Expertise
and insight
for the future

Timo Ebbing

The change in the business model and strategic orientation of banks through the influence of Open Banking

Metropolia University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration

Degree Programme in European Business Administration

Bachelor's Thesis

May 10th, 2020

Author	Timo Ebbing
Title	The change in the business model and strategic orientation of banks through the influence of Open Banking
Number of Pages	11
Date	May 11th, 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	European Business Administration
Instructor/Tutor	Oksan Niemi Prof. Dr. Carsten Feldmann, University of Applied Sciences Münster

This paper is a summary of the German bachelor thesis of Timo Ebbing, Metropolia ID 1703813, within the Double Degree Programme in European Business Administration. After consultation between the responsible persons of the University of Applied Sciences Münster and Metropolia University of Applied Sciences it is sufficient to submit a 10-12 page summary together with the complete German thesis.

The content of the thesis is to examine the effects of Open Banking on the business models of banks. The current state of research has been established by a thorough literature review. In the further course of the work, material for empirical evaluation was obtained by conducting various interviews with reputable experts and specialists. This collected material was analysed and evaluated by qualitative content analysis.
The thesis was rated "very good" by Prof.Dr. Feldmann and Colin Schulz from the University of Applied Sciences Münster.

The original and complete Bachelor's thesis in German is appended to this summary.

Keywords	Open Banking, Business model, Innovation

Contents

Glossary

1 Introduction 1

2 Theoretical framework 2

2.1 Open Banking 2
2.2 Business model 4
2.3 Digital Business model 5

3 Research methodology 6

3.1 Guideline-based expert interview 6
3.2 Qualitative content analysis 8

4 Critical reflexion 9

5 Review 11

6 References 12

Appendices

Full German Thesis

Glossary

API	Application Programming Interface
PSD 2	Payment Service Directive II

1 Introduction

„Uber yourself to not get kodak'ed"

This quotation, unknown in its origin but proclaimed in great numbers, is thought-provoking. Superficially, it metaphorizes the displacement of established suppliers from the market, as well as the entry of new competitors. However, reflected analysis shows that completely different business model approaches serve as triggers for the changing market position. On the one hand, there is Kodak's traditional, analogue film business, which has been squeezed out of the market by digital cameras (Hill, Schilling, & Jones, 2016, S. 226). On the other hand, Uber, without owning a single taxi or employing a single driver, is one of the world's most valuable mobility providers (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2017, S. 5).

It is obvious that Uber and Kodak do not face each other in direct competition and substitution, but serve as an example of a development brought about by massive technical progress. Competitive advantages are temporary in this day and age, and in order to maintain competitiveness, companies need to keep abreast of developments on a technical and social level (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2017, S. 6). The banking sector is currently subject to this danger of becoming the next Kodak without adapting and developing new business models (Pertlwieser, 2015, S. 741). Challenges such as high regulation, low interest rates, digitalization and increased competition are putting the banks under pressure (Schuster & Hastenteufel, 2019, S. 58 ff.). The competition does not come from within the bank's own ranks, but from external FinTechs, which is derived from the term "financial technology" (Bramberger, 2019, S. 31). These are young, up-and-coming companies with a high level of technical expertise and low regulatory requirements that compete with banks for the customer interface and market share. In addition, BigTechs such as Google, Amazon, Facebook and Apple, the so-called GAFAs, are also discovering the financial sector for themselves and are bringing financial solutions to the market. This is dangerous in that they have a huge reach and already have a platform in place, which means them to have a very strong customer interface (Helmold & Bryan, 2016, S. 141 pp.).

The revolutionary structural upheaval in the banking industry triggered by the circumstances described above makes it to one of the most interesting and most

intensively followed topics at present (Langen, 2015, S. 18).
In addition to the high degree of topicality, the motivation for an investigation in this area arose primarily from personal practical experience in and around the banking industry and the resulting interest in how one's own professional environment will change in the future. Private, highly frequented use of various banking apps completes the interest in Open Banking.
By researching and analysing academic literature, the state of research in the field of Open Banking with regard to business models and strategic orientation will be made accessible. The research approaches derived from this will be discussed with experts from the field in the form of interviews and subsequently evaluated by means of a content analysis. The aim of the work is to be able to draw conclusions about the direction in which the banking industry will develop and how it can succeed in competing against several opponents at the same time, but in different disciplines (Wolberg, 2014, S. 999).

2 Theoretical framework

2.1 Open Banking

Open banking is a term that has been increasingly used in the recent past (Bramberger, 2019, S. 11). Due to the accumulation in linguistic usage, the reputation of being a buzzword is rushing ahead. Due to its topicality, there is currently no significant definition, but the term is interpreted vaguely (Elsner, 2019). In order to be able to base this work on a definition nevertheless, a separate definition is derived from a description of the features and characteristics that distinguish Open Banking.
Applications that operate according to Open Banking try to develop profitable business models from the disruption of the banking industry (Bramberger, 2019, S. 12). This endeavour is initiated by the fact that banks make their customer data available to third parties in accordance with the DSGVO and both parties, banks and third parties, share API interfaces (Preuß & Schulz, 2019). These APIs are programming interfaces that help to make the banking business more convenient, versatile and user-friendly. The bank acts as a powerstrip in this process (Korschinowski, Conreder, & Schittway, 2017, S. 331). Third parties can use such an interface to access customer data in a controlled environment (Ficht, 2019, S. 83). In the course of Open Banking, the bank is thus

transformed into an access platform for various services that can be used by the customer (Preuß & Schulz, 2019). Individual financial services can also be outsourced. This enables banks to adapt their product portfolio to current market requirements and embed it in third-party applications. In the ideal case, both parties can skim off part of the revenue chain and thus benefit from each other (Bramberger, 2019, S. 18). On the one hand, banks benefit from being able to offer their customers convenient and innovative product solutions within a short period of time thanks to the support provided by third-party providers, while third-party providers can benefit from access to a large customer base, the not-to-be-despised leap of faith on the customer side and support in coping with regulatory requirements (Paxmann & Roßmann, 2015, S. 3). As a definition for the further course of the work can be noted:

> Open Banking describes a platform-based business strategy in which data, processes and business functionalities are made available to various participants in an ecosystem. The participants are banks, customers and third party providers. The services provided include financial services and are provided by both banks and third parties. The focus lies on customer centricity.

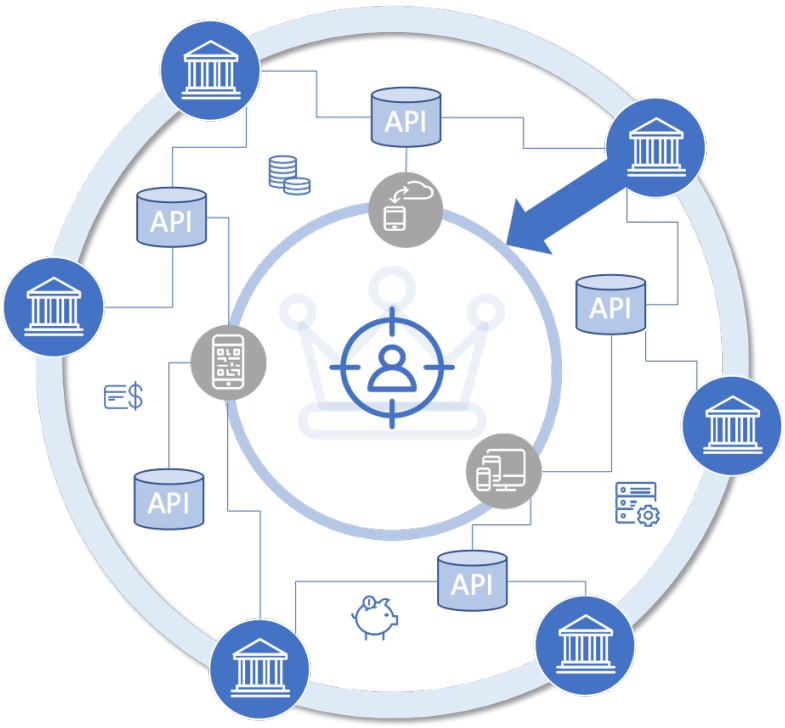


Figure 1: Open banking ecosystem.
Source: Own representation based on (Finbridge, 2019)

An important feature of Open Banking, as can be seen in Figure 1, is its focus on the customer, which means the journey from the first point of contact to the completion of the product. Customer-centric solutions should therefore be developed (Fiore, 2018). The intensified battle for the interface leads to an opening of competition and the classic structures of banking business are broken up (Bramberger, 2019, S. 15) .

2.2 Business model

The term business model is often defined in the relevant literature (Schallmo, 2013, S. 12) . Wirtz (2019) picks out about 40 criteria for classifying business models from definitions commonly found in the literature and bundles them into nine characteristics which, when combined, characterize a business model. Beyond this bundling, Gassmann et al (2017) limit a business model to four core elements. By defining *who the customers are, what is sold, how it is produced and how to generate revenue* they describe the logic behind how a company creates added value for the customer and generates revenue.

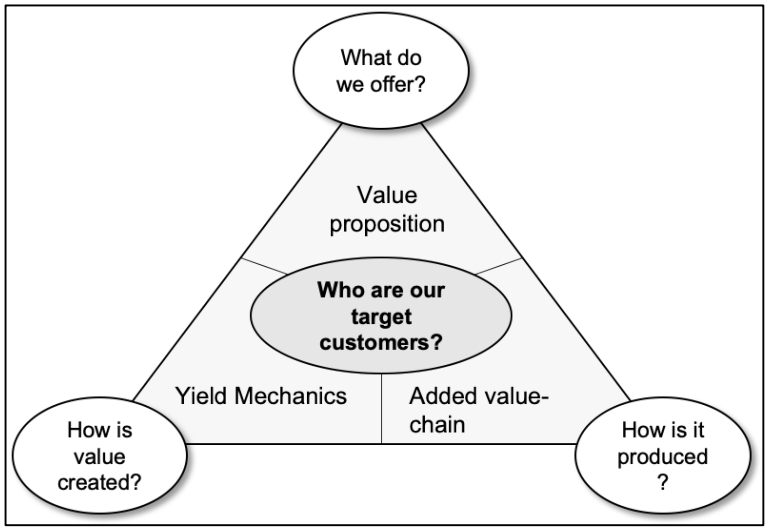


Figure 2: Four dimensions of a business model.
Source: Own representation based on Gassmann et al. (2017)

Gassmann et al (2017) prefer to present their four-dimensional definition as a magic triangle as in Figure 2, since an adjustment at one of the corner points automatically requires an optimization at one of the other two sides as well. The customer is at the centre of the three corner points.

2.3 Digital Business model

In addition to the concretisation of the core elements, business models can also be classified according to their degree of digitisation. Appelfeller and Feldmann (2018) describe a four-step process from the analogue business model to the fully digitised one, visualized in Figure 3.

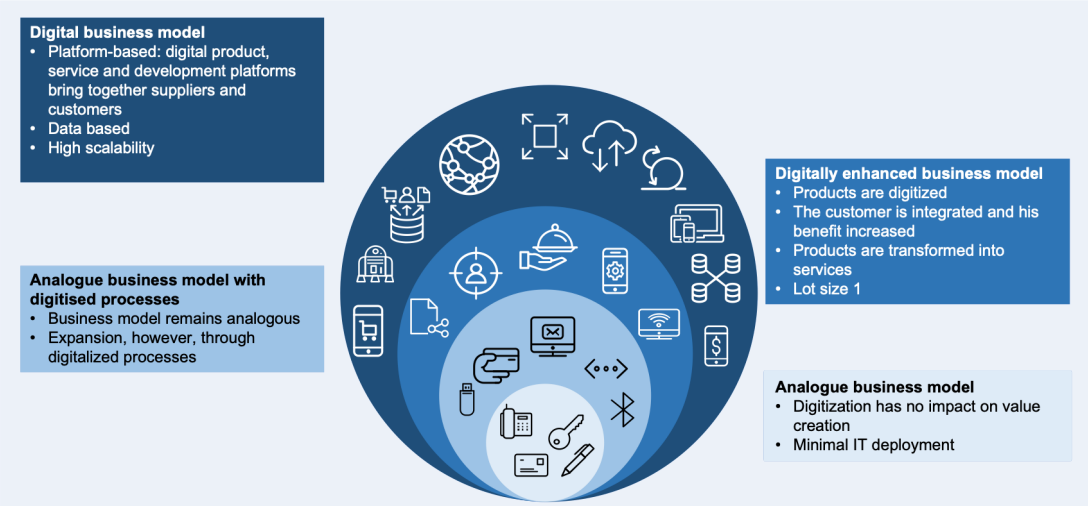


Figure 3: Digitalisierungsgrad von Geschäftsmodellen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Feldmann & Appelfeller, 2018, S. 17

Digitization is having a proportionally increasing influence on the value creation of the respective business model. The support provided by digital processes for the realization of value creation is also constantly increasing. The highlight of this development is the completely digital business model. The degree of digitization has progressed so far that the business model could no longer be implemented without digital functionalities. It can be differentiated between platform-based and data-driven business approaches and is characterized by high scalability (Feldmann & Appelfeller, 2018, S. 175). Platform-based business models are characterized by bringing producers and consumers together digitally in an ecosystem by providing an interface. The provider of the platform is responsible for providing the interface, while the platform owner is responsible for governance (Van Alstyne, Parker, & Choudray, 2016, S. 23). Data-driven business models are characterized by the fact that companies use existing, complex data sets, often referred to as the new oil, and consequently optimize, expand or even completely redesign their business model (Hecker, Koch, Heydecke, & Werkmeister, 2016, S. 22).

3 Research methodology

In order to investigate the research topics, qualitative social research approaches are applied by conducting guideline-based expert interviews and evaluating them by applying a qualitative content analysis (Bogner, Littig, & Menz, Interviews mit Experten - eine praxisorientierte Einführung, 2014, S. 1).

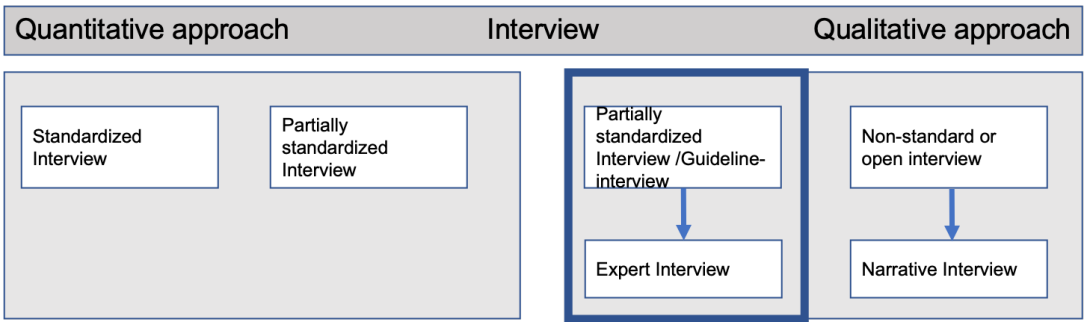


Figure 4: Placement of expert interviews in research.
Source: Own representation based on Universität Oldenburg, 2019

Qualitative social research is characterized by describing facts from the inside outfrom the perspective of the persons involved (Flick, Qualitative Forschung, 2000, S. 14). Qualitative social research is based on an understanding of truth that is based on dialogue and consensus theory, and the survey is carried out using non-standardised procedures, while the evaluation of the data is interpretative. In quantitative research, on the other hand, the survey is standardised and the evaluation is statistical (Mayer, 2013, S. 26).

3.1 Guideline-based expert interview

The selection of the qualitative survey method of the guideline-based expert interview is based on the expectation that the characterising open design of the interview situation will allow the views of the interviewees to unfold in more detail compared to the application of a quantitative method such as the standardised interview form or a questionnaire (Flick, 2015, S. 194).

Guideline-based interviews can be differentiated into numerous forms. Flick (2015) highlights the following types in this context:

1. Focused interview
2. Semi-standardised interview
3. Problem Centered Interview
4. Expert Interview
5. Ethnographic interview

Expert interviews allow a high density in data collection compared to other economically and temporally much more time-consuming collection methods (Bogner & Littig, Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2005, S. 7). In the course of the interview, the interviewee is focused on less as a (whole) person than in his or her capacity as an expert for a specific field of action (Flick, Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung, 2015, S. 214). The aim is to be able to draw on the specific knowledge relevant to the subject and field of activity of an actor. The interviewee acquires this knowledge and justifies his status as an expert through technical, process and interpretative knowledge relating to his specific professional or occupational field of action (Bogner & Littig, Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2005, S. 46). The expert can be regarded as a crystallisation point and thus as representative of a large number of actors to be interviewed (Bogner & Littig, Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2005, S. 7). The consulted experts and their professional background are listed in Table 1.

Name, First name **Date** **Duration**	**Current professional position**
Rosset, Christophe 15.01.2020 00:35:40	Manager at Accenture GmbH in the area of Strategy Consulting Financial Services
Freyer, Peter 22.01.2020 00:23:50	Sales manager in the digital corporate customer business of the DZ Bank (Central Institute of German Genossenschaftsbanken)
Menzel, Carsten 24.01.2020 00:56:20	Director of the Corporate Clients Division, authorised signatory and member of the extended management of VR Bank Westmünsterland eG, Germany
Küster, Tilo 29.01.2020	Manager at Accenture GmbH in the area of Management Consulting Financial Services

00:40:53	
Nolte, Karoline 05.02.2020 00:30:41	Business Development & Innovation Manager at comdirect bank AG
Betz, Christian 06.02.2020 00:50:49	Research Associate and PhD Candidate at Business Engineering Institute St. Gallen AG
Grögeder, Achim 19.02.2020 00:35:32	Director IT Organization and Services of Kreissparkasse Heilbronn, Germany

Table 1: Interviewed experts

There are various reasons why expert interviews are conducted on the basis of guidelines. For example, a guideline-supported interview does justice to the status of the expert as well as the limited thematic interest of the interviewer. Intensive groundwork in preparing the guidelines prevents the interviewer from being professionally incompetent in the context of the interview. In addition, the guide serves as an orientation to avoid getting lost in irrelevant topics during the interview. Although it may sound contradictory, the guide ensures the openness and fluidity of the interview, as the thematic expertise gained in the preparation phase enables the interviewer to conduct the interview in a relaxed and unbureaucratic manner (Bogner & Littig, Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2005, S. 77). The focus is on getting the interviewees to talk and not to understand the guide as a script of conversation (Bogner, Littig, & Menz, Interviews mit Experten - eine praxisorientierte Einführung, 2014, S. 28) .

3.2 Qualitative content analysis

The qualitative content analysis used in this thesis is characterized by a structured and rule-based approach. As a consequence, the interpretation as well as the analysis of the collected data material follows a defined procedure (Kuckartz, 2018, S. 52).

While Mayring (2015) lists eight different methods of qualitative content analysis, Kuckartz (2018) distinguishes three different variants: The content structuring, the evaluative and the type-forming content analysis. The data verbally obtained in the interviews are evaluated by means of a content-structuring qualitative content analysis. The basic idea of every content analysis procedure is to extract content information from

the interview transcriptions, transform them into a suitable format and process them further (Gläser & Laudel, 2009, S. 197). The aim of structuring content analysis is to filter out a structure from the collected data material in order to show the experts' assessments exploratively to deductively, in advance of the analysis, defined dimensions. A category system reflects the dimensions of the investigation as deductive categories and thus provides an overview of the abstract text material. The clear assignment of the text material to the respective categories is made possible by a fixed definition and delimitation of the categories in the form of a coding guideline. Thus, the deductive categories take on a significant role with regard to the content evaluation of the interviews. Furthermore, it is necessary to develop inductive subcategories to the previously defined main categories in the course of the analysis. In the second assignment process, text passages that are assigned to the previously defined categories are assigned to new inductively developed subcategories. This process step is made possible by changing perspectives on the data material, examination of the objects of research, as well as advancing knowledge (Kuckartz, 2018, S. 101).

4 Critical reflexion

In order to critically reflect on the research methods used in the thesis, various quality criteria are applied. However, since the application of classical criteria is often questioned with regard to qualitative research, new quality criteria to be defined are required for the assessment of the results (Mayring P. , 2002, S. 140). The transfer of quality criteria of quantitative research is not target-oriented, since it is unclear how subjective views are reliably determined and also the formulation of statements with sufficient validity on the topic to draw on the original meaning of reliability and validity is not clearly defined (Flick, Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, 2010, S. 396). Instead, Glaser and Strauss (1999) recommend that the way data is collected and the way qualitative analyses are read should be taken as a guide, and thus assessment criteria should be used, the basis of which implies an assessment of the general characteristics of social research. Methodologically appropriate criteria must be taken into account. To meet this requirement, Mayring (2002) suggests six general quality criteria. The specific and methodological procedure is examined in the procedure documentation. The aim is to present the research process in a comprehensible manner. This concerns the

preliminary understanding, the analysis instruments, the survey and the evaluation. This criterion is fulfilled by the development of the research agenda by means of systematic literature research and the documentation of the survey and evaluation. A step-by-step, sequential analysis procedure describes the aspect of compliance with the rules. It must be possible to modify the analysis procedure by means of an open design if there is insufficient proximity to the research object. The qualitative content analysis, supported by the computer-aided evaluation, is a structured and rule-guided procedure. Thus this criterion is also considered to be fulfilled. The same applies to the proximity to the object. The research deals with a real problem, is located close to the everyday world, pursues the goal of obtaining results for those affected and thus leads to a convergence of interests. The fact that the research questions are also of great relevance to the interviewees and that there is a consistently high level of interest in the delivery of the finished work reinforces the fulfilment of this criterion. The possibility of asking questions during the interview as well as the good exchange and the presentation of the transcription with the possibility of correction by the interview partners ensures that they are reflected in the core statements developed and pays off in the fulfilment of communicative validation. The argumentative interpretation validation describes the necessity of adequate prior understanding and a theory-based interpretation. This criterion is also met by thematically addressing the research area as well as by asking questions in the course of the interview and the respective audio recordings. The criterion of triangulation means that several approaches, methods and data sources should be used to answer the research questions. This criterion is not fully met because, although the different experts examine different perspectives, in the end no different survey methods were used (Mayring P. , 2002, S. 144).

The use of qualitative methods should be viewed critically in that the evaluation is based on interpretation and, as a rule, no fully objective results can be achieved. In order to achieve objectively measurable results, qualitative research can serve as a source for identifying further quantitative research approaches (Kuckartz, 2018, S. 217). Although the theoretical minimum number of interview partners was exceeded, and despite the achieved diversification in sampling, a higher number of interview partners would have had a positive effect on the significance of the research.

5 Review

The aim of the thesis was to show the banking industry a way to maintain its right to exist and its competitive position in an increasingly digital and networked environment. To this end, the current state of research was initially compiled with the help of a systematic literature review. The gaps in the research derived from this work were investigated with the help of expert interviews and then evaluated with the help of a qualitative content analysis.

With regard to the objects of research, it can be concluded that the survey has yielded important findings. The business model of the banks is supplemented by two further components. In addition to *who the customers are, what is sold, how to produce it and how to realize a profit*, in the future the question will be *with whom and with whose data?* The resulting opening of the banks, which is necessary for the preservation of their existence, requires the bundling of common strengths in order to create value for all parties without making one of the ecosystem participants obsolete. It is important to clearly define responsibilities and duties. In order to maintain the interface with the customer and remain relevant for him, it will be critical for banks to specialise their advisory services in the future and to further expand the customer trust that currently still exists and to preserve it as a competitive advantage. The advisor's handling and use of technological and intelligent support will be decisive in this respect. In order to create an innovation-friendly environment, a change in the mindset of banks is becoming apparent as indispensable. The effect of such a change of mindset is more openness and a greater willingness to take risks, which can be translated into the provision of capital for investments in new technologies and the renewal of the IT infrastructure.

Further research approaches are based on quantifying the qualitative findings of this work. The legal framework of a cooperation and a technically and professionally precisely outlined guideline for a further developed implementation of PSD 2 beyond the minimum standard serve as a further research approach due to the untapped potential. The same applies to a study to determine the training parameters and hiring criteria of a bank that need to be changed in order to initiate a change in culture and mindset during the recruitment process. A further individual approach for banks is to develop a guideline or a procedure that enables a bank to validate its strengths and weaknesses in order to determine and classify a suitable strategic orientation in an ecosystem and other strategic growth areas.

6 References

Bogner, A., & Littig, B. (2005). *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung.* WIesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten - eine praxisorientierte Einführung.* (P. D. Bohnsack, D. C. Lüders, P. D. Reichertz, & P. D. Flick, Eds.) Wiesbaden: Springer VS.

Bramberger, M. (2019). *Open Banking - Neuausrichtung europäischer Finanzinstitute.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Elsner, D. (2019, August 16). *Was Open Banking für das klassische Bankgeschäft bedeutet*. Retrieved 31. Januar 2020, from https://www.capital.de/wirtschaft-politik/was-open-banking-fuer-das-klassische-bankgeschaeft-bedeutet?article_onepage=true

Feldmann, C., & Appelfeller, W. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung.* Berlin: Springer.

Ficht, S. (2019, Oktober). Von Open Banking zu Open X. *World FinTech Report 2019*, pp. 82-85.

Finbridge. (2019, September 24). *Open Banking: Chance oder Gefahr für Banken?* Retrieved März 2020, from https://www.finbridge.de/aktuelles/2019/9/24/open-banking-chance-oder-gefahr-fr-banken

Fiore, V. (2018, April 17). *PSD2 und Open Banking: Was wird nun aus den Banken?* Retrieved 2. Februar 2020, from https://www.der-bank-blog.de/psd2-open-banking/strategie/32969/

Flick, U. (2000). *Qualitative Forschung.* Rheinbek bei Hamburg: Rowholt Taschenbuch Verlag GmbH.

Flick, U. (2015). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (Vol. 6). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In G. Mey, & K. Mruck, *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 396-407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (Vol. 2). München: Carl Hanser Verlang.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung.* Bern: Huber.

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hecker, D., Koch, D. J., Heydecke, J., & Werkmeister, C. (2016, Juni). Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille. *Wirtschaftsinformatik & Management*(6), 20-29.

Helmold, M., & Bryan, T. (2016). *Lieferantenmanagement 2030 - Wertschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management - An Integrated Approach.* Boston: Cengage Learning.

Korschinowski, S., Conreder, C., & Schittway, S. (2017). API-Banking und PSD2: „Steckdosenleiste“ für FinTechs. In R. Smolinski, M. Gerdes, & M. B. Siejka, *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche* (pp. 317-334). Wiesbaden: SpringerGabler.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Vol. 4). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Langen, R. (2015). *Finanzierungschancen trotz Bankenkrise.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Mayer, H. O. (2013). *Interviews und schriftliche Befragung - Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (Vol. 6). München: Oldenburg Verlag.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Vol. 5). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Paxmann, S., & Roßmann, S. (2015, Dezember). Digital Banking - die Evolution der FinTechs. *bank und markt*(12), pp. 32-37.

Pertlwieser, M. (2015). Innovationsstrategie im digitalen Zeitalter – das Beispiel einer Großbank. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*(15), 740-743.

Preuß, C., & Schulz, H. (2019, September 24). *Open Banking: Chance oder Gefahr für Banken?* Retrieved 2. Februar 2020, from https://static1.squarespace.com/static/54f9ea6be4b0251d5319ad8b/t/5d88d00aafbf967154bb2317/1569247250547/2019-09+Preu%C3%9F%2BSchulz+-+Open+Banking+Chance+oder+Gefahr+f%C3%BCr+Banken.pdf

Schallmo, D. R. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren.* Berlin: SpringerGabler.

Schuster, H., & Hastenteufel, J. (2019). *Die Bankenbranche im Wandel - Status Quo und Herausforderungen* (Vol. 2). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Terliesner, S. (2016). Wie Institute Ihre Zukunft sichern können. *Bankmagazin*(2+3), 12-18.

Universität Oldenburg. (2019, April 5). *Konzepte und Definitionen im Modul Das Experteninterview*. Retrieved 26. Februar 2020, from https://viles.uni-oldenburg.de/navtest/viles0/kapitel02_Ausgew~aehlte~~lMethoden~~lder~~lDatenerhebung/modul02_Das~~lExperteninterview/ebene01_Konzepte~~lund~~lDefinitionen/02__02__01__01.php3

Van Alstyne, M., Parker, G., & Choudray, S. (2016). Plattform statt Pipeline. *Harvard Business Review*(6), 22-31.

Wirtz, B. W. (2019). *Digital Business Models - Concepts, Models, and the Alphabet Case Stud.* Wiesbaden: Springer.

Wolberg, H.-B. (2014). Aufgaben einer genossenschaftlichen Zentralbank im Wandel der Zeit. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 999.

FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Die Veränderung des Geschäftsmodells und der strategischen Ausrichtung von Banken durch den Einfluss von Open Banking

Bachelorarbeit
im Studiengang
Bachelor EBP mit Praxissemester

vorgelegt von:	Timo Ebbing
Matrikelnummer:	902235
Erstprüfer:	Prof. Dr. rer. pol. Carsten Feldmann
Zweitprüfer:	Colin Schulz M.Sc.
Abgabedatum:	16.03.2020

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

Abbildungsverzeichnis III

Tabellenverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

1 Einleitung 1

2 Literaturanalyse 3

2.1 Definition des Untersuchungsumfangs 4

2.2 Konzeptualisierung der Thematik 4

2.3 Literaturrecherche 5

2.4 Literaturanalyse 6

2.5 Stand der Forschung und Ableitung der Forschungslücke 7

3 Forschungsmethodik 9

3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview 9

3.2 Qualitative Inhaltsanalyse 11

4 Theoretische Grundlagen 12

4.1 Die Bankenbranche 12

4.1.1 Erläuterung des Bankensystems in Deutschland 12

4.1.2 Ertragslage 13

4.2 Geschäftsmodell 17

4.2.1 Begriffsdefinition 17

4.2.2 Digitale Geschäftsmodelle 18

4.2.2 Klassisches Geschäftsmodell von Banken 19

4.2.3 Geschäftsmodellinnovation 21

4.3 Open Banking 21

4.3.1 Begriffsdefinition 21

4.3.2 Produktbeispiele aus der Praxis 23

4.4 Payment Services Directive 2 25
4.4.1 Begriffserläuterung 25
4.4.2 Auswirkung der PSD 2 auf digitale Geschäftsmodelle 26

5 Design der empirischen Erhebung 27

5.1 Interviewleitfaden 27

5.2 Auswahl und Vorstellung der Experten 28

5.3 Durchführung der Interviews 30

6 Ergebnisse der Empirie 32

6.1 Verständnis Open Banking 32

6.2 Umsetzung PSD 2 33

6.3 Chancen und Nutzen durch Open Banking 34

6.4 Kooperation mit Drittanbietern 35

6.5 Treiber für Open Banking 37

6.6 Herausforderungen auf dem Weg zum Open Banking 38

6.7 Die Bank der Zukunft 38

6.8 Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Open Banking 40

7 Schlussbetrachtung 42

7.1 Kritische Reflexion 42

7.2 Fazit 43

Anhang 45

Literaturverzeichnis 87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen Literaturrecherche 4
Abbildung 2: Einordnung in die Taxonomie nach Cooper 4
Abbildung 3: Verortung von Experteninterviews in der Forschung 9
Abbildung 4: Entwicklung der Zinsspanne in % 14
Abbildung 5: Entwicklung CIR in % 15
Abbildung 6: Eigenkapitalrentabilität in % 16
Abbildung 7: Vier Dimensionen eines Geschäftsmodells 17
Abbildung 8: Digitalisierungsgrad von Geschäftsmodellen 18
Abbildung 9: Intermediärsrolle einer Bank 19
Abbildung 10: Einordnung der Banken in Gassmann et al. 2009 20
Abbildung 11: Open Banking Ökosystem 23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Identifizierte Schlagwörter 5
Tabelle 2: Dokumentation Literaturrecherche 6
Tabelle 3: Übersicht der Interviewpartner 29
Tabelle 4: Kategoriensystem 31

Abkürzungsverzeichnis

PSD 2	Payment Services Directive 2
KWG	Kreditwesengesetz
NFC	Near Field Communication
API	Application Programming Interface
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Währungsraum
GAFA	Google, Amazon, Facebook, Apple
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
CIR	Cost-Income-Ratio

Gender-Erklärung

Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit für personenbezogene Begriffe das generische Maskulin verwendet. Dies intendiert gleichermaßen Personen jeglichen Geschlechts und ist nicht als diskriminierend, sondern als geschlechtsunabhängig zu verstehen.

