

Thomas Haas, Hendrik Meinhof, Johannes Stockbauer

# Beyond Banking

Wie aus Bancassurance eine Antwort wird

Das Zitat von Bill Gates aus dem Jahre 1994,

»**Banking is necessary, banks are not**«, ist dem geneigten Leser wohl bekannt.

Triyono Gani hat es im letzten Jahr in der Jakarta Post mit der Aussage »**The future of banking is not for banks**« gar noch etwas zugespitzt.<sup>1</sup> Doch auch wenn diese Aussagen für viele Branchenkenner nichts Neues sind – wie reagieren die Betroffenen? Die Zukunft des Bankings liegt hinter dem Banking, im **beyond banking**.

## Die Frage nach dem Beyond

Betrachtet man die aktuelle Situation der Branche, so sehen sich Banken heute vielen unterschiedlichen Herausforderungen ausgesetzt:

- Auf dem Finanzmarkt drückt das Niedrigzinsumfeld auf die Erträge.
- Neue Marktteilnehmer wie FinTechs und BigTechs, beispielsweise Google, Apple, Facebook oder Amazon (GAFAs) und andere Neobanks (N26, Vivid, Revolut), drängen in den Markt und bieten ihren Kunden eigene Payments- und Bankinglösungen.
- Die Regulatorik dient einerseits als Türöffner für Innovationen, wie beispielsweise durch die Payment-Service-Directive (PSD2), ist jedoch weiterhin großer Kostentreiber.
- Die Reduzierung des Filialgeschäfts bedingt den Verlust der persönlichen Kundenschnittstellen.
- Eine Mitarbeiterkultur, die die digitale Transformation noch vor sich hat und bei der das Denken in digitalen Services auf ein Mindset-Problem trifft, erweist sich als enorme Herausforderung für ein institutsweites Change-Management.
- Technisch überholte Kernbanksysteme können die Anforderungen agiler Entwicklungs- und Deploymentzyklen nicht erfüllen.
- Privatkunden haben immer höhere Erwartungen an das Thema Finanzen (individuelle Omni-Channel Beratung, Übersicht über alle Produkte, Finanzdienstleistungen in allen Lebenslagen).

Die Banken sind sich ihrer Situation durchaus bewusst und suchen neue Möglichkeiten, Erträge zu erzie-

len, Kundenzufriedenheit sicherzustellen und sich technisch für die Zukunft aufzustellen. So nutzen 83 Prozent der Befragten einer von msg GillardonBSM durchgeführten Studie zum Thema Markt und Kunde<sup>2</sup> die Kundendaten anderer Institute via PSD2. Gar 98 Prozent investieren in die Verbesserung der persönlichen Kundenberatung. Doch darüber hinaus müssen Banken die eigene Positionierung in den sich ändernden und neu entstehenden Märkten weiter schärfen und überdenken. Viele Banken wissen noch nicht, wie sie sich in einer Welt, in der Systeme branchenübergreifend vernetzt sind (Stichwort offene API-Ökonomie), positionieren sollen. Es fehlt ihnen an einer Strategie, mit der technischen Öffnung, die PSD2 verursacht hat und die nun unumgänglich ist, umzugehen.

84 Prozent der in der Studie untersuchten Banken planen das Anbieten von Dienstleistungen, die unter dem Begriff **beyond banking** subsummiert werden können. Beyond banking bedeutet dabei, dass Banken Produkte und Dienstleistungen anbieten, die nichts mit typischen Banking-Produkten und Banking-Services zu tun haben. Dies kann beispielsweise der Verkauf von Eintrittskarten für Veranstaltungen, das Buchen einer Reise oder die Vermittlung eines lokalen Schreiners sein. Solche Cross-Selling-Ansätze sind in anderen Branchen bereits etabliert: So haben sich Tankstellen zu Restaurants, Supermärkten und Erlebniszentren mit angeschlossener Zapfsäule entwickelt. Geld wird hier weniger mit Benzinverkauf, sondern mit den Zusatzprodukten und -leistungen verdient. Ziel dieser Services ist es, die Kundendurchdringung zu verbessern und neue Ertragskanäle zu generieren. Doch wie kann das für Banken funktionieren? →

