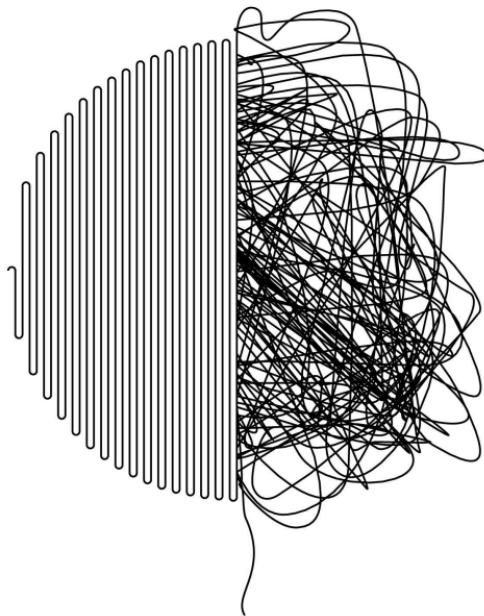


---

# The new meaning of banking

---

Effektivität schlägt Effizienz



Steffen Süpple

STEFFEN SÜPPLER, INTUITY

THE NEW MEANING OF BANKING –  
EFFEKTIVITÄT SCHLÄGT EFFIZIENZ

# The new meaning of banking – Effektivität schlägt Effizienz

2019

Steffen Süppeler  
Hrsg. Intuity Media Lab GmbH  
Gesetzt aus der Garamond  
<https://www.intuity.de>

## The new meaning of banking – Effektivität schlägt Effizienz

Der zunehmenden Komplexität unserer Welt mit immer mehr Effizienz zu begegnen funktioniert nicht mehr. Die effizientesten Dieselmotoren werden den Klimawandel nicht aufhalten. Die raffinieritesten Kreditverbriefungen, Kreditvergabestrategien oder Provisionsgeschäfte werden die Banken nicht retten. Dem Klimawandel kann die Automobilindustrie mit einem technologischen Sprung, dem Umstieg auf Elektromotoren, begegnen. Wichtiger für die Zukunft der Automobilbauer ist aber die Frage, welche Bedeutung Mobilität für die Menschen in Zukunft haben wird. Welche Geschäftsmodelle sind in Zeiten von autonomen Fahrzeugen und Carsharing nachhaltig?

In gleicher Weise wie sich heute die Frage nach der neuen Bedeutung von Mobilität stellt, stellt sich auch die Frage nach der neuen Bedeutung von Finanzdienstleistungen. In diesem Artikel werden wir zeigen, wie Banken aus eigener Kraft neue Geschäftsfelder entwickeln, indem sie mit Hilfe neuer Technologien unbefriedigte Kundenbedürfnisse erschließen. Die Voraussetzung dafür ist, die Verschiebung des Fokus von effizienzgetriebenen Produkten zu neuen Kundennutzen. Diese Verschiebung wird zu neuartigen Produkten führen – mit echtem Mehrwert für die Kunden und daraus erwachsenden, nachhaltigen Geschäftsmodellen für die Banken.

### Situation der Banken

Das Geschäftsmodell von Banken steht vor Herausforderungen. Klassische Zinseinnahmen werden durch das dauerhaft niedrige Zinsniveau schwieriger, Provisionen sinken durch kostenlose Alternativen von Direktbanken, neue Kundengewohnheiten werden durch neue Bezahlstellen außerhalb von Banken bedient. Die Digitalisierung hat zwar die Effizienz des Systems enorm

gesteigert. Jedoch werden auch Erwartungen und Anforderungen an IT-Systeme komplexer und sind ständig im Wandel. Als Early Adopter kämpfen sie zudem noch mit historisch gewachsenen Systemen.

### Situation der Bankkunden

Wie die Banken stehen auch deren Kunden vor neuen Herausforderungen. In einer immer unberechenbareren Welt ist es für sie schwierig, sichere Strategien für ihre Vermögensbildung und Altersvorsorge zu finden. Neben Sicherheit und Gewinn wird für viele Menschen auch die ethische Dimension von Produkten und Services immer wichtiger. Dafür gibt es entsprechende Standardangebote, aber individuelle Werte zu schaffen, zum Beispiel in Form von kommunaler Projekte, ist ohne erheblichen Aufwand nicht möglich. Für Kunden ist es generell aufwändig, sich im großen Angebot von Finanzprodukten zurecht zu finden, diese zu verstehen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auf Kundenseite entsteht daraus ein dringendes Bedürfnis nach Einfachheit und Orientierung im Angebotsdschungel.

