

Lünendonk®-Branchendossier

# Banken – Den digitalen Wandel gestalten

Wie Retailbanken die Optionen der „Digitalen Welt“ nutzen



Lünendonk®-Studie, überreicht durch

**Deloitte.**



# Inhaltsverzeichnis

**VORWORT** .....4

## **LÜNENDONK**

Wo Banken bei der Digitalisierung stehen ..... 5  
Rund um den Banksektor digitalisiert sich alles ..... 9  
Blickpunkt Digitalisierung: Regulatorische Anforderungen ..... 11  
Blickpunkt Produkte und Services: FinTecs und digitale Plattformen ..... 15  
Instrumente erfolgreicher Digitalisierungsstrategien ..... 19  
Banken-IT – Transformation vom „Survival of the Fittest“ zum „Most Adaptive“ ..... 22  
Fazit und Ausblick ..... 26

## **DELOITTE**

Bankenbranche im Umbruch ..... 27  
Der Finanzsektor wird digital ..... 31

## **UNTERNEHMENSPROFILE**

Deloitte ..... 34  
Lünendonk ..... 35



## Vorwort



Mario Zillmann,  
Leiter Professional Services,  
Lünendonk GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Digitalisierung treibt die Verwandlung ganzer Branchen massiv voran. Informationen über Produkte und Services, über Prozesse oder über das Verhalten von Kunden und Unternehmen werden in elektronischer Form verbreitet und zwischen Wirtschaftsparteien ausgetauscht. Manchmal sind sogar die Produkte und Services selbst digital.

Digital Banking wird vielfach auf die Themen Internet und Mobile-Banking reduziert. Oft drängt sich der Eindruck auf, dass damit primär die Ausgestaltung der Kommunikations- und Vertriebswege hin zum Kunden gemeint sind. Eine schicke Webseite, eine coole App für ein junges Bankpublikum und schon ist die Digitalisierung vollzogen? Dem ist nicht so!

Die Mächtigkeit des digitalen Strukturwandels und seine Implikationen werden gerne unterschätzt. Hinzu kommt, dass Banken hier generell gegenüber anderen Branchen zurückliegen.

Die Adaption von neuen Technologien dauert in Deutschland auch im Banking-Sektor teilweise etwas länger.

Dies gilt für Privathaushalte ebenso wie für den Wirtschaftssektor sowie die öffentliche Verwaltung. So hinkt Deutschland als führende Wirtschaftsnation bei digitalen Services hinterher. Auch im E-Government-Index der Vereinten Nationen, der die Nutzung von Bürgerservices misst, rutschte Deutschland zuletzt von Platz 17 auf Rang 21 ab. In diesem Zusammenhang fällt auch der schleppende Ausbau der Internet-Infrastruktur sowie der Funknetze. Moderne Geschäftsmodelle werden dadurch behindert und es besteht für den Standort Deutschland die Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten. Dies spiegelt auch die Situation im Bankensektor wieder.

Wieso drängen Umfeld und Umstände jetzt zum Digital Banking? Warum ist Digital Banking unausweichlich – oder wie man heute sagt: alternativlos? Was gibt es für Banken zu tun? Damit beschäftigen wir uns im Ihnen vorliegenden Branchendossier primär am Beispiel der Retailbanken.

Das Branchendossier ist mit fachlicher Unterstützung von BearingPoint, Deloitte und NTT DATA entstanden. Gemeinsam werfen die Autoren einen Blick auf den Status quo der digitalen Transformation im Banksektor und zeigen Handlungsfelder auf. Im zweiten Teil gehen die fachlichen Partner in Fachbeiträgen und Interviews auf Strategien für eine erfolgreiche digitale Transformation sowie auf Digitalisierungstrends im Banksektor ein.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann  
Leiter Professional Services

# Wo Banken bei der Digitalisierung stehen

## DIGITALISIERUNG? EINE DEFINITION

Digitalisierung im Banking bedeutet, Geschäfts- und IT-Prozesse mithilfe relevanter Daten und geeigneter IT-Systeme über alle Kundenkanäle hinweg zu unterstützen und zu automatisieren.

Das aus Sicht von Lünendonk Entscheidende dieser Umschreibung ist die ganzheitliche Sicht auf Frontoffice- und Backoffice-Prozesse, die digitalisiert und durchgängig miteinander verbunden werden müssen. Dabei sind es im Grunde genommen bekannte Themen, um die es geht: das papierlose Büro und das Straight-through-Processing sind bereits seit Jahren ein Ziel von Banken.

Ebenso sind die Filialen der Zukunft sowie elektronische Vertriebswege längst Inhalt von Strategie- und Um-

setzungskonzepten. Allerdings sind die meisten Banken bei solchen Digitalisierungsprojekten nicht schnell genug und haben Probleme, mehrere digitalisierte Geschäftsprozesse miteinander zu verknüpfen. Für eine ganzheitliche Digitalisierung ist dies jedoch entscheidend. Es genügt auch nicht, einzelne Prozesse zu digitalisieren und damit von manuellen Eingriffen zu befreien oder in Teilbereiche digitale Geschäftsmodelle einzuführen. Auf die intelligente Vernetzung von Geschäftsprozessen und mehreren Unternehmenseinheiten kommt es an.

## BANKEN HINKEN DIGITALISIERUNG HINTERHER

Viele traditionelle Banken haben aber noch keine klare Digitalisierungsstrategie und sehen Digitalisierung „lediglich“ in der Neugestaltung ihrer Kommunikationskanäle zum Interessenten und Kunden. Die Anpassung

### Banken haben sehr unterschiedlichen digitalen Reifegrad

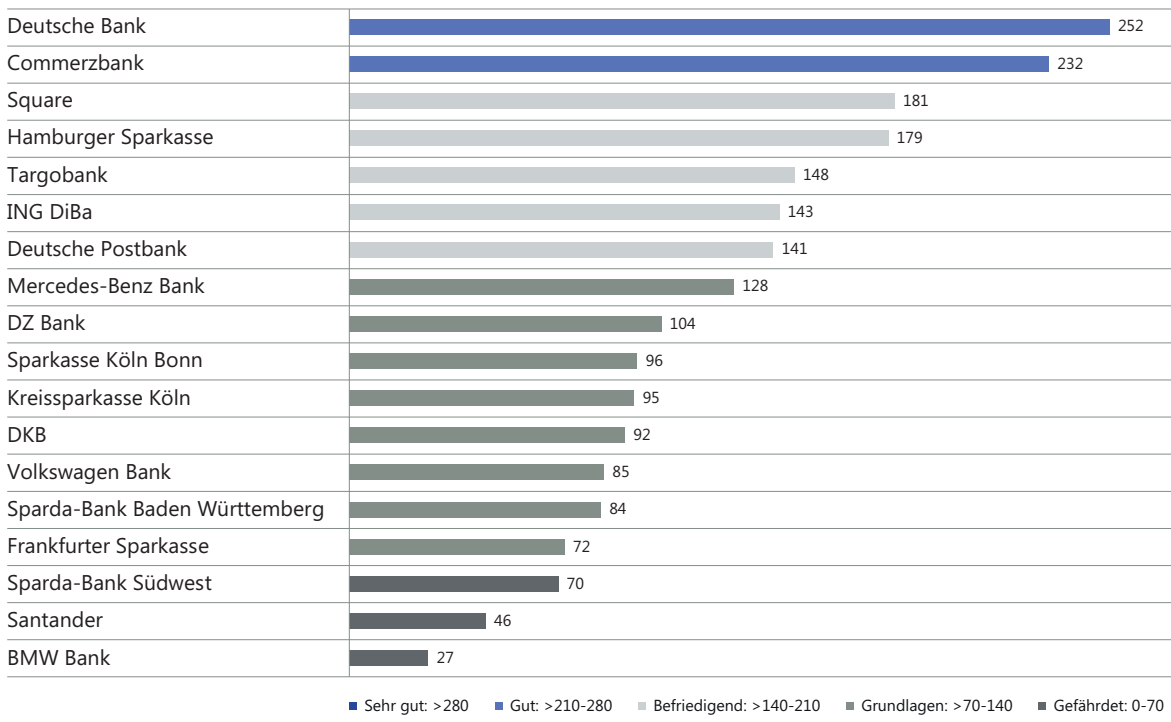


Abbildung 1: Viele der großen Geldinstitute haben bei der Bewertung ihrer Digitalisierungsstrategien nicht gut abgeschnitten.  
Quelle: Neuland 2014



an das digitale Zeitalter erfolgte bisher überwiegend am Frontend innerhalb einzelner Bereiche, wie im Online-banking für Privatkunden mit nützlichen, webbasierten Diensten, dem Einsatz biometrischer Erkennungssoftware oder Mobile Apps.

### **BANKEN SIND AUF VERNETZUNG UND AUFLÖSUNG VON SILOS DRINGENDER DENN JE ANGEWIESEN**

Handlungsdruck resultiert aus den anhaltend hohen Regulierungsanforderungen an Banken sowie aus disruptiven Wettbewerbseinflüssen, beispielsweise von onlinebasierten Geschäftsmodellen und einer Niedrigzinspolitik. Aber gerade die Regulatorik erhöht die Datenmengen massiv. Durch Stresstests türmen sich immer größere Datenberge in den Banken auf, die sinnvoll gespeichert und analysiert werden müssen. Gleichzeitig fordern Kontrollinstanzen wie EZB und Bankenaufsichtsbehörden regelmäßig Performance-Kennzahlen ein, die von den Geldinstituten mehr oder weniger aufwendig generiert werden müssen.

Diesen Herausforderungen begegnen erfolgreiche Banken mit dem Versuch einer Reduzierung ihrer Komplexität innerhalb ihrer Organisationsstrukturen sowie einer Optimierung ihres Management-Reportings. Für beide Ziele ist es notwendig, Transparenz in Form eines einheitlichen Blicks auf sämtliche Geschäftseinheiten einer Bank (Kreditwesen, Wertpapiere, Zahlungsverkehr etc.) herzustellen und somit die bekannte Silobetrachtung abzulösen. Wichtige Kriterien eines zeitgemäßem Management-Reportings und zukunftsfähiger Organisationsstrukturen sind ein Datenaustausch in Echtzeit sowie die konsequente Vernetzung sämtlicher Geschäftsaktivitäten einer Bank.

Bisweilen werden solche Optimierungs- und Anpassungsprojekte häufig nur in den Banksilos umgesetzt und eben nicht bankübergreifend ausgerollt. So geraten immer mehr Banken in die Wettbewerbsfalle und verpassen die Chancen der digitalen Transformation. Entsprechend muss eine Digitalisierungsstrategie, die eine Bank erfolgreich und nachhaltig in das digitale Zeitalter führen soll, die komplette digitale Transformation des jeweiligen Bankenbetriebsmodells betrachten.

Betroffen sind demnach sämtliche internen und externen Unternehmensbereiche wie etwa Produktentwicklung, Vertrieb, Service, Qualitätsmanagement, Bankadministration und -steuerung, Legal und Compliance sowie Personal oder Marketing. Auch die IT verändert sich gerade massiv, insbesondere die Art ihrer Leistungserbringung und ihre Zusammenarbeit mit Fachabteilungen.

### **WAS BETRIFFT DIE DIGITALISIERUNG IN BANKEN?**

Der Banksektor wird im Verlauf seiner Digitalisierung mit technologischen Entwicklungen und Innovationen konfrontiert, die sowohl die IT als solche als auch die Organisation von Banken betreffen: Sie ermöglichen Effizienzsteigerungen der IT-Prozesse und führen zu Produktivitätsverbesserungen und Kostensenkungen im Bankbetrieb. Gleichzeitig bieten Technologien die Möglichkeit, innovative Bankprodukte und Services zu entwickeln, um sich damit am Markt zu positionieren.

### **WAS WIRD SICH VERÄNDERN?**

#### **EINE KURZE ANTWORT VORAB**

Die Chancen, aber auch die Gefahren der Digitalisierung führen für viele Bankmanager zu Unsicherheiten. Dabei stellen sich ihnen stets dieselben Fragen:

- Wie mächtig wird die Veränderung sein?
- Welche Produkte und welche Kundensegmente werden am meisten betroffen werden?
- Wie schnell wird es gehen?
- Wie reagiert der Markt?
- Gibt es neue Konkurrenten?
- Wie beeinflussen sie mein Geschäft?
- Welchen Technologien sind für mich wichtig?

Viele dieser Fragen können Banken für sich schon einmal beantworten. Das gesamte Geschäft, Frontoffice und Backoffice, wird betroffen sein. Alle Produkte und alle Kundensegmente, zuerst das Retail-Banking, später auch das Commercial-Banking werden sich massiv verändern.

