# Die neue Säule des Geschäftsmodells?

## Relevanz digitaler Ökosysteme für deutsche Banken – Befragung deutscher Bankentscheider

pwc

Februar 2021

# Zum Inhalt dieser Studie

***Tomas Rederer***

*Partner PwC FS Advisory*
*Head of Digital Operations*

*tomas.rederer@pwc.com*


Sehr geehrte Damen und Herren,

Digitale Ökosysteme sind ***die* Chance** für deutsche Banken, neue und **attraktive Geschäftsmodelle** zu etablieren und durch die Steigerung von Alltagsrelevanz der Kunden **Erträge langfristig zu steigern** und auch in Zukunft relevant zu bleiben.

Im Rahmen dieser Studie haben wir **über 30 Vorstände und Bereichsleiter** von deutschen Banken zu Ihrer Bereitschaft zur Teilnahme oder Bereitstellung digitaler Ökosysteme befragt und damit neben der strategischen Relevanz für den deutschen Bankenmarkt insbesondere die Beweggründe der einzelnen Häuser und die geplante Ausgestaltung der Umsetzung ihrer Ökosystemstrategie betrachtet.

Die Ergebnisse sind **deutlicher als erwartet**: Banken sehen **digitale Ökosysteme** als **hoch relevantes strategisches Thema** der nächsten fünf Jahre. Deutsche Banken haben mehrheitlich ihren **dringenden Handlungsbedarf** erkannt, oft ist die **Operationalisierung aber noch ungeklärt**.

Interessant wird zudem sein, in **welchen Lebenswelten die Anwendungsfälle** entstehen. Während die Steigerung der Alltagsrelevanz vor allem in bankfernen Lebenswelten („Beyond Banking“) realisiert werden kann, fokussieren sich deutsche Banken aktuell noch auf klassische finanznahe Services – mit der **Gefahr, dass in anderen Branchen Ökosysteme entstehen, die Kundenschnittstelle auch ohne Banken ganzheitlich besetzen**.

Wir hoffen, dass Sie mit dieser Studie spannende Einblicke in diese **wichtige strategische Option** gewinnen können und beraten Sie gerne – von der Strategie über die Konzeption bis zur Umsetzung!

Mit freundlichen Grüßen,

# Banken sehen digitale Ökosysteme als eine große Chance ihre Relevanz zurückzugewinnen und somit Erträge zu steigern

## Aufbau von Ökosystemen

Die deutschen Banken treiben den Aufbau digitaler Ökosystemen energisch voran:

**95%** planen den Livebetrieb bis 2026.

## Alltagsrelevanz als Anreiz

**90%** aller Banken möchten durch digitale Ökosysteme ihre Alltagsrelevanz für Kunden steigern. Dies kann nur durch die Integration bankferner Services erfolgen.

## Relevanz

**>97%** der Banken sehen eine sehr hohe strategische Relevanz von digitalen Ökosystemen für den deutschen Bankenmarkt in den nächsten 5 Jahren.

## Umsätze & Investitionen

**57%** der Banken wollen in 5 Jahren >10% ihres Umsatzes mit digitalen Ökosystemen erwirtschaften. Diese Ambitionen passen jedoch nicht zu ihrem Investitionsniveau.

## Branchen

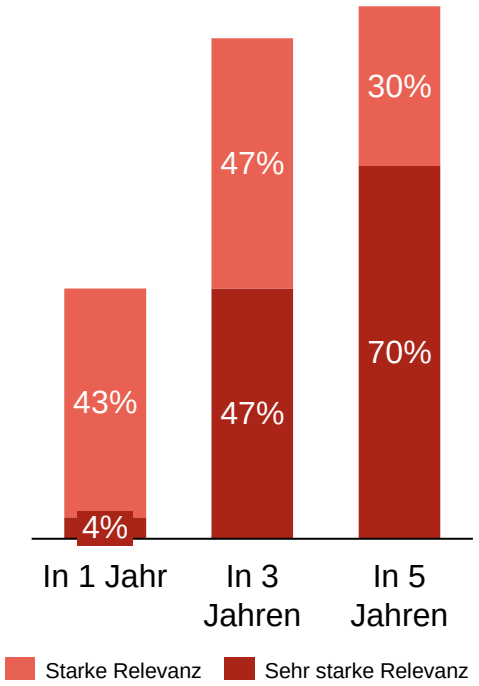
Die Branche **„Wohnen“** wird als besonders geeignet zur Einbindung in Ökosysteme gesehen.

“

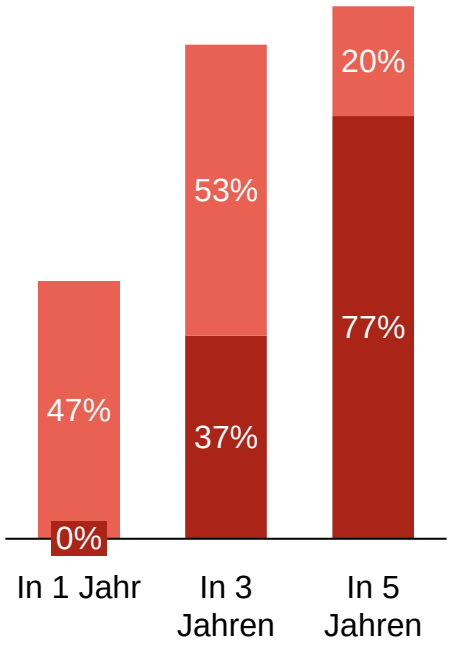
Banken sehen digitale Ökosysteme als wesentliches strategisches Thema der nächsten fünf Jahre.