### Banken gestalten

Es gibt einen Teil der Welt, der sich mit Logik beschreiben lässt und einen anderen Teil, auf den sie nicht angewendet werden kann. Neben der Bewirtschaftung des berechenbaren Teils der Welt sehen wir die Zukunft der Banken in der Erschließung des noch nicht kalkulierbaren Teils. Dafür benötigen sie neue Werkzeuge, Prozesse und Geschäftsmodelle. Das ist für die Banken aber nicht nur eine diffuse Bedrohung, sondern vielmehr die Chance, eine neue Kultur des Wirtschaftens zu entwickeln.

Die oben beschriebene Situation ist nicht neu. Banken gründen Geschäftsmodelle schon immer darauf, dass sie in Zeiten des Umbruchs, wie zum Beispiel bei der Erfindung des Fernhandels oder der Industrialisierung, unvorhersehbare Risiken in

kalkulierbare Finanzprodukte transformieren. Wir leben heute in der Zeit der digitalen Transformation. Wie jeder Wandel geht auch dieser einher mit Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Das bedeutet aber nicht, dass es sinnlos ist zu planen und zu handeln. Im Gegenteil, diese Bedingungen schaffen den Spielraum für eigene Gestaltung und neuen Wohlstand.

Die mathematisch geprägte Optimierungssicht geht von einer festen Welt mit festen Regeln aus, in deren Rahmen man die Ziele der Organisation optimieren kann. Die Dynamik, Interaktivität und dadurch auch Unsicherheit, kann man aber auch nutzen, um eigene Regeln zu definieren und durchzusetzen. Somit haben es die Banken selbst in der Hand neue, eigene Märkte zu schaffen. Durch die Verfügbarkeit der Werkzeuge ist das auch keine Frage der Größe mehr: Produkte und ganze Märkte können auch von kleineren Playern geprägt werden. Im Folgenden skizzieren wir Werkzeuge, um diese Märkte zu entdecken und zu modellieren. Darüber hinaus benennen wir Chancenfelder, die durch den vorgestellten Ansatz erschlossen werden können.

Perspektive verändern



Neue Potentiale identifizieren

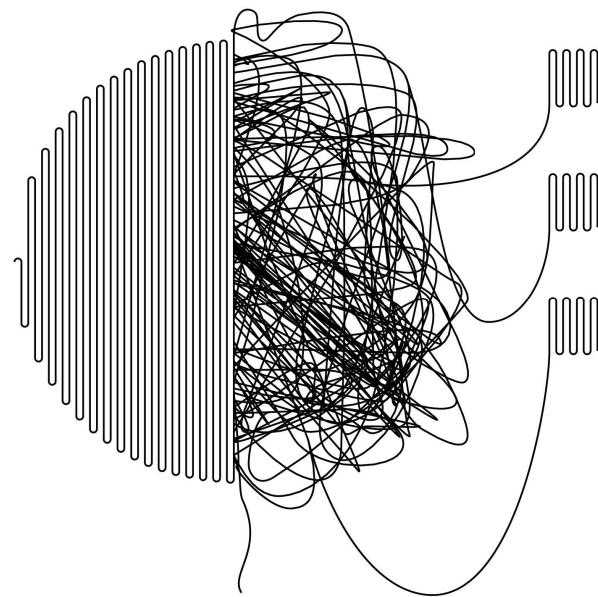


Fig. 1

## Gestaltungswerzeuge

### Software

Durch die Digitalisierung und Vernetzung der Welt haben sich traditionelle Produkte und Services verflüssigt – alles kann mit allem verknüpft werden. Zum Beispiel kann ich heute über die Mobilitätsplattform Moovel ein Ticket für eine Fahrt von A nach B buchen, welche aus unterschiedlichen Verkehrsmitteln wie Bus, Bahn, EBike, Car-Sharing zusammengesetzt ist. Alles mit einem Klick. Die Verknüpfung von unterschiedlichen Services von unterschiedlichen Unternehmen war bis vor kurzem technisch und organisatorisch undenkbar. Heute ist diese Form des Plattformwirtschaftens ein tonangebendes Instrument.