**IT-Beratungen berichten über hohe Nachfrage nach Digitalisierungsprojekten aus Banken**

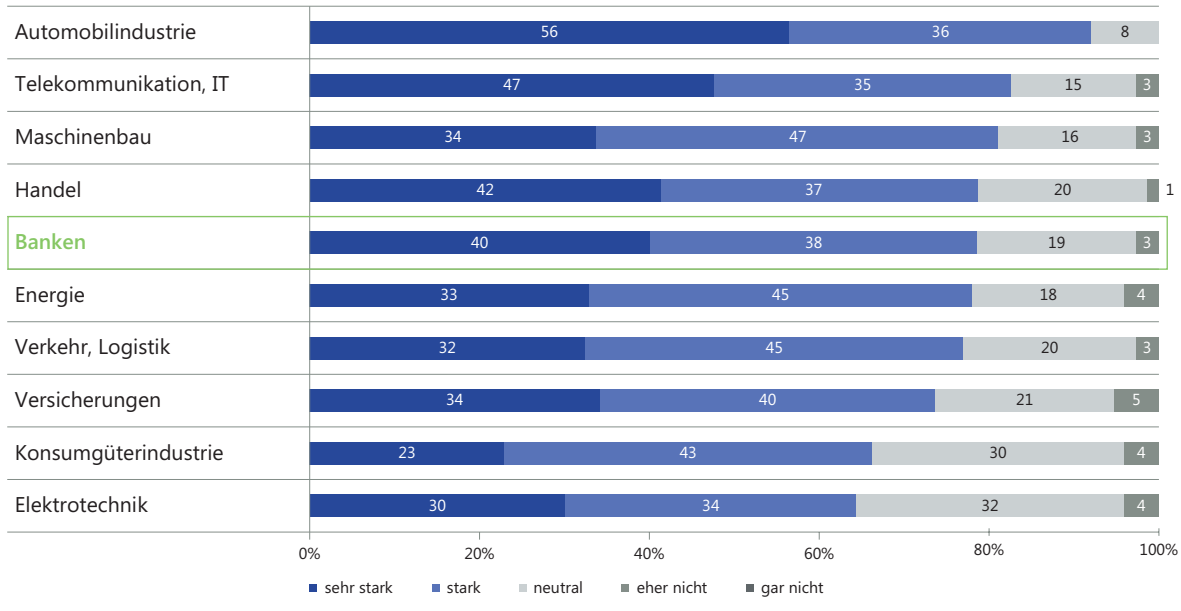


Abbildung 2: Frage: Welche Branchen sind in den kommenden zwei Jahren besonders stark von der Digitalisierung betroffen? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = sehr stark“, n = 67; Quelle: Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“

Es wird schnell gehen! Denn die Märkte im Internetzeitalter bewegen sich rasant vorwärts. Einige Banken sind dabei agiler in der Adaption digitaler Technologien und ihrer Transformation als andere Banken. Der Digital Readiness Index vom Beratungsunternehmen Neuland hat die Digitalisierungsstrategien mehrerer Banken untersucht. Ergebnis: Keine der untersuchten Banken hat laut der Analyse der digitalen Geschäftsmodelle einen „sehr guten“ Indexwert.

Nur zwei Banken (Deutsche Bank und Commerzbank) kommen auf das Bewertungsniveau „gut“. Die meisten der untersuchten Banken sind jedoch immer noch dabei, ihre Strategien auf den digitalen Wandel auszurichten. Dazu gehören beispielsweise die organisatorische Neuausrichtungen sowie die Modernisierung der IT-Prozesse, damit diese agil und flexibel die Businessprozesse unterstützen können.

Zu einer erfolgreichen digitalen Transformation gehört es beispielsweise, wie im Fall der Commerzbank, traditionelles Bankgeschäft vom modernen Onlinebanking

zu trennen. So hat die Bank bereits seit Jahren mit der comdirect eine Tochtergesellschaft erfolgreich etabliert.

**BANKEN TREIBEN DIGITALEN WANDEL VORAN**

Andere Großbanken hinken dagegen hinterher. Dies hängt sehr stark mit ihrem individuellen Reifegrad beim digitalen Wandel zusammen. So haben einige Banken bereits sehr agile und flexible Geschäfts- und IT-Prozesse, durch die sich neue Produkte, Services und Abläufe schneller und effizienter einführen lassen als in Banken, die über eher starre und veraltete Prozesse verfügen. Ein weiteres Kriterium für den Digitalisierungsgrad sind die Investitionen von Banken in Digitalisierungsprojekte.

Lünendonk hat die führenden IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland gefragt, welche Branchen in den kommenden Jahren aus ihrer Sicht besonders stark von der Digitalisierung betroffen sein werden. Mehr als drei Viertel der befragten führenden IT-Dienstleister gehen davon aus, dass acht Kundenbranchen sehr stark bis stark in den kommenden zwei Jahren von der Digitalisierung betroffen sein werden.



Die größte digitale Transformation steht dabei der Automobilindustrie bevor. 92 Prozent der befragten IT-Dienstleister erwarten signifikante Umwälzungen in dieser Branche. Ebenfalls eine sehr hohe Nachfrage nach Digitalisierungsprojekten berichten die IT-Dienstleister zwar aus dem Banksektor. Aber nur 78 Prozent der befragten IT-Beratungen sehen sehr starke bis starke Digitalisierungsimpulse bei Banken.

Der Banking-Sektor ist traditionell die wichtigste Kundenbranche der in Deutschland tätigen IT-Dienstleister. Etwa 20 Prozent ihrer Umsätze erzielen die IT-Beratungs- und IT-Serviceunternehmen durchschnittlich mit Banken. Bisher fand Digitalisierung in Banken sehr stark auf Ebene der Bankprozesse wie Zahlungsverkehr oder Wertpapierhandel statt, da diese im weitesten Sinne IT-Services und daher stark digitalisiert sind. Diese Ebene der Digitalisierung betrifft daher das Backoffice. Geht es dagegen um moderne frontendbezogene Themen wie Omnichannel-Banking, stehen die meisten Banken noch am Anfang ihrer Möglichkeiten.

Digitalisierungspotenziale sehen die Banken daher in mehreren Handlungsfeldern. So geht es derzeit vorrangig darum, die Performance der Geschäftsprozesse zu verbessern und diese auf neue digitale Technologien und Strategien hin auszurichten und zu flexibilisieren. Ebenso haben Digitalisierungsprojekte das Ziel, neue, bereits umgesetzte digitale Geschäftsmodelle in die Backend-IT-Prozesse zu integrieren, damit eine ganzheitliche Kundeninteraktion erfolgen kann. Ferner geht es derzeit bei Digitalisierungsprojekten darum, die Gesamtbank neu auszurichten und auf neue Wettbewerber und disruptive Einflüsse einzustellen.

Diese Projekte können auch durchaus weiterhin in den Banksilos stattfinden, die je nach Geldinstitut unterschiedlich groß sind. Zu beachten ist dabei aber, die Banksilos unbedingt sukzessive miteinander zu vernetzen, um einen einheitlichen Blick auf den Kunden sowie auf steuerungsrelevante Kennzahlen zu haben. Dieser ganzheitliche Ansatz dient dazu, den Kunden noch besser zu verstehen und Transparenz über die Gesamtbank zu haben.

### ANGRIFF AUF DAS BANKENMODELL

Der Banksektor wird derzeit durch eine Vielzahl von disruptiven Geschäftsmodellen und neuen Wettbewerbsgruppen angegriffen. Diese neuen Wettbewerber kommen nicht nur aus dem Financial-Services-Bereich, sondern teilweise aus ganz anderen Bereichen, in denen sie bereits einen Kundenstamm mit anderen Geschäftsmodellen aufgebaut haben. Beispiele sind Ebay und PayPal, Amazon, Apple, Google oder Alibaba.

Die Internetkonzerne haben maßgebliche Technologien für kundenorientierte Services wie Mobile Apps oder Data Analytics schon weit vorangetrieben. Und mit diesen Technologien brechen sie mit Macht in das angestammte Geschäft der etablierten Kreditinstitute ein.

Diese technologischen Trends betreffen nun das Backoffice der Banken (zum Beispiel Technologien zur Bewältigung und Analyse der anfallenden Massendaten), die Kommunikations- und Vertriebskanäle (Onlinebanking und Mobile-Banking) oder alternative Zahlungsmethoden. Für die Banken bedeuten diese Entwicklungen eine tiefgreifende Umgestaltung vom Frontoffice bis zum Backoffice. Zu diesen Entwicklungen gehören:

- Die nunmehr seit mehreren Jahren unerfreuliche Ertragslage für Banken mit Niedrigstzinsen infolge der Banken- und der Staatsfinanzenkrise,
- eine verschärfte Regulierung im europäischen Maßstab mit hohen Lasten und Restriktionen für Banken,
- neue Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung, um aufsichtsrechtliche Regulierungsvorgaben umzusetzen und vollständige Transparenz herzustellen,
- die Veränderung der Kunden und ihrer Ansprüche an Finanzdienstleistungen und Finanzdienstleister,
- alte und neue Konkurrenten für traditionelle Banken (von Direktbanken bis zu Internetgiganten mit Financial-Services-affinen Diensten),
- neue, disruptiv wirkende Technologien und immer neue Internettechnologien, die zur Marktreife gelangen – oder von FinTecs in den Markt gedrückt werden.



# Rund um den Banksektor digitalisiert sich alles

## KUNDEN UND KUNDENVERHALTEN

### Schnelligkeit, Transparenz und Bequemlichkeit auch bei Bankgeschäften

Der Weg zur Bankfiliale für die Erledigung von Finanzgeschäften wird immer seltener eingeschlagen. Stationäre Niederlassungen mit fixen Öffnungszeiten sind vielen Kunden nicht mehr so wichtig; der Wunsch nach Interaktion, egal wann, wo und damit gerne auch mobil, steigt. In Deutschland werden mittlerweile rund 60 Prozent aller privaten Bankgeschäfte per Internet erledigt. Rund 35 Prozent der Bankkunden wickeln Bankgeschäfte über Smartphones und Tablets ab. Damit hat sich die Nutzung mobiler Endgeräte für Bankgeschäfte seit 2012 mehr als verdoppelt.

Viele Kunden, quer durch alle Altersschichten, bevorzugen für einfache Transaktionen zunehmend digitale Kanäle. Und über komplexere Produkte informieren sie sich online, bevor sie für den Abschluss doch noch die Bankfiliale aufsuchen.

Die zunehmende Transparenz der Kosten und der Bestandteile von Finanzdienstleistungen ermöglicht es Kunden, Angebote direkt zu vergleichen. Bei Basisprodukten werden der Preis sowie der einfache und schnelle Abschluss als das wichtigste Kaufkriterium genannt. Die enge Beziehung zu der eigenen Hausbank schwindet; Angebote mehrerer Finanzdienstleister werden gleichzeitig in Anspruch genommen.

Das Internet ermöglicht es, sich von jedem Ort und zu jeder Zeit über Finanzprodukte zu informieren und Finanzgeschäfte zu erledigen. Da gleichzeitig die mobilen Technologien immer benutzerfreundlicher werden, steigt die Zahl der mobilen Bankkunden ebenso wie der Anspruch der Bankkunden, über multimediale Kanäle Bankgeschäfte zu erledigen. Dabei nutzt diese Zielgruppe vielfältige Quellen und insbesondere „Peer“-

Erfahrungen und -Empfehlungen. Das macht sie auch informierter und kritischer.

### Steigende Ansprüche an das Produkt- und Serviceangebot der Bank

Die Qualität des Supports beeinflusst nachhaltig die Zufriedenheit der Kunden und damit die Kundenbindung. Die „Kostenloskultur“ des Internets beeinträchtigt jedoch den Erfolg vieler digitaler Geschäftsmodelle, weil viele Kunden eine geringe Preisbereitschaft haben. Ebenso wie Medien und Verlagen wird es Banken daher schwerfallen, adäquate Preise für Onlinedienstleistungen durchzusetzen. Ein verständliches und individualisierbares Produkt- und Serviceangebot wird vom Kunden dennoch vorausgesetzt. Der Kunde erwartet individualisierte Unterstützung rund um die Uhr für alle angebotenen Kommunikationskanäle. Ohne ein ausgefeiltes CRM-System werden Banken diese Ansprüche nicht erfüllen können. Große Consumerbanken reagieren darauf.

