

b **m**

bank und markt

ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

07

15. Juli 2020

Fritz Knapp Verlag

49. Jahrgang

ISSN 1433-5204

D 10921

Digitaler
Sonderdruck

„Sparkassen müssen sich stellenweise neu erfinden“
Interview mit Sebastian Bleil

„DIE PLATTFORMÖKONOMIE ALS INNOVATIVES
GESCHÄFTSMODELL IM BANKING DER ZUKUNFT.“

„Sparkassen müssen sich stellenweise neu erfinden“

Interview mit Sebastian Bleil



Die Tür zur Plattformökonomie steht für die Bankenbranche weit offen, sagt Sebastian Bleil. Noch gibt es keinen Anbieter mit einer All-in-one-Plattform. Die Sparkassen haben nach Einschätzung von Bleil von ihrer Marktmacht her durchaus Potenzial im Plattformgeschäft. Ziel müsse es sein, mit einer Marke und einem geschlossenen Auftritt eine Plattform in den Markt zu stellen, die nach dem Regionalprinzip auftrennbar sein kann. Dabei gelte es, dies schnell zu realisieren. Eine Vielzahl regionaler, nicht miteinander vernetzter Plattformen ist jedoch nicht wünschenswert. Red.

bm Ist der regionale Antritt der Sparkassen in Sachen Plattformökonomie ein Nachteil?

Wenn die Sparkassen-Finanzgruppe bei dieser Thematik geschlossen auftritt und ein strategisches Zielbild für die Adaption der Chancen der Plattformökonomie in den eigenen Geschäftsmodellen formuliert, dann kann sie von der Marktmacht und den Marktanteilen her durchaus mitspielen. Sie hätte die Potenziale – auch finanziell –, in die Plattformökonomie einzusteigen. Das ist allerdings schwierig, weil die mehr als 380 einzelnen Institute in der Vorgehensweise berücksichtigt werden möchten.

Das Ziel muss es sein, dass die Institute schnell und konsequent die nötigen Investitionen tätigen und in die

Adaption der Plattformökonomie einsteigen.

bm Das hört sich nach einer düsteren Perspektive an. Sind die Sparkassen also schon aus dem Geschäft heraus, noch bevor sie richtig begonnen haben?

Die Sparkassen haben, insbesondere im digitalen Kontext, immer häufiger keinen Zugriff mehr auf die Kundenschnittstelle oder verlieren zumindest Teilaspekte der Kundenschnittstelle und damit der Wertschöpfung an Wettbewerber. An dieser Stelle ist die Integration plattformökonomischer Elemente in die Geschäftsmodelle der Sparkassen-Finanzgruppe relevant, um dem Endkunden Mehrwerte zu bieten und dem Wettbewerb entgegen-

zutreten. Das muss noch gar nicht die eine Plattform sein, aber es lassen sich schon Elemente der Plattformökonomie wie Vernetzung und Offenheit nutzen, um auch in Zukunft Relevanz an der Kundenschnittstelle zu haben.

bm Es gibt ja zwei Wege in Sachen Plattformökonomie: selbst Plattformen aufzubauen oder an andere Plattformen anzudocken. Welche Variante ist für die Sparkassen leichter zu realisieren beziehungsweise verspricht mehr Erfolg?

Ich glaube, es braucht beide Elemente. Die eine Perspektive ist die des Vermittlergeschäfts, in der man das eigene Produkt Drittanbietern zur Verfügung stellt und wertschöpfend in den Systemen Dritter stattfindet, die andere ist das Eigengeschäft inklusive der Kundenberatung, in der die Sparkasse möglichst alle Bedürfnisse ihrer Kunden befriedigen muss, etwa mit einem Multiproduktansatz, also dem Anbieten von Drittbankprodukten.

Das ist allerdings nur der erste Schritt, denn das Multiprodukt ist noch nicht mit Plattformökonomie gleichzusetzen. Kerngedanke der Plattformökonomie ist, die Wertschöpfungskette horizontal zu erweitern und aus dem klassischen Banking künftig Casual Banking zu



Sebastian Bleil,
Head of Business Development,
FINMAS GmbH, Berlin

machen, wobei dem Kunden im Alltag Mehrwerte geboten werden, die außerhalb des Bankings liegen. So lässt sich die Kundenschnittstelle erweitern, um mehr Kontaktpunkte zu generieren und bedürfnisorientiert Angebote unterbreiten zu können. Diese beiden Perspektiven, also das Vermittler- und das Eigengeschäft, muss man sauber trennen, auch wenn sie beide im Kontext mit der Plattformökonomie stehen.

bm Kann bei der Variante zwei der regionale Antritt sogar ein Vorteil sein?