# Banken erkennen die sehr starke Relevanz digitaler Ökosysteme in den nächsten fünf Jahren

**Für wie relevant halten Sie digitale Ökosysteme für Ihre Bank?**




**Für wie relevant halten Sie digitale Ökosysteme für den gesamten Banken- und Finanzmarkt?**

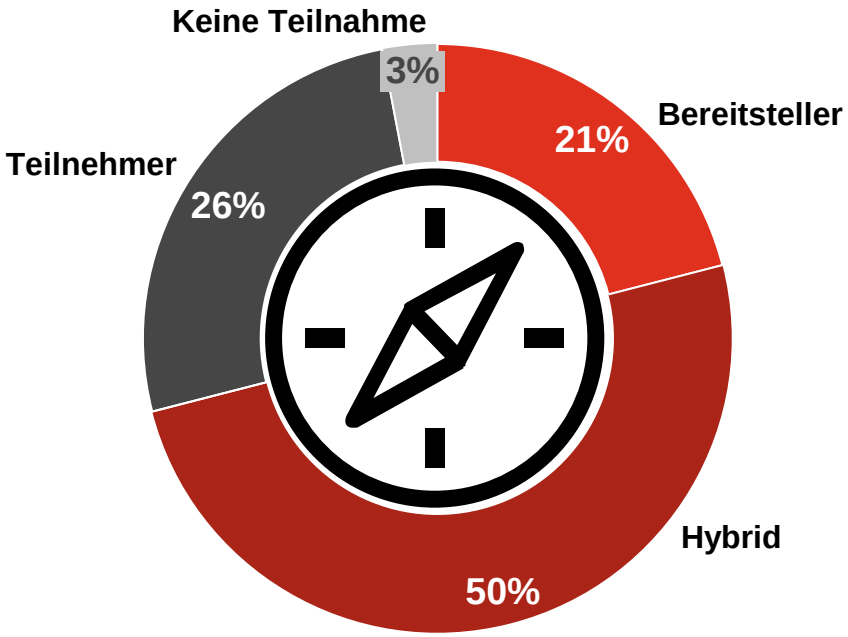



Studie: Relevanz Digitaler Ökosysteme für deutsche Banken
PwC

- Die **Hälfte der Banken** sieht bereits im nächsten Jahr eine **starke Relevanz digitaler Ökosysteme**
- Nach unserer Einschätzung herrscht jedoch **aktuell noch ein geringer Reifegrad**, der diese kurzfristigen Ziele in Frage stellt
- Spätestens **in 3 Jahren** sehen nahezu **alle Banken eine starke bis sehr starke Relevanz**
- Sicht auf die eigene Bank und auf den gesamten deutschen Banken- und Finanzmarkt **kongruent**
- Damit ist das Thema klar **eine der Top-Prioritäten** für Banken in den nächsten Jahren

# 71% aller Banken planen selbst eine digitale Plattform zu betreiben – Geschwindigkeit wird zum Erfolgsfaktor

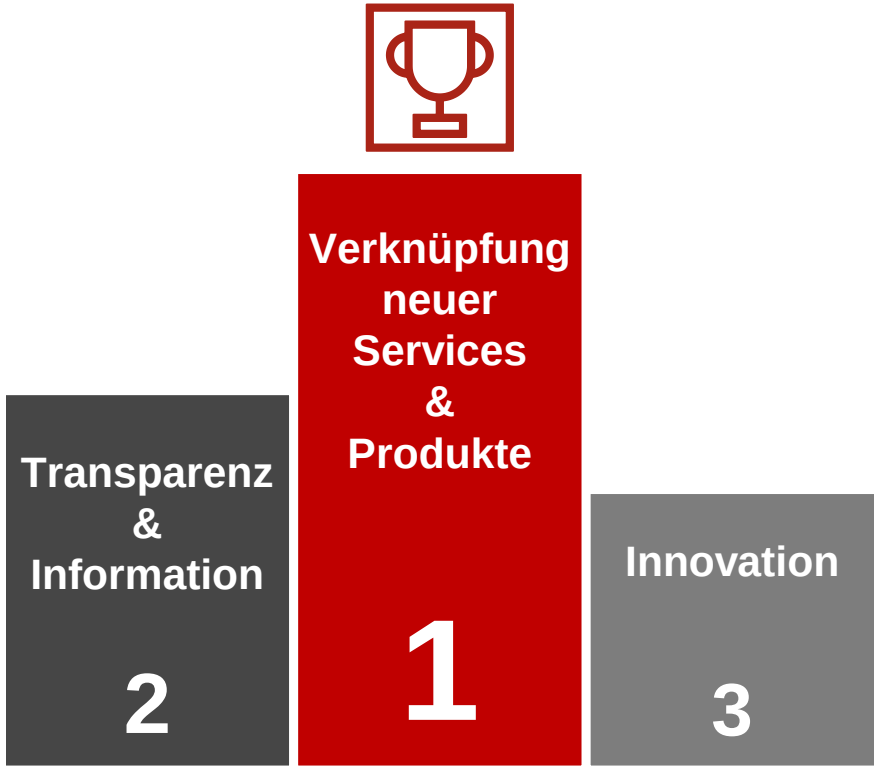
**Wie planen Sie an einem digitalen Ökosystem teilzunehmen?**




- **97%** der Banken haben die **strategische Relevanz** digitaler Ökosysteme erkannt und planen die **Teilnahme** und/oder die eigene **Bereitstellung**
- Digitale Ökosysteme bilden **Netzwerkplattformprodukte** mit typischen „Winner-takes-all“-Entwicklungen
- Die Pläne des Eigenbetriebs von Plattformen lassen **Geschwindigkeit im Aufbau** zu einem **kritischen Erfolgsfaktor** werden
- Aufgrund der zu erwartenden Vielfalt an Ökosystemen über alle Lebenswelten sehen 50% der Banken eine **Beteiligung an nur einer Plattform nicht ausreichend**

# Das Top Ziel digitaler Ökosysteme ist die Verknüpfung bisher getrennter Produkte und Services

**Welcher Mehrwert soll aus Sicht des Endkunden erzielt werden?**




Banken sehen die
**Verknüpfung neuer Services und Produkte**
als Top Nutzen für Kunden
–
mit direkten Implikationen
auf den **operativen Aufbau der Plattformen**

# Wer macht das Rennen? – Banken glauben, dass Endkunden sie als Ökosystemanbieter akzeptieren – Konkurrenz aber stark

**Gibt es aus Sicht der Endkunden eine Präferenz, wer digitale Ökosysteme bereitstellt ?**

## einerseits …

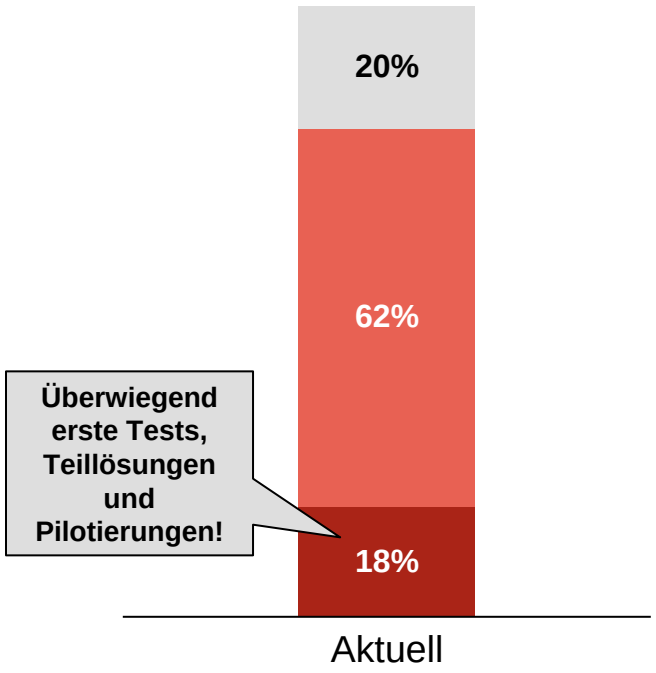
**90%** der Banken erwarten, dass Kunden sie als **Ökosystem Betreiber akzeptieren**.