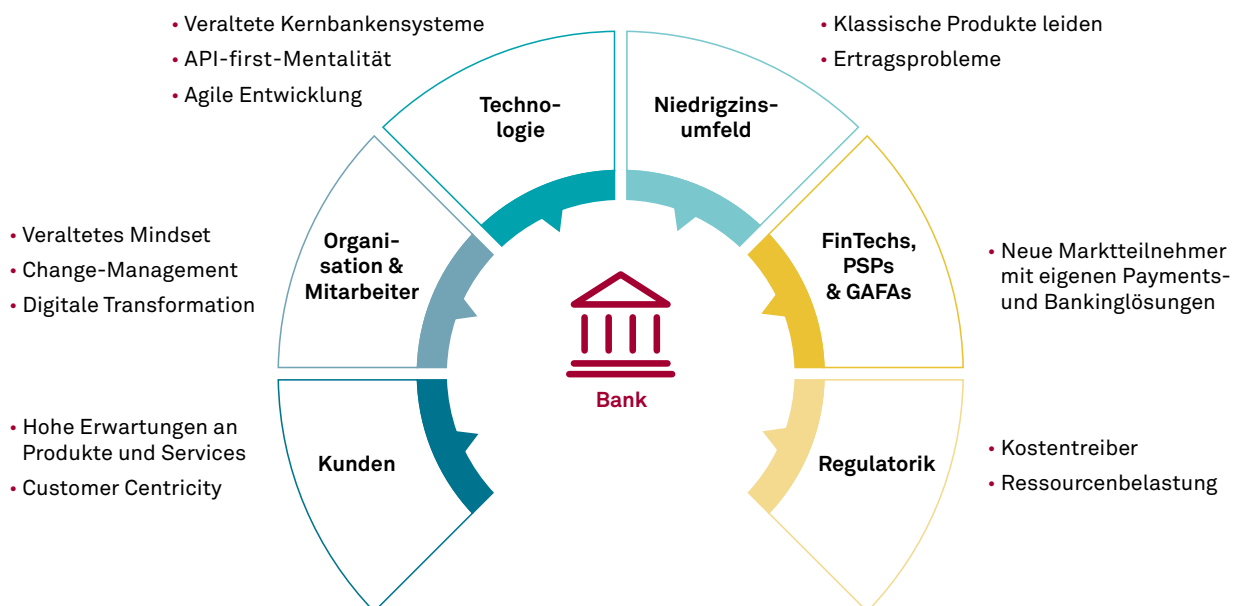


Abbildung 1: Einflussfaktoren

## Die Frage ist: Schaffen es Banken, ihre Assets – Daten, Vertrauen und Netzwerke – so zu instrumentalisieren, dass sie ein digitales Mehrwertangebot erschaffen, das die Kunden als solches honoriert?

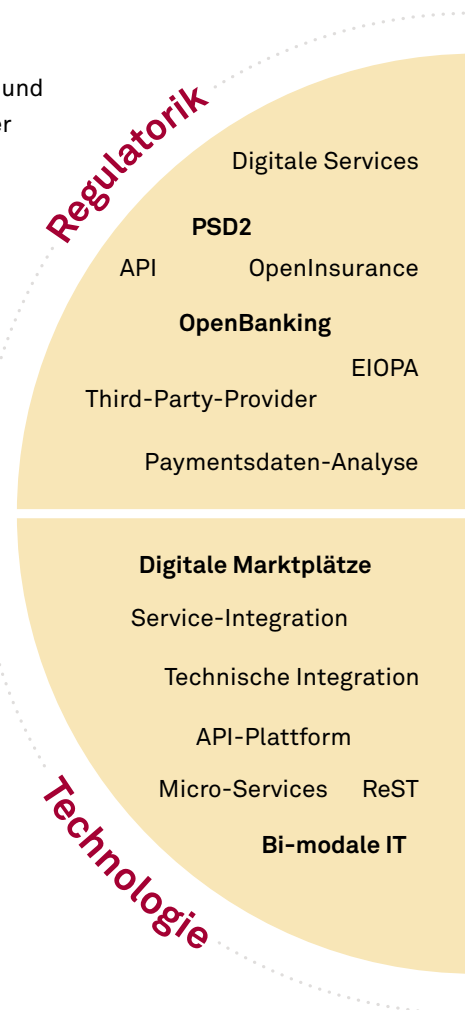
Ein Handlungsfeld, das einige Möglichkeiten von beyond banking aufzeigt, ist die Bancassurance.