1 Einleitung

„Uber yourself to not get kodak'ed"[1]

Dieses in seinem Ursprung unbekannte aber zuhauf proklamierte Zitat regt zum Nachdenken an. Oberflächlich betrachtet metaphorisiert es die Verdrängung etablierter Anbieter vom Markt, sowie den Eintritt neuer Wettbewerber. Durch reflektierte Analyse fällt jedoch auf, dass als Auslöser der sich verändernden Marktposition vollkommen unterschiedliche Geschäftsmodellansätze dienen. Auf der einen Seite das klassische, analoge Filmgeschäft Kodaks, welches durch die Digitalkamera vom Markt verdrängt wurde.[2] Auf der anderen Seite Uber, ohne den Besitz eines einzigen Taxis oder der Anstellung eines einzigen Fahrers, einer der weltvollsten Mobilitätsanbieter der Welt.[3]

Es liegt auf der Hand, dass Uber und Kodak nicht in direkter Konkurrenz und Substitution zueinanderstehen, sondern als Beispiel einer durch massiven technischen Fortschritt hervorgerufenen Entwicklung dienen. Wettbewerbsvorteile sind im heutigen Zeitalter temporär und bedingen von Unternehmen zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit, fortlaufend die Entwicklungen auf technischer und gesellschaftlicher Ebene zu beachten.[4] Dieser Gefahr, ohne Anpassung und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle der nächste *Kodak* zu werden, unterliegt gegenwärtig die Bankenbrache.[5] Herausforderungen wie hohe Regulatorik, Niedrigzinsumfeld, Digitalisierung und gestiegene Konkurrenz setzen den Banken zu.[6] Die Konkurrenz entstammt dabei nicht etwa aus den eigenen Reihen, sondern durch externe FinTechs, begrifflich hergeleitet von „Finanztechnologie".[7] Dabei handelt es sich um junge, aufstrebende Unternehmen, die mit hoher technischer Expertise und geringen regulatorischen Auflagen den Kreditinstituten[8] die Kundenschnittstelle streitig machen und um Marktanteile buhlen.[9] Darüber

[1] Unbekannt
[2] Vgl. Hill, Schilling, & Jones, 2016, S. 226
[3] Vgl. Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2017, S. 5
[4] Ebd. S.6
[5] Vgl. Pertlwieser, 2015, S.741
[6] Vgl. Schuster & Hastenteufel, 2019, S. 58 ff.
[7] Vgl. Bramberger, 2019, S. 31
[8] Im Verlauf der Arbeit werden Bank und Kreditinstitut synonym verwendet
[9] Vgl. Terliesner, 2016, S. 13

hinaus entdecken auch BigTechs, wie unter anderem Google, Amazon, Facebook und Apple, die sogenannten *GAFAs,* die Finanzbranche für sich und bringen Finanzlösungen an den Markt. Dies ist dahingehend gefährlich, da sie durch ihre enorme Reichweite und dem bereits Vorhandensein einer Plattform die Kundenschnittstelle sehr stark besetzen.[10]

Der durch die zuvor geschilderten Umstände ausgelöste revolutionäre Strukturumbruch in der Bankenbrache macht diese gegenwärtig zu einem der interessantesten und am intensivsten nachzuverfolgenden Themenbereiche.[11]

Neben der hohen Aktualität entstand die Motivation zu einer Untersuchung in diesem Bereich vor allem durch persönliche Praxiserfahrung in und rund um die Bankenbranche und dem daraus entstehenden Interesse, wie sich das eigene berufliche Umfeld in Zukunft verändern wird. Private, hoch frequentierte Nutzung verschiedener Banking-Apps rundet das Interesse an *Open Banking* ab.

Durch eine Recherche und Analyse wissenschaftlicher Literatur soll der Forschungsstand im Bereich Open Banking mit Bezug auf Geschäftsmodelle und strategischer Ausrichtung erschlossen werden. Die daraus abgeleiteten Forschungsansätze werden mit Experten aus der Praxis in Interviewform erörtert und im Anschluss durch eine Inhaltsanalyse ausgewertet. Ziel der Arbeit ist, Rückschlüsse ziehen zu können, in welche Richtung sich die Bankenbranche entwickeln wird und wie es ihr gelingen kann, sich dem „Wettkampf gegen mehrere Gegner gleichzeitig, und zwar in unterschiedlichen Disziplinen“[12], zu stellen.

[10] Vgl. Helmold & Bryan, 2016, S. 141 ff.
[11] Vgl. Langen, 2015, S. 18 ff.
[12] Vgl. Wolberg, 2014, S. 999

2 Literaturanalyse

Es ist obligatorisch zu Beginn einer wissenschaftlichen Arbeit den gegenwärtigen Forschungsstand zu ermitteln, um daraus resultierend Ansätze zur Weiterentwicklung zu identifizieren.[13]

Töpfer (2012) beschreibt verschiedene Schritte auf dem Weg hin zu einem durchdachten Vorgehen.[14] Mithilfe der Lektüre eines *Springer Essentials*[15], zeitnah zuvor veröffentlicht, und unter Einbezug der persönlichen Praxiserfahrung zum Thema Open Banking, wird als Basis für eine *systematische Literaturrecherche* ein erster Wissensstand erworben, um das Themengebiet einzugrenzen.[16] Die Entscheidung zur Anwendung eines systematischen Vorgehens bei der Literaturrecherche gegenüber der *Schneeballmethode*[17] erfolgt durch den Mehrwert, deutlich spezifischer vorgehen zu können.[18] Zudem sind die Ergebnisse einer systematischen Recherche reproduzierbar.[19] Als besonders praktikabel kristallisiert sich nach Abwägung verschiedener Optionen die Methodik von vom Brocke et al. (2009)[20] heraus. Diese Methode besitzt gegenüber anderen systematischen Methoden, wie dem hermeneutischen Ansatz von Boell und Cecez-Kecmanovic (2014),[21] den Vorteil, dass der Suchprozess im Vorhinein strukturiert wird und so der Anteil irrelevanter Literatur reduziert wird. Beim Vorgehen Boells und Cecez-Kecmanovic‘ hingegen ist nicht eindeutig, ob die recherchierten Artikel für den Forschungsgegenstand von Relevanz sind.[22] Somit eignet sich das Vorgehen vom Brockes et al. (2009) besser für die vorliegende Forschung. Das Vorgehen gliedert sich in fünf Schritte, die im Folgenden ausgeführt werden.

[13] Vgl. Töpfer, 2012, S. 368
[14] Ebd, S. 369 ff.
[15] Vom SpringerVerlag veröffentlichte Bücher im Kurzformat mit geprüftem Expertenwissen, in diesem Fall: Bramberger, 2019
[16] Grob: Auswirkungen von Open Banking
[17] Vgl. Disterer, 2014, S. 70 ff.
[18] Vgl. Töpfer, 2012, S. 370
[19] Vgl. Okoli, 2015, S. 880
[20] Vom Brocke, et al., 2009
[21] Boell & Cecez-Kecmanovic, 2014
[22] Ebd.

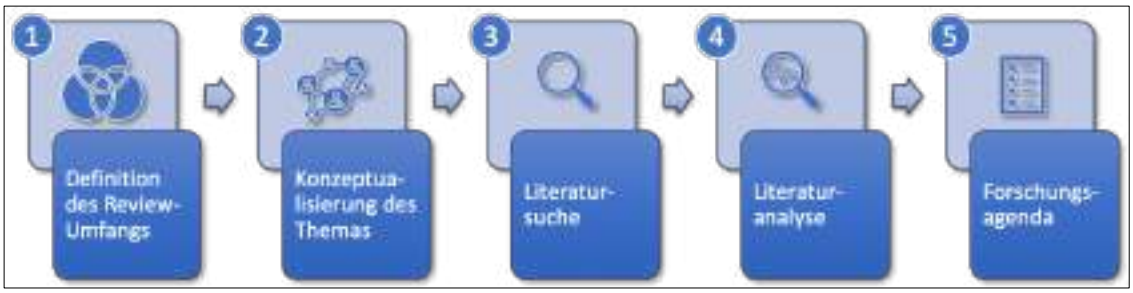


Abbildung 1: Vorgehen Literaturrecherche. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an vom Brocke et al., 2009

2.1 Definition des Untersuchungsumfangs

Zur Definition des Untersuchungsumfangs empfehlen vom Brocke et al. (2009) die Anwendung der *Taxonomie nach Cooper*[23].

Diese gliedert sich in sechs verschiedene Eigenschaften mit unterschiedlichen Ausprägungen. Durch klassifizieren der Literatursuche nach jenem Schema gelingt es, den Umfang der Literaturrecherche zu bestimmen. Die verschiedenen Eigenschaften der Taxonomie wurden hinreichend in dem der Thesis vorgelagerten Transfermodul erläutert.[24] Die für die zugrundeliegende Literaturrecherche gewählte Eigenschaft ist in der Grafik dunkelblau hinterlegt.

Eigenschaft	Ausprägung			
Fokus	Ergebnisse	Theorien	Methoden	Anwendung
Ziele	Integration	Kritisieren		Herausforderung
Perspektive	Neutrale Darstellung		Einnahme einer Person	
Abdeckung	vollständig	vollständig selektiv	zentral	repräsentativ
Organisation	historisch	konzeptionell		methodisch
Zielgruppe	Fachleute	Wissenschaft	Praxis	Öffentlichkeit

Abbildung 2: Einordnung in die Taxonomie nach Cooper. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cooper, 1988

2.2 Konzeptualisierung der Thematik

Aus der grundlegenden thematischen Auseinandersetzung heraus werden relevante Schlagwörter identifiziert und in Suchterme verarbeitet. Durch Verwendung von Synonymen sowie in der Datenbanksuche gängigen Trunkierungen[25] entsteht für die Anwendung in der Recherche folgende Schlagwortliste.

[23] Cooper, 1988
[24] Ebbing, 2019
[25] Pianos & Krüger, 2014, S. 37

Kontext Open Banking		Kontext Geschäftsmodell	
Open Banking		Geschäftsmodell*	Business model*
API Banking		Plattform*	Platform*
Banking 4.0	A N D	Datengetrieben	Data-driven
Digital Banking		Wettbewerb	Competition
		Drittanbieter	Third-party-provider
		Strategie	Strategy
		Innovation	
		PSD2	
		Substitution	
		Disruption	
		FinTech*	

Tabelle 1: Identifizierte Schlagwörter. Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Literaturrecherche

Nach Webster und Watson (2002) umfasst eine Literaturrecherche die Abfrage wissenschaftlicher Datenbanken mit Hilfe von Schlagwörtern sowie die Rückwärts- oder Vorwärtssuche auf Grundlage relevanter Artikel.[26] Während bei einer Rückwärtssuche die Referenzen der identifizierten Artikel aus der Datenbanksuche überprüft werden, überprüft eine Vorwärtssuche zusätzliche Quellen, welche die relevanten Artikel zitiert haben.[27]

Durch verknüpfende Verarbeitung der Schlagwörter mithilfe boolescher Operatoren[28] in den Suchterm *(„Open Banking“ OR „API Banking“ OR „Banking 4.0“ OR „Digital Banking“) AND (Geschäftsmodell*/business model* OR Innovation* OR Plattform/platform* OR Wettbewerb*/Competition OR Drittanbieter/Third-party-provider OR datengetrieben/data-driven OR Strategie/y OR PSD2 OR Substitution OR FinTech* OR Disruption)* wird in den wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken *EBSCO Host, WISO, ScienceDirect sowie EconBiz* in deutscher und englischer Sprache nach im Volltext vorhandenen Fachartikeln gesucht. Diese werden anschließend durch datenbankspezifische Restriktionen wie beispielsweise der Begrenzung auf *Abstract & Title* (WISO) sowie persönlicher Relevanzbewertung durch Gegenlesen des Abstracts auf eine geringere Anzahl reduziert. Die Anzahl vier verwendeter Datenbanken geht dabei über das empfohlene Mindestmaß von zwei Datenbanken hinaus.[29]

[26] Vgl. Webster & Watson, 2002, S. 16
[27] Vgl. Levy & Ellis, 2006, S. 190
[28] Vgl. Pianos & Krüger, 2014, S. 39 ff.
[29] Vgl. Ebd., S. 21

Recherchiert wird vorzugsweise nach Artikeln aus Fachzeitschriften, da diese den gegenwärtigen Status Quo und die Anwendung in der Praxis sehr aktuell darstellen.[30] Um einen hohen Qualitätsstandard der gefundenen Artikel sicherzustellen, werden in der Datenbanksuche ausschließlich Artikel berücksichtigt, welche einem *Peer-Review-Verfahren*[31] unterzogen wurden. Beschränkt wird die Suche auf Artikel, deren Veröffentlichung frühestens ins Jahr 2007 zurückfällt, da sich die Bankenbranche seit diesem Jahr in einer Phase der Neuordnung befindet.[32]

Datenbank	Anzahl Treffer	Restriktion	Anzahl Treffer	Davon für relevant befunden	Vor- & Rückwärtssuche
EBSCO Host	380	AB Abstract or author-supplied Abstract	102	14	4
WISO	41	Abstract & Title	33	9	
Science Direct	93	Keyword „Open Banking“	38	7	
EconBiz	26	Titel & Thema	8	3	
Insgesamt	**479**		**181**	**33**	**37**

Tabelle 2: Dokumentation Literaturrecherche. Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt wurden nach Berücksichtigung aller Restriktionen 33 Artikel als relevant identifiziert. Auf Grundlage der identifizierten Artikel wurde eine Vorwärts- und Rückwärtssuche durchgeführt, um schlussendlich zu 37 relevanten Artikeln zu gelangen.

2.4 Literaturanalyse

Die relevant erachteten Artikel werden anhand einer Konzeptmatrix nach Webster und Watson (2002)[33] inhaltlich analysiert. Dabei werden die Texte zu festgelegten Konzepten inhaltlich untersucht und klassifiziert. In dem Zuge sollen Abdeckungen und weniger erschlossene Forschungsbereiche visuell erkenntlich gemacht werden. Die Parameter der in Anhang A befindlichen Matrix beziehen sich auf *Open Banking*, die *PSD 2-Richtlinie*, welche gemeinhin als Anstoß für die Öffnung der Banken gilt,[34] sowie den Betrachtungsgegenstand der *Geschäftsmodelle*. Beleuchtet werden soll dabei, inwiefern die Literatur die

[30] Vgl. Pianos & Krüger, 2014, S. 7
[31] Durch unabhängige Gutachter aus dem gleichen Fachgebiet geprüft
[32] Vgl. Rudolph, 2013, S.478
[33] Webster & Watson, 2002
[34] Vgl. Mai, 2018, S.1

Herausforderungen und Ursachen, aber auch die Chancen und Risiken der Entwicklung hin zum Open Banking erfasst.

2.5 Stand der Forschung und Ableitung der Forschungslücke

Das Themengebiet *Open Banking* erfährt aufgrund der Aktualität gegenwärtig in der Praxis viel Aufmerksamkeit. Auffallend ist, dass entgegen der persönlichen, präsenten Wahrnehmung und der Erwartung einer hohen Artikelanzahl, wissenschaftliche Veröffentlichungen zum Themenbereich in der Literatur nur in geringem Maße vorhanden sind. Dass entgegen zahlreicher Blog-Beiträge und Online-Artikel[35] verhältnismäßig wenig begutachtete Artikel verfügbar sind, deutet auf ein junges Forschungsgebiet hin.

Die Ergebnisse der Recherche sind sehr heterogen und schwer miteinander vergleichbar. Die Artikel aus WISO zeichnen sich für gewöhnlich durch hohe Praxisnähe aus,[36] während Artikel aus den weiteren Datenbanken empirischer ausgerichtet sind und somit andere, zumeist quantitative Ergebnisse hervorbringen.[37]

Konsens herrscht in der Literatur, dass Banken die FinTechs und andere Drittanbieter nach anfänglicher Skepsis mittlerweile als Partner für Kooperationen anerkennen.[38] Diese Erkenntnis ist notwendig, damit Open Banking über den derzeitigen Stand der Unreife hinauskommt.[39] Gleiches gilt für die Erkenntnis, dass Banken untereinander durch Open Banking kollaborieren könnten, ohne eine Fusion einzugehen.[40] Jedoch wird in der Literatur nur oberflächlich angekratzt, wie Kooperationen zu gestalten sind und auf die Umsetzung welcher Erfolgsfaktoren und Maßnahmen es für Banken ankommen wird. Ursache dafür ist, dass Artikel mit Bezug auf den in dieser Arbeit vorzugsweise betrachteten deutschen Raum nicht nur sehr rar vorhanden sind, sondern im Gegenteil, sich häufig auf die Entstehung von Banking-Plattformen in anderen Ländern beziehen.[41] Die theoretische Umsetzung ist in diesen Artikeln ausführlich beschrieben, jedoch unterliegt Deutschland einer anderen Regulatorik, Umwelt und Kultur, sodass die Artikel im Kontext dieser Arbeit wenig aufschlussreich sind. Somit stellt sich die Frage, wie

[35] Der Bank Blog, 2020
[36] Röckemann & Schiereck, 2015; Astore, 2019; Strucken & Drummer, 2019; Ficht, 2019; Hamacher, 2019
[37] Durkin, O'Donnel, Mullholland, & Crowe, 2017; Ozdemir & Trott, 2008
[38] Paxmann & Roßmann, 2015; Ficht, 2019; Mention, 2019; Arner, Barberis, & Buckley, 2017
[39] Vgl. Ficht, 2019
[40] Vgl. Brühl & Krahnen, 2019
[41] Shaikha, Glavee-Geob, & Karjaluotoa, 2017; Ozdemir & Trott, 2008; Bashir & Madhavaiah, 2014; Acar & Çıtak, 2019; Kazan, Tan, Lim, Sörensen, & Damsgaard, 2018

Kooperationen optimal ausgestaltet werden sollten, damit beide Parteien, Banken und Drittanbieter, von einer Partnerschaft profitieren können.

Unterschiedliche Artikel stellen die gestiegenen Erwartungen des Kunden als Auslöser für neue Geschäftsmodelle dar,[42] und untersuchen die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf den Erfolg einer Bank.[43] Es wird herausgestellt, dass der Kunde und seine Bedürfnisse im Zentrum der Bemühungen stehen.[44] Jedoch gilt es herauszuarbeiten, auf welche Art und Weise Banken sich im Kontext von Open Banking, und den damit einhergehenden geringeren Markteintrittshürden für andere Wettbewerber,[45] im Kampf um die Kundenschnittstelle behaupten können.

Die Geschäftsmodelle der Banken werden gemeinhin als bedroht beschrieben.[46] Lösungsansätze zur Bekämpfung dieser Problematik kennzeichnen sich in der Literatur allerdings durch hohe Allgemeinheit und, abgesehen von Di Febo und Angelini[47], ohne Berücksichtigung der verschiedenen Säulen des Bankensystems. Den Banken ist bewusst, dass Geschäftsmodelle einem Anpassungsdruck unterliegen, jedoch werden die anzuwendenden Maßnahmen zur Bewältigung des Drucks in der wissenschaftlichen Literatur unzureichend beleuchtet.

Fasst man die Analyse der Literatur zusammen, ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende zu schließende Forschungslücke:

Es gilt herauszufinden, wie Banken und Drittanbieter eine für beide Seiten profitable Partnerschaft gestalten können. Dabei stellt sich die Frage, wer in Zukunft die Kundenschnittstelle besetzen wird und wie Banken in diesem Wettkampf konkurrenzfähig bleiben können. Zusätzlich soll im Verlauf der Arbeit beleuchtet werden, inwiefern sich das bedrohte Geschäftsmodell der Banken verändern wird und wie ein innovationsfreundliches Umfeld geschaffen wird, um gegenüber diesen Bedrohungen gewappnet zu sein.

[42] Gros, 2019
[43] Campbell & Frei, 2010
[44] Todd & Hill, 2018
[45] Vgl. Staykova & Damsgaard, 2015, S. 320
[46] Ortaköy & Özsürünç, 2019; Gomber, Kauffmann, Parker, & Weber, 2018; Mnohoghitnei, Scorer, Shingala, & Thew, 2019
[47] Di Febo & Angelini, 2019

3 Forschungsmethodik

Um die Forschungsansätze zu untersuchen, werden mit der Durchführung leitfadengestützter Experteninterviews und deren Auswertung durch Anwendung einer qualitativen Inhaltsanalyse Vorgehen der qualitativen Sozialforschung angewandt.[48]

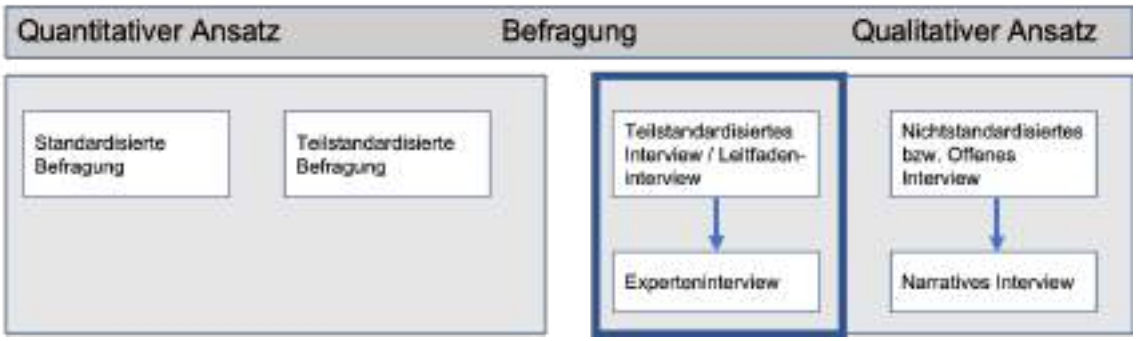


Abbildung 3: Verortung von Experteninterviews in der Forschung. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Universität Oldenburg, 2019

Qualitative Sozialforschung zeichnet sich dadurch aus, Sachverhalten „von innen heraus“[49] aus der Betrachtungsweise der handelnden Personen zu beschreiben.[50] Dabei geht qualitative Sozialforschung von einem dialog-konsenstheoretischen Wahrheitsverständnis aus und die Erhebung erfolgt durch nicht standardisierte Verfahren, während die Auswertung der Daten interpretativ erfolgt. In der quantitativen Forschung hingegen erfolgt die Erhebung standardisiert und die Auswertung erfolgt statistisch.[51]

3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview

Die Auswahl der qualitativen Erhebungsmethode des leitfadengestützten Experteninterviews begründet sich mit der Erwartung, durch die charakterisierende offene Gestaltung der Interviewsituation, die Sichtweisen der Befragten detaillierter zur Entfaltung kommen zu lassen, im Vergleich zur Anwendung einer quantitativen Methode wie der standardisierten Interviewform oder eines Fragebogens.[52] Leitfadengestützte Interviews lassen sich in zahlreiche Formen unterscheiden. Flick (2015) stellt in dem Zusammenhang folgende Typen heraus:[53]

[48] Vgl. Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 1
[49] Vgl. Flick, 2000, S. 14
[50] Ebd.
[51] Vgl. Mayer, 2013, S. 26
[52] Vgl. Flick, 2015, S. 194
[53] Für folgende Aufzählung vgl. Ebd. ff.

- Fokussiertes Interview
- Halbstandardisiertes Interview
- Problemzentriertes Interview
- Experten-Interview
- Ethnographisches Interview

Experteninterviews ermöglichen eine hohe Dichte in der Datengewinnung verglichen zu anderen ökonomisch und zeitlich weit mehr aufwändigeren Erhebungsmethoden.[54] Der Befragte steht im Verlauf des Interviews „weniger als (ganze) Person, denn in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld“[55] im Fokus. Ziel ist es, auf das spezifische Wissen, relevant für Fach- und Themengebiet, eines Akteurs zurückgreifen zu können. Dieses Wissen erlangt und seinen Status als Experte rechtfertigt der Interviewte durch „technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“[56]. Der Experte kann dabei als *Kristallisationspunkt* und somit als repräsentativ für eine Vielzahl zu befragender Akteure erachtet werden.[57]

Dass Experteninterviews leitfadengestützt durchgeführt werden, ist verschiedenfach begründet. So wird eine leitfadengestützte Gesprächsführung dem Status des Experten als auch dem thematisch begrenzten Interesse des Interviewers gerecht. Durch die intensive Vorbereitung zur Erstellung des Leitfadens wird einer fachlichen, dem Gespräch nicht angemessenen Inkompetenz des Interviewers vorgebeugt. Zudem dient der Leitfaden als Orientierung, um sich nicht in irrelevante Themen während der Gesprächsführung zu verlieren. Wenngleich es widersprüchlich klingt, der Leitfaden gewährleistet die Offenheit und Flüssigkeit des Gesprächs, da durch die in der Vorbereitung erlangte thematische Expertise auf Seiten des Interviewers eine lockere und unbürokratische Gesprächsführung ermöglicht wird.[58] Im Vordergrund steht, die Befragten *zum Reden zu bringen* und den Leitfaden nicht als Redeskript zu verstehen.[59]

[54] Vgl. Bogner & Littig, 2005, S. 7
[55] Flick, 2015, S. 214
[56] Bogner & Littig, 2005, S. 46
[57] Vgl. Ebd., S. 7
[58] Vgl. Ebd., S. 77 ff.
[59] Vgl. Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 28

3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die in dieser Arbeit verwendete qualitative Inhaltsanalyse zeichnet sich durch ein strukturiertes und regelgeleitetes Vorgehen aus. Folge ist, dass sowohl die Interpretation als auch die Analyse des erhobenen Datenmaterials nach festgelegtem Ablauf erfolgen.[60]

Während Mayring (2015) acht verschiedene Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse aufzählt,[61] unterscheidet Kuckartz (2018) drei verschiedene Varianten: Die inhaltlich strukturierende, die evaluative und die typenbildende Inhaltsanalyse.[62] Die in den Interviews verbal gewonnenen Daten werden mittels einer *inhaltlich strukturierenden qualitativen* Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Grundidee jedes inhaltsanalytischen Verfahrens ist, aus den Interviewtranskriptionen inhaltliche Informationen zu entnehmen, diese in ein geeignetes Format zu transformieren und weiterzuverarbeiten.[63] Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, aus dem erhobenen Datenmaterial eine Struktur herauszufiltern, um die Einschätzungen der Experten explorativ zu deduktiv, im Vorfeld der Analyse, festgelegten Dimensionen aufzuzeigen. Ein Kategoriensystem spiegelt die Untersuchungsdimensionen als deduktive Kategorien wider und verschafft somit einen Überblick über das abstrakte Textmaterial. Die eindeutige Zuordnung des Textmaterials zu den jeweiligen Kategorien wird durch eine festgelegte Definition und Abgrenzung der Kategorien in Form eines Kodierleitfadens ermöglicht. Somit übernehmen die deduktiven Kategorien bezüglich der inhaltlichen Auswertung der Interviews eine signifikante Rolle. Ferner gilt es, im Zuge der Analyse induktiv Subkategorien zu den zuvor festgelegten Hauptkategorien zu entwickeln. Dabei werden Textstellen, welche den zuvor festgelegten Kategorien zugeordnet werden, im zweiten Zuordnungsprozess neuen induktiv entwickelten Subkategorien zugeschrieben. Dieser Prozessschritt wird durch wechselnde Perspektiven auf das Datenmaterial, Auseinandersetzung mit den Forschungsgegenständen sowie fortschreitenden Wissensstand ermöglicht.[64]

[60] Vgl. Kuckartz, 2018, S. 52
[61] Vgl. Mayring P. , 2015, S. 65 ff.
[62] Vgl. Kuckartz, 2018, S. 97 ff.
[63] Vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 197
[64] Vgl. Kuckartz, 2018, S. 101 ff.

4 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden grundlegende theoretische Hintergrundinformationen erläutert, um zum einen die durchgeführten Interviews nachvollziehen zu können, als auch den gegenwärtigen Druck auf die Branche und die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellanpassungen zu unterstreichen.

4.1 Die Bankenbranche

4.1.1 Erläuterung des Bankensystems in Deutschland

Nach regulatorischer Definition des Legalbegriffs aus §1 Absatz 1 Satz 1 Kreditwesengesetz (KWG) handelt es sich bei Banken um *„Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert“*[65]. Der Umfang solcher Bankgeschäfte ist im Gesetzbuch des Kreditwesens klar umrissen.[66] Sobald ein Unternehmen nur eines dieser Geschäfte durchführt, ist der Besitz einer Banklizenz bindend und sich an zahlreiche regulatorische Anforderungen zu halten.[67] Einzigartig ist, dass sich das deutsche Bankensystem in ein dreiteiliges Säulensystem unterteilt. Unter dem Oberbegriff *Universalbanken* verbergen sich die Kreditbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken.[68] Alle drei Bankengruppen eint, dass sie vollumfänglich nahezu das gesamte Angebot an Bankdienstleistungen nach §1 KWG abdecken.[69] Dennoch existieren zwischen den einzelnen Gruppen große Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensform und der Struktur.