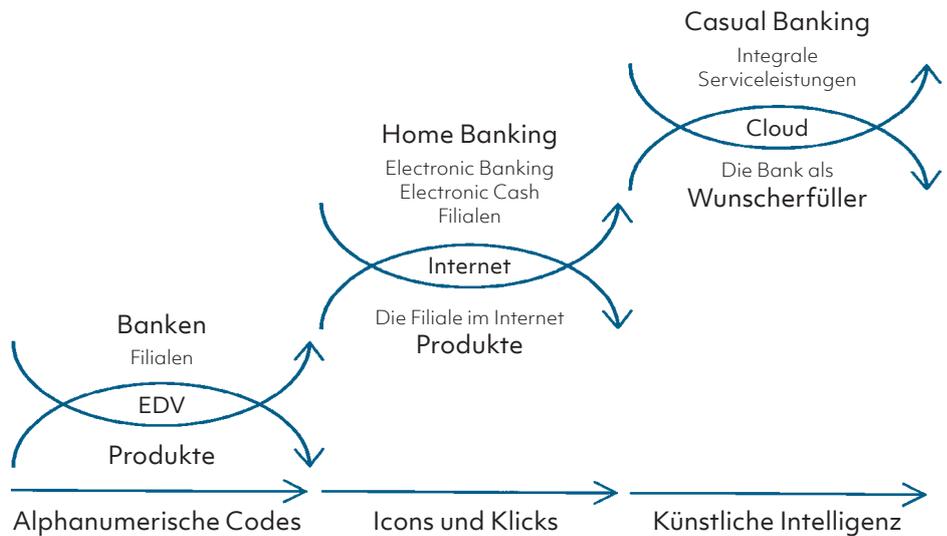
Das würde ich bejahen. Man darf allerdings nicht alles auf den regionalen Aspekt beziehen, sondern sollte einen globalen Ansatz – wo zielführend – mit regionalen Aspekten unterstützen.

Im Kontext des Erwerbs einer Immobilie und der Baufinanzierung geht es beispielsweise darum, neben Kernprodukten wie der Finanzierung und der Versicherung den Abschluss von Verbraucherverträgen zu ermöglichen. So könnte der Kunde bei der Bank einen Stromtarif buchen, der zur Immobilie passt. Hier erwartet der Kunde ein breites Angebot, in dem der regionale Energieversorger eine interessante Alternative ist. Ein regionales Angebot etwa bei Veranstaltungstickets oder Gutscheinen für Händler und Dienstleister vor Ort kann für Kunden interessant sein. Allerdings sind diese regionalen Aspekte nur Zusatzfaktoren, aber nicht die Faktoren, die den Kunden für die Sparkasse als Lösungsanbieter begeistern und ihn in die Plattform holen beziehungsweise nachhaltig dort halten.

bm Inwieweit bietet die IT der Sparkassenorganisation bereits heute die Basis, um die Organisation schnell auf die Plattformökonomie vorzubereiten?

Die Finanz Informatik ist hier sicher auf dem Weg, sich plattformfähig auszurichten. Relevant ist auf diesem Weg, Open-Banking-Möglichkeiten und API-Strukturen in einem modernen technologischen Umfeld zu schaffen. Nur so wird es möglich, externe Vertriebsplattformen konsequent strategisch zu bespielen und gleichzeitig die eigene Wertschöpfungskette um externe Anbieter zu erweitern, das heißt das Eigen-

Abbildung 1: Produkt- und Serviceleistungen als integrale Bestandteile der gesamten Wertschöpfungskette



Quelle: Trendstudie 2019; Zehn kulturelle Forderungen der Generation Y. Casual Banking. Wippermann, P., Trendbüro

geschäft über entsprechend koordinierte Schnittstellen mit Angeboten externer Anbieter zu koppeln, um Mehrwerte für den Endkunden zu ermöglichen.

Um in den aktuellen Entwicklungszyklen mitzuhalten, wie sie moderne Tech-Unternehmen haben, muss man extrem handlungsfähig sein. Im Kontext der Plattformökonomie gilt es, agile Entwicklung zu etablieren, um schnell auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen reagieren zu können.

bm Welche Dienstleister kann oder muss die Sparkassen-Finanzgruppe außer der FI noch einbinden, um Plattformen aufzubauen?