#### CRM im Banking: Beispiel Citigroup

Die amerikanische Citigroup hat mit dem milliardenschweren IT-Projekt „Rainbow“ eine einheitliche, globale IT-Plattform für das gesamte Retail-Banking-Geschäft erstellt. Die kundenorientierte, intelligente IT speichert kanalübergreifend alle Informationen über den Kunden, egal welche Citi-Produkte er nutzt oder wo und wie er mit der Bank in Kontakt tritt. Darüber hinaus stellt sie die Daten allen Kundenberatern und Mitarbeitern mit Kundenkontakt – orts- und kanalunabhängig – über ein einheitliches CRM-System zur Verfügung. Über die gesamte Wertschöpfungskette wird auch das Feedback der Kunden, online und offline, regelmäßig erfasst und im zukünftigen Kundenkontakt berücksichtigt.



**Online-Vertriebswege gewinnen stark an Bedeutung**

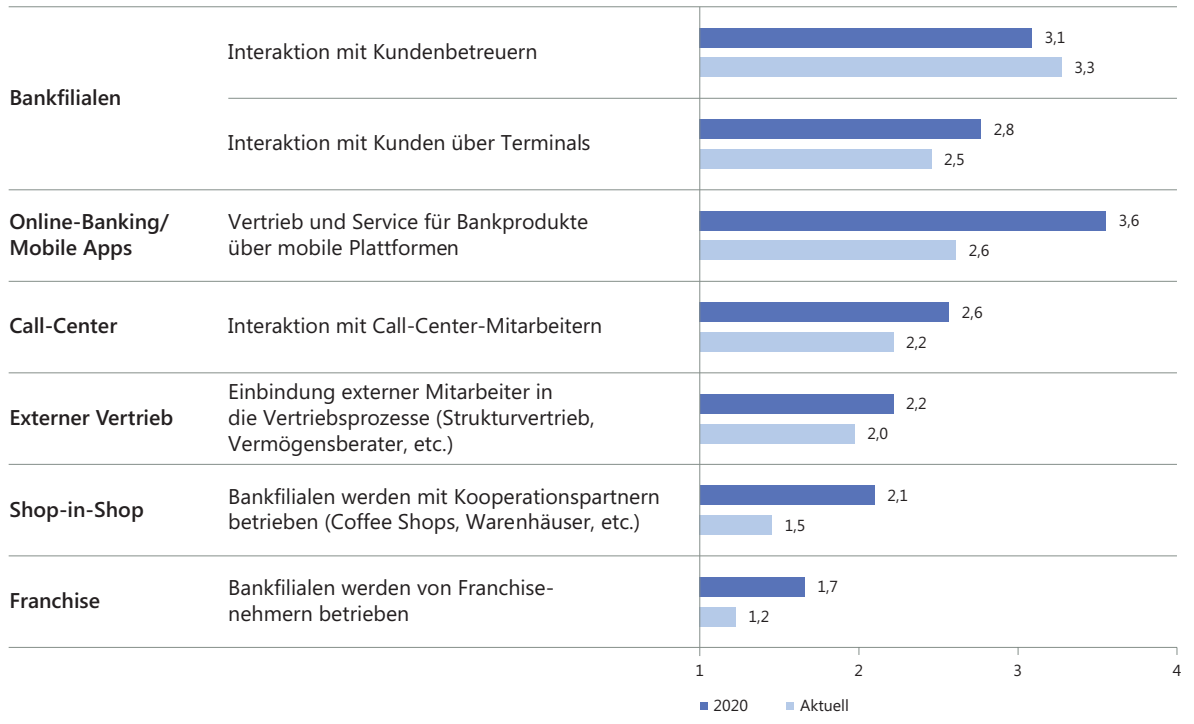


Abbildung 3: Von Lünendonk befragte Bankmanager erwarten, dass sie ihre Produkte und Services zukünftig sehr stark über mobile Kanäle vermarkten. Dabei kommt es auf eine reibungslose Vernetzung der unterschiedlichen Kanäle an. Skala von 1 = „gar keine Bedeutung“ bis 4 = „sehr hohe Bedeutung“, n = 109; Quelle: Lünendonk-Studie „Zukunft der Banken 2020“

**Hohe Erwartungen der Kunden an die Erreichbarkeit ihrer Bank**

Die Erwartungen der Kunden an das Kommunikations- und Vertriebskanalangebot von Banken steigen stetig, differenzieren sich zugleich aber auch. Dies bestätigt eine Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Vertriebs- und Kommunikationskanälen der Banken. Onlinebanking und Mobile Apps haben in der Einschätzung von über 100 Bankexperten bis 2020 den höchsten Bedeutungszuwachs. Ein eindeutiger Befund, aber ohne Überraschung (siehe Abbildung 3).

Die Kundeninteraktionen über digitale Kanäle verschaffen den Banken bisher allerdings wenig wirklich neue Einnahmequellen. Kunden kontrollieren ihre Kontostände, überprüfen ihre Zahlungsanweisungen oder geben neue Transaktionen in Auftrag – vieles davon geschieht online und ein großer Teil davon mittler-

weile über mobile Endgeräte. Über die mobilen Kanäle werden aber bisher kaum rentable Produkte und Dienste verkauft. Daher müssen traditionelle Banken ihre digitalen und mobilen Vermarktungskanäle benutzerfreundlicher gestalten und effizienter in ihre bestehende Infrastruktur integrieren.

Im Zuge der neuen technologischen Möglichkeiten verändern sich die Kundenerwartungen an eine Bank und es erhöhen sich ihre Erwartungen hinsichtlich der Servicequalität, Multi-Kanalfähigkeit und Leistungsgeschwindigkeit. Die Reifung der neuen Kommunikationskanäle lässt signifikante Beiträge zum Vertriebsergebnis erhoffen. Eine Analyse von BearingPoint zeigt, dass der Anteil des Produktabsatzes über verschiedene mediale Kommunikationskanäle auf 35 Prozent im Jahr 2016 steigen wird (2011: 10 Prozent).



## Blickpunkt Digitalisierung: Regulatorische Anforderungen

Einen nicht unerheblichen Anteil an der schwierigen Ist-Situation der Banken hat die striktere (europäische) Bankenregulierung. Nach der Finanzmarktkrise wurden schärfere Vorschriften hinsichtlich des Eigenkapitals, der Risikotragfähigkeit, der Liquidität sowie der Einlagensicherung erlassen. Die Regulierungsdichte hat erheblich zugenommen und Dimensionen angenommen, welche die Banken vor erhebliche organisatorische Schwierigkeiten bei der Umsetzung stellen.

Es gibt heute eine Vielzahl von zusätzlichen Regulierungen, sodass im Grunde genommen Details der Strategie, der Prozesse und der Beratung in einer Bank vorgeschrieben sind. Zum Beispiel:

- Vorschriften zur Ausgestaltung und zum Inhalt von Prospekten
- Regelungen zur Dokumentation von Beratungsgesprächen und dem Inhalt von Standardverträgen
- Vorgaben zu Schulung und Registrierung von Bankmitarbeitern
- Pflichten zur Einstufung von Kunden und deren Finanzwissen
- Dokumentationen zu Bewertungen von Sicherheiten
- Vorgaben zur Berechnung von Risiken mit vorgeschriebenen Risikomodellen für das Kredit- und Investmentgeschäft, für plötzliche Zinsänderungen, für Image- oder IT-Probleme
- Pflichten zur Entwicklung von Stressszenarien und Vorschriften, wie Vorstand und Aufsichtsrat Strategien erstellen und überarbeiten müssen

Zudem haben Banken innerhalb ihrer internen Strukturen Compliance-Richtlinien einzuhalten, damit einzelne Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Zielsetzungen keine Informationen zum Nachteil der Kunden austauschen. Dieses berühmten „Chinese Walls“, die organisatorisch gesehen allerdings nicht einmal die

europäische Zentralbank mit ihrer Doppelfunktion von Aufsicht und geldpolitischen Funktionen einhält, müssen Banken umsetzen und gleichzeitig eine wirkungsvolle Gesamtbanksteuerung installieren. Hinzukommt, dass die strengen regulatorischen Vorschriften auch für die IT-Systeme und Kundendaten der Bank gelten.

Banken müssen den Überblick bewahren, welche gesetzlichen Vorgaben für ein bestimmtes Produkt oder in einem bestimmten Prozessschritt zu berücksichtigen sind, um alle gesetzlichen Vorgaben im Unternehmen einzuhalten. Die Umsetzung regulatorischer Anforderungen bindet personelle Ressourcen und erfordert erhebliche Investitionen in die IT-Infrastruktur und eine Neuausrichtung des Management-Reportings.

Das große Problem der meisten Banken ist es in diesem Zusammenhang, die Vielzahl an Stresstests und die geforderte Kosteneffizienz im Kontext der Eigenkapitalquoten transparent abzubilden.

### REGULIERUNG BEDEUTET AUFWAND

Alleine die Maßnahmen rund um die Europäische Bankenunion belasten nach Schätzungen die deutsche Kreditwirtschaft bis 2025 mit etwa 10 Milliarden Euro pro Jahr.

An einer Studie in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband deutscher Banken und dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands zu „Auswirkungen regulatorischer Anforderungen“ haben 20 Banken teilgenommen, die etwa 60 Prozent der Bilanzsumme aller deutschen Finanzinstitute repräsentieren. Einige der Ergebnisse:

- Die direkten Kosten, die aus der Regulierung entstehen, werden von den Studienteilnehmern im Zeitraum von 2010 bis 2015 auf etwa 2 Milliarden Euro jährlich geschätzt.



- Die indirekten Kosten einer verbesserten Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung betragen etwa 7 Milliarden Euro jährlich. Auf Basis der vorgelegten Angaben der Institute bewegen sich die Gesamtkosten der Regulierung, die von den Kreditinstituten aufgebracht werden müssen, in der Größenordnung von insgesamt 9 Milliarden Euro jährlich.
- Beeinträchtigung der Geschäftspotenziale von Banken: Neue Regularien dämpfen die Wachstumspotenziale verschiedener Bankgeschäfte, insbesondere im Firmenkundengeschäft, im Privatkundengeschäft, im Kapitalmarktgeschäft sowie im Handel für Kunden.

**DER AUFWAND STEIGT IN ZUKUNFT WEITER**

Das Ende der zusätzlichen Regularien ist noch nicht erreicht. Auf europäischer Ebene werden zur Schaffung einer europäischen Bankenunion weitere Regelungen eingeführt. Regularien wie das „CRD-IV-Paket 1“ (Capital Requirements Directive/Kapitaladäquanzrichtlinie), die Einlagensicherungsrichtlinie 2 und die Sanierungs- und Abwicklungsrichtlinie 3 gelten für alle EU-Länder. Für die Banken im Euroraum gibt es zusätzlich seit November 2014 den Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) und Anfang 2016 wird der Einheitliche Abwicklungsmechanismus (Single Resolution Mechanism, SRM) greifen.

Zwei Maßnahmen, die den Berichtsaufwand von Banken weiterhin besonders erhöhen werden, seien herausgegriffen:

**SREP – Supervisory Review and Evaluation Process ab 2016**

Am 7. Juli 2014 hat die European Banking Authority (EBA) den Entwurf einer Leitlinie zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP, Supervisory Review and Evaluation Process) veröffentlicht.

Die Leitlinie soll ab 2016 angewendet werden. Der SREP-Ansatz schließt die Beurteilung der Schlüsselindikatoren, des Geschäftsmodells, der Governance und der Kapital- und Liquiditätsrisiken ein.

Die Richtlinie basiert auf vier wesentlichen Elementen, anhand derer das jeweilige Institut bewertet wird:

- Analyse des Geschäftsmodells
- Bewertung der internen Governance sowie des unternehmensweiten Kontrollsystems
- Bewertung von Risiken für das Kapital sowie seine Adäquatheit
- Bewertung von Risiken für die Liquidität und das Funding

**Das SREP-Modell**

Kategorisierung von Instituten			
Überwachung von Key Indicators			
Geschäftsmodell-analyse	Internal Governance und unternehmensweites internes Kontrollsystem	Kapitalrisiken und Angemessenheit der Kapitalauslastung	Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken
SREP-Gesamtbewertung			
Aufsichtliche Maßnahmen			
„early intervention measures“			

Abbildung 4: Laut Entwurf der Europäischen Bankenaufsicht sollen Banken künftig Schlüsselindikatoren wie Geschäftsmodell, Governance sowie Kapital- und Liquiditätsrisiken überwachen und an die Bankenaufsicht berichten. Quelle: Deloitte



Der Entwurf wird den Überprüfungs- und Überwachungsprozess fundamental ändern, was auch die von den Banken anzuwendenden Methoden für die Ermittlung der Risikotragfähigkeit sowie der Liquiditätsrisiken einschließt.