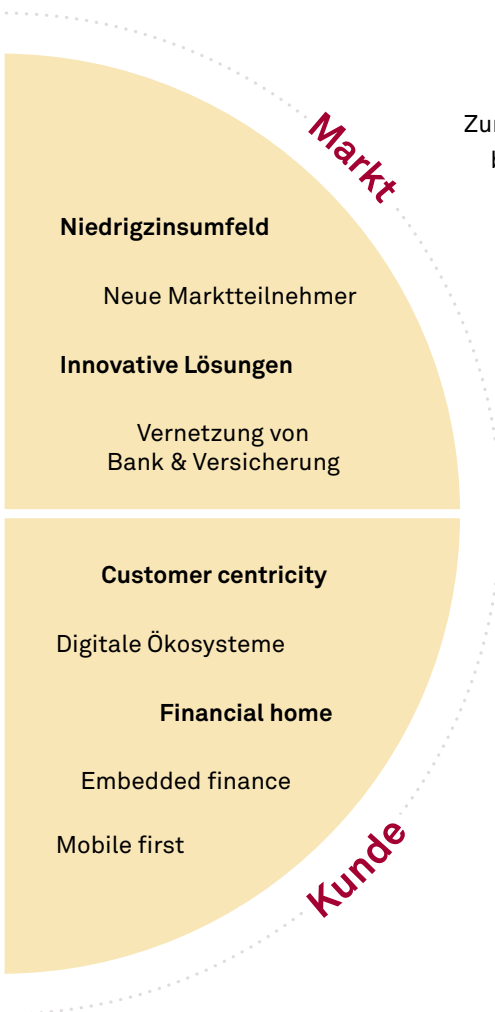
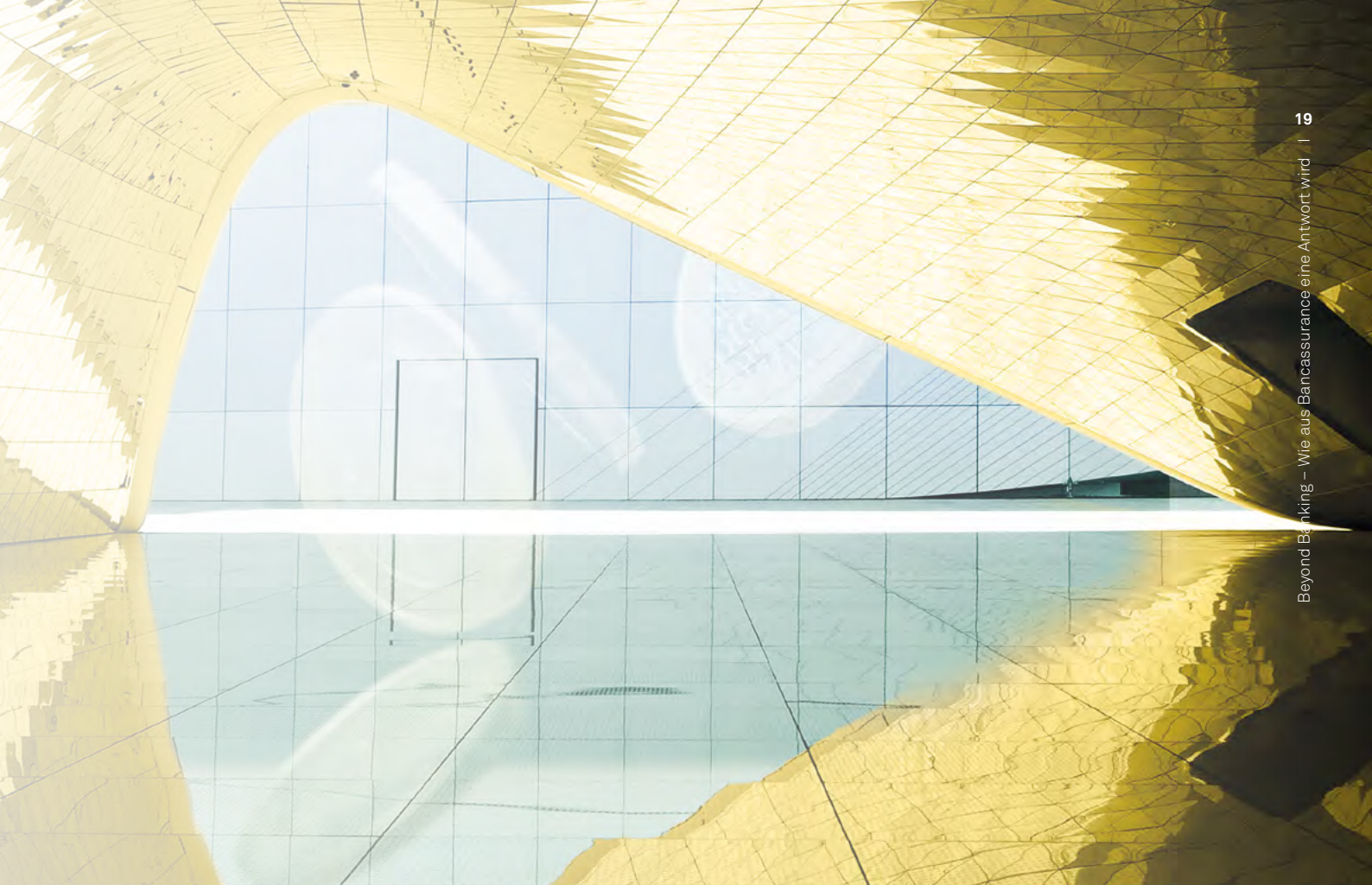
### Bancassurance als Antwort?