Die *Kreditbanken* unterteilen sich in Großbanken, Regionalbanken, Privatbankiers sowie Zweigstellen ausländischer Banken und sind privatrechtlich organisiert.[70] Dabei unterhalten vor allem die in der Regel als Aktiengesellschaft geführten Großbanken ein deutschlandweites - speziell in Ballungsräumen - Filialnetz und handeln nach dem Gewinnmaximierungsprinzip.[71]

Die Sparkassen hingegen handeln gemeinnützig und im öffentlichen Auftrag. Sie dienen der Kreditversorgung ihrer Region und handeln somit im Gegensatz zu

[65] §1 Abs. 1 Satz 1 KWG
[66] U.a. Kreditgeschäft, Einlagengeschäft, Pfandbriefgeschäft. Alle Leistungen sind einzusehen in §1 KWG
[67] Vgl. Büschgen, 1998, S. 20
[68] Vgl. Grill & Perczynski, 2014, S. 48
[69] Vgl. Büschgen, 1998, S. 69
[70] Vgl. Hartmann-Wendels, Pfingsten, & Weber, 2019, S. 31
[71] Vgl. Frère, Reuse, & Svoboda, 2008, S. 2

den Kreditbanken nach dem Regionalprinzip. Im Fokus stehen der Mittelstand und die Einbeziehung wirtschaftlich schwächerer Bevölkerungskreise. Entgegen der Kreditbanken gilt Gewinnerzielung nicht als oberstes Wirtschaftsprinzip. Ein weiterer Unterschied ist die Führung in öffentlich-rechtlicher Form. Die Struktur der Sparkassen gliedert sich in Institute auf Bundesgebiet, Landesebene sowie Städte, Gemeinden und Kreise.[72]

Genossenschaftsbanken, bekannt als Volks- und Raiffeisenbanken, sind rechtlich und wirtschaftlich selbstständig arbeitende Institute. Sie handeln nach dem Förderungsprinzip, dies bedeutet den Erwerb und die Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsprinzips zu fördern. Im Zentrum stehen, ähnlich zu den Sparkassen, die Betreuung des Mittelstands, insbesondere der Landwirtschaft sowie Handel, Handwerk, Freiberufler und Unselbstständige. Kunden haben die Möglichkeit, Mitglied der Bank zu werden und verschaffen der Bank durch ihre Geschäftsanteile Eigenkapital. Dies wiederum verschafft den Kunden die Möglichkeit zur aktiven Mitarbeit im Aufsichtsrat sowie der Teilnahme an der jährlichen Generalversammlung.[73]

Die Diversität der Bankengruppen bedingt unterschiedliche Kostenstrukturen und Hauptertragsfelder. Durch die unterschiedlichen wirtschaftlichen Prinzipien und der abweichenden regionalen Verbundenheit unterliegen die Kundengruppen, Vertriebskanäle und somit die Ertragsfelder der Banken einer hohen Heterogenität.[74]

4.1.2 Ertragslage

Der gegenwärtig wirkende Druck auf die Banken zeigt sich eindrucksvoll an der Entwicklung der finanziellen Kennzahlen. Als Maßstab für eine seriöse Analyse der Ertragslage eignen sich die Zinsspanne, die Cost-Income-Ratio (CIR), sowie die Eigenkapitalrentabilität.[75]

Das Zinsgeschäft ist dabei der wichtigste Teil des Bankgeschäfts.[76] Dies gilt besonders für Banken, die schwerpunktmäßig als Intermediär zwischen Kapitalgebern und -nehmern tätig sind.[77] Die Zinsspanne[78] der Kreditinstitute bewegt sich

[72] Vgl. Grill & Perczynski, 2014, S. 51
[73] Vgl. Ebd., 2014, S. 53 ff.
[74] Vgl. Hartmann-Wendels et al., 2019, S. 31)
[75] Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau, 2005, S. 1
[76] Vgl. Hartmann-Wendels et al., 2019, S. 694
[77] Vgl. Richter & Gischer, 2014, S. 6
[78] = (Zinserträge – Zinsaufwendung) / Bilanzsumme

in den letzten Jahren fortwährend bergab und mündet in einem nachhaltigen Rückgang der Ertragskraft des zinstragenden Geschäfts.[79]

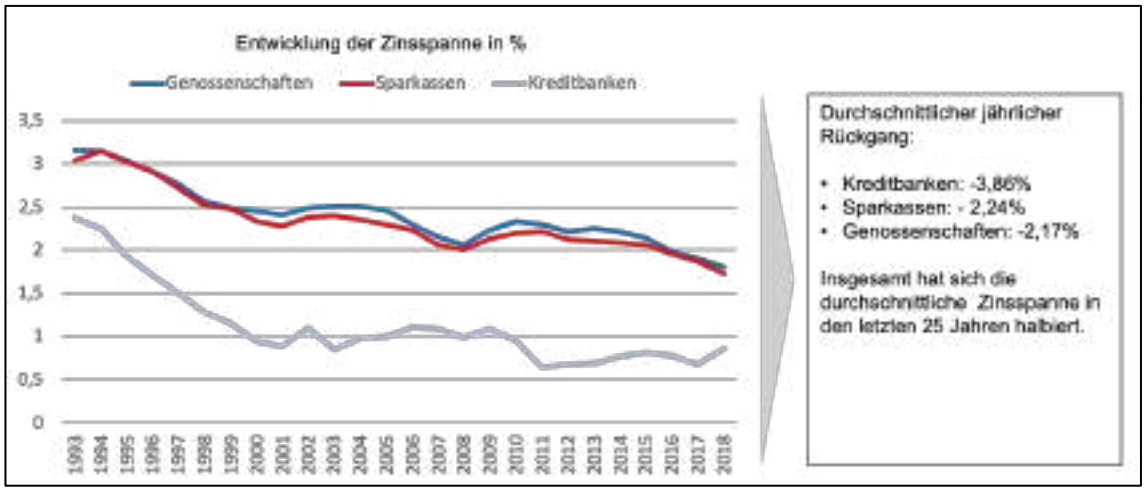


Abbildung 4: Entwicklung der Zinsspanne in %. Quelle: Eigene Darstellung auf Datenbasis CSV-Download von Bundesbank a, 2020

Wenngleich die Zinsspanne der Sparkassen und Genossenschaften auf den ersten Blick wirtschaftlicher aussieht als die der Kreditbanken, sind diese beiden Bankengruppen aufgrund ihrer Ertragsstruktur und der daraus resultierenden höheren Bedeutung des Zinsgeschäftes vom Rückgang der Zinsspanne stärker betroffen.[80] Setzt sich diese Entwicklung fort, ist in den kommenden Jahren ein weiterer Rückgang der Zinsspanne um 25 % zu erwarten.[81]

Um Aussagen über die Kosteneffizienz und Leistungsfähigkeit einer Bank treffen zu können, bedarf es einer Bewertung der Cost-Income-Ratio (CIR).[82] Diese beschreibt das Verhältnis der allgemeinen Verwaltungsaufwendungen[83] zu den operativen Erträgen[84]. Es gilt, je niedriger die CIR, desto leistungsfähiger und kosteneffizienter arbeitet eine Bank.[85]

[79] Vgl. Frère et al., 2008, S. 9
[80] Vgl. Waschbusch, Rolle, & Berg, 2018, S. 423
[81] Vgl. Flesch & Sievi, 2015, S. 604
[82] Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau, 2005, S. 5
[83] Aufwendungen für Personal, Geschäftsbetrieb ohne direkten Bezug zum Geschäft, sowie Abschreibungen und Wertberichtigungen. Vgl. Deutsche Bundesbank c
[84] Zins- und Provisionsüberschuss, zuzüglich Nettoergebnis des Handelsbestandes und Saldo sonstiger betrieblicher Erträge und Aufwendungen. Vgl. Deutsche Bundesbank c
[85] Vgl. Schuster & Hastenteufel, 2019, S. 39

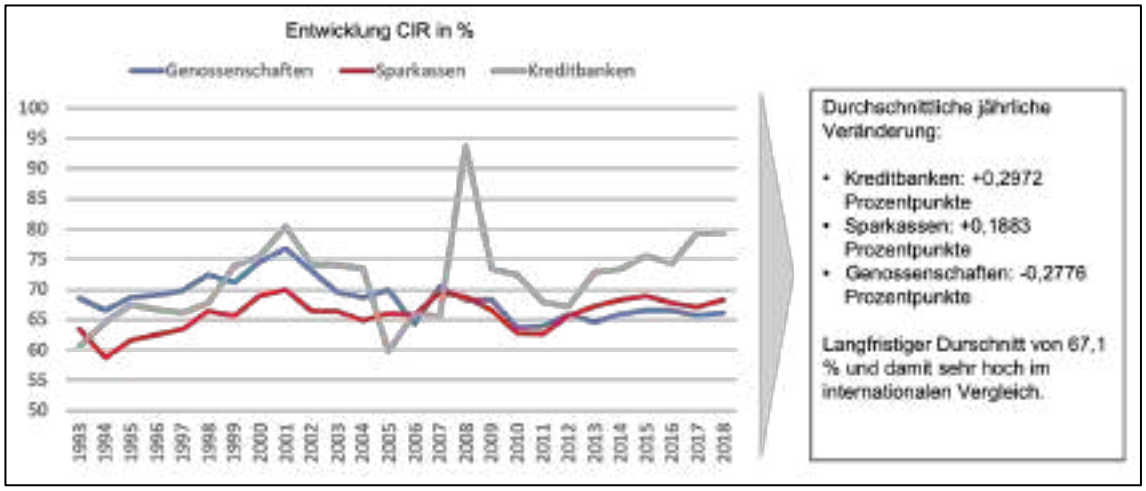


Abbildung 5: Entwicklung CIR in %. Quelle: Eigene Darstellung auf Datenbasis CSV-Download von Bundesbank a, 2020

Im Betrachtungszeitraum konnten lediglich die Genossenschaften ihre CIR verringern. Bei Sparkassen und Kreditbanken hingegen ist eine Verschlechterung der Kosteneffizienz festzustellen. Ursachen dafür liegen im Niedrigzinsumfeld sowie im Margen- und Wettbewerbsdruck.[86] Banken streben Optimierungen auf der Kostenseite an, jedoch steigen dementgegen die Aufwendungen für Personal und externe Dienstleistungen wie Beratung, Prüfung oder IT.[87]

Die Unterschiede der Kostenstrukturen zwischen den einzelnen Bankengruppen zeigen sich besonders im Jahr 2008, als die Kreditbanken auf Ertragsseite hohe Einbußen zu verzeichnen hatten. Diese Divergenz führt allerdings dazu, diese Kennziffer mit Vorsicht zu interpretieren.[88] Allgemein liegt der CIR-Durchschnitt in Deutschland bei rund 67 % und ist damit im internationalen Vergleich der höchste innerhalb der Eurozone.[89] Bei fortlaufender Ertragsschwäche steigt die CIR bis zum Jahr 2022 vorrausichtlich um weitere 20%.[90]

Dritter Indikator zur Analyse der bankwirtschaftlichen Situation ist die Eigenkapitalrentabilität. Über die Erträge und Aufwendung der CIR hinaus berücksichtigt die Eigenkapitalrentabilität den gesamten Jahresüberschuss und lässt damit Einschätzungen auf die Attraktivität einer Bank für potentielle Investoren zu.[91] Dabei wird der Jahresüberschuss nach Steuern ins Verhältnis zum durchschnittlichen bilanziellen Eigenkapital gesetzt.[92]

[86] Vgl. Sinn & Schmundt, 2015, S. 13
[87] Vgl. Waschbusch et al., 2018, S. 423
[88] Vgl. Deutsche Bundesbank b, 2016, S. 80
[89] Vgl. BearingPoint, 2019, S. 13
[90] Vgl. Lister, 2015, S. 41
[91] Vgl. Frère et al., 2008, S. 9
[92] Vgl. Deutsche Bundesbank b, 2016, S. 83

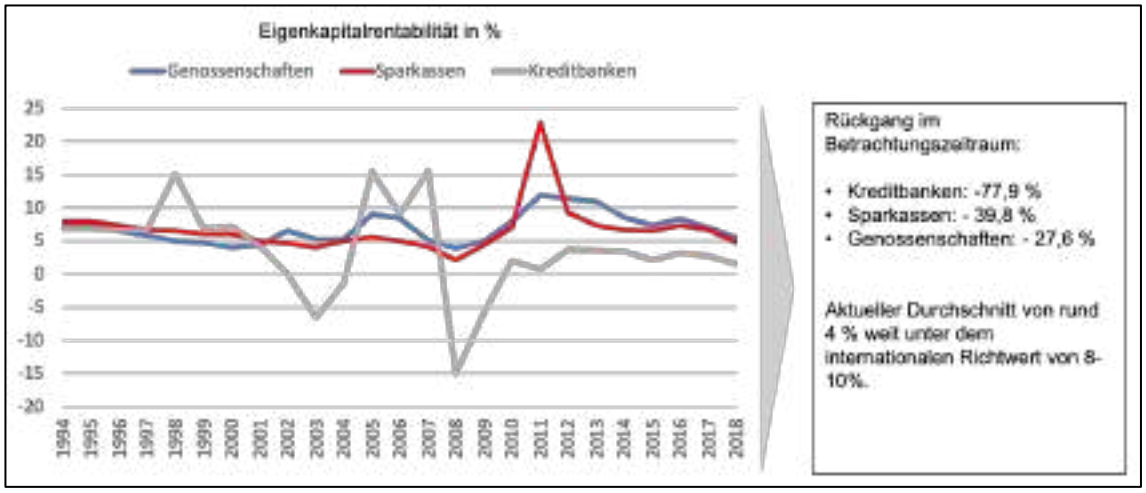


Abbildung 6: Eigenkapitalrentabilität in %, Quelle: Eigene Darstellung auf Datenbasis CSV-Download von Bundesbank a, 2020

Keine der Bankengruppen konnte das Niveau der Eigenkapitalrentabilität von vor 25 Jahren aufrechterhalten. Im Vergleich weisen die Kreditbanken eine höhere Volatilität auf, da deren Geschäftsmodell im Gegensatz zu Sparkassen und Genossenschaften weniger auf dem klassischen Einlagen- und Kreditgeschäft basiert.[93] Die Renditeschwäche der deutschen Institute zeigt sich besonders im internationalen Vergleich. Während in Deutschland ein gegenwärtiger Durchschnitt von rund 4 % vorliegt, gilt international eine Eigenkapitalrentabilität von 8 – 10 % als stabiler Richtwert.[94] Die geringe Rentabilität macht die Banken weniger attraktiv für Investoren, es folgen Probleme bei der Eigenkapitalbeschaffung. Da die Erträge der Banken in den kommenden Jahren stagnierend oder gar rückläufig erwartet werden, sind seitens der Banken Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Rentabilität erforderlich.[95]

Durch Betrachtung der erläuterten Kennzahlen in Gänze sowie der Berücksichtigung von Zukunftsprognosen, ist unverkennbar, dass die Banken Wege finden müssen, ihre wirtschaftliche Überlebensfähigkeit zu bewahren. Reine Kosteneinsparungen und Ertragserhöhungen durch Preiserhöhungen stoßen dabei an Grenzen.[96] Eine Kombination aus gezielter Kostensenkung und dem Erschließen komplett neuer Ertragsfelder ist unumgänglich.[97]

[93] Vgl. Richter & Gischer, 2014, S. 13
[94] Vgl. Koch, Flötotto, Weigl, & Schröck, 2016, S. 16
[95] Vgl. Schuster & Hastenteufel, 2019, S. 54
[96] Vgl. Sinn & Schmundt, 2015, S. 9
[97] Vgl. Waschbusch et al., 2018, S. 426

4.2 Geschäftsmodell

4.2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff des Geschäftsmodells wird in der einschlägigen Literatur vielfach definiert.[98] Wirtz (2019) filtert aus in der Literatur geläufigen Definitionen rund 40 Kriterien zur Klassifizierung von Geschäftsmodellen heraus und bündelt diese in neun Charakteristika[99], welche im Zusammenspiel ein Geschäftsmodell auszeichnen.[100] Über diese Bündelung hinaus begrenzen Gassmann et al. (2017) ein Geschäftsmodell auf vier Kernelemente. Durch Definition „*wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert*“[101] beschreiben sie die Logik dahinter, wie ein Unternehmen Mehrwert für den Kunden schafft und Erträge generiert. Gassmann et al. (2017) stellen ihre vierdimensionale Definition bevorzugt als *magisches Dreieck* dar, da eine Anpassung an einem der Eckpunkte automatisch ebenfalls eine Optimierung an einer der anderen beiden Seiten erfordert.[102] Im Mittelpunkt der drei Eckpunkte steht der Kunde.

Abbildung 7: Vier Dimensionen eines Geschäftsmodells. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gassmann et al. 2017, S.8

[98] Vgl. Schallmo, 2013, S. 12
[99] Strategie, Ressourcen, Netzwerk, Kunde, Kundennutzen, Umsätze, Leistungserbringung, Einkauf, Finanzen
[100] Vgl. Wirtz, 2019, S. 29 ff.
[101] Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2017, S. 8
[102] Vgl. Ebd., 2017, S. 7

4.2.2 Digitale Geschäftsmodelle

Neben der Konkretisierung der Kernelemente lassen sich Geschäftsmodelle zusätzlich hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades klassifizieren. Appelfeller und Feldmann (2018) beschreiben einen vierstufigen Prozess vom analogen Geschäftsmodell hin zum vollständig digitalisierten.[103]

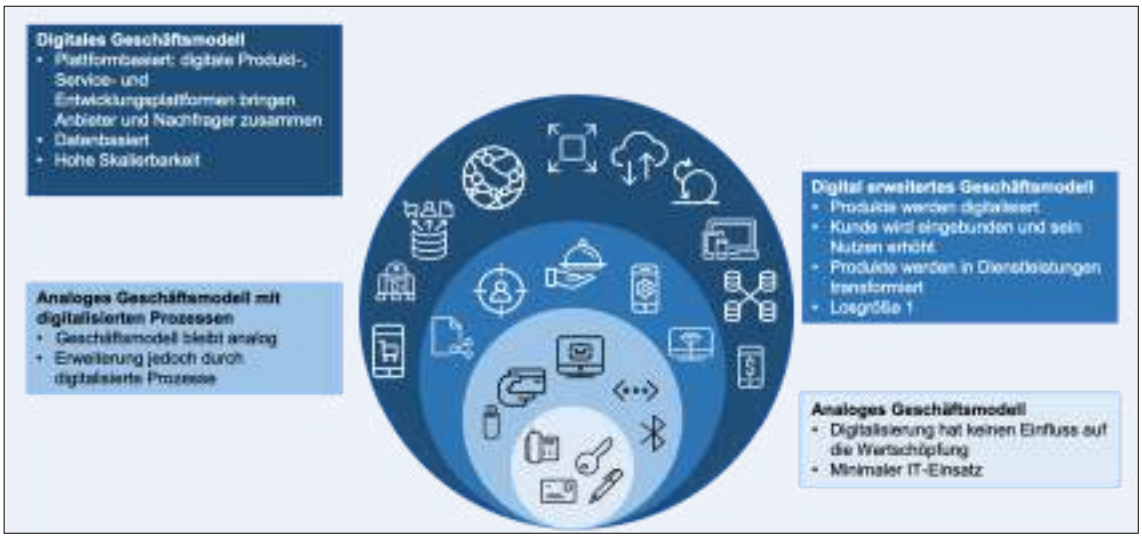


Abbildung 8: Digitalisierungsgrad von Geschäftsmodellen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Feldmann & Appelfeller, 2018, S. 175

Dabei nimmt die Digitalisierung proportional steigenden Einfluss auf die Wertschöpfung der jeweiligen Geschäftsmodellausprägung. Ebenso nimmt die Unterstützung durch digitale Prozesse zur Realisierung der Wertschöpfung fortwährend zu. Den Höhepunkt der Entwicklung stellt das vollständig digitale Geschäftsmodell dar. In diesem ist der Digitalisierungsgrad so weit fortgeschritten, dass das Geschäftsmodell ohne digitale Funktionalitäten nicht mehr umsetzbar wäre. Es lässt sich zwischen plattformbasierten sowie datengetriebenen Geschäftsansätzen differenzieren und ist geprägt von einer hohen Skalierbarkeit.[104] Plattformbasierte Geschäftsmodelle kennzeichnen sich dadurch, Produzenten und Konsumenten in einem Ökosystem digital zusammenzubringen durch Bereitstellung einer Schnittstelle. Für die Bereitstellung der Schnittstelle zeichnet der Anbieter der Plattform verantwortlich, während der Plattformbesitzer für die Governance verantwortlich ist.[105] Datengetriebene Geschäftsmodelle charakterisieren sich dadurch, dass Unternehmen vorliegende, komplexe Datenmengen, vielfach als

[103] Vgl. Feldmann & Appelfeller, 2018, S. 175 ff.
[104] Vgl Ebd., S.175 ff.
[105] Vgl.Van Alstyne, Parker, & Choudray, 2016, S.23

das neue Öl bezeichnet,[106] verwerten und daraus folgend ihr Geschäftsmodell optimieren, erweitern oder sogar vollends neukonzeptionieren.[107]

4.2.2 Klassisches Geschäftsmodell von Banken

Durch die Struktur des Drei-Säulen-Systems gibt es gewiss verschiedene Geschäftsmodellansätze.[108] Im Folgenden soll sich jedoch vereinfacht auf das klassische Geschäftsmodell einer Bank, bestehend aus Depositen- und Kreditvergabegeschäft, fokussiert werden. Als Kernfunktion aus volkswirtschaftlicher Sicht übernehmen Banken die Funktion als Finanzintermediär, indem sie an die Stelle des Finanzmarktes treten und große Teile des Geldvermögens verwalten, Kredite an Unternehmen, private und öffentliche Einrichtungen vergeben sowie den Zahlungsverkehr abwickeln.[109]

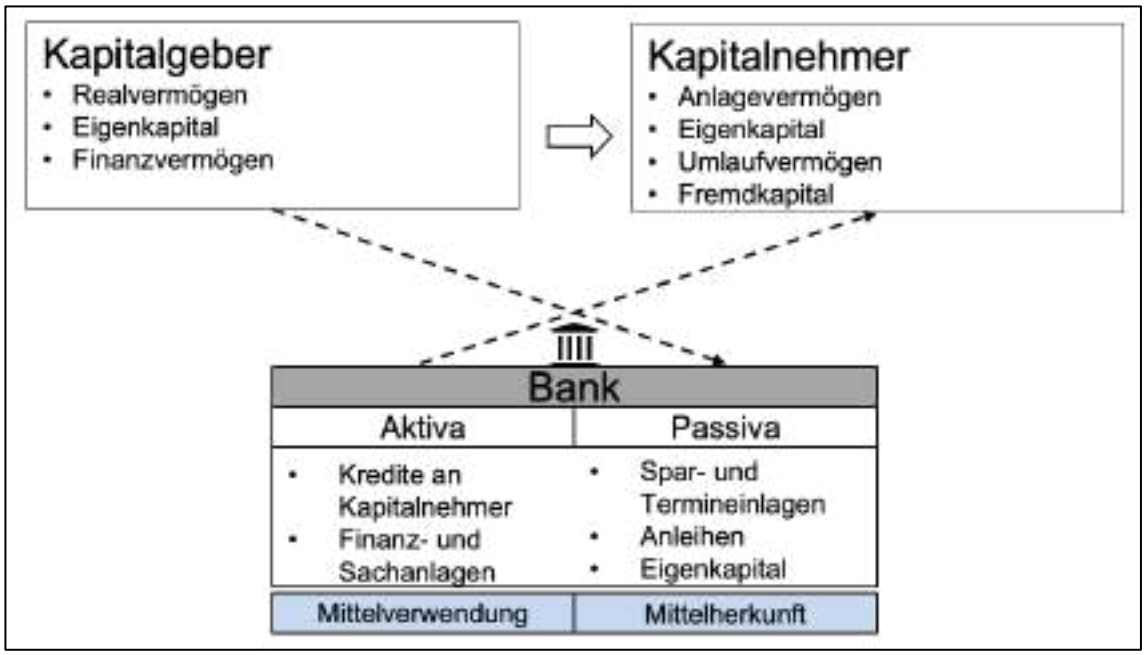


Abbildung 9: Intermediärsrolle einer Bank, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hartmann-Wendels et al., 2019, S. 11

Den Ausgleich zwischen Kapitalangebot und -nachfrage bewerkstelligen Banken durch die Ausübung verschiedener *Transformationsaktivitäten*.[110]

1) Die *Losgrößentransformation* gleicht die Summe des Angebots vieler kleiner Kundeneinlagen mit der Nachfrage nach großen Krediten aus, indem Banken

[106] Vgl. Hecker, Koch, Heydecke, & Werkmeister, 2016, S. 22
[107] Vgl. Ebd.
[108] Vgl. Hartmann-Wendels et al., 2019, S. 10
[109] Vgl. Grill & Perczynski, 2014, S. 15
[110] Für folgende Aufzählung vgl. Alt & Puschmann, 2016, S. 10; Hellenkamp, 2015, S. 7 ff.; Büschgen, 1998, S. 39 ff.

Kundeneinlagen und Kreditwünsche zusammenführen. Dabei werden die Einlagen gebündelt und als Einzelbetrag in Form von Krediten vergeben.

2) Die *Fristentransformation* balanciert die Laufzeit der Einlagen und Kredite. Idealerweise entsprechen dabei Höhe und Fälligkeit der der Bank zur Verfügung gestellten Einlagen der Laufzeit der von Bankseite gewährten Kredite.
3) Die *Risikotransformation* gleich latente Ausfallrisiken auf Einlegerseite durch Kreditselektion aus. Die unterschiedlichen Risikobereitschaften von Schuldnern und Anlegern werden durch z.B. durch Portfoliobildung oder Eigenkapitalhaftung in Einklang gebracht.
4) Die *Informationstransformation* sieht vor, dass Banken den Informationsaustausch über Marktkenntnisse zum Kunden pflegen und umgekehrt regulierungsbedingt erforderliche Informationen ans Aufsichtsbehörden weiterleiten.

Abbildung 10: Einordnung Banken in Gassmann et al., 2017

Erforderlich wird die Rolle des Intermediärs durch unvollkommene Marktverhältnisse, sowie asymmetrische Informationsverfügbarkeit. Die Marktteilnehmer handeln opportunistisch und auf ihr eigenes Wohl bedacht. Die Rolle des Mittlers gleicht die Informationsasymmetrien aus.[111] Dafür verlangen die Banken eine Gebühr sowie Zinsen. Die wichtigsten Komponenten bilden dabei Rentabilität, Liquidität und Sicherheit.[112] Dabei kommt den Banken durch ihre öffentliche Rolle

[111] Vgl. Hartmann-Wendels et al., 2019, S. 106 ff.
[112] Vgl. Büschgen, 1998, S. 40

eine besondere Stellung der Vertrauenswürdigkeit und Seriosität zu, ebenso benötigen sie eine gewisse Machtposition, um ihrer Rolle gerecht zu werden.[113]

4.2.3 Geschäftsmodellinnovation

Innovation gilt als wichtiger Hebel für die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum eines Unternehmens.[114] Nach Hauschildt und Salomo (2011) handelt es sich bei Innovationen um *„qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich" – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden."*[115] Von Vahs und Brem (2013) wird eine Innovation als grundsätzlich *„zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen (…), die darauf gerichtet sind, die Unternehmen auf eine neuartige Weise zu erreichen"*[116] beschrieben. Beschreiben die beiden zuvor erwähnten Definitionen Veränderungen, welche begrenzt auf Produkt- oder Prozessebene stattfinden können, grenzt sich eine Geschäftsmodellinnovation nach Gassmann et al. (2017) dahingehend ab, dass mindestens zwei der vier Parameter des magischen Dreiecks betroffen sind.[117] Belegt ist, dass Innovationen, welche das Geschäftsmodell betreffen, über das Innovationspotenzial einer reinen Produkt- oder Prozessinnovation hinausgehen.[118]

4.3 Open Banking

4.3.1 Begriffsdefinition

Open Banking ist ein Begriff, der in jüngerer Vergangenheit zunehmend Verwendung findet.[119] Aufgrund der Häufung im Sprachgebrauch eilt der Ruf eines *Buzzwords* voraus. Aus der hohen Aktualität resultiert, dass gegenwärtig keine einschlägige Definition vorliegt, sondern der Begriff unscharf ausgelegt wird.[120] Um diese Arbeit dennoch auf eine Definition stützen zu können, wird aus einer Beschreibung heraus, welche Charakteristika und Merkmale Open Banking auszeichnen, eine eigene Definition hergeleitet.

---

[113] Vgl. von Stein, 1998, S. 36
[114] Vgl. Gassmann et al.,2017, S. 4
[115] Hauschildt & Salomo, 2011, S. 4
[116] Vahs & Brehm, 2013, S. 1
[117] Vgl. Gassmann et al., 2017, S. 10
[118] Vgl.Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009
[119] Vgl. Bramberger, 2019, S. 11
[120] Vgl. Elsner, 2019

Anwendungen, welche nach Open Banking handeln, versuchen aus der Disruption der Bankenbranche heraus gewinnbringende Geschäftsmodelle zu entwickeln.[121] Dieses Bestreben wird angestoßen, indem Banken ihre Kundendaten DSGVO-gerecht für Drittanbieter zur Verfügung stellen und beide Parteien, Banken und Drittanbieter, API-Schnittstellen gemeinsam nutzen.[122] Dabei handelt es sich um Programmierschnittstellen, mit deren Hilfe Banking komfortabler, vielseitiger und anwendungsfreundlicher gestaltet werden kann. Die Bank fungiert zur *Steckdosenleiste*.[123] Drittanbietern ermöglicht eine solche Schnittstelle in kontrollierter Umgebung auf Kundendaten zuzugreifen.[124] Die Bank transformiert im Zuge von Open Banking somit zu einer Zugangsplattform für verschiedene Serviceleistungen[125], welche vom Kunden in Anspruch genommen werden können.[126] Ebenso können einzelne Finanzdienstleistungen ausgelagert werden. Banken ist es somit möglich, ihr Produktportfolio eher an aktuelle Marktanforderungen anzupassen und in Anwendungen von Drittanbietern einzubetten.[127] Im Idealfall können beide Parteien einen Teil der Ertragskette abschöpfen und somit voneinander profitieren.[128] Banken auf der einen Seite profitieren davon, ihren Kunden durch die Unterstützung der Drittanbieter innerhalb kurzer Zeit komfortable und innovative Produktlösungen anzubieten, während Drittanbieter ihren Nutzen aus dem Zugang zu einer großen Kundenbasis, dem nicht zu verachtenden bankseitigen Vertrauensvorsprung auf Kundenseite, sowie der Unterstützung in der Bewältigung regulatorischer Anforderungen ziehen können.[129] Eine wichtige Eigenschaft Open Bankings ist es, die *Customer Journey,* den Weg des Kunden vom ersten Kontaktpunkt bis zum Produktabschluss, in den Mittelpunkt zu stellen. Es sollen also kundenzentrierte Lösungen entwickelt werden.[130] Der verstärkte Kampf um die Schnittstelle hat eine Wettbewerbsöffnung zur Folge und die klassischen Strukturen des Bankgeschäfts werden aufgebrochen.[131]

[121] Vgl. Bramberger, 2019, S. 12
[122] Vgl. Preuß & Schulz, 2019
[123] Vgl. Korschinowski, Conreder, & Schittway, 2017, S. 331
[124] Vgl. Ficht, 2019, S. 83
[125] Bsp. Zahlungsdienste, Bonitätsprüfungen, Kreditanträge, Geldanlage
[126] Vgl. Preuß & Schulz, 2019
[127] Vgl. Bramberger, 2019, S. 34
[128] Vgl. Ebd., 2019, S. 18
[129] Vgl. Paxmann & Roßmann, 2015, S. 3
[130] Vgl. Fiore, 2018
[131] Vgl. Bramberger, 2019, S. 15

Nach Beschreibung der Eigenschaften von Open Banking lässt sich für den folgenden Verlauf der Arbeit als Verständnis von Open Banking festhalten:

Open Banking beschreibt eine plattformbasierte Geschäftsstrategie in der Daten, Prozesse und Geschäftsfunktionalitäten in einem Ökosystem verschiedenen Teilnehmern zugänglich gemacht werden. Das Teilnehmerfeld besteht aus Banken, Kunden sowie Drittanbietern. Die bereitgestellten Leistungen umfassen finanzielle Services und werden sowohl von Banken als auch Drittparteien bereitgestellt. Im Vordergrund steht die Kundenzentrierung.

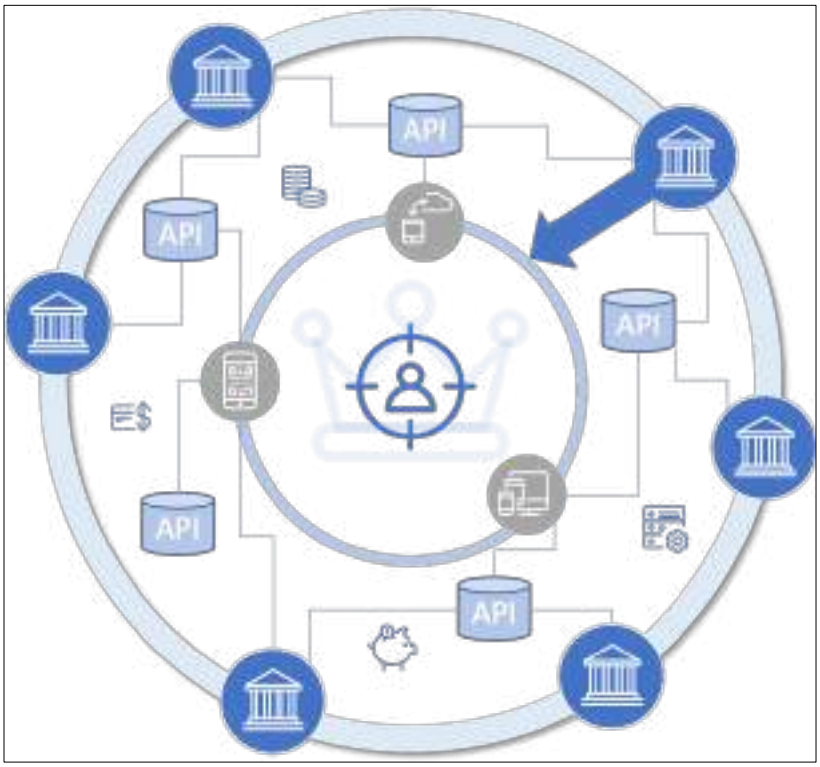


Abbildung 11: Open Banking Ökosystem. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Finbridge, 2019[132]

4.3.2 Produktbeispiele aus der Praxis

Um die praktische Umsetzung nachvollziehbarer darzustellen, wird im Folgenden anhand dreier Produktbeispiele vergegenwärtigt, wie die Öffnung der Banken in Kombination mit Drittanbietern Mehrwert für den Endkunden schafft.