Ziel von SREP ist es, dass Geldinstitute basierend auf ihrem Einfluss auf das Finanzsystem einer von vier Kategorien zugeordnet werden. Die nationale Bankenaufsicht wird jedes der vier Elemente analysieren und ein Einzelscore vergeben, anschließend werden alle Einzelscores zu einem Gesamtscore zusammengefasst. Dieses Scoringssystem ermöglicht es Banken, sich untereinander hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu vergleichen und mögliche aufsichtsrechtliche Maßnahmen einzuleiten.

### **Richtlinie #239 für effektive Risikodatensammlung und Berichterstattung**

Eine wesentliche regulatorische Anforderung ist die Umsetzung der Richtlinien des Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) #239 für effektive Risikodatensammlung und Berichterstattung. Diese muss bis Januar 2016 für international systemrelevante Institute erfolgen; für national systemrelevante Institute wird die Umsetzung empfohlen. Die Vorschriften des BCBS #239 werden umfassende Anpassungen an den IT-Systemen und den Prozessen bewirken und entsprechend lange Umsetzungszeiten erfordern. Insbesondere auf qualitativ hochwertige Datenhaushalte legt die Aufsicht großen Wert.

Die statistischen Gremien des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB) untersuchen weitere Möglichkeiten, um die Verfügbarkeit benötigter, möglichst granularer Daten zu erhöhen. Eine dieser Initiativen analysiert die Machbarkeit eines von allen Meldepflichtigen im Euroraum anzuwendenden einheitlichen statistischen Berichtsrahmens (European Reporting Framework, ERF) (Rundschreiben Nr. 11/2015).

Weiter steigender administrativer Aufwand für Banken ist also auch in Zukunft zu erwarten. Um ein Schlaglicht auf den Umfang dieses Aufwands zu werfen: Seit der Einführung der deklaratorischen Regelungen im Jahr 2014 in der Eurozone müssen alle etwa 8.000 betroffenen EU-Banken pro Quartal bis zu 700.000 Datenpunkte in unterschiedlichen Berichtsformaten, aber einer einheitlichen digitalen Aufbereitung (XBRL) liefern. Und dies betrifft nur die aufsichtsrechtliche Berichterstattung; zusammen mit der statistischen Berichterstattung geht es wesentlich darüber hinaus.

*„Wir investieren 1 Mrd. €, um unsere Systeme und Kontrollen bis 2015 zu verstärken und an regulatorische Veränderungen anzupassen. Wir haben bereits 2013 unsere Compliance-Abteilung um rund 200 Mitarbeiter verstärkt. 2014 soll nochmals eine vergleichbare Zahl an Mitarbeitern hinzukommen.“*

Deutsche Bank AG,  
Jahres-Pressekonferenz 2014

### **DIGITALISIERUNG – DIE CHANCE ZUR BESSEREN ERFÜLLUNG VON REGULIERUNGSANFORDERUNGEN?**

Die Umsetzung regulatorischer Bestimmungen fordert die IT der Banken. Hier schließt sich der Kreis zwischen Regulierung und Digitalisierung. Denn ein adäquates und hochleistungsfähiges Berichtswesen ist nur mit einer qualitativ guten Datenbasis und hochleistungsfähigen Analytics-Systemen möglich. Bei der Betrachtung der Ansprüche, die von den Regulatoren gestellt werden, ist es derzeit fraglich, ob ohne eine vollständige Digitalisierung des Berichtswesens die Anforderungen an Banken in Zukunft überhaupt erfüllt werden können. An dieser Stelle müssen die meisten Banken dringend ihre Reportingprozesse verbessern.



Deutlich wird diese Problematik am Beispiel der Risiko-datenaggregation und der Risikoberichterstattung:

- Die Datenbasis: Ein automatischer Abgleich der Risikodaten mit anderen Daten in Echtzeit, vor allem mit Rechnungslegungsdaten, muss möglich sein. Die Bank muss kritische Risikodaten in Krisenzeiten zeitnah erstellen und analysieren können. Daten müssen ad hoc, flexibel und skalierbar generiert werden. Dazu ist eine weitestgehend automatisierte Berechnung und Aggregation aller Kennzahlen notwendig.
- Die Risikoberichterstattung: Ihre Genauigkeit kann nur durch eine End-to-End-Betrachtung vom Vorkontrollsystem bis zum Report sichergestellt werden. Dataflow-Charts sollen den Datenfluss über Systeme und manuelle Schnittstellen hinweg nachvollziehbar und transparent machen. Die Frequenz der Risikoberichte muss risikoadäquat und die Berichterstattung muss schnell möglich sein.

Das gesamte Berichtswesen in vielen Geldinstituten muss folglich einer Neustrukturierung unterzogen werden. Die Dynamik im Umfeld der Banken erfordert ein Berichtswesen, das sehr agil in der Lage ist, kurzfristige Anfragen an das Reporting umzusetzen, und zwar ohne hohen Aufwand für die Erstellung von Berichten.

### **Banken müssen ihre Reportingprozesse stärker automatisieren und standardisieren**

Was lässt sich aus all dem schlussfolgern? Digitalisierung kann auch die Chance bieten, externe Pflichtberichte und interne Reportings zu automatisieren, um sie überhaupt in Zukunft noch bewältigen zu können.

Diese Maßnahmen sind auch dringend notwendig, denn noch immer verwenden Reportingabteilungen in Banken zu viel Zeit und zu viele Ressourcen auf einfache

und standardisierbare Tätigkeiten. Folglich steht ihnen nicht ausreichend Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten wie die Kommentierung und Ableitung sowie Nachverfolgung von Maßnahmen zur Verfügung.

Laut Analysen von Lünendonk werden immer noch mehr als die Hälfte der Ressourcen im Management-Reporting auf den Prozess der Berichtsbereitstellung verwendet. Zu diesem Prozess gehören die folgenden Teilprozesse:

- Konsolidierung,
- Datenbeschaffung,
- Plausibilisierung und Abstimmung sowie
- Berichterstellung.

Als Zielwert sollten im Banksektor maximal ein Drittel der Ressourcen auf Tätigkeiten zur Erststellung eines Berichts entfallen. Dieser Zielwert kann technologisch durch Automatisierungstechnologien und eine weitere Standardisierung, beispielsweise durch vordefinierte Berichte, verhältnismäßig schnell erreicht werden. Diese Optimierungsmaßnahmen sind längst überfällig und hätten bereits vor Jahren erfolgen müssen. Doch es passiert in vielen Banken zu wenig beziehungsweise Projekte ziehen sich über lange Zeiträume.

Ein großes Problem in vielen Banken stellen noch immer heterogene Anwendungsstrukturen, dezentrale Zuständigkeiten für Stammdaten und komplexe Geschäfts- und IT-Prozesse dar. Eine stärkere Verzahnung des Berichtswesens der Fachbereiche ist daher ein zentraler Faktor auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung.

Banken sind aber noch auf einer anderen Ebene von der Digitalisierung stark betroffen.

# Blickpunkt Produkte und Services: FinTecs und digitale Plattformen

## WETTBEWERBER AUS NEAR- UND NONBANKING

Im Grunde benötigt man für den erfolgreichen Start eines Bankgeschäfts – neben einer Banklizenz im Falle einer Vollbank oder einer E-Money-Lizenz für elektronische Geldgeschäfte – nur einige entscheidende Zutaten: Banking-Know-how auf mindestens einem Gebiet (zum Beispiel Kredit- oder Einlagengeschäft), Abwicklungskapazität und einen guten Zugang zu ausreichend vielen Kunden.

Autobanken haben das bereits vor Jahren vorgemacht: Die Kunden hatten sie; das Banken-Know-how und die Kapazität haben sie dazuaddiert. Heute sind es die Technologieunternehmen, die einen guten Zugang zu Kunden haben und den Nerv der Zeit treffen.

Diese neuen Wettbewerber erfinden das Bankgeschäft nicht neu. Aber sie drängen bevorzugt in ausgewählte Bereiche des Bankenmarkts. Ihr Vorteil liegt in ihrer Unabhängigkeit vom klassischen Bankgeschäft und der Möglichkeit, bei der Produktentwicklung keine bestehenden Strukturen beachten zu müssen. So haben es einige Start-ups geschafft, digitale Banklösungen zu entwickeln, die exakt auf die Anforderungen der Kunden bei der Nutzung von E-Commerce und Mobile-Banking zugeschnitten sind. Dabei kommt ihnen zugute, dass die meisten Geldinstitute absolut kein Rezept finden, sich im mittlerweile riesigen E-Commerce-Markt zu positionieren. So sind bisher alle Bemühungen der Banken, eigene Bezahlplattformen für den Onlinehandel aufzubauen, gescheitert.

Banken haben den E-Commerce-Trend und die Bedürfnisse der Onlinezielgruppe verschlafen und reagieren nun zu spät auf die neuen Wettbewerber. Sogenannte FinTecs haben sich in der Zwischenzeit zu ernsthaften Wettbewerbern der Banken bei Bezahlssystemen entwickelt.

Aber auch bei anderen Bankservices wie Spar- und Depositeinlagen, kanalübergreifenden Beratungs- und Wertpapierhandelsdiensten sowie einfachen Finanzierungslösungen sind einige FinTecs sehr gut aufgestellt.

Internetgiganten wie Amazon, Ebay oder Google mit ihren Millionen Kunden sind dabei, auch Finanzdienstleistungen anzubieten – mit großen Aussichten auf Erfolg – und zum Teil mit Banklizenzen. Ebay tut dies mit dem Bezahldienst PayPal bereits seit Jahren enorm erfolgreich. So hat PayPal in Deutschland bereits einen Marktanteil von knapp 20 Prozent beim Online-Payment. Aber auch kleinere, spezialisierte und schnell wachsende Internetfirmen wie Klarna oder Square sagen der Bankenwelt den Kampf an. In Teilen der Finanzindustrie werden web- und datenbasierte Finanzprodukte und -dienste von den sogenannten FinTecs angeboten.

Bankenverantwortliche nehmen diese Bedrohung durch branchenfremde Wettbewerber zunehmend ernster und suchen nun etwas hektisch nach Möglichkeiten der Kooperation oder Übernahme.

## FINTECS: TRENDIGE NISCHENANBIETER MIT BISS

Das Kunstwort FinTec setzt sich zusammen aus „Financial Services“ und „Technologies“: Unternehmen, die durch moderne, meist internetbasierte Technologien den Kundennutzen bei Finanzdienstleistungen und finanznahen Dienstleistungen optimieren. FinTecs verbinden technologische Entwicklungen mit den Wünschen netzaffiner Konsumenten nach attraktiven Produkten, Diensten und Prozessen. Dabei wollen diese neuen Wettbewerber oft nicht eine Vollbank für die Kunden ersetzen, sondern sie picken sich lukrative einzelne Bereiche heraus, in denen sie einen Vorteil haben.



**Agile FinTecs revolutionieren den Banksektor**

Angriffsziel/Kategorie	Produkt/Service	Anbieterbeispiel
Finanz-Ökosystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Ökosysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Google</li> </ul>
Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abrechnungssysteme</li> <li>Cashonline, Payments</li> <li>Mobile Payment</li> <li>Payment-Dienste, Banking, Anlageberatung</li> <li>Zahlungssysteme B2B</li> <li>Zahlungssysteme, Girokonten B2B2P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klarna</li> <li>Square</li> <li>Paypal</li> <li>sofortüberweisung</li> <li>Payleven</li> <li>Traxpay</li> </ul>
Finanzplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Big Data Rating</li> <li>Privates Finanzmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreditech</li> <li>Contovista</li> </ul>
Kredite	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crowdfunding, Investing, Kredite/p2p</li> <li>Kredite KMU-Unternehmenskredite</li> <li>Kreditgeschäft bzw. Projektfinanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lufax</li> <li>Prosper</li> <li>Lending Club</li> <li>Crowdfunding.com</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factoring</li> <li>Forderungsversteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagido</li> <li>Debitos</li> </ul>
Kapitalanlage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutionelle Kapitalanlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quanl.com</li> </ul>
Vermögensverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermögensverwaltung/Brokerage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaamoo.de</li> </ul>
Brokerage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brokerage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eToro</li> </ul>
Hilfsfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Authentifizierung</li> <li>Legitimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nymi</li> <li>Idnow</li> </ul>

Abbildung 5: FinTecs sind häufig Start-ups, die über eine hohe Agilität und Innovationskraft verfügen. Einige von ihnen haben es in kurzer Zeit geschafft, sich in einzelnen Geschäftsfeldern des Banksektors zu behaupten. Quelle: Lünendonk

FinTec-Unternehmen (FinTecs) ergänzen oder ersetzen die Angebote von Banken oder sie sind intermediär zwischen dem Kunden und der Bank. Sie treten entweder selbst als Anbieter oder Vermittler von solchen Dienstleistungen gegenüber dem Kunden auf oder sind Bestandteil der Wertschöpfungskette von Finanzdienstleistern.

