

Digitale Transformation – Eine Aufgabe, an der Finanzdienstleister nicht scheitern dürfen

Die Wertschöpfungskette von Finanzdienstleistern kann weitgehend digitalisiert und in andere Dienstleistungen integriert werden. Finanzdienstleister müssen diese Transformation meistern.

Sebastian Steger

► **Digitaler Aufholbedarf**

Der Finanzsektor gehört zu den Branchen mit dem höchsten Digitalisierungspotenzial. Denn Daten und nicht physische Güter sind der Rohstoff, auf dem Geschäftsmodelle und Transaktionen basieren. Bis in die 1980er-Jahre hinein gehörten Finanzdienstleister zu den Innovatoren der Wirtschaft. Sie trieben technische Neuerungen voran und vernetzten sich früher als viele andere Branchen. Seit Beginn des Internetzeitalters aber fällt der Sektor zurück. Derzeit geben traditionelle Finanzdienstleistungsunternehmen weder gesamtwirtschaftlich noch für ihre Branche die entscheidenden Trends vor; sie halten oftmals nicht Schritt mit dem digitalen Innovationstempo. Viele Finanzdienstleister sind nach wie vor in vielen Kernprozessen analog aufgestellt, Produkte und Prozesse entsprechen noch häufig dem eingeübten Schema, das über Jahrzehnte die Basis für den Erfolg war: Filialen für persönliche Beratung, ein vorgefertigtes Produktsortiment, papiergebundene, manuelle Antrags- und Bestandsprozesse und teils lange, mehrstufige Entscheidungswege in personalintensiven Front-, Middle- und Backoffice-Strukturen.

Für die digitale Defensive vieler traditioneller Finanzdienstleister gibt es durchaus nachvollziehbare Gründe. Die Aufarbeitung alter Probleme aus der Finanzkrise bindet Kapazitäten, strengere regulatorische Anforderungen und Auflagen sind zu meistern und gehen vor. Die Niedrigzinspolitik der Zentralbanken setzt Erträge und ganze Geschäftsbereiche unter Druck. Der technologische Vorsprung der Vergangenheit hat sich inzwischen zur Hypothek gewandelt, da die vorhandene Infrastruktur ange-

sichts schneller Technologiezyklen überholt ist. Außerdem gab es marktseitig bis vor wenigen Jahren noch keinen wirklichen Veränderungsdruck, zumindest nicht in dem Maße wie er in weniger regulierten Industrien schon früher deutlich spürbar war.

► **Treiber der Veränderung**

Die Zeit, um digital aufzuholen, drängt inzwischen. Im Finanzsektor sind es gleich mehrere Entwicklungen, die den Etablierten zusetzen. Wir nennen sie digitale Zangen, weil sie die Finanzdienstleister unter massiven Veränderungsdruck setzen. Wer zögert oder laviert, fällt im neuen digitalen Wettlauf schnell zurück – und verlorenes Terrain ist schwer zurückzugewinnen.

▷ 1. *Kunden fordern digitale Dienstleistungen*

Im Mittelpunkt der Transformation stehen die Kunden, die heute bereits mehrheitlich digitalaffin sind, und ihre Bedürfnisse und Verhaltensweisen. Sie schätzen die Informations- und Transaktionsmöglichkeiten, die das Internet bietet. Sie können vergleichen und wählen Produkte online und passend nach ihren eigenen Wünschen. Außerdem vertrauen sie zunehmend auf Vergleichsportale und andere digitale Angebote. Da viele Finanzprodukte, wie beispielsweise Kredite, aus Kundensicht nur Mittel zum Zweck sind, steuern digitale Kunden die traditionellen Finanzdienstleister nicht wie selbstverständlich an, sondern suchen Angebote, die ihren Bedürfnissen ganzheitlicher entsprechen und Finanzdienstleistungen dabei kontextbezogen mit integrieren. Somit sind sie viel weniger an traditionelle Anbieter gebunden als frühere Generationen.

