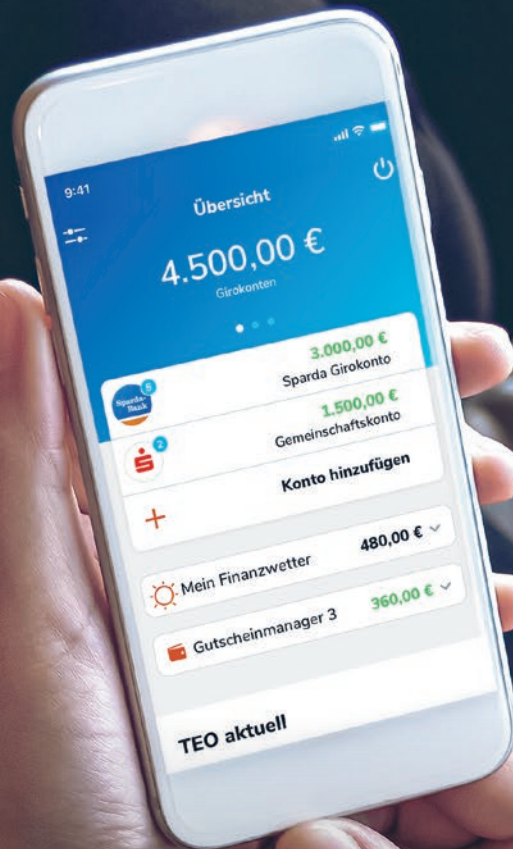
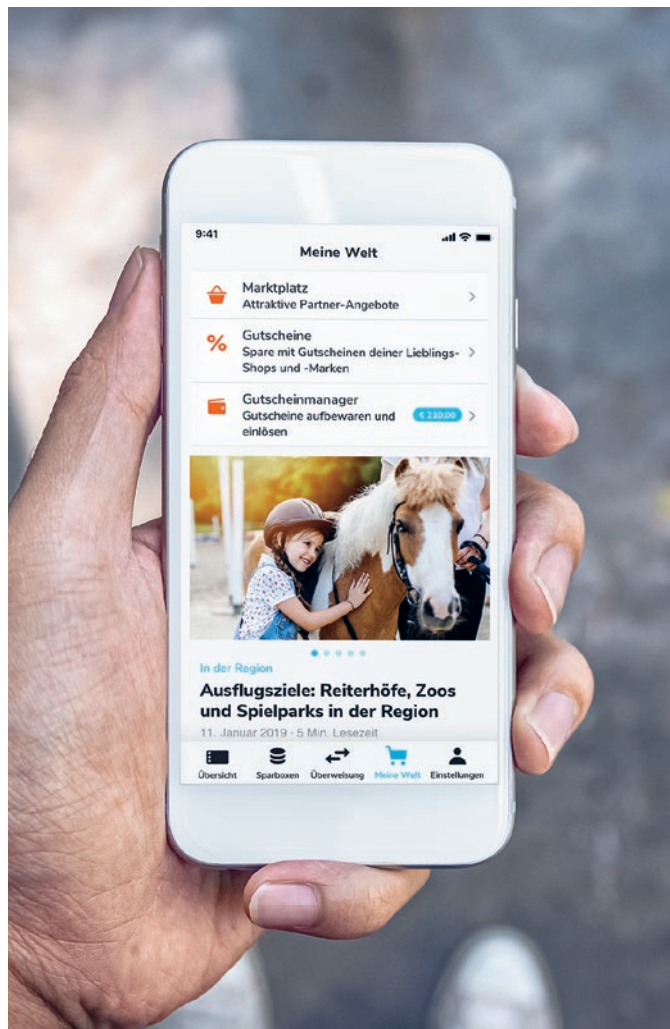


SPEED UP TIME-TO-MARKET:
IM START-UP-MODUS
NEUE ERTRAGSQUELLEN
ERSCHLIESSEN



Angesichts sinkender Erträge im klassischen Geschäft und der Herausforderung, weiterhin die Kunden zu begeistern, erweitern erste Banken ihre tradierten Geschäftsmodelle. Erst moderne Betriebsmodelle ermöglichen es jedoch, dass markt-reife Produktinnovationen auch schnell beim Kunden ankommen. Sieben Sparda-Banken finanzierten das Start-up COMECO, das hierfür eine Plattform geschaffen hat: In nur 18 Monaten wurde eine *innovative mobile App und Web-Anwendung* entwickelt, die Banking mit Lifestyle verbindet.