FinTecs finden sich in der gesamten Bandbreite, von Start-ups bis hin zu etablierten internationalen Großkonzernen. Die Lage beginnt also unübersichtlich zu werden. Die Vielzahl der FinTecs ist mittlerweile unüberschaubar; bereits 2013 zählte die Unternehmensberatung McKinsey mehr als 12.000 Start-ups in diesem Bereich. Aufzählungen von Beispielen sind zur Unvollständigkeit verdammt – und schnelllebig, da viele Jungunternehmen wieder vom Markt verschwinden.

Das Störpotenzial dieser FinTecs für das Geschäft traditioneller Banken ist allerdings sehr hoch und zeigt ihnen

die Möglichkeiten und Potenziale der Digitalisierung täglich von Neuem auf.

**WICHTIG FÜR DIE GELDINSTITUTE!  
PAYMENT-LÖSUNGEN: ANGRIFF AUF EINE BASISFUNKTION DER BANKEN**

Ein bevorzugter Angriffspunkt der neuen Wettbewerber sind Zahlungssysteme, die auf lange Sicht eine hohe Anzahl von Kunden versprechen. Die Zahlungsfunktion ist eine der wichtigsten Aufgaben von Geldinstituten; vor allem deshalb, weil Banken über diese Funktion nahezu täglich mit ihren Kunden in Verbindung stehen. Und nachdem die Filiale von normalen Bankkunden immer weniger frequentiert wird, ist der Zahlungsverkehr über Überweisungen, Lastschriften oder Daueraufträge eine zentrale Verbindung zwischen Kunde und Bank.

Genau diese Verbindung wird von den neuen Konkurrenten angegriffen. Damit drängen sich die Angreifer





insbesondere im Onlinebereich zwischen Bank und Kunden. Die Banken sind bisher im riesigen Markt der Onlinetransaktionen bei E-Commerce-Geschäften außen vor.

### **Alternative Finanztransaktionsdienste sind bereits fest etabliert**

Für den Handel sind bereits alternative Finanztransaktionsdienste und Bezahlfunktionen für Käufer und Konsumenten (P2P, P2C, PayPal, Click-and-Buy, sofortüberweisung etc.) im Internet entstanden. Sie trennen tendenziell die Bank von ihren bisherigen Nutzern und ermöglichen die direkte Kommunikation und Transaktionen zwischen Kunden und Produzenten/Händlern. Ihr eigentlicher Vorteil besteht aber darin, dass sie eine sehr hohe Integrationsfähigkeit in die Shopsysteme der Onlinehändler ermöglichen.

### **Internetgiganten mit großen Communitys haben ein Auge auf Payments geworfen**

Der Markt für Bezahlssysteme bietet Markteintrittschancen. Mit Apples Zahlungssystem Pay können Apple-Kunden künftig mit ihrem iPhone an der Kasse zahlen; statt Unterschrift oder Geheimnummer genügt ein Fingerabdruck als Sicherheit. Damit besitzt der Tech-Konzern die Beziehung zum Kunden; die Bank arbeitet dann nur noch als Abwickler im Hintergrund. Das schwedische FinTec Klarna macht bereits einen Umsatz von 200 Millionen Euro und hat 2013 das deutsche FinTec sofortüberweisung übernommen.

### **Die Zahlungsfunktion ist auch für den Handel attraktiv**

Aber auch der Handel in Deutschland sieht in Zahlungsverkehrslösungen ein begehrtes Kundenbindungsinstrument – und zieht mit smarten technischen Lösungen Kundenverkehr von Banken und Sparkassen ab: Bei Aldi Nord kann ab Mitte 2015 in allen rund 2.400 Filialen in Deutschland kontaktlos mit dem Smartphone bezahlt werden. Voraussetzung ist ein Near-Field-Communication-fähiges Mobiltelefon, auf dem eine Wallet-App mit integrierter virtueller Maestro- oder V-Pay-Debitkarte installiert wurde. Wird beim Einkauf der Betrag von 25 Euro nicht überschritten, wird

dabei nicht einmal die Eingabe einer PIN verlangt. Statt eines Smartphones können auch NFC-fähige Maestro- oder V-Pay-Debitkarten verwendet werden.

### **ABER: DIE BANKEN BEGINNEN, PAYMENTS ZU VERTEIDIGEN**

Wenn einem Kunden die komplette Wertschöpfungskette von der Angebotspräsentation bis zu den Bezahloptionen aus einer Hand komfortabel angeboten wird, ist der Bezahlvorgang nur noch ein letzter Schritt. Je automatisierter und bequemer die einzelnen Prozessschritte auf einer Plattform konzipiert sind, desto weniger wird der Konsument einsehen, dass er für diesen letzten Schritt eine Bank benötigt. Das ist auch ein Grund dafür, dass sich nun endlich Teile der Deutschen Kreditwirtschaft auf ein Programm für ein gemeinsames Onlinezahlungssystem verständigt haben und weitere E-Payment-Lösungen für Endkunden einrichten – oder bestehende Speziallösungen kaufen.

So haben zum einen die deutschen Kreditinstitute (Banken, Sparkassen und Volksbanken) gemeinsam eine Gesellschaft für die Abwicklung mobiler Zahlungen gegründet (unter der griffigen Firmenbezeichnung: Gesellschaft für Internet- und mobile Zahlungen mbH). Das zu entwickelnde Verfahren paydirekt als gemeinsame Plattform soll bereits Ende 2015 einsatzbereit sein. Bei einigen Geldinstituten laufen bereits erste Testtransaktionen. Es wird spannend zu beobachten sein, wie schnell sich die einzelnen Banken auf individuelle Verträge mit dem Handel einigen können, um das Projekt durchzusetzen.

### **Banken – in der Phase 3 der Gefährdung durch Branchenwandel**

Diese Situationsbeschreibung der Bankenbranche lässt sich mit den typischen Entwicklungsstufen einer Industrie in Verbindung bringen, die mit der Digitalisierung konfrontiert ist: Unabhängig von der Frage, ob erste Konsumentenbedürfnisse oder früh im Markt angebotene Internettechnologien den digitalen Wandel in Gang gesetzt haben, lässt sich ein typisches Muster eines digitalen Strukturwandels skizzieren.



**Banken stehen unter disruptiven Einflüssen**

	<b>Phase 1:</b> Inventionen	<b>Phase 2:</b> Innovationen	<b>Phase 3:</b> Gefährdung	<b>Phase 4:</b> Verdrängung	<b>Phase 5:</b> Marktbereinigung
<b>Aktion</b>	Der technologische Fortschritt erzeugt neue internetbasierte Konsum-, Mediennutzungs- und Kommunikationsbedürfnisse bei den Konsumenten.	Branchenfremde Internetunternehmen sowie technologiegetriebene Start-Ups und Nischenanbieter erhöhen die Wettbewerbsintensität mit ihren digitalen Geschäftsmodellen, Produkten und komplementären Diensten.	Traditionelle Geschäftsmodelle geraten dadurch unter Druck; Umsätze und Gewinne sind rückläufig.	Die Marktanteile für Etablierte sinken; neue Akteure können ihre Position ausbauen; der Verdrängungswettbewerb nimmt zu.	Es kommt zu markt-bereinigenden Konsolidierungen; einige Unternehmen verschwinden vom Markt.
<b>Reaktion</b>	Die Konsumenten adaptieren die neuen Technologien und integrieren sie in ihren Alltag.	Moderne IT ersetzt etablierte langjährige (analoge) Prozesse sowie menschliche Erfahrungen durch intelligente Softwarelösungen mit Hilfe moderner Datenanalyse und intelligenter Algorithmen.	Etablierte Erlösquellen traditioneller Unternehmen können unzureichend durch andere Geschäftsbereiche kompensiert werden.	Anpassungsprozesse und kostenintensive Reformen werden bei den Etablierten eingeleitet.	Neue, vor allem brachenfremde Akteure sind im Markt etabliert und erzielen erste Gewinne.

Abbildung 6: Muster eines digitalen Strukturwandels: Banken befinden sich nach dem Markteintritt von Konkurrenten in der Gefährdungsphase. Quelle: Deutsche Bank Research, FinTec – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor 2014

Es gibt gute Gründe, anzunehmen, dass sich die Banken als eine traditionelle Branche derzeit in der Phase 3 befinden und jetzt einschneidende Veränderungen ihrer Struktur in die Wege leiten müssen. Denn über Nacht werden sie nicht digital.

**BANKEN MÜSSEN ENDLICH STANDARDS SETZEN**

Marktuntersuchungen empfehlen Banken daher eine Reihe von Optimierungen und Investitionen in ihre Zukunft: Banken müssen eine neue Balance anstreben, ihre Betriebskosten zu senken und dennoch die regulatorischen Bestimmungen zu erfüllen.

Viele Banken haben wenig Spielraum für Investitionen; aber ein Investment in die jeweilige IT-Architektur und -Anwendung ist notwendig, um die Kosten auf lange Sicht zu senken. Die Banken brauchen mittelfristig dringend neue Ertragsperspektiven, die sie sich über eine flexible und dynamische Entwicklung von Produkten schaffen müssen. Und genau dafür brauchen sie die entsprechenden digitalen Plattformen für den Vertrieb und die Backoffice-Prozesse.

Obwohl der Banksektor gemeinschaftlich an einem Standard bei Bezahlssystemen arbeitet, fehlt es ihm dabei an Durchschlagskraft und vor allem an Zeit. Es zeigt sich,

dass die FinTecs in vielen neuen Geschäftsfeldern den klassischen Banken um Jahre voraus sind. Jedoch behindern sich die Banken auch gegenseitig, indem einige Großbanken parallel an eigenen Bezahlplattformen arbeiten. Durch dieses uneinheitliche Vorgehen wird keine kritische Masse entstehen, die aber für die Durchsetzung neuer digitaler Plattformen unbedingt benötigt wird.

Ganz allgemein mangelt es den Banken noch an Innovationskultur, also der Fähigkeit, losgelöst von traditionellen Prozessen und Geschäftsmodellen neue digitale Lösungen zu entwickeln. Auf der technischen Ebene haben viele Banken Probleme, beispielsweise Banking-Apps in den gesamten Bankprozess end-to-end zu integrieren. An diesen beiden Stellen sind Bankmanager allerdings gefordert, schnell zu reagieren und ihre Geldinstitute ins digitale Zeitalter zu führen.

**INSTANT PAYMENTS ROLLT AUF DIE BANKEN ZU**

Die nächste Mammutaufgabe steht dem Banksektor längst bevor. Unter Federführung der Europäischen Zentralbank (EZB) und des Euro Retail Payments Board (ERPB) sollen Instant Payments Geldtransfers in Sekundenschnelle ermöglichen. Die Grundidee dahinter ist, Verkäufern wie etwa Onlinehändlern sofort Zugriff auf das transferierte Geld zu gewähren.



# Instrumente erfolgreicher Digitalisierungsstrategien

## „DISRUPTIVE“ UND KONVENTIONELLE TECHNOLOGIEN DER DIGITALISIERUNG

Was bedeutet der digitale Strukturwandel für Banken in der Praxis? Das Geschäft muss ganzheitlich digital strukturiert werden. Dabei setzen Unternehmen auf eine Reihe von Technologien. Im Folgenden werden ausgewählte Technologien für den Banksektor skizziert.

### Data Analytics

Kreditinstitute benötigen eine Gesamtsicht auf die Daten ihrer Kunden. In-Memory-Technologie kann die Datenverarbeitungsgeschwindigkeit und -mengen immens steigern. Bankapplikationen können schrittweise auf In-Memory-Plattformen umgestellt werden, um Prozesse in Echtzeit auszuführen (zum Beispiel Liquiditäts- und Risikomanagement). Auch die Redundanz der Daten kann reduziert werden. Banken kopieren große Datenmengen, um sie allen Bereichen zur Verfügung zu stellen. Eine einheitliche Datenbasis könnte auch das Berichtswesen wesentlich erleichtern („Single Source of Truth“).

Banken müssen Daten auswerten, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen sowie Vermarktungschancen zu entdecken. Dazu brauchen sie hochleistungsfähige Datenbanktechnologien mit analytischen Tools wie beispielsweise Predictive Analytics, Web Analytics, Visual Analytics oder auch Social Analytics.

