

Mobile payments – Innovation ohne Banken?

IT als wichtiger Bestandteil der „neuen“ Strategie

Anbieter der IT- und Internet-Branche betreten aktuell die Urdomäne der Banken und bieten über neue Kanäle (z. B. mobile Endgeräte, social networks) alternative Zahlungsmöglichkeiten an. In diesem Artikel wird dargestellt, wie sich solche innovativen Lösungen auf die Geschäftsmodelle etablierter Finanzinstitute auswirken und welche Risiken, aber auch Chancen sich daraus ergeben. Die IT bildet dabei einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Implementierung der dargestellten Strategien – wobei sich unterschiedliche Herausforderungen an die notwendige Transformation ergeben.

In letzter Zeit gab es vermehrt Meldungen, wonach Google, Facebook, PayPal (Ebay) und Apple versuchen, alternative Zahlungslösungen zu etablieren, womit sie die Geschäftsmodelle der etablierten Banken angreifen. Da der Zahlungsverkehr ein wesentlicher Ertragsfaktor für Banken ist, müssen diese Entwicklungen aufmerksam beobachtet werden. Der BCG Studie „Winning

After the Storm“¹ nach erwirtschafteten Banken ca. 30 – 50 % ihrer Erträge im Zahlungsverkehr. Gartner sieht im Bereich des mobilen Zahlungsverkehrs hohes Wachstumspotential (Steigerung des Transaktionsvolumens von 240 Milliarden USD² in 2011 auf 670 Milliarden USD in 2015.³) Zusätzlich stellt der Zahlungsverkehr nicht nur eine wichtige Ertragsquelle, sondern auch – aufgrund der zahlreichen Kundenkontaktpunkte – ein wesentliches Instrument für die Steigerung der Kundenbindung dar. Für Banken stellt sich die Frage, ob es ihnen gelingt, sich auf den neuen Vertriebskanälen zu etablieren und ihr lukratives Geschäftsfeld verteidigen zu können, oder ob sie zu Abwicklungsdienstleistern ohne Endkundenkontakt zurückgedrängt werden. Anhand der Wertschöpfungskette im Zahlungsverkehr lässt sich der wesentliche Angriffspunkt der neuen Wettbewerber veranschaulichen (siehe Abbildung 1). Es ist der Kundenkontakt mit der Auftragserfassung.

Als Reaktion auf den Markteintritt der Mitbewerber sehen wir für die etablierten Banken drei strategische Handlungsoptionen

1. Ausweichen auf alternative Geschäftsfelder
2. Konfrontation durch Entwicklung von Konkurrenzprodukten und/oder Übernahme von Mitbewerbern
3. Kooperation mit den neuen Mitbewerbern

onen sowie die damit verbundenen IT-Implikationen detailliert betrachtet. Zusätzlich werden die Analogien aus der Telekommunikationsbranche aufgegriffen.

Option 1. Ausweichen auf alternative Geschäftsfelder

Darstellung der Implikationen auf das Business

In diesem Szenario überlassen die Banken den Zahlungsverkehr den neuen Mitbewerbern und entziehen sich somit weitestgehend dem kostenintensiven Innovationsdruck. Im Fokus der verbleibenden Geschäftsfelder stehen insbesondere komplexere Produkte und Dienstleistungen der Finanzindustrie, die durch die neuen Mitbewerber nur unzureichend bedient werden können. Der Vergleich mit der Telekommunikationsbranche zeigt, dass eine Ausweitung der Produktpalette auf komplett neue Themen bzw. Branchen wie z. B. den Energiesektor, bei dem

Die dargestellte Situation in der Bankenlandschaft ist in ihrer Struktur mit den Szenarien vergleichbar, denen sich Unternehmen der Telekommunikationsbranche seit einigen Jahren ausgesetzt sehen: als klassische Anbieter („Incumbents“) von Telefonie und Netzzugängen positioniert, sehen sie sich Innovationen ambitionierter Unternehmen aus der IT-Branche ausgesetzt, die ihre traditionellen Kerngeschäftsbereiche angreifen (Voice-over-IP) oder Mehrwertdienste anbieten (social networks, paid content, e-shops).

