

Die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen, die im S&P-500-Index vertreten sind, ist in den letzten Dekaden von 67 auf 15 Jahre gesunken. Dies zeigt exemplarisch, dass der Wettbewerb im digitalen Zeitalter strategische Erfolgspositionen deutlich schneller eruiert lässt. Diese Epoche ist geprägt durch die technologische Möglichkeit, Informationen jederzeit orts-, kanal- und endgeräatunabhängig zu erhalten. Dieser «unlimitierte» Informationszugang ist ein Paradigmawechsel, der die Intermediation und somit viele Geschäftsmodelle überflüssig macht und zu abnehmenden Prognosehorizonten führt.

Die neuen Technologien ermöglichen zudem eine passgenauere Befriedigung bestehender Kundenbedürfnisse und neue – auch branchenübergreifende – Kombinationsmöglichkeiten in der Abdeckung der Kundenbedürfnisse. Der Druck auf die Margen nimmt dabei nochmals zu, denn solche passgenauen Angebote verzichten auf die unnötigen Elemente früherer Lösungen. Zukunftsfähige USP's bedingen somit die Fähigkeit, die Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt zu stellen. Diese Entwicklungen führen auch zu einer wachsenden Unsicherheit in Bezug auf zukunftsfähige Managementkonzepte (vgl. Grafik Zürcher Modell).

Kern der Digitalisierung ist demnach die Betrachtung aller Elemente eines Geschäftsmodells aus Sicht der Kundenbedürfnisse. Trends werden permanent aus Sicht der Kunden (re)evaluiert; Methoden wie eine Customer Journey und Design Thinking sind Grundvoraussetzungen zur Entwicklung von kundenzentrierten Lösungsangeboten und Strategien, die zudem baukastenähnlich weiterentwickelt werden. Die wachsende Transparenz senkt die Margen zum Teil dramatisch.

Netzwerkfähigkeit steigert Agilität

Diese Entwicklungen stehen erst am Anfang und zwingen die Anbieter zur deutlichen Effizienzsteigerung und zur Implementation effizienter Strukturen. Die prozessuale Grundvoraussetzung für die Digitalisierung ist daher eine effektive Industrialisierung der Geschäftsprozesse – also eine Standardisierung, Automatisierung und konsequente Bereitschaft zur Fo-

Netzwerke nach Mass

Digitalisierung treibt die Veränderung von Geschäftsmodellen voran. Im Zentrum stehen die spezifischen Kundenbedürfnisse, die mittels neuer Technologien passgenau befriedigt werden können. Ein entscheidendes Kriterium ist die Netzwerkfähigkeit der Angebote.

Von Stefanie Auge-Dickhut und Bernhard Koye

kussierung auf die Kernkompetenzen. Die Herausforderungen für Unternehmen im digitalen Zeitalter sind mannigfaltig. Netzwerkfähigkeit ist dabei ein entscheidendes Kriterium. Die digitalen Technologien ermöglichen zum einen die Organisation von Austauschbeziehungen in Netzwerken sowohl über Firmengrenzen hinweg als auch innerhalb von Organisationen und zum anderen einen immer schnelleren und transparenteren Austausch von Informationen. Durch die Netzwerkfähigkeit nehmen die Interaktions- und Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Unternehmen und zwischen Individuen zu. Die Teilnehmer bilden ein Netz, das jedem Einzelnen ermöglicht, nur in diejenigen Kerntätigkeiten zu investieren, in denen er effektiv Mehrwert generieren kann.

Netzwerke sind dabei «Kritische-Masse-Systeme». Wird eine kritische Masse an Benutzern erreicht, dann setzt sich ein Produkt oder eine

Mit der Digitalisierung werden Branchengrenzen im Rahmen der Spezialisierung immer weiter aufgeweicht, und es bilden sich neue technologiegetriebene und kundenorientierte Ökosysteme.

Dienstleistung am Markt durch. Typische Beispiele sind die Suchmaschine Google oder der Messenger-Dienst Whats App. Dies erklärt zugleich den beobachtbaren «The-Winner-takes-it-all»-Effekt bei Intermediären wie On-linehändlern oder Vergleichsportalen. Darüber hinaus ist die Verbundfähigkeit der Angebote von grosser Bedeutung. Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird dabei im Netzwerk wertvoller, wenn es oder sie mit denen anderer Anbieter kompatibel ist. Und nur, wer seinen Mehrwert im Netzwerk permanent aufrechterhalten kann, bleibt erfolgreich.

