zwei Jahren gewachsen.

(Markus)

Das stellt Banken vor die Wahl, was sie künftig sein wollen. Wollen Sie selbst zu einer Plattform werden, die solche Drittanbieter und ihrer Services integriert, orchestriert und Kunden direkt anbietet oder liegt die eigene Zukunft eher in der Spezialisierung auf die Zulieferung von Services. Damit stellen sich auch ganz unterschiedliche Herausforderungen, auf die wir zu späterem Zeitpunkt noch einmal eingehen sollten.

(Moderation/Petra Seipp)

Kannst Du das intensive Wettbewerbsgefüge vielleicht an ein paar Beispielen etwas plastischer machen?

(Markus)

Kai hat es ja eingangs schon erwähnt: Für viele Menschen ist es inzwischen ganz normal, Fremdwährungsüberweisungen ins Ausland über WISE aus Großbritannien abzuwickeln. Das ist umso einfacher, wenn die Lösung schon direkt in die Banking-App integriert ist wie bei N26 oder Starling Bank.

Die Payments-Lösung Klarna ist inzwischen in den meisten Online-Shops für Direktzahlungen und Ratenzahlungspläne integriert. Hier braucht niemand mehr eine Bank, die Finanzierung ist Teil des Checkout-Prozesses. Die Schweden bieten aber auch schon ganze eine komplette Systemlösung für Unternehmen an. Klarna bietet dann die gesamte Zahlungsabwicklung im Onlineshop an.

Moneybox ist eine mobile Spar- und Anlage-App, die eine Reihe von Spar- und Anlageprodukten anbietet, darunter Lifetime ISAs und Renten

Und dann haben wir noch zahlreiche Initiativen, die das finanzielle Wohlergehen von Menschen, sprich das Trendthema Financial Health im Fokus haben:

Loqbox bietet zum Beispiel denjenigen, die finanziell vom Kreditsystem ausgeschlossen sind, die Möglichkeit, eine Kredithistorie aufzubauen und gleichzeitig zu sparen. Dabei gibt das Start-up Nutzern hilfreiche Tipps und Aktionen rund um die Finanzen.

ClearScore wiederum bietet Kreditscoring-Dienste an. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, seinen Nutzern zu helfen, ihr finanzielles Wohlergehen zu verbessern und arbeitet inzwischen mit Loqbox zusammen. Die ehemals geschlossene Banking-Wertschöpfung wird an ganz vielen Bereichen durch kosten- und serviceseitig überlegende Anbieter und deren Lösungen durchlöchert.

(Esther)

Mehr und mehr TPPs zielen auf kommerzielles Banking, Vermögensverwaltung, Versicherungen, Investitionen und andere komplexere, hochwertige Teile der Finanzproduktpalette - oder sie nehmen Bereiche in den Fokus, die Banken lange vernachlässigt haben wie Financial Health. Nach dem Vorbild der chinesischen "Super-Apps" wie WeChat und Alipay, machen außerdem Spieler wie PayPal und Klarna erste Schritte zum Aufbau von Ökosysteme, die Funktionen wie mobile Zahlungen, Einkaufen, Investieren, Sparen, Budgetierung und Krypto-Fähigkeiten auf einer einzigen Plattform integrieren.

(Markus)

Ganz zu schweigen von Spielern aus anderen Branchen mit großen Pools an Kundendaten, die ebenfalls die ehemals traditionell geprägte Banking-Arena mit ihren Angeboten betreten. In der Open Data Economy werden die Branchengrenzen immer weiter verschwimmen, weil Kunden genau diese Grenzen bei

der bequemen Erfüllung ihrer Bedürfnisse egal sind. Branchenfremde Spieler reagieren mit ihrer Angebotserweiterung schlicht auf die Entwicklung. So erklären sich dann auch Kooperationen wie die zwischen Enel, Italiens größtem Energieversorger, und dem schwedischen Fintech-Unternehmen Tink, inzwischen Teil von Visa. Enel X soll künftig Kunden bei der täglichen Verwaltung ihrer Finanzen unterstützen. Auch der französische Telekommunikationsanbieter Orange hat sein Wissen um Kundenbedürfnisse kurzerhand für ein eigenes Banking-Angebot genutzt und ist inzwischen auf Expansionskurs. Anfang des Jahres hat das Unternehmen die Neobank Anytime übernommen, die Selbstständige und Mittelstandskunden fokussiert ist.