▷ 2. *Digitale Technologien schaffen neue Möglichkeiten*
 Andere Industrien haben neue digitale Standards gesetzt, die jetzt auch die Finanzdienstleistungen grundlegend verändern. Dazu gehören beispielsweise 24/7 verfügbare Web- und Speichertechnologien sowie mobile Anwendungen die offene, digitale Prozessketten mit teils drastisch schnelleren Prozesszeiten und viel niedrigeren Transaktionskosten ermöglichen. Und das Veränderungstempo bleibt enorm hoch. Artificial Intelligence, Sprachanwendungen oder die Blockchain sind nur einige Beispiele, die bereits weiteres disruptives Potenzial entfalten und dabei auf gewachsene IT-Infrastrukturen treffen, die teilweise noch aus den 1980er-Jahren stammen.

▷ 3. *Neue, digital-affine Wettbewerber erobern Marktanteile*
 Neue Wettbewerber dringen in die Märkte ein und brechen bisherige Wertschöpfungsketten auf. Mit einer stark kundenorientierten Marktausrichtung positionieren sie sich häufig als Intermediäre zwischen Produktgebern und Kunden. Besetzen sie einmal die Kundenschnittstelle, dann bestimmen sie die Regeln und Preise für den Zugang dorthin mit. Neben Wettbewerbern, die originär auf finanznahe Dienstleistungen abzielen (z. B. Finanzvergleichsportale), sind dabei zunehmend Industrieübergreifende Modelle relevant. Es entstehen beispielsweise

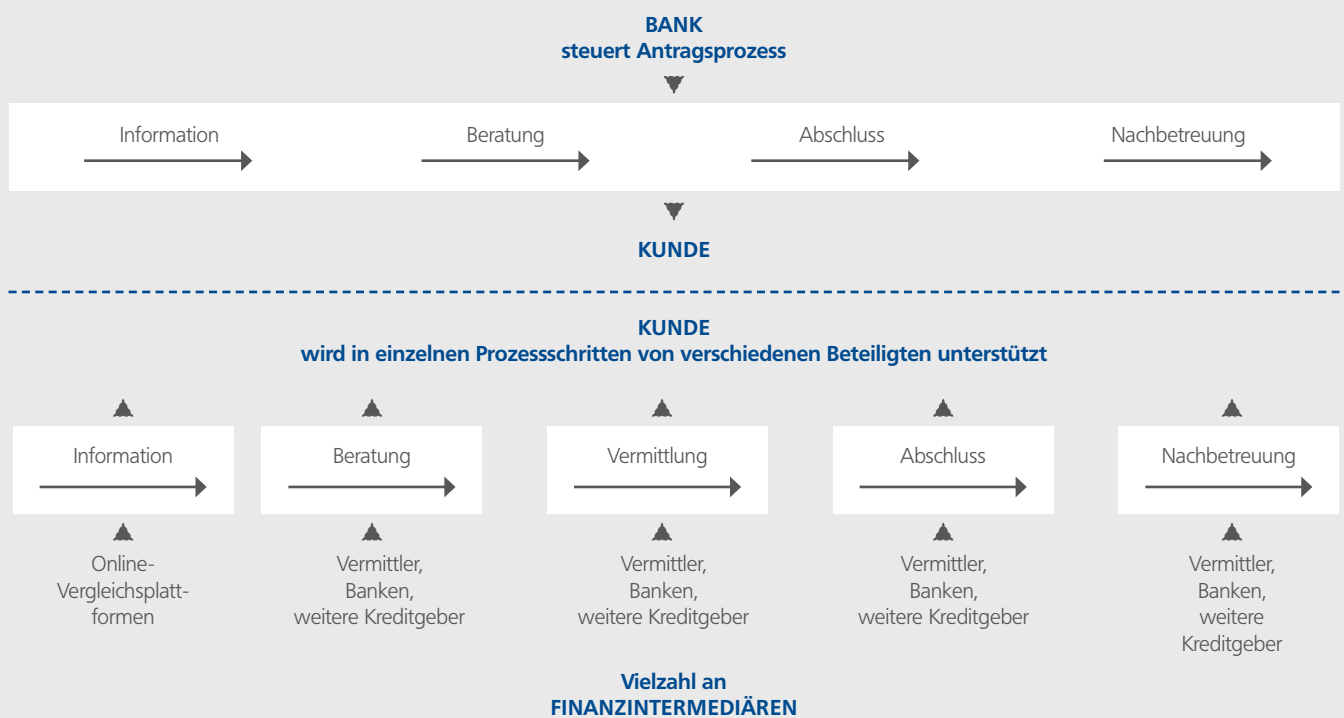
Ökosysteme, die um Kundenbedürfnisfelder (z. B. Wohnen, Vorsorge, Gesundheit etc.) herum errichtet werden und viele Inhalte und Angebote inklusive Finanzdienstleistungen integrieren. Zudem dominieren die großen Technologiekonzerne digitale Kanäle, Geräte und Identifikationslösungen und sind teilweise mit Finanzdienstleistungen (z. B. Zahlungsverkehr) tätig. Nicht unbedingt weil sie vollumfängliche Finanzdienstleister werden wollen, aber weil sie es auf Kundendaten und Transaktionsmöglichkeiten für ihre Geschäftsmodelle abgesehen haben. Sie erzeugen mit ihren Aktivitäten Kundenbindung und Netzwerksynergien. Daher zeigt die Entwicklung in diesem Bereich auch eine Tendenz zu „The Winner takes it all“ Szenarien. Insofern sind diese Wettbewerber langfristig wichtiger für den Sektor als die vielzitierten FinTechs.