Die Digitalisierung hat aber nicht nur einen Einfluss auf die Entwicklung der Austauschbeziehung über Netzwerke am Markt, sondern wirkt sich auch auf die interne Organisationsentwicklung von Unternehmen aus. Die Aufweichung bestehender Hierarchien und Strukturen bedingt eine Vertrauenskultur und die Entwicklung einer unternehmerischen, lösungsorientierten und partnerschaftlichen Grundhaltung bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften. Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter sind dabei immer besser informiert und häufig auch engagiert. Anerkennung entsteht vermehrt durch persönliche Wertbeiträge und Know-how.

Sukzessive Effizienzentwicklung

Die oben genannten Effekte gelten auch für den Bankensektor. Bankkunden sind immer weniger bereit, für die

reine Finanzinformationsvermittlung durch die Banken zu zahlen. Sinkende Margen und zusätzliche Regulierungsvorgaben zwingen die Branche zur sukzessiven Effizienzorientierung. Diese allein wird den Herausforderungen der Digitalisierung jedoch nicht genügen. Die Digitalisierung untergräbt die bisherigen Erfolgspositionen und bietet zusätzlich zahlreichen – auch branchenfremden – Wettbewerbern die Chance, zumindest Teile aus der Wertschöpfungskette zu okkupieren.

Die sukzessive Entwicklung der Netzwerkfähigkeit von Finanzdienstleistern kann in drei Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase kann ein klassischer Anbieter seine bisherige Wertschöpfungskette konsequent unter der Prämisse der Kernkompetenzen analysieren und sich auf Kundenschnittstelle, Produktion oder Abwicklung konzentrieren oder durch Kooperationen mit anderen Banken Effizienzfortschritte entwickeln (vgl. Grafik S. 22). Durch den Einsatz moderner Technologien wird eine Mitgliedschaft in solchen Netzwerken möglich, durch ein gutes Image können viele Partner angezogen werden, was zur Realisierung von Skalen- und Verbundeffekten führt. Notwendige Kernkompetenzen sind der Technologieeinsatz und die Imagepflege gegenüber den Netzwerkpartnern.

Kundenorientierte Ökosysteme

Der Endkundenvertrieb wird durch den Netzwerkpartner an der Kundenschnittstelle – die Vertriebsbank – wahrgenommen. Dieser verfügt über modernes Beratungs-Know-how und über hohe Markenreputation. Der Produktspezialist fokussiert sich auf die Produktentwicklung und -herstellung und profiliert sich durch Unabhängigkeit und Streben nach der Best-in-Class-Positionierung seines Produkts. Die Netzwerkfähigkeit der Produkte ist eine notwendige Voraussetzung für diese Strategie. Der Transaktionsspezialist konzentriert sich auf die Kostenführerschaft in der Abwicklung der Transaktionen. Dieses Geschäftsmodell realisiert Skalen- und Verbundeffekte (die im Pricing an die Kunden weitergegeben werden können) durch Übernahme und Durchführung der entsprechenden Prozesskomponenten von den auf die Kundenschnittstellen ausgerichteten Vermögensverwaltern. Der Komplettabwickler positioniert sich als Produktentwickler und -bereitsteller sowie als Transaktionsabwickler.

DAS ZÜRCHER MODELL ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR DIE DIGITALISIERUNG VON BANKEN



Das Zürcher Modell bietet zusammenfassend vier Leitplanken als Orientierungsrahmen zur Umgestaltung der Geschäftsmodelle von Banken an. Resiliente Unternehmen zeichnen sich dabei durch die Fähigkeit aus, entlang dieser Leitplanken permanent lern- und veränderungsfähig zu sein.

- a) Die Entwicklung zukunftsfähiger USP's (Alleinstellungsmerkmale) im digitalen Zeitalter bedingt die Fähigkeit zur permanenten Beobachtung der Entwicklung der Kundenbedürfnisse und zur Ableitung passgenauer Lösungen in Echtzeit.
- b) Strategische Planung ist dabei ein permanenter Iterationsprozess.
- c) Strukturen sind hierzu agil und netzwerkfähig auszugestalten.
- d) Die Unternehmenskultur muss eine verzahnte und partnerschaftliche Lösungsorientierung ermöglichen und diese durch entsprechende Incentivierungs- und Steuerungslogiken etablieren.

QUELLE: AUGE-DICKHUT, S. & KOYE, B.

