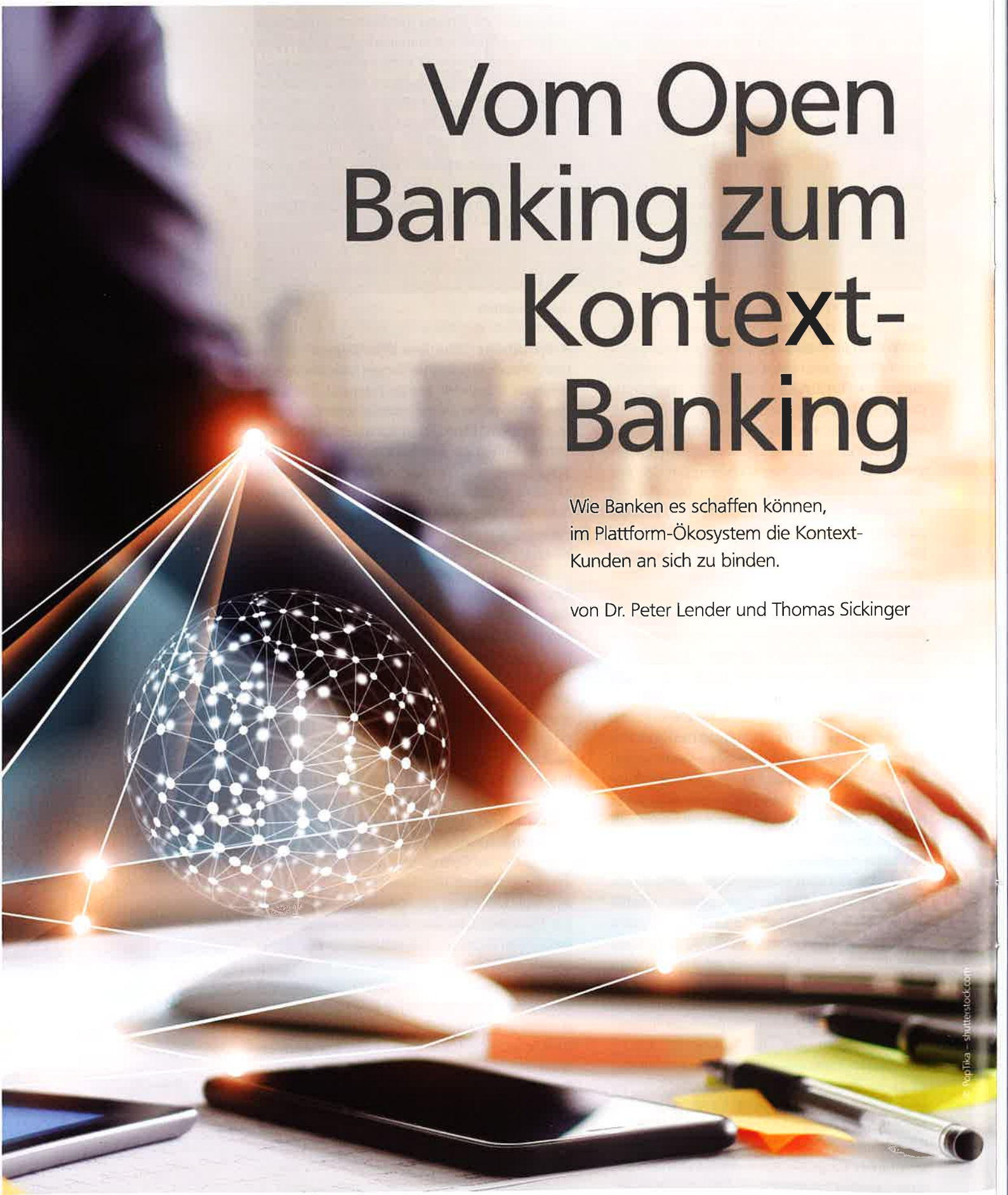


Vom Open Banking zum Kontext-Banking

Wie Banken es schaffen können, im Plattform-Ökosystem die Kontext-Kunden an sich zu binden.

von Dr. Peter Lender und Thomas Sickinger



In der ausgehenden analogen Welt waren Banken genau dort, wo man sie braucht. Im Möbelhaus bei der Finanzierung der neuen Küche, bei der mobilen Zahlung im Supermarkt oder im Internet am digitalen Point of Sale. Doch die Zahlungsprozesse werden zu Hintergrundprozessen und das Ökosystem Bank ändert sich durch die Verbreitung der Plattformökonomie.