Der *Gini Rechnungsassistent* ermöglicht es Kunden, in Sekundenschnelle auch physisch in Papierform vorliegende Rechnungen per mobilem Endgerät zu überweisen. Er erkennt alle für eine Überweisung relevanten Informationen per Scan

[132] Finbridge, 2019

und füllt die Überweisungsmaske automatisch aus. Durch eine API-Schnittstelle der Anwendung zum Online-Banking Account kann der Kunde mit wenigen Klicks die vorliegende Rechnung bezahlen. Obendrein kann der Kunde die erfassten Dokumente sicher als PDF verwahren und mit seiner Umsatzliste verknüpfen, um so ein leistungsstarkes Dokumentenmanagement aufzubauen. Weitere Add-ons für den Kunden sind Tarifvergleiche sowie Verknüpfungen zu Steuersoftwares. Die Bank hingegen erfährt mehr Verkehr und Aktivität in ihrer Online-Filiale. Zumeist prüfen Kunden online lediglich ihren Kontostand. Durch die starke Vereinfachung des Überweisungsvorgangs werden auch ältere und weniger technisch affine Kunden angeregt, die Möglichkeiten des Online-Bankings tiefgehender auszuschöpfen.[133]

Die App *Finanzguru* verschafft Kunden die Möglichkeit, durch eine bankübergreifende Verknüpfung ihrer Konten, all ihre Umsätze gebündelt und aufbereitet analysieren zu können. Durch die Kontoschnittstellen erkennt die Anwendung regelmäßige Umsätze wie Fixkosten oder Gehaltseingänge und ermittelt auf dieser Basis täglich den bis zu einem festgelegten Stichtag frei verfügbaren Saldo. Ein besonderer Mehrwert für den Kunden ist, dass die App laufende Verträge analysiert und bei Einsparpotenzialen die Option bietet, zu teure, sich substituierende oder in Vergessenheit geratene Verträge direkt aus der App heraus zu kündigen oder Anbieterwechsel zu vollziehen.[134]

Klarna revolutioniert als führender Zahlungsdienstleister das Bezahlerlebnis für Händler und Käufer. Wählt der Kunde in einem Online-Bestellvorgang Klarna als Zahlmethode aus, kann er durch wenige Klicks mithilfe einer Schnittstelle zu seinem Online-Banking einfach und schnell die Zahlung auslösen. Dem Kunden wird dabei die Möglichkeit eingeräumt, die Zahlung in Raten, sofort oder per Aufschub zu begleichen. In seinem Account erhält der Kunde zudem eine Übersicht über all seine via Klarna abgewickelten Bestellungen und wird per Push-Nachricht an fällige Zahlungen oder zu tätigende Retouren erinnert. Klarna verfügt über 80 Mio. Endkunden und wickelt täglich über 1 Mio. Zahlungen ab.[135]

[133] Vgl. Gini GmbH, 2020
[134] Vgl. Finanzguru by dwins GmbH, 2020
[135] Vgl. Klarna Bank AB (publ), 2020

4.4 Payment Services Directive 2

4.4.1 Begriffserläuterung

Die Payment Services Directive 2, kurz PSD 2, ist eine Zahlungsdiensterichtlinie der Europäischen Union und zum 13.01.2018 in nationales Recht gesetzt worden. Zur Umsetzung verpflichtet sind die Banken seit dem 14.09.2019. Im Wesentlichen verfolgt die PSD 2 folgende Ziele:[136]

- Stärkung des Verbraucherschutzes
- Erhöhung der Sicherheit im Zahlungsverkehr
- Innovationsförderung
- Wettbewerbssteigerung

Praktisch angegangen werden diese Ziele, indem die PSD 2 zusätzliche Entgelte bei Kartenzahlungen unterbindet.[137] Ebenso gestärkt wird der Verbraucherschutz durch eine Senkung der Haftungsgrenzen für Bankkunden von EUR 150,00 auf EUR 50,00 im Falle eines Missbrauch ihrer Bank- oder Kreditkarten sowie des Online-Bankings.[138] Zusätzlich können sich Bankkunden innerhalb von acht Wochen ohne Angabe von Gründen SEPA-Lastschriften erstatten lassen. Die Sicherheit im Zahlungsverkehr wird durch die Verpflichtung einer Zwei-Faktor-Authentifizierung für den Login ins Online-Banking sowie den Zugriff auf sensible Daten erhöht. Gleiches gilt für die Auslösung von Zahlungen. Im Authentifizierungsprozess werden *zwei von drei* Faktoren abgefragt: *Wissen,* nachgewiesen z.B. durch ein Passwort, *Besitz*, z.B. der einer Chipkarte sowie als dritte Eigenschaft die *Biometrie*. Gängiges Verfahren ist hier exemplarisch die Authentifizierung per Fingerabdruck-Sensor am Smartphone.[139] Ausnahmen bilden die Überweisung von Kleinstbeträgen sowie das kontaktlose Bezahlen[140], wobei jede Bank diesbezüglich die Höhe des unautorisierten Geldbetrages individuell festlegen darf. Geschützt werden Kunden ebenfalls, indem sie einer Reservierung von Geldbeträgen auf ihrer Karte durch beispielsweise Hotels zustimmen müssen.[141] Am disruptivsten sind jedoch die Förderungen von Wettbewerb und Innovationen. Der Wettbewerb in der Finanzdienstleistungsbranche wird angekurbelt

[136] Vgl. Hierl, 2017, S. 167 ff.
[137] Vgl. Huch, 2014, S. 34 ff.
[138] Vgl. Bamberger, Derleder, & Knops, 2017, S. 1787
[139] Vgl. Brühl & Dorschel, 2018, S. 397
[140] Per Karte oder Smartphone über NFC-Verfahren
[141] Vgl. Mülbert, 2017, S. 309

durch die Verpflichtung der Banken zur Öffnung und Einrichtung von Kontoschnittstellen. Daraus resultiert, dass durch die Einführung der PSD 2 seit September 2019 registrierte Kontoinformations- sowie lizensierte Zahlungsauslösedienste per Schnittstelle auf genau definierte Kontoinformationen beim kontoführenden Kreditinstitut zugreifen dürfen. Der Kontoinhaber muss dabei explizit zustimmen. Diese Funktionalität gilt gemeinhin als verpflichtender Anstoß der Banken, sich mit der Kooperation mit Drittanbietern auseinanderzusetzen. Verbindlich ist die PSD 2 für Zahlungen in EU/EWR-Währungen zwischen Zahlungsdienstleistern, welche im hiesigen Raum ansässig sind.[142]

4.4.2 Auswirkung der PSD 2 auf digitale Geschäftsmodelle

Durch die Einführung der PSD 2 verlieren Banken faktisch ihre Monopolstellung auf Kundendaten.[143] Das Gros der Banken implementiert die im Rahmen der PSD 2 erforderliche Schnittstelle in Form einer API als technisches Rückgrat.[144] Durch die Öffnung der Schnittstellen werden die bestehenden Geschäftsmodelle der Banken unter Druck gesetzt, da lukrative Teile der Prozesskette stärker umstritten werden.[145] Spannt man den Bogen nun zurück zu Abbildung 8 (Seite 18) und betrachtet die beiden Ansätze für digitale Geschäftsmodelle, wird erkennbar, dass beide Klassifikationen eines digitalen Geschäftsmodells durch die Verpflichtung zur Umsetzung der PSD 2 berührt werden. Die Einrichtung der API-Schnittstellen dient als Enabler für plattformbasierte Geschäfte, die Datenfreigabe hingegen forciert die Voraussetzungen für datenbasierte Geschäftsmodelle.[146] Stellt man folglich die Eigenschaften digitaler Geschäftsmodelle und die gesetzlichen Vorgaben der PSD 2 gegenüber, wird die begünstigende und anstoßende Rolle der PSD 2 hinsichtlich digitaler Geschäftsmodelle im Bankensektor ersichtlich.

[142] Vgl. Mai, 2018, S. 2 ff.
[143] Vgl. Brühl & Dorschel, 2018, S. 225
[144] Vgl. Mai, 2018, S. 3
[145] Vgl. Bramberger, 2019, S. 13
[146] Vgl. Ebd., S. 18

5 Design der empirischen Erhebung

Dieses Kapital grenzt sich vom dritten Kapitel dahingehend ab, dass nun der tatsächliche Ablauf der Erhebung und die Kommunikation zwischen Interviewer und Experten beschrieben werden, während in Kapitel 3 die reine Methodik der Erhebung und Auswertung im Vordergrund stehen.[147] Begonnen wird mit der Leitfadenerstellung, gefolgt von der Vorstellung der konsultierten Experten. Die Datenerhebung wird ebenso detailliert beschrieben. Abschließend folgt eine Erläuterung der qualitativen Inhaltsanalyse.

5.1 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden dient als Instrument zur Datenerhebung.[148] Die zugrundeliegenden Forschungsgegenstände werden in konkrete Interviewfragen transformiert, um daraufhin von den befragten Experten beantwortet zu werden.[149] Der Leitfaden erfüllt dabei diverse Aufgaben. Er strukturiert zum einen das Themenfeld und dient in dem Moment der Erhebung als konkretes Hilfsmittel.[150] Im Gegensatz zur quantitativen Erhebung ist eine vollkommene Standardisierung der Fragen nicht erforderlich. Die offen formulierten Fragen werden durch fachliche Auseinandersetzung mit dem Themengebiet erarbeitet. Im Laufe der verschiedenen Interviews werden diese iterativ weiterentwickelt. Je nach Gesprächssituation weichen die Fragen der verschiedenen Interviews im Wortlaut voneinander ab, sind aber dennoch in der anschließenden Analyse miteinander vergleichbar.[151] Strukturell gliedert sich der Leitfaden in verschiedene Themenblöcke. Diese werden in einer drei-dimensionalen Analyse erarbeitet. Pro Themenblock auf erster Ebene werden auf zweiter Ebene Hauptfragen notiert und durch Unterkategorien auf dritter Ebene ergänzt. Weitere Ad-hoc-Nachfragen kommen je nach Gesprächsverlauf sowie Erschöpfungsgrad der Antworten des Befragten individuell zum Einsatz. Durch diese Strukturierung soll eine vollumfängliche Beleuchtung des Themas gewährleistet werden. Die einzelnen Themenblöcke sind in sich soweit möglich abgeschlossen zu betrachten und somit als Bausteine in der Gesprächsreihenfolge flexibel zu verschieben. Der

[147] Vgl. Mayring, 2002, S. 40
[148] Vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 142
[149] Vgl. Kaiser, 2014, S. 51
[150] Vgl. Bogner et al., 2014, S. 27
[151] Vgl. Ebd. S. 28

Interviewer kann dadurch im Verlauf selbst bewerten, ob ein detailliertes Nachhaken notwendig ist.[152] Kommt es im Gesprächsverlauf beispielshalber schnell zu einer im Leitfaden chronologisch weiter hinten verankerten Thematik, soll der Gesprächsentwicklung dennoch nicht entgegengesteuert werden.[153] Es soll allerdings darauf Acht gegeben werden, themenferne Ausschweifungen zu unterbinden.[154] Der für die Durchführung der Interviews zugrunde liegende Interviewleitfaden befindet sich im Anhang B und wird allen Interviewpartnern im Vorfeld zur Verfügung gestellt. Auf die Niederschrift der Fragen auf dritter Ebene wird in der ausgehändigten Version verzichtet, um die Interviewpartner nicht dahingehend zu lenken.

5.2 Auswahl und Vorstellung der Experten

Eine systematische Auswahl der Interviewpartner stellt die Gewinnung von Informationen hoher Qualität sicher. Um möglichst umfangreiche Erkenntnisse zu erlangen, sollen mehrere Akteure mit unterschiedlichem Informationsbesitz befragt werden.[155] Bei der Auswahl der Interviewpartner wird die Samplestruktur, die gezielte Auswahl der Interviewpartner, vorab festgelegt. Da sich die Untersuchung auf die gesamte Bankenbrache in Deutschland bezieht, wird im Sampling darauf Wert gelegt, das Drei-Säulen-System abzudecken und somit möglichst aktuelle Sichtweisen von Praktikern aus den Genossenschaftsbanken, Sparkassen sowie der Kreditbanken zu erhalten. Betrachtungen aus externer Beratersicht und der Wissenschaft runden das Sampling ab. Befruchtend wirkt, dass bis auf eine Ausnahme alle Interviewpartner in ihrer beruflichen Laufbahn bereits in mehr als einer der drei Säulen Berufserfahrung gesammelt haben und so übergreifende Kenntnisse vorhanden und Einschätzungen möglich sind.

Da jeder Interviewpartner aus seiner persönlichen Sicht erzählt und die Schwierigkeit darin besteht, die Relevanz der Antworten auf den zugrundeliegenden Sachverhalt zu bewerten, wird die Zahl der Interviewpartner nicht auf das theoretische Minimum reduziert.[156] Insgesamt werden durch persönliche Netzwerke, daraus folgenden Empfehlungen sowie einer Kaltakquise im sozialen

[152] Vgl. Mayer, 2013, S.
[153] Vgl. Bogner et al., 2014, S. 28
[154] Vgl. Mayer, 2013, S. 38
[155] Vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 117
[156] Ebd.

Berufsnetzwerk *LinkedIn* sieben Interviewpartner gewonnen. Die Suche in LinkedIn erfolgt über Suchterme wie „*Bankname* Innovation“ oder „Open Banking PSD 2“. Wichtig zu erwähnen ist in diesem Kontext, dass die über LinkedIn als potenzieller Experte identifizierten und daraufhin kontaktierten Personen eine personalisierte Nachricht erhalten und von vollstandardisierten Kettenmails abgesehen wird. Ein exemplarisches Anschreiben befindet sich im Anhang C**.** Dennoch lag die Antwortrate bei insgesamt 34 kontaktierten Personen lediglich bei knapp über einem Drittel (12/33). Dies lässt sich unter anderem damit erklären, dass teilweise in der Organisationsstruktur ihres Unternehmens sehr hoch angesiedelte Personen kontaktiert wurden und ihnen durch die hohe Arbeitsbelastung in entsprechenden Positionen schlichtweg keine zeitliche Kapazität zur Verfügung steht.[157] Mit fünf Personen wurde sich ausgetauscht aber festgestellt, dass der Wissensstand und die Profession nicht mit dem Themengebiet übereinstimmen. Die sieben gewonnenen Experten sind in Tabelle 3 aufgelistet samt ihrer aktuellen beruflichen Position. Der jeweilige komplette Werdegang ist auf LinkedIn einzusehen.

Name, Vorname **Datum** **Dauer**	**Aktuelle berufliche Position**	**ID**
Rosset, Christophe 15.01.2020 00:35:40	Manager bei Accenture GmbH im Bereich Strategy Financial Services	CR
Freyer, Peter 22.01.2020 00:23:50	Vertriebsmanager im digitalen Firmenkundengeschäft der DZ Bank (Zentralinstitut der Genossenschaftsbanken)	PF
Menzel, Carsten 24.01.2020 00:56:20	Bereichsdirektor Firmenkunden, Prokurist und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der VR Bank Westmünsterland eG	CM
Küster, Tilo 29.01.2020 00:40:53	Manager bei Accenture GmbH im Bereich Management Consulting Financial Services	TK
Nolte, Karoline 05.02.2020 00:30:41	Business Development & Innovation Managerin bei der comdirect bank AG	KN
Betz, Christian 06.02.2020 00:50:49	Research Associate und PhD Candidate bei Business Engineering Institute St. Gallen AG	CB
Grögeder, Achim 19.02.2020 00:35:32	Direktor IT-Organisation und Dienstleistung der Kreissparkasse Heilbronn	AG

Tabelle 3: Übersicht der Interviewpartner. Quelle: Eigene Darstellung

[157] Vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 117

5.3 Durchführung der Interviews

Die verschiedenen Interviewsituationen erfolgen nach einem analogen Verlauf. Alle Gespräche eint, dass sie per Telefon durchgeführt werden und mittels Diktiergeräts aufgezeichnet werden. Durchschnittlich dauern die reinen fachlichen Interviews rund 35 Minuten, Gesprächszeit und Austausch im Vorfeld und Nachhinein exkludiert. Sämtliche Interviewpartner werden im Vorlauf des Interviews erneut auf die zuvor im Schriftverkehr angekündigte Tonaufzeichnung hingewiesen und nochmals um Erlaubnis gebeten.

Die Gespräche starten mit einer persönlichen Vorstellung und einem losen Gesprächseinstieg auf beiden Seiten. Nach der Phase des *Eisbrechens*, welche für eine entspannte und angenehme Gesprächsatmosphäre sorgen soll,[158] und in fünf von sieben Fällen mit einer Einigung auf „Du“ endet, wird den Experten in einem Briefing der thematische Inhalt der vorliegenden Arbeit und die persönliche Motivation erläutert. Nachdem die Experten ihren beruflichen Hintergrund erläutern, wird entlang des Leitfadens das jeweilige Gespräch begonnen. Vom Interviewer wird Acht gegeben, die Hauptfragen vollständig zu besprechen. Die Fragen der dritten Ebene ergeben sich je nach Gesprächsverlauf und werden durch weitere Ad-hoc-Fragen bedingt durch den Gesprächsverlauf ergänzt. Schweift ein Interviewpartner ab, wird ein gewisser Spielraum gewährt, um ihn nicht aus dem Konzept zu bringen und die Wohlfühlphase zu erhalten, aber zu angemessenem Zeitpunkt der Fokus zurück auf den Leitfaden gelegt. Geschlossen werden die Interviews nach Erschöpfung der Hauptfragen mit der Frage nach weiteren Ergänzungen auf Seiten der Experten über den Leitfaden hinaus. Nach Beendigung des fachlichen Interviews wird in der Regel ein kurzer Austausch auf privater Ebene angeschlossen. Der Interviewpartner wird über den weiteren Verlauf bezüglich der Zustellung und Unterschrift der Transkription aufgeklärt. Überdies hinaus wird dem jeweiligen Interviewpartner ausdrücklich gedankt und eine Zustellung der finalisierten Arbeit nach Abgabe angeboten.

5.4 Analyse der Interviews

Auf Basis der Tonaufzeichnungen werden die verbalen Inhalte der Interviews erarbeitet und transkribiert. Entgegen der Transkriptionsregeln[159] für

[158] Vgl. Raithel, 2008, S. 73
[159] Vgl. Kuckartz, 2018, S. 164 ff.

computergestützte Auswertung werden die Kernaussagen nach Absprache lediglich sinngemäß und in verkürzter Form abgetippt. Die Transkriptionen der einzelnen Interviews befinden sich in Anhang F. Der weitere Verlauf der Auswertung erfolgt dabei nach dem für eine inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse typischen Prozessablauf, zu finden in Anhang D.

Anhand des in der Ausführung des Prozesses entwickelten Kategoriesystems werden die Daten subsumiert und mithilfe von MAXQDA[160] analysiert. Das Kategoriesystem, dargestellt in Tabelle 4, gliedert sich dabei in Hauptkategorien, blau unterlegt und Subkategorien, hellblau unterlegt. Die Bildung der Hauptkategorien erfolgt entlang des Interviewleitfadens auf deduktiver Basis. Nach erster Zuordnung des Textmaterials entlang der deduktiven Hauptkategorien werden durch wiederholende Auseinandersetzung mit dem Textmaterial Subkategorien gebildet und das Textmaterial am ausdifferenzierten Kategoriensystem entsprechend zugeordnet.

Status Quo	Chancen und Risiken		Ausblick
Verständnis von Open Banking	Herausforderungen auf dem Weg zum Open Banking	Chancen von Open Banking	Die Bank der Zukunft
Technisch	Intern	Für Kunden	Organisation
Fachlich	Extern	Für Banken	Berufsbild
		Für Drittanbieter	Vertriebskanäle
Gegenwärtige Umsetzung der PSD 2	Kooperation mit Drittanbietern	Treiber für Open Banking	
	Auswahl der Partner	Intern	
	Ausgestaltung der Partnerschaft	Extern	
	Erfolgsfaktoren von Open Banking		
	Rahmenbedingungen		
	Umsetzungsempfehlungen		

Tabelle 4: Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung

In der Software werden die verschiedenen Kategorien als Codes bezeichnet, sodass der Vorgang der Zuordnung von Textstellen als Codieren bezeichnet wird.[161] Die nachvollziehbare Zuordnung der Interviewpassagen zu den jeweiligen Codes ermöglicht der im Anhang E zu findende Kodierleitfaden.

[160] Software für qualitative Inhaltsanalyse
[161] Vgl. Kuckartz, 2018, S. 36

6 Ergebnisse der Empirie

Wurde zuvor das Vorgehen der Datenerhebung beschrieben, folgt nun die Auswertung der Ergebnisse in Form einer Materialverdichtung durch interpretative Wiedergabe der Expertenaussagen in eigenen Worten. Zudem werden Abgleiche zu Erkenntnissen aus der Literatur dargelegt. Dabei wird sich an den Hauptkategorien orientiert. Die Subkategorien werden im Fließtext verarbeitet. Da es sich in den Interview-Transkriptionen zumeist um sinngemäße Niederschriften handelt, wird von der Verwendung *vgl.* bei der Benennung der Interviewstellen abgesehen. Die Kennzeichnung des jeweiligen Experten erfolgt anhand der ID in Form der Initialen aus Tabelle 3.

6.1 Verständnis Open Banking

Die Auslegung Open Bankings seitens der Experten kennzeichnet sich durch Homogenität. Gemeinhin sind die Experten der Ansicht, dass durch Kooperationen mit verschiedenen Drittanbietern als zentraler Faktor Mehrwert für den Kunden geschaffen wird (CB, Z. 13-16; TK, Z. 5; PF. Z. 7; CR, Z. 17-18). Als besonders benutzerfreundlich wird in dem Zusammenhang herausgestellt, dass der Kunde zur Abwicklung seiner Bankgeschäfte nicht mehr zwischen verschiedenen Anwendungen wechseln müsse (PF, Z. 18-19), sondern er in einem „holistischen Ökosystem“ (KN, Z. 8) seine Bankgeschäfte erledigen kann. Die Übergänge seien dabei so ausgereift, dass er sich nicht zwingend bewusst ist, über welche Bank die jeweilige Transaktion ausgeführt wird (PF, Z. 5-7). Open Banking verfolge damit das Ziel, auf einer großen Plattform verschiedene Insellösungen zusammenzuführen und dem Kunden gebündelt und unkompliziert zur Verfügung zu stellen (CM, Z. 4-5). Die Einrichtung der Schnittstellen ermöglicht die Koppelung verschiedenster Drittanbieter (AG, Z. 8-10; CB, Z. 10-12; KN, Z. 5-6) und wird rechtlich abgesichert und angestoßen durch die PSD 2 (CB, Z. 14-17, TK, Z. 7-8). In der Literatur wird beschrieben, dass Open Banking zumeist durch API-Schnittstellen umgesetzt werde,[162] jedoch betont CB (Z. 8-9), dass die technische Ausgestaltung der Schnittstellen auch anderweitig umgesetzt werden könne.

[162] Vgl. Preuß & Schulz, 2019

6.2 Umsetzung PSD 2

Ähnliche Übereinstimmung herrscht bezüglich des Standes der Umsetzung der PSD 2 in den Banken. Da sie hinreichend zuvor dargestellt gemeinhin als Anstoß und Grundlage gilt, spielt die Ausprägung der Umsetzung und der Umfang der bereitgestellten Kontodaten eine entscheidende Rolle auf dem Weg zu einem Open Banking Ökosystem.

Nahezu alle Experten berichten aus der Praxis von minimaler Umsetzung der PSD 2. Über alle drei Bankengruppen hinweg stehe bisher lediglich im Vordergrund den Mindeststandard zu erfüllen, um dem Regulator zu entsprechen (CB, Z. 23-24; TK, Z. 31; CM, Z. 21-22; CR, Z. 22-24). Zwar würden jüngere und mit weniger alter Legacy belastete (TK, Z. 34), sowie tendenziell größere Banken (CB, Z. 25-27, AG, Z. 81-82) sich intensiver mit der Umsetzung auseinandersetzen, aber lediglich KN (Z. 22-24) berichtet von Banken, die über das Mindestmaß hinaus die „strategische Relevanz des Themas“(Z. 23-24) zunehmend erkennen. Die anderen Experten postulieren einhellig, dass durch die unzureichende Umsetzung der PSD 2 Geschäftsmodellpotenziale unerschlossen bleiben und die Banken Chancen vergeben (CM, Z. 23-25; PF, Z. 41-43). Dies sei bedauernswert, „da durch das Minimalprinzip langfristige Potenziale und innovative Geschäftsmodelle wie eine Ökosystemstrategie schwerer umzusetzen sind“ (CR, Z. 25-27).

Die Ursachen dafür liegen zum einen an mangelhafter Ressourcenallokation innerhalb der Banken (CM, Z. 25) sowie an externen Faktoren, bedingt durch den Regulator. AG stellt fest, dass vor allem die erforderliche Zwei-Faktor-Authentifizierung zwar zur erhöhten Sicherheit beitrage, bemängelt aber, dass diese als Bremse für Innovationen und Kooperationen wirke (Z. 23-24). Dies steht im Widerspruch zur Ausführung Mansfield-Devines (2016), der herausstellt, dass die Einführung der strengeren Verifizierung ein wichtiger und richtiger Schritt sei.[163] AG jedoch betont den Widerspruch zwischen der Öffnung für Drittanbieter und der strengen Sicherheitsmaßnahmen, welcher zur Umstellungszeit im September 2019 auch bereits am Markt etablierten Drittanbietern Schwierigkeiten bereitet hätte (Z. 30-31). CR führt als Grund für die minimalistische Umsetzung mangelhafte Kommunikation des Gesetzgebers bezüglich der exakten

[163] Vgl. Mansfield-Devine, 2016, S. 13

Anforderungen an (Z. 42-44). Zudem sei der lange Zeitraum zwischen Abnahme und Go-Live der kontraproduktiv gewesen (Z. 45-46).

6.3 Chancen und Nutzen durch Open Banking

Für alle Teilnehmer des Ökosystems eröffnen sich attraktive Chancen.

Analog zu Ansätzen in der Literatur[164] fallen vor allem die auf Bankseite möglichen Einsparungen ins Auge (CR, Z. 10-11; TK, Z. 11). Eine Öffnung habe laut TK (Z. 106) „ungemeine Potenziale im Bereich Kostensenkung", da die durch Eigenentwicklung anfallenden Aufwendungen reduziert würden (CR, Z. 16). Des Weiteren diene Open Banking als „Enabler für Transformation" (CB, Z. 47), in dessen Folge Prozess- und Innovationsgeschwindigkeit zunehmen (TK, Z. 100; KN, Z. 25-27). Die unter anderem durch Bramberger (2019) herausgestellten Möglichkeiten für Banken durch die Aufwertung der Kundenschnittstelle durch Mehrwertservices,[165] werden auch von den Experten herausgestellt (CR, Z. 12-14; PF, Z. 26-27). Explizit als große Chance aus Bankensicht wird die Erschließung des „Datenschatzes" (CM, Z. 20) der Branche beschrieben. Datengetriebene Auswertung der Kontoinformationen der Kunden beherberge bisher für viele Banken unbekanntes Potenzial und biete zahlreiche Vertriebsansätze (CM, Z. 155-158; CR, Z. 31-33, KN, Z. 63-64, CB, Z. 200-202). Diese potenziellen Vertriebsansätze beschränken sich nicht auf typische Bankdienstleistungen, sondern können sich auch auf bankfremde Leistungen beziehen (TK, Z. 46-49) und in industrieübergreifenden Ökosystemen enden (CB, Z. 126-128, CM, Z. 139-140). Dies deckt sich mit der Literatur-Erkenntnis, dass der Trend sich hin zu Wertschöpfungsnetzwerken über Branchen hinweg entwickelt.[166] AG nennt in diesem Zusammenhang große Handelsketten als potenzielle Partner (Z. 68-70). Übereinstimmend erkennen die Experten aus Sicht der Drittanbieter den Nutzen der Skaleneffekte sowie der hohen Reichweite der Banken, besonders aus FinTech-Sicht (KN, Z. 47-48; TK, Z. 73). Dementgegen könne bei einer Einbettung in ein GAFA auch die Bank von höherer Reichweite profitieren (CR, Z. 113). Überdies stellt TK das entstehende Bewusstsein einer *Sharing Economy* heraus, wonach Banken und Drittanbieter in der Lage seien, Leistungen zu erbringen, die ohne Kooperation nicht umzusetzen gewesen wären (Z. 18-19).

[164] Vgl. Strucken & Drummer, 2019, S. 2
[165] Vgl. Bramberger, 2019, S. 14
[166] Vgl. Brühl, 2017, S. 1

Chancen für den Endkunden liegen darin, dass er, wie in der Literatur dargestellt, in den Mittelpunkt aller Produktinnovationen gestellt wird (PF, Z. 18; AG, Z. 100; CB, Z. 64; CM, Z. 30-31). Kunden seien bereits in anderen Branchen an die Nutzung von Plattformen gewohnt (KN, Z. 115), heranzuziehen ist das eröffnende Beispiel Ubers oder AirBnB, und entwickeln zunehmend auch den Anspruch an die Existenz einer Banking-Plattform (CM, Z. 8-10). Durch eine hohe *User Experience* (PF, Z. 20) in Form einer einfach zu bedienenden Oberfläche, fühlt sich der Kunde angesprochen (PF, Z. 8). Besteht seitens des Kunden Bereitschaft seine Daten freizugeben, kann er entlang all seiner Bedürfnisse mit Lösungen versorgt werden (PF, Z. 29; CR, Z. 79-82) und durch höhere Transparenz und Preisvergleiche Produktwechsel vollziehen und so Geld einsparen (CB, Z. 200-202).

6.4 Kooperation mit Drittanbietern

Der Einbezug von Drittanbietern ist im Vorlauf der Arbeit hinreichend dargestellt worden. Dabei kristallisieren sich vor allem FinTechs und BigTechs heraus. Welche Form von Drittanbieter sich besser eignet, hängt aus Sicht des Großteils der Experten aus Bankensicht ganz vom jeweiligen Fall ab (CB, Z. 69-70; KN, Z. 60;; CR, Z. 95; TK, Z. 52). Abhängig gemacht wird dies von der jeweiligen Marktposition der Bank (TK, Z. 52), dem situationsbedingten Bedürfnis des Kunden (CB, Z. 66-68; CR, Z. 120-121) sowie der strategischen Richtung, welche die Bank anstrebt (KN, Z. 60). Einigkeit besteht unter den Experten, dass Unterschiede in der Gestaltung der jeweiligen Partnerschaft bestehen. Während die Banken in der Kooperation mit tendenziell organisatorisch kleineren FinTechs zumeist die stärkere Stellung inne haben und die Kundenhoheit behalten (CM, Z. 57; KN, Z. 61-62), laufen sie Gefahr bei Kooperationen mit BigTechs die Rolle des Orchestrators zu verlieren und die schwächere Stellung zu beziehen (TK, Z. 57-58). Aus diesem Grund argumentiert AG, dass die Zusammenarbeit mit BigTechs häufig kein Wunsch der Banken sei, sondern eher als Beugen der Marktentwicklung zu betrachten ist (Z. 63-64). Bestes Beispiel dafür ist die wechselnde Strategie der Sparkassen im Umgang mit *Apple Pay*.[167] Widersprüchlich äußern sich CR (Z. 108), der betont, dass Kooperationen mit BigTechs dennoch häufig gut verliefen, während TK (Z. 59-60) anführt, dass Kooperationen zwischen Banken und

[167] Vgl. Dohms, 2019

größeren Unternehmen generell häufig belastet seien und dies damit untermauert, dass große Unternehmen mit steigender Tendenz eigene Banken zur Abwicklung von Finanzierungslösungen für den Kunden gründen.[168] Dennoch sollte grundsätzlich seitens Bankseite Offenheit zu BigTech-Kooperationen herrschen (CR, Z. 93; KN, Z. 67-69). Die Bank müsse sich jedoch strategisch einig sein, ob sie in ein System eingebettet werden möchte, als Bereitsteller der Infrastruktur dienen möchte, oder ob wirklich neuartige, innovative Ideen für das bankeigene Plattformsystem entwickelt werden sollen (KN, Z. 70-72, CR, Z. 109-111). In diesem Zusammenhang schreibt PF BigTechs speziell im zukunftsbestimmenden Thema Datenanalyse große Stärken zu, erkennt aber eine höhere Geschwindigkeit in der Umsetzung und Verbesserung der Time-to-market in Kooperationen mit FinTechs (Z. 61-64). Die erhöhte Geschwindigkeit der FinTechs zahlt auf den Ansatz ein, dass neue Produkte schnell Marktreife erlangen müssen, bevor der Markt gesättigt ist (CM, Z. 60-63). Jedoch hält TK dem entgegen, dass besonders BigTechs mehr Verständnis für lange Entscheidungswege in einer Bank aufbringen (Z. 65). Diese wiederum könnten in FinTech-Kooperationen zu Missständen führen (Z. 63-64)

Grundsätzlich werden für das Gelingen einer Kooperation Transparenz, Offenheit und Augenhöhe als essentiell erachtet (KN, Z. 97-98; PF, Z. 90; TK, Z. 61). Aufgrund der vermeintlichen Dominanz der Banken in der Kooperation mit FinTechs wird verlangt, diesen zu verdeutlichen, dass man ihnen nicht schaden möchte, sondern man auch als Bank Wert für das FinTech generieren kann (TK, Z. 69-72). Attraktiv auf Drittanbieter zu wirken ist prioritär zu behandeln, da das Nachfrageverhältnis zwischen Banken und Drittanbietern nicht vollends geklärt ist. AG beschreibt, dass aufgrund der Ungereimtheiten in der PSD 2 die Nachfrage seitens der Drittanbieter sehr gering sei (Z. 29), während KN den Trend erkennt, dass „Banken von den FinTechs umworben werden“ (Z. 89). Diesen Trend erkennt auch PF, der herausstellt, dass die Bereitschaft zur Kooperation seitens der FinTechs zunehme, und die Euphorie der angepeilten, vollständigen Substituierung der Banken abnehme (Z. 65-67). Noch nicht in der Gegenwart, aber sobald Wertschöpfung über die Standard-Umsetzung der PSD 2 hinausgehen wird, prognostiziert CB eine Verstärkung der Marktposition der Banken (Z. 116-118). Übereinstimmend zu Brühl & Krahnen (2017), wonach

[168] Beispiel: TRUMPF Financial Services, Mercedes-Benz Bank

bankenübergreifende Plattformen Fusionsalternativen darstellen,[169] plädiert auch AG dafür, dass Wettbewerber, in seinem Beispiel Volksbanken und Sparkassen, sich auf einer partnerschaftlichen Ebene begegnen müssten, um Kooperationspotenziale zu erschließen (Z. 92-95).