## andererseits …

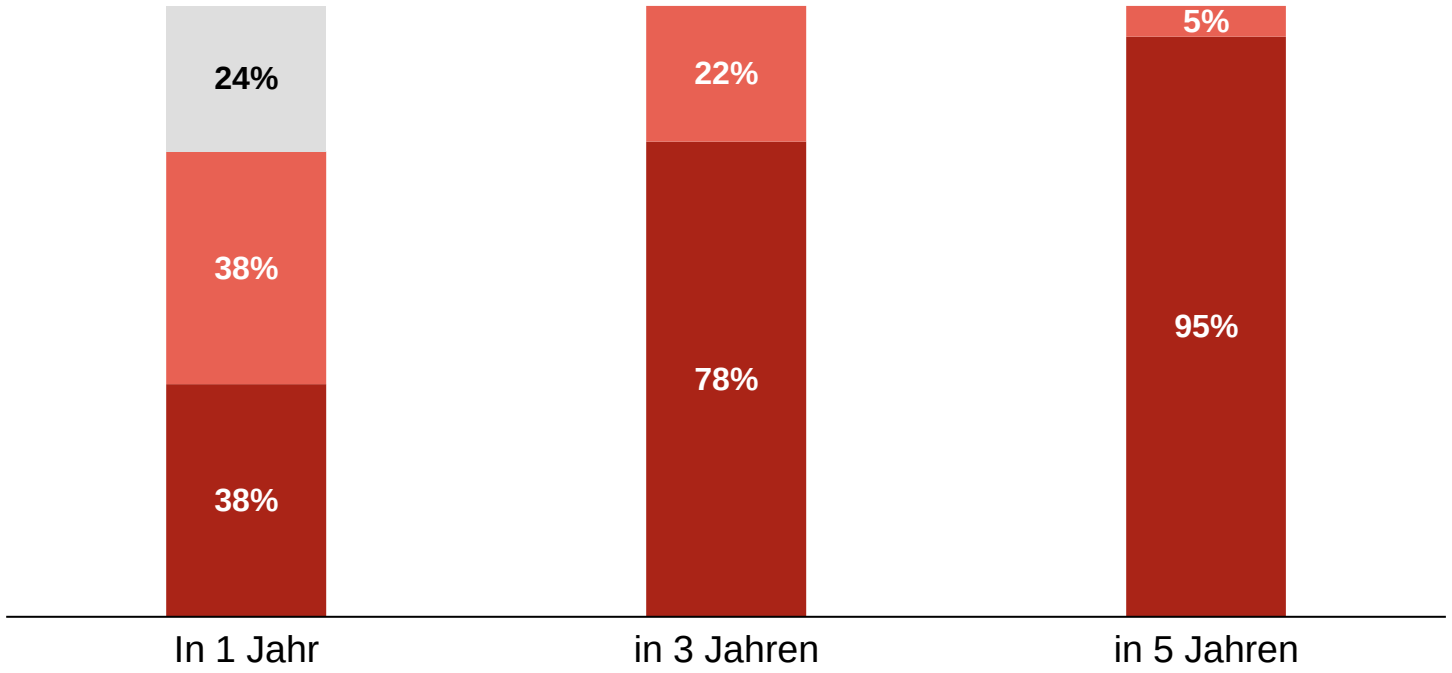
**75%** der Banken erkennen, dass Endkunden **offen gegenüber anderen** Ökosystembetreibern sind.