Zur Jahrtausendwende wurde die provokante Aussage „Software frisst die Welt“ von namhaften Fachjournalisten publiziert. Spätestens seit der massenhaften Verbreitung und der alltäglichen Nutzung mobiler Smartphones erscheint diese Aussage auch fachfremden Lesern zunehmend realistisch. In Verlängerung dieses Gedankens würde diese Aussage zu Beginn des kommenden Jahrzehnts „Plattformen fressen die Welt“ lauten, oder, präziser ausgedrückt, „Plattformen verändern grundlegend den Austausch zwischen Anbietern und Kunden in Bezug auf Waren, Dienstleistungen, Wissen und Geld- oder Kapitaltransfer“. Daraus ergibt sich für bestehende Anbieter folgender Dreiklang als Handlungsoption: Plattformen *verstehen*, Plattformen *nutzen* oder *aufgeben*.

Um allerdings zuerst die Frage zu beantworten, warum Kunden Plattformen besuchen und verwenden, werfen wir einen Blick auf vier wesentliche Antriebe beziehungsweise Anreize:

- Informations-Ansatz (zum Beispiel Facebook, Twitter u.a.)
- Monetärer Ansatz (zum Beispiel Idealo, Check24 u.a.)
- Prozess-Ansatz (zum Beispiel HRS, Audibene, Thermondo u.a.)
- Wissens-Ansatz (zum Beispiel Wikipedia, der Bank-Blog u.a.)

Dieser Beitrag legt den Schwerpunkt auf den monetären Ansatz zur Verdeutlichung der Möglichkeiten für Regionalbanken (siehe dazu auch Geno Graph 1/2019 „Plattformökonomie“).

Plattformen und Plattformökonomie *verstehen*

Banken können weiterhin ihren digitalen Auftritt permanent aktualisieren, an den Zeitgeist anpassen oder ihre Filialen ähnlich zu Apple Stores gestalten, doch besteht die Gefahr, dass im Zuge der Verbreitung von Plattformen Kunden gar nicht erst dorthin gelangen.

Um dem entgegenzuwirken, müssen Banken selbst zur Plattform werden oder sich systemisch an vorhandene Plattformen andocken. Die Verlagerung auf Plattformen lässt sich überall beobachten – ob wir ein Geburtstagsgeschenk kaufen, die Stadt durchqueren, einen Urlaub planen, eine neue Heizung benötigen, ein Hörgerät suchen,

oder eine Finanzierung benötigen. Während weiterhin „Plattformen die Welt verspeisen“, müssen sich Banken darauf vorbereiten und reagieren, um mit diesem sich kontinuierlich wachsenden Trend Schritt zu halten. Die verantwortlichen Manager müssen dafür zu allererst Verständnis und Bewusstsein entwickeln. Daher sind an dieser Stelle die vier wesentlichen Aspekte von Plattformen zu nennen:

- Plattformen sind virtuelle Orte, an dem Anbieter und Nachfrager Handel und Austausch von realen und virtuellen Produkten und Dienstleistungen betreiben.
- Plattformen sind nur dann wertvoll und nutzenstiftend, wenn die jeweils andere benötigte Gruppe (Anbieter vs. Nachfrager) ausreichend vorhanden und präsent ist.
- Der Wert der Plattform wächst mit der Anzahl der Nutzer durch sogenannte Skalierungseffekte.
- Der Plattformbetreiber erzeugt Wert, in dem er die Interaktion zwischen verschiedenen Anbietern und Nachfragern vereinfacht und automatisiert.

Plattformen und Plattformökonomie *nutzen*

Ungeachtet dessen, dass Führungskräfte den digitalen Wandel in der Finanzbranche akzeptieren und vorantreiben, werden oftmals Transformationsmaßnahmen lediglich als eine Reihe einmaliger Projekte angegangen, die beendet und abgehakt werden können.