Bei vielen Finanzinstituten wird eine einfache Überarbeitung bestehender Geschäftsmodelle nicht ausreichen, um weiterhin profitabel zu bleiben. Sinkende Zinsmargen und hohe Verwaltungskosten, aber auch marktagile FinTechs setzen vor allem das Privatkundengeschäft unter Druck. Um in diesem sich rasant verändernden Umfeld zukünftig profitabel zu bleiben, sind neue Ertragsquellen zu erschließen. Lediglich die Gebühren zu erhöhen, ist keine erfolgreiche Strategie. Für die Institute heißt das, alltagstaugliche Angebote zu entwickeln, die Bestandskunden und neue Zielgruppen gleichermaßen begeistern. Kunden erwarten heutzutage attraktive, mobil abrufbare Angebote, die Bankdienstleistungen radikal vereinfachen und Spaß machen. Angesichts agiler Wettbewerber ist die Geschwindigkeit der Markteinführung erfolgsentscheidend. Allerdings verfügen die

wenigsten Banken über die hierfür notwendigen betrieblichen Strukturen, Kompetenzen und Kapazitäten. Häufig lassen laufende Kostensenkungsprogramme auch kaum Spielraum für Neuentwicklungen. Regulatorische Anforderungen sowie monolithische IT-Systeme bremsen das erforderliche Innovationstempo zusätzlich aus.

SYMBIOSE VON BANKING UND LIFESTYLE

Vor diesem Hintergrund geht eine Gruppe von Sparda-Banken gemeinsam einen neuen Weg. Statt die Geschäftsmodellinnovation in den bestehenden Strukturen der einzelnen Bankhäuser separat anzugehen, investierten sie in ein neues Unternehmen. Unterstützt durch Horváth & Partners konnte das Start-up COMECO (Community Ecosystem) dynamischer agieren als eine klassische Bankorganisation. Das Produktangebot spricht onlineaffine Bestandskunden und neue Kundengruppen gleichermaßen an und wird vollkommen digital implementiert. Das traditionelle Bankgeschäft dient zukünftig als Anker, um neue Ertragsquellen zu erschließen. Von den ersten strategischen Überlegungen dauerte es nur 18 Monate, bis COMECO mit „TEO“ eine innovative Onlinebanking-Plattform marktreif präsentieren konnte. Mit frischem Design und spielerisch zu bedienen ergänzt TEO als eigenständige Applikation die bisherige Onlinelösung der Sparda-Banken und hat das Potenzial, diese komplett abzulösen: Einerseits smartes Banking zur Steuerung aller Kontoverbindungen und -transaktionen (Multibanking) verbunden mit hilfreichen Zusatzfunktionen wie Liquiditätsprognosen („Mein Finanzwetter“) oder virtuellen Sparboxen für konkrete Anschaffungsziele.

Als digitales Ökosystem bietet TEO zusätzlich kundenspezifische Partnerangebote jenseits des klassischen Bankgeschäfts an. Dieses Beyond-Banking-Konzept ermöglicht es, die Kontaktpunkte zu den Kunden deutlich auszubauen und ihnen durch die transparente Nutzung freigegebener Daten individuelle Mehrwerte anzubieten: beispielsweise dem Sportler Informationen und rabattierte Produkte zu seiner Sportart, dem Reisefreudigen Hinweise und besondere Angebote für den nächsten Urlaub. Die Anwendung verbindet somit exzellente Banking-Features mit einem digitalen kunden- und regionalspezifischen Marktplatz für Lifestyle-Produkte. Der Kauf solcher Partnerprodukte durch den Kunden direkt in der Anwendung oder durch Weiterleitung an den Anbieter erzeugt neue Umsatzströme im Provisionsgeschäft.