# Banken treiben den Aufbau von Ökosystemen energisch voran – bis 2026 planen 95% den Livebetrieb

**In welcher Phase befindet sich der Aufbau Ihres digitalen Ökosystems aktuell?**



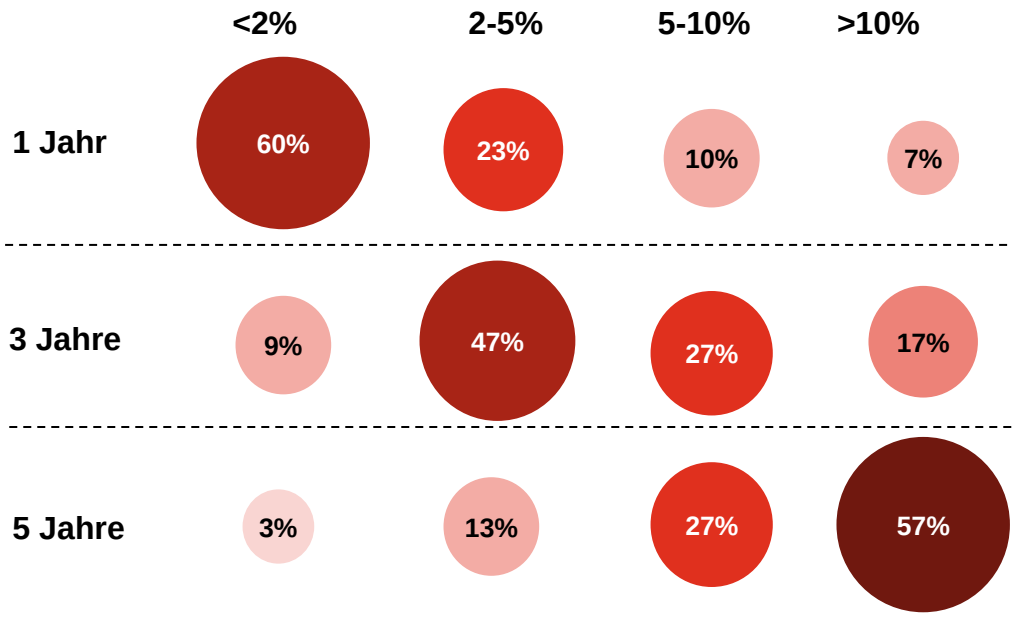

**Wo sehen Sie Ihre Bank in den nächsten 1, 3, 5 Jahren?**



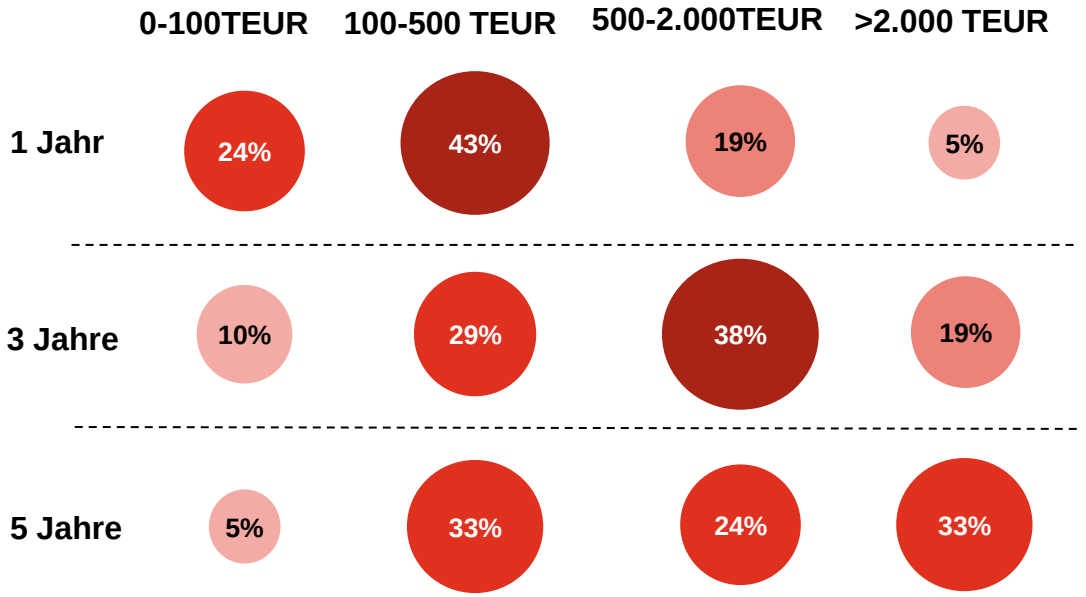

Auf der strategischen Agenda | In Konzeption | PoC oder Livebetrieb *(mit Weiterentwicklungsabsicht)*

# Die geringe Investitionsbereitschaft der Banken passt aktuell nicht zu den ambitionierten Ertragszielen

**Wie viel % Ihres Profits wollen Sie in den nächsten Jahren mit digitalen Ökosystemen erwirtschaften?**




**...und wieviel planen Sie dafür in den nächsten 1, 3, 5 Jahren zu investieren?**




**Hohe Ertragserwartung** **VS.** **Geringe Investitionsbereitschaft**

# Unsere Erfahrungswerte: Erfolgsfaktoren für die schnelle Realisierung digitaler Ökosysteme - Auswahl

***Erfolgsfaktoren***
digitaler Ökosysteme

**Orientierung** an **Alltagsrelevanz** für Endkunden statt an bestehenden Bankprodukten

**Make vs. Buy**
Maximaler **Fokus** auf **Zukauf** von **externen Lösungen** und Produkten

**Adaptiert agiles Umsetzungsvorgehen**

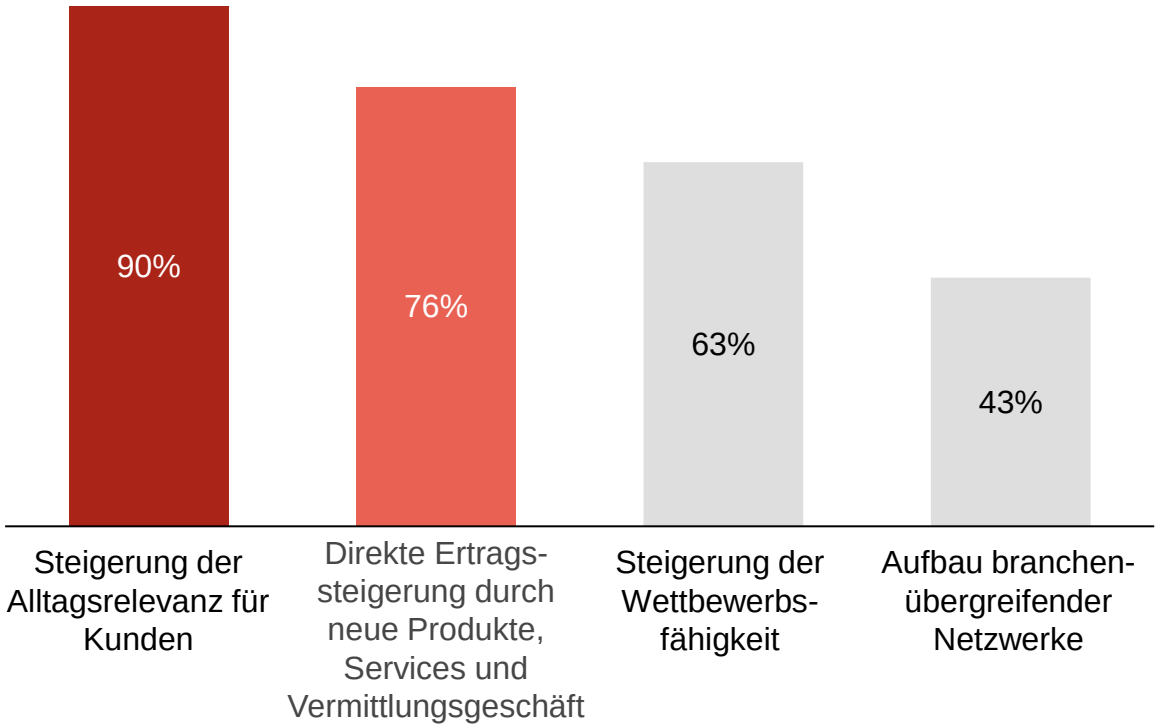
Verstärkte **Zusammenarbeit** mit bestehenden **Partnern**

**Entkopplung** der Ökosystem-Umsetzung von der **Kern-IT** der Bank

**Integrierte Sicht** auf alle Aspekte – v.a. zwischen Fach und IT

# Banken fokussieren mit der Teilnahme an digitalen Ökosystemen die Rückgewinnung der Alltagsrelevanz für Kunden

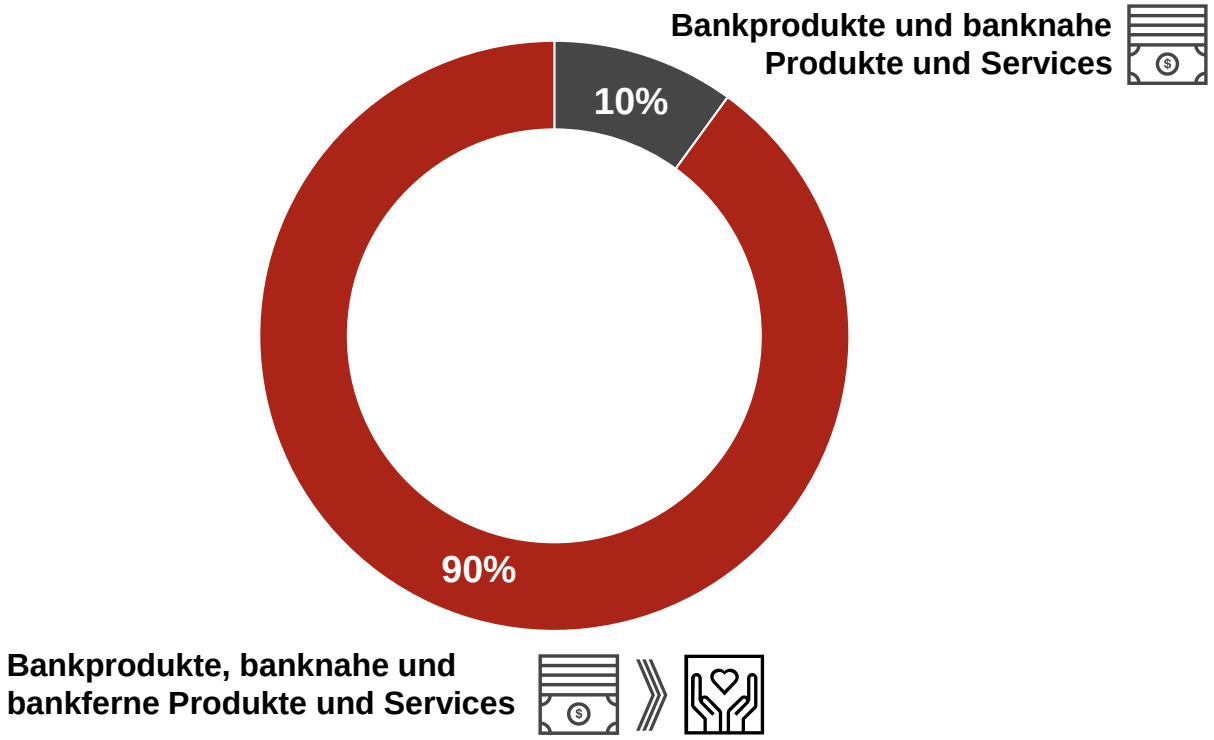
**Was sind Anreize für sie als Bank, ein digitales Ökosystem zu betreiben oder sich daran zu beteiligen?**