6.5 Treiber für Open Banking

Die zuvor im Verlauf der Arbeit dargestellten Treiber für Open Banking spiegeln sich auch in der Ansicht der Experten wider. Zum einen die regulatorische Sichtweise der PSD 2. Vielfach als Anstoß für Open Banking angeführt, korreliert diese Wahrnehmung mit der der befragten Experten (CR, Z. 49; PF, Z. 40; KN, Z. 41). PF beschreibt, dass die PSD 2 Geschäftsmodelle weiter katalysieren und so die Marktpositionen der Banken verschieben werde (Z. 33-34). CB betont in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Finanzbranche in der Digitalisierung im Branchenvergleich hinterherhinke (Z. 35-36). Als weitere externe Treiber werden Margendruck, Konkurrenz und gestiegene Kundenansprüche angeführt (CR, Z.62-65; PF, Z. 26-28; TK, Z. 39-41; KN, Z. 41-43). Als Resultat dieser extern angeregten Faktoren beschreibt KN die „Motivation zu solch einer Öffnung (…) nicht intrinsisch“ (Z. 9-10), jedoch stellen verschiedene Experten auch auf bankinterner Seite einen Anstieg der Bereitschaft zur Öffnung dar. CR stellt fest, dass sich Banken auch abseits der PSD 2 zunehmend mit einer Öffnung über den Mindeststandard hinaus beschäftigen. Ursache dafür sei, dass in der Branche vernommen werde, welche Potenziale sich entfalten ließen (Z. 49-54), speziell im Bereich Datenauswertung werde erkannt, welcher Mehrwert sich durch Kooperationen erzielen lässt (Z. 77-79). Generell nimmt die innere Denkweise und der Antrieb der Banken dahingehend zu, sich zu öffnen und es reift die Erkenntnis, ohne die Unterstützung von Drittanbietern, den Kunden keinen Mehrwert liefern zu können und somit die Daseinsberechtigung zu verlieren (CB, Z. 37; CR, Z. 49-50). Als Beispiel zukünftiger Entwicklungen durch diese Erkenntnis kann die Automobilbranche herangezogen werden, welche abweichend vom ursprünglichen Produktportfolio heutzutage verstärkt Wert für den Kunden in Form von Mobilty-as-a-Service anbietet (TK, Z. 44-45; CB, Z. 129).

[169] Vgl. Brühl & Krahnen, 2019

6.6 Herausforderungen auf dem Weg zum Open Banking

Die verschiedenen Treiber führen zu Herausforderungen, die in der Umsetzung auf dem Weg zum Open Banking bewältigt werden müssen.

Zwar reift wie beschrieben in den Banken zunehmend die Erkenntnis, dass Öffnung unausweichlich sei, allerdings müssen Banken einen vollkommenen Kultur- und Mindsetwandel vollziehen (CM, Z. 180), da ansonsten jedwede Strategie verpuffe, gemäß „Culture eats strategy for breakfast“ (TK, Z. 177-179). Dieser Wandel des Mindsets stelle jedoch häufig eine Hürde dar, da zu starres Silodenken (CB, Z. 158) sowie Unklarheit über die eigene Rolle für den Kunden herrsche (CM, Z. 35). Dazu gehört, sich nicht nur gegenüber Drittanbietern, sondern auch aufgeschlossen gegenüber dem Aufbrechen der eigenen Prinzipien zu zeigen. Im Verlauf der Arbeit wurde hinlänglich auf die zunehmende Bedeutung von Daten hingewiesen, jedoch ist die klassische berufliche Bankausbildung davon geprägt, den Datenschutz und das Bankgeheimnis zu wahren. Dies erschwere den Mindsetwandel ungemein, da das Bewusstsein der gemeinsamen Wertschöpfung durch Teilen der Kundendaten kulturell in Banken nicht verankert ist (CM, Z. 43-45). Dabei bleibt bankseitig häufig unberücksichtigt, dass sich der gesellschaftliche Umgang mit Daten verändert hat (CM, Z. 46-47). Dieser Hang zur Hütung der Kundendaten lässt aus Banksicht FinTechs unseriös erscheinen und führt zu Vorurteilen. Erbringt ein FinTech dann unter Umständen tatsächlich eine mangelhafte Leistung, verfestigt sich dieser Eindruck (KN, Z. 105-109). Sind Produkte mit Drittanbietern ins Portfolio aufgenommen worden, herrscht mitunter auch über den Launch hinaus ein Problem der Akzeptanz. Dies könne sowohl auf Berater- (AG, Z. 48-49) als auch auf Kundenseite (CM, Z. 126-129) vorliegen.

6.7 Die Bank der Zukunft

Konsens herrscht, dass es die Bank der gegenwärtigen Form mit klassischem Filialnetz und physischer Beratung vor Ort zukünftig nicht mehr geben wird (CB, Z. 179; PF, Z. 140; CM, Z. 164-165; AG, Z. 154). Der klassische Bankkaufmann fürchtet Substitution durch intelligente Systeme (PF, Z. 147). Zwar wird er vor allem in der Beratung seine Daseinsberechtigung erhalten können (PF, Z. 140-143; AG, Z. 146-147; TK, Z. 147) aber dennoch einer strikten Veränderung des Berufsbilds unterliegen. Die Experten stellen deutlich heraus, dass es einen Trend zur Spezialisierung geben werde, der sich besonders auf komplexe

Beratungsthemen wie hohe Unternehmens- und Baufinanzierungen, Erbschaftsfälle oder Altersvorsorge beziehen wird (TK, Z. 156-157, CM, Z. 166-167; PF, Z. 135-136/141-141). Die Kundeninteraktion und der Servicegedanke werden folglich priorisiert (CR, Z. 263). AG (Z. 151) und CM (Z. 172-173) gehen so weit, dass der Bankberater weit über das finanzielle hinaus dem Kunden zur Seite stehen müsse, indem er als Ansprech- und Sparringspartner für alle Fragen der finanziellen Daseinsfürsorge dient. Dabei gilt es vor allem, den vorherrschenden Vertrauensvorsprung auf Kundenseite zur Weiteren Besetzung der Kundenschnittstelle auszuschöpfen.[170] Um sich vollends auf die Kundeninteraktion fokussieren zu können, werden routinierte und standardisierte Tätigkeiten automatisch erfolgen oder in der Selbstbedienung des Kunden verortet sein (CR, Z. 268; TK, Z. 160; PF, Z. 138-139; CM, Z. 169-170). Die Verschiebung hin zu immer technologischeren Tätigkeiten verlangt vom Kundenberater eine weitaus höhere technische Expertise als gegenwärtig, um beispielsweise die Unterstützung intelligenter Systeme effizient nutzen zu können (AG, Z. 145-146; PF, Z. 149, CR. Z. 261-263). Die gestiegene Kundenorientierung verlangt seitens des Beraters in Zukunft, verstärkt aus der Perspektive des Kunden zu handeln. Methodenkenntnisse in Disziplinen wie Design Thinking vervollständigen das interdisziplinäre Skillset des Bankkaufmanns (CR, Z. 270-271; KN, Z. 164-165).

Die Erweiterung des benötigten Skillsets geht mit einer Veränderung der Struktur und Vertriebskanäle einher. Gerade im Volksbanken- und Sparkassensektor werden weitere Fusionen die Zahl der Filialen verringern (TK, Z.148-149) und der Trend sich in Richtung Online-Oberflächen mit digitalen Touchpoints bewegen (PF, Z. 137; KN, Z. 145). Durch die Zunahme der digitalen Vetriebskanäle erkennen die Experten keine Möglichkeit darin, durch Verweigerung einer Öffnung gegenüber Drittanbietern Nischenpotenzial zu entdecken oder wirtschaftliche Überlebensfähigkeit zu erhalten (KN, Z. 114; PF, Z. 111; TK, Z. 98-99; CB, Z. 130-131; CM, Z. 12-13). Erwähnenswert ist der Ansatz von AG, dass Sparkassen zwar digitale Lösungen entwickeln müssen, aber dies nicht zwingend durch Drittanbieter geschehen müsse, sondern eine vollumfängliche Plattform auch durch den Sparkassenverbund mit all seinen Partnern entwickelt werden könne (Z. 121-123). Dies ähnelt zumindest im Grundgedanke dem Ansatz CRs, als Bank aktiv auf die Entwickler-Community zuzugehen (Z. 67). Aus den Folgen der

[170] Vgl. Paxmann & Roßmann, 2015, S. 3

verpflichtenden Öffnung ergibt sich, dass Banken neben einem reduzierten Filialnetz zu einer Art technologischem Konzern mit Besitz einer Banklizenz transformieren werden (CR, Z. 240-242; CM, Z. 140; KN, Z. 170-172). Düstere Option dieser Entwicklung könne sein, dass die Banken vollkommen in den Hintergrund rücken und aus Kundensicht nur als Mittel zum Zweck dienen. Optimistischer hingegen ist die Annahme, dass die Banken im Zusammenspiel mit Technologien ihre Kernkompetenzen überdenken und sich in vollkommen neuen Kontexten am Markt etablieren (CB, Z. 181-187).

6.8 Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Open Banking

Die in den Interviews erfragten Erfolgsfaktoren beschreiben Einflüsse und Rahmenbedingungen, die für das Gelingen einer erfolgreichen Open Banking Strategie umgesetzt und gegeben sein müssen. Darüber hinaus wurden die Experten angehalten, Maßnahmen zur Umsetzung beizusteuern.

Die wichtigste Rahmenbedingung auf dem Weg zum Open Banking ist eine bankweit einheitliche strategische Denkweise und Kultur (CR, Z. 231-232; TK, Z. 167-168; CM, Z. 180). Eine gewisse Offenheit durchbreche weit verbreitetes Silo-Denken und sensibilisiere Menschen für Veränderung (CB, Z. 158; CM, Z. 197) Förderlich dafür wirke die Verankerung lebenslangen Lernens in der Unternehmenskultur (TK, Z. 169-170). Des Weiteren gelten eine gute, neu aufgesetzte IT-Infrastruktur (CR, Z. 230) mit einhergehender steigender technischer Expertise (TK, Z.171; PF, Z. 150) als Enabler. Viele Banken kämpfen diesbezüglich mit wandelhemmenden Altlasten (TK, Z. 34). Da ein Kulturwandel nicht auf Knopfdruck geschehe, setzt CM mit seinen Lösungsvorschlägen bereits im Rekrutierungsprozess an. Dies begrenzt er nicht auf die Fachkräfte, sondern impliziert ausdrücklich die Führungsebene. Banken, in seiner Ausführung speziell Volksbanken, sollten versuchen, bereits den Aufsichtsrat mit innovativen Unternehmern zu besetzen, um so ein innovationsfreundliches Mindset bereits aus der Führungsebene heraus zu implementieren (CM, Z. 188-193). Eine Führung mit innovationsoffenen Personen sehe sich gegebenenfalls eher dazu bereit, die notwendigen hohen finanziellen Mittel für eine Plattform bereit zu stellen. Der von PF festgestellten Restriktion, dass sich Banken schwer damit tun, Mittel für strategisch neue Wachstumsfelder freizugeben (Z. 100-101) begegnet CM mit dem Vorschlag, die am Ende eines Geschäftsjahres ersparten Risikokosten „ins Feuer

zu stellen“ und damit FinTech-Beteiligungen oder anderweitige Investitionen in die Erweiterung des Geschäftsmodells zu tätigen (Z. 88-91). Unterstützung der Gesellschafter und Aufsichtsräte, von oben gelebte Offenheit, sei in dem Zusammenhang eine sehr große Hilfe (CM, Z. 84-85).

Selbst wenn ausreichend finanzielle Mittel verfügbar sind, gilt es für Banken dennoch, nicht jedem Trend zu folgen, sondern strategisch Wachstumsfelder zu identifizieren und in diesen tätig zu werden (CR, Z. 233-234; PF, Z. 100-101; TK, Z. 137-138). Negativbeispiele für mangelhafte Priorisierung stellen die Nacheiferungen der Banken bezüglich *Paypal* dar. Der Markt war bereits gesättigt und es wurden Lösungen ohne zusätzlichen Mehrwert für den Kunden entwickelt (KN, Z.127-129; CM, Z.116-117.) Als Maßnahme, um solchen Fehlschlägen vorzubeugen, schlagen TK (Z. 88-94) und CM (Z. 36-37) vor, als Bank Innovationslabs zu gründen, um Innovationen und Produktentwicklungen im Zusammenspiel mit Drittanbietern vor der Markteinführung zu verproben. Marktreife Services werden dann nach einer Pilotphase in die Bank implementiert. Beispielhaft dienen die *DKB Code Factory GmbH* sowie die *Digitalfabrik* der Deutschen Bank. Als Voraussetzung für solch eine *Entkopplungsschicht* (TK, Z. 12) gelte, dass das Lab eigenständig operieren kann und eigene Strukturen unabhängig von der Muttergesellschaft entwickelt. Die Einbettung gut funktionierender Produkte in Bank stärkt den Namen und die Marke der Bank in der Kundenwahrnehmung. Banken sollen durch Stärkung der eigenen Marke und der Annahme des Kunden, dass ausschließlich die Bank hinter der Anwendung steht, die Akzeptanz auf Kundenseite zu ihrem Vorteil nutzen (AG, Z.138-139). Eine Lösung dafür ist es, FinTech-Lösungen für den Endkunden unersichtlich in Banken zu integrieren (KN, Z. 77-78). Da Banken auf Kundenseite deutlich mehr Vertrauen genießen, aber die Kunden auch hohe Qualitäts- und Sicherheitsansprüche an die digitalen Produkte ihrer Bank stellen (CR, Z. 131), scheint diese Bündelung der Stärken für Banken und FinTechs eine geeignete Kooperationsform zu sein und der Spagat aus Innovationskraft und Einhaltung der hohen Kundenerwartungen kann gelingen (CR, Z. 132-136).

7 Schlussbetrachtung

7.1 Kritische Reflexion

Um die in der Arbeit durchgeführten Forschungsmethoden kritisch zu reflektieren werden verschiedene Gütekriterien herangezogen. Da jedoch die Anwendung klassischer Kriterien in Bezug auf qualitative Forschung häufig in Frage gestellt wird, werden zur Einschätzung der Ergebnisse neu zu definierende Gütekriterien verlangt.[171] Die Übertragung von Gütekriterien der quantitativen Forschung ist nicht zielführend, da ungeklärt ist, wie subjektive Sichtweisen verlässlich ermittelt werden und auch die Aussagenformulierung mit ausreichender Gültigkeit zum Thema, um die ursprüngliche Bedeutung von Reliabilität und Validität heranzuziehen, nicht klar definiert ist.[172] Stattdessen empfehlen Glaser und Strauss (1999), sich an der Art der Datensammlung sowie der Art und Weise, wie qualitative Analysen gelesen werden, zu orientieren und somit Beurteilungskriterien heranzuziehen, deren Basis die Einschätzung der allmeinen Merkmale der Sozialforschung impliziert.[173] Es gilt, methodenangemessene Kriterien zu berücksichtigen.

Zur Erfüllung dieses Anspruches legt Mayring (2002) sechs allgemeine Gütekriterien nahe. Das spezifische und methodische Vorgehen wird in der *Verfahrensdokumentation* beleuchtet. Hierbei gilt, den Forschungsprozess nachvollziehbar darzustellen. Dies betrifft das Vorverständnis, die Analyseinstrumente, die Erhebung sowie die Auswertung. Durch Erarbeitung der Forschungsagenda mittels systematischer Literaturrecherche sowie der Dokumentation der Erhebung und Auswertung wird dieses Kriterium erfüllt. Schrittweises, sequenzielles Analysevorgehen beschreibt den Aspekt der *Regelgeleitheit.* Das Analysevorgehen muss durch offene Gestaltung modifizierbar sein, falls unzureichende Nähe zum Forschungsgegenstand vorliegt. Der qualitativen Inhaltsanalyse, unterstützt durch die computergestützte Auswertung, liegt ein strukturiertes und regelgeleitetes Vorgehen vor. Somit gilt dieses Kriterium ebenfalls als erfüllt. Gleiches gilt für die *Nähe zum Gegenstand.* Die Forschung behandelt ein reales Problem, ist nah an der Alltagswelt verortet, verfolgt das Ziel, Ergebnisse für die Betroffenen zu erlangen und führt so zu einer Interessensübereinstimmung. Dass die Forschungsfragen auch für die Interviewten von großer Relevanz sind und durchweg

[171] Vgl. Mayring, 2002, S. 140
[172] Vgl. Flick, 2010, S. 396
[173] Vgl. Glaser & Strauss, 1998, S. 92

hohes Interesse an der Zustellung der fertigen Arbeit besteht, verstärkt die Erfüllung dieses Kriteriums. Die Möglichkeit, im Interviewverlauf Rückfragen zu stellen sowie der gute Austausch und die Vorlage der Transkription mit der Möglichkeit zur Korrektur durch die Interviewpartner stellt sicher, dass diese sich in den erarbeiteten Kernaussagen wiederfinden und zahlt auf die Erfüllung *kommunikativer Validierung* ein. Die *argumentative Interpretationsabsicherung* beschreibt die Notwendigkeit adäquaten Vorverständnisses und einer theoriegeleiteten Deutung. Durch thematische Auseinandersetzung mit dem Forschungsbereich sowie Nachfragen im Interviewverlauf und die jeweiligen Tonaufnahmen wird auch dieses Kriterium erfüllt. Das Kriterium der *Triangulation* besagt, dass zur Beantwortung der Forschungsfragen mehrere Ansätze, Methoden und Datenquellen verwendet werden sollen. Dadurch, dass zwar durch die verschiedenen Experten unterschiedliche Perspektiven beleuchtet werden, aber im Endeffekt keine verschiedenen Erhebungsmethoden angewandt wurden, wird dieses Kriterium nicht vollständig erfüllt.[174]

Kritisch zu betrachten ist die Verwendung qualitativer Methoden dahingehend, dass die Auswertung auf interpretativer Basis erfolgt und in der Regel keine vollumfänglich objektiven Ergebnisse erzielbar sind. Um objektiv messbare Ergebnisse zu erzielen, kann qualitative Forschung als Ursprung dienen, weitere quantitative Forschungsansätze zu identifizieren.[175] Obwohl das zuvor angesprochene theoretische Minimum der Interviewpartner überschritten wurde, und trotz der erreichten Diversifikation im Sampling, hätte sich eine höhere Anzahl Interviewpartner positiv auf die Aussagekraft der Forschung ausgewirkt.

7.2 Fazit

Zielsetzung der Arbeit war es, der Bankenbranche einen Weg aufzuzeigen, in einer zunehmend digitalen und vernetzten Umgebung ihre Daseinsberechtigung und Wettbewerbsposition zu erhalten. Dafür wurde zu Beginn mithilfe einer systematischen Literaturreche der gegenwärtige Forschungsstand erarbeitet. Den daraus abgeleiteten Forschungslücken wurde mithilfe von Experteninterviews auf den Grund gegangen, um diese anschließend mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse auszuwerten.

[174] Vgl. Mayring, 2002, S. 144 ff.
[175] Vgl. Kuckartz, 2018, S. 217 f.

Mit Blick auf die Forschungsgegenstände lässt sich resümieren, dass die Erhebung wichtige Erkenntnisse erbracht hat. Das Geschäftsmodell der Banken wird um zwei weitere Komponenten ergänzt. Neben *„wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert“*, wird zukünftig gefragt sein, *„mit wem und mit wessen Daten?“.* Die daraus resultierende, zur Existenzerhaltung erforderliche, Öffnung der Banken verlangt durch Bündelung der gemeinsamen Stärken, Wertschöpfung für alle Parteien zu betreiben, ohne einen der Ökosystem-Teilnehmer obsolet zu machen. Dabei gilt es, Verantwortlichkeiten und Pflichten klar festzulegen. Um die Schnittstelle zum Kunden weiterhin zu belegen und für diesen relevant zu bleiben, wird es für Banken in Zukunft erfolgskritisch sein, die Beratungsdienstleistung zu spezialisieren und das gegenwärtig noch vorhandene Kundenvertrauen weiter auszubauen und als Wettbewerbsvorteil zu konservieren. Entscheidend wird seitens des Beraters dabei der Umgang mit und die Inanspruchnahme von technologischer und intelligenter Unterstützung sein. Um ein innovationsfreundliches Umfeld zu schaffen, kristallisiert sich in den Banken ein Wandel des Mindsets als unabdingbar heraus. Effekt eines solchen Umdenkens ist mehr Offenheit und eine erhöhte Risikobereitschaft, die in Kapitalbereitstellung für Investitionen in neue Technologien sowie Erneuerung der IT-Infrastruktur umzumünzen ist.

Weitere Forschungsansätze beruhen darauf, die qualitativen Erkenntnisse dieser Arbeit zu quantifizieren. Der rechtliche Rahmen einer Kooperation und eine technisch wie fachlich exakt umrissene Guideline für eine weiterentwickelte Umsetzung der PSD 2 über den Mindeststandard hinaus dienen aufgrund des nicht ausgeschöpften Potenzials als weiterer Forschungsansatz. Ebenso eine Untersuchung zur Ermittlung zu verändernder Ausbildungsparameter und Einstellungskriterien einer Bank, um den Kultur- und Mindsetwandel bereits in der Rekrutierung anzustoßen. Bankenindividuell ist ein weiterer Ansatz, einen Leitfaden, respektive ein Verfahren zu entwickeln, anhand dessen einer Bank eine Validierung ihrer Stärken und Schwächen ermöglicht wird, um daraus eine passgenaue strategische Ausrichtung in einem Ökosystem, sowie weitere strategische Wachstumsfelder zu ermitteln und zu klassifizieren.

Anhang

A) Konzeptmatrix

Artikel	Open Banking		PSD 2		Geschäftsmodell	
	Treiber	Herausforderungen & Chancen	Umsetzung in der Praxis	Potenziale & Möglichkeiten	Innovationsmöglichkeiten	Bedrohungen
Acar & Citak 2019		X				
Alarifi et al. 2016		X				
Astore 2019		X		X		
Bashir & Madhavaiah 2014	X					
Brühl 2017		X		X	X	X
Brühl & Krahnen 2019	X	X				X
Campbell & Frei 2010		X			X	
Cook 2017	X		X	X	X	
Damsgaard & Staykova 2015					X	
De Reuver et al. 2015	X					
Degerli 2019	X	X		X		
Di Febo & Angelini 2019					X	
Durkin et al. 2007		X				X
Euro Banking Association 2016	X	X	X	X		
Ficht 2019	X		X		X	
Gomber et al. 2018	X				X	X
Gozman et al. 2018	X	X			X	X
Gros 2019	X	X				
Hamacher 2019		X		X	X	
Jenik & Lauer 2017		X			X	
Kazan et al. 2018	X	X				
Kiljan et al. 2016	X					

Mai 2018	X	X	X	X		
Mansfield-Devine 2016	X	X	X	X		
Matilla et al. 2018	X	X				X
Mention 2019					X	X
Mnohoghitnei et al. 2019		X			X	
O.V 2017	X	X				
Ortaköy & Özsürünç 2019						X
Ozdemir & Trott 2008					X	X
Paxmann & Roßbach 2015	X			X		X
Regher & Sengupta 2016						X
Röckemann & Schiereck 2015	X					X
Shaik et al. 2017	X					X
Strucken & Drummer 2019		X			X	
Todd & Hill 2018					X	X
Warner et al. 2017	X		X	X		

Tabelle 5: Konzeptmatrix. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Webster & Watson, 2002

B) Interviewleitfaden

Themenblock	**Übergeordnete Fragen** / *untergeordnete Fragen* (weitere untergeordnete Fragen ergeben sich ggf. spontan im Gesprächsverlauf)	**Notizen**
Briefing	Vorstellung meiner Person, allgemeine Informationen zur Bachelorarbeit Hinweis bzw. Bitte um Erlaubnis zur Tonaufnahme *In meiner Bachelorarbeit setze ich mich mit den Auswirkungen von Open Banking auf das Geschäftsmodell und die strategische Ausrichtung von Banken auseinander. Besonders interessiert mich dabei, wie Banken wettbewerbsfähig bleiben können und wie mit Drittanbietern umgegangen werden sollte. Das Interesse ergründet sich aus persönlichen Praxiserfahrungen sowie der alltäglichen privaten Anwendung und Hinterfragung von Banking-Apps. Um diesem Bereich auf den Grund zu gehen befrage ich verschiedene Experten. Das Interview wird sich in 3 Themenkomplexe gliedern:* *Status quo* *Chancen und Risiken/Herausforderungen* *Ausblick in die Zukunft*	
Status quo	▪ Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords“, doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen? - *Warum ist es mehr als ein Trend?* ▪ Wie sehen Sie die gegenwärtige Positionierung der Institute (Bitte begründen Sie Ihre Aussage)? - *PSD2 – Umsetzung?* - *Internationalen Vergleich heranziehen* - *Vergleich Private, öffentlich-rechtliche, Genossenschaftsbanken?*	
Chancen & Risiken	▪ Welche Herausforderungen und Entwicklungen in der Finanzindustrie treiben Themen wie Open Banking voran? - *PSD 2?* - *Digitalisierung?* - *Kundenbedürfnisse?* ▪ Was sind die größten Herausforderungen für Banken auf dem Weg zum Open Banking, sowohl intern als auch extern? - *Regulatorik, Kultur, Organisationsstruktur?*	

	- *Wie kann man diesen begegnen?* ▪ Wie sollten Banken am ehesten mit Drittanbietern verfahren? - *FinTechs oder BigTechs als Partner?* - *Wer profitiert am meisten?* - *Wie gelingt die Kooperation?* ▪ Wie kann einem Reputationsverlust entgegengewirkt werden? - *These: Im Erfolg wird nur das Fintech wahrgenommen, im Misserfolg die Bank?* - *Datenschutz und Ethik* ▪ Wie können Banken für Drittanbieter attraktiv werden? - *Substitutionsrisiko?* - *Disintermediation?* ▪ Was droht aus Ihrer Sicht Banken, die sich der Öffnung und Innovation verweigern? - *Werden Sie vom Markt verdrängt?* - *Welches Potenzial entsteht dadurch für eine besondere Nische?* ▪ Welche Gefahr sehen Sie im sich verschiebenden Kundenmarkt? - *Wie sollte man Kundentrends entgegnen, die auf Dauer offensichtlich nicht wirtschaftlich oder zu regulatorisch sind?* ▪ Welche Teile der Wertschöpfungskette sind besonders „gefährdet“?	
Ausblick	▪ Welche zukünftigen Veränderungen im Finanzmarkt sehen Sie durch Open Banking? ▪ Auf welche Erfolgsfaktoren wird es besonders ankommen auf dem Weg zum Open Banking? ▪ Wie verändert sich das Berufsbild des Bankers? ▪ Wie wird die Bank der Zukunft aussehen?	

C) Anschreiben LinkedIn-Akquise

Betreff: Anfrage Experteninterview Bachelorarbeit

Sehr geehrter Herr Menzel,

aufmerksam geworden auf Sie bin ich über die LinkedIn Suche "VR Bank Westmünsterland Innovation".

Kurz zu meiner Person: Ich studiere European Business in Münster und schreibe gegenwärtig meine Bachelorarbeit. Dabei untersuche ich, wie sich Open Banking auf das Geschäftsmodell sowie die strategische Ausrichtung von Banken auswirkt. Die persönliche Motivation, mich in diesem Bereich zu vertiefen entstand durch verschiedene, relevante Praxiserfahrung. Ich habe unter anderem selber bei der Volksbank Nottuln eG gelernt und komme gebürtig aus Coesfeld, daher der Impuls mit der VR Bank Westmünsterland.

Gerne würde ich den Forschungsfragen mithilfe von Experteninterviews auf den Grund gehen. Sollte Ihrerseits grundsätzlich Interesse bestehen, mir 25-30 Minuten Ihrer Zeit zu schenken, würde ich mit einem Interview-Leitfaden sowie weiteren Details auf Sie zukommen.

Bis dahin verbleibe ich mit freundlichen Grüßen und bedanke mich bei Ihnen.

Timo Ebbing

D) Prozessablauf qualitative strukturierende Inhaltsanalyse

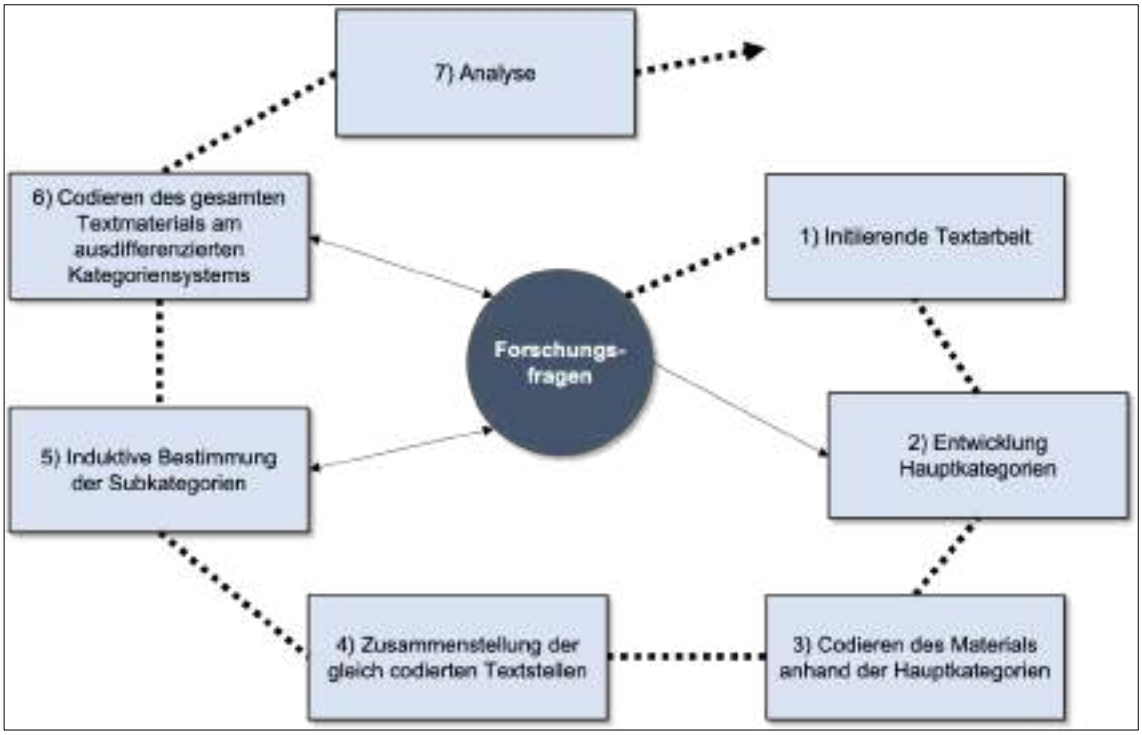


Abbildung 12: Prozessablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 100

E) Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Verständnis von Open Banking	Aufgrund der unscharfen Verwendung von Open Banking soll jeder Experte zu Beginn sein Verständnis der Entwicklung darlegen, sowohl auf technischer als auch fachlicher Ebene.	<u>Fachlich:</u> *KN, Z.5-6:* Ursprüngliche Definition ist, dass Banken sich via API für Drittanbieter öffnen, um weitere Services und Produkte anbieten zu können <u>Technisch:</u> *AG, Z. 7-10*: Open Banking ist ein Architekturparadigma, eine Blaupause dafür, wie man Banksysteme über entsprechende Schnittstellen in Verbindung bringt und diese für Drittanbieter nutzbar macht.	Nur das persönliche Verständnis der Interviewten ohne subjektive Wertung.
Gegenwärtige Umsetzung der PSD 2	Da die PSD 2 erst seit September 2019 in Kraft getreten ist, soll der Stand bzw. die Ausprägung der Umsetzung in den Banken erarbeitet werden sowie die jeweilige Ursache und Auswirkung.	*CR, Z.22-24*: (...) beschränken Banken sich in der Umsetzung der Richtlinien der PSD 2 auf den Minimalstandard, lediglich, um dem Gesetzgeber zu entsprechen *CM, Z.21-22*: Es wurde nur umgesetzt, was umgesetzt werden musste, Mindeststandard	Hierbei wird der Stand der Umsetzung der Richtlinie der PSD 2 beleuchtet, nicht die generelle Offenheit der Banken zu Open Banking.

