

// diconium/strategy

whitepaper

# Finance Transformation

**3 Dinge, die etablierte Banken tun  
müssen, um auch zukünftig relevant  
zu sein**



---

## INHALT

1. KNAPP ACHT JAHRE NACH DER KRISE IMMER NOCH KEINE GESCHWINDIGKEIT AUFGENOMMEN	4
2. 3 HANDLUNGSFELDER FÜR UNTERNEHMEN DER FINANZWIRTSCHAFT	8
3. GESCHWINDIGKEIT AUFNEHMEN MITHILFE VON EXTERNEN EXPERTEN FÜR DIGITALISIERUNG	9

**Spricht man über die Finanzbranche, so haben viele Zuhörer sofort das Bild im Kopf von einer Großbank ähnlich eines großen Tankers und einer Vielzahl an veralteten Rettungsbooten, den Filialen. Aus aktuellen Meldungen der Finanzbranche sowie aktuellen Studien und Gesprächen wissen wir: Kunden sind es leid, Finanzgeschäfte in einem spätestens seit dem Jahr 2000 überholten Ökosystem von sich nicht weiterentwickelnden Großbanken zu tätigen. Sichtbar wird dies an dem großen Zuspruch neuer Akteure im Markt. Start-ups in der Finanzbranche haben leichtes Spiel in einer Branche ohne echte Innovationen in den letzten Jahren.**

**Traditionelle Banken müssen sich neu erfinden. Die Zeit drängt. Verändertes Kundenverhalten, steigende Kundenerwartungen sowie der einfache Zugang zu neuen Technologien schaffen neue Handlungsfelder, in denen sie agieren müssen.**

**Wir verdeutlichen den steigenden Handlungsdruck und zeigen drei konkrete Bereiche auf, welche traditionelle Unternehmen der Finanzwirtschaft in 2017 fokussiert bearbeiten sollten, um auch zukünftig relevant zu sein. Noch ist es nicht zu spät.**

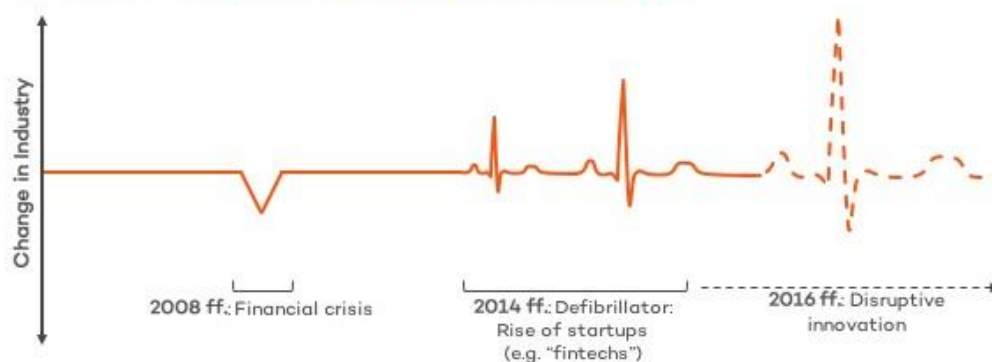
## 1. KNAPP ACHT JAHRE NACH DER KRISE IMMER NOCH KEINE GESCHWINDIGKEIT AUFGENOMMEN

Die durch die Krise in 2008 gebeutelte Finanzwirtschaft leckt sich auch knapp acht Jahre nach der Misere noch immer die Wunden. Einige wie z.B. die Commerzbank haben es geschafft, durch erhebliche Staatshilfen und andere durch massive Kapitalaufstockungen, wie z.B. die Deutsche Bank, zu überleben. Trotz dieser schwierigen Situation und den Innovationen im FinTech Umfeld (FinTech ist ein Sammelbegriff für moderne Technologien im Bereich der Finanzdienstleistungen und setzt sich aus den Wörtern financial services und technology zusammen), haben die Kapitäne der großen Schiffe das Ruder und den Kurs in Richtung Innovation und Digitalisierung kaum bewegt. Neben einzelnen Initiativen ist eine große Kursänderung und eine wirkliche Digital Strategie nicht zu erkennen. Die Finanzdienstleister beschäftigen sich weiterhin vornehmlich mit sich selbst, anstatt mit ihren Kunden.

Vergleicht man die Finanzbranche mit dem Herzstück des Maschinenraums eines Tankers, dann würde die EKG-Kurve nur wenige Ausschläge zeigen (Abbildung 1). Die Finanzkrise um 2008 ist der erste auffällige Ausschlag nach Jahren. An Innovation fehlt es der Branche schon länger. Seit kurzem beleben Jungunternehmen die Branche. So sorgen beispielsweise technologie-orientierte Start-ups unter der Flagge der Fintechs immer wieder für Aufregung. Vor allem wegen ihres enorm steigenden Einflusses auf Abläufe in der Finanzbranche und ihrer hohen Unternehmensbewertungen. Die Branche scheint wieder zum Leben zu erwachen. Doch was machen die traditionellen Banken? Sie tun sich sehr schwer damit, sich selbst weiterzuentwickeln.

