

Banken auf dem Weg in die Plattformwirtschaft.

Immer mehr spielt sich unser Leben auf virtuellen Plattformen ab. Umgekehrt verlieren physische Einrichtungen wie Filialen, aber auch Autohäuser, oder Buchläden an Relevanz. Was bedeutet diese Entwicklung für die Finanzbranche? Offenbar befinden wir uns an einer entscheidenden Stelle in der Fortentwicklung des wirtschaftlichen Handelns.



Autor:
Prof. Dr. Jürgen Moormann,
Professor für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management. Er ist Gründer und Co-Head des Forschungszentrums ProcessLab der Frankfurt School.

Eine wichtige Rolle bei der Neugestaltung der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen spielen digitale Plattformen, wobei erste Formen bereits in der E-Commerce-Welle Mitte bis Ende der 1990er Jahre entstanden sind (Ebay, Amazon usw.). Der wirkliche Startschuss, zumindest im B2C-Bereich, fiel jedoch erst mit dem Erscheinen von Smartphones, die den mobilen, jederzeitigen Zugang zu Internet-basierten Plattformen und das Laden von Apps ermöglichten.

Diese Entwicklungen haben zu der enormen, weltweiten Popularität von Handelsplattformen wie Amazon, aber auch einer Vielzahl kleinerer, teilweise spezialisierter Plattformen geführt. Hinzu kamen Plattformen wie Google oder Baidu, die von Suchmaschinen aufgebaut wurden sowie die der Social-Media-Betreiber, insbesondere Facebook mit seinen Ablegern WhatsApp und Instagram. Diese Plattformen haben sich inzwischen zu regelrechten digitalen Ökosystemen entwickelt. Das Aufkommen von Zahlungsdienstleistern im E-Commerce, allen voran PayPal, hat diese Entwicklung stark unterstützt.

Plattformen sind heterogen

Die Thematik der Plattformwirtschaft ist vielschichtig. Unter digitalen Plattformen werden meist technische Plattformen verstanden. Weitergefasst sind Plattformen aber auch als „digitale Ökosysteme“ zu verstehen. Diese können aus mehr oder weniger gleichberechtigten Partnern auf lokaler Ebene bestehen, aber auch von großen Unternehmen gesteuert werden.

Das kann im Extremfall bis zu weltweit tätigen Unternehmen wie Amazon reichen. Diese Unternehmen verfügen über eine Marktmacht, die ganze Branchen bedroht oder gar vernichten kann. Ein anderer Fokus entsteht, wenn sich funktional ausgerichtete Plattformen entwickeln. Beispiele finden sich im Gesundheitsbereich, unter anderem bestehend aus Kunden, Apotheken, Kliniken, Lieferdiensten, Pharmaunternehmen, Zulieferern in vielen Ländern und im Zahlungsverkehr bestehend aus Kunden, Händlern, Payment Service Providern, Netzbetreibern, Kartenorganisationen oder Banken. Andere Plattformen wiederum bestehen – fast wie bei einer biologischen Symbiose – aus etablierten Unternehmen (Incumbents) und Neo-Unternehmen (FinTechs, InsurTechs etc.).

Was bedeuten Plattformen für die Strategien von Banken?

Plattformen bringen ein immer stärkere digitale Vernetzung mit sich. Diese führt zum Verschwimmen traditioneller Unternehmens- und Branchengrenzen und ist damit hochrelevant für die Entwicklung von Unternehmensstrategien. Die zentrale Frage ist, wie sich eine Bank am besten in Plattformstrukturen positioniert. Dazu muss geklärt werden, welche Rolle(n) die Bank in der Plattformwirtschaft spielen möchte und kann.

Eine mögliche Rolle ist die des Initiators und Betreibers einer Plattform. Damit orchestriert die Bank alle Aktivitäten und managt die teilnehmenden Partner. Dafür ist Know-how und ein erhebliches Investment



Quelle: ©Gerd Altmann @ Pixabay

nötig – leicht können sich Banken hier übernehmen. Eine andere Rolle ist die des Teilnehmers an anderen Plattformen – etwa als Produktlieferant. Der Aufwand ist geringer; jedoch besteht hier die Gefahr, die Verbindung zum Kunden zu verlieren. Weitere Rollen oder Kombinationen sind möglich.

Damit ändert sich zwangsläufig das Geschäftsmodell der jeweiligen Bank. Das ist ebenso wichtig wie notwendig, denn entscheidend für den aktuellen Umbruch ist ein verändertes Verständnis beziehungsweise Neudenken von Geschäftsmodellen. Während klassischerweise ein Unternehmen „seine“ Kunden hat und streng darüber wacht, dass kein Wettbewerber in die eigene Wertschöpfungskette eindringt, entwickelt sich inzwischen eine differenziertere Auffassung.