- Vermittler, Vergleichsportale und andere **Desintermediatoren trennen Banken** zunehmend **von Ihren Kunden**
- Dadurch entsteht die Gefahr, zur **austauschbaren Infrastruktur-Commodity** zu verkommen und die **Kundenschnittstelle** zu **verlieren**
- Banken haben flächendeckend die Chance erkannt, **durch digitaler Ökosysteme ihre Alltagsrelevanz** gegenüber Kunden zu **steigern**

# Alltagsrelevanz für Endkunden kann nur mit der Integration bankferner Services erfolgen – Vollabdeckung der Life Events

**Was verstehen Sie unter dem Begriff „digitales Ökosystem“?**

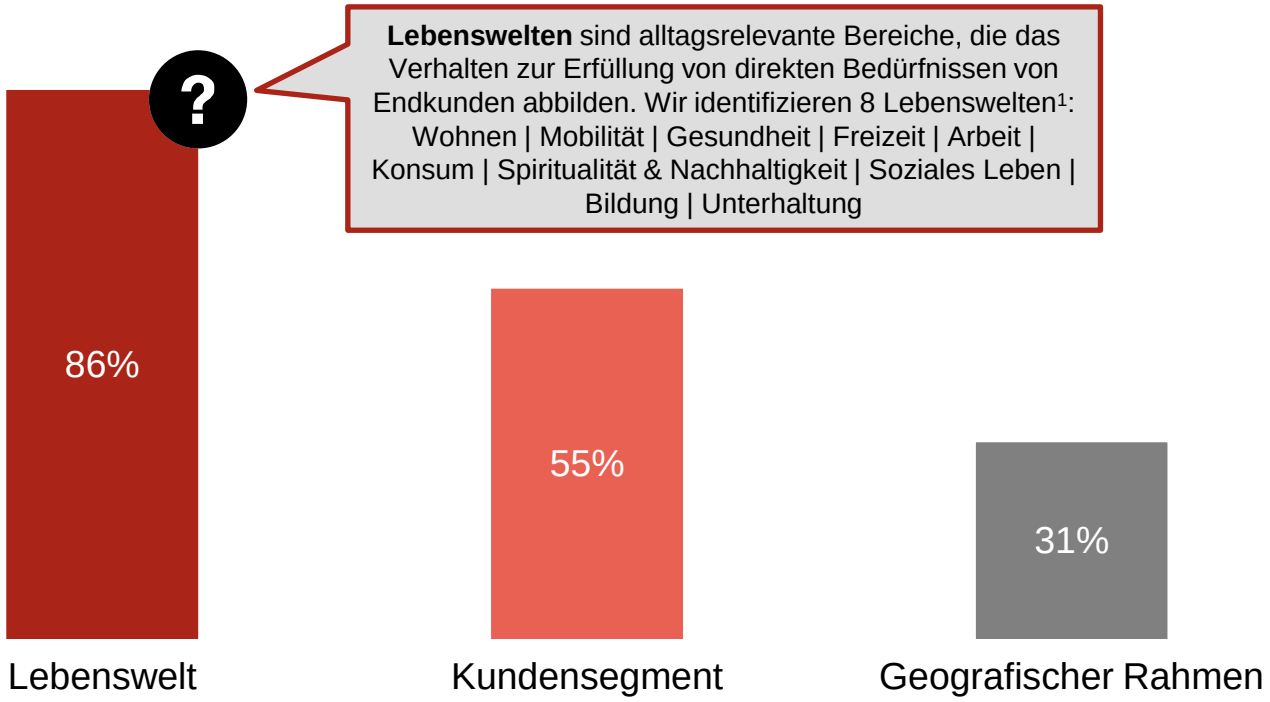



- **Alltagsrelevanz** beim Kunden entsteht nur durch Services und Produkte, die **praktische Alltagsprobleme lösen**
- Banken erkennen mehrheitlich, dass reine **Bankleistungen** zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen **nur *Enabler*** sind
- Banken werden dadurch gezwungen, sich **stärker** mit Partnern zu **vernetzen** und **Industrie-standards zu adaptieren** (z.B. Technologie)
- **Bankservices** müssen modularer **konzipiert** werden und sich in **Alltagssituationen** der Kunden und Prozesse von Ökosystempartern **integrieren** lassen

