



Untersuchungsergebnisse

–

Bankwesen in Zeiten der Plattformgesellschaft

IBM Institute for
Business Value



Von Sarah Diamond,
Nick Drury, Anthony Lipp,
Anthony Marshall,
Shanker Ramamurthy und
Likhit Wagle

Gesprächspunkte

Vertrauen in Banken

Die meisten Verbraucher geben an, dass sie bereit sind, ihren Banken persönliche Daten anzuvertrauen. Darüber hinaus sind Sie davon überzeugt, dass Ihre Banken Ihre persönlichen Daten mit der notwendigen Sorgfalt schützen.

Der Vorteil einer Plattform

Führungskräfte im Bankwesen sagen uns, dass Plattform-Geschäftsmodelle den Kunden, und demzufolge auch den Banken selbst, erhebliche Vorteile bringen können. Durch die Nutzung von Plattformen können Banken einen sicheren und vertrauenswürdigen Austausch mit der Möglichkeit und Integration von Marktplätzen anbieten.

Hinderungsgründe

Die größten Hemmnisse für die Einführung eines Plattformen Geschäftsmodells, sehen Banker einerseits in der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und der Cybersicherheit und andererseits im Vertrauen und der Zuversicht in die Partner im Geschäftsumfeld.

—

Das Vergangene als Vorwort

In vielerlei Hinsicht hat sich das Bankwesen in den vergangenen 1.000 Jahren kaum verändert. Auch wenn Abakus und Pergament durch Computer ersetzt wurden, sind die zugrunde liegenden Prinzipien des Bankwesens erstaunlich konstant geblieben. Ein Financier aus dem Venedig oder Mailand des 12. Jahrhunderts würde die Grundsätze der Tätigkeiten einer modernen Bankfiliale von heute wiedererkennen. Aber diese tausendjährige Beständigkeit verändert sich derzeit in Lichtgeschwindigkeit, und das auf eine Art und Weise, die im Italien der Renaissance unvorstellbar gewesen wäre.

Die heutigen Interaktionen traditioneller Branchen waren selbst vor einem Jahrzehnt noch undenkbar. Finanzdienstleistungen werden vermischt mit Dienstleistungen oder Produkten aus anderen Bereichen und Branchen – von Gesundheitswesen und Telefonie bis hin zu Mobilität und Medien, Einzelhandel und Logistik sowie vielen anderen Bereichen. Das Bankwesen wird zunehmend – und manchmal kaum erkennbar – in bankfremde Geschäftsprozesse eingebunden. Es entstehen neue Arten von Ökosystemen, die allesamt von dynamischen neuen Geschäftsprozessen angetrieben werden und oft auf Plattformen und Netzwerkökonomik basieren.

Im Kontext dieser Überlagerung und Verschmelzung von Branchen entstehen auch neue geschäftliche Erfordernisse. Kunden können auf neue Weise erreicht und einbezogen werden – und dies von verschiedenen Parteien. Telekommunikationsunternehmen werden zu einem Kanal, auf dem sich Kunden an Diskussionen über das Gesundheitswesen beteiligen können. Der Handel organisiert Zahlungssysteme. Und Social-Media-Unternehmen führen neue Währungsformen ein. Unternehmen aus praktisch jeder Branche scheinen die Beziehungen zum Kunden zu hinterfragen. Dabei hoffen sie, nicht nur zum Anbieter der eigenen Produkte zu werden, sondern auch anderen Unternehmen, die sich um den Zugang zu ihren Kunden bemühen, als eigener Zugangspunkt zu dienen. Vorausdenkende Unternehmen setzen darauf, einerseits Erlebnisse und andererseits Produkte und Dienstleistungen zu managen. Und dieser Ansatz des Kundenzugangs basiert auf Erkenntnissen, die aus zuverlässigen Daten stammen.

Unternehmen sind bestrebt, zu ihren Kunden eine direkte und vertraute Beziehung aufzubauen und diese aufrechtzuerhalten – und zu verhindern, von anderen Unternehmen aus der eigenen oder einer völlig anderen Branche aus der Rolle des Vermittlers gedrängt zu werden. Aber auf dem Gebiet des tiefgreifenden Kundenengagements herrscht keine Chancengleichheit. Im Gegensatz zu aufstrebenden Unternehmen aus anderen Branchen – und das mag der Intuition vielleicht widersprechen – befinden sich Banken in einer einzigartigen Position, um erfolgreich zum Hauptelement für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen zu werden.

Banken besitzen einen zentralen Vorteil, den die meisten anderen Unternehmen nicht haben. Unsere Forschung zeigt auf, dass die Menschen bereit sind, ihren Banken persönliche Daten anzuvertrauen. Sie vertrauen Banken dahingehend, dass sie diese Daten sicher verwahren und ethisch korrekt verwenden. Ohnehin ist dies von den Aufsichtsbehörden vorgeschrieben. Laut einer Umfrage, die kürzlich im



68 %

der befragten Verbraucher würden ihre persönlichen Informationen und Daten ihren Banken oder anderen Finanzinstituten anvertrauen. Das ist der höchste Prozentsatz für diese Antwort für alle befragten Branchen.¹



72 %

der befragten leitenden Bankangestellten gaben an, dass Plattform-Geschäftsmodelle für die Bankbranche als Ganzes disruptiv sind.



Für die visionärsten Banken liegen die durchschnittlichen erwarteten Erlöse aus Plattform-Initiativen in den nächsten drei Jahren bei

58 %

– das ist mehr als das Doppelte der durchschnittlichen Erlöse, die weniger visionäre Banken erwarten.

IBM Institute for Business Value in Zusammenarbeit mit Survey Monkey durchgeführt wurde, geben über 68 % der Befragten an, dass sie bereit sind, ihre persönlichen Informationen und Daten ihren Banken oder anderen Finanzinstituten anzuvertrauen. Dieser Prozentsatz ist der mit Abstand höchste im Vergleich zu anderen Arten von Unternehmen, mit denen Verbraucher interagieren (siehe Abbildung 1). Die zweitplatzierten Unternehmen im Hinblick auf diese Bereitschaft sind Versicherer – diese liegen mit 46 % über 20 Prozentpunkte dahinter. Gesundheitsdienstleister schneiden sogar noch schlechter ab. Nur 37 % würden ihre personenbezogenen Daten einem Gesundheitsdienstleister anvertrauen. Und nur 36 % wären bereit, ihre persönlichen Daten Regierungen anzuvertrauen.²

Personen, die bereit sind, personenbezogene Daten an ihre Banken weiterzugeben, scheinen auch ihren Banken oder anderen Finanzdienstleistern zu vertrauen, diese Daten auch zu schützen. 91 % derer, die ihre persönlichen Daten ihren Banken anvertrauen, gehen davon aus, dass diese im notwendigen Umfang geschützt werden. Lediglich dem eigenen Arbeitgeber wird diesbezüglich mehr vertraut.³

Die Auswirkungen von der neu entstehenden Umgebung auf Banken und das Bankwesen sowie die hochgradig systemische vorteilhafte Position, die Banken im Vergleich zu anderen Institutionen in der Wirtschaft innehaben, lassen sich vielleicht am besten durch das folgende Beispiel verdeutlichen. Denken Sie an einen bestimmten Typ von Besitzer eines Unternehmens von kleiner bis mittlerer Größe: den Landwirt. Heutzutage stehen die meisten Landwirte – zumindest in höher entwickelten Volkswirtschaften – noch immer in einer mindestens grundlegenden Beziehung zu einer Bank. Neben dem persönlichen Privatkundengeschäft verfügen Landwirte möglicherweise über einen Diskokredit zum Abdecken saisonaler Schwankungen des Cashflows, der vielleicht auf einer Art besicherten Hypothek basiert. Möglicherweise greifen sie über ihre Bank auch auf Ernterversicherungen zu. Die zukünftige Beziehung zwischen Banken und Landwirten wird aber vermutlich grundlegend anders sein – viel tiefergehend. Und sehr viel interaktiver.

