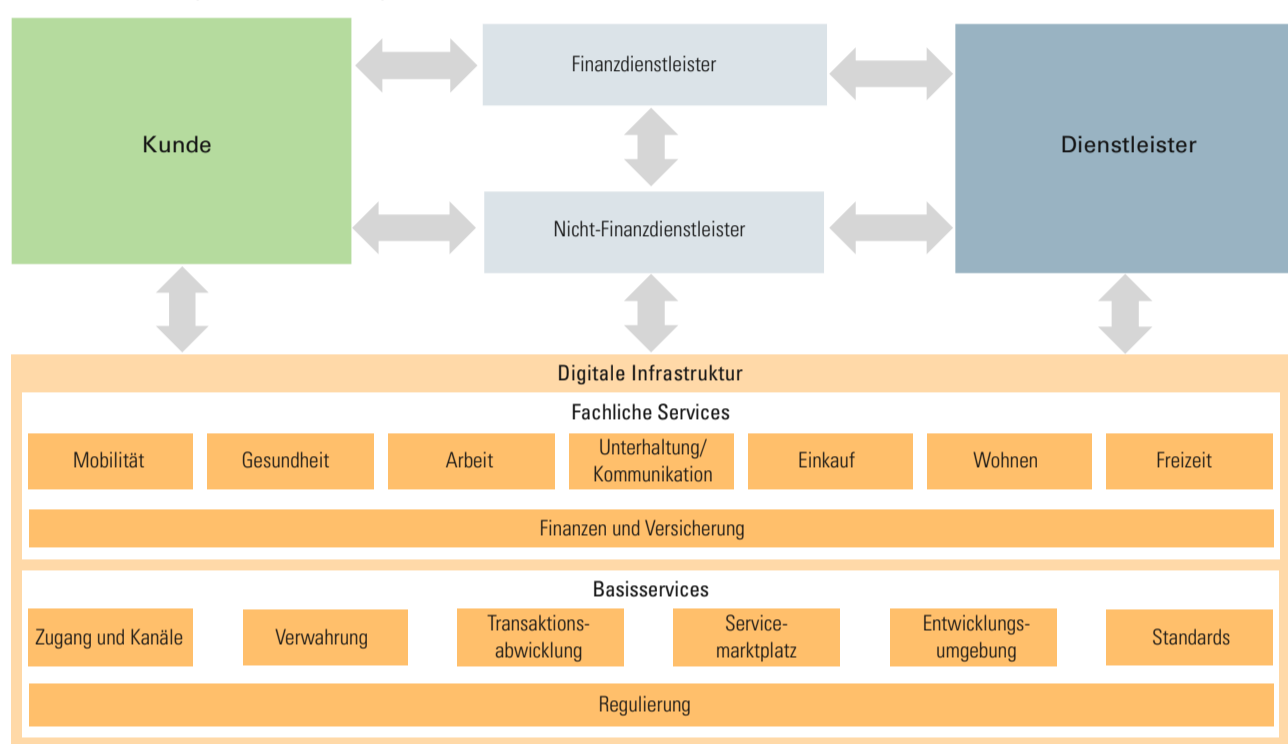


# Die Bank als Teil digitaler Ökosysteme

Die branchenübergreifende Bündelung von Angeboten gewinnt auch in der Finanzwelt an Bedeutung. Von Thomas Puschmann

Dem Kunden ist es egal, wer den Service erbringt

Schematische Darstellung einer Kundenbeziehung



QUELLE: SWISS FINTECH INNOVATIONS

NZZ-Infografik/cke.

Nutzen Sie immer noch eine Bank für Finanzangelegenheiten, oder haben Sie bereits zu Ihrem persönlichen «Finanz-Ökosystem» gewechselt? Dass Banken Teile ihrer Leistungserstellung wie die Zahlungs- oder Wertschriftenabwicklung an spezialisierte Dienstleister auslagern, ist seit langem ein Trend. Dadurch wurden zwar die Wertschöpfungsketten durch die daraus entstehenden Banknetzwerke immer komplexer, bestehende Branchengrenzen wurden aber nur selten durchbrochen. Nun aber verwischen die Grenzen zwischen einzelnen Branchen immer mehr, und es bilden sich sogenannte Ökosysteme als neue Form der Leistungserstellung heraus. Diese bündeln Angebote verschiedener Unternehmen branchenübergreifend zu kundenorientierten Lösungen. Auch die Finanzbranche ist von dieser Entwicklung immer stärker betroffen.