Studie: Relevanz Digitaler Ökosysteme für deutsche Banken
PwC

# Umdenken bei Banken – vom Fokus auf Kundensegmente und Geographien zur Sicht auf Lebenswelten

**Nach welcher Struktur sollen Produkte und Services in digitalen Ökosystem ausgerichtet werden?**

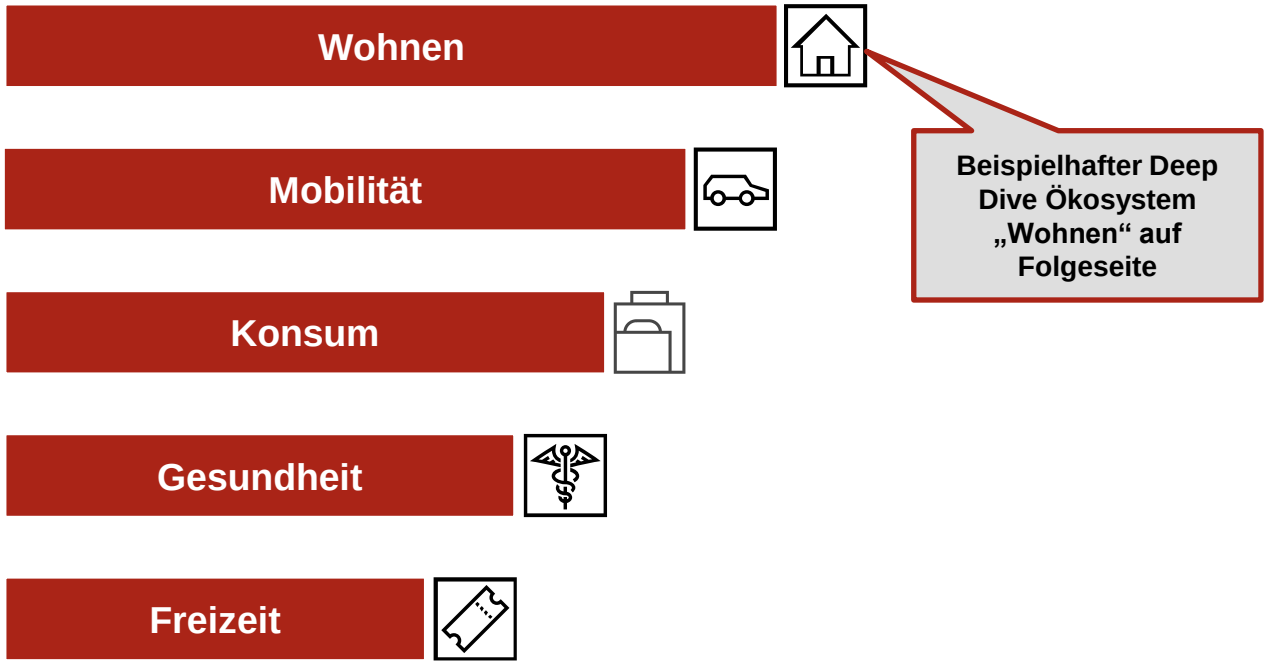



- In Bezug auf digitale Ökosysteme findet bei Banken ein **Paradigmenwechsel** statt
- Die **strategische Ausrichtung** erfolgt **nicht** mehr klassisch am **Kundensegment** (Privatkunde, Student, Mittelständler etc..), sondern an den **Lebenswelten des Kunden**
- Dadurch können Banken **gezielter** und **umfassender** auf **Kundenbedürfnisse** eingehen und Services **entlang des Customer Lifecyles** ausrichten

[1] In Anlehnung an das PwC-Framework „Ecosystemizer“ (https://ecosystemizer.com)

# Banken haben Schnittstellen in alle Lebenswelten und sollten ihre Rolle in Ökosystemen entsprechend vielseitig ausrichten

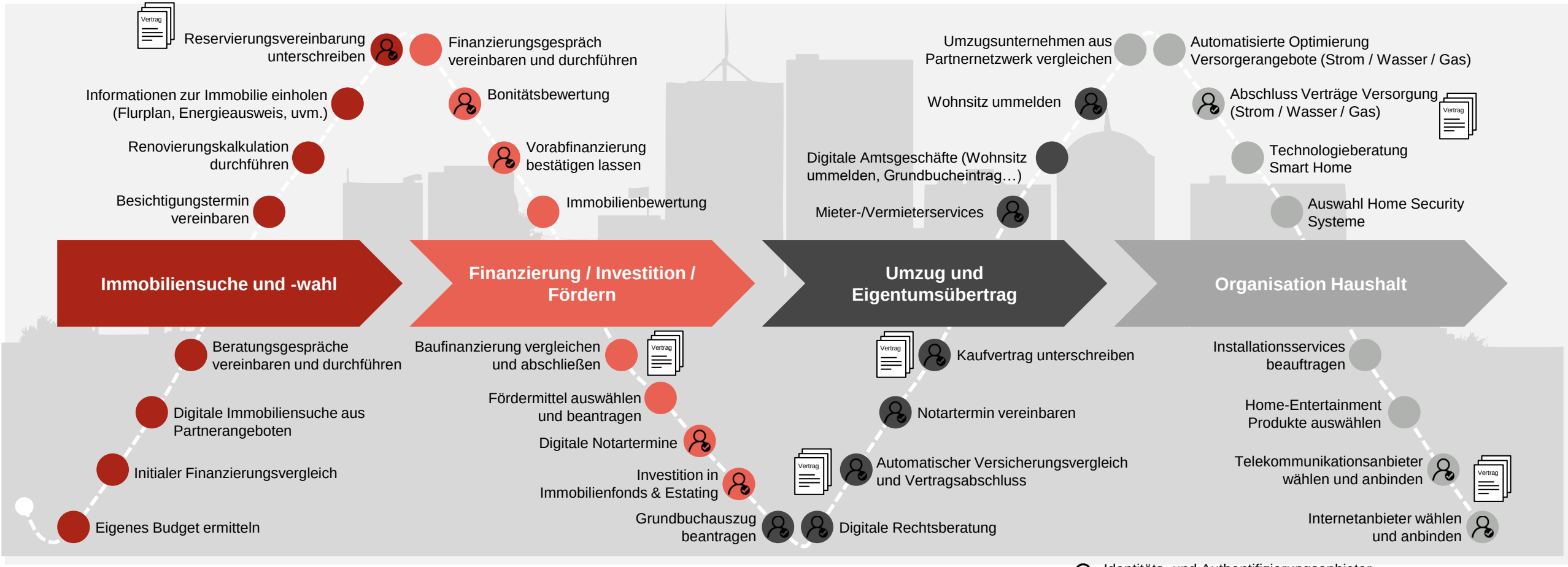
**Welche Lebenswelten eignen sich besonders zur Teilnahme an digitalen Ökosystemen (Top 5)?**




- Bank(nahe)-Dienstleistungen haben **Schnittstellen** in alle **Lebenswelten**
- Der Aufbau bzw. die Integration in verschiedene Ökosysteme in **mehreren Lebenswelten** steht daher im **Fokus**
- Der Fokus auf ***ein*** **Ökosystem** in einer Lebenswelt wird **nicht ausreichen**
- Die **Priorisierung** hängt vom **spezifischen Profil** der Bank ab
- Die Lebenswelt **„Wohnen“** ist aufgrund ihrer großen **Schnittmenge** zu **Bankdienstleistungen** besonders geeignet