Als „vertrauenswürdiger Partner“ befinden sich Banken in der einzigartigen Position, zum Partner oder Verwalter für Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse zu werden, um die zugrunde liegenden Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen, statt bloß deren finanziellen Wünsche. Eine Bank im Kontext eines landwirtschaftlichen Kunden könnte beispielsweise Plattformen oder Ökosysteme erschaffen oder sich daran beteiligen, mit deren Hilfe ihr Kunde seinen Erfolg steigern kann. Statt sich weiterhin auf Transaktionen zu beschränken, könnte eine Bank im Namen ihres Kunden an der Beschaffung zahlreicher notwendiger oder hilfreicher Mittel und Leistungen sowie der Abstimmung von Bündelung spezifischer und weiter spezialisierter Fähigkeiten mitarbeiten.

In Zukunft dürfte die Beziehung zwischen Bank und Kunde viel tiefergehend und sehr viel interaktiver werden.

Abbildung 1

Bereitschaft der Verbraucher, persönliche Daten Unternehmen anzuvertrauen



Quelle: Befragung des IBM Institute for Business Value von 5.166 Personen im Alter von mindestens 18 Jahren, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Survey Monkey im November 2018 (n = 4.840).

Um auf unser Beispiel zurückzukommen: Bei der Entscheidung des Landwirts, was gesät werden soll, könnte die Bank ihre Skalen- und Verbundeffekte nutzen, um den Landwirt mit Partnern zu vernetzen, die über KI-betriebene Systeme verfügen. Diese Systeme könnten auf Daten gestützt sein, die eine optimale Kombination von Kulturpflanzen nahelegen oder empfehlen, die über die verschiedenen Jahreszeiten eingeführt werden sollten. Die Bank könnte dem Landwirt eine einfachere Vernetzung mit Spezialversicherern, Logistikpartnern oder Märkten ermöglichen, die eine allein agierende Person kaum auf bezahlbare Weise erreichen könnte.

Die Bank könnte im Rahmen einer vollständigen Bündelung mit Optionen bei der Übermittlung von Wetterdaten und Statistiken, Forschungen aus der Pflanzenbauwissenschaft, fachspezifischen IoT-Diensten und Marketing-Dienstleistungen helfen. Zusätzlich könnte sie speziell angepasste Finanzdienstleistungen anbieten, mit denen Landwirte expandieren oder schwierige Zeiten sicherer überstehen können. Außerdem könnte sie eine Gruppe von Spezialisten ermitteln, die Beratung in Finanz- oder Geschäftsfragen anbieten, durch deren Hilfe ein Landwirt widerstandsfähiger und erfolgreicher werden kann. Kurz gesagt, die Bank entwickelt sich von einem statischen und reaktiven Gatekeeper in Finanzfragen zu einem dynamischen und aktiven vertrauenswürdigen Geschäftspartner und Wegbereiter.

Es besteht kaum ein Zweifel daran, dass Unternehmen aus anderen Branchen in dieser immer schneller werdenden Überlappung unterschiedlicher Branchen ähnliche Möglichkeiten erkennen. Folglich müssen Banken sich selbst kennen, ihre Vorteile erkennen und das, was sie als ihre zentralen Geschäftstätigkeiten ansehen, erheblich erweitern.

Der Weg dorthin

Das Bankwesen und andere Finanzdienstleistungen befinden sich mitten in einem nie dagewesenen schnellen Wandel. Die Digitalisierung war seit der Einführung von Geldautomaten Ende der 1960er-Jahre von zentraler Bedeutung für das Bankwesen.⁴ Allerdings sind die digitalen Technologien inzwischen derart komplex und omnipräsent, dass sie zu enormen Disruptionen in den grundlegenden Marktdefinitionen, Tätigkeiten und Geschäftsmodellen führen. Die Kerntätigkeiten im Bankwesen, mit denen jahrhundertlang Gewinne erzielt wurden, werden mit hoher Geschwindigkeit zu Standardprodukten. Außerdem besteht die Konkurrenz nicht nur aus digitalen FinTech-Start-ups, sondern – weit wichtiger – aus einigen der bedeutendsten und mächtigsten Unternehmen anderer Branchen. Die traditionelle Wertschöpfungskette im Bankwesen zerfällt in verschiedene Einzelteile – oder Komponenten. Dazu unterstützen viele Aufsichtsbehörden eine aktive Disruption, um notwendige technologische Innovationen zu fördern. Ein Beispiel für diesen Trend ist der von Aufsichtsbehörden in Europa vorangetriebene Open Banking Ansatz.⁵

Es gibt innerhalb von Ökosystemen und plattformübergreifend mehrere Rollen, die Banken annehmen können, die sich nicht gegenseitig ausschließen müssen.

Banken – oder zumindest die innovativen und somit wahrscheinlich zukünftig erfolgreichen Banken – entwickeln sich schnell über die traditionellen Unternehmensstrukturen hinaus. Ziel ist es offene, flexible Ökosysteme mit finanziellen und anderen Möglichkeiten zu definieren oder aufzubauen. Die Teilnehmer an tiefergehenden, weiterentwickelten Ökosystemen könnten aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen kommen. Diese könnten die gemeinsame Wertschöpfung vorantreiben. Dies vereint sowohl Unternehmensfunktionen, als auch technische Fähigkeiten. Die Anbieter und Verbraucher des Ökosystems begegnen sich auf Geschäftsplattformen – digitale oder mitunter auch reale Strukturen –, auf denen Interaktionen stattfinden, darunter Kommunikation, Zusammenarbeit und Transaktionen.

Es gibt innerhalb von Ökosystemen und zwischen Plattformen mehrere Rollen, die Banken einnehmen könnten, die sich nicht gegenseitig ausschließen müssen. Zusätzlich gibt es verschiedene Arten von Geschäftsplattformen, die sich sowohl innerhalb, als auch zwischen den Ökosystemen herausbilden können:

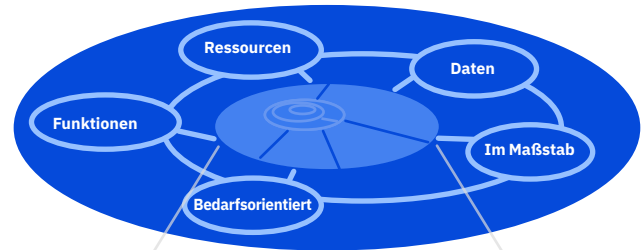
- Technologieplattformen, die eine agile und widerstandsfähige Infrastruktur bereitstellen können, mit deren Hilfe Banken in der „As-a-Service“-Ökonomie erfolgreich sein können (z. B. Anbieter von Cloud-Infrastruktur und traditionelle Outsourcing-Anbieter, die neue Cloud-Technologien übernehmen).
- Problemlösende Geschäftsprozessplattformen, die neu gestaltete und oftmals intelligente Prozesse unterstützen und verschiedene Teilnehmer eines Ökosystems berücksichtigen, einschließlich Banken (z. B. Unternehmen, die offene, cloudnative Technologien nutzen, um die traditionellen Grenzen zwischen Branchen, Produkten und Dienstleistungen zu überwinden).
- Marktplattformen, die auf globaler Ebene zu einem Instrument für den zuverlässigen wirtschaftlichen und finanziellen Austausch zwischen mehreren Parteien werden können. Sie können dies auch über verschiedene Ökosysteme hinweg– im Endeffekt liegt hier der Kern der vernetzten Wirtschaft, sie ist befähigt durch einfach zu verwendende, von FinTech-Unternehmen eingesetzte Technologien (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

Drei Arten von Plattformen, die sich aus Geschäftsökosystemen entwickeln

Marktplattform

Ermöglicht einen zuverlässigen Austausch zwischen mehreren Parteien auf globaler Ebene sowie führende Standards, um Vertrauen und Sicherheit aufrechtzuerhalten



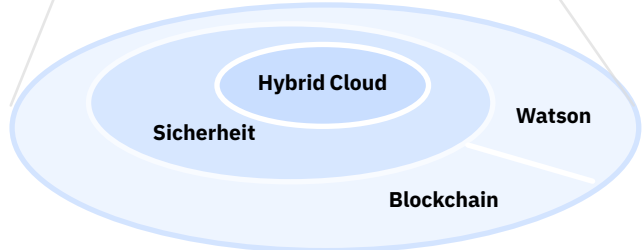
Geschäftsprozessplattform

Erlaubt die vorhandenen Anwendungen mit neuen Funktionalitäten zu neuen, am Markt differenzierenden Produkten, zu kombinieren



Technologieplattform

Ermöglicht Benutzern den Zugriff auf eine sicherere, robuste Infrastruktur, um in der agilen, wachstumsorientierten As-a-Service-Wirtschaft erfolgreich zu sein



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Die Zukunft der Plattform: Disruption als Chance

Für ein besseres Verständnis, in welche Richtung sich das Bankwesen entwickelt und wie es sich in der neuen Umgebung aus zusammengewachsenen Branchen und Wettbewerb entfalten kann, hat das IBM Institute for Business Value in Zusammenarbeit mit Oxford Economics 850 Führungskräfte aus dem Bankwesen und den Finanzmärkten aller wichtigen Regionen, sowie aus vielen verschiedenen Führungspositionen befragt. (Weitere Informationen zu dieser Umfrage finden Sie im Abschnitt *Forschungsmethodik*).

