

***Digitalisierung: Entwicklungen,
Perspektiven, Strategien***

**CONFIDUM
Financial Management Consultants AG**

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen (SG)
Schweiz

Dr. Christof Grabher
Hans-Joachim Schettler
Dr. Edgar Schirl
Christian Losert
Mag. Stefan Obermayr

St. Margrethen (SG), im Juli 2017

Inhalt:

1. Vorbemerkungen	3
2. Digitalisierung – kein Selbstzweck, aber wirksames Instrument	4
3. Convenience durch Digitalisierung	6
4. Produktivität und Digitalisierung	9
5. Marktanteilsgewinne durch Digitalisierung	12
6. FinTechs – Hype, Risiko, Chance und Bedrohungspotenzial Convenience	14
7. Musterstrategien zur Digitalisierung	19
8. Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie	20

1. Vorbemerkung

Es gibt wohl kein Thema, das derzeit im Finanzdienstleistungsbereich so weit vorne auf der Agenda steht wie die Digitalisierung. Arbeitsgruppen, Projekte, Learning Journeys, Beteiligungen an FinTechs – die Banken entwickeln vielfältigste Aktivitäten und es entsteht nicht zu wenig der Eindruck, dass es kaum innovativere Wirtschaftssubjekte gibt als die Banken. Doch der Schein trügt; wie schon oft in der Vergangenheit besinnen sich Banken dann auf das Thema Innovation, wenn von aussen eine Bedrohungskulisse erwächst. Diese heisst heute FinTechs und wird von den Medien massiv hochgespielt. Die Folge bleibt nicht aus: Ein Vorstand, der sich nicht sichtbar mit der Digitalisierung beschäftigt, gilt bei Aufsichtsräten und auch Mitarbeitern als hinterwäldlerisch – und wer möchte das schon sein!

Abb. 1: Digitalisierung ist omnipräsent

OFFENSIVE DER FINANZ-START-UPS
Fintechs wollen Banken auch Firmenkunden abjagen
 18.05.2017
 [PREMIUM] Nach dem Privatkundengeschäft greifen junge Technologie-Unternehmen die nächste Bankendomäne an: Firmenkunden. Laut einer Studie könnten sie d...
 NEUE SPARKASSEN-KONKURRENZ
Finanz-Start-ups wollen Kommunen finanzieren
 18.05.2017
 [PREMIUM] Gleich drei Finanz-Start-ups wollen Städten und Gemeinden die Kreditaufnahme erleichtern - durch Geld von Profianlegern. Bisher ist das die Domäne der Sparkassen. Alle drei Fintechs sind erst vor kurzem gestartet. mehr... ELISABETH ATZLER.

DIGITALISIERUNG
Kampf um die mobile Geldbörse
 03.04.2017
 [PREMIUM] Diese Woche startet die Deutsche Bank das Bezahlen per Smartphone. Aber auch Apple Pay könnte schon bald in Deutschland an den Start gehen. Hinter den Kulissen tobt ein Machtkampf zwischen den...
 29.05.2017

NEUE RICHTLINIE ZU ONLINEBANKING
Angriff auf das Banken-Herz
 29.05.2017
 [PREMIUM] Eine neue EU-Richtlinie soll das Bezahlen bequemer und sicherer machen. Doch sie bedroht das Kerngeschäft traditioneller Geldhäuser. Fintech... jubeln, allerdings hat die Regeländerung für sie ebenfalls Folgen. mehr... KATHARINA SCHNEIDER und YASMIN OSMAN.

AUXMONEY, LENDICO UND FUNDING CIRCLE
Fintechs fordern Banken bei Firmenkunden heraus
 16.02.2017
 Junge Finanztechnologieunternehmen mischen die...
 DIGITALISIERUNG
Bankkunden offen für Geschäfte mit Google und Co.
 07.06.2017
 Einer globalen Umfrage zufolge würde ein Drittel aller Bank- und Versicherungskunden ihre Finanzgeschäfte Google, Amazon oder Facebook anvertrauen. Brasilianer zeigen sich besonders offen, Deutsche sind zurückhaltender. mehr...

HANDELSBLATT-JAHRESTAGUNG
„Der Wandel wird noch brutal unterschätzt“
 22.06.2017
 Die Konkurrenz der Banken durch Finanz-Start-ups und Unternehmen wie Google und Amazon wächst. Auf der Hande...
COMMERZBANK UND DEUTSCHE BANK
Der Markt für Robo-Advisor wächst
 Der neue Robo-Berater der Commerzbank kommt dem Unternehmen zu Folge gut an. Auch die Deutsche Bank will in den Markt einsteigen. Experten schätzen, dass Roboter künftig bis zu 20 Milliarden Euro verwalten könnten. mehr...

ONLINE-BEZAHLDIENST
Fintech Klarna wird zur Bank
 22.06.2017
 Idienst Klarna bekommt e Aufsicht hat dem Start-Licht gegeben. Und hr... ELISABETH ATZLER.

DIGITALISIERUNG
Bankkunden offen für Geschäfte mit Google und Co.
 12.01.2017
 Einer globalen Umfrage zufolge würde ein Drittel aller Bank- und Versicherungskunden ihre Finanzgeschäfte Google, Amazon oder Facebook anvertrauen. Brasilianer zeigen sich besonders offen, Deutsche sind zurückhaltender. mehr...

Quelle: Handelsblatt; CONFIDUM-Research

Eine nähere Analyse zeigt, dass das Thema überhaupt nicht neu ist, aber in der Vergangenheit zu wenig in den Strategien von vielen Banken berücksichtigt wurde. Um hier Orientierung zu geben, hat CONFIDUM ein strategisches Raster entwickelt, um aufzuzeigen, an welchen Stellhebeln das Thema Digitalisierung in die individuellen Geschäftsmodelle integriert werden kann und welche prinzipiellen Digitalisierungsstrategien gewählt werden können.

2. Digitalisierung – kein Selbstzweck, aber wirksames Instrument

Trotz allen neuen Einschätzungen und Schlagzeilen sind Banken keine Unternehmen, die Digitalisierung als Geschäftszweck haben – die Kundenbedürfnisse sind immer noch Zahlungsverkehr, Finanzierungen, Geldanlagen und Vorsorge – das ist schon seit Beginn des europäischen Bankensystems im 13. Jahrhundert so und wird sich wohl auch in der Zukunft wenig ändern. Allerdings haben Banken immer schon neue technische Möglichkeiten genutzt, um diese Produktpalette besser für den Kunden und produktiver für die Bank gestalten zu können: Telegrafie zur schnelleren Geldübertragung, Karten als Ersatz von Bargeld, SB-Automaten, EDV zur schnelleren und billigeren Verarbeitung der Kontendaten, Electronic Banking, um nur einige Stichworte zu nennen.