In der zweiten Phase werden die Branchengrenzen im Rahmen der Spezialisierung immer weiter aufgeweicht, und es bilden sich neue technologiegetriebene und kundenorientierte Ökosysteme. Die Kundenschnittstelle liegt dabei zukünftig nicht zwingend bei den Banken, wie die Kooperation zwischen der Fidor-Bank mit Telefónica zeigt. Die Kontoreröffnung und die Vertragsbeziehung erfolgt hier über den Telecom-Anbieter, und die einzelnen Produktkomponenten werden kombiniert. Als «Verzinsung» werden beispielsweise höhere Datenvolumina ermöglicht.

Mehrheitlich wurden bisher jedoch noch Fintech-Funktionalitäten durch die Banken integriert – zum Beispiel der Personal Finance Manager (PFM) von Contovista bei mittlerweile sechs

Kundenzentrierung und passgenaue Strategie- und Organisationsentwicklung von innen werden in Kombination mit der Digitalisierung zu den entscheidenden Dimensionen bei der Neuausrichtung.

Banken in der Schweiz oder das Angebot des Gewinners des Swiss Fintech Awards 2017, Qumram. Postfinance etwa möchte durch den Erwerb einer Minderheitsbeteiligung an Moneymeets Peergroup-Vergleiche ermöglichen und somit das «community banking» – den Vergleich mit anderen Kunden bei Investitionen, Geldanlagen oder Versicherungsfragen – vorantreiben.

Die Glarner Kantonalbank, die ihren Hypomat bereits für zwei Partner (Fribourger KB und Money Park) im Whitelabelling anbietet, ist ein gutes Beispiel für die Entwicklung neuer Kernkompetenzen. Fidor schliesslich ist eine digitale Bank, die via API-Schnittstelle ihrer Kernbank-Plattform es anderen Finanzdienstleistern ermöglicht, ihre Produkte über die >



› Fidor zu vertreiben. Die Besetzung der Kundenschnittstelle wird zukünftig durch unterschiedlichste Partner erfolgen können. Potenziell sind dies nicht nur Vertriebsbanken oder digitale Vollbanken, die beispielsweise ohne klassische Filialen agieren, sondern auch Finanzportale oder Internetkonzerne wie Facebook. Dieser offenbare 2017 den Erhalt einer Banklizenz aus Irland – zunächst im Bereich des Zahlungsverkehrs. Wie die Diskussion um die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells von Amazon als Logistikanbieterin zeigt, ist dies erst der Anfang der Neudefinition von Kundenschnittstellen.

In einer wahrscheinlichen dritten Phase der Entwicklungen in Bezug auf digitale Finanzökosysteme könnten Kunden ihre Finanzbedürfnisse auch mit modernen Systemen wie Watson von IBM unter Zuhilfenahme von Spracherkennung besprechen und lösen. Dabei sind diese AI (Artificial Intelligence)-Systeme vermutlich inskünftig in der Lage, die modularen Elemente zur Realisierung der Lösungen selbstständig zu identifizieren und auszuwählen.

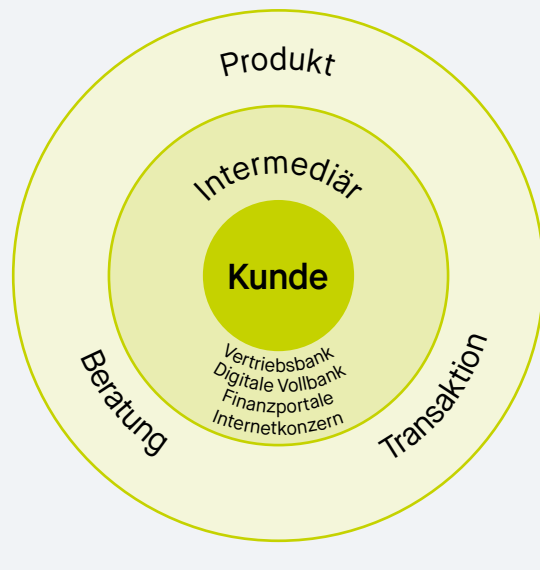
Digitale Umgestaltung

Im Hinblick auf den zeitlichen und organisatorischen Ablauf der Digitalisierung von Banken können in der Praxis drei Ansätze unterschieden werden:

Eine integrierte Top-Down-Digitalisierung kann dann ins Auge gefasst werden, wenn das Management hohe Einigkeit zum Thema hat und wenn die internen Widerstände daher sinnvoll kanalisiert werden können. Ausgewählte bankübergreifende Referenzinitiativen werden parallel gelöst, und verschiedene Bereiche werden integrativ digitalisiert. Die Postfinance kann hier als Beispiel einer bewusst durch die Geschäftsleitung ausgelösten integrierten Digitalisierungsstrategie für alle Wertschöpfungsbereiche angeführt werden.