Herausforderungen auf dem Weg zum Open Banking	Es soll beleuchtet werden, welche Restriktionen und Widerstände die Banken auf dem Weg zum Open Banking erwarten. Dies kann sowohl bankinterne als auch externe Faktoren aus der Umwelt der Bank betreffen.	Intern: *CM, Z.43-45:* Das größte Hindernis ist eher im Kopf der Menschen: Nicht offen für Teilung der Daten, Mindset ist auf Bankgeheimnis geschärft und daher fällt die Öffnung kulturell bedingt schwer Extern: *CB, Z.93*: Bankenbranche ist stark reglementiert und unterliegt vielfacher Überwachung	Nur Herausforderungen und Hemmnisse, keine Lösungsvorschläge.
Chancen durch Open Banking	Es soll der Nutzen durch Open Banking herausgestellt werden. Dabei soll sich auf alle Teilnehmer des Ökosystems, Kunden, Banken sowie Drittanbieter bezogen werden.	Für Drittanbieter: *KN, Z.47-48*: FinTechs können vorhandene Skalenprodukte bei Banken für ihr Produkt ausnutzen Für Banken: *CR, Z.10-11*: Senkung interner Kosten, indem man Services konnektiert, ohne sie selbst zu entwickeln Für Kunden: *CR, Z.31-33*: Unglaubliches Potenzial vor allem durch Nutzung von Analytics vorhanden, um den Kunden aus seinem Kontoverhalten heraus Mehrwert bieten zu können	Es sollen nur die Chancen und Vorteile der drei Ökosystem-Teilnehmer dargestellt werden, keine weiteren externen Stakeholder berücksichtigt werden.

Treiber für Open Banking	In dieser Kategorie sollen die Auslöser und Treiber, wodurch Open Banking angestoßen wird, beleuchtet werden. Dies kann sowohl bankinterne als auch externe Faktoren aus der Umwelt der Bank betreffen.	<u>Intern:</u> *CR, Z.62-63:* Banken haben im Kerngeschäft schwache Margen, da viele Dienstleistungen kostenlos angeboten werden <u>Extern:</u> *CM, Z.30:* Der größte Treiber ist der Kunde mit seiner Erwartungshaltung	Es sollen lediglich die Faktoren herausgestellt werden, die Banken antreiben. Keine Lösungsvorschläge.
Erfolgsfaktoren von Open Banking	Diese Kategorie umfasst erfolgskritische Faktoren, die umgesetzt sein müssen zum Gelingen von Open Banking. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen und abgeleitete Maßnahmen zur Umsetzung aus dem Textmaterial herausgefiltert.	<u>Rahmenbedingungen:</u> *CR, Z.235-236:* (…) Eine Kombination dieser drei Faktoren schafft gute Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung von Open Banking <u>Umsetzungsempfehlungen:</u> *CB, Z.158-159:* Silo-Denken muss abgeschafft werden, es muss zu einer Verschmelzung der IT- und Business-Seite kommen	Der Faktor muss erfolgskritisch sein und nach Möglichkeit mit einer Handlungsoption verknüpft werden können.
Die Zukunft der Bank	Diese Kategorie soll die Auswirkungen Open Bankings auf die Vertriebskanäle sowie das Berufsbild des Bankkaufmanns beleuchten.	<u>Vertriebskanäle:</u> *CR, Z.250:* Die Filiale wird anders und effizienter, aber nicht obsolet <u>Berufsbild:</u> *TK, Z.156:* Es wird einen Trend zur Spezialisierung geben	Nur zukünftige Einschätzungen werden berücksichtigt.

F) Interviewtranskriptionen & Unterschrift

Christophe Rosset	15.01.2020	00:35:40	Manager im Bereich Financial Services bei Accenture Strategy im DACH-Raum Überwiegend auf Kundenprojekten bei großen deutschen Banken im Bereich der digitalen Trans-formation	CR

Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords", doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen?

- „Open Banking" ist ein Buzzword, da es durch die Verpflichtung der europäischen Gesetzgebung zur Umsetzung der PSD 2 sehr präsent ist
- Es ist ein Trend zu beobachten, dass mehr und mehr Banken und Finanzdienstleister und Banken sich öffnen, um die Möglichkeiten durch Open Banking zu nutzen. Dazu zählen:
    - Senkung interner Kosten, indem man Services konnektiert ohne sie selbst zu entwickeln
    - Offene Innovation und gleichzeitig eine Erweiterung des Service Katalogs für den Kunden, d.h. man behält die Schnittstelle am Kunden bei, kann sie durch Mehrwertservices aber aufwerten

- Folglich werden Kosten für Eigenentwicklung gesenkt aber weitere Ertragsquellen können erschlossen werden und der Mehrwert für den Kunden steigt

Wie sehen Sie die gegenwärtige Positionierung der Institute?

- Nach eigener Erfahrung und der Erkenntnis einiger Marktstudien beschränken Banken sich in der Umsetzung der Richtlinien der PSD 2 auf den Minimalstandard, lediglich um dem Gesetzgeber zu entsprechen
- Das ist sehr schade, da durch das Minimalprinzip langfristige Potenziale und innovative Geschäftsmodelle wie eine Ökosystemstrategie schwerer umzusetzen sind
- Eine von Anfang an umfangreichere Umsetzung der PSD 2 würde die Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle vereinfachen
- Besonders auf dem deutschen Markt wurde minimal gehandelt
- Unglaubliches Potenzial vor allem durch Nutzung von Analytics vorhanden, um den Kunden aus seinem Kontoverhalten heraus Mehrwert bieten zu können
- Fazit: Mehr machen als der Regulator verlangt, könnte sich lohnen sich und wurde große Möglichkeiten eröffnen

Wie sehen die Unterschiede aus bzgl. des Drei-Säulen-Systems?

Es haben alle drei Bankformen das Minimalprinzip verfolgt bei der Umsetzung der PSD 2

- Beispiel sind die Umsetzungen der PSD 2 bei mehreren führenden deutschen Privatbanken oder Genossenschaftsbanken
- Ursache dafür: Lange herrschte Verunsicherung, was genau vom Regulator gefordert wurde, und dadurch lange Stillstand in der Umsetzung der PSD 2, um somit hinten raus in der Umsetzung in Zeitdruck zu geraten
- Der lange Zeitraum zwischen Abnahme und Go-Live ist kontraproduktiv und bietet wenig Raum für Innovation
- Banken haben sich jedoch jenseits des Drucks des Regulators parallel von PSD 2 dem Thema Open Banking angenommen
- PSD 2 war der Auslöser, aber Banken erkennen zunehmend die Potentiale durch Open Banking, auch vom Bereich Payment abweichend
- Zum Beispiel Datenöffnung im Wertpapierbereich würde auch großes Potential bieten, sodass ein Paradigmenwechsel hoffentlich bald flächendeckend stattfindet, ausgelöst durch PSD 2, und dann auch über den Zahlungsverkehr hinausgeht
- Banken öffnen sich mit ihren gesamten Capabilities gegenüber Drittanbietern. Hierbei werden besonders auch neue Monetarisierungsmodelle (indirekt und direkt) von den Banken auf Umsetzbarkeit am Markt geprüft

Welche Treiber gibt es neben der PSD2 noch für Banken, sich mit Open Banking auseinanderzusetzen?

- Banken haben im Kerngeschäft schwache Margen, da viele Dienstleistungen kostenlos angeboten werden
- Konkurrenz durch FinTechs oder GAFAs, die smarte Lösungen anbieten
- Also 2. Hauptgrund neben PSD 2: Kampf um die Kundenschnittstelle
- Banken müssen Lösungen finden, die über PSD 2 hinaus gehen
- Um dies zu erreichen: Direkt zugehen auf die Entwickler Community
- PSD 2 zielt darauf ab, diskriminierungsfrei zu sein, sodass jeder lizensierter Dienstleister Zugang erhalten muss
- Verfolgt man hingegen langfristige Ökosystem-Strategien entfällt die Diskriminierungsfreiheit der PSD 2. Es entsteht eine Entwicklungs-Community die man als Bank steuern kann
- Durch direkte Kooperation mit Entwicklern können sich neue Geschäftsmodelle entwickeln: Entwickler haben kreative Idee, benötigen zur Umsetzung die Daten der Bank zur Bereitstellung neuer Services. Daten lassen sich monetarisieren
- Banken streben danach herauszufinden, wie sich Daten monetarisieren lassen
- Die Customer Journey des Kunden bietet zahlreiche Berührungspunkte, wo Probleme entstehen könnten und die mithilfe der Bank gelöst werden könnten --> Bsp. Schnellkredit beim Einkaufen, dafür müssen Banken allerdings mehr Kanäle und Point of Sales schaffen
- Das aktuelle Filialgeschäft stagniert, da der Markt sehr hart umkämpft ist und die Produkte sehr margenschwach sind – Innovation neuer Produkte ist notwendig, um den Share of Revenue zu erhöhen und neben PSD 2 einer der Hauptgründe

- APIisierung – Steckkastensystem ist das Ziel, um ein modulares System entstehen zu lassen
- Damit kann der interne Kostenfaktor ebenfalls bedient werden

Sollten Banken eher mit Fintechs oder GAFAs kooperieren?

- Es sollten keine Vorbehalte gegenüber einer der beiden Gruppen bestehen
- Kommt ganz auf den Use Case an, je nachdem wie für den Kunden optimal Mehrwert geschaffen wird

Besteht bei einer Zusammenarbeit nicht die Gefahr von einem GAFA „verschluckt“ zu werden, während man als Bank bei einem FinTech eher die Zügel in der Hand hält?

- Betrachtet man FinTechs wie Revolut, Monzo oder N26, haben auch große FinTechs mittlerweile eine große Marktmacht in vielen Segmenten
- Gleichwohl haben Google, Amazon etc. höhere Marktmacht
- Dennoch wird seitens der GAFAs selten ein Machtspielchen gespielt, sondern der Fokus liegt erfahrungsgemäß auch bei GAFAs auf Kollaboration und Mehrwert
- Amazon bietet Banken auch Mitgestaltungsfähigkeiten
- Banken müssen sich die Frage stellen: Möchten Sie eingebettet werden in ein bestehendes Netzwerk oder selber eines orchestrieren. Die Frage ist: Wer orchestriert das Netzwerk?
- Der Orchestrator eines Netzwerks gibt grundsätzlich die Regeln vor
- Positiv an der Integration in GAFAs ist die riesige Reichweite
- Insgesamt gibt es zahlreiche Ausprägungen und je nach Situation ist es individuell zu betrachten wo die Dominanz herkommt
- Mehrwert des Kunden sollte immer im Fokus stehen

Wer profitiert denn am meisten von einer Kooperation?

- Das kommt wie oben beschrieben auf den Case an, je nachdem wie welcher Wert für den Kunden geschaffen werden soll

Ich stelle die These auf: Wird ein innovatives Geschäftsmodell ein Erfolg, erntet in der Presse und öffentlichen Wahrnehmung das FinTech die Lorbeeren, scheitert eine Umsetzung oder wird der Datenschutz berührt, wird die Bank in der öffentlichen Wahrnehmung an Reputation verlieren. Wie kann man dem entgegenwirken?

- Das stimmt, FinTechs und auch den GAFAs wird mehr verziehen als Banken
- Da die Kunden höchste Ansprüche an Banken haben, ist agiles Entwickeln auch schwer umzusetzen
- Kunden erwarten von Bank beste Qualität, keinerlei Störungen, Umsetzung des deutschen Datenschutzgesetztes. Um dies zu erfüllen und gleichzeitig innovativ und disruptiv zu sein wie Amazon oder Google, müssen Banken einen Spagat ausführen

Was passiert, wenn Banken aber garnichts machen und jegliche Kooperation versuchen zu verweigern?

- Banken sind diesbezüglich alternativlos. Die Frage nach Verweigerung der Öffnung aus Skepsis, dass nur das FinTech als Star angesehen wird, stellt sich nicht mehr
- Verschluss gefährdet bisheriges Geschäftsmodell, welches immer weniger Ertrag abwirft

Kurzer Einwurf: was meinen Sie mit dem „bisherigen Geschäftsmodell" genau?

- Depositen- und Kreditgeschäft, ganz klassisch Einlagen als auch Kreditvergabe

- Aber die zuvor angesprochenen Punkte stellen fundamentale Pfeiler dar und müssen von Banken unbedingt gefördert werden, um den Standard zu halten (DSGVO, Sicherheit)
- Erhaltung des Standards stellt einen Bremsfaktor dar, aber muss zwingend gelöst werden
- Der Kunde ist mittlerweile durch Nicht-Banken wie Amazon einen sehr hohen Standard in Aspekten wie Kundenservice oder Servicequalität im Internet gewohnt, was natürlich auf Bankunternehmen abstrahlt und die Kundenansprüche an Banken erhöht
- Der Kunde differenziert beim Datenschutz zwischen Bank und Nicht-Bank, jedoch nicht beim Service. Dort erwartet der Kunde gleich starke Qualität

Besteht für Banken durch Verweigerung das Potenzial eine besondere Nische zu entdecken?

- Nischen an sich sind natürlich nicht schlecht, aber Verweigerung schafft nicht automatisch eine Nische
- Es gibt Geschäftsmodelle, die funktionieren offline aber mit einem digitalen Geschäftsmodell ist das nicht möglich, weil der Kunde mittlerweile anders tickt und nicht mehr prinzipiell nur seine Hausbank sucht
- Eher eine andere Frage ist: Kann ich mir das leisten? PSD 2 ist Pflicht, aber der Aufbau eines Ökosystems ist ein großer Aufwand, der viel Geld kostet. Sollte es nicht skalierbar sein, kann es dennoch Sinn ergeben, nicht auf Open Banking aufzuspringen und das alte Geschäftsmodell weiter zu verfolgen

Wie kann man sich als Bank für einen Drittanbieter attraktiv machen? Ich unterstelle GAFAs und einige FinTechs können sich ihre Kooperationspartner aussuchen.

- Ja, das tun sie auch teilweise
- Kultur der Bank ist das wichtigste, das muss passen
- Banken müssen sich auf die Art der Zusammenarbeit einlassen, sprich Offenheit für iteratives Arbeiten und auf vertrauensvoller Basis schaffen

- Banken in der Praxis häufig überrascht wie kooperativ die Drittanbieter sind und wie gut der Austausch in der Praxis ist
- Dennoch: Kulturelle Transformation ist unabdingbar, um ein gutes Miteinander zu ermöglichen, da die Unternehmenskultur in der klassischen Bankenwelt sich unterscheidet von der der BigTechs und FinTechs
- Aspekte wie agile Produktentwicklung, DevOps und das Schaffen einer Entwicklungsumgebung müssen in den Vordergrund gestellt werden und dienen als Voraussetzung

Das Bankenumfeld entwickelt sich zu einem Kundenmarkt. Wie sollte man Trends entgegen treten, die wirtschaftlich keinen Sinn ergeben oder zu regulatorisch sind?

- Wenn sie keinen Sinn ergeben, sollte man als Bank nicht jedem Trend hinterherrennen

Besteht dann nicht die Gefahr mögliche Kunden zu verlieren?

- Am Ende des Tages strategische Entscheidung auf Kostenbasis
- Einzelfallentscheidung
- Kommt aber auch auf den jeweiligen Kundenkreis an

Welche Teile der Wertschöpfungskette sind besonders gefährdet, dass FinTechs die Erträge abschöpfen?

- FinTechs decken in der Regel nicht die ganze Customer Journey und jeglichen Kontaktpunkt mit dem Kunden ab
- Sind sehr spezialisiert auf einzelne Aspekte aber darin sehr gut
- Das Zusammenspiel mehrerer FinTechs ist gefährlich
- FinTechs bieten beim Übergang ins Bankgeschäft, wenn Banklizenz erworben wird, simpelste Services an, die sich gut skalieren lassen
- komplexere Bankgeschäfte bleiben eher bei klassischen Banken

Welche zukünftigen Veränderungen sehen Sie in der Finanzbranche?

- Zum einen wie erwähnt, klassische Geschäft der Banken stagniert, schrumpft teilweise
- Provisionsgeschäfte und Mehrwertservices gewinnen mehr an Bedeutung
- Da werden Banken immer kreativer. Ein Vehikel dafür ist Open Banking

Welche Erfolgsfaktoren zahlen auf ein gutes Gelingen der Umsetzung von Open Banking ein?

- Gute IT-Landschaft und Unternehmenskultur
- Eine Strategie, die über alle Ebenen gelebt wird um Nachhaltigkeit zu erzeugen
- Nicht blind jedem Trend folgen, sondern Trends hinterfragen, strategisch entscheiden, was sinnvoll ist

- Eine Kombination dieser drei Faktoren schafft gute Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung von Open Banking

Wie sieht die Bank der Zukunft aus?

- Banken bewegen sich in Richtung Technologiekonzern, werden dies aber in voller Ausprägung sein können. Filialbanken wird es noch geben, aber in anderer Ausprägung und Häufigkeit als aktuell
- Die Frage ist nicht mehr der oder der Kanal, sondern über alle Kanäle müssen Banken für ihre Kunden präsent sein
- Dies kann auch durch eine Filialbank erreicht werden
- Das Großgerüst muss herunter gespart werden aber dennoch beachtet werden, dass die Filiale weiter hohen Stellenwert in der Customer Journey besitzt
- Manche Geschäfte erfordern weiterhin persönliches Gespräch
- Die Filiale wird anders und effizienter aber nicht obsolet
- Menge an Filialen sinkt, weil Stückkosten zu hoch. Aber an sich bleibt sie, verändert sich allerdings hin zu mehr Effizienz

Wie verändert sich das klassische Berufsbild des Bankers?

- Im Gegensatz zu früher versteht man sich eher als Dienstleister des Kunden
- Kundenbehandlung findet also nicht „von oben herab“ statt
- Man löst Probleme des Kunden
- Art und Wiese des Bankkaufmanns ändert sich. Er zeichnet sich durch hohe Kundenorientierung unter Unterstützung von KI aus und bietet dem Kunden somit das richtige Produkt zur richtigen Zeit an
- Kundeninteraktion und Servicegedanke rücken in den Vordergrund
- Komplexität wird durch smarte Lösungen routiniert durchgeführt, sodass der Berater mehr Zeit hat sich persönlich um den Kunden zu kümmern. Ebenso im Backoffice werden administrative Tätigkeiten wegfallen, wenn das Zielbild end-to-end digitalisiert ist
- Routinetätigkeiten fallen weg, klassische Berufsausübung fokussiert sich auf Interaktionen und gute Beratung
- Kompetenz in Maßnahmen wie Design Thinking erforderlich, um aus Sicht des Kunden und nicht aus Sicht des Produktes zu schaue

Hiermit bestätige ich die Durchführung des Interviews sowie die inhaltliche Korrektheit der zuvor aufgeführten Aussagen. Über eine Aufzeichnung des Gesprächs wurde ich im Vorfeld informiert. Zudem erlaube ich die Verwendung meines Namens als Experte in der zugrundeliegenden Bachelorarbeit.

Berlin, 11.02.2020
Ort, Datum

Unterschrift

Peter Freyer	22.01.2020	00:23:50	Vertriebsmanager im digitalen Firmenkundengeschäft der DZ Bank	PF

Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords“, doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen?

- Der Kunde kann über eine Plattform auf verschiedene Institute zugreifen und merkt im Vorgang selbst nicht, über welche Bank er eigentlich seine Transaktion ausführt oder wo er sein Geld anlegt
- Der Kunde bedarf eine einfach zu bedienende Oberfläche. Diese bindet ihn und macht es hinten raus für Anbieter und Dienstleister schwierig, nicht komplett austauschbar zu sein

Warum ist es mehr als ein Trend, der in 2,3 Jahren wieder abflacht?

- Weil der eigentliche Kundenkontakt das Wichtige sein wird. Banken haben jahrelang davon gelebt, dass der Kunde selbstverständlich in die Filiale kam und sich an seine Bank gebunden hat („Der Kunde lässt sich eher scheiden, als dass er seine Bank wechselt“)
- Open Banking ermöglichtc dabei die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, indem der Dienstleister nicht gewechselt werden muss, um verschiedene Services zu nutzen. Zudem wird eine hohe User Experience vom Kunden erwartet

Was sind denn neben den Kundenbedürfnissen weitere Antriebe zur Umsetzung von Open Banking?

- Der Antrieb ist Anwendungen dort zu platzieren, wo der Kunde sich tatsächlich bewegt (Beispiel Finanzierungslösung direkt beim Fahrzeugkauf im Internet)
- Zentrales Thema ist die Kundensteuerung

Welche Rolle spielt dabei die PSD2?

- Wird Geschäftsmodelle weiter katalysieren: Einige Anbieter werden merken, dass Kunden verloren gehen, andere wiederum entwickeln daraufhin Vorwärts-Strategien und gewinnen neue Kunden
- Ist natürlich ein Treiber für die ganze Thematik

Wie sind die Institute positioniert?

- Kein Einblick in andere Institute vorliegen
- Die Genossenschaftsgruppe hat die gesetzlichen Auflagen erfüllt aber noch nicht darüber hinaus Vorwärts-Strategien entwickelt, um tatsächlich neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und aufzusetzen
- Minimalstandard in der Umsetzung

Was sind sowohl intern als auch extern die größten Herausforderungen auf dem Weg zu einem Open Banking?

- Es mangelt an Bewusstsein, wie sowas wie Open Banking tatsächlich proaktiv genutzt werden kann
- Geschäfte der Banken sind aktuell sehr auf Maßkonfektion ausgerichtet für einzelne große Kunden. Es muss das Bewusstsein geschärft werden, dass eine „Fabrik“ für standardisierte Produkt ebenfalls ein lukratives Geschäftsmodell darstellen kann
- Entscheidungsebenen müssen sich mit Innovationen und neuen Konzepten auseinandersetzen

Eignet sich eher FinTechs oder BigTechs als Partner?

- Man benötigt beide als Partner
- Besonders bei dem Thema Künstliche Intelligenz oder Datenanalyse eignen sich BigTechs
- Um jedoch eine geringere Time-To-Market zu erreichen, Innovationskraft und Geschwindigkeit zu erhöhen, eignen sich eher FinTechs
- Der Wunsch nach Kooperation besteht mittlerweile auch auf Seiten der FinTechs, eine gewisse Anfangseuphorie, die Banken vollends zu ersetzen, ist verflogen
- Beispiel dafür ist die Anwendung gini, die Rechnungen per Foto in die Überweisungsmaske übernehmen

Ich stelle mir, vor dass man als Bank von einem BigTech schnell „verschluckt“ wird, während man bei einer FinTech-Kooperation eher die Zügel in der Hand hält als Bank. Gibt es Maßnahmen für eine Kooperation auf Augenhöhe?

- Das ist soweit noch nicht klar ausdefiniert, es wird für beide Fälle verschiedene Beispiele geben
- Allein auf juristischer Basis ein unerforschtes Feld

Ist potentieller Reputationsverlust ein Thema in den Banken?

- Wird immer wieder mal diskutiert, aber ist kein großes Thema
- Gibt immer mal wieder Anwendungen, die dann ohne große Aufruhr und öffentliche Aufmerksamkeit wieder gestoppt werden

Wie kann man sich als Bank für Drittanbieter attraktiv machen? Besteht ein Konkurrenzkampf unter Banken um die Kooperation mit Drittanbietern?

- Es muss auf jeden Fall Transparenz geschaffen werden
- Konkurrenzkampf ist unter Banken bisher nicht aufgetreten in der Praxis
- Wobei in Zukunft eine intensivere Auseinandersetzung im Privatkundengeschäft zu erwarten ist

Wie sollten Banken mit Trends umgehen?

- Banken müssen ihre Wachstumsfelder identifizieren und in diesen Bereichen Geschäfte machen
- Abgesehen von regulatorischen Verpflichtungen geben Banken selten Budgets frei für Innovationen außerhalb der festgelegten Wachstumsfelder
- Also gilt: relevante Geschäftsfelder identifizieren und darauf konzentrieren

Wie sind die Überlebenschancen am Markt für Banken, die sich Open Banking verschließen?

- Ohne Öffnung haben Banken keine Überlebenschance

Ergibt sich dadurch kein Potential für eine Nische?

- Vor allem Genossenschaftsbanken haben durch deren Werte bereits eine Art eigenes Geschäftsmodell, beruhend auf der Hoffnung der Haltung eines Kunden
- Kunden sollen Volksbank als Partner auf Augenhöhe verstehen und sich mit den Werten identifizieren
- Hohe Vorstandsdichte in den Volksbanken ermöglicht Kommunikation mit den Kunden auf Augenhöhe
- Eher weniger Nische, aber ein Leistungsversprechen zur Differenzierung, das versucht wird auch digital abzubilden

Welche Teile der Wertschöpfungskette eignen sich besonders gut zur Kooperation mit Drittanbietern?

- Kundenschnittstelle, besonders die Bedienbarkeit
- Auf der analytischen Seite auf wissenschaftlicher Basis mit Universitäten oder mit BigTechs in Sachen KI
- Automatisierte Entscheidungen werden zunehmen

Was für Veränderung ergeben sich im Finanzmarkt durch Open Banking?

- Es wird mehr und mehr Spezialisten geben für jeweils ein bestimmtes Themenfeld, Trend zur Spezialisierung
- Kundenbewegung in Richtung Online-Oberflächen
- Standardisierte Produkte werden in der Selbstbedienung der Kunden landen
- Kontakt mit dem Berater nur noch bei komplizierten Fällen wie Erbschaften
- Im Firmenkundengeschäft lediglich Nachfolgeregelungen und ähnliches mit Berater

Wie sieht die Bank der Zukunft aus?

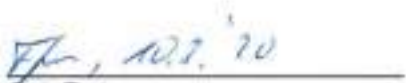
- Banker haben Angst vor Substituierung

- Es muss vermittelt werden, dass technische Lösungen als Grundlage dienen, überhaupt noch ein Geschäftsmodell zu haben
- Berater müssen mit technischen Lösungen zu arbeiten lernen
- Berater erhalten dennoch ihre Rolle

Von welchen Erfolgsfaktoren hängt eine erfolgreiche Umsetzung Open Bankings ab?

- Zum einen Usability, die Bedienbarkeit für den Kunden muss einfach sein
- Datenschutz muss absolut gewährleistet sein, der Kunde muss Vertrauen zur Anwendung haben

Hiermit bestätige ich die Durchführung des Interviews sowie die inhaltliche Korrektheit der zuvor aufgeführten Aussagen. Über eine Aufzeichnung des Gesprächs wurde ich im Vorfeld informiert. Zudem erlaube ich die Verwendung meines Namens als Experte in der zugrundeliegenden Bachelorarbeit.



Ort, Datum

Unterschrift

Carsten Menzel	24.01.2020	00:56:33	Bereichsdirektor Firmenkunden, Prokurist VR Bank Westmünsterland eG	CM

Open Banking ist aktuell ein sehr häufig verwendetes Buzzword. Was steckt für Sie dahinter und wie verstehen Sie diesen Begriff?

- Open Banking ist eine Bewegung, die kundenzentriert Insellösungen zu einer großen einzelnen Lösung zusammenführt
- Beispiel sind verschiedene Banking Apps auf dem Handy, die im Idealfall zu einer großen Plattform zusammengeführt werden
- Banken und Finanzdienstleister stellen vermehrt die Kundenerwartungen an eine große Plattform fest und entwickeln sich mehr und mehr in die Richtung
- Der Markt wird in Zukunft den Standard vorgeben
- Banken, die sich dem verweigern werden in Zukunft wenig Chancen haben, am Markt zu überleben

Wie sehen sie die Positionierung der Institute?

- Die Banken haben die PSD 2 als Pflicht empfunden und sehen weniger die Chancen dahinter
- Die gesamte Finanzindustrie ist sich weder über die Existenz noch über den Umgang mit dem „Datenschatz“ der Bankindustrie bewusst
- Es wurde nur umgesetzt, was umgesetzt werden musste, Mindeststandard
- Zentral benötige Ressourcen sind aktuell viel zu sehr an aufsichtsrechtliche Themen gebunden, sodass die Ressourcenallokation den Fokus aktuell nicht auf Open Banking legt und somit wird eine Chance vergeben

Welche Herausforderung und Entwicklungen treiben Open Banking voran?

- Der größte Treiber ist der Kunde mit seiner Erwartungshaltung
- Banken müssen den Kunden Mehrwert liefern und so ihre Existenzberechtigung erhalten
- Regulatorik und Marktdisruption können als Chance wahrgenommen werden und müssen nicht zwangsläufig als Bedrohung auftreten
- Banken müssen für sich definieren, was sie für den Kunden sein wollen
- Tolles Positivbeispiel sind Banken, die InnovationLabs gründen und experimentieren

Was sind denn externe Faktoren, die den Weg zum Open Banking behindern?

- Gibt extern nicht viele Hindernisse
- Das größte Hindernis ist eher im Kopf der Menschen: Nicht offen für Teilung der Daten, Mindset ist auf Bankgeheimnis geschärft und daher fällt die Öffnung kulturell bedingt schwer

- Der Umgang mit Daten hat sich gesellschaftlich verändert, sodass das interne Mindset das größte Hindernis bleibt
- Banken stehen sich durch diese Skepsis selbst im Weg, proaktiv eine eigene Lösung zu entwickeln
- Die Frage sollte eher sein, wie man die Erwartungen des Kunden nicht nur schlichtweg erfüllt sondern begeisternde Add-ons hinzufügt.

Eignen sich eher kleine FinTechs oder große BigTechs als bessere Partner?

- Eher FinTechs, da Banken dort gestaltenden Einfluss haben
- BigTechs hingegen haben eine unfassbare Marktmacht (Beispiel ApplePay definiert *mit wem* er zu *welchem Preis* Geschäfte macht)
- Banken müssen einfach innovativer denken und sich Gedanken machen ob Innovationen dem Kunden Mehrwert liefern (Beispiel paydirekt: viele Jahre später gelauncht als Paypal und weniger funktional, lohnte sich einfach nicht, da kein Mehrwert für den Kunden war)
- Banken sollten nicht jedem Trend folgen, sondern sich die Frage stellen, was für Add-ons bestehenden Produkten aus Kundensicht hinzugefügt werden können
- Dies kann geschehen durch repräsentative Umfragen vor Produktinnovationen
- Banken müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass der Kunde ohne große Werbung in die Filiale kommt
- Dem Kunden müssen Lösungen geboten werden, die es für ihn attraktiv machen, die Filiale aufzusuchen
- Der Kunde muss von Anfang an mitgenommen werden

Was für ein Reputationsrisiko besteht für Banken, wenn Innovationen scheitern? Ich stelle die These auf, dass FinTechs bei positiven Geschäften die Lorbeeren ernten, während Banken bei negativer Umsetzung die kritischen Stimmen ernten.