Für die etablierten Finanzdienstleister ist dieser Umbruch immens. Bislang waren sie es gewohnt, die Kundenentscheidungen maßgeblich zu beeinflussen und zu steuern, diese Position machen ihnen die neuen Wettbewerber streitig.

▷ 4. *Regulierung verschärft den digitalen Wettbewerb weiter*
 Ein weiterer Veränderungstreiber sind regulatorische Maßnahmen, insbesondere wenn sie auf die Öffnung von Märkten und

Zeitenwende

Wertschöpfungsketten bei Finanzdienstleistungen werden aufgebrochen – Beispiel Kreditprozess



Quelle: Roland Berger

Wettbewerbsintensivierung gerichtet sind. So ist im Jahr 2018 beispielsweise mit der EU-Zahlungsdiensterichtlinie PSD II eine Regulierung gestartet, die europaweit Konten für Informationszwecke und Transaktionen zugänglich macht – auch für Nicht-Banken. Zeitgleich zwingen strengere Auflagen, etwa bei Dokumentation und Meldewesen, etablierte Finanzdienstleister zu hohen Investitionen und teuren Projekten – in einer Zeit, in der Gelder eigentlich in die Digitalisierung fließen müssten so wie es bei den neuen Wettbewerbern auch in Größenordnungen geschieht.

Einzel betrachtet hätten diese digitalen Treiber vielleicht nur überschaubare Veränderungen zur Folge und nicht jede Anwendung, die für ein altes Problem eine verbesserte digitale Lösung bietet, ist disruptiv. Aber das gleichzeitige Zusammenwirken aller Treiber bewirkt eine massive gegenseitige Verstärkung, die das bisherige Marktgefüge ins Wanken bringt und die etablierten Finanzdienstleister ernsthaft bedroht. Dies gilt bereits heute für den Privatkundenmarkt aber zunehmend auch für den Firmenkundenbereich.

► **Aktuelle Maßnahmen der Finanzdienstleister**

Die meisten Finanzdienstleister haben inzwischen auf das Gefälle zwischen digitalen Marktanforderungen und den bisherigen Angeboten reagiert. Sie konzentrierten sich dabei jedoch bislang oft auf Einzelmaßnahmen und haben das enorme Potenzial einer durchgehenden Digitalisierung bis ins Backend meist noch nicht erschlossen. Beispiele für solche Einzelmaßnahmen sind die Modernisierung des Internetauftritts, die Einführung von Apps oder digitale Teilprozesse. Dies sind zwar einzeln betrachtet sinnvolle Maßnahmen, solange sie aber Stückwerk sind, können digitale Kundenerwartungen an weiterreichende, bruchfreie Transaktions- und schnelle Abschlussmöglichkeiten nicht erfüllt werden.