Die Fragen konzentrierten sich auf die Bereitschaft von Banken, aktuelle technologische und ökonomische Lücken anzugehen, sowie auf ihre Pläne rund um die Übernahme von Plattform-Geschäftsmodellen heute und in der Zukunft. Auf übergeordneter Ebene suchten wir Antworten auf drei zentrale Fragen: Welchen Einfluss haben die Veränderungen in den Ökosystemen, den Geschäftsmodellen und der Unternehmenswirtschaft auf das Bankwesen und andere Finanzdienstleister? Was sind die erfolgversprechendsten Anpassungsstrategien für Banken in den nächsten Jahren? Und welche Schritte können Führungskräfte im Bankwesen heute einleiten, um schneller eine führende Wettbewerbsposition zu erlangen?

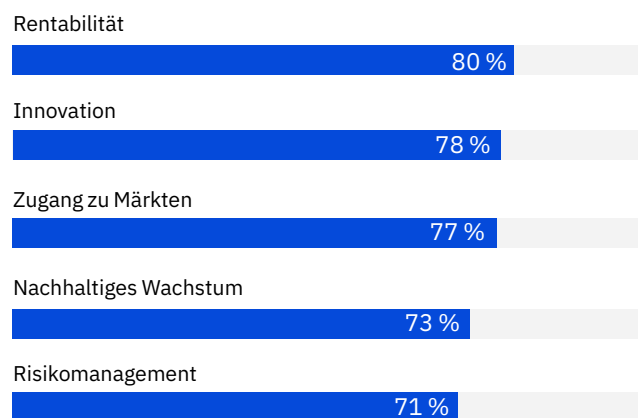
Aus unserer Umfrage geht deutlich hervor, dass Führungskräfte von Unternehmen im Bankwesen und an den Finanzmärkten zustimmen, dass Plattform-Geschäftsmodelle – sowie die Ökosysteme, die ihnen zugrunde liegen – die Branche erheblich verändern. Fast drei Viertel – 72 %, um genau zu sein – geben an, dass Plattform-Geschäftsmodelle disruptiv für das Bankwesen als Ganzes sind. Darüber hinaus sagen 70 % der Führungskräfte, dass Plattform-Geschäftsmodelle Veränderungen in den traditionellen Wertschöpfungsketten der gesamten Branche vorantreiben. Gleichzeitig sind 69 % der Meinung, dass Plattformen die Geschäfts- und Betriebsmodelle ihres eigenen Unternehmens destabilisieren.

Banken ist bewusst, dass Disruption sowohl Risiken, als auch Chancen bietet. Eine weitere Erkenntnis ist, dass Teile des Pessimismus und der Befürchtungen, die in früheren Umfragen offenbart wurden, Optimismus und offensiven Zielsetzungen gewichen sind.

Die im Jahr 2015 durchgeführte globale C-Suite-Studie hatte ergeben, dass 65 % der Führungskräfte im Bankwesen eine härtere Konkurrenz von außerhalb der eigenen Branche erwarteten – 20 % mehr als 2013 und elf Prozentpunkte mehr als der Anteil der 2015 befragten Führungskräfte aus verschiedenen Branchen.⁶ Ende 2018, als unsere aktuelle Umfrage unter Führungskräften im Bankwesen durchgeführt wurde, waren zwar weiterhin einige Befürchtungen vorhanden, jedoch längst nicht mehr so vorherrschend. Während 38 % der Banker die von branchenübergreifenden Plattformen geschaffene Destabilisierung als Bedrohung betrachten, sehen 45 % darin eine Chance. Fast vier Fünftel – nicht weniger als 79 % der Entscheider im Bankwesen weltweit – sind der Meinung, dass die Einführung von Plattform-Geschäftsmodellen ihnen dabei helfen wird, nachhaltige Differenzierung und Wettbewerbsvorteile und somit Vorteile auf mehreren Ebenen zu realisieren. Sie identifizieren Rentabilität, Innovation und Zugang zu Märkten als die drei wichtigsten Bereiche, in denen Plattform-Modelle zu Vorteilen führen können (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3

Vorteile der Nutzung von Plattform-Geschäftsmodellen für Banken



Quelle: Umfrage des IBM Institute for Business Value mit 850 globalen Führungskräften im Bankwesen, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Oxford Economics. 2018.

Der Wandel von SBI von einem stabilen Giganten zum agilen Plattform-Visionär⁷

Die 1806 in Kalkutta gegründete State Bank of India (SBI) ist mit über 23.000 Filialen und einem Gesamtkapital von 530 Milliarden USD die zweitgrößte Bank Indiens. Als staatseigene Bank fehlte es der SBI jahrzehntelang an bedeutenden Investitionen in neue Technologien, und sie stagnierte mit größtenteils manuellen Prozessen und einem rückläufigen Kundenstamm. Das hat sich allerdings geändert.

Anfang 2016 leitet SBI eine groß angelegte unternehmensweite Transformation ein. Die SBI hatte den Vorteil branchenübergreifender Ökosysteme und Plattformen erkannt und begann, ihre kundenorientierte Plattform-Umgebung YONO – „you only need one“ (dt.: du brauchst nur eine) – mit fast 100 Geschäftspartnern aufzubauen und zu organisieren. Die Plattform richtet sich an persönliche und Lifestyle-Bedürfnisse – darunter Bankgeschäfte – und wird ergänzt durch Innovationen wie das YONO-Bargeld, das kartenlose Transaktionen unterstützt. SBI konnte nicht nur bis Mitte 2019 die Anzahl der YONO-Benutzer um über 12 Millionen Nutzer steigern, YONO ist auch zu einem integralen Bestandteil der Markteinführungsstrategien anderer Unternehmen geworden, darunter auch Amazon.

Vorteile von Geschäftsplattformen

Führungskräfte im Bankwesen geben an, dass die Einführung von Plattform-Geschäftsmodellen erhebliche Vorteile für die Kunden und die Banken selbst mit sich bringt. 79 % der Führungskräfte im Bankwesen geben an, dass Plattform-Geschäftsmodelle eine stärkere Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen. Zusätzlich sind 78 % der Meinung, dass Plattformen eine verstärkte Innovation von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen.

77 % der Banker berichten, dass die Einführung von Plattformen eine leichtere Vernetzung mit anderen Branchen fördert. 78 % sagen, dass Plattformen die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit unter Partnern steigert und das Vertrauen stärkt. In Bezug auf die Betriebswirtschaftlichen Aspekte geben 86 % der Führungskräfte im Bankwesen an, dass Plattformen die technische und finanzielle Skalierbarkeit von Geschäftsmodellen verbessern, und 83 % sagen, dass ihre Einführung dazu beiträgt, Flexibilität oder Agilität zu steigern. Vielleicht noch wichtiger: Laut 82 % der Befragten bieten Plattform-Modelle geschäftliche, technische und finanzielle Vorteile, die mit einem eher traditionellen Modell des Bankwesens nicht realisierbar wären.