Dadurch entsteht nicht selten ein schwieriger, fast schon chaotischer Umsetzungsprozess, in dem messbare Erfolge ausbleiben.

Auf der Basis der unter „Plattformen verstehen“ genannten Aspekte ergeben sich in der Plattformökonomie an drei Stellen finanzielle Bedürfnisse: bei der Plattform selbst, auf der Angebotsseite und bei der Nachfrageseite. Plattformen müssen beispielsweise in der Lage sein, weltweit Transaktionen durchzuführen und Zahlungen in verschiedenen Währungen zu tätigen oder entgegenzunehmen. Die Angebotsseite möchte möglicherweise in ihrer bevorzugten Währung bezahlt werden und leiht sich Geld gegen ihren Auftragsfluss aus. Die Nachfrageseite wird eine Reihe von einfachen Zahlungsmethoden und die Möglichkeit in Raten zu bezahlen wünschen. Zusätzlich besteht der Bedarf, eine Versicherung für die Waren abzuschließen.

Wettlauf um die Bereitstellung der Finanz-Infrastruktur

Der finanzielle Bedarf der Plattformen, der Angebotsseite und der Nachfrageseite wird innerhalb der Plattform gedeckt. Und diese Bedürfnisse können nur aus einer von drei Quellen bedient wer-

den: Banken, Fintechs und den Plattformen selbst. Bei dieser Betrachtung wird also einen Wettlauf um die Bereitstellung der Finanz-Infrastruktur für die aufstrebende globale digitale Plattform-Wirtschaft erkennbar.

Es überrascht wenige, dass Banken in den vergangenen Jahrzehnten von anderen Prioritäten abgelenkt wurden. Jeder Tag bringt eine Vielzahl an verwirrenden Nachrichten und Entwicklungen in die Finanzdienstleistungsbranche - sei es Blockchain, Künstliche Intelligenz, Kryptowährungen, Machine Intelligence, APIs, Big Data und und und ... Dieses hohe Signal-Empfänger-Verhältnis macht es schwierig, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist. Dies gilt insbesondere für Manager, die eine Ausbildung zu einer Zeit erhalten haben, in der das Wirtschaftssystem überwiegend analog war und Plattformökonomie noch nicht auf dem Lehrplan standen.

Nach einer Umfrage im Jahr 2018 bei über 1.000 Managern von KMU wussten 64 Prozent nichts mit dem Begriff Plattformökonomie anzufangen. Das Ergebnis? Eine Bank kann über ein eigenes Innovationslabor verfügen, die Vorteile dieser neuesten Technologien erforschen, mit Fintechs zusammenarbeiten und Konzepte für jeden der neuen Trends nachweisen. Wenn sich Banken jedoch nicht auf den Übergang in die Welt von Plattformen vorbereiten, werden Banken schlicht die massenhafte Bedeutungslosigkeit erleben. Oder anders ausgedrückt: Würde eine Bank heute einen Einzelhändler ohne erkennbare Alleinstellungsmerkmale (USP) mit einer 1A-Innenstadt-