Insbesondere Großbanken investieren daher inzwischen auch deutlich ambitionierter in eine durchgehende Digitalisierung ihres Geschäfts während kleineren Häusern dazu die Mittel fehlen. Für letztere Gruppe wird sich im Rahmen der Digitalisierung die Frage einer unterkritischen Größe und der Umgang damit stellen.

Im Rahmen einer von Roland Berger durchgeführten „Retail Banking Survey“ wurden 2017 europaweit 60 Banken zu ihren Digitalisierungsinitiativen befragt. Die Ergebnisse zeigen einerseits, dass es messbare Fortschritte des Sektors etwa in der Digitalisierung und Beschleunigung von Antragsprozessen gibt. Andererseits hat die Befragung auch gezeigt, dass weitere Sprünge unter Einsatz disruptiver Ansätze und Technologien

weiterhin die Ausnahme bleiben oder sich nur in Pilotstadien befinden. Die vorhandenen IT-Systeme und veraltete Infrastrukturen werden dabei als größte Hürde für Fortschritte gesehen. Außerdem zeigt die Marktstudie, dass viele Banken zögern, ihr Geschäftsmodell grundsätzlicher in Frage zu stellen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies zeigt sich in Deutschland auch daran, dass entsprechende Vorstöße in den letzten Jahren meist nicht von traditionellen Unternehmen ausgingen (z. B. Check24, N26, Interhyp, Europace).

Obwohl die Aktivitäten neuer Wettbewerber durch die Banken gesehen werden, halten sie meist am Ziel fest, die Kundenschnittstelle weiterhin selbst zu verteidigen und zeigen nur bedingt Offenheit, für alternative Positionierungsmodelle im digitalen Markt.

► **Konsequente Digitalisierung**

Derzeit werden die Chancen der Digitalisierung verteilt. Finanzdienstleister müssen mit Nachdruck in die digitale Transformation ihres Geschäftsmodells einsteigen. Wer zögert oder laviert fällt im digitalen Wettlauf schnell zurück. Daher ist nur eine konsequente Digitalisierung die Basis für eine zukunftsfähige Neuausrichtung.

Das bedeutet einerseits eine End-to-End-Digitalisierung von einer flexiblen Kundenschnittstelle bis ins Backend in Kombination mit einer Öffnung der Geschäftsprozesse für Online-Interaktionen mit Kunden und relevanten Partnern. Insellösungen sind nicht nachhaltig und können die Anforderungen in puncto Kundenorientierung und effiziente Prozesse nicht erfüllen. Außerdem müssen dabei Produkte und Prozesse vereinfacht, standardisiert und modularisiert werden. Der Versuch, bestehende Komplexitäten, Ausnahmeregelungen, mehrstufige oder nicht eindeutige Verfahrensweisen zu digitalisieren, kann schnell zur Falle werden, weil er zu einem sehr hohen Umsetzungsaufwand und zu Abstrichen bei Kundenorientierung und Effizienz zwingt. Daher sollte eine End-to-End-Digitalisierung mit einem Umbau des Produktportfolios und entsprechenden Prozessveränderungen einhergehen.

Im Hinblick auf die grundsätzliche strategische Positionierung im digitalisierten Wettbewerb müssen die Finanzdienstleister andererseits ihre aktuelle Positionierung im Wettbewerb kritisch analysieren und sich ihrer Stärken bewusst werden.

Liegen die Stärken dabei vorrangig in der Betreuung des Kunden entlang der „Customer Journey“ und einem entsprechenden Marktangang, sollte über die Verteidigung beispielsweise den Ausbau der Kundenschnittstelle nachgedacht werden.