# Beispiel: Im Ökosystem „Wohnen“ können Banken gemeinsam mit Partnern alltägliche Kundenreisen realisieren

**Beispielhafte Auswahl an Use Cases**



# Nur ~25% der Banken wollen Kundendaten umfassend teilen – Kunden sind bei wahrgenommenem Nutzen sehr viel offener

**Wie stark sind Banken bereit, kundenbezogene Daten im Auftrag des Kunden auf einer Plattform zu teilen?**

**Banken-Sicht**

Möglichst umfangreich
**27%**

Nur in notwendigem Umfang
**73%**

**VS.**

**Sind europäische Verbraucher bereit, Daten im Gegenzug für Mehrwerte zu teilen?[1]**

**Endkunden-Sicht**

JA!
**45%**

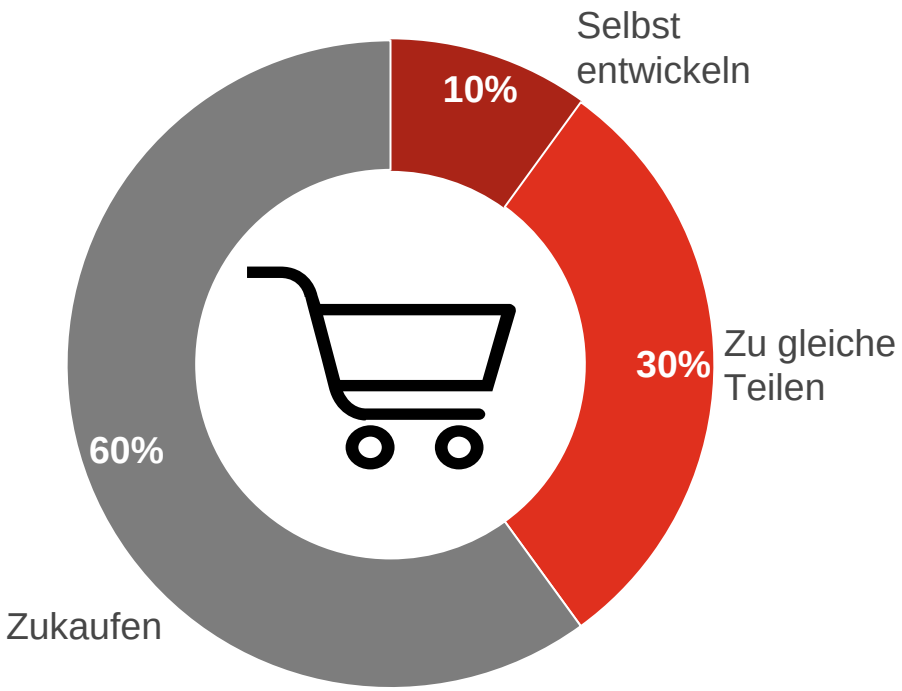
NEIN!
**55%**

Historisch bedingt sind Banken sehr skeptisch in der Weitergabe von Kundendaten –
**Widerspruch zum Ökosystemgedanken!**

[1] *Quelle: Strategy& Payments and Open Banking Survey, September 2020*

# Noch immer planen 40% der Banken eine - zumindest teilweise - Eigenentwicklung bankferner Produkte

**Wird Ihre Bank „Non-Banking Produkte“ selbst entwickeln oder zukaufen?**




Noch **nicht alle Banken** haben die **Notwendigkeit** des **Zukaufens bankferner Produkte** verstanden – dies ist jedoch ein **wesentlicher Erfolgsfaktor** für das Betreiben digitaler Ökosysteme:

1. Banken sind für bankferne Produkte **nicht** der **qualitativ hochwertigste** Dienstleister am Markt
2. Für viele der Services gibt es **bereits digital verfügbare Angebote** am Markt
3. Die **Anforderungen** an das Service-Portfolio werden sich über die Zeit **massiv verändern –** Zukauf erlaubt **Flexibilität**
4. Die **IT-Architektur** von Banken **bewegt** sich zu einer **Open-Banking** Architektur

# Während Banken bei Produkten Start-up Partner bevorzugen, sind es bei der Infrastruktur etablierte Player

**Mit welchen Produkt-Dienstleistern würden Sie im Zuge des Aufbaus Ihres digitalen Ökosystems eher kooperieren?**

**Welche technischen Infrastruktur-Dienstleister würden Sie im Zuge des Aufbaus Ihres Ökosystems eher hinzuziehen?**

# Eine flexible und modulare IT-Architektur ist die Voraussetzung für die Realisierung digitaler Ökosysteme

## IT-Architektur Optionen

Incremental change

**1 Bestehende Architektur**

Verwendung bestehender Systeme, sofern diese die Anforderungen bereits erfüllen *(und nicht am EOL** sind)*

**2 Einbindung Standardlösung**

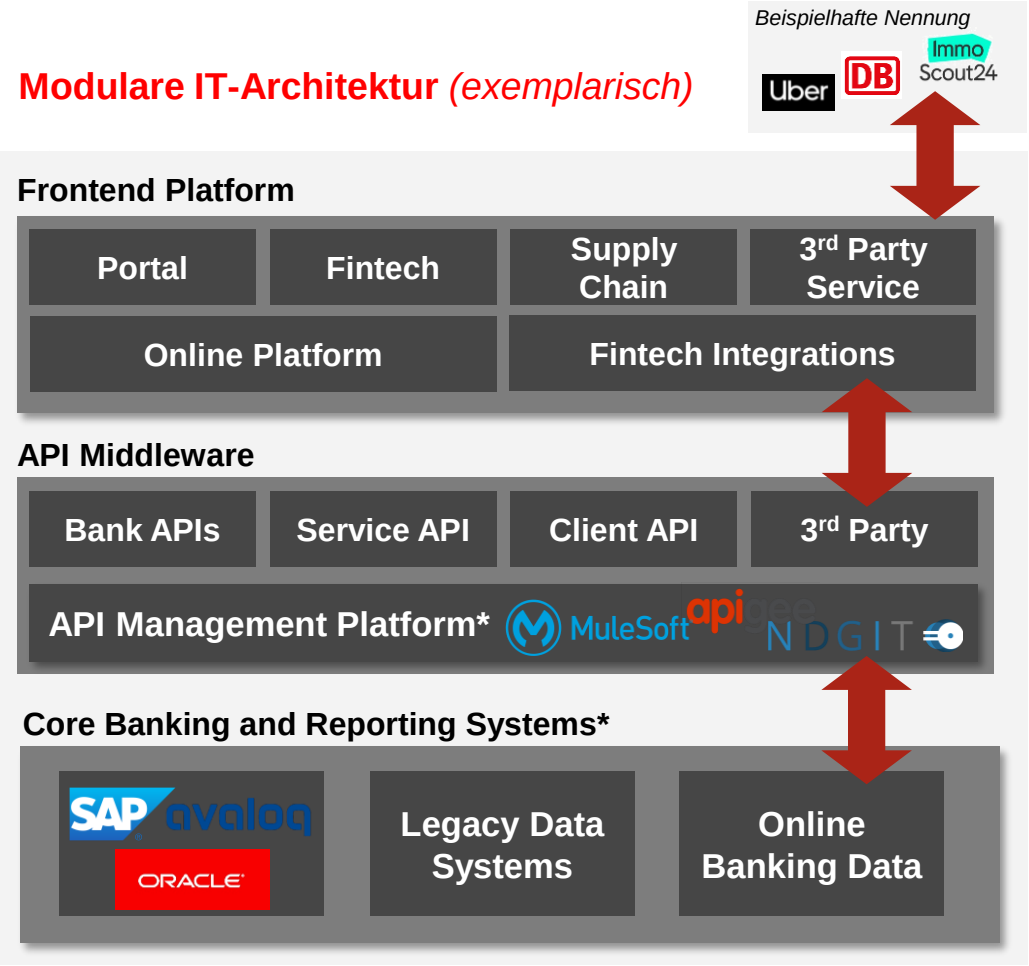
Ablösung einzelner funktionaler Komponenten durch marktgängige Best-Practice Lösungen