Fast alle – nicht weniger als 90 % der befragten Führungskräfte in den Banken – prognostizieren, dass branchenübergreifende Plattformen in den nächsten zehn Jahren immer wichtiger für ihre Branche und ihr eigenes Haus werden. Außerdem erwarten sie, dass die Einführung von Plattformen weiterhin positive Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Bankgeschäfts haben wird (siehe Abbildung 4).

Verschiedene Plattformen, verschiedene Rollen

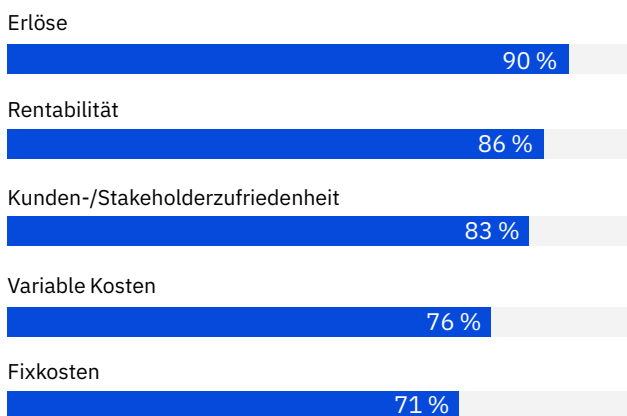
Unsere Analyse zeigt, dass Unternehmen mindestens vier verschiedene Rollen innerhalb von Plattform-Geschäftsmodellen einnehmen können. Wir nennen sie Integratoren, Versorger, Spezialisten und Orchestratoren. Jede Plattform-Rolle hat nachweisbare Eigenschaften und erfordert bestimmte Fähigkeiten:

- **Integratoren** sind innovativ, da sie in der Lage sind Produkte und Dienstleistungen nahtlos mit Angeboten von Drittanbietern zu verknüpfen. Integratoren, wie z. B. FinTech-Unternehmen, bringen Neuerungen durch den wirksamen Einsatz von APIs. Sie sind offen und flexibel genug, um eine nahtlose Integration und Automatisierung von Prozessen zu ermöglichen. Integratoren benötigen eine Innovationskultur, stabile Prozesse und Governance-Mechanismen zur Integration.

- **Versorger** befähigen andere Teilnehmer der Plattform durch die Entwicklung und Bereitstellung von End-to-End-Produkten und -Dienstleistungen. Sie stellen die zentrale „Infrastruktur“ des Bankwesens als Dienstleistung für andere Teilnehmer bereit. Versorger brauchen Möglichkeiten zur Bereitstellung von Prozessen und Infrastruktur-Management.
- **Spezialisten** haben sich auf Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette fokussiert - sei es auf technologischer oder funktionaler Ebene. Ihr fachlicher Fokus kann technologisch oder funktional sein. Sie schaffen einen Mehrwert, der allen Plattformteilnehmern zugutekommen kann, und greifen auf einen Fundus an Fachwissen zurück, um die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu unterstützen. Um erfolgreich zu sein, müssen Spezialisten über technologische und technische Geschäftskompetenz verfügen, Zugang zu hochentwickelten Technologien haben und in der Lage sein, schnell Prototypen zu entwickeln.
- **Orchestratoren** der Plattform ermöglichen die Interaktion sowie beiderseitige Wertschöpfung zwischen Teilnehmern und Kunden. Sie agieren übergreifend auf Netzwerken und Branchen-Ökosystemen und zeichnen sich dadurch aus, für alle Nutzer auf der Plattform positive Kundenerlebnisse zu schaffen. Orchestratoren müssen umfassende Marktkenntnisse haben und in der Lage sein, eine skalierbare Infrastruktur bereitzustellen und dabei die Fähigkeiten aller Teilnehmer zu nutzen.

Abbildung 4

Welche Auswirkungen Plattform-Geschäftsmodelle in den nächsten drei Jahren auf Banken haben werden



Quelle: Umfrage des IBM Institute for Business Value mit 850 globalen Führungskräften im Bankwesen, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Oxford Economics. 2018.

Ant Financial nimmt eine führende Position in globalen Finanzdienstleistungen ein⁸

Das in China ansässige Unternehmen Ant Financial, Teil der Alibaba-Gruppe, ist inzwischen das größte FinTech-Unternehmen der Welt. Ant Financial wurde 2014 gegründet, um das Vertrauen von Verbrauchern in E-Commerce-Transaktionen aufzubauen, indem Verbrauchern und Unternehmen ermöglicht wird, Online-Zahlungen einfach und direkt durchzuführen. Das Unternehmen skalierte mit diesem einfachen kundenorientierten Prinzip und bietet seinen 700 Millionen aktiven Benutzern inzwischen Finanzdienstleistungen an, die von Zahlungen und Kreditvergaben bis hin zu Versicherungen und Investitionen reichen.

Mit Transaktionen im Wert von 8 Billionen USD hat Ant Financial ein vielfältiges Ökosystem entwickelt, das mehrere ineinandergreifende Plattform-Geschäfte im Bereich Finanzdienstleistungen bedient. Das Ökosystem reicht von einem offenen Marktplatz für Versicherungen mit über 80 Versicherungsunternehmen auf einer Plattform bis hin zu einer Plattform für Anlagenmanagement und Altersvorsorge, die 180 Millionen Benutzer erreicht. Da sich Ant Financial seit seinem Einstieg in den Bereich der Vergabe für Verbraucherdarlehen steigenden gesetzlichen Einschränkungen sah, hat das Unternehmen damit begonnen, sich als Plattform für Technologiedienstleistungen zu etablieren, die Banken ergänzt, indem sie mehr Benutzer in das Finanzmanagement-Ökosystem bringt.

Führungskräfte im Bankwesen geben an, dass ein Mangel an Vertrauen und Transparenz zwischen Partnern den Erfolg eines Plattform-Geschäftsmodells verhindern könnte.

Ein multinationaler Konzern für Bank- und Finanzdienstleistungen mit Hauptsitz in Südostasien eignet sich als Beispiel für einen *Plattform-Integrator*. Das Unternehmen hat eine der weltweit größten Plattformen für API-Entwickler eingeführt, welche aus über 150 APIs mit mehr als 20 Kategorien besteht. Darunter sind Geldüberweisungen, Vergütungen und Zahlungen in Echtzeit. Das Unternehmen gehörte zu den ersten Banken in Südostasien, die eine grenzübergreifende End-to-End-Blockchain-Handelsplattform einführte, welche mit einem API-Rahmen ausgestattet ist.

Eine kundenorientierte europäische Gruppe für globale Finanzdienstleistungen ist ein Beispiel für einen *Plattform-Versorger*. Sie bietet eine umfassende Produktpalette im Rahmen von Banking-as-a-Service-Produkten an. Dank ihrer offenen Plattform können Drittanbieter ganz einfach Zahlungen und ergänzende Bankdienstleistungen in ihre eigenen Geschäftsmodelle integrieren und so nahtlose Benutzererlebnisse bieten. Die Plattform funktioniert als vollständige und einheitliche Entwicklungsplattform, auf der Unternehmen flexible und skalierbare Lösungen für ihre Kunden erstellen können.

Ant Financial hat sich auf die Entwicklung von innovativen Technologien für ein vollumfängliches Finanzwesen spezialisiert. Das Unternehmen ist ein *Plattform-Spezialist*. Ant hat über 700 Millionen Benutzer, die Transaktionen im Wert von über 8 Billionen US-Dollar durchführen. Diesen bieten sie eine umfassende Reihe von Technologieprodukten an, wie zum Beispiel eine verteilte digitale Finanzplattform.⁹

Als *Plattform-Orchestrator* nutzt die Commonwealth Bank ihre neue Position als Gründungsmitglied der Australian New Payments Plattform, um die Zusammenarbeit in der Finanzdienstleistungsbranche in Australien voranzutreiben und Zahlungen nahezu in Echtzeit zu ermöglichen.¹⁰

Verbleibende Herausforderungen

Führungskräfte im Bankwesen sagen uns, dass kulturelle Unterschiede zwischen Partnern innerhalb eines Ökosystems ein großes Hemmnis für Plattform-Geschäftsmodelle darstellen. Ausdrücklich identifizieren 82 % der befragten Führungskräfte in Banken Vertrauen und Transparenz zwischen Partnern als zentrale Herausforderung. Darüber hinaus geben 80 % an, dass Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften verhindern, dass Plattform-Geschäftsmodelle ihr volles Potenzial ausschöpfen können. In ähnlicher Weise stellt die Cybersicherheit eine große Sorge für 81 % der Befragten dar, die diese als Hindernis für die Realisierung der Vorteile von Plattform-Geschäftsmodellen anführen.

