

„Wie ein Start-up denken“

Eine zweite Digitalisierungswelle hat Banken und Versicherungen erreicht. Norbert Gronau, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Potsdam, über die Veränderungen für die Branche und die Beratungshäuser, die Finanz- und Versicherungsinstitute beraten.

Herr Gronau, Banken haben schon vor Jahren in aufwendige IT-Infrastrukturen investiert und das Online-Banking etabliert. Doch die Digitalisierung in der Banken- und Versicherungsbranche hat eine neue Dimension erreicht. Woran liegt das?

In der ersten Welle der Digitalisierung ging es zunächst um eine Automatisierung der Vorgänge, das heißt, möglichst viele Dinge gleichzeitig machen zu können. Für den Zahlungsverkehr wurden entsprechende Infrastrukturen geschaffen, um Kostenvorteile durch Automatisierung und Effizienzsteigerung herausholen zu können. Bei der aktuellen Digitalisierungswelle, die cyberphysische Objekte, das Internet der Dinge und die Nutzung von Smartphones einschließt, geht es nun um eine Individualisierung und Spezialisierung der Angebote für den Kunden.

Wie überraschend kommt dieser Richtungswechsel für die traditionelle Banken- und Versicherungsbranche?

Auf diese Veränderungen haben sich die Banken nicht vorbereitet. Und wahrscheinlich wäre die gesamte Branche weiter im Gleichklang vorangegangen: Sie hätte geschaut, was es für neue Möglichkeiten gibt, ein bisschen experimentiert, möglicherweise selbst ein paar Start-ups gegründet, wenn nicht die Start-up- und Entrepreneur-Szene den Finanzdienstleister-Sektor erfasst hätte. Diese Gründer haben sich eben nicht um die vorherrschenden Bankenstrukturen geschert und einfach mal ausprobiert. Ein alter Bekannter ist dabei beispielsweise Paypal, ein Unternehmen, das mittlerweile fast so hoch bewertet wird wie die Deutsche Bank. Und als Kunde macht man plötzlich die Erfahrung, dass die internetbasierten Produkte leicht und einfach funktionieren.

Die Start-up-Szene hat die Branche also in Bewegung gebracht. Welche Rolle wird sie auch zukünftig spielen?

Diese Start-up-Szene ist ja keine Garagengründerszene, die in Karoemden und kurzen Hosen unterwegs ist und mal etwas ausprobiert. Das ist zum Teil eine hochprofessionell auftretende Szene. Beispiel Rocket Internet: Hier existiert im Prinzip eine Start-up-Fabrik, die basierend auf einer Geschäftsidee in einem Zeitraum von 100 Tagen eine Idee, in mehreren Ländern an den Start bringen kann. Davon kann man eine Menge lernen. Ich denke, diese Szene und vor allem die Mechanismen,



die sie anwendet, um Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu testen, werden zukünftig eine wesentliche Rolle spielen. Sie könnten Vorbildcharakter haben für etablierte Unternehmen, auch mal zu überlegen: Ist denn mein langsamer Innovationsprozess – bei dem man nach drei Jahren weiß, ob das Produkt in einem kleinen Zielmarkt besteht – überhaupt noch der richtige in einer Zeit, in der andere das in 100 Tagen wissen. Doch es gilt auch, kritisch zu bleiben, denn nicht immer ist „Start-up“ ein Gütekriterium.

Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf Consulting-Unternehmen, die Banken- und Versicherungen beraten?

Die Nachfrage nach Beratung wird zunehmen, inhaltlich wird sich jedoch einiges ändern. Jetzt stehen bei Banken Fragen im Fokus wie: Auf welche Weise können wir uns schneller im Wettbewerb gegen Fintechs behaupten? Wie können wir Geschäftsmodelle testen? Und vor allem: Wie kann ich den Markt spiegeln oder gar selbst Herausforderungen für die Branche erzeugen? Hier gibt es noch keine Antworten. Diese zu finden liegt auch bei den Consulting-Unternehmen.

Müssen sich die Beratungsunternehmen selbst auf größere Umstrukturierungen einstellen?

Ja, aber das sind Umstrukturierungen in dem Sinne, dass natürlich neue Kompetenzfelder aufgebaut werden müssen. Denn die Berater müssen den Fragen, die kommen, gerecht werden. Das wird aber zu keinen großen Entlassungswellen führen. Jemand, der bis dato viel automatisiert hat, muss nun neue Technologien kennenlernen, mit neuen Wettbewerbsstrukturen umgehen können und die Fähigkeit haben, wie ein Start-up zu denken.

Das heißt, auch die Qualifikationen der Consulting-Mitarbeiter müssen angepasst werden?

Genau. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, die genannten Überlegungen in tragfähige Konzepte umzusetzen. Ein Berater, der gut Prozesse standardisieren kann, braucht nun ein anderes Analyseprofil. Hier ist die Erfahrung im Start-up-Bereich durchaus hilfreich. Outsourcing war bisher ein Riesenthema der Beratungsunternehmen, doch damit kann man nur standardisierte Prozesse abdecken. Jetzt muss man Inhouse Antworten auf Fragen entwickeln, die der Wettbewerber möglichst noch nicht hat. Das ist beratungsintensiv und in den meisten Beratungsunternehmen im Aufbau.

Auch in der Beraterbranche gibt es den Wunsch, mehr Frauen zu rekrutieren. Sehen Sie Aspekte bei der momentanen Entwicklung, die besonders das Interesse von Frauen an der Beraterbranche wecken kann?

Noch nie war es so einfach, eine gute Work-Life-Balance zu erreichen. Das gilt natürlich nicht nur für Frauen. Aber häufig bleiben gewisse Fragen der Work-Life-Balance an Frauen hängen. Durch die immer bessere Vernetzung und die Möglichkeiten, Home-Office und Teilzeittätigkeiten verbinden zu können, wird dieser Ausgleich möglich. Das wird sicher das Interesse von Frauen wecken.

Das Interview führte Julia Hoscislawski.