- Vermutlich ist dieses Risiko nicht wichtig
- Die Veränderung der nächsten 5 Jahre wird die Veränderung der letzten 30 Jahre in den Schatten stellen
- Sollten Banken aus Angst vor Reputation Kooperaton mit FinTechs ausschlagen, sind sie nicht überlebensfähig
- Dafür gilt es, die Gesellschafter etc ins Boot zu holen, um Risikokapital freizugeben
- Ein toller Vorschlag wäre es, ersparte Risikokosten eines Geschäftsjahrs „ins Feuer zu stellen“ und sich damit an FinTechs zu beteiligen oder eine weitere Erweiterung des Geschäftsmodells durch Lösungen über die Finanzbranche hinaus in Angriff nehmen
- Anteilseigner müssen davon überzeugt werden, dass ohne ein gewisses Risiko kaum Überlebenschancen da sind

- **Wie sieht es mit dem Konkurrenzkampf um FinTech-Kooperationen unter den Banken aus und wie kann man sich attraktiv machen?**

- Durch persönliche Kontakte
- Kontaktpflege über Jahre schafft Netzwerke, die sich teilweise erst nach mehreren Jahren auszahlen
- Voraussetzung dafür ist ein offenes Mindset und die Bestrebung, solche Kontakte zu suchen
- Man darf sich als Bank nicht auf seinem regionalen „Marktführer"-Status ausruhen, sondern muss Offenheit zeigen für Kooperationen
- Banken brauchen Menschen, die bereit sind, auszusprechen, dass Warten keine Option ist

Welche Teile der Wertschöpfungskette einer Bank sind besonders „gefährdet", dass dort Erträge verloren gehen können oder sind besonders geeignet für wertstiftende Kooperationen?

- Ganz klar Zahlungsverkehr
- Hohes Wachstum im Bereich Zahlungsverkehrsdienstleistungen
- Zahlungsverkehrserlöse sind für Banken überlebenswichtig
- Banken versuchen z.B. Instant Payment jetzt zu etablieren – Paypal gab es aber schon vor 20 Jahren
- Produkte wie Kwitt, Paydirect etc sind der Beweis, dass der Markt sich zu einem Kundenmarkt entwickelt hat – Der Kunde wählt nicht mehr automatisch die Produkte seiner Hausbank, sondern schaut sich nach Alternativen um
- Innovationen wie Paydirect werden allerdings nicht gut vermarktet
- Selbst in den eigenen Reihen der Banken haben Kwitt und Paydirect wenig Akzeptanz
- Deutsche Industrie viel zu spät auf den Zug aufgesprungen
- Akzeptanz ist auch auf Kundenseite gering: Lösungen werden häufig „aus Liebe" zum Berater installiert, finden aber kaum Anwendung, da dem Kunden kein richtiger Mehrwert geboten wird durch komplizierten Installationsprozess etc.
- Nicht kundenzentriert genug
- Produktverantwortliche müssen über den Tellerand schauen und sich eingestehen, dass manche Produktinnovationen nicht gelungen sind
- Banken müssen ihr vorhandenes Kapital strategischer einsetzen und gezielter in kleine FinTechs investieren, um Lösungen zu entwickeln

Welche Veränderungen erwarten Sie in Zukunft in der Finanzindustrie?

- Industrie wird weitergehen hin zu einer großen Plattform mit vielen Services
- Kunden erwarten sicheren Login, um Zugriff auf alle ihre Finanz- und Versicherungsdaten zu haben
- Beispiel sind Tresor-Apps für Passwörter

- Dafür benötigt: Digitale ID um eine Plattform zu schaffen, die einen großen Mehrwert für den Kunden hat. Reine Finanzplattform alleine nicht geeignet, da nicht attraktiv genug. Weitere Services und Dienstleistung müssen angeschlossen werden um auf Kundenseite einen Mehrwert zu entwickeln
- Für Cross Selling Ansätze also hohe Frequentierung auf der Plattform vonnöten. Dadurch ist es dann möglich, datenbasierte Geschäftsansätze zu entdecken
- Datenschutz bzgl. Datadriven nicht ganz unkritisch, Beispiel Wallmart, wonach werdende Mütter auf Basis ihrer Einkäufe Werbung bekommen haben
- Kontoauswertungen können den Kunden und sein Freizeitverhalten komplett entschlüsseln
- DataDriven hat also riesiges Potenzial um Kundenbedürfnisse zu entdecken, aber das ist für Bnanken garnicht umsetzbar
- Um Daten auszuwerten, sollten Banken auf Data Scientists setzen, um Vertriebspotentiale zu entdecken

Wie wird sich das Berufsbild verändern?

- Der klassische Privatkundenberater wird keine Existenzberechtigung mehr haben
- Spezialisten werden allerdings gefragt sein für komplexe Themen wie Baufinanzierungen oder Erbschaftsthemen
- Auch der Firmenkundenbereich wird sich verändern: Kleine Unternehmer werden weiter Beratungsbedarf haben, aber die Volumen standardisierter Vorgänge werden erhöht werden. Auch Firmenkunden werden bei komplexen Krediten Beratungsbedarf haben
- Der Berater muss immer mehr Sparringspartner werden, da sich auch die Geschäftsmodelle der Kunden verändern durch Digitalisierung etc.
- Banken können durch Digitalisierung in der Zukunft viele Potenziale für sich entdecken

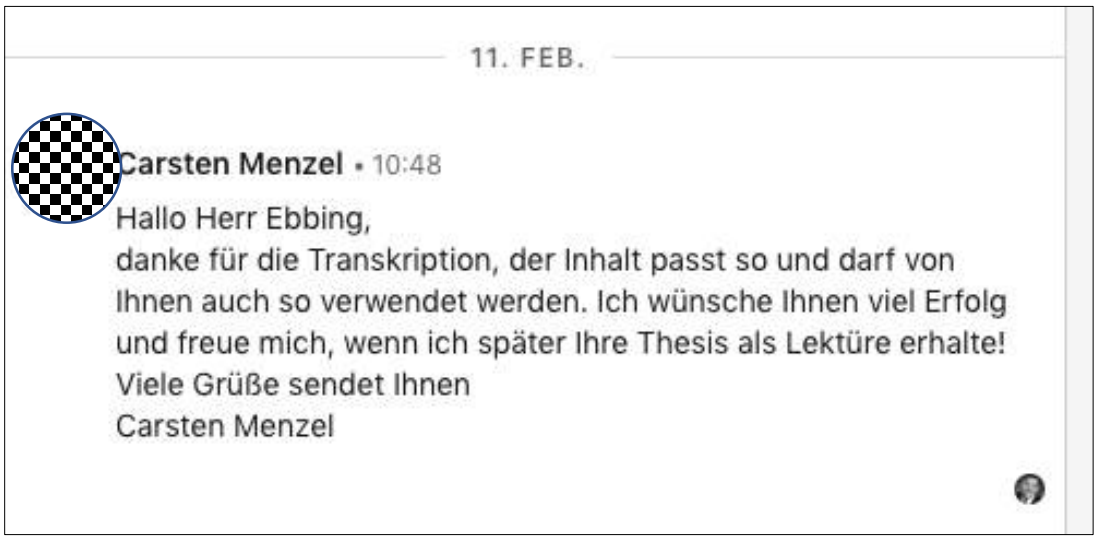
Auf welche Erfolgsfaktoren wird es ankommen auf dem Weg zum Open Banking?

- Mindset innerhalb der Bank ist das wichtigste
- In den Entscheidungspositionen müssen Leute sein, die Bock haben und offen sind
- Fokus sollte nicht die Hütung des Datenschatzes sondern die Generierung von Erträgen sein

Wie kann man das schärfen?

- Kultur direkt umstellen ist schwer, also muss in der Rekrutierung mehr drauf geachtet werden
- Schon auf Aufsichtsratsebene muss bei der Vorstandsbesetzung auf Veränderung gesetzt werden –für Wandel nicht auf einen klassischen Banker setzen, sondern
- Treiben muss vom Kopf der Bank ausgehen

- Kluge Banken holen sich jüngere, innovationsgetriebene Unternehmer in den Aufsichtsrat
- Neue Personalanforderungen müssen herausgebildet werden
- Menschen müssen fürs Thema Veränderung sensibilisiert werden



Tilo Küster	29.01.2020	00:40:53	Consulting Manager bei Accenture im Bereich Financial Services Umfangreiche Projekterfahrung in großen deutschen Banken Vor dem Einstieg in die Unternehmensberatung Firmenkundenberater einer Sparkasse	TK

Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords", doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen?

- Es ist nicht nur ein Buzzword, sondern mit großem Mehrwert verbunden, weil man die Gelegenheit und auch die Verpflichtung bekommt, sich nach außen gegenüber Dritten zu öffnen, mittlerweile durch Richtlinien und geltendes nationales Recht abgesichert
- Ein gutes Beispiel ist der *ZinsMarkt* der deutschen Bank, die Öffnung ist erfolgt um als deutsche Bank wieder mehr wahrgenommen zu werden
- Es ermöglicht Produkte zu geringeren Stückkosten anzubieten

Warum ist es mehr als ein Trend?

- Es ist mehr als ein Trend, weil es immer wichtiger wird sich zu öffnen
- Auch in anderen Branchen nimmt der Gedanke der Öffnung und Kooperation Einzug
- „Knowledge Sharing" wird präsent → Kooperationen bringen Mehrwert und ermöglichen Leistungen, die nur im Verbund erstellt werden können

Ist das Bewusstsein der „Sharing Economy" eher auf Bank oder Drittanbieterseite?

- Auf Seiten der Drittanbieter, da Banken über Jahre gewachsen heraus die Selbstverständlichkeit haben, man könne alles selber umsetzen
- Kann man theoretisch, aber die Frage ist, zu welchen Kosten
- Speziell Drittanbieter erkennen das Potential von Kooperationen

Wie sehen Sie die Positionierung der Institute bzgl. der PSD 2?

- Nach dem Minimalprinzip umgesetzt
- Notwendigkeit wurde minimal umgesetzt, dies führte zu Problemen auf Kundenseite, z.B. erschwert
- Je jünger die Legacy der Bank, desto besser ist die Umsetzung gelungen

Welche Treiber gibt es neben der PSD 2 für Open Banking?

- Point of Sale → Bankenbranche muss viel mehr schauen, wie man dem Kunden zur Seite stehen kann, in welchen Bereichen

- Es muss ein Austausch zwischen Händler und Bank stattfinden, Beispiel Mraty-Bank in Polen (Bank integriert sich in Onlineshops und bietet direkt Finanzierungsmöglichkeiten an)
- Weiteres Einsatzfeld: Tourismus / Automotive → Mobility-as-a-service wird immer wichtiger und Payment Lösungen im Auto werden gefragt sein, Beispiel Bezahlen des Parktickets
- Bankdienstleistung wird an untypische Bankdienstleistung gekoppelt

Wie sollten Banken am ehesten mit Drittanbietern verfahren? Welche Partner eignen sich am besten?

- Es kommt darauf an, wie die Bank am Markt positioniert ist
- Kooperation mit FinTech ist unterschiedlich zur Kooperation mit einem GAFA
- Einem FinTech sollte man aufzeigen, welchen Wert das FinTech durch die Kooperation gewinnen kann
- Bei Kooperationen mit BigTechs/GAFAs hat man als Bank im Zweifel die schwächere Stellung
- Zusammenarbeit mit BigTechs funktioniert häufig nicht gut, sodass Banken selber gegründet werden von Unternehmen (Beispiel Trumpf GmbH)
- Generell sollte eine Kooperation immer auf Augenhöhe stattfinden
- Mit FinTechs zu kooperieren ist einfacher, da die Entscheidungswege häufiger kürzer sind – kann aber auch Probleme geben, da aus Fintech-Sicht die Entscheidungswege auf Bankseite zu lang sind
- GAFAs können die langen Entscheidungswege besser nachvollziehen

Wie kann man sich als Bank für Drittanbieter attraktiv machen?

- Man muss dem FinTech zeigen, dass man wirklich zusammenarbeiten und nicht schaden will
- Man muss dem FinTech ganz klar aufzeigen, welchen Wert man für das FinTech generieren kann
- Großer Vorteil ist die Datenmenge der Banken und die große Reichweite

Besteht für Banken das Risiko eines Reputationsverlusts im Falle eines Scheiterns?

- Ja, je größer der Name, desto größer ist die Fallhöhe
- In dem Fall wird Bekanntheit vom Segen zum Fluch

Spielt Reputationsrisiko in Kooperationsüberlegungen eine Rolle?

- Grundsätzlich ja, gibt 2 verschiedene Arten von Geschäften:

1. No-Go Geschäfte, die ethisch verwerflich sind (Finanzierung von Rüstungsfirmen etc.)

2. Bei anderen experimentellen und riskanten Geschäften sollten Banken ein eigenständiges Unternehmen gründen und die Services im Zusammenspiel mit FinTechs verproben. Marktreife Services werden dann in

die Bank implementiert. Eine Entkopplungsschicht wird somit erstellt. Diese Firma sollte eigenständig handeln und wie ein Start-Up operieren und nur das Kapital der Muttergesellschaft verwenden, aber darüber hinaus eigene und unabhängige Strukturen bilden

Welche Chancen gibt es für Banken, die sich der Öffnung verweigern?

- Ohne Öffnung haben Banken keine Überlebenschance – „Banking is necessary, banks are not“ (Bill Gates)
- Prozesse werden durch Digitalisierung billiger und schneller
- Fachkräftewettbewerb wird sich verändern
- Ohne Öffnung wird man weniger Ertrag generieren, der dann für weitere Investitionen fehlt
- Kunden sind preissensibel und entscheiden sich für die günstigere Bank → Öffnung senkt die Kosten und hält somit Kunden
- Öffnen in den Markt herein hat ungemeine Potentiale im Bereich Kostensenkung

Dementgegen zahlt der Kunde bei beispielsweise Volksbanken aber auch die Beratungsdienstleistung?

- Ja, das stimmt, persönliche Beratung ist vielen Kunden noch ein Entgelt wert
- Entwickelt man allerdings sehr einfach zu bedienende digitale Produkte fehlt die Rechtfertigungsgrundlage für Beratung
- Natürlich gibt es beratungsintensive Produkte wie eine Baufinanzierung mit vielen Cross Selling Ansätzen
- Aber auch dieser Bereich kann in Zukunft durch Produkt- und Prozessgestaltung vereinfacht werden
- Aber solange am Markt beratungsintensive Produkte vorherrschen, bleibt Beratung und damit verbundene Entgelterhebung relevant

Welche Teile der Wertschöpfungskette sind besonders „geeignet“?

- Zahlungsverkehr, Banken haben dort große Expertise
- Hat auch großen Wert für Unternehmen, wenn der Zahlungsverkehr glatt läuft
- Beratung, die Bank muss sozusagen in den Schuhen des Kunden laufen und seinen Bedarf genau kennen, um maßgeschneiderte Lösungen anzubieten
- Banken müssen aus Kundensicht handeln, um in 10-15 Jahren weiter Geschäft zu haben

Sollte man denn jedem Trend folgen? Auch wenn der zugrundeliegende nicht wirtschaftlich oder zu regulatorisch ist?

- Banken müssen klar herausstellen, welchem Trend sie sinnvoll folgen können
- Was ist ein sinnvoller Add-on zu meinem Service?
- Funktionalität sollte im Fokus stehen

- Die Frage ist allerdings, ob man vom Kunden in der Sparte wahrgenommen wird

Welche zukünftigen Veränderungen in der Finanzindustrie wird es durch Open Banking in Zukunft geben?

- Beratungsqualität wird eine ganz zentrale Rolle spielen
- Speziell im Sparkassen- und Volksbanken Bereich wird es weitere Fusionen geben aufgrund fachlicher, regulatorischer und technischer Herausforderungen

Wie verändert sich das klassische Berufsbild des Bankers?

- Die Frage ist eher, ob es den klassischen Bankkaufmann noch weiter geben wird
- Es wird ein Trend zur Spezialisierung geben
- Für komplexe Finanzierungen z.B. wird viel tieferes Know-How notwendig sein
- Altersvorsorge wird wichtiger
- Standardtätigkeiten werden wegfallen und automatisiert geschehen

Auf welche Erfolgsfaktoren wird es besonders ankommen auf dem Weg zum Open Banking?

- Stabilität und Toleranz muss aus organisatorischer Sicht gewährleistet sein
- Unternehmenskultur muss angepasst werden und somit jederzeit offen sein für Veränderungen
- Lebenslanges Lernen auf Seiten der Mitarbeiter muss in der Unternehmenskultur verankert werden
- Technische Skills müssen ebenso ausgebaut werden

Was sind interne und externe Herausforderungen auf dem Weg zum Open Banking?

Intern:

- Unternehmenskultur muss veränderungsoffen sein, ansonsten ist jede tolle Strategie wirkungslos
- „Culture eats strategy for breakfast“
- Entscheidungen werden zu lange verschleppt
- Es ist enorm teuer und langwierig eine alte Legacy modern zu machen

Extern:

- Fähige Arbeitskräfte schwer zu finden
- Ganz anderes Know-How gefragt, beispielweise Analytics oder Chatbots
- Diese Entwicklung ist auch politisch-gesellschaftlich bedingt

Hiermit bestätige ich die Durchführung des Interviews sowie die inhaltliche Korrektheit der zuvor aufgeführten Aussagen. Über eine Aufzeichnung des Gesprächs wurde ich im Vorfeld informiert. Zudem erlaube ich die Verwendung meines Namens als Experte in der zugrundeliegenden Bachelorarbeit.

Seuftenberg, 28.02.2020

Ort, Datum

Unterschrift

Karoline Nolte	05.02.2020	00:30:41	Business Development & Innovation Manager bei der comdirect bank AG	KN

Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords“, doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen?

- Ursprüngliche Definition ist, dass Banken sich via API für Drittanbieter öffnen, weitere Produkte und Services anbieten zu können
- Gemeinsam mit der Disruptions- und Forschungskraft von FinTechs kann ein holistisches Ökosystem für den Kunden geschaffen werden
- Motivation zu solch einer Öffnung ist allerdings auf Bankenseite nicht intrinsisch, sondern wird eher als regulatorische Pflicht empfunden und darüber hinaus durch Konkurrenzdruck angeregt
- Jedoch ändert sich das Mindset diesbezüglich gegenwärtig und es entsteht mehr Bereitschaft zur Öffnung

Wie sehen Sie die Positionierung der Institute? Besonders bezüglich der Umsetzung der PSD2-Richtlinie?

- Die Banken sind diesbezüglich divers aufgestellt
- Teilweise absoluter Minimalstandard in der Umsetzung, in anderen Banken wiederum ist die PSD2 über das regulatorische Mindestmaß hinaus ausgestaltet
- Motivation zur Umsetzung über das Mindestmaß hinaus steigt langsam auch in den Banken mit bis dato geringerer Umsetzung. Die strategische Relevanz des Themas wird erkannt.
- Dies liegt an der Erkenntnis, dass Banken Drittanbieter über Schnittstellen integrieren müssen, um Produkte zu entwickeln dies zahlt zum einen auf die Schnelligkeit ein, zum anderen kann man so eigene R&D Tätigkeiten outsourcen

Gibt es eine Unterscheidung diesbezüglich im Drei-SäulenSystem?

- Schwierig einzuschätzen, hängt von der Situation der jeweiligen Bank ab

Welche Herausforderungen treiben das Thema Open Banking neben steigendem Konkurrenzdruck und Regulatorik noch voran?

- Interner oder externer Natur?

Gerne beides.

- Als erstes Regulatorik
- Wettbewerb wird oftmals vorgezogen, aber der Industriezweig hat die Auswirkung der Marktmacht der GAFAs noch nicht vollumfänglich erfasst
- Besseres Verständnis: Es reift die Erkenntnis, dass FinTechs keine Konkurrenz, sondern Partner sind, um Mehrwert zu stiften, schneller zu entwickeln

- FinTechs können vorhandene Skaleneffekte bei Banken für ihr Produkt nutzen auszunutzen

Wie verbreitet ist dieses Mindset?

- Es wird immer mehr
- Bereitschaft der Banken zur Zusammenarbeit steigt aufgrund interner Kapazitätsengpässe durch IT-Umstrukturierung, großen Regulatorischen Projekten (Mifid II, PSD2, DSGVO) etc innerhalb der Banken
- Herausforderung ist, wenn Anbieter mit bereits vorhandener Plattform sich für Banking-Lösungen interessieren und diese anbieten wollen

Sollten Banken denn eher mit Fintechs oder GAFAs kooperieren?

- Es hängt von der Richtung ab, in die man sich entwickeln will
- Bei Kooperation mit kleinen Anbietern ist der Vorteil, dass man die Kundenhoheit nicht verliert
- Datenbasierte Geschäftsmodelle gewinnen auch in Banken immer mehr an Bedeutung
- Dennoch kein völliger Verschluss den GAFAs gegenüber empfehlenswert
- Banken müssen die Balance finden zwischen gewünschten Services, dem was man über die Kunden preisgibt und dem Wert der eigenen Plattform
- Bei Kooperationen mit GAFAs sollte der Service eher auf Bereitstellung der Infrastruktur liegen, während bei FinTechs nach zusätzlichen Leistungen für das eigene Ökosystem geschaut werden sollte

Wie sieht es mit Reputation aus?

- Ist in der Praxis eher weniger ein Thema
- FinTechs werden nämlich häufig so integriert, dass sie für den Endkunden nicht sichtbar sind
- Lediglich die Fachpresse ist im Bilde, sodass der Großteil der Kunden das Gefühl hat, ein Produkt der Bank zu nutzen
- Dadurch tragen Banken das Reputationsrisiko, aber haben auch die positiven Effekte auf ihrer Seite, wenn eine Innovation gut läuft
- Daher ist das Reputationsrisiko nicht so hoch aufgrund tiefer Integration

Wie sieht der Wettbewerb aus zwischen den Banken, wie wird der Konkurrenzkampf um die FinTechs geführt?

- Es gibt wenige Exklusivitätsklauseln
- Situation ist aktuell eher so, dass die Banken von FinTechs umworben werden

Wie macht man sich als Bank attraktiv für Drittanbieter?

- Banken müssen auf jeden Fall die Schnittstellen bieten
- Zeitintensive Prüfungen, lange Entscheidungswege und Bürokratie innerhalb der Banken müssen gelöst werden

- Mindset-Wechsel auf Bankenseite muss vonstatten gehen für Begegnungen auf Augenhöhe, auch um Vorbehalten gegenüber FinTechs entgegenzuwirken
- Häufig existiert auf Bankseite zu wenig Vertrauen in Produkte der FinTechs

Wie kommt es zu diesem Vertrauensverlust?

- Häufig Vorurteile, vor allem auf datenschutzrechtliche Aspekte bezogen wird FinTechs häufig wenig zugetraut
- FinTechs bieten häufig kleinste, aber auch wiederum komplett fertige Lösungen an. Durch die verschiedene Reife der Produkte wird gelegentlich ein Vorurteil bestätigt

Was wird es Banken ergehen, die sich einer Öffnung komplett verweigern?

- Ohne Öffnung haben Banken keine Überlebenschance
- Kunden haben mittlerweile auch in anderen Branchen Plattformen, also erwarten sie auch eine holistische Finance-Plattform, die bei guter Umsetzung zum Wettbewerbsvorteil für Banken führt
- Der Anschluss von Drittanbietern geht deutlich schneller als selbst zu entwickeln
- Kundenschnittstelle geht bei Verweigerung zur Öffnung verloren
- Banken müssen sich folglich als Dienstleistungsplattform für Finanzprodukte und weitere Add-ons verstehen

Durch die Entwicklung zu einem Kundenmarkt stellt sich die Frage, ob Banken jedem Trend folgen sollten?

- Nein. Beispiel ist die Nacheiferung der Banken bezüglich Paypal. Es wurde in einen gesättigten Markt investiert ohne Mehrwert für den Kunden zu schaffen
- Besserer Ansatz wäre gewesen, sich an Paypal zu orientieren und kundenbedarfsgerechte Add-ons zu entwickeln

Welche Teile der Wertschöpfungskette sind besonders gefährdet, dass Erträge verloren gehen?

- Der Kundenzugang kann sehr schnell verloren gehen
- Es muss das Verständnis für ein Ökosystem geschaffen werden
- Es gibt viele Insellösungen, die zu einem logischen Ökosystem zusammengeführt werden müssen, bestehend aus einer Kombination von margenstarken und -schwachen Produkten um die Brücken zu schließen

Welche Veränderungen erfolgen in Zukunft im Finanzmarkt durch die Implementierung von Open Banking?

- Es wird sehr viel digitaler, dort werden mehr Touchpoints generiert, um dadurch mehr Produkte zu integrieren

- bankenferne Player wie z.B. Heymoney/Allianz werden eigene Finanzplattformen aufbauen wollen
- Konkurrenzdruck wird dadurch erstmal weiter zunehmen

Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend auf dem Weg zum Open Banking?

- Es hängt viel von der Strategie ab, die gewählt wird
- Wichtig ist, dass Wettbewerb ermöglicht wird und sich die Regulatorik dem IST-Zustand anpasst, sonst entstehen Wettbewerbsnachteile
- Negatives Beispiel ist der in vielen Anwendungen gebrochene natürliche User-Flow durch DSGVO-gerechte Sicherheitsanforderungen

Wie wird sich das Berufsbild des klassischen Bankers verändern?

- Weniger direkter Kundenkontakt
- Fokus wird mehr auf Produktgestaltung aus Kundensicht liegen, mithilfe von Methoden wie Design Thinking
- UI/UX-Fokussierung wird zunehmen

Wie wird die Bank der Zukunft aussehen?

- Wünschenswert wäre eine Technologie-Finanz-Plattform, die den Kunden alle Services und Möglichkeiten bietet, ihn beraten kann und logisch und einfach zu erschließen ist
- Im Ausland ist der Trend zu erkennen, dass Banken möglichst viele Services mit Ihrer Plattform zu verknüpfen. Zum Beispiel werden Kreuzfahrten und Kinotickets verkauft. Dieser Fortschritt ist allerdings nicht zu erwarten
- Die Bank wird ein logischer Finanztechnologiekonzern

Hiermit bestätige ich die Durchführung des Interviews sowie die inhaltliche Korrektheit der zuvor aufgeführten Aussagen. Über eine Aufzeichnung des Gesprächs wurde ich im Vorfeld informiert. Zudem erlaube ich die Verwendung meines Namens als Experte in der zugrundeliegenden Bachelorarbeit.

Quickborn 10.02.2020

Christian Betz	06.02.2020	00:50:49	Research Associate und PhD Candidate bei Business Engineering Institute St. Gallen AG Im Zentrum der Forschung steht, wie innovative Technologien und technologiebasierte Lösungen in Banking übersetzt werden	CB

Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords", doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen?

- Tatsächlich ist es ein Thema mit vielen Schlagwörtern
- Eine Bank stellt infrastrukturelle Grundlagen, um mit außenstehenden Parteien zusammenzuarbeiten
- Die Schnittstellen können auch anderweitig aussehen und gestaltet sein, als die gegenwärtig oft verwendeten API Schnittstellen
- Es wird die Möglichkeit geschaffen, dass auch Nicht-Banken an den Daten einer Bank teilhaben können und an Kooperationen mitwirken können
- Es findet ein Umdenken in den Banken statt, nicht mehr die alleinige Datenhoheit zu erhalten, sondern dass unter datenschutzrechtlicher Umsetzung auch bestimmte Kundendaten mit Drittparteien zur Wertschöpfung genutzt werden können, als Treiber dient das Beispiel der Einführung PSD 2

Wie sehen Sie die Positionierung der Institute? Besonders bezüglich der Umsetzung der PSD2-Richtlinie? Gibt es eine Unterscheidung diesbezüglich im Drei-Säulen-System?

- Primär ist PSD 2 eine regulatorische Herausforderung, die Banken zumeist im Mindeststandard umgesetzt zu haben
- Größere Institute beschäftigen sich mehr mit Digitalisierung und sind somit vermutlich gegenüber kleineren Instituten weiter entwickelt und betreiben zudem mehr Aufwand
- Allerdings setzen sich die Dachverbände der verschiedenen Banken natürlich auch mit PSD 2 auseinander

Welche Herausforderungen und Entwicklungen treiben das Thema Open Banking neben steigender Regulatorik noch voran?

- Ganz grundsätzlich natürlich Digitalisierung. Diese befindet sich nicht mehr in den „Kinderschuhen" aber Finanzdienstleistungsbranche hinkt im Branchenvergleich dennoch immer noch hinterher
- Die Kultur sich damit auseinanderzusetzen nimmt zu und mündet in einer IT-Architektur, die eine Kollaboration zulässt
- Produkte innerhalb dieses Konstrukts sollen so entwickelt werden, dass sie modular innerhalb als auch außerhalb des Konstrukts angeboten werden können
- Dieses Umdenken ist noch nicht ganz vollzogen

- Aus dieser Denke folgen Transformationsthemen wie Agilität und Unternehmenskultur und die Frage wie man Daten besser nutzen kann. Daraus folgen BigData und Künstliche Intelligenz sodass Banken in Gedanken um Ökosytseme münden
- Open Banking ist ein Enabler für Transformation

Was sind intern und extern die größten Herausforderungen auf dem Weg zum Weg Open Banking?

- Mindset, Regulatorik
- Zum einen die technische Ausgestaltung: PSD 2 ist ein Standard, aber auch nur für gewisse Schnittstellen. Für Konsumkredite gibt es beispielsweise keine standardisierte Schnittstelle, diese müssen also selbst entwickelt und optimiert werden
- Auf der anderen Seite die produktorientierte Sicht: Banken müssen sich fragen, welche Daten in einer API hinterlegt sein müssen, damit bankexterne Anbieter damit arbeiten können

Sollten Banken denn eher mit FinTechs oder GAFAs kooperieren?

- Pauschal schwer zu beantworten
- PSD 2 zielt darauf ab, das Kundenbedürfnis besser zu befriedigen (Beispiel Auslösung Zahlvorgang)
- Dies muss der Startpunkt sein. Somit ist die Frage nicht, wer der bessere Drittanbieter ist, sondern was sich der Kunde in der jeweiligen Situation wünscht
- Kommt dann auf die jeweilige Situation an, welcher Drittanbieter sich besser eignet

Ich stelle die These auf: GAFAs dominieren Banken im Falle einer Kooperation, während Banken bei FinTechs die Hoheit über die Kooperation behalten?

- Es ist berechtigt anzunehmen, dass Finanzdienstleister ihren Markt schützen wollen
- Primär ist die Frage, „wem der Kunde gehört?“
  → Keinem! Der Kunde kann seine eigenen Entscheidungen treffen, sodass sein Bedürfnis in den Mittelpunkt rückt
- Diese Bedürfnisse können GAFAs häufiger besser befriedigen
- Banken versuchen sich zu schützen, aber müssen sich eher die Fragen stellen, wie das Geschäftsmodell diesem Druck angepasst werden kann

Wie sieht es bezüglich eines Reputationsverlustes aus? Ich stelle die These auf, dass Banken weniger innovativ wahrgenommen werden, aber zugleich anfälliger sind für negative Presse.

- Vor allem das Thema Datenschutz hat einen enormen Wert in der Reputation
- In dem Bereich haben Banken allerdings Stärken, da Kunden der Bank gegenüber Drittanbietern eher vertrauen

- Bankenbranche ist stark reglementiert und unterliegt vielfacher Überwachung
- Problem: Kunden zeigen Offenheit gegenüber Neuem, wenn es Mehrwert für sie bietet. Das heißt, der Vertrauensvorschuss könnte sinken in Zukunft, sodass BigTechs an Relevanz gewinnen auf Kundenseite (Beispiel Bezahlen mit dem Smartphone)

Dem halte ich entgegen, dass Kunden ihre Bank ungern wechseln.

- Ja, das stimmt, dennoch haben FinTechs mit Banklizenz wie N26 stetig steigende Wachstumszahlen
- ApplePay ist ein anderes Beispiel dafür, dass Kunden sich schnell an neue Services gewöhnen
- Grundbedingung für hohe Kundenzahlen ist einfache Umsetzung und Bedienerfreundlichkeit

Wie sieht der Wettbewerb aus zwischen den Banken, wie wird der Konkurrenzkampf um die FinTechs geführt?