Dadurch werden die Telekommunikationsanbieter zu „Infrastrukturprovidern“ (mit entsprechend niedriger Marge) degradiert. Aus den historisch gemachten Erfahrungen in der Telekommunikationsbranche lassen sich Analogien zu möglichen Entwicklungen im Zahlungsverkehr der Finanzindustrie ableiten. Im Folgenden werden die drei Opti-

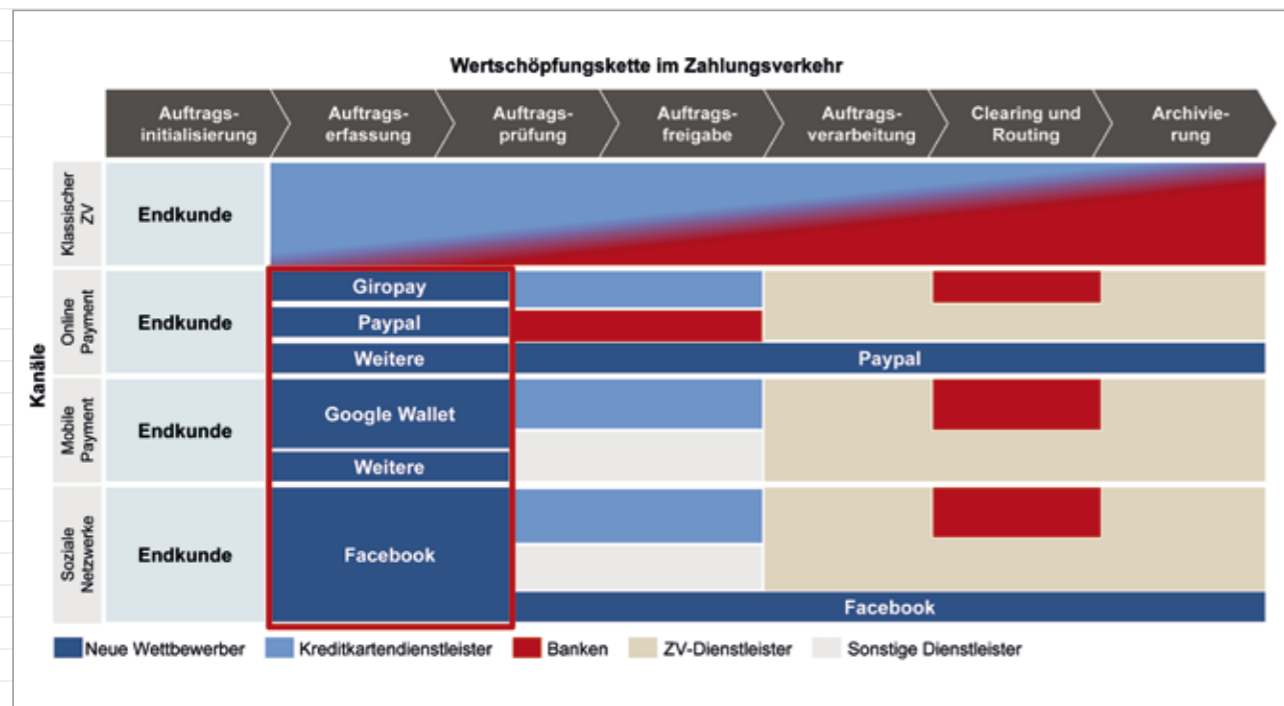


Abbildung 1: Darstellung der Angriffspunkte der neuen Wettbewerber

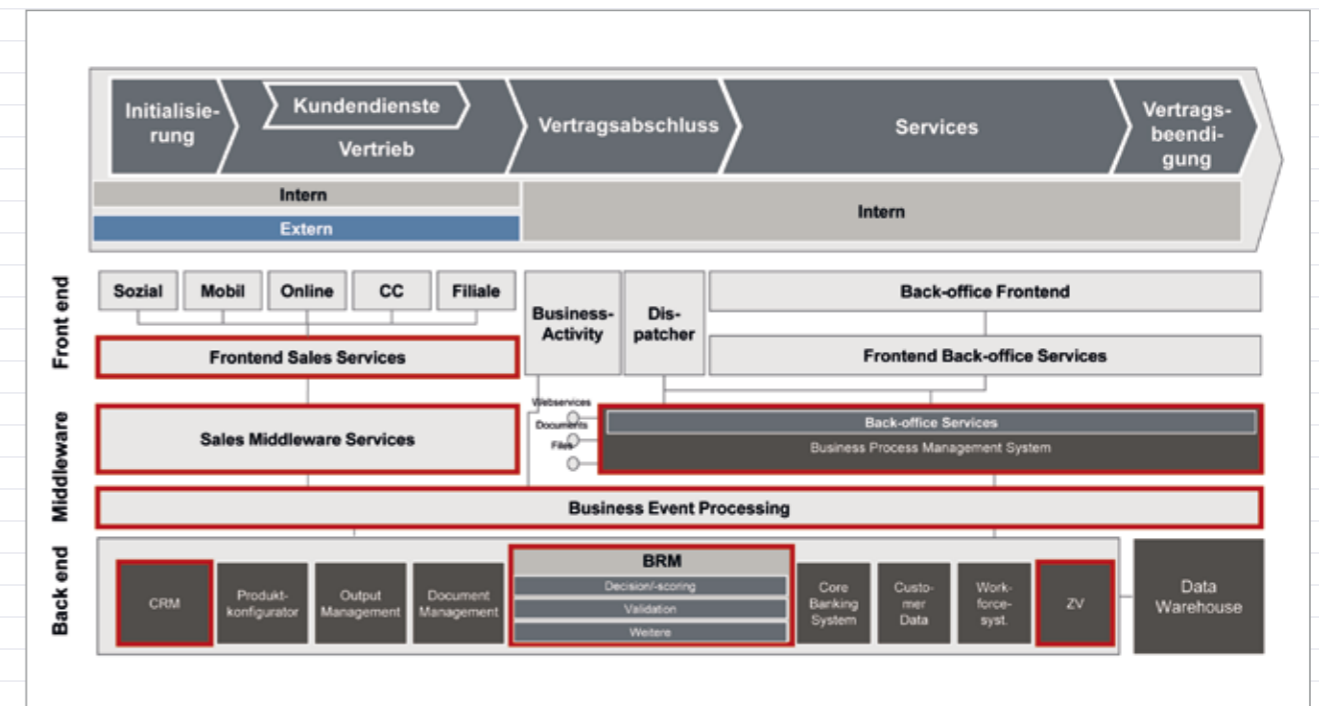


Abbildung 2: Transformationsaufgaben in der Referenzarchitektur für Banken

die Unterstützung von Konzepten wie SmartHome oder die Bereitstellung von Abrechnungsdienstleistungen eine zunehmende Rolle spielt, alternative Einnahmequellen erschließen kann. Allerdings konnten diese Ansätze nur ergänzend zum Kerngeschäft etabliert werden, ohne die grundsätzlichen Probleme zu lösen.

Darstellung der Implikationen auf die IT

Eine Grundvoraussetzung für die Erweiterung bzw. den Übergang in andere Geschäftsfelder ist eine zielgerichtete IT-Transformation. Wesentliche Ziele der Transformation sind:

- Kostenminimierung im Zahlungsverkehr z. B. durch Outsourcing von Standardprozessen, um Ressourcen freizugeben