Was heute die Komplexität im Thema Digitalisierung stark erhöht, sind die Möglichkeiten, die sich aus dem Internet in Verbindung mit immer mächtigeren und miniaturisierten Endgeräten im Zusammenhang mit immer intelligenteren Softwarelösungen ergeben. Verstärkt wird diese Entwicklung durch eine Vielzahl von Start-up-Unternehmen, die sich auf spezielle Nischen oder Wertschöpfungssteile spezialisieren – wie schon bei der dot.com-Revolution der späten 90er Jahre wird dieser Trend von Investoren befeuert, die sich dadurch schnelle Gewinne erhoffen. Um sich in diesem Digitalisierungsdschungel zurecht zu finden, gibt das CONFIDUM Strategieraster Digitalisierung nützliche Navigation:

Abb. 2: Strategie-Raster Digitalisierung Privatkunden

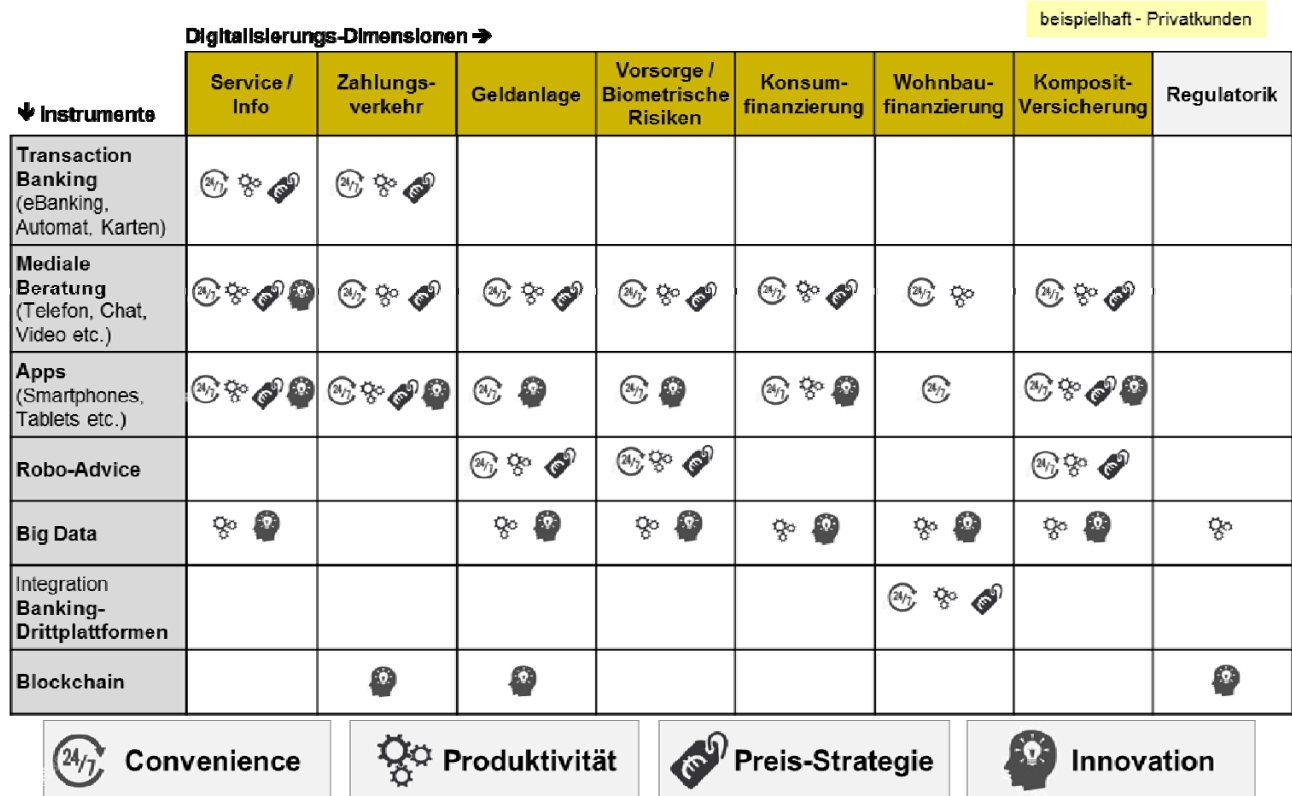
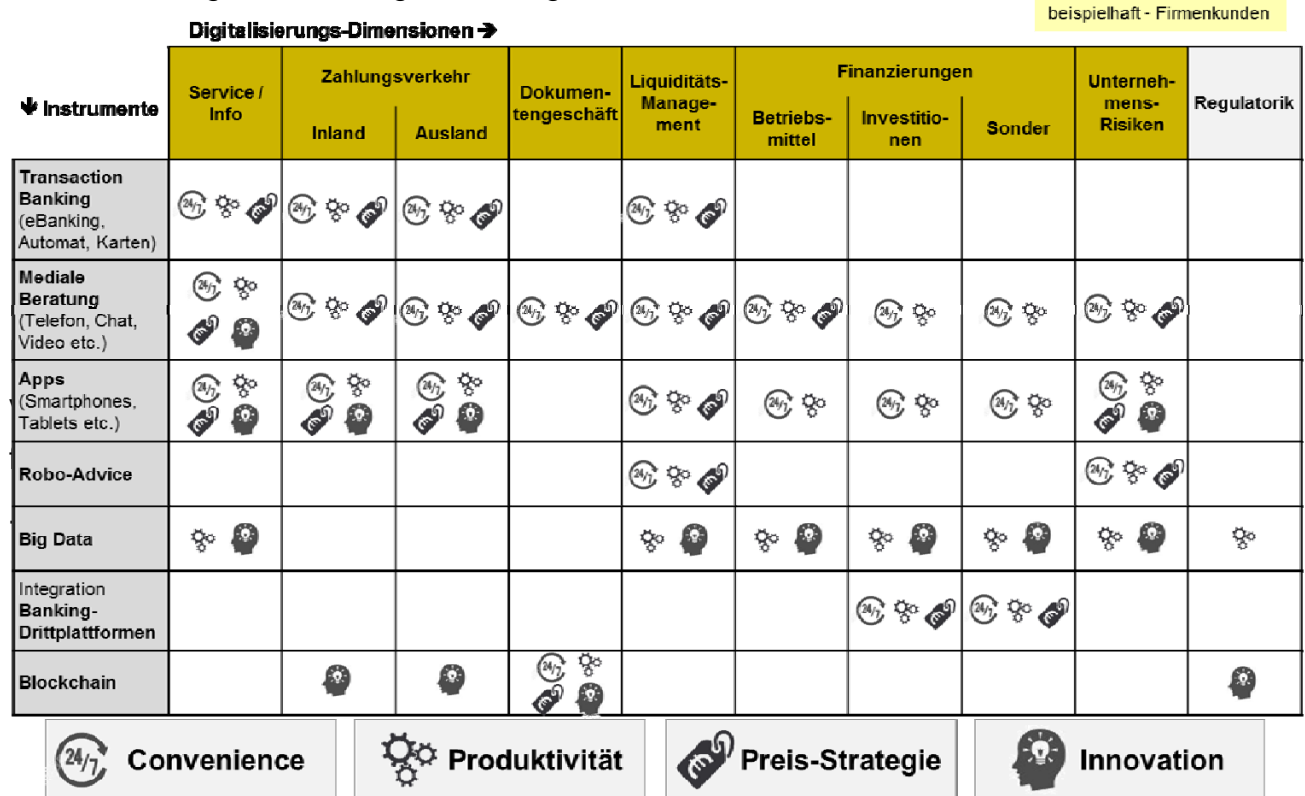