ABBILDUNG 1: INDUSTRIE-KARDIO – DAS ERWACHEN EINER TOTGEGLAUBTEN INDUSTRIE

INDUSTRY ECG: THE AWAKENING OF AN INDUSTRY PRESUMED DEAD



Source: diconium strategy GmbH, 2016

Dabei sollte es doch eigentlich darum gehen, den sich ständig steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden. Das tun jedoch derweil andere. Neue Speedboote drängen in die Finanzbranche und haben ein leichtes Spiel mit Hilfe von Innovationen an den behäbigen Tankern vorbeizuziehen. In Bereichen von „APIBanking“ über „P2P-Financing“ bis „Savings“ tummeln sich diese neuen Player und lösen mit neuen Technologien, transparenteren Angeboten oder völlig neuen Dienstleistungen aktuelle Probleme der Kunden. Groß ist mittlerweile die Befürchtung bei Banken, mit den Daten- und Informationsströmen könnten auch ihre Kunden eines Tages einen Bogen um ihre Bank machen. Viele traditionelle Banken erscheinen hierbei jedoch eher innovationstot – Start-ups agieren kundenorientiert und stellen den Kunden konsequent in den Mittelpunkt ihres Handelns.

Zusätzlich versetzt die anhaltende Niedrigzinslage Banken zunehmend in eine problematische Lage. Viele Banken betreiben ein sehr kostenintensives Filialnetz und haben sich über Zeit teuren Overhead in den Zentralen aufgebaut. Das alles muss bezahlt werden.

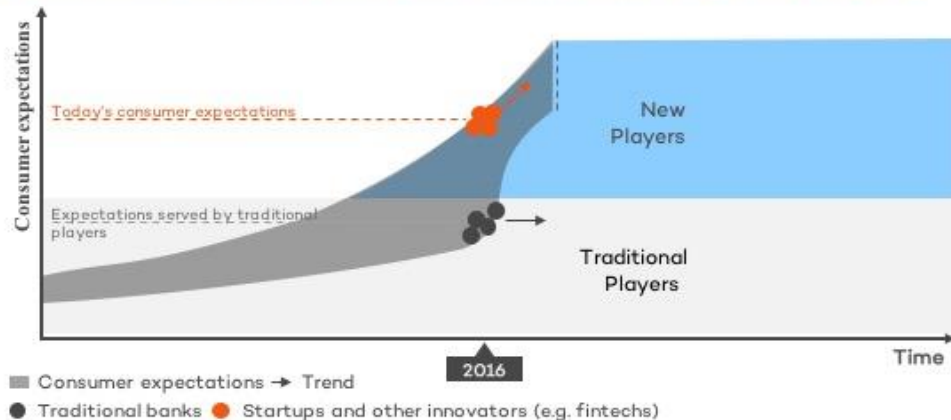
Durch die über Jahrzehnte aufgebauten Strukturen und Komfortzonen besteht nunmehr eine Kruste, welche Hemmung und Inflexibilität in Bezug auf Veränderungen verursacht. Traditionelle Banken sind nicht mehr in der Lage, sich zu ändern. Sie sind nahezu innovationstot.

Somit werden die großen Tanker von jungen, frei denkenden Menschen und ihren Start-ups links und rechts überholt – mit dem Ziel, die Branche umzukrempeln. Und sie sind schnell, digitale Speedboote eben.

Einigen gelingt sogar das Umkrempeln der Finanzbranche und deren Geschäftsmodelle. Unternehmen wie Wealthfront, N26 oder fairr zum Beispiel. Sie haben verstanden, was der Kunde wirklich möchte. Dabei testen die Start-ups in einem agilen Vorgehen neue Ideen und Ansätze im Sinne von minimum viable products (ein Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften für das Testen von Marktakzeptanz, MVP). Dieses Mindset bringt Jungunternehmen einen weiteren Geschwindigkeitsvorteil.

ABBILDUNG 2: VERBRAUCHERERWARTUNGEN – KONSUMENTEN ÜBERHOLEN TRADITIONELLE FINANZDIENSTLEISTER

CONSUMER EXPECTATIONS: CONSUMER OUTDISTANCE TRADITIONAL FINANCE COMPANIES



Source: diconium strategy GmbH, 2016

Auf Basis von aktuellen Untersuchungen der diconium strategy müssen traditionelle Banken Digitalisierung verstehen lernen und sich auf drei Kernpunkte fokussieren:

- System-Effizienz steigern
- Kundenerwartungen an digitalen Touchpoints bedienen
- Neue Geschäftsmodelle testen und etablieren

Wie wir anhand von Kundenerwartungen schematisch veranschaulichen können (Abbildung 2), werden traditionelle Banken den Großteil ihrer Kunden in den kommenden zehn Jahren (oder früher) komplett an neue Player oder bereits digital transformierte Banken verlieren. Warum? Weil Benchmark nicht mehr ihre Peer-Group „Banken“ ist, sondern „Online“.

