



## Auf dem Weg zur digitalen Transformation: Mit innovativen Services zur digitalen Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells

**Einblick in die Digitalisierung in einer deutsche Retailbank: Entwicklung & Einführung einer Personal Finance Management Applikation sowie Geschäftsmodelldefinition & -verankerung**

### Hintergrund

Können Sie sich noch an die Zeiten erinnern, in denen Tage vergangen sind als kein neues, vielversprechendes Startup aus dem Finanzdienstleistungsbereich vorgestellt wurde? Wir auch nicht! Ob Online-Girokonto, elektronisches Haushaltsbuch, Crowd-Funding, Auslandsüberweisungen oder Kreditscoring via Social Media – FinTechs greifen nahezu alle Segmente der Wertschöpfungskette etablierter Banken auf. Wie gelingt ihnen das? Die Antwort erscheint simpel: FinTechs versuchen mit eigenen, digitalen Services Kunden eine smarte – häufig deutlich kostengünstigere – Alternative anzubieten. Umso weniger simpel ist die Antwort für traditionelle Häuser. Schließlich und endlich geht es um das Ziel, in Zukunft wettbewerbsfähig agieren zu können - insbesondere gegenüber schlanken Business Models der FinTechs. So stehen die traditionellen Häuser vor folgender Herausforderung: Die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle für neue, kundenfreundlichere Services mit echtem Mehrwert - und das alles bei zunehmender FinTech-Konkurrenz und sich kontinuierlich verändernden Kundenbedürfnissen...

### Auftrag und Zielsetzung

So hat uns eine führende deutsche Retailbank zur digitalen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells beauftragt. Durch die Entwicklung & Einführung einer Personal Finance Management Applikation (PFM)<sup>1</sup> mit anschließender Geschäftsmodelldefinition & -verankerung soll

---

<sup>1</sup> Personal Finance Management Anwendungen fokussieren sich auf das Management der persönlichen Ein- & Ausgaben (Finanzen). Durch Visualisierung (Diagramme, Übersichten etc.) soll Transparenz und die Basis für Optimierungsvorschläge geschaffen werden. PFM Applikationen werden sowohl über Web-Anwendungen als auch Mobile Apps von etablierten Finanzinstituten und FinTechs angeboten.

die digitale Transformation erreicht werden – eine Herausforderung, denn: Ziel ist es, neben den Bestandskunden vor allem neue Kundensegmente zu gewinnen und bestehende Produkte mit dem neuen Service intelligent zu vernetzen, um so eine echte digitale Transformation des Geschäftsmodells zu erzielen. Die „vom Kunden her gedachte“ Serviceentwicklung und Geschäftsmodelldefinition soll in einem Startup-ähnlichen Charakter erfolgen und sich an agilen Vorgehensweisen & Methoden orientieren. Alles in allem eine komplexe Aufgabe – aber gerade in diffizilen Themenstellungen ist ein strukturierter, umso weniger komplexer Lösungsansatz essentiell.

## Methodik und Instrumente

Einen derartigen Ansatz fahren wir mit der Lean-Service-Creation-Methodik – und genau diesen haben wir für die Serviceentwicklung der PFM Applikation gewählt. Die Methodik orientiert sich an den modernen Methoden des Design Thinking<sup>2</sup> und ist klar kundenfokussiert. Dabei verbinden wir kreative Prozesse mit strukturiertem Vorgehen. Ziel ist es, schon im Entstehungsprozess der Ideen so früh wie möglich das Feedback der Nutzer einzuholen und direkt mit in die Entwicklung und das Prototyping einfließen zu lassen. Summa summarum: Der Kunde ist König und Feedback fundamental.

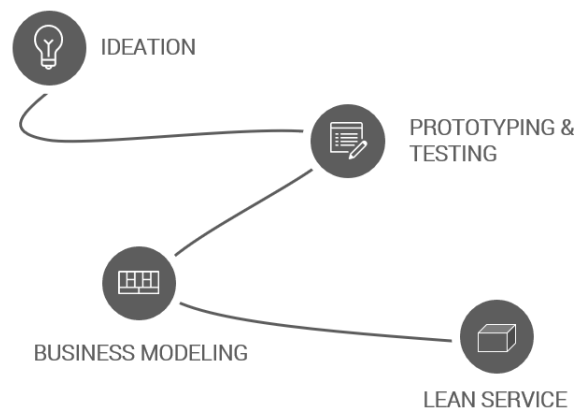


Abbildung 1: Lean-Service-Creation-Ansatz

## Projektvorgehen und -erfahrungen

Der Auftrag, die Zielsetzung und die Methodik ist definiert. Die Reise kann losgehen. Bevor wir allerdings projekttechnisch in medias res gehen, sehen wir bei der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells einen essentiellen Aspekt zum Erfolg: Ein starkes **Team**, das gemeinsam an einem Strang zieht sowie gemeinsam den Weg vor Augen hat. So starten wir aus zwei Gründen mit sog. **Einführungsworkshops**: Zum einen, um bereits zu Beginn in dem gesamten Team ein geteiltes Verständnis für die „neuen“ Methoden & Instrumente herzustellen. Hier legen wir den Fokus auf einfache & bekannte Beispiele, um jedem die Möglichkeit zu geben die neuen Modelle & Vorgehensweisen zu verinnerlichen. Aber was macht ein Team wirklich aus? Wie ist das Ganze mehr als die Summe seiner Einzelteile? Die Lösung der Gleichung sehen wir im Teamspirit. So nutzen wir die Einführungs-Sessions zum anderen nicht nur als Möglichkeit zum Transfer von Know-how, sondern zum gegenseitigen Kennenlernen, zum Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen, zur Stärkung des Teamspirits.