- Flexibilisierung der Vertriebs- und Abwicklungsprozesse z. B. durch BPM zur Vorbereitung auf die zukünftige Ausrichtung. Unter BPM fällt der gesamte Lifecycle der Geschäftsprozesse von der Modellierung, Konfiguration, Ausführung bis zur Überwachung auf der Grundlage einer professionellen IT-Plattform. Eine standardisierte Integrationsschicht der Plattform steigert zudem die Integrationsfähigkeit der eigenen Systeme
- Flexibilisierung der Vertriebssysteme, um Risiken der Implementierung zu minimieren. Insbesondere sollte die technische Plattform auf Zukunftssicherheit hin überprüft werden, die flexible Erweiterbarkeit der Systeme erprobt und die Kosteneffizienz hinterfragt werden

Option 2. Konfrontation durch Entwicklung von Konkurrenzprodukten und/oder Übernahme der Mitbewerber

Darstellung der Implikationen auf das Business

Die Konfrontation stellt eine weitere strategische Option der etablierten Banken dar. Diese Option basiert auf einem M&A-Portfoliomanagement, mit dessen Hilfe innovative Unternehmen akquiriert und mit den eigenen IT-Bereichen integriert werden. Dadurch kann der Innovationsgrad der eigenen IT gesteigert und ein Gegengewicht zu den neuen Wettbewerbern geschaffen werden.