- Im PSD 2 Kontext: Nicht sicher, ob Banken und Drittanbieter umeinander buhlen, denn die Grundidee ist eine Standardschnittstelle für alle lizensierten Anbieter, sodass alle Marktteilnehmer damit Wertschöpfung betreiben können
- Konkurrenz besteht eventuell im erweiterten Open Banking Ansatz: FinTechs haben sicherlich Interesse mit großen Banken zusammenzuarbeiten, sodass sie in eine Nachfrager-Rolle kommen könnten

Was wird es Banken ergehen, die sich einer Öffnung komplett verweigern?

- Sehr schwierig, gibt verschiedene Perspektiven
- Erste Perspektive ist die Regulatorik: Es wird noch mehr passieren als PSD 2 und somit mehr Anforderungen auf die Banken zukommen
- Zweite Perspektive Ökosystem: Wertschöpfung wird sich immer weiter in industrieübergreifende Ökosysteme verschieben, dafür müssen Anbieter aus verschiedenen Branchen zusammengeführt werden
- Beispiele dafür sind Mobilitätsanbieter oder Gesundheitsservices
- Wenn Banken dieser Entwicklung effizient Schritt halten möchten, ist eine Öffnung unerlässlich

Durch die Entwicklung zu einem Kundenmarkt stellt sich die Frage, ob Banken jedem Trend folgen sollten?

- Banken sind häufig zu vorsichtig und zu wenig innovativ und kreativ, sodass Markttrends zu spät aufgegriffen werden
- Thema Blockchain: Es gibt immer noch nicht den einen UseCase, in dem Blockchain alternativlos ist, sodass Auseinandersetzung damit Sinn ergibt
- Insgesamt betrachtet sollte man aber nicht jedem Trend folgen, ist abhängig von Größe, Geschäftsmodell und Hauptertragsfeldern

Welche Teile der Wertschöpfungskette sind besonders gefährdet, dass Erträge verloren gehen und auf der anderen Seite besonders gut geeignet für Kooperationen?

- Die Automatisierung wird zunehmen, aber auch analoge Tätigkeiten werden weiter gefragt sein
- Beispiel ist die Beratung in komplexen Finanzthemen wie einer Baufinanzierung
- Zahlungsverkehr hingegen kann komplett automatisiert werden

Welche Veränderungen erfolgen in Zukunft im Finanzmarkt durch die Implementierung von Open Banking?

- Unglaublich wichtig ist das Thema Transformation, es wird in der Praxis zumeist unterschätzt
- Silo-Denken muss abgeschafft werden, es muss zu einer Verschmelzung der IT- und Business-Seite kommen
- Banken sind durch Transformation in der Lage zu besseren Kollaborationen, sodass es zu vernetzteren Strukturen kommt

Wie verändert sich das Berufsbild des Bankers?

- Branchenübergreifend reicht es nicht mehr aus, ein reiner Spezialist zu sein
- Die Nachfrage des Arbeitsmarktes wird sich zu interdisziplinären Skills auf Arbeitnehmerseite verschieben

Aber komplexere Beratung erfordert doch intensivere Spezialisierung?

- Es wird immer mehr zu Hybridlösungen kommen, sodass ein Kundenberater dem Kunden den Gesamtprozess erläutern muss, sodass interdisziplinäres Wissen benötigt wird

Wie wird die Bank der Zukunft aussehen? Kommt es zu einem Technologiekonzern mit Banklizenz?

- Eine reine Bank wird es nicht bleiben
- Es gibt verschiedene Optionen
- Düstere erste Option ist, dass die Bank komplett in den Hintergrund rückt und nur für die Abwicklung zuständig sein wird. Kunden möchten möglichst wenig von ihrer Bank mitbekommen, da Finanzdienstleistungen nur Mittel zum Zweck sind
- Optimistischere Sicht ist, dass Banken im Zusammenspiel mit Technologien ihre Kernkompetenzen überdenken und sich in neuen Kontexten positionieren: Beispiel Verwahrung oder Schutz sensibler Daten

Offsite-Einwurf

Die Frage ist, wem die Daten gehören. Gehören die Daten der Kunden bei Google dem Kunden oder Google? Wie wäre es, wenn Kunden Anreize erhalten ihre Daten freizugeben? Wenn Kunden die Datenfreigabe

verweigern, brechen die Geschäftsmodelle zahlreicher Konzerne zusammen.

Wie würde denn bei Banken ein DataDriven Geschäftsmodell aussehen?

- Werden tatsächlich bei Banken immer wieder diskutiert
- Ansätze für Cross Selling werden entdeckt und durch Preisvergleiche und Produktplatzierungen umgesetzt, sodass die Bank in der Theorie Erträge durch Neuabschlüsse der Kunden generiert

Hiermit bestätige ich die Durchführung des Interviews sowie die inhaltliche Korrektheit der zuvor aufgeführten Aussagen. Über eine Aufzeichnung des Gesprächs wurde ich im Vorfeld informiert. Zudem erlaube ich die Verwendung meines Namens als Experte in der zugrundeliegenden Bachelorarbeit.

St. Gallen, 09.02.2020.

Achim Grögeder	19.02.2020	00:35:32	Direktor IT-Organisation und Dienstleistungen der Kreissparkasse Heilbronn Auch verantwortlich für die digitale Transformation der Sparkasse Zuvor Erfahrung in verschiedenen, teilweise ausländischen Banken	AG

Open Banking ist aktuell eines der am meisten benutzten „Buzzwords“, doch wie viel steckt wirklich hinter der Strategie und was ist aus Ihrer Sicht darunter zu verstehen?

- Dies kann man aus zwei Sichtweisen betrachten

    1. Technologisch: Open Banking ist ein Architekturparadigma, eine Blaupause dafür, wie man Banksysteme über entsprechende Schnittstellen in Verbindung bringt und diese für Drittanbieter nutzbar macht

    2. Geschäftspolitisch: Banken agieren nicht mehr solitär, sondern müssen sich vernetzen und dies nicht nur untereinander, sondern auch mit Drittanbietern (FinTechs, BigTechs oder andere Drittanbieter)

Wie sehen Sie die Positionierung der Institute bzgl. der PSD 2?

- Die Umsetzung ist „gut gemeint aber nicht gut gemacht“
- In der PSD 2 gibt es zwei sich widersprechende Vorgaben
- Zum einen die Öffnung für Drittanbieter, aber auf der anderen Seite der Zwang zur starken Authentifizierung
- Die erforderliche 2-Faktor-Authentifizierung dient als Bremse für Innovation und Kooperationen
- Sparkassen werden bundesweit über einen IT-Dienstleister (Finanz Informatik) verwaltet und haben einen zentralen Onboarding-Prozess über den S-Hub in Hamburg
- Die Umsetzung erfolgte dennoch minimalistisch
- Zudem hält sich die Nachfrage seitens Dritter sehr in Grenzen
- Zur Umstellungszeit auf die PSD 2 gab es etliche Schwierigkeiten auch für bereits am Markt etablierte Anbieter

Die Nachfrage der Drittanbieter hält sich tatsächlich in Grenzen?

- Ja, definitiv
- Grund dafür sind die zuvor erwähnten widersprüchlichen Vorgaben und Restriktionen

Wie kann man sich denn als Bank für Drittanbieter attraktiv machen?

- Auch hier gibt es wieder zwei Ebenen

1. Technologisch: Man einigt sich im Ökosystem auf einen gemeinsamen Drittanbieter, der die zentrale Authentifizierung für alle Parteien übernimmt
2. Geschäftspolitisch ist die größere Herausforderung: Banken müssen sich fragen, warum sie überhaupt kooperieren und sich öffnen sollten?

- Die Einstellung ist eher, mit eigenen Produkten beim Kunden zu punkten und weniger über Drittanbieter die Schnittstelle zum Kunden belegen
- Die Frage die sich gestellt werden ist, wo der Mehrwert der Öffnung für Drittanbieter liegt

Welche Drittanbieter eigen sich Ihrer Meinung nach am ehesten für eine Kooperation? Ich unterstelle, dass man in FinTechs-Kooperationen das Ökosystem anführt, während man von BigTechs sehr abhängig und in der untergeordneten Rolle ist.

- Das ist richtig
- Bei den großen BigTechs, Beispiel Apple Pay, kooperieren die Sparkassen mit BigTechs, aber spielen nach den Regeln der Großen
- Als nationales Verbundunternehmen ist man folglich gegenüber einem Global Player derjenige, der sich ausrichten muss
- Folglich ist dies keine Wunschzusammenarbeit, sondern eher ein Beugen der Entwicklung des Marktes
- Bzgl. FinTechs gibt es Sparkassenverbundnahe FinTechs, sodass innerhalb der „Sparkassen-Familie“ Start-up-Mentalität geschaffen werden kann
- Potentiell sinnvolle und wichtige Partner sind die großen Einzelhändler. Große Retailer wie Lidl aber auch kleine Einzelhändler befinden sich in einer starken Transformation
- Erstrebenswert wäre es, die Payments der Einzelhändler abzudecken, als ganz anderen strategischen Ansatz. Im Sinne des Open Banking würde dies bedeuten, mit Einzelhändlern zu kooperieren, diese in unsere Ökosysteme einzubinden und zudem in die Ökosysteme der Einzelhändler eingebunden zu werden. Denken Sie als Beispiel an die Lidl-Onlinewelt.

Was für Herausforderungen und Entwicklungen in der Finanzindustrie treiben Open Banking voran?

- Die Entwicklungen kommen im wesentlichen aus dem Umfeld der großen Privatbanken
- Diese Banken gehen sehr offensiv mit der Thematik um und treiben es voran

Was sind intern und extern die größten Herausforderungen auf dem Weg zum Open Banking?

- Zum einen extern:
  - Banken müssen zu Partnerschaften kommen, die für alle Parteien Erträge schaffen, um das Winner-takes-it-all-Prinzip zu verhindern

    - Also müssen Partnerschaften auch und gerade zwischen Wettbewerbern entstehen
    - Sparkassen und Volksbanken müssen sich nicht als Wettbewerber sondern auch als Partner sehen, Beispiel Geldautomatennetz

- Intern:
    - In der Geschäftsentwicklung muss die Art und Weise der Marktansprache geändert werden
    - Weniger auf Abgrenzung setzen sondern mehr auf den Kundennutze setzen, Kundenzentrierung muss im Fokus stehen
    - Fachliche Silos müssen aufgebrochen werden, sind zu langsam und zu formell
    - Regulierung durch die Bankenaufsicht will allerdings genau das Gegenteil und sorgt dadurch für ein Dilemma

Ist denn Reputation ein Thema? These: Im Erfolg wird nur das Fintech wahrgenommen, im Misserfolg die Bank?

- Ja, aber kein großes
- Insbesondere Sparkassen und Volksbanken genießen einfach eine höhere Reputation und mehr Vertrauen auf Kundenseite bzgl. Aspekten wie Datenschutz etc. und besitzen dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den GAFAs
- Wird auch auf Kundenseite kommuniziert, dass man als klassische Hausbank durch Seriosität und Kundennähe einen Mehrwert liefert
- Das Vertrauen der Kunden muss bewahrt werden

Welcher Gefahr sind Banken ausgesetzt, wenn sie Innovation verweigern?

- Ja, die Gefahr gibt es natürlich
- Sparkassen haben allerdings ein bundesweites Netz aus verschiedenen Dienstleistern, Versicherern, um selbst mit dem eigenen Netzwerk eine vollumfängliche Finanzplattform zu entwickeln
- Gefahr ist allerdings, dass in diesem Fall Trägheit eintritt

Man sollte also nicht jedem Trend folgen?

- Nein, definitiv nicht
- Beispiel Blockhain: Wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen, aber die angekündigte Revolution ist ausgeblieben

Welche Erfolgsfaktoren benötigt es zu einer erfolgreichen Öffnung?

- Zum einen regulatorischer Natur: Bankgeschäft ist sehr reguliert, Beispiel Geldwäsche: Identität des Knden muss festgestellt werden, bei einer Öffnung muss klar sein, WER WELCHE Pflicht hat (Bank oder FinTech?)
- Zudem darf es nicht zu Lasten des Kundenvertrauens gehen
- Marke der Sparkasse muss erhalten bleiben, um Kundenvertrauen zu stärken, Reputation und Brand müssen erhalten bleiben

- Dritte Bedingung: Anforderungen an Kundenberater werden sich erweitern: I Rekrutierung, Training, Ausbildung etc. muss weiterentwickelt werden
- Berater brauchen viel mehr technische Kompetenz
- Hohe technische Affinität wird die bankfachliche Kompetenz bald übersteigen durch die Unterstützung intelligenter Systeme
- Berater wird weiterhin für die Kundenschnittstelle benötigt. Er wird ein Lebensberater mit hoher technischer Kompetenz

Wie wird die Bank der Zukunft aussehen?

- Die Bank der Zukunft wird viel mehr sein als eine Bank, sondern eine Lebensberatung für alle Fragen der finanziellen Daseinsfürsorge
- Weniger ein reiner Produktverkäufer
- Banken werden nicht mehr ein starres Produktportfolio besitzen: Automobilanbieter beispielsweise wandeln sich zum Anbieter von Mobilitätskonzepten

Welche sonstigen Veränderungen werden im Finanzmarkt durch Open Banking auftreten?

- Die Internationalisierung wird ganz stark gefördert
- Zahlungsmethoden werden international verbreiteter und erfahren mehr Akzeptanz

Antwort: Transkription [Watchdog: checke...

Vollansicht

Von: Achim Grögeder

24.02.2020 um 13:28 Uhr

DOCX achim_grögeder... Unbegrenzter Speicherplatz für Ihre Anlagen

Hallo Herr Ebbing,

[redacted]

Diese Version gebe ich gerne frei.

Mit freundlichen Grüßen

Achim Grögeder
Direktor
IT-Organisation und Dienstleistungen
Am Wollhaus 14
740
Tel.:
Mob

Literaturverzeichnis

Abduhlraman, A., Alsaleh, M., & Alomar, N. (09. März 2017). A model for evaluating the security and usability of e-banking platforms. *Computing*(99), S. 519-535.

Acar, O., & Çıtak, Y. E. (2019). Fintech Integration Process Suggestion for Banks. *Procedia Computer Science*(158), S. 971–978.

Alt, R., & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie - Grundlagen der Fintech-Evolution.* Berlin: Springer Gabler.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). *FinTech and RegTech in a Nutshell, and the future in a sandbox.* Abgerufen am 06. März 2020 von https://www.cfainstitute.org/en/research/foundation/2017/fintech-and-regtech-in-a-nutshell-and-the-future-in-a-sandbox

Astore, C. (15. August 2019). Auf dem Weg zu einem europäischen Zahlungssystem. *cards Karten cartes*(3), S. 119.

Büschgen, H. E. (1998). *Bankgeschäfte und Bankmanagement* (Bd. 5). Wiesbaden: Gabler.

Bamberger, H. G., Derleder, P., & Knops, K.-O. (2017). *Deutsches und europäisches Bank- und Kapitalmarktrecht.* Berlin: Springer-Verlag.

Bashir, I., & Madhavaiah, C. (2014). Determinants of Young Consumers' Intention to Use Internet Banking Services in India. *Vision, 18*(3), S. 153-163.

BearingPoint. (2019). *Lost in Transformation-Europas Banken scheuen nachhaltige und notwendige Transformationen.* Abgerufen am 29. Januar 2020 von https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/insights/lost-in-transformation/

Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (01. Januar 2014). A Hermeneutic Approach for Conducting Literature Reviews and Literature Searches. *Communications of the Associations for information systems*(34), S. 257-286.

Bogner, A., & Littig, B. (2005). *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung.* WIesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten - eine praxisorientierte Einführung.* (P. D. Bohnsack, D. C. Lüders, P. D. Reichertz, & P. D. Flick, Hrsg.) Wiesbaden: Springer VS.

Brühl, V. (15. Februar 2017). Banking4.0 - strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*(4), S. 177.

Brühl, V., & Dorschel, J. (2018). *Praxishandbuch Digital Banking.* (J. Dorschel, Hrsg.) Wiesbaden: SpringerGabler.

Brühl, V., & Krahnen, J.-P. (12. März 2019). Eine Open Banking Plattform für Deutschland: Eine zukunftsorientierte Alternative zu einer Fusion Deutsche Bank/Commerzbank. *SAFE Policy Letter*(72), S. 1-5.

Bramberger, M. (2019). *Open Banking - Neuausrichtung europäischer Finanzinstitute.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Campbell, D., & Frei, F. (Januar 2010). Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel. *Management Science, 56*(1), S. 4-24.

Cook, S. (März 2017). Selfie banking: is it a reality? *Biometric Technology Today*, S. 9-11.

Cooper, H. M. (1988). Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in society, 1*(1), S. 104-106.

De Reuver, M., Verschuur, E., Niyakin, F., Cerpa, N., & Bouwman, H. (2015). Colletive action for mobile payments: a case study on collaboration issues between banks and telecom operators. *Electronic Commerce Research & Applications, 5*(14), S. 331-344.

Degerli, K. (2019). Regulatory Challenges and Solutions for Fintech in Turkey. *Procedia Computer Science*(158), S. 929–937.

Der Bank Blog. (03. März 2020). Abgerufen am 03. März 2020 von https://www.der-bank-blog.de/?s=Open+Banking

Deutsche Bundesbank a. (13. März 2020). *Banken und andere finanzielle Unternehmen*. Abgerufen am März 2020 von https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/statistiken/zeitreihen-datenbanken/zeitreihen-datenbank/723444/723444?treeAnchor=BANKEN&statisticType=BBK_ITS&openNodeId=BANKENBANKEN

Deutsche Bundesbank b. (19. September 2016). *Monatsbericht - September 2016.* Abgerufen am 30. Januar 2020 von https://www.bundesbank.de/de/publikationen/berichte/monatsberichte/monatsbericht-september-2016-665030

Deutsche Bundesbank c. (kein Datum). *Statistik der Gewinn- und Verlustrechnungen der Banken - Glossar.* Abgerufen am 26. Januar 2020 von https://www.bundesbank.de/resource/blob/604814/f5219132e06f2d0c5aa8a1375c08da08/mL/glossar-guv-statistik-data.pdf

Di Febo, E., & Angelini, E. (Oktober 2019). Digitalization and Business Model: The Case of European Banks. *The IUP Journal of Bank Management*(3), S. 7-31.

Disterer, G. (2014). *Studienarbeiten schreiben - Seminar-, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften* (Bd. 7). Heidelberg: Springer Gabler.

Dohms, H.-R. (26. Juni 2019). *Apple Pay hat gewonnen, die Sparkassen verloren*. Abgerufen am 07. März 2020 von https://finanz-szene.de/payments/apple-pay-hat-gewonnen-die-sparkassen-verloren/

Durkin, M., O'Donnel, A., Mullholland, G., & Crowe, J. (Mai-Juli 2017). On e-banking adoption: from banker perception to customer reality. *Journal of strategic marketing*, S. 237-252.

Ebbing, T. (27. November 2019). *Systematische Literaturanalyse mit dem Ziel der Identifikation einer Forschungsfrage hinsichtlich des agilen Innovationsmanagements in Banken*. Münster.

Elsner, D. (16. August 2019). *Was Open Banking für das klassische Bankgeschäft bedeutet*. Abgerufen am 31. Januar 2020 von https://www.capital.de/wirtschaft-politik/was-open-banking-fuer-das-klassische-bankgeschaeft-bedeutet?article_onepage=true

Euro Banking Association. (Mai 2016). *Understanding the business relevance of Open APIs and Open Banking for banks.* Abgerufen am März 2020 von https://www.abe-eba.eu/media/azure/production/1522/business-relevance-of-open-apis-and-open-banking-for-banks.pdf

Feldmann, C., & Appelfeller, W. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung.* Berlin: Springer.

Ficht, S. (Oktober 2019). Von Open Banking zu Open X. *World FinTech Report 2019*, S. 82-85.

Finanzguru by dwins GmbH. (6. März 2020). *Finanzen magisch einfach.* Abgerufen am 6. März 2020 von https://finanzguru.de/

Finbridge. (24. September 2019). *Open Banking: Chance oder Gefahr für Banken?* Abgerufen am März 2020 von https://www.finbridge.de/aktuelles/2019/9/24/open-banking-chance-oder-gefahr-fr-banken

Fiore, V. (17. April 2018). *PSD2 und Open Banking: Was wird nun aus den Banken?* Abgerufen am 2. Februar 2020 von https://www.der-bank-blog.de/psd2-open-banking/strategie/32969/

Flesch, J., & Sievi, C. (Dezember 2015). Strategieüberlegungen für die Bank der Zukunft - einfach, aber nicht 08/15. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, S. 603-605.

Flick, U. (2000). *Qualitative Forschung.* Rheinbek bei Hamburg: Rowholt Taschenbuch Verlag GmbH.

Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In G. Mey, & K. Mruck, *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 396-407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Flick, U. (2015). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (Bd. 6). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Frère, E., Reuse, S., & Svoboda, M. (2008). Aktuelle Probleme im deutschen Bankensektor – eine kritische Analyse und mögliche Lösungsansätze. Essen.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (Bd. 2). München: Carl Hanser Verlang.

Gini GmbH. (6. März 2020). *Der Gini Rechnungsassistent*. Abgerufen am 6. März 2020 von https://gini.net/de/b2b-white-label/rechnungsassistent/

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung.* Bern: Huber.

Gomber, P., Kauffmann, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*(35), S. 220–265.

Gozman, D., Liebenau, J., & Mangan, J. (2018). The Innovation Mechanisms of Fintech Start-Ups: Insights from SWIFT's Innotribe Competition. *Journal of Management Information Systems*(35), S. 145–179.

Grill, W., & Perczynski, H. (2014). *Wirtschaftslehre des Kreditwesens.* Köln: Bildungsverlag EINS.

Gros, J. (2019). Auch junge Kunden agieren hybrid. *bank und markt*(1), S. 20.

Hamacher, E. (1. Februar 2019). Das Ziel: "Wir wollen mehr vom Gleichen machen". *Die Bank*(2), S. 30-35.

Hartmann-Wendels, T., Pfingsten, A., & Weber, M. (2019). *Bankbetriebslehre* (Bd. 7). Berlin: SpringerGabler.

Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (Bd. 5). München: Franz Vahlen.

Hecker, D., Koch, D. J., Heydecke, J., & Werkmeister, C. (Juni 2016). Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille. *Wirtschaftsinformatik & Management*(6), 20-29.

Hellenkamp, D. (2015). *Bankwirtschaft.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Helmold, M., & Bryan, T. (2016). *Lieferantenmanagement 2030 - Wertschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Hierl, L. (2017). *Mobile Payment.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management - An Integrated Approach.* Boston: Cengage Learning.

Huch, S. (2014). *Der einheitliche EU-Zahlungsverkehr.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Jenik, I., & Lauer, K. (2017). Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion. *Journal of Digital Banking, 2*(2), S. 179-188.

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung.* (H.-G. Erhart, B. Frevel, K. Schubert, & S. S. Schüttemeyer, Hrsg.) Wiesbaden: Springer.

Kazan, E., Tan, C.-W., Lim, E. T., Sörensen, C., & Damsgaard, J. (2018). Disentangling Digital Platform Competition: The Case of UK Mobile Payment Platforms. *Journal of Management Information Systems*(35), S. 180-219.

Kiljan, S., Simoens, K., De Cock, D., Van Eekelen, M., & Vranken, H. (Dezember 2016). A Survey of Authentication and Communications Security in Online Banking. *ACM Computing Surveys,, 4*(49), S. 61:2 - 61:35.

Klarna Bank AB (publ). (22. Februar 2020). Abgerufen am 22. Februar 2020 von https://www.klarna.com/de/

Koch, P., Flötotto, M., Weigl, U., & Schröck, G. (März 2016). *The road ahead Perspectives on German banking.* Abgerufen am 31. Januar 2020 von https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/The%20road%20ahead%20Perspectives%20on%20German%20banking/The-road-ahead-Perspectives-on-German-banking.ashx

Korschinowski, S., Conreder, C., & Schittway, S. (2017). API-Banking und PSD2: „Steckdosenleiste“ für FinTechs. In R. Smolinski, M. Gerdes, & M. B. Siejka, *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche* (S. 317-334). Wiesbaden: SpringerGabler.

Kreditanstalt für Wiederaufbau. (17. Juli 2005). *Das deutsche Kreditgewerbe im internationalen Vergleich: Betriebswirtschaftlich wenig rentabel, volkswirtschaftlich hoch produktiv.* Abgerufen am 27. Januar 2020 von https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-MakroScope/MakroScope_17.pdf

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Bd. 4). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Langen, R. (2015). *Finanzierungschancen trotz Bankenkrise.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. *Informing Science Journal*(9), S. 181-212.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation - When the Game gets though, change the game. (BCG, Hrsg.) Von https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf abgerufen

Lister, P. D. (15. September 2015). *Die Perspektiven deutscher Kreditinstitute unter dem Druck von Niedringzinsen, Regulierung und Digitalisierung.* Abgerufen am 31. Januar 2020 von zeb-bs.de: https://www.zeb-bs.de/pdf/bankensymposium2015_lister.pdf

Mülbert, P. O. (2017). *Bankrechtstag 2016.* Berlin: De Gruyter.

Mai, H. (2018). PSD 2, Open Banking und der Wert personenbezogener Daten. (D. B. Research, Hrsg.) Frankfurt am Main, Hessen, Deutschland.

Mansfield-Devine, S. (Oktober 2016). Open banking: opportunity and danger. *Computer Fraud & Security*, S. 8-13.

Mattila, J., Seppälä, T., & Lähteenmäki, I. (2. November 2018). Who Holds the Reins? – Banks in the Crossfire of Global Platforms. *ETLA Report*(86), S. 1-9.

Mayer, H. O. (2013). *Interviews und schriftliche Befragung - Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (Bd. 6). München: Oldenburg Verlag.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Bd. 5). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mention, A.-L. (Juli - August 2019). The Future of Fintech. *Research-Technology Management*, S. 59-63.

Mnohoghitnei, I., Scorer, S., Shingala, K., & Thew, O. (2019). Embracing the promise of fintech. *Bank of England Quarterly Bulletin*, S. 1-13.

Okoli, C. (November 2015). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Communications of the association for information A I Systems*(37), S. 879-910. Von aisel.org: https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3908&context=cais abgerufen

Ortaköy, S., & Özsürünç, Z. (2019). The Effect of Digital Channel Migration, Automation and Branches Centralization on the Efficiency of Operational Staff of Bank © 2019 The Authors. Published by Elsevier B.V. Branches. *Procedia Computer Science*(158), S. 938–946.

Ozdemir, S., & Trott, P. (25. September 2008). Exploring the adoption of a service innovation: A study of Internet banking adopters and non-adopters. *Journal of Financial Services Marketing*(13), S. 284-299.

Paxmann, S., & Roßmann, S. (Dezember 2015). Digital Banking - die Evolution der FinTechs. *bank und markt*(12), S. 32-37.

Pertlwieser, M. (2015). Innovationsstrategie im digitalen Zeitalter – das Beispiel einer Großbank. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*(15), 740-743.

Pianos, T., & Krüger, N. (2014). *Erfolgreich Recherchieren - Wirtschaftswissenschaften.* (K. Gantert, Hrsg.) Berlin/Boston: De Gruyter.

Preuß, C., & Schulz, H. (24. September 2019). *Open Banking: Chance oder Gefahr für Banken?* Abgerufen am 2. Februar 2020 von https://static1.squarespace.com/static/54f9ea6be4b0251d5319ad8b/t/5d88d00aafbf967154bb2317/1569247250547/2019-09+Preu%C3%9F%2BSchulz+-+Open+Banking+Chance+oder+Gefahr+f%C3%BCr+Banken.pdf

Röckemann, C., & Schiereck, D. (August 2015). Das DigitalBanking Wheel. *Die Bank*, S. 52-56.

Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA - Text, Audio und Video.* Wiesbaden: Springer VS.

Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung* (Bd. 2). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Regehr, K., & Sengupta, R. (2016). Has the Relationship between Bank Size and Profitability Changed? *Economic Review (01612387)*(2), S. 101.

Richter, T., & Gischer, H. (August 2014). *Produktivitätsmessung von Banken - Die Cost Income Ratio - ein belastbares Performancemaß?* Abgerufen am August 2020 von http://www.fww.ovgu.de/fww_media/femm/femm_2014/2014_08-p-3370.pdf

Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, S. 31-39.

Rudolph, B. (2013). Die Finanzkrise 2007-09 - Schlüsselereignis für die zukünftige Entwicklung des Finanzsystems. In D. Lindenhaub, C. Burhop, & J. Scholtyseck, *Schlüsselereignisse der deutschen Bankgeschichte* (S. 478-502). Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Schallmo, D. R. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren.* Berlin: SpringerGabler.

Schuster, H., & Hastenteufel, J. (2019). *Die Bankenbranche im Wandel - Status Quo und Herausforderungen* (Bd. 2). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Shaikha, A. A., Glavee-Geob, R., & Karjaluotoa, H. (Dezember 2017). Exploring the nexus between financial sector reforms and the emergence of digital banking culture – Evidences from a developing country. *Research in International Business and Finance*, S. 1030-1039.

Sinn, W., & Schmundt, W. (2015). *Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke.* Abgerufen am 30. Januar 2020 von https://fbkfinanzwirtschaft.files.wordpress.com/2015/11/deutschlands-banken-2015_bain-studie_neu.pdf

Smolinksi, R., Gerdes, M., Siejka, M., & Bodek, M. C. (2017). *Innovationen und Innovations- management in der Finanzbranche.* Wiesbaden: SpringerGabler.

Staykova, K. S., & Damsgaard, J. (15. März 2015). The race to dominate the mobile payments platform: Entry and expansion strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, S. 319-30.

Strucken, B., & Drummer, N. (01. September 2019). Das Potenzial digitaler Plattformen für moderne Marktplätze. *Die Bank*(9), S. 60-63.

Töpfer, A. (2012). *Erfolgreich Forschen - Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden* (Bd. 3). Wiesbaden: SpringerGabler.

Terliesner, S. (2016). Wie Institute Ihre Zukunft sichern können. *Bankmagazin*(2+3), 12-18.

Todd, D. W., & Hill, C. A. (2018). A Quantitative Analysis of how well Financial Services Operations Managers are Meeting Customer Expectations. *International Journal of the Academic Business World, 2*(12), S. 11-18.

Universität Oldenburg. (5. April 2019). *Konzepte und Definitionen im Modul Das Experteninterview*. Abgerufen am 26. Februar 2020 von https://viles.uni-oldenburg.de/navtest/viles0/kapitel02_Ausgew~aehlte~~lMethoden~~lder~~lDatenerhebung/modul02_Das~~lExperteninterview/ebene01_Konzepte~~lund~~lDefinitionen/02__02__01__01.php3

Vahs, D., & Brehm, A. (2013). *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung.* Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Van Alstyne, M., Parker, G., & Choudray, S. (2016). Plattform statt Pipeline. *Harvard Business Review*(6), 22-31.

Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the Giant: On the importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. *17th European Conference On Information Systems*, (S. 2206-2217). Verona.

von Stein, J. H. (1998). *Das Bankensystem in Deutschland.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Waschbusch, G., Rolle, A., & Berg, S. C. (Juni 2018). Herausforderungen für Banken durch das Niedrigzinsumfeld - Eine Analyse des Zinsüberschusses anhand der Marktzinsmethode in Österreich. *BankArchiv – Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen*, S. 418-428.

Webster, J., & Watson, R. T. (Juni 2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly, 26*(2), 13-23.

Wirtz, B. W. (2019). *Digital Business Models - Concepts, Models, and the Alphabet Case Stud.* Wiesbaden: Springer.

Wolberg, H.-B. (2014). Aufgaben einer genossenschaftlichen Zentralbank im Wandel der Zeit. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 999.

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. (1. Juli 2017). Open Banking als Gewinn. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, S. 615.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig angefertigt, alle Hilfen und Hilfsmittel angegeben und alle wörtlich oder dem Sinne nach aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen, insbesondere dem Internet entnommenen Inhalte, kenntlich gemacht habe.

_____	_____
Ort, Datum	Unterschrift