Mit Algorithmen können Banken dann relevante Informationen über ihre Kunden und Prozess-Performance gewinnen. Berichten zufolge verwenden zum Beispiel UBS und Credit Suisse Technologien von Sqream (Singapur) beziehungsweise Digital Reasoning (USA).

„Knowing your customer“ bedeutet auch die Analyse von sozialen Netzwerken und Webaktivitäten ihrer Kunden und Interessenten, um diese Informationen in personalisierte Angebote zu verwandeln.

## KANALMIX – VOM MULTI- ZUM OMNICHANNEL

Die digitale Transformation ist dann erfolgreich, wenn sämtliche Kanäle der Kundenkommunikation miteinander vernetzt und diese vollständig in die Back-End-IT integriert sind. Sie sollte eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden ermöglichen und Produkte, Services und Informationen über mehrere Vertriebskanäle hinweg zur Verfügung stellen. Eine Aufgabe, die keinesfalls einfach sein wird, insbesondere vor dem Hintergrund der vielen Altanwendungen in der Banken-IT. Im Grunde wird eine völlig neue Perspektive und ein neuer Entwurf für die digitale Bank benötigt, der sowohl das Backoffice als auch das Frontoffice umfasst.

Der digitale Kanal zum Kunden wird derzeit immer wichtiger und viele Banken haben bereits ihre Onlinevertriebskanäle verbessert. Gegliedert nach den einzelnen Kontaktstufen während des Verkaufs von Bankdienstleistungen stellt sich heraus, dass der Onlinekanal für Aufmerksamkeit und Information bereits jetzt eine hohe Bedeutung neben der Filiale erreicht hat. Untersuchungen belegen, dass sich Kunden heute vor einer persönlichen Beratung viel häufiger und intensiver online informieren.

Gerade im Frontofficebereich, also an der Schnittstelle zum Kunden, wird die Integration aller Vertriebskanäle und Services zu einem Omnichannel-System im Vordergrund stehen. Kunden fordern zunehmend, mehrere Kanäle parallel zu nutzen, wie Filiale, Telefon, Social Media, E-Mail oder SMS. Entsprechend werden die „medialen“ Kanäle hinsichtlich der Kundengewinnung und -bindung wichtiger für die Bank. Der Kundenservice wird sich in erheblichem Ausmaß auf die neuen Kommunikationskanäle verlagern und laut einer Studie von BearingPoint von 15 Prozent (2011) auf 50 Prozent im Jahr 2016 steigen.



Dabei kommt es zwingend darauf an, dass der Kunde auf allen diesen Vertriebskanälen auf einen einzigen Prozess zugreift. Dazu müssen die einzelnen Kanäle entsprechend synchronisiert sein, sodass es für den Kunden keine Rolle mehr spielt, wenn er zwischen den einzelnen Kanälen hin und her wechselt. Die im einen Kanal gegebenen oder erhaltenen Informationen müssen auch im anderen sofort zur Verfügung stehen. Dies erfordert eine hohe Flexibilität und Interoperabilität der IT und der organisatorischen Schnittstellen.

### Weiterentwicklung der Kernbankensysteme

In einer sehr backofficenahen Sicht geht es um die Integration der Banking-Applikationen und -Systeme sowie der Daten aus unterschiedlichen Quellen. Das bedeutet die Reduktion von Datensilos und Parallelsystemen. Ein weiteres wichtiges Thema ist die strategische Entwicklung der Kernbankensysteme und ihre Integrationsfähigkeit für digitale Lösungen im Sinne einer End-to-End-Prozesssicht.

Banken werden dabei den Spagat schaffen müssen, sich im Frontend durch Eigenentwicklungen zu differenzieren und im Backend mit Standardsoftware Kosten zu reduzieren.

Diesen strategischen Zielen folgend, ist es Banken zu empfehlen, technologisch veraltete Banksoftware (Standard- sowie Individualsoftware) im Backend durch moderne Standardsoftware zu ersetzen. Durch diese Strategie können Banken einige ihrer Herausforderungen lösen: Sämtliche gesetzlichen Regularien, alle EU-Anforderungen hinsichtlich geforderter Reportings und Kennzahlen werden von den meisten Standardsoftwareprodukten abgedeckt. Gleichzeitig bieten sie diverse Schnittstellen, um digitale Lösungen im Bereich Multichannel in die IT-Prozesse zu integrieren.

Im Frontend dagegen können Banken weiterhin mit Individualsoftware arbeiten, denn an der Schnittstelle zum Kunden können sich Geldinstitute mit einer exzellenten Customer Experience positionieren und differenzieren.

Die Kunst besteht also darin, beides – Individualität in der Kundenansprache und Standardisierung in den IT-Systemen – zu kombinieren. Für diese Veränderungen durch Digitalisierung unternehmen einige Banken bereits heute große Anstrengungen:

### Beispiel Deutsche Bank „Digitalisierungsstrategie“

Die Deutsche Bank investiert im Bereich Private & Business Clients in den kommenden zwei Jahren 200 Millionen Euro in den Ausbau der Digitalisierung als eine Art „Anschubfinanzierung“. In Zukunft sollen alle Budgets, ob im Controlling, Marketing oder auch in der Qualifizierung der Mitarbeiter, auf das Thema Digitalisierung ausgerichtet sein.

*„... So konnten wir bis dato etwa 1.200 IT-Anwendungen abschalten, was 20 % aller Anwendungen der Gesamtbank entspricht. 1.100 weitere IT-Anwendungen überprüfen wir derzeit.“*

*„Wir investieren 1,4 Mrd. €, um unsere Geschäftsplattformen zu integrieren, Silostrukturen einzureißen und Duplikationen zu verringern. Wir investieren weitere 700 Mio. €, um unsere Systeme zu konsolidieren und zu standardisieren. Wir investieren rund 600 Mio. €, um eine effizientere Organisation zu schaffen, und rund 200 Mio. €, um unsere Prozesse zu automatisieren und zu vereinfachen.“*

Deutsche Bank AG,  
Jahres-Pressekonferenz 2014

### Beispiel Commerzbank Digitalstrategie

Bis 2016 will die Commerzbank mit der „Digitalen Filiale“ unter den führenden Multichannelbanken in Deutschland sein. Privat- und Geschäftskunden sollten vollständigen digitalen Zugriff auf die Dienstleistungen der Bank erhalten. 2013 begann die Entwicklung einer neuen Onlineplattform und einer Mobile-Anwendung mit einem Team von etwa 200 internen und externen

**Digitalisierung des Front-End muss im BackOffice vorbereitet werden**

**Investitionsschwerpunkte**

Front-Office-Bezug	Back-Office-Bezug	Marketing-/Vertriebsbezug
Integration der Funktionalität der Kommunikationskanäle (Mehrkanal-Systeme) gegenüber dem Kunden	United Communications (Technische Zusammenführung aller Kommunikationsdienste des Unternehmens – PDA, Smart Devices, Telefon, Internet, ...)	Business Analytics/Big Data
Mobile Business	Konvergenz aus IT und Telekommunikation (ICT)	Vertriebssteuerung
Social Media	Industrialisierung von Geschäftsprozessen/Automatisierung	
Customer Relationship Management (CRM)	Einführung von Standard-Software	
	Einführung von Individual-Software	
	Cloud Computing	
	Archivierung/Dokumentenmanagement/Digitalisierung	
	Speichertechnologien/Datenhaltung	
	IT-Security	

Abbildung 7: Banken müssen aktuell an vielen Stellen investieren. Quelle: Lünendonk-Studie „Zukunft der Banken 2020“

Mitarbeitern. Die ersten Schritte waren die Einführung einer App für Tablets und eine umfassende Lösung für das Onlinebanking. Schwerpunkte für die Digitalisierung waren das Wertpapiergeschäft, das Personal Finance Management (PFM) und eine personalisierte Kundendialogsteuerung über alle Kommunikationskanäle hinweg.

**INVESTITIONSSCHWERPUNKTE VON BANKEN IN NAHER ZUKUNFT**

In welchen Bereichen investieren Banken denn nun tatsächlich, um ihre Digitalisierung voranzutreiben? Die Lünendonk-Studie „Zukunft der Banken 2020“, in der mehr als 100 Bankmanagern befragt wurden, hat Aufschluss über die grundsätzlichen Schwerpunkte der Investitionen in der Banken-IT gegeben.

Tatsächlich sind die einzelnen Schwerpunkte zwei Aufgabengebieten zuzuordnen: der Vereinheitlichung der Kommunikationskanäle gegenüber dem Kunden sowie der Automatisierung und Industrialisierung der Geschäftsprozesse.

Jeweils mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer glauben, dass in folgende Bereiche stark oder sogar sehr stark investiert wird:

- Industrialisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen
- Customer Relationship Management
- Technologien für Mobile-Business
- Integration der Kommunikationskanäle (Mehrkanal-System)

Immerhin jeweils mehr als zwei Drittel erwarten in den nächsten Jahren hohe Investitionen in den Bereichen Archivierung und Dokumentenmanagement, bei der Einführung von Standardsoftware und Social-Media-Anwendungen sowie in der Vertriebssteuerung.

Insofern bestätigt die Umfrage die Investitionsschwerpunkte, die auch für die Digitalisierung der Bank erforderlich sind.



# Banken-IT – Transformation vom „Survival of the Fittest“ zum „Most Adaptive“

Die IT in Banken muss die digitale Vernetzung der Kommunikation und Kontaktkanäle sicherstellen. Dabei kommt es auf ihre Fähigkeit an, sicherzustellen, dass Kunden über alle Kommunikations- und Kontaktkanäle mit den Bankprozessen interagieren können und eine einheitliche Nutzererfahrung ohne Informationsbrüche zwischen den Kanälen erhalten.

Für die Banken-IT erhöht die steigende Zahl an Softwarelösungen, Business-Apps und Plattformen zur Unterstützung des Business erneut die Komplexität der IT-Landschaft. Dies ist allerdings durchaus gewollt, muss aber technologisch von der IT umgesetzt werden.

Im Zuge der Digitalisierung hat sich die Anzahl an Anwendungen in den vergangenen fünf Jahren verdoppelt,

ebenso wie die Anzahl der IT-User in den Unternehmen. Es entstehen weiterhin neue Formen der internen Zusammenarbeit sowie der Einbindung externer Partner wie Lieferanten, Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Kooperationspartner in ein Partner-Ökosystem, das sich sehr flexibel verändern kann. Ferner setzt sich die Cloud als Technologieplattform der digitalen Transformation weiter durch.

Nachdem Bank-CIOs in den letzten Jahren bereits viel dafür getan haben, die Komplexität der IT, zumindest in den Banksilos, zu reduzieren und durch Standardisierung, Konsolidierung, Virtualisierung und Outsourcing einen hohen Effizienzgrad erreicht haben, nimmt nun die Komplexität wieder zu. Die Effizienzerfolge der letzten Jahre sind dabei ein wichtiger Schritt

## Empfehlungen für die erfolgreiche Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten

Fachbereiche	IT-Abteilung
Inselösungen versuchen zu vermeiden und angrenzende Geschäftsprozesse einbeziehen	Schatten-IT akzeptieren und als Partner der Fachbereiche positionieren
Themen wie Datensicherheit und Integrationsfähigkeit der Business-Anwendung in die IT-Systeme bedenken	Systemintegrations- und Cloud-Kompetenzen aufbauen: Klassische IT-Prozesse mit neuen Anwendungen kombinieren und eine Hybride IT-Umgebung schaffen
IT-Kompetenzen in den Fachbereichen aufbauen und gemeinsam mit der IT Koordinierungsteams bilden	IT-Effizienz weiter fortsetzen und Silo-Strukturen auflösen
Mit agilen Projektmethoden arbeiten (Scrum etc.)	Mit agilen Projektmethoden arbeiten (Scrum etc.)
Bei Technologieinvestitionen Standard-Lösungen bevorzugen, die sich leichter in den Gesamtprozess integrieren lassen	IT-Abteilung aufteilen: Fast-IT und Run-IT
Externe Technologie- und Prozessberatung in Anspruch nehmen und gemeinsam mit CIO Sourcing- und IT-Umsetzungs-Strategien entwickeln	Unterstützung des Business mit modernen IT-Sourcing-Konzepten
Auswahl neuer IT-Dienstleister für neue Aufgaben. Diese sollten Fach- und Branchenkompetenzen mit hoher IT-Umsetzungskompetenz vereinen.	Auswahl neuer IT-Dienstleister für neue Aufgaben. Diese sollten Fach- und Branchenkompetenzen mit hoher IT-Umsetzungskompetenz vereinen.