Die Verflüssigung traditioneller Produkte und Dienstleistungen führt zur exponentiellen Steigerung der Komplexität und der Möglichkeiten. Die Kunst, die es zu beherrschen gilt, ist es, schnell mit geringem Aufwand die richtigen Verknüpfungen zu erkennen und umzusetzen. Das ist mit herkömmlichen Planungswerzeugen wie zum Beispiel Excel, Tableau, Knime oder R nicht möglich. Es bedarf einer neuen Art von Werkzeugen, welche die aktuellen technologischen Möglichkeiten (Künstliche Intelligenz, Semantik, Cloud, Big Data, Visualisierung, Modellierung, Simulation) agilen Produktteams zugänglich machen. Mit diesen Werkzeugen werden Teams aus Finanz-, IT-, Design- und Betriebsexperten komplexe, unerschlossene Chancenfelder erkunden.

### Organisation

Die Erforschung unbekannter Felder benötigt eine andere Organisationsform als das Bewirtschaften bestehender Bedürfnisse. Diese Teams werden die traditionelle Unternehmensstruktur verflüssigen. Bestehende, hierarchische Abteilungen mit linea-

ren Prozesse werden mit agilen Schwarmteams personell verschränkt. Das heißt, herkömmliche Organisationsformen werden durch neue Verfahrensweisen aus der Softwareentwicklung und dem Design-Thinking ergänzt.

### Die neue Kultur des Wirtschaftens

Aus den genannten Werkzeugen und Organisationsformen entsteht die neue Kultur des Wirtschaftens. Mit dieser Kultur können wir jetzt Chancenfelder erschließen, die mit herkömmlichen Methoden unerreichbar sind. Im nächsten Abschnitt zeigen wir einige dieser potentiellen Felder auf.

## Gestaltungsfelder – Ein Auszug

### Energie

Die Monopolstellung der Energieriesen E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall wird von zahlreichen, kleinen, dezentralen Netzwerken wie den Stromrebellen Schönaus angegriffen. Auch die Kommunen möchten wieder die Regie übernehmen und kaufen sich ihre Netze zurück. Vor dem Hintergrund der Energiewende scheint diese Entwicklung – die Dezentralisierung unserer Stromversorgung – um so sinnvoller. Aus unserer langjährigen Arbeit im Energiesektor wissen wir, dass das auch dem Wunsch der Verbraucher entspricht. Allerdings fehlt es oft an Initiativen. Wo kein Stromrebell ist oder ein Bürgermeister das Thema vorantreibt, fehlen den Verbrauchern die Alternativen. Wir denken, dass hier die Banken einspringen könnten. Nicht in Form des Projektträgers, aber als Anbieter einer finanziellen Infrastruktur für Projektträger. In den USA wurde so zum Beispiel die private Solarenergie zum Finanzprodukt. Der Kunde muss sich weder um Installation noch um Betrieb der Anlage auf seinem Dach kümmern, das übernimmt alles der Dienstleister. Banken können diesen Dienstleistern ein sicheres, durch die Hardware und den zu erwartenden Energieertrag gesichertes Produkt anbieten. Das ginge auch ohne Bank, aber das Verteilen der Risiken und Gewinne auf viele Dienstleister geht nur wieder mit der Bank.

### Agrarwirtschaft

Es wäre schön, wenn in Zukunft nicht mehr Chemie die Ernten der Bauern sicherte, sondern Roboter, die sich um die Pflanzen kümmern. Das würde weniger Gift für unsere Umwelt bedeuten und mehr Arbeit für unsere Maschinenbauer im Land. Ob das tatsächlich so kommt, wissen wir nicht. Sicher ist aber, dass die digitale Transformation schon heute in der Landwirtschaft

Einzug gehalten hat: GPS-gesteuerte Traktoren bringen millimetergenau die Saat aus, Spargelsensoren von Bosch überwachen das Gedeihen des zarten Gemüses. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung in Zukunft verstärken wird. Im Moment sind die Landwirte, ähnlich wie beim Saatgut, von den Anbietern der vernetzten Technologien abhängig. Durch eine Interessengemeinschaft der Bauern wären sie in der Lage, die digitale Transformation der Agrarwirtschaft selbst in die Hand zu nehmen. Der alte Raiffeisen hat schon einmal bewiesen, dass sich aus den Bedürfnissen der Landwirte nachhaltige Geschäftsmodelle ableiten lassen. Warum sollte uns das bei der digitalen Transformation der Landwirtschaft nicht noch einmal gelingen?