Neben der konsequenten Entwicklung der elektronischen Kanäle für das klassische Geschäft, dem White-labelling von Produkten für andere Anbieter bei gleichzeitiger Nutzung anderer Produkte für die eigenen Kunden, werden konsequent auch neue Modelle wie das Crowdfunding als Kreditfinanzierung auf elektronischen Plattformen angeboten. Aber auch das Vorgehen der Zürcher Kantonalbank (ZKB) kann aus dieser Optik gesehen werden. Die Kundenverantwortung wurde dabei bei der ZKB

WERTSCHÖPFUNGSKETTE KUNDENSCHNITTSTELLEN UND INTERMEDIÄRE



QUELLE: AUGÉ-DICKHUT, S., KOYE, B. ET. AL.

durch die Geschäftsleitung konsequent von der Kanalverantwortung gelöst. Die Verantwortung über alle Kanäle wie auch über den Einsatz der modernen Innovationsmethoden liegt dabei gebündelt beim Multichannel-Verantwortlichen.

Integration von Innovationen

Digitalisierung kann aber auch nur in einzelnen Bereichen gestartet werden, wobei dann in einem zweiten Schritt die Silos vernetzt werden. Beispiele sind die Digitalisierung der Kundenschnittstelle mit einer anschliessenden oder parallelen Digitalisierung ausgewählter Prozesse – wie das «digital onboarding» oder «mobile payment» bei vielen Banken. Auch in der UBS wird die Digitalisierung so vorangetrieben. Einerseits arbeiten hier die beiden

Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird im Netzwerk wertvoller, wenn es oder sie mit denen anderer Anbieter kompatibel ist.

Frontbereiche «Schweiz» und «International» mit separaten Teams an der Digitalisierung. Andererseits gibt es in den Bereichen eigenverantwortliche Innovationszellen, die die modernen Innovationsmethoden (Design

Thinking und Customer Journey) mit den Frontverantwortlichen zusammen für konkrete Innovationsentwicklungen nutzbar machen und sich dabei im internen Markt beweisen müssen.

Auch die Glarner Kantonbank als digitalste Bank der Schweiz 2016 hat diesen Weg gewählt, indem der Online-Vertrieb parallel zum klassischen Vertrieb lanciert wurde, ohne dass die organisatorischen Verantwortlichkeiten im Vorfeld genau geklärt wurden. Eine häufig zu beobachtende Massnahme – auch, um das Bewusstsein der Mitarbeiter in der Organisation für digitale Themen zu schärfen – ist dabei die Lancierung ergänzender «Schnellboote». Ein Beispiel dafür ist Twint, welches in der Postfinance als Referenzprojekt abteilungsübergreifend entwickelt wurde. Eine weitere Vorgehensweise – gerade für entsprechende finanzstarke Banken – besteht darin, ganze Projekte auszulagern, in Innovation Labs bzw. Inkubatoren. Dort können diese Projekte unabhängig von bestehenden Strukturen und Kulturen entwickelt werden. Ein Beispiel für eine vollständige Neuentwicklung einer Bank auf der grünen Wiese ist die erfolgreiche Online-Banking-Plattform «George» der Erste Bank und der Sparkassen in Österreich.

Wie schafft man die Balance zwischen fokussierter Weiterentwicklung des Bestehenden und gleichzeitiger Ausrichtung auf die wahrscheinlichen zukünftigen Erfolgsfaktoren? Kundenzentrierung und passgenaue Strategie- und Organisationsentwicklung von innen werden dabei in Kombination mit der Digitalisierung zu den entscheidenden Dimensionen bei der Neuausrichtung (vgl. Tabelle). Es gilt für jeden Anbieter, den eigenen Weg entlang der hier formulierten Leitplanken eigenverantwortlich zu entwickeln. An der Kundenschnittstelle wird die Fähigkeit zur passgenauen Lösungsaggregation entscheidend sein, in den anderen Bereichen der Wertschöpfungskette werden Skaleneffekte, die Erzielung einer kritischen Grösse und Verbundeffekte die zukünftigen Branchenstrukturen massgeblich beeinflussen. Hier liegt die Differenzierungschance für Organisationen und Verantwortungsträger. •

STEFANIE AUGÉ-DICKHUT ist Forschungsleiterin an der Kalaidos Fachhochschule,
BERNHARD KOYE ist Institutsleiter der Kalaidos Fachhochschule.