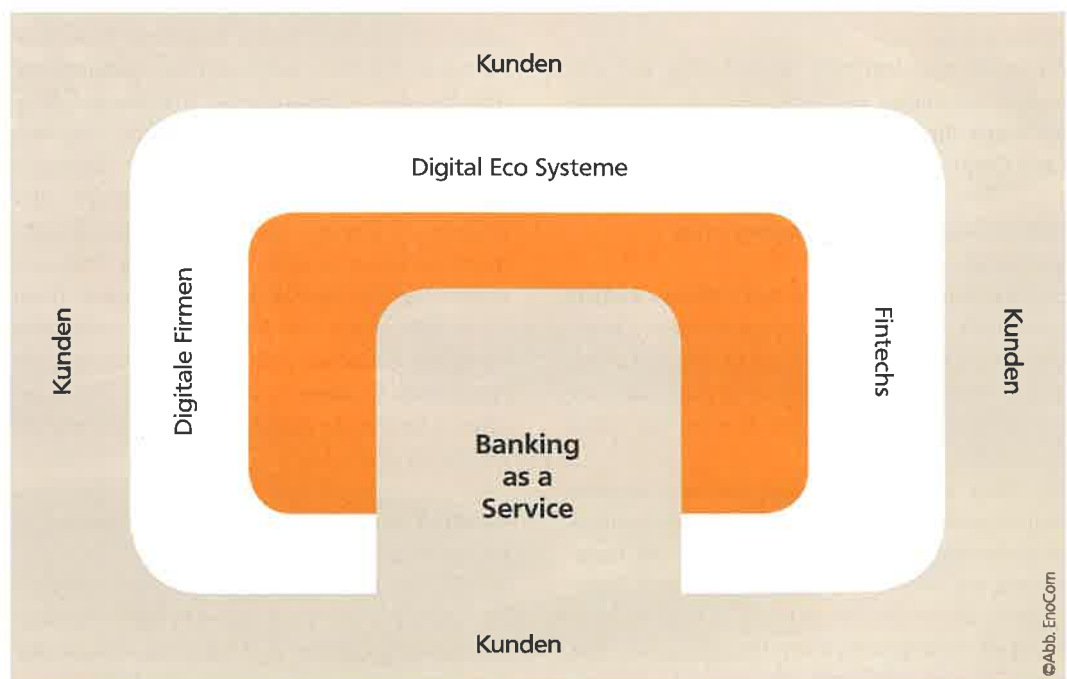
lage, aber ohne zeitgemäßem Online Angebot in zentrale Handelsplattformen blanko finanzieren? Nichts anderes stellt eine Regionalbank heute dar. Nehmen wir zum Beispiel einen Verbraucher, der ein technisches Gerät online kaufen und die Zahlungen in Raten leisten möchte. Wird dies von der Bank des Verbrauchers, einem agilen API-fähigen Fintech oder der Plattform selbst gedeckt? Bisher ist es wahrscheinlicher, dass eine intelligente Fintech- oder Big-Tech-Plattform ein Finanzierungsangebot in eine benutzerfreundliche Customer Journey einbettet und die Benutzerdaten erhält und für weitere Geschäftsaktivitäten nutzen kann. In der Regel wird die Bank heute von solchen der Kreditvergaben abkoppelt - dem Lebenselixier des Bankwesens. Je mehr wirtschaftliche Aktivitäten online abgewickelt werden, desto größer wird die Disintermediation.

„Finanzschicht der API-Wirtschaft“

Technische Basis für Kontext-Banking sind sogenannte APIs (Application Programming Interface): Software-Schnittstellen, die digitale Banking-Prozesse in beliebige externe Plattformen einfügen.

Um im Finanzgeschäft zu überleben, müssen Banken in der Lage sein, die APIs im Retail- (Endverbrauerschnittstelle-) und im Wholesale- (Firmenkunden-) Banking bereitzustellen. Banken sollten sicherstellen, dass sie die „Finanzschicht der API-Wirtschaft“ sind. Die ersten Entwicklungen im PSD-2-Banking verlaufen schleppend, da Open Banking zumeist bisher eher als Complian-

Abb. Plattformökonomie: Optionen für Banken



AUTOREN

Dr. Peter Lender
Geschäftsführender
Gesellschafter digum GmbH
Mitherausgeber des
Transformations-Magazins
Gründer der Wissensplattform
„DigitalisierungKlargemacht“



Thomas Sickinger
Geschäftsführender
Gesellschafter EnoCom GmbH
Mitherausgeber des
Transformations-Magazins
Gründer der Digitalisierungs-
plattform Klargemacht.de

ce-Projekt wahrgenommen wurde anstatt sich auf die langfristigen Vorteile zu konzentrieren.

Es muss ein Bestreben sein, sich als Gruppe oder Branche zusammenzutun, um die für digitale Plattformen relevanten APIs für Privat- und Großkunden zu vereinbaren und umzusetzen. In der Welt der Plattformen ist die eigene Banking-Benutzeroberfläche nicht der Ort, an dem die Aktion ausgeführt wird. Plattformen stellen selbst die Benutzeroberfläche bereit.