Die visionäre Bank

Während sich Banken auf dem Weg ins dritte Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts befinden, besteht kaum Zweifel daran, dass sie nicht nur die Bedeutung erkennen, ihr bestehendes Geschäftsmodell überdenken zu müssen, sondern auch die Kritikalität von branchenübergreifenden Plattformen und Ökosystemen verstehen. Doch für Lösungen braucht es mehr als bloße Erkenntnis. Mit dem Ziel, für Banken die wesentlichen Strategien und Maßnahmen für den zukünftigen Unternehmenserfolg zu definieren, haben wir Daten von den 850 Befragten aus dem Bankwesen analysiert. Dabei wurden die Antworten mit der höchsten Korrelation zum Erfolg identifiziert.

Unsere Analyse bestand aus mehreren Schritten. Zunächst haben wir uns die mehr als 80 Fragen angesehen und die 39 davon identifiziert, die am wahrscheinlichsten mit der Steigerung des Umsatzes in Zusammenhang stehen, den die einzelnen Befragten aus der Teilnahme an branchenübergreifenden Plattformen zum heutigen Zeitpunkt ableiten.¹¹

Anschließend haben wir für diese 39 Variablen eine Regression gegen den Anteil des Umsatzes aus branchenübergreifenden Plattformen durchgeführt. Zehn der 39 wurden als bedeutende Erfolgsfaktoren für den Umsatz aus solchen Plattformen erachtet. Die Koeffizienten für jede der zehn Variablen wurden in Gewichtungen in einem Konstrukt standardisiert, das man sich als Leistungsindex für branchenübergreifende Plattformen vorstellen kann. Dadurch konnten wir die relative Wichtigkeit der Faktoren für den Erfolg der branchenübergreifenden Plattformen vergleichen (siehe Abbildung 5).

Führungskräfte, die den höchsten Umsatz aus Plattform-Geschäftsmodellen anführen, sagen, dass die Plattformen in den nächsten drei Jahren und darüber hinaus weiterhin eine zentrale Rolle in der Strategie ihres Unternehmens spielen werden. Wichtig ist, dass sie durch die Nutzung von Plattformen vermehrte und schnellere Innovationen sehen. Neue Ideen werden eher über die Ökosysteme, in denen sie agieren, von außerhalb des Unternehmens kommen. Zusätzlich wurde beobachtet, dass die Beteiligung an branchenübergreifenden Plattformen für eine Verbesserung von Effizienz und Rentabilität sowie Umsatzwachstum sorgt. Plattformen werden mit größerer Nachhaltigkeit von Umsatz und Wachstum verbunden sowie insbesondere als Wegbereiter für die Skalierbarkeit von Unternehmen gesehen – sie optimieren die Kapazität innerhalb des Unternehmens anhand der Nachfrage der aktuell herrschenden Marktbedingungen.

Um die anderen Eigenschaften der vielleicht erfolgreichsten befragten Gruppen von Banken zu erfassen, haben wir die Unternehmen im Plattform-Leistungsindex in drei verschiedene Gruppen eingeteilt, die jeweils aus einem Drittel der Umfrageteilnehmer bestanden. Als Spitzengruppe – das Drittel der Unternehmen, das den größten Umsatz aus branchenübergreifenden Plattformen verzeichnet – erachteten wir visionäre, auf branchenübergreifenden Plattformen agierende Banken. Als unterste Gruppe – das Drittel der Unternehmen, das den niedrigsten Umsatz aus branchenübergreifenden Plattformen realisiert – werden die traditionellsten Banken angesehen. Im Allgemeinen nehmen diese Banken keine branchenübergreifenden Plattformen und Geschäftsmodelle in Anspruch. Banken in der mittleren Gruppe liegen zwischen den visionären, auf branchenübergreifende Plattformen ausgerichteten Banken und den traditionellen Banken.

Wir haben die Unterschiede zwischen visionären und traditionellen Banken durch acht spezifische Dimensionen charakterisiert: Strategie, Kunden, Innovation, Betriebsmodell, Partnerschaften, Investitionen, Ergebnisorientierung und Regulierung.

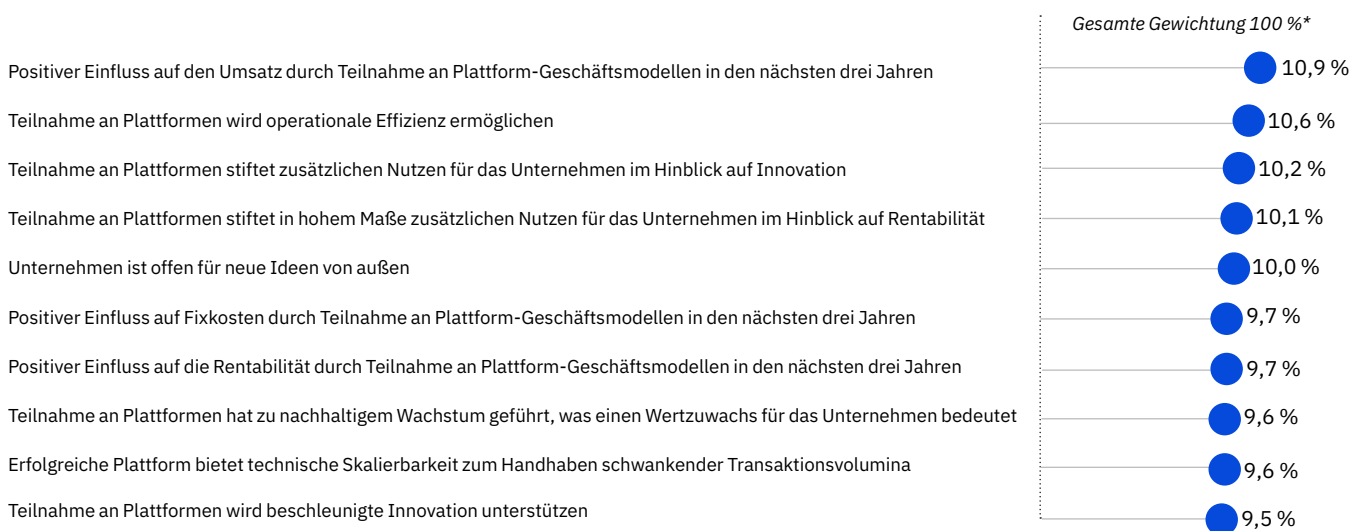
Strategie

Im Vergleich zu den eher traditionell orientierten Wettbewerbern haben visionäre Banken fast ausnahmslos die Philosophie, mit ihrem Plattform Geschäftsmodell die Ziele einzelner Unternehmen zu übertreffen. Dies bringt sowohl immaterielle als auch materielle Vorteile mit sich. Sie glauben, dass Plattformen die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen, die in einem eher traditionellen Bankenumfeld nicht denkbar wären.

Sie glauben außerdem, dass die Entscheidung für eine Plattform-Geschäftsstrategie eine Ausweitung auf mehr als nur eine einzige Plattform erfordert. Das beinhaltet eine Diversifikation über mehrere Plattformen hinweg. Was zur Folge hat, dass Produkte und Dienstleistungen in verschiedenen Kontexten auf unterschiedlichen Plattformen beitragen. Visionäre Banken erkennen, dass Plattformen im Allgemeinen mehrseitig sind und zahlreiche Anbieter umfassen. Sie erkennen, dass das Engagement auf Plattformen Spezialisierung fördert, sodass jedes einzelne Unternehmen dort den Anteil an Produkten und Dienstleistungen beisteuern kann, bei dem es eine differenzierende und bedeutende Wertschöpfung realisieren kann.