Im Rahmen einer Plattform muss man all diejenigen Anbieter integrieren, die den Lösungshorizont für den Kunden erweitern. Um beim Beispiel der Immobilie zu bleiben: Stand heute hat man hier eine Baufinanzierung und muss den Prozess der Finanzierung für den Kunden möglichst einfach gestalten. Bereits bei der Immobiliensuche kann man den Kunden durch Mehrwerte greifen, also einen Kundenlead generieren und durch Mehrwerte begleiten. Das kann zum Beispiel eine Erweiterung der Objektbeschreibung um eine Wohnumfeldanalyse sein. Nach dem eigentlichen Kauf und der Finanzierung dient die Immobilie in ihrem Lebenszyklus als zentraler Ankerpunkt für Mehr-

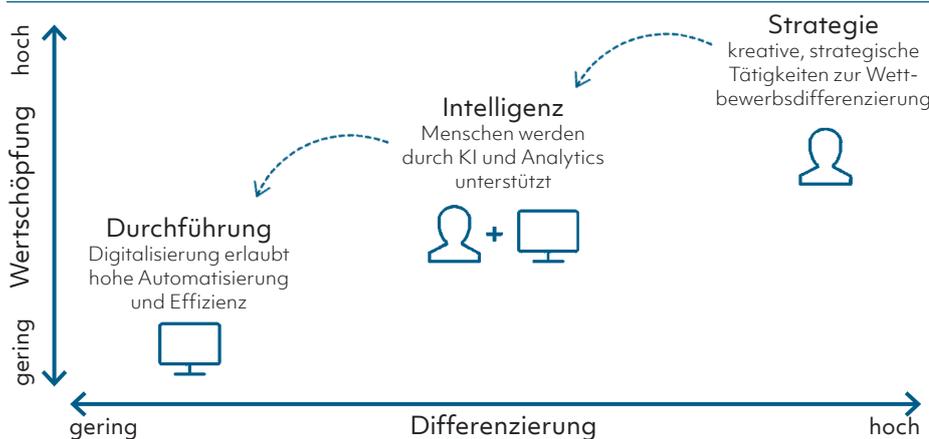
wertleistungen in Richtung des Kunden wie immobilieninduzierte Versicherungen, Bürger- oder Handwerkerservices. Wenn Handwerker dabei aus dem eigenen Gewerkekundenstamm kommen, lassen sich mit dem gleichen Vorgang skalierbare Mehrwerte schaffen.

Ein wichtiger Aspekt für die Sparkasse ist, dass sich mit Multiproduktangeboten und durch die Vermittlung weiterer Services Provisionen generieren lassen, die Kundenschnittstelle jedoch in der Rolle des Lösungsanbieters und langfristigen Begleiters besetzt wird.

bm Wie kann es gelingen, gleichermaßen regionale und überregionale Angebote auf die Plattform zu bekommen?

Die Fragestellung ist sehr vielschichtig. Da das Thema eine Menge unterschiedlicher Perspektiven hat, müssen viele Verbundunternehmen zusammenarbeiten: Es gibt unter anderem die organisatorische, die technologische oder die Vertriebs- und Anbieterperspektive. Stand heute gibt es in der Sparkassen-Finanzgruppe nicht den zentralen Anbieter, sondern die Kompetenzen sind innerhalb der Gruppe verteilt. Generell sind in der Plattformökonomie die Rollen so verteilt, dass der Plattformanbieter – wie immer der am Ende heißt – sich um die Technologie und die skalierbare Plattform kümmert, auf der

Abbildung 2: Neue Arbeitsweisen in der Plattformökonomie



Quelle: Accenture 2019; Heinemann, G. & M. Gehrckens, T. Täuber, Accenture (Hrsg.) (2019): Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen, Wiesbaden, Springer Gabler

Angebot und Nachfrage zusammengebracht werden. Der Plattformorchestrator kümmert sich darum, ein möglichst großes Netzwerk verschiedener Anbieter und Nachfrager auf die Plattform zu bringen. Davon profitiert letztlich die einzelne Sparkasse.

Auf keinen Fall wäre es sinnvoll, dass sich 380 regionale, nicht miteinander verknüpfte Plattformen bilden. Vielmehr ist anzustreben, mit einer Marke und einem geschlossenen Auftritt eine Plattform in den Markt zu stellen, die nach dem Regionalprinzip auftrennbar sein kann. Die regionalen Angebote und Netzwerkstrukturen wird dann jeweils die einzelne Sparkasse mit hineinbringen, außerdem ist sie in der Vertriebs- und Anbieterrolle direkt in der Kundenschnittstelle aktiv. Die Rollen müssen strategisch sehr klar definiert werden und können sich sehr gut ergänzen. Hier liegt eine der zentralen Aufgaben, die es für die Gruppe zu lösen gilt.

bm Das hört sich eher skeptisch an ...