Somit werden diejenigen, die sich der Digitalisierung verweigern, keine Rolle mehr spielen. Mit neuen Technologien, neuartigen Angeboten und kundenzentrierten Zugängen setzen Start-ups die Messlatte für die Branche. Sie bedienen die Kundenerwartungen genauso, wie es Kunden bereits von digitalen Champions wie Google, Apple, Facebook oder Amazon kennen. Das tun sie in einer Geschwindigkeit, welche die traditionellen Unternehmen bislang nicht erreichen können.

Es geht dabei nicht mehr um Finanzdienstleistung oder Bankgeschäft. Es geht darum, einen Mehrwert für den Nutzer zu generieren und dabei ein Erlebnis zu schaffen, das den Kunden nachhaltig an das Unternehmen bindet.

So revolutioniert N26 durch einen kundenzentrierten Ansatz das Kontokorrent-Geschäft und besetzt in der Wertschöpfung die Schnittstelle zum Kunden. Andere fokussieren sich auf Internetbasierte Plattformen, was das gesamte Ökosystem revolutionieren könnte. Blockchain ist hierbei das Stichwort. Derzeit basiert vieles davon auf der bestehenden Bitcoin Blockchain.

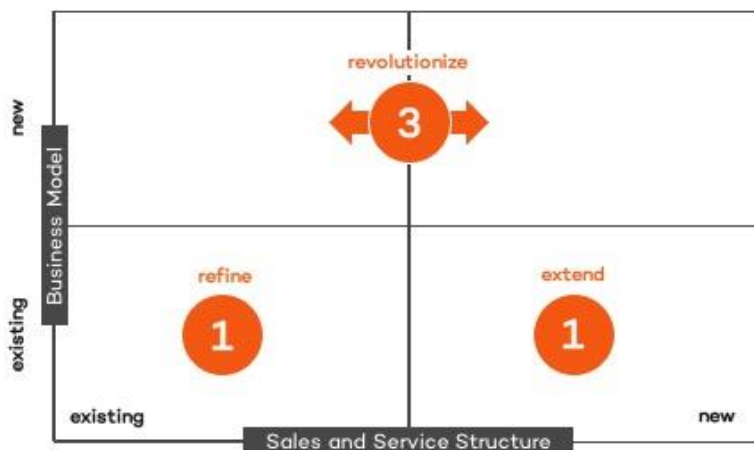
Relevante Unternehmen sind in diesem Kontext beispielsweise Blockstream oder t0.

Die traditionellen Unternehmen nutzen diese Chancen bislang nicht. Insbesondere nach dem Start des Angebots Paydirekt lässt sich sagen: Gute Lösung. Dennoch fehlt es an echtem Mehrwert gegenüber etablierten Angeboten wie beispielsweise Paypal.

## 2. 3 HANDLUNGSFELDER FÜR UNTERNEHMEN DER FINANZWIRTSCHAFT

ABBILDUNG 3: DREI BAUSTELLEN TRADITIONELLER UNTERNEHMEN IM FINANZSEKTOR

THREE CONSTRUCTION SITES FOR TRADITIONAL COMPANIES IN FINANCE SECTOR



Source: diconium strategy GmbH, 2016

Um als traditionelles Unternehmen der Finanzwirtschaft auch in Zukunft weiterhin relevant und für zukünftiges Geschäft gewappnet zu sein, müssen drei Handlungsfelder bedient werden. Diese müssen in einer integrierten Strategie definiert und anschließend schnell und präzise umgesetzt sowie fest im Unternehmen verankert werden.

Die drei wichtigsten Handlungsfelder (vgl. Abbildung 3) ergeben sich aus der Weiterentwicklung der Sales- und Service-Struktur im bestehenden Geschäftsmodell (bestehende und neue Touchpoints) sowie aus der Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle.

### 1. Refine – System-Effizienz steigern

Die über Zeit aufgebauten Legacy-Strukturen (IT, Filialnetz, Organisation etc.) in der bestehenden Sales und Service Struktur sind sehr teuer und sorgen dafür, dass von den ohnehin rückläufigen Erlösen immer weniger im Ergebnis bleibt. Diese System-Ineffizienz gilt es zu beseitigen und die bestehenden Touchpoints in der Sales und Service Struktur am Kunden und auf das bestehende Geschäftsmodell neu auszurichten.