(Esther)

Offene Finanzdaten in Verbindung mit eigenen wertvollen Kundeninformationen machen es Nichtbanken einfach, im Finanzsektor zu „wildern“. Branchenfremde Spieler positionieren sich zwar nicht als erste Anlaufstelle für neue Finanzprodukte und -dienstleistungen, sie nehmen diese Services aber mit, um ihrer Nutzerbasis ein breiteres Spektrum an Diensten bzw. eine ganzheitlichere Nutzererfahrung zu bieten. Ähnlich läuft es auch bei Google mit seiner Anwendung "Plex". In Partnerschaft mit 11 Banken und Kreditgenossenschaften umfasst die Lösung aus dem App-Store physische und virtuelle Debitkarten, Peer-to-Peer-Zahlungen und ein zugehöriges Girokonto. Hintergrund ist hier nicht, regulierte VollBank zu werden, sondern dem Kunden a) die Suche nach Ihren Finanzen zu erleichtern (Aggregation / Forecast) und b) das zahlen im Netz bzw. via Android Smartphone zu ermöglichen Und auch die anderen Tech-Giganten wie Amazon, Apple, Uber & Co. binden Finanzdienstleistungen, sprich Bank- und Versicherungsbausteine, zunehmend stärker und näher an ihre Kerndienstleistungen an - ganz nach dem Wunsch der Kunden. Die wollen Komfort und End-2-EndLösungen aus einer Hand.

(Moderation/Petra Seipp) Welchen Kuchen gibt es in der Plattform Economy für Banken zu verteilen bzw. zu verteidigen?

(Markus)

Unsere aktuellen Analysen zeigen, dass mit Open Data in den 20 größten Volkswirtschaften Finanzdienstleistungsumsätze in Höhe von 416 Milliarden Dollar vor der Neu- oder Umverteilung stehen. Auch Banken haben hier eine Chance, sofern es ihnen gelingt, ihre Rolle in der neuen Ökosystem-Realität zu etablieren.

(Moderation/Petra Seipp)

Kai, werden Deiner Ansicht nach Banken viel gewinnen können?

(Kai)

Es wird schwer für Banken, dieses Marktpotenzial für sich zu erschließen. Das Rennen um Commodity-Finanzbausteine wird für sie nur mit großen Anstrengungen zu gewinnen sein, zumal die neuen Spieler in der Arena viele dieser Services beinahe kostenfrei oder zumindest Welten unter dem derzeitigen Selbstkostenpreis einer Bank zur Verfügung stellen, um mit den gewonnenen Daten an anderer Stelle Geld verdienen zu können. Banken werden nur in die Rolle des Lieferanten schlüpfen können, wenn sie zu entsprechend günstigen Stückkosten skalieren können und das braucht AUTOMATION at its best. In beratungsintensiveren Segmenten sehe ich dagegen ganz gute Chancen. So, wie sich die Situation aktuell darstellt wird es auch künftig in der Welt der Plattformökonomie eine Rolle für die Bank geben. Wieviel sie von dem gerade genannten Milliardenkuchen aber abbekommt, das hängt ganz davon ab, für welche strategischen Optionen sie sich entscheidet.

(Moderation/Petra Seipp) Und wie sieht das in der Versicherungsarena aus? (Markus) Die Assekuranz ist hier in einer vergleichsweise besseren Position. Mit stabilen Erträgen aus dem traditionellen Geschäft im Rücken und einem Wettbewerbsumfeld, was sich noch immer stark aus traditionellen Spielern speist, ist Plattform Insurance in vielen Segmenten noch Zukunftsmusik. Die strategischen Stellhebel sollten aber dennoch rasch betätigt werden, mitsamt den Konsequenzen. Für die Integration einfacherer Versicherungsbausteine

auf Plattformen Dritter müssen auch Versicherer massiv an ihrer Kostenstruktur arbeiten, um dies wettbewerbsfähig darstellen zu können. Um sich stärker in den verschiedenen Lebenssituationen zu verankern, braucht es wiederum entweder gezielte Investments oder starke Ökosystempartnerschaften.