Abbildung 8: Fachbereiche und IT müssen sich gegenseitig verstehen und enger zusammenarbeiten. Dabei verändert die Digitalisierung auch die Art der Leistungserbringung. Quelle: Lünendonk

in Richtung digitaler Wandel, denn ohne eine leistungsfähige IT-Landschaft sind digitale Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse nicht möglich. Hier wird der Wertbeitrag der IT mehr als deutlich.

### WAS MUSS DIE IT IN ZUKUNFT LIEFERN?

Die Agilität der IT muss gesteigert werden, um in Zukunft schnellere Produktlösungen und eine schnellere Kommunikation mit dem Kunden gewährleisten zu können. Dies kann gelingen durch die Loslösung der engen Bindung von Geschäftsabläufen an IT-Applikationen und Plattformen. Neben der Pflege der weiterhin notwendigen Altsysteme müssen Fast-Delivery-Systeme für die Konzeption und das Go-to-Market neben neue digitale Produkte treten. Sie erfordern offene IT-Architekturen – aber auch eine angepasste Organisation der IT-Abteilung in Banken sowie neue Sourcingkonzepte.

### Zusammenarbeit von Fachabteilungen und IT

Der Integrationsbedarf von digitalen Lösungen in die IT-Prozesse wird in den nächsten Jahren enorm ansteigen und die IT ebenso wie die Fachbereiche vor riesige Herausforderungen stellen. Denn die Investitionen in die Frontend-Systeme müssen von der IT in die Backend-Systeme (ERP, CRM, Data Center) integriert werden, um einen durchgängigen Gesamtprozess und einheitlichen Blick auf den Kunden zu gewährleisten. Für die Fachbereiche kommt es immer mehr darauf an, stärker als bisher ganzheitlich zu denken sowie angrenzende Fachbereiche und die IT in ihre Planungen einzubeziehen, um gemeinsame Lösungen im Sinne eines End-to-End-Konzepts zu finden.

Ohne diese ganzheitliche IT-Integration können digitale Geschäftsmodelle nicht erfolgreich sein, da die sogenannte User Experience bei Kunden-Apps und Webseiten fehlt, wenn Kunden beispielsweise ihre Stammdaten immer wieder neu eingeben müssen.

### IT der zwei Geschwindigkeiten:

#### Frontend- (Fast-) und Backend-IT

Die kundennahen „digitalen Lösungen“ erfordern in Zukunft viel schnellere Entwicklungszeiten für Produkte und Services, als sie in der Vergangenheit statt-

gefunden. Gleichzeitig ist bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ein höherer Grad an Flexibilität und Innovationskultur gefragt. Auf die Digitalisierung ausgerichtete IT-Abteilungen trennen daher ihre Leistungserbringung in Frontend-IT (Fast IT) und Backend-IT. Fast-IT-Abteilungen werden vorrangig Techniken zur agilen Softwareentwicklung einsetzen und eng mit den Fachbereichen an der Entwicklung digitaler Lösungen zusammenarbeiten.

Die Frontend-IT ist für die Innovations- und Digitalisierungsprojekte verantwortlich. Bei ihnen geht es auch wesentlich um die Verbesserung der „User Experience“ durch kundenorientierte Technologie. Beispiele sind Kunden-Apps, mit denen die Kommunikation zwischen Bank und Kunden verbessert und beschleunigt, die Servicequalität deutlich gesteigert und insgesamt ein konsumgüterähnliches Einkaufserlebnis für den Kunden ermöglicht wird.

### Neuartige Delivery-Modelle der IT

CIOs und Business-Verantwortliche müssen bereits heute einen Mix aus unterschiedlichen Delivery-Modellen managen. Kerntätigkeiten werden von reinen Supportthemen unterschieden – und verschieden behandelt. Dies erfordert auch eine Umorganisation der Ressourcen der Banken-IT. Für den Bereich der Kernthemen werden Kompetenzen und Fachpersonal bevorzugt aufgebaut. Die nicht strategischen Supportthemen werden soweit wie möglich industrialisiert und ausgelagert.

### Neue Qualifikationen des IT-Personals

Die Digitalisierung wird auch die Qualifikationsanforderungen an das IT-Personal verändern. Neue Berufsbilder entstehen, beispielsweise die Datenanalysespezialisten oder Algorithmiker. Nicht alle Qualifikationen werden Banken im Zuge ihrer Digitalisierung am Markt für sich gewinnen können – oder fest einstellen wollen. Der Ausweg ist der Rückgriff auf externe Partner und Ökosysteme der Zulieferer. Es entstehen neue Formen der internen Zusammenarbeit sowie der Einbindung externer Partner wie Lieferanten, Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Kooperationspartner für die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Services.



### NEUE ÖKOSYSTEME: KOOPERATION MIT FINTECS UND TECHNOLOGIEPARTNERN ALS DIGITALISIERUNGSSCHUB

Die immer noch in hohem Maße siloorientierten Banken müssen sich dazu aber dringend in kundenorientierte, innovative und schnell agierende Organisationen wandeln.

Trial-and-Error-Ansätze für neue Wege entsprachen jedoch bisher nicht der üblichen Vorgehensweise im Banking. Zu einer erfolgreichen digitalen Transformation, insbesondere an der Kundenschnittstelle, gehört es aber, dass Business Cases nicht immer zum geplanten Markterfolg führen, sondern auch scheitern und neu durchdacht werden müssen. So kommt es in der aktuellen Phase des digitalen Zeitalters vor allem darauf an, viele digitale Lösungen auszuprobieren und dadurch den entscheidenden Treffer zu landen.

Banken müssen daher die Kollaboration mit Start-ups und anderen Technologiepartnern wie Management- und IT-Beratungen oder Softwareunternehmen aktiv suchen und ihre Unternehmensprozesse auf die Zusammenarbeit mit ihnen anpassen, entsprechend öffnen und flexibilisieren. Die vielfältigen Möglichkeiten, die sich aus einer intensiveren Zusammenarbeit mit Start-ups ergeben, können Geldinstitute entweder alleine oder gemeinsam mit anderen Banken im Team umsetzen.

Geht es um digitale Lösungen für das Frontend, empfiehlt es sich durchaus, Alleingänge zu unternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Geht es dagegen um die Modernisierung von Plattformen wie dem Zahlungswesen oder der Kreditvergabe, können Partnerschaften zwischen mehreren Banken mit Start-ups die Erfolgsaussichten einer Durchsetzung von digitalen Plattformen und der damit verbundenen Kundenakzeptanz massiv erhöhen.

Banken können folglich die Hebelwirkung der neuen Technologieanbieter nutzen, um ihr eigenes Angebot gegenüber Kunden mit neuem Anspruchsverhalten zu

verbessern. Erste Banken haben bereits mit der Bildung von Allianzen mit FinTecs reagiert. Eine Bank bringt ihre Infrastruktur, ihr Wissen (zum Beispiel bei Regulierungsmaßnahmen, Finanz-Know-how) und ihr Gewicht als lizenziertes Institut ein. Das technologiegetriebene Unternehmen liefert die neue Technologie, die es erlaubt, mit dem Kunden in Kontakt zu treten, sein Verhalten zu messen und personenbezogene Daten zu sammeln.

Strategische Allianzen zwischen Banken und Technologiepartnern bieten für beide Seiten große Vorteile. Vor allem erhöhen Banken mit solchen Kooperationen ihre Customer Experience. So kombinieren die Banken ihre bekannten Attribute Sicherheit und Datensicherheit für den Kunden mit dem „Einkaufserlebnis“, das von den FinTecs entwickelt wird.

Kooperationsmöglichkeiten für Banken mit FinTecs oder Technologieunternehmen:

- Externe Technologiepartner nutzen, um skalierbare Geschäftsmodelle zu entwickeln und mit niedrigen Kosten zu arbeiten
- Mit externen Technologiepartnern neue Produkte für eine neue Konsumentengeneration kreieren und neue Ertragspotenziale erschließen
- Die bankferne Arbeitsweise von externen Technologiepartnern nutzen für die Konzeption von Prozessen, Services und Applikationen, um schneller am Markt zu sein
- Die bankinternen Prozesse für eine Zusammenarbeit mit externen Technologiepartnern flexibel gestalten (Hierarchien, Arbeitsgruppen, Personen, Projektarbeit, Berichtswege usw.)

#### Beispiel Deutsche Bank

Eine runde Milliarde Euro will die Deutsche Bank in den kommenden fünf Jahren für das Thema „Digitalisierung“ aufwenden. Sie beabsichtigt, einen Teil davon in drei Innovationszentren zu investieren. Dafür arbeitet sie mit jeweils einem etablierten IT-Unternehmen zusammen: in Berlin mit Microsoft, in London mit HCL und im Silicon Valley mit IBM.



**Banken müssen sich in allen Bereichen an den digitalen Wandel anpassen**

Strategie	Organisation	IT	Unternehmenskultur
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technologische Entwicklungen kontinuierlich beobachten</li> <li>■ Auf veränderte Kundenanforderungen reagieren und bisherige Strategien überdenken</li> <li>■ Digitale Themen für Unternehmenserfolg priorisieren und Geschäftsmodelle anpassen</li> <li>■ Beteiligungen an Start ups, um Know-how aufzubauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatisierungsgrad maximieren und manuelle Tätigkeiten durch Software ergänzen bzw. ersetzen</li> <li>■ Interne Barrieren zwischen Business und IT auflösen und Digitalisierungsteams bilden</li> <li>■ Aufbau von zwei IT-Organisationen: Business-IT zur Unterstützung der Fachbereiche beim digitalen Wandel sowie Support-IT für den Betrieb der Rechenzentren und Basis-Applikationen</li> <li>■ Übertragung der Digitalisierungsstrategie und -umsetzung an CIO und Business im Sinne einer integrierten Demand-/Supply-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IT-Kompetenz in den Fachbereichen aufbauen und Business-Kompetenz in der IT-Abteilung</li> <li>■ Integration der digitalen Technologien in die bestehenden IT-Systeme wird zum kritischen Erfolgsfaktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektkultur verändern</li> <li>■ Mitarbeiter befähigen und ermutigen, eigene Ideen zur Digitalisierung einzubringen</li> <li>■ Innovations-Labs innerhalb des Unternehmens schaffen und fördern</li> <li>■ Von Start ups Innovationsfähigkeit lernen</li> <li>■ Bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle wie ein Start up denken</li> </ul>

Abbildung 9: Unternehmen müssen eine ganze Reihe von Veränderungen umsetzen, um sich auf den digitalen Wandel vorzubereiten. Quelle: Lünendonk

Mit den drei Technologieunternehmen gründet sie „Innovation Labs“ in Berlin und London sowie im Silicon Valley. Pro Jahr sollen rund 500 Ideen von Start-up-Unternehmen evaluiert werden. Zum einen hofft der Finanzdienstleister, auf diese Weise seine internen Prozesse zu beschleunigen. Zum anderen sollen innovative Produktideen entwickelt werden, sprich: den Deutsche-Bank-Kunden auch künftig das zu bieten, was sie von einem Finanzdienstleister erwarten.

**Beispiel Commerzbank**

Um die Digitalisierungsstrategie der Bank zu entwickeln, richtete die Commerzbank ein „FutureLab“ ein, um neue Onlinebanking-Ideen auszuprobieren. Anders war der Ansatz zur Verwirklichung der neuen Lösung innerhalb der IT: Verschiedene „Sprint Teams“ arbeiteten auf der Basis eines Scrum-Ansatzes gleichzeitig an End-to-End-Lösungen. Die neuen Onlineangebote der Commerzbank wurden hauptsächlich offshore in Indien entwickelt.

**VIER SÄULEN STÜTZEN DEN OPERATIVEN DIGITALEN WANDEL IN BANKEN UND BANKEN-IT**

Bei all diesen notwendigen Veränderungen ist zu beachten, dass IT-Transformationen während des laufenden Geschäfts erfolgen – jedenfalls in der Regel. Bei den etablierten Geldhäusern muss das Tagesgeschäft auch während einer Digitalisierung weitergehen. Viele Systeme können nicht ohne Weiteres abgeschaltet und erneuert oder ersetzt werden. Hierfür müssen gegebenenfalls alte und neue Systeme parallel laufen, bis die neuen Anwendungen stabil und sicher sind. Das wird die Transformation nicht vereinfachen.

Banken müssen eine ganze Reihe von Veränderungen umsetzen, um sich auf den digitalen Wandel vorzubereiten. Die folgenden vier Säulen stützen aus Sicht von Lünendonk die digitale Transformation in Banken.