### 2. Extend – Kundenerwartungen an digitalen Touchpoints bedienen

Bislang fehlt es den meisten Unternehmen an einer konsequenten Adaption der heutigen Kundenerwartungen in neuen Touchpoints.

Ein Beispiel: Für den Kunden spielt es kaum noch eine Rolle, ob in einer Filiale zu Öffnungszeiten von 9 bis 16 Uhr eine Beratung zu Finanzprodukten ange-



boten wird. Der Kunde möchte eine Beratung zu jeder Zeit (24/7) nutzen können und im Zweifel auch zu Hause von Mitarbeitern besucht und bedient werden. Die Filiale? Ist ihm nicht wichtig. Im besten Fall kommt er zum Automaten im Vorraum, weil er Bargeld abhebt.

So gilt es, die Kundenerwartungen im bestehenden Geschäftsmodell auch an neuen Touchpoints in der Sales und Service Struktur zu bedienen. Und das genau wann, wo und wie der Kunde möchte.

Das Ziel muss sein, die Kundenbeziehung zukünftig maßgeblich über digitale Touchpoints zu bedienen und um relevante Funktionen aus der physischen Welt zu ergänzen.

### **3. Revolutionize - Neue Geschäftsmodelle testen und etablieren**

Vielen traditionellen Unternehmen fehlt es derzeit noch an einer Strategie, wie das rückläufige Bestandsgeschäft durch neue, innovative Geschäftsmodelle kompensiert werden kann.

Mit einem oder mehreren neuen Geschäftsmodellen kann das Unternehmen dabei nicht nur aktuelle Entwicklungen aus dem bestehenden Geschäft kompensieren, sondern ebenfalls nachhaltig neue Kundenbeziehungen, beispielsweise zu jüngeren Zielgruppen, aufbauen und so die eigene Zukunft sichern.

Dazu braucht ein Unternehmen jedoch eine gewisse Innovationskraft und die Bereitschaft, sich auf neue Ideen einzulassen und diese konsequent zu testen, umzusetzen und weiterzuentwickeln.

---

## **3. GESCHWINDIGKEIT AUFNEHMEN MITHILFE VON EXTERNEN EXPERTEN FÜR DIGITALISIERUNG**

Für die Bearbeitung aller drei Handlungsstränge lohnt sich die Hilfe von extern. Die Unterstützung von außen bringt in der Regel ein Prozess-Wissen zu dem individuell besten und zielführendsten Vorgehen mit. Ebenfalls können innerhalb dieses Vorgehens auch explizit größere Investitionen auf Basis einer fundiert informierten Entscheidung getroffen werden, was das Investitionsrisiko minimiert. Zudem bringen externe Experten spezifisches Fachwissen rund um die Digitalisierung und die digitale Kundenbeziehung mit, welches in traditionellen Unternehmen kaum zu finden ist. Ergänzend können Unternehmen von Erfahrungen aus anderen Branchen profitieren, in denen die Digitalisierung schon früher für Umwälzungen gesorgt hat. Das bedeutet für die betreffenden Unternehmen ein enormer Zugewinn an Geschwindigkeit und Effizienz im Prozess der Zukunftsgestaltung.

Wir helfen Ihnen bei der Analyse Ihrer individuellen Unternehmenssituation und erarbeiten gemeinsam konkrete nächste Schritte für 2017. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

## diconium strategy GmbH

Als unabhängiger Spezialist begleitet diconium Unternehmen in deren Neuausrichtung durch agile, skalierbare, voll integrierte und scharf aufeinander abgestimmte digitale Leistungsangebote. Dies ermöglicht die Digitalisierung von Kundenbeziehungen, Produkten und Services. diconium ist Berater, Wegbegleiter im Prozess der digitalen Transformation und Erbauer von digitalen Unternehmen. Mit Hilfe eines einzigartigen Dienstleistungsportfolios wird die Parallelisierung von Strategieentwicklung und -umsetzung in einem gemeinschaftlichen Zusammenarbeitsmodell mit Unternehmen erreicht.

Erfahren Sie mehr unter [www.diconium.com/strategy](http://www.diconium.com/strategy)



### Kontakt

**Tobias Becker**  
Senior Management Consultant

[www.diconium.com/strategy](http://www.diconium.com/strategy)  
diconium strategy GmbH  
Rommelstraße 1  
70376 Stuttgart

Telefon: +49-711-2992-3315  
[Tobias.Becker@diconium.com](mailto:Tobias.Becker@diconium.com)



### Kontakt

**Ingmar Berger**  
Managing Director

[www.diconium.com/strategy](http://www.diconium.com/strategy)  
diconium strategy GmbH  
Rommelstraße 1  
70376 Stuttgart

Telefon: +49-711-2992-3310  
[Ingmar.Berger@diconium.com](mailto:Ingmar.Berger@diconium.com)