Nun geht es in medias res: in anschließenden **Workshop-Sessions** greifen wir zunächst auf die strategische Zielsetzung & das bestehende Geschäftsmodell zurück, um die Kernzielgruppe für die neue PFM Applikation zu identifizieren.

<sup>2</sup> Nach David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer

Daran anknüpfend folgt eine intensive Analyse der potenziellen Kunden über die Erarbeitung von fiktiven Kundenprofilen (sog. Persona).

Parallel dazu analysieren wir den nationalen und internationalen PFM-Markt, hier sowohl Services von etablierten Finanzinstituten als auch Services von FinTechs. Bei der Analyse des reinen Serviceangebots (state-of-the-art Features) hören wir aber nicht auf, sondern fangen gerade erst an: Vielmehr gehen wir der Frage nach wie tatsächlich Geld verdient wird. So betrachten wir das dahinterliegende Geschäftsmodell und gewinnen damit wertvolle Erkenntnisse für die Geschäftsmodellentwicklung.

So „matchen“ wir im Anschluss daran die erarbeiteten Kundenprofile mit einer eigens erstellten Feature-List, welche alle „state-of-the-art“ und eigene, neue Features beinhaltet. Unser Ziel? Die Ausgestaltung des perfekten Fits für die Kernzielgruppe und die Sicherstellung der durchdachten Features passend zu Wünschen & Problemen. Das Ergebnis? Basierend auf Clustering & Priorisierung der Features eine Feature-Roadmap gemäß der agilen MVP-Einführungsplanung. Das bedeutet volle Kraft voraus, denn auf dessen Basis wird die technische (Scrum-) Entwicklung initiiert.



Abbildung 2: Projektvorgehen

Wie geht es nun weiter? Wir setzen an der **Geschäftsmodellentwicklung** an und legen den Fokus besonders auf die Generierung innovativer Einnahmequellen – nicht zuletzt auch durch die Betrachtung branchenfremder, innovativer Geschäftsmodelle und der Aufnahme neuer Impulse. In der Folge spielen wir so verschiedene Geschäftsmodell-szenarien durch, um am Ende die intelligente Vernetzung mit dem bestehenden Geschäftsmodell sicherzustellen. Konkret bedeutet das im vorliegenden Fall: Nutzung der durch die PFM App generierten Daten, Verarbeitung / Aggregation dieser, insbesondere für die Weiterentwicklung des gesamten Produktportfolios – damit Kunden höchst individualisierte Finanzprodukte & Services nutzen können ohne aufwendige manuelle Konfiguration. Wir befinden uns auf dem Endspurt – und geben nochmal Gas: Zur fundierten Entscheidungsfindung übertragen wir die qualitativen Geschäftsmodellszenarien in eine quantitative **Business Case** Betrachtung.

Doch die Reise geht weiter, denn in unserer Rolle als inhaltlicher & organisatorischer Sparrings-Partner unterstützen wir die Retailbank noch weiter: Im Einführungsmanagement achten wir anschließend auf die konsequente Verankerung der Kundenfokussierung, Produktvision und Geschäftsmodelldefinition in allen angrenzenden Schnittstellenfunktionen (u.a. Brand-Management, Vermarktung / Kommunikation, Vertrieb).

An dieser Stelle endet vorerst unsere Reise mit dem Kunden. Die digitale Transformation allerdings endet nicht, sondern startet.

## Erfolgsfaktoren und Learnings

- ✓ Förderung Startup-ähnlicher Atmosphäre durch heterogene Teamzusammenstellung und eigenes „physisches“ Projektumfeld
- ✓ Perspektivenwechsel innerhalb der Geschäftsmodellentwicklung durch die Betrachtung branchenfremder Modelle und Generierung neuer Impulse zur Übertragung auf das eigene Modell
- ✓ Früher Einbezug von UX/UI Designern und Front-/ Backend-Team im Ideation Prozess zur Validierung von Feature-Beschreibungen und der Roadmap (MVP Planung)
- ✓ Miteinbezug angrenzender Schnittstellen in die Konzeptionierung und Ausgestaltung des Services zur Visionsverankerung im Team und konsequente Berücksichtigung bis hin zur Markteinführung & -etablierung

## Möchten auch Sie Produkte agil weiterentwickeln?

Wir stehen bereit mit weiteren Informationen und freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme!

### 4C GROUP AG

Hans-Martin Schneider

M: +49 173 346 58 12

[hans-martin.schneider@4cgroup.com](mailto:hans-martin.schneider@4cgroup.com)



### 4C GROUP AG

Felix Hesse

M: +49 173 346 58 80

[felix.hesse@4cgroup.com](mailto:felix.hesse@4cgroup.com)



#### Office München

Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
T: +49 89 599 882-0

#### Office Berlin

Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
T: +49 30 747 82 98-0

#### Office Frankfurt

MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
T: +49 69 269 249-0

#### Office Düsseldorf

Sky Office, Kennedydamm 24  
D-40221 Düsseldorf