Sicherlich nicht ganz repräsentativ für unseren Markt, aber dennoch interessant ist der bisherige Weg von Ping An in China. Der Versicherungsgigant hat erfolgreiche Ökosysteme in ganz verschiedenen Lebenswelten aufgebaut - von Auto, Immobilien und Wohnen bis zu Gesundheit. So ist Autohome Chinas größter Online-Gebrauchtwagenhändler. Die Immobilienplattform Haofang verbindet den Kauf von Wohn- und Investmentimmobilien mit Finanzierungen und Finanzdienstleistungen und die Telemedizin-Plattform Good Doctor zählt über 200 Millionen Patienten. Dagegen muten die Schritte deutscher Versicherer noch recht zaghaft an - das ist aber natürlich auch ein anderer Markt.

(Moderation/Petra Seipp) Wie muss sich die Art des Bankings ändern, damit Banken ein möglichst großes Stück vom Kuchen bekommen?

(Esther) Diese wesentlichen Einnahmen werden höchstwahrscheinlich von agilen Akteuren eingefahren werden - seien es traditionelle Banken oder Newcomer -, die mit den richtigen Fähigkeiten und Partnern in der Lage sind, die Kunden zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Touchpoint zu erreichen und die End-2-End-Bedürfnisse der Kunden zu adressieren. Selbst wenn Banken noch Services zuliefern verlieren sie mit der Kundenschnittstelle doch einen erheblichen Teil der Marge. Darauf müssen sie sich einstellen.

(Kai) Ich glaube, hier muss noch ein Schritt strategischer Schritt vorwegkommen: Bislang haben sich die meisten traditionellen Banken noch nicht entschieden, welche Rolle sie künftig einnehmen wollen. Wollen sie Banking as a Service für Dritte anbieten? Das geht nur, wenn

die Bank umfassend in die Prozessautomatisierung einsteigt und damit ihre Kosten senkt sowie Services über APIs extern anbieten. Oder will die Bank Finanzbausteine zur Verfügung stellen - ob nun auf einer eigenen Plattform, wie z.B. N26 und die BBVA, oder in anderen Ökosystemen, wie z.B. IngDiba auf Amazon. Bislang haben sich die meisten Banken vor der eigenen Rollenbestimmung gedrückt. Dabei liegt in dieser Standortbestimmung die Grundlage für die bevorstehende Reise.

(Markus)
Einige Challenger machen vor, wie es gehen kann.

Die britische Starling, die wir vorhin schon kurz erwähnt hatten, betreibt eine eigene Kernbankplattform, stützt sich aber auf ein Netzwerk von Ökosystempartnern, auf das über APIs zugegriffen wird, für seine anderen Dienstleistungen, darunter Partnerschaften wie die mit Wise für grenzüberschreitende Überweisungen, Apple Pay für die Zahlungsakzeptanz, Moneybox für Sparen und Investieren und Flux für Loyalitätsprogramme und Rechnungsmanagement. Der Wert dieser Partnerschaftsdienstleistungen führt dazu, dass eine zunehmende Anzahl der Verbraucher Starling für ihre täglichen Bankgeschäfte nutzen. Und das wiederum erzeugt Netzwerkeffekte - mehr Kunden schaffen mehr Partnerschaftsmöglichkeiten für die Bank.

Und wir haben mit der Solarisbank auch längst erfolgreiches Open Banking Made in Germany. Über die eigene Banking-as-a-Service-Plattform und APIs können sich Nicht-Banken bedienen und jeden gewünschten digitalen Bank-Service in das eigene Produkt integrieren. Zum inzwihschen breiten Kundenkreis gehören längst nicht mehr nur Fintechs, sondern auch Neobanken wie Bitwala, Tomorrow und Vivid Money, Online-Geschäftsbanken wie Penta und Kontist und Smartphone-Broker wie Trade Republic. Zusammen verwaltet Solaris mehr als eine Million Konten. Außerdem ist die Solarisbank im Umgang mit Kryptowährungen wie Bitcoin führend.

(Kai) Apropos Solaris - Ich würde hier gerne noch einen Punkt noch einmal ansprechen, den ganz zu Beginn schon erwähnt habe. Am grundlegenden

Bankgeschäft, der Übernahme von Risiken scheint sich eigentlich akut nicht viel zu verändern. Es sind noch immer die Banken, die letztlich einspringen und Risiken auf die Bilanz nehmen. Wenn ein neuer Spieler einen Konsumentenkredit im Zuge eines Onlinekaufs vergibt, dann steht fast immer eine Bank dahinter. Die aufstrebenden Wettbewerber wollen die Kundenschnittstelle, echten Risikoappetit haben sie nicht, und noch viel weniger Lust haben sie auf Bankenregulierung. Manchmal hat man sogar den Eindruck, dass das ein oder andere Bigtech bestimmte Services nur aus der Not heraus selbst anbietet, weil es keinen Zulieferer gibt, der sich mit seiner Lösung nahtlos in die Kundeninteraktion integrieren lässt.