Abbildung 5

Gewichtete Einflussmerkmale von Erlösen aus branchenübergreifenden Plattformen heute (normalisiert auf 100 %)



* Aufgrund von Rundung ergibt die Summe der Prozentsätze möglicherweise nicht 100.

Quelle: Umfrage des IBM Institute for Business Value mit 850 globalen Führungskräften im Bankwesen, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Oxford Economics. 2018.

Kunden

Visionäre Banken verfügen in der Regel über einen bestehenden loyalen Kundenstamm. Und im Gegensatz zu ihren eher traditionell orientierten Wettbewerbern sehen sie den größten Nutzen von Plattformen im Zusammenhang mit der Einbindung vollkommen neuer oder unterschiedlicher Kunden. Sie denken, dass unterschiedliche Kunden möglicherweise verschiedene Arten von Dienstleistungen benötigen, aber auch, dass das Vertrauen und Zutrauen der Kunden zentrale Elemente jedes Plattform-Geschäftsmodells bleiben.

Innovation

Visionäre Banken glauben, dass die Zusammenarbeit mit Partnern über verschiedene Plattformen hinweg ihre Bereitschaft zu mehr Innovation steigert, insbesondere im Zusammenhang mit der Suche nach neuen und differenzierenden Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen.

Betriebsmodell

Im Gegensatz zu traditionellen Banken, glauben visionäre Banken, dass sich die gewachsenen Wertschöpfungsketten und Betriebsmodelle im Bankwesen aufzulösen beginnen. Sie finden, dass das Engagement auf Plattformen gleichzeitig mehr Geschwindigkeit und Agilität ermöglicht und erfordert. Sie erkennen die Notwendigkeit, weit über die Kerntätigkeiten des Bankwesens hinaus tätig werden zu müssen, indem auch Produkte und Dienstleistungen aus anderen Branchen ins Angebot aufgenommen werden. Visionäre Banken erkennen das Potenzial – und möglicherweise sogar die Notwendigkeit –, in neuen geografischen Regionen zu agieren und hinsichtlich der Preise und anderen Merkmalen von Produkten oder Dienstleistungen ein höheres Maß an Transparenz zu schaffen.

Partnerschaften

Im Vergleich zu traditionell orientierten Wettbewerbern ist die Wahrscheinlichkeit bei visionären Banken deutlich höher, dass sie neben Wirtschaftsunternehmen auch mit wissenschaftlichen Institutionen zusammenarbeiten. Sie verstehen, dass Partner zwar zwangsläufig eine hochgradig heterogene Gruppe bilden, aber dennoch durch eine gemeinsame strategische Vision sowie ein hohes, auf gemeinsamen Wertvorstellungen beruhendes Maß an Vertrauen, aneinandergebunden sein müssen. Sind diese Elemente vorhanden, schätzen visionäre Banken die gemeinsamen Chancen deutlich höher ein, als die kommerziellen Risiken.

Investitionen

Für visionäre Banken sind Glaubwürdigkeit und Reputation der Betreiber der jeweiligen Plattform entscheidend dafür, ob eine Investition in neue Plattform-Betriebs- und -Geschäftsmodelle getätigt wird. Sie glauben, dass Investitionen in Plattformen in hohem Maße individuell angepasst und von den spezifischen Zielen und Bedürfnissen der einzelnen Plattformen abhängig sein sollten.

Messung

Mit Ausnahme von Risiken, Compliance und soziale Leistungen sehen visionäre Banken die Leistungsmessung in einem völlig anderen Licht als ihre eher traditionell orientierten Wettbewerber. Führungskräfte visionärer Banken geben an, dass die neuen branchenübergreifenden Plattformen die Art und Weise, wie Leistungen gemessen, erfasst und berichtet werden, grundlegend verändert werden müssen – von der Messung und Kombination von fixen und variablen Kosten bis hin zur Messung von Umsatz und Rentabilität.

Regulierung

Die Führungskräfte visionärer Banken sind der festen Überzeugung, dass ein Regelungsumfeld, das offen gegenüber Innovation ist und diese fördert, von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung neuer branchenübergreifender Plattform-Geschäfts- und -Betriebsmodelle ist. Allerdings sind die Führungskräfte visionärer Banken auch eher bereit anzuerkennen, dass Regulierung keine Einbahnstraße ist. Die Aufsichtsbehörden müssen nicht nur ermöglichen, dass Innovation erfolgreich sein kann, sondern sie müssen auch mit entsprechenden neuen Vorschriften auf neue Arten von Geschäftsmodellen und wirtschaftliche Möglichkeiten reagieren.

Visionäre Banken erkennen die Notwendigkeit, über die Kerntätigkeiten des Bankwesens hinaus expandieren zu müssen, indem auch Produkte und Dienstleistungen aus anderen Branchen ins Angebot aufgenommen werden.

Der Weg zum Erfolg

Visionäre Banken sehen ein, dass sich die traditionellen Strategien und Vorgehensweisen im Bankwesen ändern müssen. Das erfordert einen radikalen Wandel der Geschäfts- und Betriebsmodelle sowie der Art und Weise, wie Ressourcen, Geschäftsprozesse und Technologien zum Zweck der Wertschöpfung kombiniert werden. Wie können Banken ihre Art des Geschäftemachens neu organisieren, um sich im Zeitalter neuer branchenübergreifender Plattform-Geschäftsmodelle erfolgreich zu behaupten? Wir haben sechs Schritte identifiziert, durch die sich dieser Prozess erheblich vereinfachen lässt.

Neudefinition strategischer Ziele

Konzentrieren Sie sich mithilfe von datengestützten Erkenntnissen und individuell angepassten Kundendienstleistungen bis ins letzte Detail auf das Kundenerlebnis, um einen nachhaltigen Umsatzzuwachs und eine steigende Rentabilität voranzutreiben. Gleichzeitig müssen Sie durch eine höhere Transparenz von Kostenstrukturen und technologischen Innovationen radikal Kosten senken. Dafür ist ein Geschäftsmodell erforderlich, das auf konfigurierbaren Komponenten und einer Technologieplattform basiert. Dies ermöglicht schnelle, flexible und anpassungsfähige Reaktionen auf wechselnde Bedingungen.

Die Wertschöpfung erfolgt durch die Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Lieferanten sowie durch die sorgfältige Beschaffung und Integration von deren Komponenten und Daten. Sie richten Ihre Aufmerksamkeit stärker auf strategische Ziele, indem Sie verfügbare On-Demand-Technologien einsetzen, wann und wo sie benötigt werden. Diese sind sofort integrierbar, offen und finanziell gewinnbringend.

Einführung eines stabilen Kontrollrahmens und klarer Rollen für den Betrieb auf der Geschäftsplattform

Erstellen Sie einen stabilen, aber dennoch flexiblen Kontrollrahmen für ein konfigurierbares Geschäftsmodell, welches die sich ständig verändernde Geschäftsumgebung widerspiegelt. Setzen Sie ein Komponenten basierendes, modulares -Geschäftsmodell um, das es Ihrem Unternehmen ermöglicht, sich zu orientieren, den weiteren Weg zu planen, zu strukturieren und mit Selbstvertrauen voranzugehen.¹² Identifizieren Sie außerdem, welche Geschäftskomponenten sie differenzieren und wie sie eine für dieses Geschäftsmodell spezifische Wertschöpfung erreichen können.

Verständigung auf Standards für das Eingliedern von Schnittstellen in die Plattform

Definieren Sie Standards für Geschäftskomponenten, um diese zu wiederverwendbaren, austauschbaren Bausteinen von Funktionen, Prozessen und Diensten zu machen – und um Vertrauen und Zutrauen über die verschiedenen Ökosysteme hinweg aufzubauen. Ermöglichen Sie den Zugriff auf diese

Bausteine über standardisierte Schnittstellen, um bei Bedarf neue Geschäftsfunktionen zu integrieren.

Erstellen Sie eine Plattform, indem Sie zunächst ein Geschäftsmodell zur Wertschöpfung identifizieren und anschließend die richtige Rolle, um diesen Wert über das gesamte Ökosystem bereitzustellen. Integrieren Sie die Komponenten lückenlos und synchronisieren Sie sie für die Wertschöpfung; so transformieren sich Standardkomponenten – und deren Kosten – in Wachstumsmöglichkeiten.