Zur Durchsetzung dieser Option müssen Banken die Fähigkeiten in den Bereichen Innovationsmanagement und Technologiebewertung entwickeln sowie Methoden und Prozesse installieren, um die akquirierten Unternehmen schnell in die eigenen Strukturen und IT-Architektur zu inte-

grieren. Die Automatisierung der ZV-Prozesse müsste zudem gesteigert werden, um den Kostendruck auf die neuen Marktteilnehmer zu erhöhen.

In der Telekommunikationsbranche finden sich auch für diese Option Analogien. Bei den Versuchen, Mehrwertdienste bereitzustellen, konnten lediglich temporäre Erfolge realisiert werden. Weder die Eigenentwicklung alternativer Produkte noch die Gründung von Sub-Unternehmen oder die Nutzung des Community-Gedankens führten nachhaltig zum Erfolg. Letztlich versuchten Telekommunikationsanbieter, ihre Marktanteile durch Übernahmen entsprechend positionierter Unternehmen zu sichern. Diese erfolgten in der Regel ohne jegliche technische Integration, die aber im Umfeld des mobilen Zahlungsverkehrs zwangsläufig notwendig wäre.

Darstellung der Implikationen auf die IT

Die Grundvoraussetzung aus Sicht der IT für diese Strategie und die Integration von akquirierten Lösungen ist die Verankerung eines effektiven und effizienten Schnittstellenmanagements in der IT-Architektur. Die Abwicklung über eine BPM-Plattform verbunden mit der Standardisierung und Automatisierung der ZV-Prozesse ermöglicht es, die internen Kostenstrukturen zu minimieren und die akquirierten Lösungen effizient einzubinden. Auch die Überprüfung der vorhandenen ZV-Infrastruktur inkl. der Prüfung von Möglichkeiten zum Outsourcing kann einen Beitrag zur kostenoptimalen Ausrichtung liefern. Weitere Voraussetzung im Kundenmanagement ist eine abgestimmte CRM-Infrastruktur. Hierzu zählen das Datenmanagement – insbesondere über Datawarehouse und analytische CRM-Lösungen – und die Integration in die operativen Systeme. Dadurch wird es Banken ermöglicht, die Offline- und Onlinekanäle mit den neuen sozialen und mobilen Kanälen zu verbinden, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Neben diesen technischen Voraussetzungen muss auch die IT-Organisation offen für die Integration anderer Unternehmen sein, da ansonsten das gerade neu dazugewonnene Know-how durch Kündigungen abfließt.

Option 3. Kooperation mit neuen Mitbewerbern

Darstellung der Implikationen auf das Business

In diesem Szenario versuchen Banken, die neuen Infrastrukturen und Plattformen für sich zu nutzen und mit Mehrwertdiensten, die durch neue

Wettbewerber nicht angeboten werden können, zu erweitern und die Convenience für den Endkunden zu steigern. So kann eine höhere Kundenbindung erzielt werden und die Erträge zukünftig gesteigert bzw. nachhaltig gesichert werden. Ein wesentlicher Vorteil dieser Option ist, dass der direkte Kundenkontakt verteidigt wird und die bestehende Infrastruktur der Mitbewerber wie z. B. Applikationen, APIs für eine kostengünstige bzw. komfortable Abwicklung in dem neuen Kanal genutzt wird. Da Applikationen der eigenen Bank den Konsumenten vertrauenswürdiger erscheinen als diejenigen von Fremdanbietern, besteht die Möglichkeit einer höheren Akzeptanz am Markt. Auch in der Telekommunikationsbranche hat sich diese Strategie durchgesetzt: Durch die exklusive Bereitstellung von spezifischen Geräten (Apple iPhone), die Kooperation bei Content-Bereitstellung (Fußball via IP-TV) oder die Positionierung von infrastrukturabhängigen Zusatzfeatures (z. B. erhöhte Bandbreite für Internetvideos [YouTube] – bei Aufgabe der Netzneutralität) werden Telekommunikationsanbieter als strategische Partner unverzichtbar und können ihre Marke und ihr Produktangebot beim Endkonsumenten weiterhin geeignet platzieren.