### Mobilität und kommunale Infrastruktur

Mit der Gründung von Moovel hat Daimler schon früh erkannt, dass in Zukunft nicht nur mit Fahrzeugen Geld zu verdienen ist, sondern auch mit Mobilitätservices. Daimler hat in Zusammenarbeit mit Intuity diesen Service entwickelt. Moovel bündelt die Verkehrsmittel einer Stadt auf einer Plattform zu einem Angebot. Durch die Urbanisierung wird der Bedarf an solchen alternativen Verkehrskonzepten enorm wachsen. Wie in der Landwirtschaft wird diese Entwicklung aber nicht direkt von den Bedürfnissen der betroffenen Bürger gesteuert. Wo die Initiative der Kommune fehlt, ist es für sie nahezu unmöglich, positiven Einfluss zu nehmen, zum Beispiel über Investitionen in die Infrastruktur ihrer Stadt. Wir sind davon überzeugt, dass sich hier ein Optionsraum für Banken öffnet. Banken könnten über innovative Finanzprodukte die Stadtentwicklung vorantreiben, indem sie durch Infrastruktur gesicherte Projekte fördern.

### Altersvorsorge

In einer unvorhersehbaren Welt müssen Kunden trotzdem Entscheidungen über ihre Geldanlagen, Altersvorsorge, Versiche-

rungen etc. treffen. Eine moderne Bank könnte Kunden helfen, im Gewirr der Möglichkeiten zu navigieren, und dabei sowohl verfügbare Daten und Fakten zu Rate zu ziehen als auch die persönliche Situation und Präferenz der Kunden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen im Dialog mit dem Kunden könnten auch neue Produkte entwickelt werden. Beides, sowohl der Dialog, also auch die potentiell daraus entstehenden Produkte könnten zukünftige Geschäftsfelder für Banken darstellen.

### Der erste Schritt

Welchen unartikulierten Kundennutzen können neue Technologien erschließen? Wie kann ich ungewisse Rahmenbedingungen in sichere Finanzprodukte transformieren? Wie stelle ich meine Organisation strategisch für die Bewirtschaftung der neu entstehenden Felder auf?

### Über Intuity

*Das Intuity Media Lab sieht sich als Kundschafter auf dem Weg der digitalen Transformation. Wir eilen unseren Auftraggebern in die digitale Zukunft voraus und kommen mit neuen Erkenntnissen, zum Beispiel über zukünftige Technologien, unartikulierte Kundenbedürfnisse und innovative Geschäftsideen zurück.*

Nach dem Blick in die Zukunft helfen wir Organisationen, diese Zukunft aktiv gestaltend zu beeinflussen. Unser Alleinstellungsmerkmal ist unser Vorgehen: Unser Werkzeugkasten zum Steuern der Zukunft setzt sich aus Methoden zusammen, die wir aus der Softwareentwicklung entlehnen und mit Kreativitätsmethoden erweitern. Softwareentwickler sind ständig mit komplexen Systemen und unklaren Anforderungen konfrontiert. Unabhängig davon werden von ihnen planbare, funktionierende Lösungen erwartet. In einem solchen volatilen Umfeld, mit unklaren Start- und Zielbedingungen, greifen klassische lineare Vorgehensweisen nicht. Die Tragweite neuer Lösungen muss in raschen Prototypen und nicht in umfangreichen Analysedokumenten codiert und verstanden werden. Nur so können die Erkenntnisse aus der Umsetzung in die Strategie zurückgeführt werden. Das gilt auch für die Beeinflussung Ihrer Unternehmenszukunft.

Mit unseren Prozessen bringen wir Denken und Machen, Strategie und Umsetzung, Auftraggeber und Auftragnehmer in Dialog. Dieser Text ist eine Einladung an Sie, mit Intuity in Dialog zu treten, um gemeinsam die Zukunft des Banking zu gestalten.

## **Table of figures**

Fig. 1: Intuity.

Cover illustration: Intuity.

## Intuity Media Lab

Intuity entwickelt digitale Services und Produkte der nächsten Generation. Dabei kombiniert Intuity im schnellen Wechselspiel Kreativität, strategisch-systemisches Denken mit Expertise in Software-Hardware-Prototyping und User-Experience-Design.

### Steffen Süpple

Steffen Süpple ist zusammen mit Stefan Brandys und Markus Turber einer der Gründer sowie Geschäftsführer der Intuity Media Lab GmbH. Als Gestalter erkundet er die Schnittstelle zwischen neuen Technologien und unartikulierten Bedürfnissen.

intuity 

Hrsg.  
Intuity Media Lab