Entwickeln von Integrationsmöglichkeiten zum Zerlegen von Produkten und Geschäftsmöglichkeiten in Komponenten

Das Aufteilen des Geschäfts und damit zusammenhängender Technologien in Komponenten unterstützt die Entwicklung von Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie Möglichkeiten zur Kostenverwaltung. Verwenden Sie Komponenten direkt – egal, ob ausgelagert, gemeinsam beschafft oder intern erzeugt –, um eine fast unmittelbare Wertschöpfung zu erzielen. Jede Komponente kann verändert oder optimiert werden, ohne die Verknüpfungen mit anderen Komponenten zu beeinträchtigen. Die Methode hinter der Entscheidung, das Geschäft in Komponenten aufzuteilen, ist transparent für Benutzer und Kunden, da sie die internen Einzelheiten nicht kennen oder verstehen müssen.

Aufbau und Abstimmung individueller Fähigkeiten zur Entwicklung neuer Ökosysteme

Die Abstimmung ist sowohl für die Aufteilung des Geschäfts in Komponenten als auch für die Ökosysteme maßgeblich; Technologie hilft beim Zusammenfügen der einzelnen Teilkomponenten und synchronisiert gleichzeitig deren Zugriff und Verwendung. Die Geschäftskomponenten sollten nach Bedarf bereitgestellt werden, um für eine radikale Senkung von Kosten die Transformation von Strukturen zu unterstützen und neue Möglichkeiten für Partnerschaften und Leistungen zu eröffnen.

Neu festlegen, was Wert für das Unternehmen bedeutet – Dann den Wert effektiv messen und berichten

Traditionelle Wertmessungen von Produktivität und Effizienz beziehen sich auf die Produktion (materielle Leistungen geteilt durch materielle Inputfaktoren). Für Plattform-Geschäftsmodelle bezieht sich Wert eher auf das dynamische Verwalten von Geschäftsbeziehungen, Daten und anderen immateriellen Vermögenswerten. Hinterfragen Sie, wie sich der geschäftliche Nutzen für das Plattform-Geschäftsmodell und die Rolle im Ökosystem richtig messen lässt.

Nutzen kann im gesamten Unternehmen gestiftet werden, mit Prozessen und Werkzeugen, die die Komponentisierung nutzen und dazu gedacht sind, freie Zeit zu schaffen. Etablieren oder stärken Sie eine Kultur des Wachstums, die auf Produktivität, Zusammenarbeit und Innovation basiert.

Wichtige Fragen

- Welche Rolle soll Ihr Unternehmen im neu entstehenden Ökosystem des Bankwesens einnehmen? Sehen Sie Ihr Unternehmen als Integrator, Versorger, Spezialist oder Orchestrator?
- Welche Auswirkungen werden das entstehende Umfeld und das Etablieren von Plattform-Modellen auf Ihr Unternehmen und dessen Leistung Ihrer Meinung nach haben? Wie planen Sie, den Erfolg im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern und anderen branchenübergreifenden Teilnehmern zu messen?
- Erwarten Sie, Ihr Unternehmen anders organisieren zu müssen, um die Teilnahme an branchenübergreifenden Plattformen zu ermöglichen? Welche neuen oder zusätzlichen Fertigkeiten und Kenntnisse benötigen die Mitarbeiter Ihres Unternehmens möglicherweise, um im Zeitalter der branchenübergreifenden Plattformen erfolgreich zu sein?
- Besitzt Ihr Unternehmen, aus der Perspektive der Branchen- und Ökosystemvernetzung betrachtet, die notwendigen technologischen Möglichkeiten, um mehrere Schnittstellen und schwankende Arbeitslasten effizient zu handhaben?

Forschungsmethodik

Wir haben 850 Führungskräfte aus dem Bankwesen und den Finanzmärkten zur Dynamik der neu entstehenden Ökosysteme und Plattform-Geschäftsmodelle für das Bankwesen und die Finanzmärkte befragt. Die Befragten repräsentierten eine Auswahl von Führungskräften auf der ganzen Welt (19 % Nordamerika, 7 % Südamerika, 27 % Westeuropa, 9 % Nahost und Afrika, 13 % Großchina, 9 % Japan und 16 % Asien/Pazifik). Die Fragen konzentrierten sich auf die Bereitschaft der Teilnehmer zur Einführung von Plattform-Geschäftsmodellen sowie die Vorteile und Rollen, die solche Modelle in Zukunft mit sich bringen könnten.

Zugehörige Veröffentlichungen

Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp und Anthony Marshall. „Heute die Zukunft verwirklichen: Die digitale Neuerfindung im Bankwesen.“ IBM Institute for Business Value. Oktober 2017. <http://ibm.biz/drbanking>

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper und Likhit Wagle. „Die kognitive Bank: Dekodieren von Daten zur Wachstumsförderung und Unternehmenstransformation.“ IBM Institute for Business Value. September 2016. <http://ibm.biz/cognitivebank>

Foster, Mark, et al. „Das kognitive Unternehmen: Neuerfindung Ihres Unternehmens mit KI.“ IBM Institute for Business Value. Februar 2019. <http://ibm.co/cognitive-enterprise>

Informationen über die Autoren



Sarah Diamond

[linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/)
diamonds@us.ibm.com

Sarah Diamond ist Global Managing Director, Banking and Financial Markets, bei IBM. Sie ist verantwortlich für die Beziehungen von IBM zu führenden Finanzdienstleistungsunternehmen und unterstützt diese bei der Transformation ihrer Unternehmen in Reaktion auf die sich ändernden gesetzlichen, geschäftlichen und technologischen Umgebungen. Sarah hat bei der Markteinführung der Gruppe Watson Financial Services geholfen und ist Vice Chair der Promontory Financial Group, einem Unternehmen von IBM.



Shanker Ramamurthy

[linkedin.com/in/shankerramamurthy/](https://www.linkedin.com/in/shankerramamurthy/)
[@ShankerRamamurt](https://twitter.com/ShankerRamamurt)
sramamur@us.ibm.com

Shanker Ramamurthy ist General Manager, Strategy and Market Development for Global Industries, Blockchain, and Industry Platforms. Er hat auf sechs Kontinenten und in über 30 Ländern als Führungskraft und Berater gearbeitet. Shanker ist ein renommierter Vordenker sowie Autor mehrerer White Papers und wurde vom Euromoney Magazine als einer der 50 einflussreichsten Finanzdienstleistungsberater ausgezeichnet.



Anthony Lipp

[linkedin.com/in/lippanthony/](https://www.linkedin.com/in/lippanthony/)
anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony Lipp ist Global Head of Strategy for Banking and Financial Markets bei IBM. In seiner aktuellen Funktion unterstützt er die Entwicklung und Umsetzung von IBMs Strategie für das Geschäft, das das Bankwesen und die Finanzmärkte weltweit bedient. Er ist Mitglied der IBM Industry Academy. Vor seiner Zeit bei IBM hatte er Positionen in der Führungsspitze bei McKinsey & Co. und bei PwC in New York und London inne.



Likhit Wagle

[linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/)
[@likhit60626733](https://twitter.com/likhit60626733)
Likhit.Wagle@uk.ibm.com

Als General Manager of the Financial Services Sector bei IBM Asien/Pazifik ist Likhit Wagle für das Finanzdienstleistungsgeschäft des Unternehmens in der Region verantwortlich. Er hat Kunden von IBM Global Markets aus dem Bank- und Versicherungswesen auf der ganzen Welt bei Programmen für Geschäfts transformationen geleitet und beraten. Diese führten zu erheblichen Verbesserungen in den Net Promoter Scores, im Umsatzzuwachs und der Nettorentabilität der Kunden.