Für eine solche Plattformstrategie müssen viele Elemente gut zusammengebracht und verknüpft werden. Einzelne müssten jedoch Veränderungen ihrer aktuellen Positionen unterstützen, damit der Gesamterfolg eintreten kann. An dieser Stelle findet derzeit eine spannende Diskussion statt. Ein zentrales Thema ist dabei auch die Frage, wie man Plattformökonomie versteht und dass man eigene Strukturen konse-

quent für Kooperationen mit dem Markt öffnen muss. Wenn es klar wird, dass man externe Anbieter an den Stellen einbindet, an denen sich dadurch zum Beispiel hohe Investitionskosten vermeiden lassen oder Mehrwerte geboten werden können, die die Sparkassen aus ihrer eigenen Angebotsstruktur heraus nicht anbieten können oder möchten, dann ist ein wichtiger Grundstein gesetzt. Entscheidend ist die Netzwerkstruktur und die Koordination. Denn über Mehrwerte könnte der große Kundenbestand der Sparkassen ganz anders gesichert, aktiviert und ausgebaut werden als heute.

bm Ist der Weg zu 380 einzelnen Plattformen nicht schon ein Stück weit gegangen?

Einige Häuser haben beim Verständnis plattformökonomischer Geschäftsmodelle bereits die richtige Richtung eingeschlagen und sind in die konkrete Umsetzung eingestiegen. Eine große Zahl weiterer Sparkassen erkennt die Chance der Plattformökonomie und befindet sich in der Strategieanalyse oder Umsetzungsplanung. Die Gruppe insgesamt kann sich sehr schlagkräftig aufstellen, wenn aus der Gruppe selbst oder über Kooperationen schnell eine Plattformlösung mit verschiedenen Mehrwerten geschaffen würde. Einen hohen Einzelaufwand in den einzelnen Häusern gilt es zu verhindern.

bm Es ist also noch nicht zu spät für eine gemeinsame Strategie?

Nein, ganz im Gegenteil. Für die Bankenbranche insgesamt steht die Tür für die Plattformökonomie offen. Denn es gibt heute im deutschen Markt noch keinen Anbieter, der dem Kunden eine All-in-one-Plattform bietet, die all seine Bedürfnisse erfüllt. Einige Wettbewerber sind jedoch auf einem guten Weg dorthin und Sparkassen müssen sich stellenweise selbst neu erfinden. Kunden gehen – um beim Beispiel zu bleiben – für eine Baufinanzierung immer öfter zum Vermittler und nicht mehr zur Hausbank, weil sie dort andere Attribute erwarten und wahrnehmen. Dieser Trend wird sich deutlich verstärken, wenn die jungen Kunden in das Alter kommen, die relevanten Kunden für komplexere Bankprodukte zu sein. Diese Kunden werden noch stärker ihre Erlebnisse, die sie in ihrem Umgang mit Netzwerkunternehmen wie Amazon, Facebook und Netflix machen, auf's Banking übertragen.

Bei allen politischen und technologischen Fragestellungen müssen Sparkassen sich darauf konzentrieren, die Bedürfnisse des Endkunden zu erfüllen. Und die wandeln sich aktuell massiv. Die Plattformökonomie bietet Chancen, die ergriffen werden müssen. Denn auf einen hohen Kundennutzen kommt es in einem Marktumfeld in das immer mehr Fintechs und Neobanken drängen, am Ende an.

bm Wie groß ist das Zeitfenster, um sich hierfür aufzustellen?

Wenige Jahre. Das Zeitfenster wird knapper. Es gibt extrem viel Bewegung im Markt und im Wettbewerb um die Kundenschnittstelle. Darauf müssen die Sparkassen konsequent antworten.

bm Die Sparkassen haben schon vor Jahren damit experimentiert, branchenfremde Dienstleistungen anzubieten, jedoch ohne durchschlagenden Erfolg. Was ist heute anders?