EINKLANG VON AGILER ENTWICKLUNG UND COMPLIANCE-ANFORDERUNGEN

Für Banken ist es wichtig, vor der Umsetzung eine genaue Vorstellung von einem neuen Produkt zu erhalten. Ein verabschiedeter Scope dient dann als Vertragsgrundlage und dazu, Kosten, Wartungsbedarf und Mitwirkungspflichten abzuschätzen. „Klassische lineare Vorgehensmodelle eignen sich nicht, um Innovationen zu entwickeln und Ergebnisse schnell am Markt zu platzieren. Stattdessen empfiehlt sich eine inkrementelle, agile Methodik“, sagt Hendrik Rujner, Leiter Operational Excellence Banking bei Horváth & Partners. Vor diesem Hintergrund und den vielfältigen Markt- und Kundenanforderungen wurde ein besonderer Entwicklungsansatz gewählt. COMECO ist der Plattformbetreiber und bietet mit einem Innovation Hub die Möglichkeit, neue Features und Geschäftsideen zu entwickeln.



Mit einem eigens gegründeten Start-up gelang es den Sparda-Banken, ein innovatives Geschäftsmodell mit einem neuen Operating Model zu entwickeln und umzusetzen.

Bei der Entwicklung der Lifestyle-Banking-Anwendung gilt es, die Kluft zwischen dem bankseitigen Neu-Produkt-Prozess (NPP) und dem Konzept des Minimum Viable Product (MVP) der agilen Entwicklung zu überwinden. Während der NPP mit dem Ziel der Risikominimierung fordert, Funktionen, Datennutzung oder Technologie schon frühzeitig genau zu formulieren, gibt es vom MVP anfangs nur eine grob skizzierte Idee. COMECO löst dies, indem das Projektteam die bankrelevanten Geschäftsprozesse frühzeitig sehr detailliert beschreibt, während es regulatorisch weniger relevante, jedoch mit hohem Kundennutzen verbundene Features anfangs lediglich abschätzt und im Reifeprozess dann konkretisiert.

TEO wird stetig weiterentwickelt. Den Gegensatz zwischen markttagiler Entwicklung unter Einbezug der Ideen von Kunden, Betreibern und Stakeholdern einerseits und verlässlichen

Release-Zyklen andererseits überbrückt der Innovation Hub von COMECO. Hier lassen sich erste Ideen gemeinsam diskutieren, verproben und innerhalb weniger Wochen in ein implementierbares Konzept überführen – in Anlehnung an den bewährten Accelerator-Prozess von Horváth & Partners. Zudem werden die Prozessbeteiligten in innovativen Methoden wie Design Thinking und Business Modelling geschult.

SMARTE ARCHITEKTUR VERBINDET SICHERHEIT MIT SCHNELLIGKEIT

Um „Banking and beyond“ technisch zu ermöglichen, kombinierte das Entwicklerteam das für Daten- und Transaktionssicherheit wesentliche Kernsystem der Banken mit einer Open-Banking-Architektur von COMECO. So können Onlinenutzer jederzeit schnell auf sämtliche Daten zugreifen, auf eigene aktuelle Kontoinformationen ihrer verschiedenen Bankverbindungen ebenso wie auf die Angebote der Partner im Ökosystem. Ein Content-Management-System (CMS) ermöglicht es, sowohl regionale Angebote der Banken als auch Offerten des Ökosystems bedarfsgerecht zu platzieren. Ebenfalls über das CMS spielen Onlineredakteure laufend auf Interessengruppen abgestimmte Artikel in die Applikation ein. Somit zeigt sie kundenbezogen regionale und überregionale Informationen und Angebote an.

Der von den sieben Sparda-Banken eingeschlagene Weg zeigt auf, wie disruptive Geschäftsmodellinnovationen im Dienstleistungsbereich echte Mehrwerte für den Kunden erzeugen und damit auch neue Ertragsquellen erschließen können. Entscheidender Erfolgsfaktor ist in diesem Fall das erweiterte Betriebsmodell. Für die Sparda-Banken heißt das: Sie können mit der dynamischen Struktur des Start-ups COMECO neue Ideen schnell zur Marktreife bringen und ihre Kunden mit der Lifestyle-Banking-App TEO begeistern. ■

// *Hendrik Rujner*
HRujner@horvath-partners.com
Tel. +49 711 66919-1373