Disruptive change

**3 Modulare Architektur**

Aufbau „Plug&Play-Architektur“ zur Erhöhung der Skalierbarkeit und Flexibilität

## Modulare IT-Architektur *(exemplarisch)*



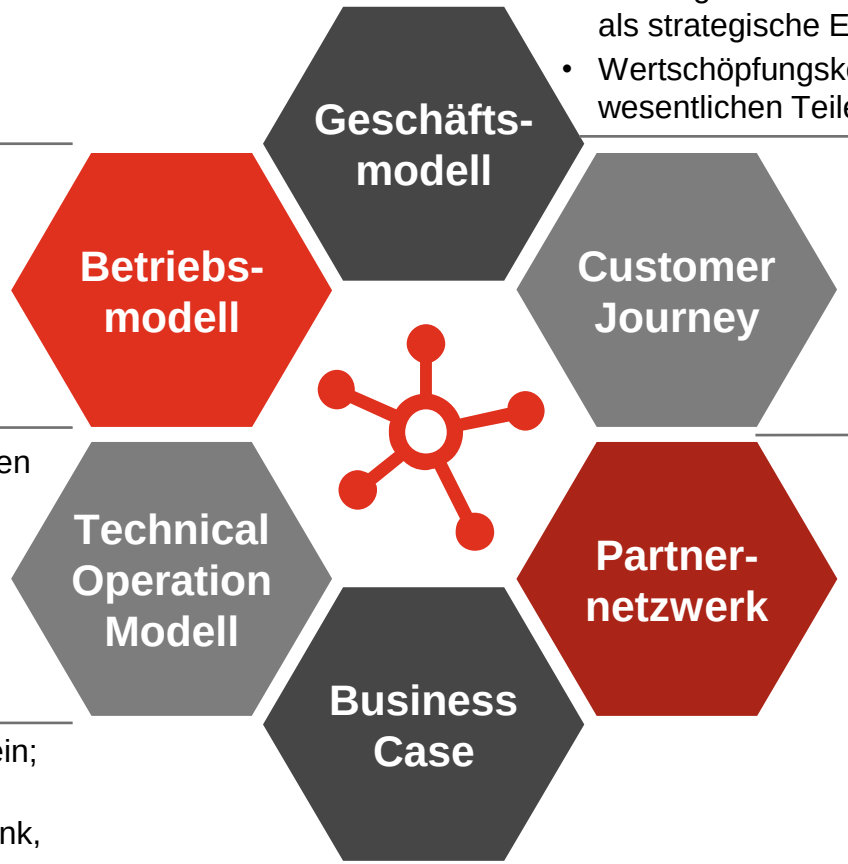

- **Entkopplung** der **Kern-IT** von der **API-Architektur** als Voraussetzung für den Aufbau von oder Teilnahme an digitalen Ökosystemen
- **Wesentliche Komponenten**: API-basierte Schnittstellen, API Management System & moderne Front-End-Systeme
- Aufbau **modularer IT-Architektur** muss **nicht** durch die **Bank selbst** entwickelt werden, sondern kann unter Hinzunahme von Dienstleistern erfolgen

** Beispielhafte Nennung **end of life (=nicht mehr aktuell)*

# Zur erfolgreichen Etablierung eines digitalen Ökosystems müssen klassische Fehler vermieden werden - Auszug

1. Keine **Orientierung** an der **Lebensrealität** der Endkunden
2. Zu klein gedacht in **Einzelkomponenten** und **Bestandsprodukten** statt in ganzen **Lebenswelten**
3. Unflexible und nicht ausreichend offene **IT-Architektur**
4. Auswahl **strategischer Partnerschaften** nicht breit genug
5. **Ungenügend Budget** und **Commitment** zu Erstellung eines **optimalen MVPs** („First-time-right“)

# Beim Aufsetzen digitaler Ökosysteme muss ein gesamthafter Ansatz alle relevanten Aspekte integriert adressieren




**Geschäftsmodell**

- Umfang und Art der Teilnahme an digitalen Ökosystemen als strategische Entscheidung der Gesamtbank
- Wertschöpfungskette und Monetarisierung wird zu wesentlichen Teilen auf Partner ausgeweitet

**Betriebsmodell**

- Betrieb der Plattform als wesentliche Aufgabe (als Bereitsteller)
- Zusammenstellung übergreifender operativer Tribes, zum kontinuierlichen agilen Auf- und Ausbau der Plattform und der Produkte

**Customer Journey**

- Reduktion von Medienbrüchen bei übergreifenden Kundenreisen *(z.B. Single-sign-on)*
- Kundenseitige Startpunkte der Kundenreise verstärkt über Partner möglich

**Technical Operation Modell**

- Schnittstellen an Industriestandards ausrichten
- Modulare IT-Architektur zur Skalierung über unterschiedliche Industrien
- Zunehmende Anzahl von Partnern erhöht technische Anforderung an Schnittstellen und damit den Monitoring-Aufwand des Bereitstellers

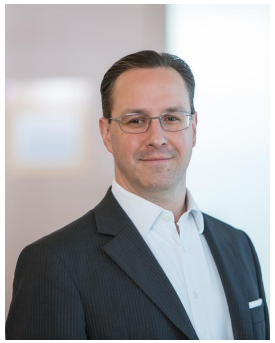
**Partnernetzwerk**

- Gemeinsame Konzeption von Lösungen mit bestehenden Partnern
- Hohe Relevanz der Produkte für Kunden der Bank und Kunden der Partner

**Business Case**

- Nicht jeder Service muss in sich profitabel sein; einzelne Produkte als Enabler für andere
- Business Case nicht nur profitabel für die Bank, sondern auch für Partner

# Ansprechpartner




**Tomas Rederer**

Partner

Tel. +49 69 9585-5166

Mobil +49 151 65071547

tomas.rederer@pwc.com

**Dr. Sven Kilz**

Partner

Tel. +49 201 2084-435

Mobil +49 171 3398544

sven.kilz@pwc.com

**Marie-Christine Vater**

Manager

Tel. +49 69 9585-2591

Mobil +49 151 57445878

marie-christine.vater@pwc.com

**Thomas Hammer**

Manager

Tel. +49 30 2636-3509

Mobil +49 170 6614021

thomas.hammer@pwc.com

**Moritz Bröchtel**

Associate

Tel. +49 69 9585-1048

Mobil +49 160 3389332

moritz.broechtel@pwc.com

# Das nächste Level des Banken-Geschäftsmodells – gemeinsam.

pwc.com

© 2021 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.