Bancassurance, Bankassurance oder Allfinanz? Die Idee ist dieselbe – und sie ist nicht neu. Das Grundprinzip ist klar: Banken nutzen den Verkauf von Versicherungsprodukten als Ertragskanal (Stichwort Provision), Versicherungen nutzen Filialnetz und Kundennähe der Banken als Vertriebskanal. Doch was passiert, wenn sich das Bankenfilialnetz deutlich reduziert und die persönliche Kundennähe abnimmt? Dieser Entwicklung zum Trotz haben sich im Laufe der letzten Jahre folgende Aspekte als Booster der neuerlichen Bancassurance-Renaissance entpuppt:

PSD2 hat die Banken geöffnet und die Themen digitale Ökosysteme, API-Management und digitale Services auf den Plan gerufen. Durch den Zutritt, den Banken seit September 2019 registrierten Third Party Providern (TPPs) unter Zustimmung ihrer Endkunden auf deren Bankkonten gewähren müssen, ist das Wissen über Transaktionsdaten und die finanzielle Situation eines Kunden kein ausschließliches Privileg der Bank mehr. Gleichzeitig ist in der Versicherungswirtschaft die Auseinandersetzung mit der Idee der OpenInsurance, wenn auch mit etwas Zeitversatz, eingetreten. Hier existiert zwar (noch) keine vergleichbare Regulatorik, jedoch starteten im Januar 2021 auf Basis der European Data Strategy EIOPA-Konsultationen, die in den kommenden Jahren – analog zu PSD2 – zu einer regulatorischen Verpflichtung der Versicherer zur Öffnung der Versichertendaten für Drittanbieter über Makler-/Beratermandate hinaus führen könnten.

Wie im obigen Teil skizziert, suchen Banken im anhaltenden Niedrigzinsumfeld nach ertragsreichen Geschäftsmodellen. Versicherungen wiederum fehlen oftmals die Kundenkontakte, Customer Touchpoints sind selten. Hinzu kommen die TPPs, die durch innovative und intuitiv bedienbare Apps dem Kunden Transparenz über seine finanzielle Situation anbieten. So führt der Markt zu neuen beziehungsweise wieder stärker in den Fokus gelangten Kooperationen zwischen Banken und Versicherungen.





Zur Realisierung und Implementierung von API-Plattformen, digitalen Micro-Services und bi-modalen IT-Architekturen wurden in den letzten Jahren sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen große Programme gestartet. Was in den 1990er-Jahren noch die Versicherungsflyer in der Bankfiliale waren, sind in Zukunft perfekt vernetzte API-Calls zwischen Bank, Versicherung und digitalen Marktplätzen. Die Integration der Institute wird weit über proprietäre Eins-zu-eins-Schnittstellen hinausgehen und in einer offenen (Standard-)Kommunikation landen. Basierend auf gemeinsamen Spielregeln für die offene Kommunikation werden sich technische Marktplätze weiter etablieren, auf denen Use-Case-getriebene Services angeboten und konsumiert werden können.