► **Modell „Relationship-Experte“**

Dieses strategische Modell positioniert den Finanzdienstleister als Löser von Kundenproblemen, für die es neben der Nutzung von Finanzprodukten meist weiterer, komplementärer Dienstleistungen bedarf. Daher sollte in diesem Positionierungsmodell das eigene Produktangebot für Angebote weiterer Anbieter geöffnet werden, um dem Kunden so eine ganzheitliche Beratung und Produktofferte aus einer Hand bieten zu können. So entstehen vernetzte Ökosysteme, auf denen der Kunde neben dem Finanzprodukt, beispielsweise einer Finanzierung für den Hauskauf, weitere Dienstleistungen wie einen Makler oder ein Umzugsunternehmen direkt beziehen kann. Der Kunde kann mit seinem Anliegen in diesem spezifischen Themenfeld dann besser an das Ökosystem gebunden werden, weil für ihn ein Mehrwert entsteht. Ein breites Netzwerk von Partnerunternehmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für dieses Modell.

Liegen die Stärken des Finanzdienstleisters hingegen vorrangig in der Optimierung von Produkten/Prozessen oder technologischen Lösungen, sollte eine Positionierung als Produkt-/Technologiespezialist in Betracht gezogen werden.

► **Modell „Produkt-/Technologiespezialist“**

Im Unterschied zur Positionierung an der Kundenschnittstelle liegt der Fokus dieser Positionierung auf möglichst hoher Effizienz und Expertenkompetenz zu Produkten oder Infrastrukturen. Ein Produktspezialist für Finanzprodukte zielt dabei beispielsweise auf eine gute Positionierung seiner Produkte bei Anbietern ab, die den Kundenzugang besitzen bzw. im Internet entsprechend angesteuert werden (z. B. Vergleichsportale). Entscheidend für eine gute Positionierung ist dabei nicht allein der Preis, sondern auch die Flexibilität und digitale Abschließbarkeit der Produkte. Um eine Preisführerschaft beim Angebot standardisierter Produkte zu erreichen, muss der Anbieter bei einfachen Produkten auf eine ganzheitliche Digitali-

sierung setzen. Diese ermöglicht es ihm, effiziente Prozesse zu implementieren, die dem Kunden ein hohes Maß an Komfort bieten und zum Beispiel schnelle Finanzierungsentscheidungen ermöglichen. Digitalisierte Prozesse unterstützen zudem eine gute Anbindung an andere Banken und Dienstleister, die die Kundenschnittstelle besetzen.

Ein Produktspezialist für technologische Infrastrukturen zielt dagegen darauf ab, anderen Finanzdienstleistern Schnittstellen und Systeme anzubieten, die im digitalen Wettbewerb notwendig sind. Durch eine gemeinsame Nutzung können vor allem Entwicklungskosten gespart und langwierige Einführungszeiten vermieden werden.

Die Implikationen, die die Positionierung als Produkt-/Technologiespezialist mit sich bringt, liegen vor allem in der ständigen Optimierung der Geschäftsprozesse, einer kritischen Überprüfung der Systemlandschaft sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung des eigenen Know-Hows. Weiterhin müssen diese Dienstleister ständig darauf bedacht sein, ihre Produkte bei möglichst vielen Anbietern mit direktem Zugang der Kundenschnittstelle in das Leistungsportfolio einzubinden.

► **Fazit: Der digitale Aufholprozess für Finanzdienstleister ist möglich**

Die etablierten Finanzdienstleister befinden sich in einer kritischen Übergangsphase und sollten schnell mutige Entscheidungen treffen. Ein digitaler Aufholprozess ist möglich, denn die Unternehmen können nach wie vor auf eine große Kundenbasis, Kundenvertrauen und das Know-how ihrer Mitarbeiter bauen. Allerdings muss die digitale Transformation konsequent angegangen werden. Für die Umsetzung müssen viele Unternehmensbereiche zusammenarbeiten, wobei der IT eine wichtige Rolle als Mitgestalter zukommt. Am Ende stehen besonders im Retail-Bereich weitgehend digitale Prozesse und differenzierte Geschäftsmodelle.

Das vorliegende Papier ist Teil einer Reihe von Impulspapieren der Arbeitsgruppe Finanzen des Managerkreises.

Über den Autor:

Sebastian Stegerist Partner von Roland Berger und im Competence Center Financial Services in Berlin tätig.

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von dem Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich seine persönliche Meinung wieder.