Abb. 3: Strategie-Raster Digitalisierung Firmenkunden

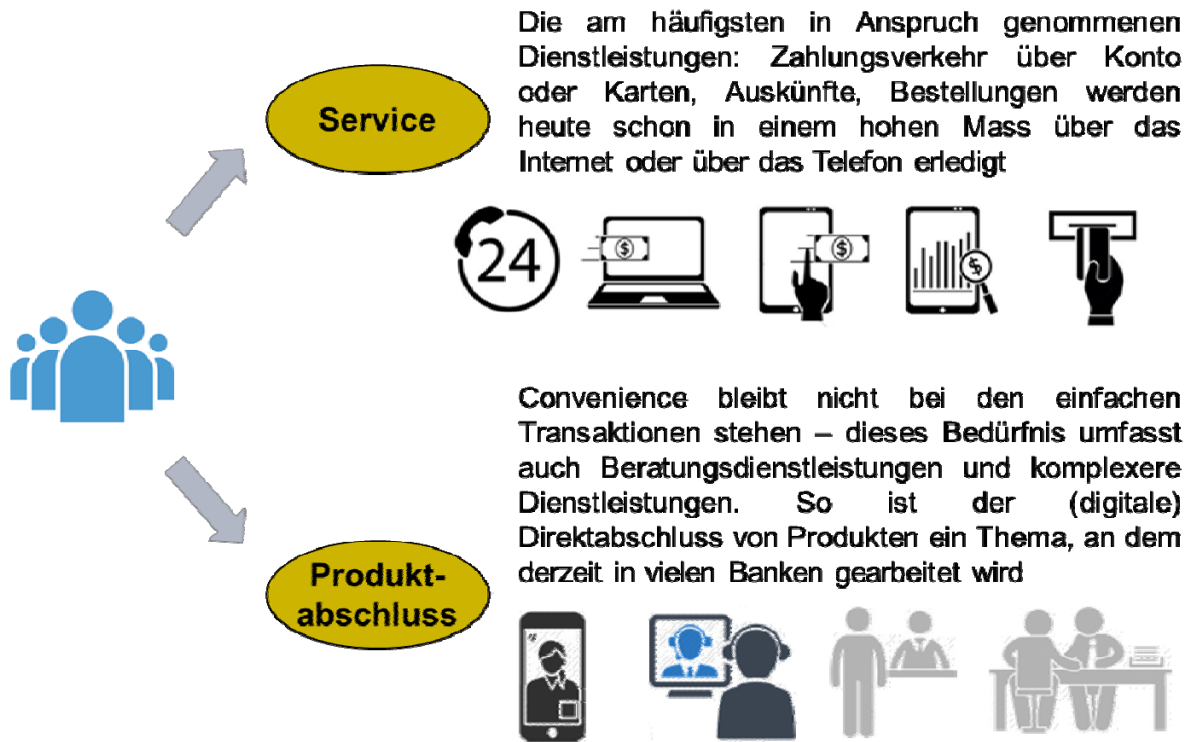


- Aus Sicht der Kunden ist Convenience der wichtigste Effekt der Digitalisierung – wohl die Mehrzahl der Kunden will Bankgeschäfte zu jeder Zeit und von jedem Ort aus abwickeln können, das spart Zeit, Wege und auch Umstände – angesichts der heute schon von allen Banken bestehenden Online- und Automatisierungsangebote ist es wohl schwierig, sich hier zu differenzieren und Marktanteile zu gewinnen
- Zu diesem Zweck ist es erforderlich, erkennbare Innovationen anzubieten – meist in Form von Zusatzangeboten oder Nischenspezialisierungen – oder die Digitalisierung zum Angebot überlegener Konditionen zu nutzen
- Aus Sicht der regionalen Bank ist aber der weitaus bedeutendste strategische Erfolgsfaktor der Digitalisierung die Steigerung der Produktivität; das kann durch Substitution von Menschen an der Kundenschnittstelle sowie durch Optimierung von Prozessen geschehen und wird heute schon – wenn auch in sehr unterschiedlichen Ausmassen – ständig ausgenutzt

3. Convenience durch Digitalisierung

Bankgeschäfte sind für die meisten Kunden Alltagsangelegenheiten und wenig emotional besetzt. Die wenigsten Menschen wachen in der Nacht mit dem unbändigen Bedürfnis auf, sich am nächsten Vormittag einen Investmentfond zu kaufen; im Gegenteil sind viele Bankangelegenheiten eher lästig bis unangenehm: Kreditzinsen zahlen, Rechnungen überweisen, über Kursverluste informiert werden, Konsumkürzungen wegen Vorsorge zu überlegen etc. Vor diesem Hintergrund schätzen es viele Kunden, Bankdienstleistungen möglichst bequem abwickeln zu können. Im Zeitalter der Digitalisierung bedeutet das jederzeitige (24/365) und globale Verfügbarkeit und simultane Ausführung.

Abb. 4: Convenience als zentrales Erlebnis des Kunden: Digitalisierung sowohl im Service als auch bei Produktabschluss



Quelle: CONFIDUM

Am einfachsten ist das auch bei den am häufigsten in Anspruch genommenen Dienstleistungen: Zahlungsverkehr über Konto oder Karten, Auskünfte, Bestellungen – diese werden heute schon in einem hohen Mass über das Internet oder über das Telefon erledigt. Nur mehr wenige Kunden suchen wegen solcher Transaktionen eine Filiale auf. Heutzutage bieten alle Banken einen entsprechenden Service über das Internet oder sonstige mediale Kanäle (Mail, Telefon, Messenger etc.) an; trotzdem sind die Direktbanken in diesem Bereich den klassischen Regionalbanken - im Wesentlichen Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken - überlegen. Während sich die „Electronic Banking“ Oberflächen immer mehr angleichen, ist es vor allem die Verfügbarkeit beim Mailverkehr und im Telefonservice. Welche Sparkasse oder Volks- und Raiffeisenbank beantwortet eine Mail innerhalb von 20 Minuten rund um die Uhr und wo kann man auch nach Schalteröffnungszeiten noch kompetente Auskunft bekommen – bei der ING DiBa funktioniert das von 0.00 – 24.00 Uhr und an jedem Tag im Jahr.

Die Convenience bleibt nicht bei den einfachen Transaktionen stehen – dieses Bedürfnis umfasst auch Beratungen und komplexere Dienstleistungen. So ist der Direktabschluss von Produkten ein Thema, an dem derzeit in vielen Banken gearbeitet wird. Im Gegensatz zum Zahlungsverkehr und zum Service kommt an dieser Stelle das Finanzwissen der Kunden als wesentliche Komponente zur Umsetzbarkeit dazu. Dieses ist sehr unterschiedlich und in der Gesamtheit nicht sehr ausgeprägt.

Abb. 5: Studien zeigen: Finanzkompetenz ist in der Bevölkerung nur bedingt vorhanden – Beratung weiterhin notwendig

GELD FINANZWISSEN

Viele Deutsche sind in Geldsachen völlig ahnungslos

Von Anne Kunz, Karsten Seibel | Veröffentlicht am 28.01.2017 | Lesedauer: 3 Minuten



Viele Deutschen kennen sich viel zu wenig mit finanziellen Dingen aus
Quelle: picture-alliance / beyond/beyond

Wer nicht weiß, was Rendite ist, dürfte auch sonst nicht viel Ahnung von der Geldanlage haben. Das trifft leider auf viele Deutsche zu. Andere Länder sind in dieser Hinsicht besser aufgestellt.

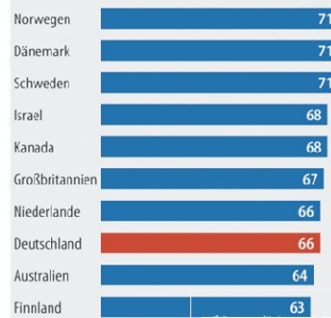
Die Deutschen fühlen sich in Finanzsachen erstaunlich unsicher: Gerade einmal 53 Prozent geben an, sie kämen mit Banken und Versicherungen nur halbwegs gut zurecht. 13 Prozent meinen, sie hätten überhaupt keine Kenntnisse über die Finanzwelt. Das ist das Ergebnis einer Studie des Forderungsmangers KRUK, der in sieben europäischen Ländern jeweils 1000 Verbraucher befragte, und die dieser Zeitung exklusiv vorliegt.

<https://www.welt.de/finanzen/article161591772/Viele-Deutsche-sind-in-Geldsachen-vollig-ahnungslos.html>

Quelle: CONFIDUM-Research; Welt; F.A.Z.