Nicht zuletzt sind es die Kunden, die sich innovative und gamifizierte Finanzservices aus einer Hand wünschen, digital auf dem Gerät ihrer Wahl. Doch nicht nur das Multibanking verdient hier Aufmerksamkeit. Innovative Markt-Lösungen erinnern wieder an den Kern der beiden Branchen: Banking soll etwas finanzieren und Zahlungen ermöglichen, Versicherungen etwas absichern. In welcher Form dies geschieht, ist für den Endkunden zweitrangig: Die embedded finance – Finanzdienstleistungen eingebettet in finanzfremde Prozesse – kennt hier keine Grenzen.

Die genannten Aspekte zeigen, dass sich hinter dem gehypten Begriff der Bancassurance 2.0 mehr als nur die Vermittlung von Versicherungs- und Bankprodukten über den jeweils anderen Kanal verbirgt. Auch ist das „financial home“, also die zentrale Übersicht aller Finanzprodukte des Kunden, nur ein erster Schritt. Der eigentliche Mehrwert liegt nicht in der zentralen Übersicht, sondern in der Bereitstellung von zusätzlichen Services und Dienstleistungen, die dem Kunden in seinem Alltag einen direkten Mehrwert bieten. Das Ökosystem Housing bietet hier interessante Beispiele:

### Ökosystem Housing als Beispiel

Die Gesamtzahl der Privathaushalte in Deutschland betrug 2018 laut Statistischem Bundesamt 41,4 Millionen Haushalte. Über 33 Mio. Menschen lebten 2020 in einem Eigenheim (Haus oder ETW). Die Tendenz ist trotz Pandemie weiterhin steigend. Das Thema Wohnen wird daher auch weiterhin für die Gesellschaft omnipräsent bleiben: Wir suchen ein Objekt oder ein Grundstück, wir kaufen, wir mieten, wir wohnen, wir renovieren, wir finanzieren, wir tilgen, wir verlangen nach einer Absicherung, wir sorgen vor, wir suchen nach Schutz, wir erfahren und melden einen Schaden, wir ziehen um, wir verkaufen ... Für nahezu jedes Ereignis rund um das Thema Wohnen existieren sowohl Banken- als auch Versicherungsprodukte: Baufinanzierung, Bauherrenhaftpflicht, Kreditausfall, Glas- und Gewässerschaden, Hausrat, Wohngebäude, Rechtsschutz, Mietschutz und weitere. Was liegt also näher, alle relevanten Produkte und Services zu bündeln und aus einer Hand anzubieten?

### Der Kauf-Use-Case:

Dem Immobilieninteressenten soll über einen digitalen Vertriebsweg ein vollumfängliches Finanzierungsangebot, bestehend aus dem Objekt sowie relevanten Versicherungen, basierend auf seinen finanziellen Möglichkeiten, unterbreitet werden. Voraussetzung hierfür ist die Integration der Immobilienangebote in die Vertriebskanäle (Internetseiten) der Banken. Unsere Marktrecherche hat ergeben, dass von 51 Kreditinstituten lediglich 14 Prozent über eine solche Anbindung verfügen, obwohl mehr als die Hälfte der Banken ein eigenes Immobilienangebot vorhält beziehungsweise Maklerkooperationen bestehen. Knapp drei Viertel der Institute haben einen Budget- beziehungsweise Finanzierungsrechner integriert. Ungeachtet dessen werden dem persönlichen finanziellen Spielraum entsprechende Immobilienangebote nicht unterbreitet. Insgesamt haben fast siebzig Prozent der betrachteten Banken bau- und immobilienfinanzierungsrelevante Versicherungen in ihren Portfolios, jedoch ist eine kom-