Die Endkundenbedürfnisse sind heute weiter. Der Kunde fordert inzwischen, möglichst viele Alltagsbedürfnisse an einer Stelle zentral erfüllt zu bekommen. Anders ist nicht zuletzt, dass dies heute im digitalen Kontext sauber funktionieren kann. Algorithmen und Ansätze der Künstlichen Intelligenz können Bedürfnisse heute viel gezielter erkennen oder

auch aktiv generieren und dann datenbasiert mit intelligent verknüpften Mehrwerten befriedigt werden. Im Endeffekt steht aus Sicht der Sparkasse auch das alte Thema Cross-Selling dahinter. Auch hier sind heute die technologischen Möglichkeiten und der Kunde in seiner Akzeptanz deutlich weiter, wenn er greifbare Mehrwerte erkennt.

bm Was steht bei den Plattformen im Vordergrund – Kundenbindung oder Provisionen von externen Partnern?

Der Fokus muss immer auf den Kundenbedürfnissen liegen. Insofern stellt sich die Frage nach den Provisionen nicht an erster Stelle. Es geht darum, wie Sparkassen die Attribute von Tech-Unternehmen oder modernen Finanzvertrieben adaptieren, um für die Kunden ähnlich interessant zu sein. Wenn das gelingt, dann ermöglicht das in der Konsequenz einen plattformökonomischen Ansatz auch Provisionserlöse.

bm Inwieweit kann die Plattformökonomie dabei helfen, das Provisionsergebnis zu steigern?

Die Provisionen können relevant zum Ergebnis beitragen – vor allem dann, wenn man sich im Rahmen des Multiproduktansatzes dafür entscheidet, nicht ausschließlich mit dem eigenen Produkt ins Angebot zu gehen, sondern auch Finanzangebote Dritter zu vermitteln. Dadurch lassen sich mehr Kunden begeistern, die sogenannte Leerberatungsquote signifikant senken, die eigene Marge im Eigenbuch stabilisieren und Provisionserlöse auf- und ausbauen. Aktuelle Studien geben den zusätzlich über Mehrwertservices generierten Provisionen darüber hinaus eine zentrale Bedeutung für die zukünftigen Erlöse von Kreditinstituten.

Dabei muss der Ansatz immer darauf ausgerichtet sein, dass eine höhere Auffindbarkeit und Attraktivität als Lösungsanbieter mehr Kunden in den Betreuungsansatz hineingeholt werden können, also mehr Kundenleads generiert werden. Im Bereich des Kundenmanagements gilt es dann, diese Kunden entsprechend ihren Bedürfnissen über die Plattform immer wieder anzusprechen und bedürfnisgerechte Produkte und Services anzubieten. In der Konsequenz ergeben sich im nächsten