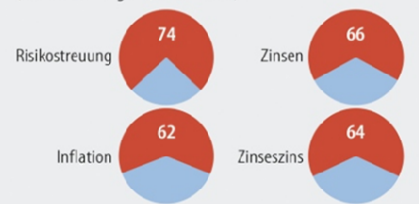
Das beste Finanzwissen

Befragte, die drei von vier Fragen richtig beantworteten (Anteil in den Ländern in Prozent)



Das deutsche Abschneiden

Befragte, die drei von vier Fragen richtig beantworteten (Nach Themengebiet in Prozent)



Quelle: Ergebnisse einer Umfrage unter mehr als 150 000 Menschen in 144 Ländern als Teil der Gallup World Poll 2014 des Gallup-Instituts. Analyse durch Weltbank und die George Washington University. Veröffentlichung durch Standard & Poor's. F.A.Z.-Grafik Walter

Kunden mit einem hohen Finanzwissen tendieren dazu, ihre Bankdienstleistungen sehr professionell auszuwählen und bevorzugen die Direktschienen. Ein gutes Beispiel ist das Wertpapiergeschäft: Die Online Broker – Comdirect, OnVista, Flatex, Consors etc. – haben vor allem Kunden mit entsprechender Kapitalmarktexpertise, die neben guten Prei-

sen auch mächtige Analysetools suchen. Die deutlich einfacheren und meist teureren Online Schienen der regionalen Banken können angesichts dieser Konkurrenz von vornherein nur kleine Marktanteile erreichen. So bleiben für den Direktabschluss einfache Produkte wie Bausparen, Konsumkredite oder Standardversicherungen. Viel wichtiger ist es aber aus Sicht von CONFIDUM, den Zugang zur persönlichen Beratung mit mehr Convenience auszustatten. Dies kann nur mit einem leistungsfähigen Kundencenter geleistet werden, das über alle medialen Kanäle (Mail, Messenger, Telefon, Videobanking) mit einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit zu erreichen ist.

Das ist auch die Schnittstelle zum „RoPo“ Effekt: Kunden, die nach Informationen surfen zu identifizieren und einen direkten Kontakt mit einem Berater über Chat, Telefon oder Videostream herzustellen. Voraussetzung ist aber, dass die Bank über ein bestens gepflegtes und attraktives „digitales Schaufenster“ verfügt – transparente Preisdarstellung ist dabei nur ein wichtiges Element, das für viele regionale Banken eine schwer zu nehmende Hürde darstellt. Dieses „digitale Schaufenster“ sollte auch über die immer beliebteren Vergleichsportale wie Comparis, Check24, Durchblicker etc. erreicht werden können

Für Regionalbanken sind diese Convenience Konzeptionen in erster Linie defensive Strategien: Es wird damit wohl kaum gelingen, eine signifikante Anzahl neuer Kunden zu gewinnen – aber ohne diese Massnahmen werden wohl viele Bestandskunden zu anderen Anbietern abwandern.

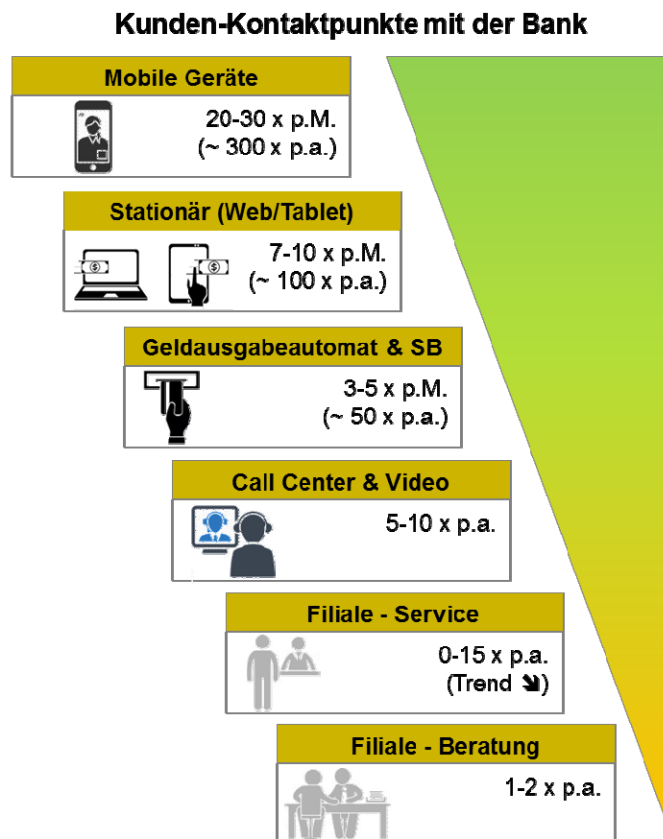
4. Produktivität und Digitalisierung

Aus Sicht der Bank ist die Digitalisierung das wichtigste Instrument zur Produktivitätssteigerung. Diese greift an drei wesentlichen Stellhebeln an: Schnittstelle Kunde – Bank, Prozessoptimierung in der Abwicklung und Steigerung der Effizienz durch Big Data Kon-

zepte. Angesichts der Bedeutung der Produktivität in der Niedrigzinsphase, ist eine Digitalisierungsstrategie vor allem in diesem Licht zu betrachten.

An der Schnittstelle Kunde – Bank – unter dem Stichwort Convenience im vorigen Kapitel beleuchtet – werden Dienstleistungen und Transaktionen, die traditionell in den Filialen in Interaktion mit Mitarbeitern der Bank abgewickelt wurden, durch technische Möglichkeiten ersetzt. Das betrifft vor allem den Zahlungsverkehr und die Bargeldversorgung. Immer mehr Menschen nutzen die Convenience der medialen Kanäle und Automaten, immer weniger Menschen besuchen zu diesem Zweck die Filialen.

Abb. 6: Der überwiegende Teil der Kundeninteraktion erfolgt über Online-Kanäle



Quelle: CONFIDUM-Projektdatenbank

Auch wenn regionale Banken an dieser Stelle zum Teil offensive und zum Teil defensive Verlagerungsstrategien verfolgen – der Trend ist eindeutig und unaufhaltsam. Insofern

sind die meisten regionalen Banken inmitten der Digitalisierung – viele haben aber die Produktivitätspotenziale durch diese Entwicklung nur sehr wenig ausgeschöpft; anstatt eine intelligente Kombination und Integration der Vertriebslinien anzustreben, haben die meisten Banken diese nebeneinander gesetzt und vor allem das traditionelle stationäre Vertriebsnetz nicht substantiell im Sinne der Produktivität verändert. Im Gegenteil, hier treibt eine falsch verstandene Digitalisierung teils seltsame Blüten: Mit hohen Investitionen werden diese mit Tablets, Videotelefonen und anderen Automaten zu digitalen aber stationären Filialen aufgerüstet – aus Sicht von CONFIDUM in erster Linie „sunk costs“. Am Ende des Tages bleibt eben wegen der Digitalisierung für eine stationäre Filiale nur die Beratungsfunktion – Anzahl und Funktionalität ergibt sich letztendlich nur aus einer klar definierten Beratungsstrategie auf Basis einer intelligenten Kundensegmentierung.

Der zweite nicht zu unterschätzende Produktivitätsgewinn ergibt sich aus der „Zentralisierung“ der Beratung in einem durch alle medialen Schienen komfortabel erreichbaren Kundencenter. Hier wird die Videoberatung eine immer grössere Rolle spielen – CONFIDUM geht davon aus, dass diese Vertriebslinie deutlich schneller als von vielen Bankmanagern erwartet wachsen wird. Ein hochentwickeltes Routing System kann die Produktivität der Berater enorm steigern und eliminiert Wartezeiten fast komplett. Nach der Einschätzung von CONFIDUM machen diese heute in der stationären Beratung einen Zeitanteil von mindestens 35% aus.