Diese Vorgehensweise wird als Kontext-Banking bezeichnet und ist ein Trend, der schon länger anhält: Finanzdienstleistungen betten sich immer weiter und tiefer in die Lebens- und Geschäftsprozesszusammenhänge von Menschen und Unternehmen ein. Die Payment-Angebote von Google oder Apple sind jüngste Beispiele dafür.

Doch mobile Zahlungen sind nur Zwischenlösungen. Das Bezahlen mutiert zum Hintergrundprozess, für den weder Smartphones noch Kreditkarten gezückt werden müssen. Im Ausland werden Amazon-Shops getestet, die man mit seinen eingekauften Waren „ohne“ Bezahlung verlässt um erst später die Zahlungen auszulösen.

Deutsche Nahverkehrsunternehmen arbeiten an Ticketsystemen, die automatisch Fahrpreise nach der ebenfalls automatisch erkannten Fahrstrecke berechnen und einziehen. Ähnliche Entwicklungen lassen sich bei Krediten, Konten, Depots oder Wertpapiertransaktionen beobachten. Kredite werden wie eine alternative Zahlungsweise am digitalen Point of Sale integriert, das Zurücklegen von Geld an Alltagsereignisse gekoppelt oder Konten in Plattformen oder Apps von Nicht-Banken eingebettet, wenn dies sinnvoll ist.

Für Banken bedeutet Kontext-Banking, dass sie mit Partnerunternehmen zusammenarbeiten müssen, die näher an den Lebens- und Geschäftsumständen der Kunden sind als sie selbst. Zum Teil zwingt die PSD2 zu diesen neuen Formen der Zusammenarbeit. Aber es bieten sich Banken auch neue Strategieoptionen, wenn sie Kontext-Banking als starken Treiber akzeptieren, der das Kundenverhalten nachhaltig verändern wird (siehe Abb. auf Seite 14).

Kundenschnittstelle bleibt bestehen

Ein häufiger Einwand gegen eine Kontext-Banking-Strategie ist, dass so die Kundenschnittstelle verloren gehe. Dies ist gerade bei Finanzdienstleistungen nur zum Teil richtig und eventuell gar nicht so tragisch. Banken verlieren im Kontext-Banking-Modell nicht komplett den Kontakt zum Endkunden. Schließlich bleiben sie Vertragspartner für die erlaubnispflichtigen Produkte oder Services. Der Konten-, Depot- oder Kreditvertrag wird mit der Bank, nicht mit dem Kontext-Partner

geschlossen. Das schafft Potenzial für den Aufbau eines starken „Embedded-Banking-Brandings“. In der Praxis ist zu beobachten, dass Nicht-Banken-Partnern auch für das eigene Marketing die Markenstärke der Banking-Plattform im Hintergrund wichtig ist. Selbst „Digital Natives“, also jene Menschen, die von klein auf online leben, stellen an Banken andere Anforderungen als an ihr Social Network oder ihren Streaming-Dienst. Deshalb ist ihnen nicht gleichgültig, wer beim Kontext-Banking die eingebetteten Finanzprozesse ausführt.

Kontext-Kunden bleiben erhalten

Diese Kundenbeziehungen sind gerade im Finanzdienstleistungsgeschäft besonders wertvoll. Der Kunde hat beim Eingehen der ersten Geschäftsbeziehung einen mehr oder weniger aufwendigen Aufnahmeprozess (Onboarding) zu durchlaufen, der immer eine Legitimierung umfasst. Von solch vollständig „onboardeten“ also verifizierten Kunden profitiert nicht nur die Bank, die ihm eventuell komplementäre Produkte anbieten kann, sondern das gesamte Ökosystem der Partner, die Kunden bedienen können, ohne diese Prozesse erneut durchführen zu müssen. So bleibt das regulierte Unternehmen Bank als strategischer Treiber und nicht als Getriebener immer der natürliche Mittelpunkt des Ökosystems. Banken sollten deshalb den Mut haben, Kontext-Banking-Strategien zu entwickeln, die auf offenen Bankensystemen und Kooperationen mit kunden- und kontextnahen Plattformen setzen. ■