Abbildung 3: Kriterien aus Banken- und Anbietersicht

Auswahl und Angebotsattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Komplettangebot mit Anspruch einer FDL-Suchmaschine • zeitgemäßes Pricing und faire Gebühren • Gesamtbevölkerung findet sich wieder – keine Zielgruppen-Ausgrenzung • keine Widersprüche zwischen Online- und Offline-Angeboten
Service- und Beratungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktivität, Kundenbewertungen und Erreichbarkeit auf allen Kanälen • stationäre Beratung online buchbar oder Online-Beratung per Chat, Telefon und Video • persönlicher Ansprechpartner online erreichbar • geringe Wartezeiten durch ausreichende Beratungs- und Callcenter-Kapazitäten
Funktionalität und Usability	<ul style="list-style-type: none"> • Web-Exzellenz – mit Amazon auf Augenhöhe • SB-fähig – Kunde kann Bankprodukte ohne Bankberater selbst kaufen • zeitgemäßes Käuferlebnis durch Benchmarking bewiesen • Suchfunktionen und Produktbeschreibungen zeitgemäß
Vertrauen und Sicherheitsimage	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieter im Vertrauens-Index im oberen Drittel • Datensicherheit und -schutz gewährleistet – bisher ohne Datenpannen • Service- und Cloud-Provider in Deutschland unter Kontrolle • nachhaltiges Vertrauensimage
Moderne Customer-Journey-Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Millennials-Fit – Zielgruppen-Match in der Customer Journey • Casual Banking wird abgebildet • ohne Lead-Channel-Kultur oder Kulturaltlasten • nicht spießig
Netzwerkpotenzial	<ul style="list-style-type: none"> • bestehende Reichweite unter Endkunden • bestehende Marktdeckung, -penetration und Kooperationen • nicht auf bestimmte Produkte fokussiert, zum Beispiel Passiv- oder Aktivgeschäfte • Anzahl potenzieller Nutzer und angebundener Lieferanten • Ausbaumöglichkeit des Netzwerks um weitere Dienstleister
Produkt- und Service-Fit/Kompatibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterungsmöglichkeit um Komplementär- und Serviceprodukte • nicht auf bestimmte Produkte fokussiert, zum Beispiel Passiv- oder Aktivgeschäfte • Produktionsangebot für sämtliche Zielgruppen auf hohem Level – in Breite und Tiefe • Digitalisierungsmöglichkeit der angebotenen Produkte und Services
Funktionalität und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • bereits bestehende Plattform mit Funktionalität auf hohem Level • Ausbau der Funktionalität einfach möglich, zum Beispiel Robo Advisor • keine beziehungsweise kaum Weiterleitung zum Produktpartner • Erweiterung der Funktionalität durch den Online-Kanal
Unabhängigkeitsgrad, Souveränität	<ul style="list-style-type: none"> • keine Abhängigkeit von einer Anbietergruppe • volle Transparenz gegeben, Plattform arbeitet unabhängig • Öffnung des Netzwerks auch für Nichtkunden der SFG möglich • nur Zusammenarbeit mit Exklusivpartnern
Investitionsbedarf, Businessplan	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand für Aufbau von Reichweite • Umfang der System-Investitionen • Belastung versus Unterstützung des Kerngeschäfts • ROI planbar und kalkulierbar – siehe Paydirekt
USP-Potenzial und Alleinstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsgrad der Geschäftsidee • Kopierbarkeit, Copycat-Risiken • Akquisitions- und Kundengewinnungspotenzial • Kundenbindungspotenzial, Lifetime Value
Marktanteils- und Marktführer-Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> • bestehender Marktanteil • Ausbaumöglichkeit bestehender Marktanteile • potenzielle Marktführerschaft im Gesamtmarkt • potenzielle Marktführerschaft im Teilmarkt Banking-Plattformen
Wettbewerbsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • komparativer Wettbewerbsvorteil • Innovationsgrad des Geschäftsmodells • Innovationsgrad des Geschäftssystems • Relevanz und Zukunftsfähigkeit
Markteintrittsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • bestehende Markteintrittsbarrieren, unter anderem BaFin • digitale Markteintrittsbarrieren, unter anderem Big Data • Systemkompatibilität versus Neusysteme • Ausmaß von „Closed Shop“ beziehungsweise „End-to-End“
Rechtliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Kartellrecht • DSGVO • BaFin-Auflagen • Änderung PSD2 und Systemauflagen, API

Quelle: Finmas

Schritt, dem Abschlussprozess, mehr Kundenabschlüsse und attraktive Erlösstrukturen für die einzelnen Institute.

bm Kommt man dann nicht wieder in die Diskussion um die Provisionen hinein?

Diese Diskussion wurde schon immer geführt und wird wohl auch weiter geführt werden. Die Provisionen sind aus Kundensicht jedoch nicht das relevante Kritikmerkmal in der Anbietersicht,

dies bestätigt sich im Vermittlergeschäft, das als provisionsbasiertes Geschäft massiv Kundenzulauf hat.

bm Wäre mit einem Provisionsverbot das Plattformkonzept tot?

Nein. Ich würde die Plattformökonomie nicht mit Provisionserlösen in den ersten Kontext stellen, sondern als Chance, die Kundenschnittstelle zu besetzen und die Bedürfnisse des Endkunden zu erfüllen. ■

FINMAS STUDIE

PLATTFORMÖKONOMIE

IM BANKING

Die Plattformökonomie verändert etablierte Geschäftsmodelle so umfassend, wie es bisher noch kein anderer digitaler Wandel vermochte. In unserer Studie geben wir Antworten auf Fragen zu Plattformgeschäftsmodellen, das zunehmend veränderte Kaufverhalten des Kunden, der Digital Readiness der Sparkassen-Finanzgruppe und gehen auf mögliche Geschäftsmodell-Innovationen ein.

finmas.de/plattformstudie 

EXKLUSIV
**50
EURO**
RABATT*



FINMAS //

 finmas.de

 linkedin.com/company/finmasgmbh

 xing.com/companies/finmasgmbh

 instagram.com/finmas_berlin

* Leser des Magazins bekommen 50 Euro Preisnachlass mit dem Rabattcode FMSTUDIE50. Geben Sie dafür zusätzlich im Bemerkungsfeld des Anfrageformulars den Code an.

FINMAS GmbH | Heidestraße 8 | 10557 Berlin