In der Prozessgestaltung wird schon lange auf digitale Systeme gesetzt. Allerdings sind die Gestaltungsmöglichkeiten einer einzelnen Bank relativ gering, da die EDV-Systeme in den dezentralen Banksektoren durch die Rechenzentren gestaltet werden. Das Hauptproblem dabei ist, dass die meisten Banken historisch gewachsene Systeme einsetzen, die aus technologisch unterschiedlichen Konzeptionen und Generationen zusammengesetzt sind und hochkomplexe Schnittstellen beinhalten. Adaptionen und Vernetzungen sind langwierig und kostenintensiv, sodass diese Bankorganisationen kaum Trendsetter sind und im Gegenteil innovatorisch ständig „nachhinken“.

Ein weiteres Instrument zur Steigerung der Produktivität ist die moderne Datenanalyse – heutzutage unter dem Stichwort „Big Data“ bekannt. Banken sind im Besitz von immensen Datenbeständen über ihre Kunden und könnten daraus eine Vielzahl von Clustern, Verhaltensmustern und Produktaffinitäten ableiten. Das Problem dabei ist, dass diese Daten sehr unstrukturiert und auch in vielen segregierten Teilbeständen vorhanden sind. Mit den Methoden der grossen Internetplattformen wie Google oder Facebook kann man die Potenziale dieser Datenbestände auch für die Kundenansprache, aber auch für die Entdeckung von Compliance Tatbeständen und für das Risikomanagement nutzen. Das Resultat ist eine deutliche Produktivitätssteigerung in diesen Handlungsfeldern.

5. Marktanteilsgewinne durch Digitalisierung

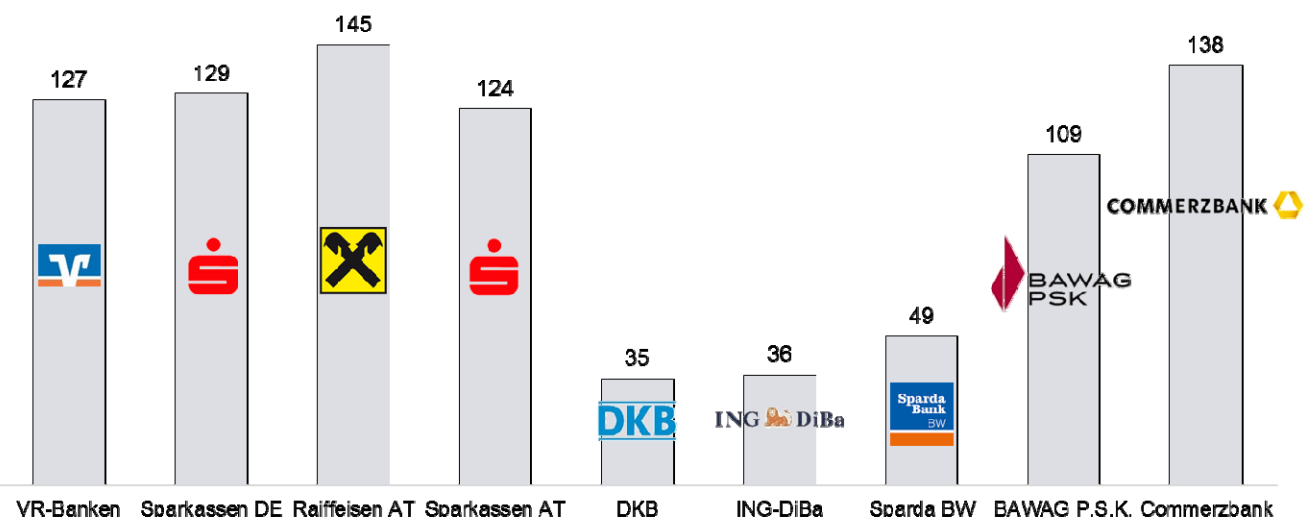
Während die bisher erörterten Aspekte der Digitalisierung in erster Linie Retention der Kunden und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie Profitabilität über Steigerung der Produktivität zum Ziel haben – und damit für jede Regionalbank essentiell sind – kann die Digitalisierung auch entsprechende Marktanteilsgewinne zum Ziel haben. Um das zu erreichen, sind zwei – oft auch kombinierte – Strategievarianten möglich: Innovation und Preisstrategie.

- Gerade das Thema der Innovation ist im Bereich der Digitalisierung mit hohem Risiko verbunden. Um das zu verstehen, ist eine vertiefte Betrachtung des Begriffes Innovation erforderlich. Innovation entsteht erst durch Kundenakzeptanz und nachhaltigen Markterfolg – Kreativität ist nur ein kleiner Teil des Innovationsprozesses. Aus dieser Logik sind auch die zahlreichen FinTechs zu betrachten – die meisten von ihnen sind noch im Stadium des „Kreativen Angebots“ – ob sich ein nachhaltiger und auch finanzieller Erfolg einstellt, ist bei vielen dieser Start-up-Unternehmen sehr fraglich. Eine detailliertere Betrachtung erfolgt im nächsten Kapitel.
- Die gebräuchlichste Strategie zur Steigerung des Marktanteils ist die Preisstrategie – ein gutes Beispiel ist die ING-DiBa. Letztendlich beruht der Erfolg auf einer Kombinati-

on von Convenience und aggressiven Preisen mittels kostenloser Girokonten und in früheren Zeiten hochverzinslichen Tagesgeldern. Aus einer anfangs von der traditionellen Konkurrenz nicht ernst genommenen Veranstaltung wurde eine der führenden Retailbanken Deutschlands mit heute über 8 Millionen Kunden. Das Geheimnis des Erfolges ist es, den Kunden, die bei ihren Bankgeschäften ohne Filialen – aber nicht ohne Beratung – auskommen, einen hohen Kundennutzen über Convenience mit einer dimensional günstigeren Kostenstruktur zur Verfügung zu stellen.

Abb. 7: Vergleich der Produktivität ausgewählter Banken

Kosteneffizienz-Ratio¹⁾ ausgewählter Banken und Bankengruppen in BP (2015)



¹⁾ Kosteneffizienz-Ratio: Betriebsaufwendungen (Personalaufwand, andere Verwaltungsaufwendungen, Abschreibungen Immaterielle- und Sachanlagen) zu bilanziellem Kundenvolumen (Forderungen an Kunden, Verbindlichkeiten ggü Kunden und verbrieft Verbindlichkeiten)
Quelle: CONFIDUM

Ob diese Strategiemuster zu einer Regionalbank passen und wie sie im Einzelfall auszuprägen sind, ist letztendlich die Entscheidung des Top-Managements. Aus Sicht von CONFIDUM können Regionalbanken auch sehr gut ohne solche Strategien in die Zukunft gehen – vorausgesetzt, sie haben ihre Hausaufgaben im Bereich der Convenience und Produktivität gut gemacht. Aus Sicht von CONFIDUM bedeutet das eine bKER von deutlich unter 100 BP – ein Wert, der erst von wenigen Regionalbanken erreicht wird (vergl. Studie Produktivität in Regionalbanken, CONFIDUM 2017)

6. FinTechs – Hype, Risiko, Chance und Bedrohungspotenzial Convenience

Noch vor kurzer Zeit galten weite Teile der Finanzbranche als langweilig und konservativ; mit dem Auftauchen von FinTechs und ihrer medialen Präsenz hat sich das schlagartig gewandelt. Derzeit wird die Anzahl der FinTech-Unternehmen in Deutschland auf ca. 1.600 und weltweit auf 12.000 geschätzt. Zwischen 2014 und 2016 haben Investoren diesen Start-ups global ca. 100 Mrd. USD an Risikokapital zur Verfügung gestellt. Diese FinTechs entfalten ein buntes Sammelsurium an Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Banken und Versicherungen:

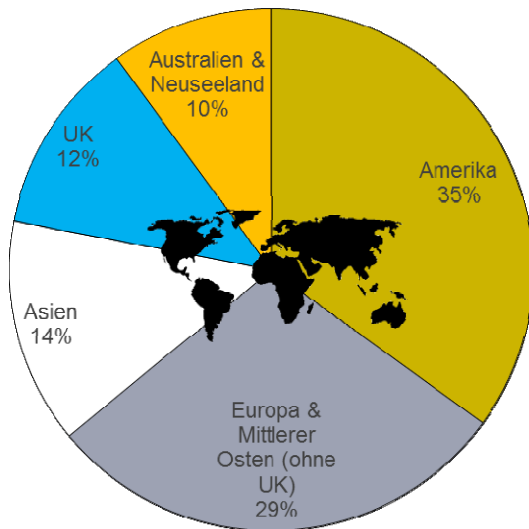
Abb. 8: FinTech-Universum: Beispielhafter Auszug zu weltweit aktuell operierenden 12.000+ FinTechs



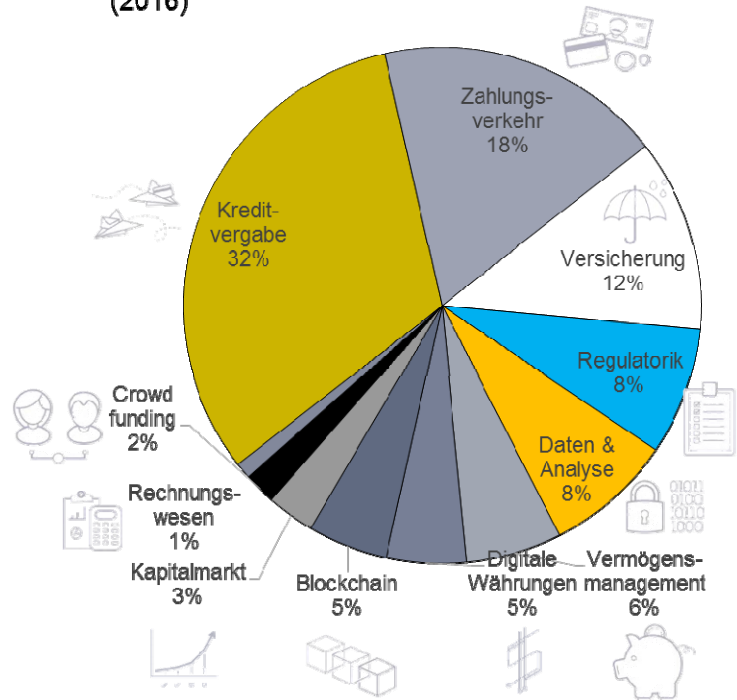
Quelle: Venturescanner, CONFIDUM-Research

Abb. 9: Die FinTech Top100: Amerika und Europa als Treiber, Kreditvergabe und Zahlungsverkehr als primäre Geschäftsmodelle

Regionale Verteilung der Top100 FinTechs (2016)



Geschäftsmodell der Top100 FinTechs (2016)



Quelle: Fintech Innovators 2016; CONFIDUM-Research

Prinzipiell lassen sich zwei unterschiedliche Typen von FinTechs unterscheiden: „Disruptoren“ und „Enabler“:

- „Disruptoren“ fordern den bestehenden Wettbewerb und bemühen sich durch Innovationen möglichst viele Kunden für sich zu gewinnen – das geht immer zu Lasten der traditionellen Wettbewerber. In der digitalen Wettbewerbsarena zeigt sich an vielen Beispielen, dass sich am Ende des Tages in jedem Geschäftsmodell nur ein Unternehmen durchsetzt: Die Globalisierung des Netzes führt zum „Abba-Effekt“: The Winner takes it all! Google, Amazon, AliBaba, Facebook, Uber, Airbnb, Netflix, FlixBus sind nur einige der prominentesten Beispiele – all diese hatten am Beginn etliche Mitbewerber, die auf das gleiche Kundenproblem reflektierten und letztendlich gescheitert sind. Um Erfolg zu haben, sind viele Faktoren entscheidend: Eine genügend grosse und distinktive Marktlücke, eine leistungsfähige technologische Lösung, hervorragendes Marketing und viel mehr finanzielle Mittel als der Wettbewerb. Das wird dazu füh-

ren, dass die meisten der bestehenden FinTechs in den nächsten Jahren wieder verschwinden werden und die Investoren ihr Kapital abschreiben müssen. Das wird umso schneller passieren, je zurückhaltender die Investoren werden. Wie schnell das kippen kann, haben wir schon im dot.com-Hype der Jahrtausendwende erlebt.

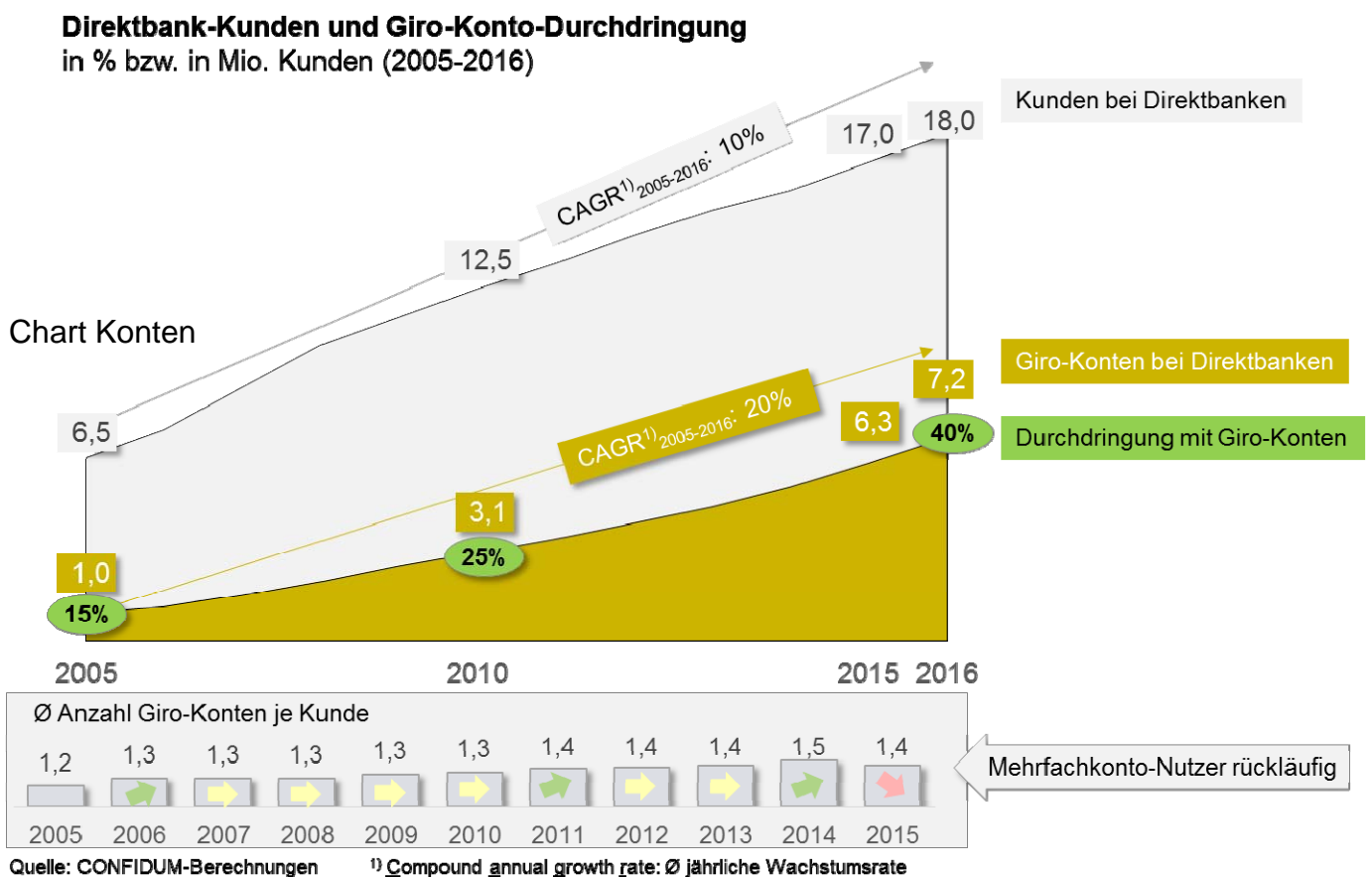
- „Enabler“ stellen technische Lösungen zur Verfügung, die der etablierte Wettbewerb eben zu den Aspekten Convenience, Produktivität und Big Data einsetzen kann und die zur Optimierung der Wertschöpfungskette beitragen. Hier stellt sich die Wettbewerbsarena komplett anders dar: Im B2B Geschäft können sich viel mehr Unternehmen auch nachhaltig positionieren und erfolgreich tätig sein. Hier dominiert die jeweilige Technologie über das „Branding“ und es eröffnen sich mehr Differenzierungschancen und Nischen. Auch die BlockChain-Technologie und ihr kleiner Bruder PDL eignen sich in erster Linie für „Enabling“ – die schon bestehenden Marktlösungen werden von etablierten Banken zur Optimierung von Transaktionen und zu erheblichen Produktivitätsgewinnen genutzt werden. Genauso entstehen künftig Marktplätze auf Basis dieser Technologien, die von vielfältigen Teilnehmern der Finanzbranche genutzt werden können.