Nick Drury

[linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/)
[@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1)
nickd@sg.ibm.com

Nick Drury ist Global Banking and Financial Markets Leader des IBM Institute for Business Value. Nick hat mehr als 20 Jahre praktische Erfahrung als Experte im Bankwesen und an den Finanzmärkten auf drei Kontinenten. Seine jüngste Erfahrung umfasst das Leiten von Transformationen für globale Bankengruppen und Finanzdienstleistungsakteure in der Region Asien/Pazifik.



Anthony Marshall

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/)
[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)
anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall ist Senior Research Director am IBM Institute for Business Value. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Beratung, Forschung und Analyse. Er hat US-amerikanische und globale Banken intensiv beraten und mit zahlreichen Unternehmen der Spitzengruppen in den Bereichen Innovationsmanagement, Digitalstrategie, Transformation und Unternehmenskultur zusammengearbeitet.

Wie IBM helfen kann

Ein modernes Finanzunternehmen muss agil, sicher, reaktionsfähig, effizient und kollaborativ sein. Wir helfen Ihnen dabei, ein erstklassiges Kundenerlebnis zu erschaffen, agile Systeme für das Kernbankgeschäft zu bauen, innovative Zahlungsdienste anzubieten und das Risikomanagement Ihres Unternehmens zu optimieren. Weitere Informationen finden Sie unter ibm.com/industries/banking-financial-markets.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, können Sie sich gerne unter iibv@us.ibm.com an uns wenden. Folgen Sie [@IBMI BV](https://twitter.com/IBMI BV) auf Twitter. Wenn Sie eine vollständige Übersicht über unsere Recherchen aufrufen oder unseren monatlichen Newsletter abonnieren möchten, besuchen Sie uns unter: ibm.com/iibv.

Laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für Ihr Handy oder Tablet aus dem App Store herunter, um die Executive Reports des IBM Institute for Business Value auf Ihrem Mobilgerät aufzurufen.

Der ideale Partner für eine sich verändernde Welt

Bei IBM kooperieren wir mit unseren Kunden und bringen Business Insights, moderne Forschungsergebnisse und Technologie zusammen. Damit schaffen wir für unsere Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile vor dem Hintergrund einer sich schnell verändernden Umwelt.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value (IBV), Teil des Geschäftsbereichs IBM Services, entwickelt faktenbasierte, strategische Informationen zu wichtigen öffentlichen und privaten Geschäftsbelangen für Führungskräfte.

Über Research Insights

Research Insights liefert faktenbasierte strategische Erkenntnisse für Führungskräfte zu kritischen Fragen im öffentlichen und privaten Sektor. Sie basieren auf Ergebnissen von Analysen im Rahmen eigener primärer Untersuchungen. Wenden Sie sich für weitere Informationen unter iibv@us.ibm.com an das IBM Institute for Business Value.

Anmerkungen und Quellen

- 1 Befragung des IBM Institute for Business Value von 2.000 Personen im Alter von mindestens 18 Jahren, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Survey Monkey, November 2018.
- 2 Befragung des IBM Institute for Business Value von 2.000 Personen im Alter von mindestens 18 Jahren, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Survey Monkey, November 2018.
- 3 Ebd.
- 4 Rodriguez McRobbie, Linda. „The ATM is dead. Long live the ATM!“ Smithsonian.com. 8. Januar 2015. <https://www.smithsonianmag.com/history/atm-dead-long-live-atm-180953838/>
- 5 „Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K.“ PR Newswire. 6. April 2018. <https://www.prnswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 6 „Redefining boundaries: Insights from the Global C-suite Study, Banking and Financial Markets Industry.“ IBM Institute for Business Value. 2016; Unveröffentlichte Daten aus „The Customer-activated enterprise: Insights from the Global C-suite Study.“ IBM Institute for Business Value. 2013.
- 7 „Evolution of SBI.“ Website der State Bank of India, aufgerufen am 8. August 2019. <https://www.sbi.co.in/portal/web/about-us/evolution-of-sbi/>; „Top 10 banks in India by size and market capital.“ MyIndia. 3. April 2019. <https://www.mapsofindia.com/my-india/business/top-10-banks-in-india-by-size-and-market-capital/>; Rana. „SBI’s YONO app up 224% in number of transactions: Earnings Q1 FY19.“ Medianama. 10. August 2018. <https://www.medianama.com/2018/08/223-sbis-yono-app-up-224-in-number-of-transactions-earnings-q1-fy19/>; „SBI introduces cardless ATM withdrawals with YONO cash.“ United News of India. 15. März 2019. <http://www.uniindia.com/sbi-introduces-cardless-atm-withdrawals-with-yono-cash/business-economy/news/1529446.html>; „What is SBI YONO app, YONO full form and its features?“ BankingIndia.org. 2018. <https://www.bankindia.org/2018/01/what-is-sbi-yono-app-yono-full-form-its-features.html>; SBI-Jahresergebnisse, Analystenpräsentation. 10. Mai 2019. <https://www.sbi.co.in/portal/documents/44978/107994306/100519-Analyst+PPT.pdf/0f5f7ba6-5756-4dfd-bf31-9b22b8594de1>
- 8 Concepcion, Anais. „How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World.“ Applico. 4. März 2019. <https://www.applicoinc.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>; Zhang, Shu, und John Ruwitch. „Exclusive: Ant Financial shifts focus from finance to tech services.“ Reuters. 5. Juni 2018. <https://www.reuters.com/article/us-china-ant-financial-regulation-exclus/exclusive-ant-financial-shifts-focus-from-finance-to-tech-services-sources-idUSKCN1J10WV>
- 9 Concepcion, Anais. „How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World.“ Applico. 4. März 2019. <https://www.applicoinc.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>; „Ant Expands FI Tech Services Platform in China.“ 20. September 2018. PYMNTS.com; <https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2018/ant-financial-technology-banking/>

- 10 „Commonwealth Bank launches new payments platform offering for customers.“ Pressemeldung der Commonwealth Bank. 13. Februar 2018.
<https://www.commbank.com.au/guidance/newsroom/cba-launches-npp-offering-201802.html>
- 11 Anstelle des erwarteten Umsatzes für die nächsten drei Jahre wurde der heutige Umsatz gewählt, um dafür zu sorgen, dass der Fokus auf tatsächlichen, messbaren Ergebnissen liegt, und nicht auf erwarteten oder erhofften zukünftigen Ergebnissen. Aus unserer Erfahrung bietet die Messung von Verhaltensweisen in der aktuellen Periode präzisere Erkenntnisse über verschiedene Verhaltensweisen als die Messung erhoffter Verhaltensweisen oder Ergebnisse in der Zukunft.
- 12 Giesen, Edward, und André Ribeiro „Accelerating Digital Reinvention® with component business modeling.“ IBM Institute for Business Value. April 2017.
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention-component-business-modeling>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Germany

ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustrasse 95
1020 Wien

ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich

ibm.com/ch

September 2019

IBM, das IBM-Logo, **ibm.com** und Watson sind Marken der International Business Machines Corp., die in vielen Ländern der Welt eingetragen sind. Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind nur zum Datum der Erstveröffentlichung des Dokuments aktuell und können jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

DIE INFORMATIONEN IN DIESEM DOKUMENT WERDEN AUF DER GRUNDLAGE DES GEGENWÄRTIGEN ZUSTANDS (AUF „AS-IS“-BASIS) OHNE JEDLICHE AUSDRÜCKLICHE ODER STILLSCHWEIGENDE GEWÄHRLEISTUNG ZUR VERFÜGUNG GESTELLT, EINSCHLIESSLICH, ABER NICHT BESCHRÄNKT AUF DIE GEWÄHRLEISTUNGEN FÜR DIE HANDELSÜBLICHKEIT, DIE VERWENDUNGSFÄHIGKEIT FÜR EINEN BESTIMMTEN ZWECK ODER DIE FREIHEIT VON RECHTEN DRITTER. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Dieses Dokument dient nur der allgemeinen Information. Es dient nicht als Ersatz für detaillierte Recherchen oder die Ausübung professioneller Beurteilungen. IBM haftet nicht für Schäden, die einer Organisation oder Person durch eine Verwendung im Zusammenhang mit diesem Dokument entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Verwendung dieser Daten werden „as is“ zur Verfügung gestellt, und IBM macht keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

50027750-DEDE-02