Darstellung der Implikationen auf die IT

Die Grundvoraussetzung für eine effiziente Integration von Partnern ist die Verankerung eines effektiven und effizienten Schnittstellenmanagements in der IT-Architektur der Bank. Hier ist insbesondere die strikte Nutzung einer einheitlichen Integrationslösung mit Standardschnittstellen notwendig. Wie bereits in der Strategie der Konfrontation dargelegt, können sich Banken durch ein gutes Multi Channel Management gegenüber den neuen Wettbewerbern differenzieren. Als wichtiges Infrastrukturelement können hierfür unternehmensweite Regel- und CRM-Systeme dienlich sein. Analytisch aufbereitete Informationen aus den Datawarehouse- und CRM-Systemen können regelbasiert in operativen Systemen genutzt werden. Dadurch lässt sich nicht nur eine Rückkopplung und Nutzung der neuen Erkenntnisse realisieren, sondern implizit wird auch die Flexibilisierung der eigenen Applikationen und der damit verbundenen Geschäftsprozesse erreicht. Die Kombination mit Echtzeit-Schnittstellen und einem Business-Event-Processing System ermöglicht eine zeitnahe Reaktion auf Marktereignisse und bietet die Möglichkeit, zusätzliche Dienste für den Endkunden anzubieten.

Zusammenfassung

Durch das Angebot alternativer Zahlungsverkehrslösungen von neuen Wettbewerbern werden die Banken in ihrer Urdomäne herausge-

Über Platinion

Als Tochtergesellschaft der Boston Consulting Group (BCG) ist Platinion verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung strategischer IT-Lösungen für renommierte Kunden im Industrie- und Dienstleistungssektor. Neben der IT-Architekturberatung gehören die Organisation sowie das Management von IT-Projekten zu unseren Schwerpunkten. Platinion ergänzt die Strategiekompetenz von BCG durch Technologie-Expertise in anspruchsvollen Projekten wie beispielsweise der strategischen Neuausrichtung gewachsener IT-Landschaften.

fordert. Die bisherige Aufteilung des Markts und der Wertschöpfungskette wird durch den Markteintritt neuer Wettbewerber verändert. Der Informationstechnologie wird in diesem Bereich eine Schlüsselrolle zukommen. Sollten die bisherigen Anbieter auf diese Veränderungen nicht reagieren, dann besteht die Gefahr, dass ein wesentlicher Teil des Kundenzugangs der Banken verloren geht. Es wurden drei verschiedene Strategien als Reaktionsmöglichkeit auf den Eintritt der Wettbewerber vorgestellt, die Implikationen auf die Geschäftsmodelle angerissen und die notwendigen IT-Transformationsaufgaben beschrieben.

Bei der Ausweichstrategie sind sinnvolle Desinvestitionsfelder und die Prüfung der Architektur auf das zukünftige Geschäftsmodell entscheidend. Bei der Konfrontationsstrategie gilt es, die eigene Entwicklungskompetenz und Innovationsstärke zu steigern und die Architektur zu modernisieren. Für die Kooperationsstrategie sollte insbesondere die Integrationsfähigkeit der IT-Infrastruktur ausgebaut werden. Bei allen drei Strategien müssen die Transformationsaufgaben durch eine konsistente Business-IT-Architektur unterstützt werden. Die Aufgaben sollten ganzheitlich aus der Geschäfts- und IT-Sicht betrachtet, geplant und während der Implementierung auch miteinander verzahnt werden. Dies gilt für Geschäftsprozesse, Applikationen, Informationen und Technologien. Platinion ist erfahren, strategische Architektur Lösungen zur Steigerung des IT-Nutzens zu definieren, auf die jeweiligen strategischen Geschäftsziele abzustimmen und bei der Umsetzung dieser zu unterstützen.

Autoren:

Kaj Burchardi,
Principal bei Platinion GmbH

Juraj Dollinger-Lenharcik,
Consultant bei Platinion GmbH

Evgeni Kouris,
Project Leader bei Platinion GmbH

Jonas Rathert,
Principal bei Platinion GmbH

1) Vgl. <http://www.bcg.com/documents/file71194.pdf> und <http://www.bcg.de/documents/file72396.pdf>

2) Bei derzeit ca. 331 Billionen USD weltweit vgl. <http://www.bcg.com/documents/file71194.pdf>

3) Vgl. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1749114>