## Bündelung von Kompetenzen

Beispiele sind Zahlungsdienstleistungen, die in Apps und Plattformen der Sharing-Economy integriert sind, oder Versicherungsangebote, die sich nahtlos für selbstfahrende Autos einbinden lassen. Der Grund für diesen Trend sind innovative Technologien und deren zunehmende Konvergenz, die einerseits zu neuen Produkten und Services führen und andererseits die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen erfordern. Als Beispiele wären etwa die Nutzung von Online-Payment-Services wie Paypal im Online-Banking oder die Integration von Crowdfunding-Plattformen wie Kickstarter in traditionelle Anlageportfolios einer Bank zu nennen.

Die kundenzentrierte Konfiguration von Finanzangeboten konkurrierender Anbieter hat eine grundlegende Veränderung der traditionellen Marktmechanik zur Folge. Beispiele aus anderen Branchen, in denen die Digitalisierung bestehende Strukturen bereits radikal verändert hat, finden sich in der Musikindustrie oder im Handel. Die Herausbildung solcher neuer technologieinduzierter und kundenorientierter Ökosysteme hat gleichsam mikro- und makroökonomische Implikationen.

«Der Aufbau eigener Ökosysteme sowie die Integration in bestehende Ökosysteme erfordern grosse Investitionen, für die einige Bankinstitute bereits grosse Summen aufwenden.»

Aus makroökonomischer Sicht verwischen derzeit die Strukturen einzelner Branchen. Diese Entwicklung deutet auf eine Reform des bereits 1937 in den USA etablierten Standards Industrial Classification System (SIC) hin, das klassische Industrien wie etwa Retail Trade oder Finance, Insurance and Real Estate benennt. Ein Beispiel ist die Kooperation zwischen dem spanischen Telekommunikationsunternehmen Telefónica und der Fidor-Bank, die es dem Telekomunternehmen ermöglichen soll, neue, mit anderen Services verbundene Finanzdienstleistungen auf dem Smartphone anzubieten. Ein anderes Beispiel ist die Zusammenarbeit von Allianz und Panasonic, die zum Ziel hat, eine neue Hausratversicherung auf der Basis der Sensortechnik (Smart Home) zu entwickeln.

Ein wichtiges Muster hinter der Auflösung von Branchengrenzen ist der Wechsel von einer anbieter- und produktzentrierten Sicht zu einer konsumenten- und bedürfniszentrierten Sicht. Im Mittelpunkt stehen die Konsumentenbedürfnisse hinsichtlich Mobilität, Gesundheit, Arbeit, Unterhaltung, Kommunikation, Einkauf, Wohnen und Freizeit, die sowohl von Finanz- als auch von Nicht-Finanzdienstleistungsunternehmen erbracht werden.

## «Crowd-Ökonomie»

Aus mikroökonomischer Sicht steht dagegen nicht die Gesamtwirtschaft im Zentrum der Betrachtung, sondern vielmehr der einzelne Finanzdienstleister und dessen Einbindung in diese neuen Ökosysteme. Als Konsequenz der genannten Veränderungen könnten beispielsweise etablierte, hierarchisch organisierte (Gross-)Banken langfristig kleiner werden oder sogar ganz verschwinden. Stattdessen würden sich, wie sich dies bei Fintech-Firmen abzeichnet, kleinere Unternehmen als Anbieter herausbilden, die sich Büros und andere Infrastrukturen teilen, um im Ökosystem die vom Kunden geforderten Leistungen gemeinsam zu erstellen.

Diese «Crowd-Ökonomie» führt letztlich zu einer höheren Spezialisierung, die nur deshalb möglich wird, weil die Technologie deren Koordination erleichtert. Beispiele hierfür sind etwa die elektronischen Marktplätze Freelancer.com oder Innocentive. Übertragen auf die künftigen Ökosysteme bedeutet dies, dass der Konsument die relevanten Dienstleistungen über eine digitale Infrastruktur bezieht. Dabei kommt dem Bereich Finanzen und Versicherung eine übergreifende Rolle zu. Denn die Services sind für alle anderen Konsumentenbedürfnisse relevant. Beispiele sind neue übergreifende Bezahlendienste für Mobilität, Crowd-basierte Finanzierungslösungen für Immobilien im Bereich Wohnen oder Versicherungslösungen für die Wohnungseinrichtung beim Vermieten von Wohnungen über elektronische Vermittlungsplattformen wie Airbnb im Bereich Freizeit.

## Risiken und Chancen

Für Banken bedeutet die Evolution neuer digitaler Ökosysteme Risiko und Chance zugleich. Es ergeben sich fünf Perspektiven:

■ Erstens stärken die sich neu herausbildenden Ökosysteme die Verhandlungsmacht der Kunden. Wenn diese künftig über elektronische Marktplätze ihre individuellen Lösungen selbst zusammenstellen können, werden die jeweiligen Anbieter austauschbarer und müssen sich primär über das Leistungsangebot differenzieren. Die Tendenz zur Standardisierung reduziert zudem die Wechselkosten, etwa indem Produkte und Dienstleistungen auch online bezogen werden können.