Damit stellen die „Disruptoren“ die wirkliche Gefahr für die etablierten Regionalbanken dar. Aber wie gross ist die Gefahr wirklich? Aus Sicht von CONFIDUM wird diese im Allgemeinen deutlich überschätzt und stellt sich in den einzelnen Kundenbedürfnissen der Kunden sehr unterschiedlich dar.

Das grösste Bedrohungspotenzial ergibt sich wohl im Zahlungsverkehr und dort vor allem im stark wachsenden Segment des Internethandels. Dort werden neben schon bestehenden Lösungen wie PayPal, Amazon Pay und sein chinesisches Pendant Ant Financial (Vormals AliPay) und den grossen Kreditkartenorganisationen eine Vielzahl von neuen Lösungen entwickelt – die meisten davon wohl schon heute ohne grosse Chancen im globalen Wettbewerb. In diesem Marktsegment nehmen die regionalen Banken schon heute nicht teil – das einzige Geschäft, das man substituieren könnte, wären wohl dadurch induzierte Konsumkredite – dieser Gefahr kann man aber mit intelligenten Enab-

lern begegnen. Wirklich gefährlich für die regionalen Banken wird es erst dann, wenn die Kunden das Konto mit samt den Zahlungseingängen zu anderen Anbietern verlagern. Diese Konkurrenz der Direktbanken ist aber schon vorhanden und muss nicht erst erfunden werden. Allerdings tragen die Regionalbanken mit ihren kurzfristigen und kurzfristigen Gebührenerhöhungen erheblich dazu bei, dass diese Wettbewerber weiter an Terrain gewinnen. Das hat aber nichts mit der Digitalisierung zu tun, sondern mit einem falschen Markt- und Kundenverständnis vieler Vorstände, die sich vor allem vor den Produktivitätsaufgaben scheuen.

Abb. 10: Kunden verlagern zunehmend ihre Hauptbankverbindung zu Direktbanken



In der Geldanlage ist die Ausgangslage eine gänzlich andere; vor allem kann man auch mit noch so ausgefeilten Technologien keine Garantien für das Kundenziel – möglichst hohe Performance mit möglichst geringer Volatilität – sicherstellen. Jene Kunden, die

heute schon selbst das „Hirn“ ihrer Geldanlagen sind, haben sich von den regionalen Banken eben schon längst zu den Direkt-Brokern verabschiedet. Hier kann man den Regionalbanken kaum mehr Geschäft wegnehmen. Im Investment-Advisory und in der Vermögensverwaltung gibt es nun schon einige Ansätze, mittels „Beratungs-Bots“ die Dienstleistung günstig und standardisiert im Internet anzubieten. Dieses Geschäftsmodell baut wie so oft in erster Linie auf günstigen Preisen auf. Diese Angebote werden im Lauf der Zeit durch die Generation Z auf zunehmende Nachfrage treffen und zunehmend klassische Beratungsangebote von Regionalbanken, aber vor allem auch von Private-Banking Häusern, konkurrenzieren.

Das klassische Kreditgeschäft – Unternehmens-, Wohnbau- und Konsumfinanzierungen – hat aufgrund der strengen Regulierung Voraussetzungen, die durch Disruptoren schwer zu durchbrechen sind: Hohe Eigenkapital- und Liquiditätserfordernisse. Das sind Hürden, die den regionalen Banken einen guten Schutz geben. Allerdings zeigt es sich hier schon heute, dass Vertriebsplattformen als Enabler eine Reihe von neuen Digitalisierungsansätzen bieten. Das ist für regionale Banken eine sehr wichtige Entwicklung – damit kann der regionale Markt erheblich erweitert werden. Die Integrationen in solche Plattformen wird künftig für den Marktzugang immer bedeutender – mit allen Konsequenzen für den Umbau des Geschäftsmodells.

An dieser Stelle noch ein Blick auf die Crowd-Plattformen: Diese sind für Banken prinzipiell sehr gefährlich, da diese die klassische Intermediationsfunktion umgehen und Investoren und Kapitalsuchende kurzschliessen. Allerdings ist anzunehmen, dass nur spezielle Nischen von Investitionen und Finanzierungen davon erfasst werden. Auf der einen Seite ist das ein Geschäftsmodell, das von den Regulatoren entsprechend Beachtung findet und restriktiv ausgelegt wird, auf der anderen Seite wird vor allem im Konsumentenbereich nach den ersten Ausfällen eine Bereinigung erfolgen. Trotzdem sind dies Themen der Digitalisierung, die man auch als regionale Bank in seiner Strategie berücksichtigen muss.

7. Musterstrategien zur Digitalisierung

Im Regelfall sind Regionalbanken – vor allem Volks- und Raiffeisenbanken sowie auch Sparkassen – in dezentrale Sektoren eingebunden, in denen Technologieentscheidungen mit entsprechenden Investitionskosten auf Verbundebene fallen. Insofern sind autonome Strategien auf regionaler Ebene Restriktionen unterworfen. Diese betreffen nicht nur den finanziellen Rahmen, sondern auch das Regionalprinzip. Das macht es auch auf zentraler Ebene schwierig, disruptive Strategien anzuwenden. Eine Konkurrenzierung der traditionellen Geschäftsmodelle der Konkurrenz macht eben auch nicht vor eigenen Verbundbanken halt. In diesem Spannungsfeld sind Digitalisierungsstrategien von Regionalbanken im Regelfall defensive Strategien, die diese gegen Angriffe von Disruptoren möglichst immun machen sollen. In der Praxis bieten sich dazu unterschiedliche Musterstrategien an:

- *Steigerung der Convenience für alle Kundensegmente:* Diese Strategie zielt darauf ab, im Bereich der Convenience mit den Konkurrenten vor allem aus dem Kreis der Direktbanken gleichzuziehen; das umfasst entsprechende Schnittstellen zu den Kunden (Electronic Banking, App-Banking etc.) und auch Kontaktschienen zur Bank (Mail, Telefon, Messenger, Video etc.); damit verbunden ist auch das Thema der Verfügbarkeit und der Response-Zeiten
- *Preisdifferenzierung nach Kanälen:* Um auch konditionell mit den Direktbanken gleichzuziehen, ist letztendlich eine Preisdifferenzierung zwischen den unterschiedlichen Vertriebschienen erforderlich – insbesondere im stationären Bereich. Damit kann eine dauernde – und letztendlich nicht leistbare - Subventionierung von defizitären Vertriebswegen abgestellt werden
- *Hebung der Produktivitätspotenziale:* Um mit den Direktbanken nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein, ist es unumgänglich, diesen Weg konsequent anzugehen. Es gibt aus Sicht von CONFIDUM keine Alternative, auf der einen Seite die Kapazitäten im stationären Netz den Auslastungen anzupassen und andererseits die Prozesse so produktiv wie möglich zu gestalten. Dazu sind erhebliche Restrukturierungen im Vertrieb aber auch entlang der Wertschöpfungskette erforderlich. Gerade dezentrale

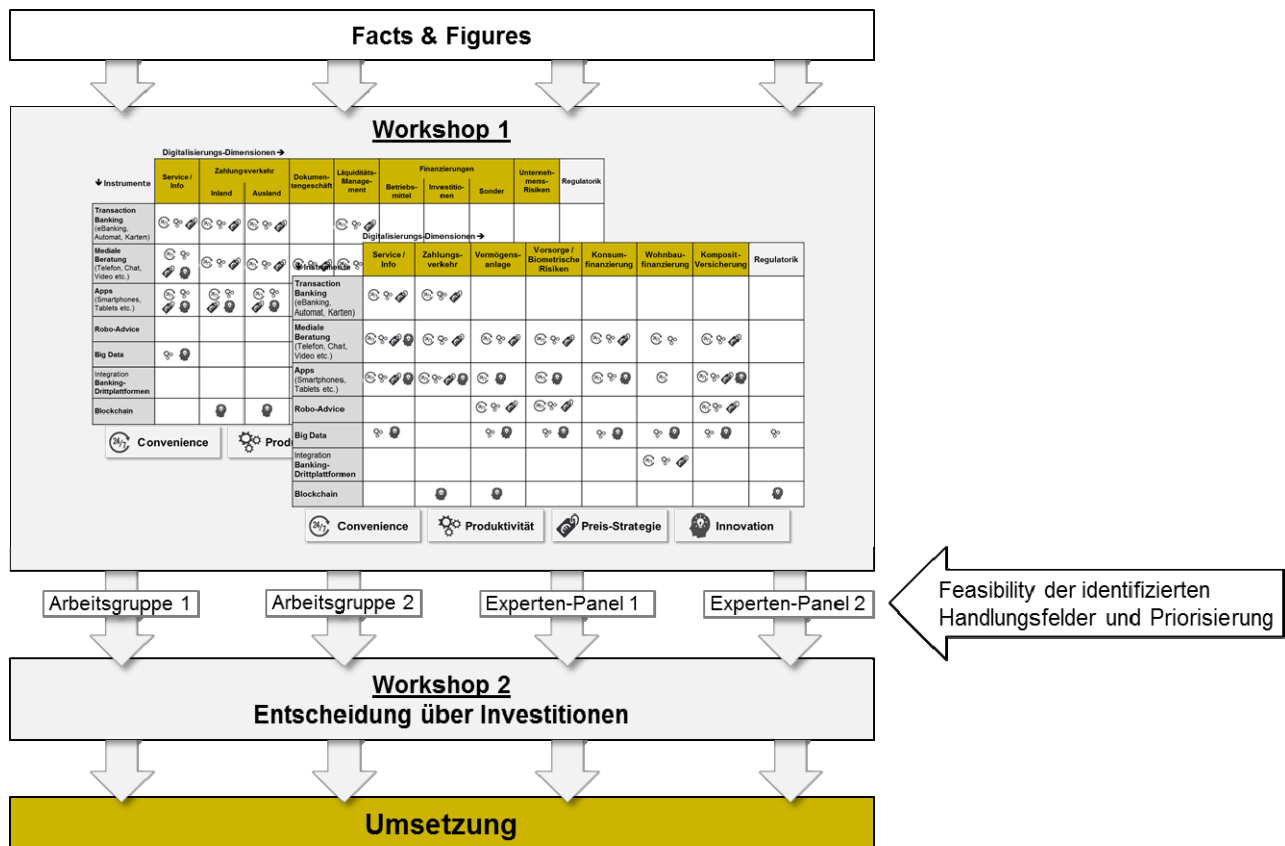
Sektoren haben hier grosse Optimierungsmöglichkeiten durch zentralisierte und durchgehend digitalisierte Prozesse

- *Erweiterung des Vertriebs durch Integration in überregionale Plattformen:* Überregionale Plattformen existieren heute schon in vielen Bereichen: z. B. Interhyp bei Baufinanzierungen, Allfunds bei Investmentfonds, Numbrs Store im Retailbanking – die meisten davon werden von Enablern betrieben und stellen schon eine valide Ergänzung des eigenen Vertriebs dar. Aus Sicht von CONFIDUM ist es für jede Regionalbank ein wichtiges Element der Digitalisierungsstrategie, wie man sich in diesem Bereich aufstellt und auf welche Anbieter man setzt

8. Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie

Digitalisierung ist in erster Linie ein strategisches Thema und damit prioritäre Angelegenheit des Top-Managements; viele Vorstände machen den Fehler, das Thema den Rechenzentren oder internen Spezialisten zu übertragen. Klar hat Digitalisierung am Ende mit technologischen Lösungen zu tun; letztendlich geht es aber um Investitionen und Nutzeneffekte, die sich in der Gestaltung des Geschäftsmodells niederschlagen.

Abb. 11: Vorgehen Digitalisierungs-Strategie



Quelle: CONFIDUM

Um dieser Logik nachzukommen, hat CONFIDUM ein Vorgehensmodell entwickelt, welches das Thema Digitalisierung rasch und zielgerichtet in die Geschäftsstrategie einer Regionalbank integriert. Im Mittelpunkt steht dabei ein Workshop, der entlang des CONFIDUM-Strategierasters Digitalisierung – Privatkunden und Firmenkunden – unter Einbezug der unterschiedlichen Strategiemodelle Prioritäten setzt und damit die Handlungsfelder identifiziert. Zur Vorbereitung dienen analytische Grundlagen, die in den meisten Häusern standardisiert vorliegen bzw. mit vertretbarem Aufwand zu erstellen sind.

Die in diesem Workshop identifizierten Handlungsfelder sind dann in der Folge durch interne und externe Spezialisten im Sinne einer Feasibility näher zu beleuchten und bezüg-

lich Investitionen und Nutzen zu bewerten. Liegen diese Ergebnisse vor, können diese dann in einem zweiten Workshop durch den Vorstand kritisch reflektiert und konsolidiert werden. Daraus ergeben sich dann fundierte Entscheidungsgrundlagen, um über die Investitionen zu entscheiden; gleichzeitig lässt sich der Nutzen „tracken“ und auch in die Controlling-Systeme einbauen.

CONFIDUM als Partner einer erfolgreichen Neupositionierung und operativen Ausrichtung

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG beschäftigt sich seit langem mit der strategischen und operativen Ausrichtung und Umsetzung von Finanzdienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum und verfügt über umfangreiche Referenzen. Bei Interesse diskutieren wir die Themen gerne persönlich ganz unverbindlich mit Ihnen.

Ansprechpartner: Dr. Christof Grabher, Managing Director
christof.grabher@confidum.com

Hans Joachim Schettler, Dipl. Bankbetriebswirt ADG, Managing Director
hans-joachim.schettler@confidum.com

Dr. Edgar Schirl, Managing Director
edgar.schirl@confidum.com

CONFIDUM Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen
Schweiz
Telefon: +41 71 858 28 90
www.confidum.com