Insbesondere bei Rollenmodellen, in denen die Bank mit anderen Unternehmen kooperiert und sich bewusst in ein digitales Ökosystem integriert, wird es Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks. Die Annahme ist, dass der Nutzen für alle Beteiligten (deutlich) größer ist, als wenn jedes Unternehmen einzeln,

das heißt „allein gegen alle“, kämpft. Damit steigt natürlich auch die Komplexität hinsichtlich Strategie, Governance, Kommunikation, Prozessen, IT usw. in diesen Strukturen an. Als weiterer Aspekt ist zu beachten, dass in der Plattformwirtschaft regionale oder nationale Grenzen eine immer geringere Rolle spielen.

Chancen, Herausforderungen und ... viele Fragen

Im Zusammenhang mit digitalen Ökosystemen werden Wertschöpfungsketten neu zusammengesetzt, die Arbeitsteilung wird neu organisiert und damit muss sich jedes Unternehmen strukturell und prozessual erneuern. Gleichzeitig eröffnen sich den Banken neue Geschäftspotenziale, denn die Plattformwirtschaft ermöglicht unter anderem die ganzheitliche Unterstützung von Kundenprozessen, die Erweiterung des Serviceangebots, die Senkung von Kosten und die Konzentration auf Kernkompetenzen.

Dieser Umbau wird unumgänglich sein. Damit verbunden sind aber auch erhebliche Herausforderungen. Insbesondere sind die Geschäftsprozesse – das Herzstück von

Unternehmen – an die Erfordernisse digitaler Plattformen anzupassen und in vielen Fällen neu zu entwickeln. So führen neue Formen der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen beziehungsweise zwischen verschiedenen Branchen zu einem Revival des Sourcing. Ein weiterer Treiber bei der Entstehung der Plattformökonomie sind die schnellen technologischen Fortschritte etwa in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Data Analytics, Cloud Computing oder Blockchain. Aber auch die Kultur des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle, denn in vielen Fällen geht es um die Virtualisierung – als Folge der Digitalisierung – der Arbeit.

Damit ergeben sich für den Weg in die Plattformwirtschaft diverse konzeptionelle Fragen:

- Welche Art von Plattform ist für die jeweilige Bank geeignet?
- Welche Rolle soll die Bank einnehmen?
- Wer sind die passenden Partner für das anvisierte Plattformmodell?
- Welche Rolle spielen Banken bei der Kooperation mit großen Tech-Konzernen?



- Welche Bedeutung hat das Sourcing im Rahmen neuer Wertschöpfungsketten?
- Was muss getan werden, damit alle Entscheidungsträger und Mitarbeiter den Umbau zum Plattformunternehmen mittragen?
- Welche Rolle spielen Technologien bei der Gestaltung plattformorientierter Prozesse?

Die Zukunft heißt: Plattformökonomie

Die bisherigen Strukturen verändern sich. Neobanken, weitere FinTechs und Tech-Konzerne dringen in den Markt ein und werden sich immer größere Anteile greifen. Traditionelle Banken müssen zügig Wege finden, um relevant zu bleiben. Die Transformation von Banken in Richtung von Plattformstrukturen wird ein solcher Weg sein.

Aus der zunehmenden Vernetzung, der Generierung von Daten mithilfe neuer Technologien etwa dem Internet of Things und neuen Partnerschaften, beispielsweise



15. ProcessLab-Konferenz am 7. Juli 2021 in Frankfurt

Die Konferenz „Plattformorientierung in der Finanzbranche – Konsequenzen für das Prozessmanagement“ unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Moormann und Prof. Dr. Daniel Beimborn

bietet Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch mit ausgewiesenen Experten. Diese geben Ihnen Anregungen und präsentieren Konzepte sowie konkrete Beispiele, wie die Transformation in Richtung der Plattformökonomie gelingen kann.

Es sprechen u. a. Jürgen von der Lehr, Strategiechef der ING-DiBa, Chris Bartz, CEO von Elinvar und Vorsitzender des FinTechRats des Bundesfinanzministeriums, und Stefan Münter, Co-CEO der Europace AG. In vier Inspirationsworkshops geben Experten einen spezifischen Einblick in Plattformenthemen.

Nähere Informationen und Anmeldung unter
www.frankfurt-school-verlag.de/verlag/konferenz/processlab_2021

mit Unternehmen der Fertigungsindustrie, werden sich Geschäftsmodelle ergeben, die heute noch gar nicht auf der Agenda klassi-

scher Banken stehen. Digitale Plattformen werden nicht verschwinden, im Gegenteil – wir stehen erst am Beginn.