■ Zweitens steigt durch die Standardisierung und die erhöhte Markttransparenz auch die Rivalität zwischen den Marktteilnehmern und den Fintech-Firmen. Hierzu tragen nicht zuletzt auch Vergleichsplattformen bei.

■ Drittens sinken durch die Digitalisierung die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter. Beispiele hierfür sind etwa die Bestrebungen der Finma, eine «Banklizenz light» einzuführen, oder die Initiative der britischen Aufsichtsbehörden

de Financial Services Authority, technische Schnittstellen (Open API) für alle Akteure offenzulegen.

■ Viertens nimmt für Banken die Bedrohung durch substitutive Produkte und Dienstleistungen zu. Zu nennen sind die 180 Fintech-Startups in der Schweiz, aber auch grosse Technologiekonzerne wie Apple mit Apple Pay. Zudem haben sich kürzlich Amazon, Apple, Google, Paypal und Intuit zur Allianz Financial Innovation Now zusammengeschlossen, um die Entwicklung solcher Services zu intensivieren.

■ Und schliesslich nimmt, fünftens, durch die stärkere Vergleichbarkeit des Leistungsangebots auch die Verhandlungsmacht der Dienstleister der Banken ab. Beispielhaft hierfür ist DNAppstore, ein elektronischer Baukasten für Dienstleistungen für Banken, der das Angebot unterschiedlicher Lieferanten auf einer Plattform bündelt.

## Sich auf Stärken besinnen

Die sich abzeichnenden Veränderungen werden schwerwiegende Konsequenzen für die Finanzbranche und damit auch für die Banken haben. Der Aufbau eigener Ökosysteme sowie die Integration in bestehende Ökosysteme erfordern grosse Investitionen, für die einige Bankinstitute bereits grosse Summen aufwenden. Der spanische Banco Santander etwa hat mit Santander Innovations einen Fonds mit 100 Mio. € geöffnet, der auf die Schaffung künftiger Ökosysteme zielt.

Grundsätzlich sollten sich Banken in Sachen Ökosystemen auf drei ihrer Stärken konzentrieren:

■ Erstens verfügen sie über das notwendige Know-how, um auch komplexe Finanzprodukte und Prozesse abzubilden. Damit können sie dem Bedarf nach übergreifenden Finanzdienstleistungen in der digitalen Infrastruktur Rechnung tragen. Die Fintech-Firmen fokussieren sich häufig auf weniger komplexe Anwendungsfelder, so dass womöglich komplementäre Potenziale gehoben werden können. Ein Beispiel wären Anlageprodukte, die sich individuell aus Crowdfunding- und Fonds-Elementen zusammensetzen.

■ Zweitens ist die sichere Verwahrung von Geld und Daten seit je eine Domäne der Banken. Die Sicherheitslücken zeigen, dass die Verwahrung immer wichtiger wird und Banken in diesem Bereich neue Dienstleistungen anbieten könnten. Ein solches Angebot könnte beispielsweise die Verwahrung personen- und verhaltensbezogener Daten sein, bei denen künftig der Konsument (und nicht der Anbieter) über deren Verwendung durch Anbieter entscheidet.

■ Drittens haben Banken im Bereich der Regulierung in den vergangenen Jahrzehnten umfangreiches Know-how aufgebaut. In dieser Hinsicht geniessen sie bei der Umsetzung neuer Lösungen gegenüber branchenfremden Anbietern einen Wettbewerbsvorteil. Die Allianz Financial Innovation Now hat beispielsweise in ihrem jüngsten Bericht die regulatorischen Hürden für die Entwicklung innovativer Finanzdienstleistungen durch Nicht-Banken dargelegt. Dies ist auch ein wesentlicher Grund dafür, dass sich Nicht-Finanzdienstleister bis jetzt vor allem auf regulatorisch weniger heikle Bereiche wie Zugang und Kanäle (Google), Servicemarktplatz (Apple) oder Entwicklungsumgebung (FidorOS) konzentrieren.

## Geforderte Banken

Insgesamt betrachtet, deuten die Bewegungen in der Finanzbranche und der IT-Industrie darauf hin, dass die Komplexität digitaler Ökosysteme künftig noch zunehmen wird. Banken sind daher gefordert, nicht nur ihre eigene Leistungserstellung und deren Wertschöpfungstiefe zu überdenken. Sie müssen zudem die Entwicklung digitaler Ökosysteme in Angriff nehmen und sich darin richtig positionieren.

Dr. Thomas Puschmann, Director Swiss Fintech Innovation Lab und Co-Director Swiss Fintech Innovations, Universität Zürich.