binierte Kalkulation in keinem Kreditinstitut möglich. Ein Großteil der Filialbanken bietet neben dem Finanzierungsangebot auch Immobilien an. Unsere Marktrecherche zeigt ferner, dass einzelne Komponenten des beschriebenen Finanzierungsangebots am Markt platziert werden, jedoch nie in einem vollumfänglichen Prozess. Ein mögliches Hemmnis ist die fehlende Vergleichbarkeit der kombinierten Kalkulation seitens des Kunden. Zudem wird bei Bau- und Immobilienfinanzierungen aufgrund der hohen Kreditvolumina eine starke Vertrauensbasis zwischen der Bank und dem Kunden durch persönliche Beratungsgespräche geschaffen, weshalb sich insbesondere Filialbanken diesem onlinebasierten Finanzierungsangebot entziehen. Die Bereitstellung dieses vollumfänglichen Finanzierungsprozesses stellt dennoch keine größeren Hindernisse dar, weil die notwendigen Bestandteile vorhanden sind und lediglich prozessual sowie technisch zusammengeführt werden müssen. Existiert eine solche Zusammenlegung, lässt sich diese beliebig weiterdenken: Durch die Vernetzung von Privat- und Firmenkunden wird die Bank, gegebenenfalls gemeinsam mit der Versicherung, zum Orchestrator regionaler Ökosysteme.

### Die strategische Relevanz

Im Kontext einer sich öffnenden und vernetzenden API-Ökonomie müssen Banken also analysieren und entscheiden, wie sie sich positionieren können. Wichtig hierbei ist das Verständnis dafür, dass man sich in unterschiedlichen Ökosystemen unterschiedlich positionieren sollte. So lässt sich die ING wie folgt zitieren: „If you truly want to empower customers, you have to provide them with the most relevant offering – even if some of the products and services are not your own.“ Dabei verfügen Banken über enorm wertvolle Assets: hohe Kundeninteraktionsfrequenz, hohes Kundenvertrauen, enorme Datenschätze sowie Erfahrung in der Umsetzung regulatorischer Anforderungen. So sollten beispielsweise die 83 Prozent der Banken, die Kundendaten anderer Institute via PSD2 nutzen, überlegen, welchen tatsächlichen Mehrwert sie ihren Kunden auf Basis dieser Daten bieten können (und sich nicht nur auf Multibanking-Lösungen konzentrieren). Aus der Analyse dieser Daten kombiniert mit technischen Lösungen entstehen digitale Monetarisierungsmodelle sowie datengetriebenes Business, die weit über Finanzdienstleistungen hinausgehen können.

## Fazit und Ausblick

Es ist noch nicht zu spät: Ob die zu Beginn des Artikels genannten Zitate eintreten oder nicht, liegt in Teilen (noch) bei den Banken selbst. Allerdings müssen Banken über das klassische Banking hinausdenken und ihre Schnittstellen zum Angebot digitaler Premiumservices und zur Vernetzung verschiedenster Marktteilnehmer nutzen. PSD2 ist nur der erste Schritt in eine Open Data Economy, in der kundenzentrierte Services zählen und nicht die Bank als solche. Bancassurance ist hier nur eines von vielen Handlungsfeldern und das Ökosystem Housing nur eines von vielen Ökosystemen. Doch eins gilt für alle Ökosysteme: Kooperationen werden in der Zukunft wichtiger als Konkurrenz – und zwar über das Banking hinaus.

---

## Ansprechpartner



**Thomas Haas**  
Senior Business Consultant

[Thomas.Haas@msg.group](mailto:Thomas.Haas@msg.group)



**Hendrik Meinhof**  
Principal IT Consultant

[Hendrik.Meinhof@msg.group](mailto:Hendrik.Meinhof@msg.group)



**Johannes Stockbauer**  
Analyst

[Johannes.Stockbauer@msg.group](mailto:Johannes.Stockbauer@msg.group)

- 
1. The future of banking is not for banks – Mon, October 19 2020 – The Jakarta Post.
  2. Vgl. Studie banking insight, Die Zukunft des Banking. Transformation gestalten, Kunden begeistern, msg GillardonBSM und Handelsblatt. Siehe auch Artikel „Transformation gestalten, Kunden begeistern.“, S. 10 in dieser NEWS.
  3. Financial Home: Banken und Sparkassen als Zuhause für Finanzen (der-bank-blog.de).
  4. 2040 wird voraussichtlich jeder vierte Mensch in Deutschland alleine wohnen – Statistisches Bundesamt (destatis.de).
  5. Wohnsituation der Bevölkerung in Deutschland 2020 | Statista.
  6. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/immobilien-bauboom-haelt-an-1.5243150>.
  7. „Being open is the way“ – Ralph Hamers | ING.