(Moderation/Petra Seipp)

Wie können Banken damit umgehen?

(Kai) Banken sind noch im Spiel. Sie müssen aber schauen, wie sie entweder wieder näher an den Kunden rücken, denn die Vertriebsmarge ist deutlich höher als die Produktionsmarge. Das ist alles andere als trivial und in vielen Prozessketten kaum bis gar nicht möglich. Es gibt aber Segmente, in denen sie noch eine gute Chance haben, die direkte Beziehung zum Kunden zu halten. In anderen Bereichen werden sie derart kosteneffizient produzieren müssen, dass sie als Risikotransformator für Dritte oder Finanzbaustein-Zulieferer im Massengeschäft wettbewerbsfähig bleiben. So oder so, zögern darf nicht länger eine Option sein.

(Moderation/Petra Seipp)

Muss das Plattform-Geschäft nun dringend auf die strategische Agenda?

(Esther) Unbedingt! Banken haben die Entscheidung über ihre Ausrichtung ohnehin schon zu lange hinausgezögert. Weiter abzuwarten und zu sehen, wie immer mehr Servicebausteine zur Commodity werden und nur die Segmente übrigbleiben, die unattraktiv sein, weil sie zu komplex, zu teuer und zu stark reguliert sind, kann keine Option sein. Und wer weiß, vielleicht sind es irgendwann die Zentralbanken, die Risiken übernehmen. Auch

das kann ja durchaus eine Option sein, die Banken dann auch aus diesem Geschäft aussperrt.

(Markus)

Das Zögern scheint auch mir persönlich zu kurz gedacht. Zumal 76% der Banken weltweit ohnehin erwarten, dass die Kunden-Akzeptanz und -Nutzung von Open Banking Application Programming Interfaces (API) in den nächsten drei bis fünf Jahren um 50% oder mehr zunehmen wird. Viele Industriekenner glauben sogar, dass sich 50% eine konservative Schätzung ist. Die Kunden sind also längst offen für neue Lösungen. Die Augen zu verschließen ist keine Option.

3.c. Die Umsetzung

(Moderation/Petra Seipp)

Was müssen Banken im Speziellen nun konkret tun?

(Kai)

Banken stehen vor einem Balanceakt. Sie müssen investieren, um ihr Ertragsniveau abzusichern und so auch mittel- bis langfristig genügend Mittel für die Umsetzung der strategischen Ziele freisetzen zu können. Sobald also die strategische Entscheidung für die Rolle der Bank in der Platform Economy getroffen ist, muss das abschöpfen der Cash Cows im Portfolio optimiert werden, während die Bank gleichzeitig fokussiert und relevant in das neue Geschäftsmodell (Star) investiert. Dazu gehört auch, das eigene Profil in den margenstarken, beratungsintensiven Geschäftsfeldern zu schärfen. Beides – also Kostenoptimierung und Investition in den künftigen Mehrwert in der Plattform-Ära - in Einklang zu bringen, wird zur Königsdisziplin.

(Moderation/Petra Seipp)

Ich würde mit Euch gerne noch auf einen weiteren Schlüsselfaktor in der Platform Economy eingehen, der Rolle von Partnerschaften. Wie wichtig sind sie, wenn wir von End-2-EndErlebnissen sprechen?



(Esther)

Plattform Finanzdienstleistung ist Teamplay. Banken und Versicherer müssen für jeden ServiceBaustein im Wertschöpfungsnetz entscheiden, welche Lösungen und Innovationen sie selbst in der Lage sind, anzubieten und welche sie von Plattform-Partnern einkaufen. Gleiches gilt für die Einbringung ihrer Services in die Wertschöpfungsketten von Dritten und deren Plattformen. Die Optionen sind vielfältig und können durchaus parallel zum Einsatz kommen:

- White-Labeling (Zahlungsverkehrslösung, situative Versicherung)
- Limited Partnering für speziellen Markt
- Merger & Aquisitions
- Incubator
- Discount-Produkte

Copyright © 2021 Accenture
All rights reserved.

Accenture and its logo
are registered trademarks
of Accenture.