## Fazit und Ausblick

### DER FAHRPLAN ZUR DIGITALEN BANK?

Experten kommen in Gesprächen zur Zukunft der Banken zu einem in der Theorie stringenten Fahrplan für die Anpassung der Banken an das digitale Zeitalter.

Es beginnt fast immer mit der Etablierung eines digitalen Zahlungsverkehrssystems, das auch als Hygienefaktor im Bankenbereich bezeichnet wird. Gemeint ist, dass die Digitalisierung des Zahlungsverkehrs ein Muss ist! Dieser Schritt ist eine absolute Notwendigkeit, um eine der Kernfunktionen des Bankensektors in der Branche zu behalten. Dazu müssen sich Banken allerdings zügig auf eine gemeinsame Plattform einigen und Standards durchsetzen. Ein Flickenteppich aus Alleingängen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nur den FinTecs zugutekommen und das Problem für die Banken nicht lösen.

Ein zweiter Aufgabenblock betrifft die Vertriebs- und Kommunikationskanäle zum Kunden. Die elektronischen Kanäle Internet und Mobile müssen ausgebaut und miteinander verzahnt werden. Weiterhin müssen konsumentenorientierte, einfache Applikationen entwickelt werden – durchaus auch in Kooperation mit FinTecs. Banken müssen die Customer Journey über alle Kanäle und Touchpoints hinweg optimieren. Hierbei kommt es vor allem auf eine End-to-End-Anbindung von allen Vertriebskanälen einer Bank an. Große Probleme haben Banken vor allem bei der Integration von Mobile Apps in die Prozesse, ebenso wie bei der Pflege der mobilen Bank-Apps.

Der dritte Aufgabenblock handelt im Kern von Predictive Analytics. Für welche Produkte und Dienstleistungen sind Kunden bereit zu bezahlen – und wie kann ich die im Unternehmen verfügbaren Daten mit anderen verknüpfen und für Marketing- und Vertriebszwecke nutzen? Banken müssen ihre einzelnen Kundengruppen

ganzheitlich steuern und betreuen. Isolierte Servicemodelle und Banksilos müssen aufgelöst und im Sinne einer Gesamtbanksteuerung zusammengeführt werden.

Ein vierter Block befasst sich mit der Produktion und den Produkten der Banken. Lediglich Transparenz im Produktionsprozess wird nicht ausreichen, notwendig sind auch die flexible, baukastenähnliche Zusammensetzung von Produkten und ein vollständig digitaler Abwicklungsprozess. Die Neugestaltung der Kunden-Bank-Interaktion auf Basis des adaptierten Wertesystems hat auch Auswirkungen auf die Ausarbeitung, den Inhalt und die Distribution von Bankprodukten und Bankdienstleistungen. Nach der Anpassung des Retail-Banking an den digitalen Wandel ist die Digitalisierung des Firmenkundengeschäfts die nächste große Herausforderung. Hier liegen noch enorm hohe Verbesserungspotenziale in allen Bereichen.

Der fünfte Komplex der Aufgaben befasst sich dann im Kern mit Vertrauen und Transparenz: Wie sind die Produkte gestaltet? Wie werden sie dem Interessenten und Kunden vermittelt? Und wie ist die grundsätzliche Kommunikation der Banken, die im Laufe der letzten Jahre an Vertrauen nicht unerheblich eingebüßt haben, gegenüber ihren Kunden? Dies erfordert eine Anpassung des Wertesystems der Banken: Statt der Vertriebs- und Produktorientierung steht eine bedürfnisorientierte Kundenbetreuung mit einem partnerschaftlichen Ansatz im Fokus der Positionierung.

Die digitale Transformation bedarf in Summe einer ganzheitlichen Strategie und konsequenten Umsetzung. Entscheidend wird es sein, dass Business und IT ihre jeweilige Organisation an die Digitalisierung anpassen. Digitalisierung bedeutet auch Agieren in kurzen Technologie- und Marktzyklen.



DELOITTE

**Deloitte.**

## Bankenbranche im Umbruch

Auf der Suche nach Innovationen und Erträgen im Spannungsfeld niedriger Zinsen und zunehmender Regulierung



Dr. Martin Deckert,  
COO UBS AG



Hans-Jürgen Walter,  
Industry Leader FSI Deloitte

Die Bankenwelt befindet sich im Umbruch und muss sich umstellen, um nachhaltig, erfolgreich zu wirtschaften. Die Herausforderungen hängen mit der aktuellen Zinspolitik sowie dem regulatorischen Umfeld zusammen, und mit tiefgreifenden gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen.

Lünendonk sprach hierzu mit Hans-Jürgen Walter, Industry Leader FSI Deloitte und Dr. Martin Deckert, COO UBS AG.

*Lünendonk: Was bedeutet die aktuelle Niedrigzinspolitik für Ihr Geschäft und dessen Ertragskraft? Wo verdient die UBS noch Geld?*

**Dr. Martin Deckert:** Von dem aktuellen Zinsniveau ist unser Geschäft in Deutschland nicht so sehr betroffen, wie das anderer Häuser, da wir als Vermögensverwalter kein klassisches Einlagengeschäft haben. Die Rahmenbedingungen insgesamt üben Druck auf die Profitabilität in der Bankenlandschaft aus. Hier sind etwa die Fokussierung auf Kernbereiche, Kostensenkung durch Prozess-

optimierung und Digitalisierung oder zukünftig auch eine honorierte Beratungsleistung beziehungsweise alternative Preismodelle notwendige oder denkbare Lösungsansätze für eine Steigerung der Profitabilität.

*Lünendonk: Ist eine entgeltliche Beratungsleistung in Deutschland nicht schwierig umsetzbar?*

**Dr. Martin Deckert:** Sicherlich spielen der Faktor Kultur und die Haltung der Wettbewerber dabei eine Rolle. Wir glauben, dass auch der deutsche Kunde eine Beratungsleistung honorieren würde. Er muss aber Gewissheit haben, dass er eine entsprechende Gegenleistung bekommt. Es muss für ihn ein Mehrwert geschaffen werden, der sich preislich durchsetzen lässt.

*Lünendonk: Sie haben das Thema Digitalisierung angesprochen. Wie sieht es damit bei der UBS aus?*

**Dr. Martin Deckert:** Wir haben bereits letztes Jahr mit UBS Advice ein entsprechendes Angebot eingeführt. Es ermöglicht unseren Kunden, gleich ob in Deutschland,



der Schweiz oder sonst wo auf der Welt, unabhängig von seinem digitalen Medium, elektronisch Einblick in seine Assets, die Performance und in mögliche Auswirkungen von Marktverwerfungen oder geopolitischen Ereignissen auf sein Portfolio.

*Lünendonk: Damit nehmen Sie im Wettbewerbsumfeld eine Vorreiterrolle ein, verraten Sie uns weitere Einzelheiten dieses Systems?*

**Dr. Martin Deckert:** Digitalisierung ist bei UBS tatsächlich ein Differenzierungsfaktor und weltweit eine strategische Priorität im Wealth Management. In UBS Advice wird die Expertise von weltweit über 900 Anlagespezialisten, Ökonomen und Analysten gebündelt und in konkrete Anlageentscheidungen für ein individuelles Portfolio abgeleitet.

*Lünendonk: Und bei Ihnen, welche Bedeutung misst Deloitte der Digitalisierung bei?*

**Hans-Jürgen Walter:** Innovation und Digitalisierung stehen ganz weit oben auf der Agenda unserer FSI-Kunden. Die erforderliche Anpassung der Geschäftsmodelle sowie die galoppierende Disruption durch neue Marktteilnehmer machen es für Kreditinstitute unabdingbar, sich mit ihrer Wettbewerbsdifferenzierung und zukünftigen Erträgen auseinanderzusetzen. Wir begleiten sie auf diesem Weg. Zum Beispiel: Das Deloitte Analytics Institute hat mit Data Analytics das Werkzeug entwickelt, das aus exponentiell wachsenden Datenbeständen die wesentlichen Informationen herausfiltert, analysiert und zu kunden- und entscheidungsrelevanten Ergebnissen verdichtet. Hierdurch entstehen signifikante Wettbewerbsvorteile.

Darüber hinaus haben wir uns mit dem Deloitte Global Innovation Campus (GIC) Innovation auf die Fahne geschrieben. Es ist ein ausgelagertes Innovationskonzept, um für multinationale Unternehmen wahre disruptive Businessmodelle zu bauen und Teil der Unternehmensgründungsphase zu sein – von der Idee bis zum Exit. Der GIC integriert sich dabei in die

bestehende Innovationslandschaft und Strategie. Er bietet die Chance, das Innovationspotenzial sowohl von Mitarbeitern, Innovationsinitiativen und Kooperationen als auch von anderen Innovationskonzepten, wie Unternehmensgründerzentren, Digital-Accelerators und Venture Capital (VC) zu entfalten und umzusetzen.

Auch wurde 2014 Deloitte Digital gegründet, um Konzerne, Unternehmen und die öffentliche Hand bei Digitalisierungsstrategien zu beraten und neue digitale Geschäftsmodelle für und mit den Kunden zu entwickeln. Das Portfolio umfasst ganzheitliche Strategie, kreatives Design, technische Umsetzung, agile Transformation sowie Managed Services und Betrieb, innerhalb derer digitalen Megatrends einzeln oder in Kombination erfolgreich begegnet wird.

*Lünendonk: Kann Expertise im Bereich Digitalisierung auch für regulatorische Fragestellungen wertvoll sein?*

**Hans-Jürgen Walter:** Absolut. Dies gewährleistet adäquate Maßnahmen im Kontext der aktuellen und zu erwartenden regulatorischen Anforderungen – sowohl aufseiten der Banksteuerung wie auch den Verbraucherschutzrichtlinien.

*Lünendonk: Wie ist das Verhältnis zwischen Regulierung und Digitalisierung bei der UBS? Wird UBS Advice auch den steigenden regulatorischen Anforderungen gerecht?*

**Dr. Martin Deckert:** Wir sehen derzeit eine sehr positive Ausrichtung im Markt und auch bei UBS, dass Investitionsmittel wieder verstärkt in kundennahe Bereiche fließen und nicht mehr oder weniger ausschließlich – wie in den letzten Jahren – in die Umsetzung regulatorischer Vorgaben. Die Regulierung ist da, und letztendlich ist die Frage entscheidend, wie Regulierung und Kundennutzen in Einklang gebracht werden können.

Ein Weg dazu ist die Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten, den Kundennutzen zu erhöhen. Ein Beispiel hierzu ist der Ansatz UBS Advice: Der

Kunde wird zeitgleich mit seinem Kundenberater in sehr kurzer Zeit automatisiert über verschiedenste Kanäle über notwendige Risikoanpassungen oder potenzielle Chancen in seinem Portfolio informiert.

Die Informationen sind dabei researchgestützt und bilden den UBS House View ab. Damit sind alle regulatorischen Vorgaben erfüllt. Effizient wird ein solches Model, wenn man es skalieren kann. Über den Aufbau einer gemeinsamen IT-Infrastruktur mit dem identischen Kern für die IT-Plattformen in der Schweiz und in Europa haben wir bei UBS diese Voraussetzungen der Skalierung geschaffen.

*Lünendonk: Stichpunkt Berater – man hört, es sei schwer, qualifizierte und enthusiastische Berater einzustellen. Mit immer engerem Korsett, in dem sie sich bewegen müssen, ist dies nicht verwunderlich, haben Banken ein Talent-Management-Problem?*

**Dr. Martin Deckert:** Wir haben rechtzeitig Initiativen und Maßnahmen ergriffen, hiergegen zu steuern. Wir wollen keine Bank im Elfenbeinturm sein. Trotz verstärkter Regulierung ist die Tätigkeit eines Beraters bei uns so gestaltet, dass er bei der Einhaltung all der Vorgaben weiterhin seine Kunden mit Spaß an seiner Arbeit, mit Einfühlungsvermögen, Selbstvertrauen und Sicherheit beraten kann. Der Aspekt Mensch und eine persönliche Kundenbeziehung wurden bei uns schon immer großgeschrieben.

**Hans-Jürgen Walter:** Dem kann ich mich nur anschließen. Unsere Banking Talent Survey hat gezeigt, dass die Banken-Attraktivität bei Berufseinsteigern vor allem gegenüber Google, Apple oder FinTec gesunken ist. Innovation und Digitalisierung in Banken unterstützt somit auch die Gewinnung von Talenten. Wir raten HR Organisationen und insbesondere Recruiting Units, sich auf die Anforderungen einer digitalisierten Welt und der neuen Generationen auszurichten.

*Lünendonk: Zurück zum regulatorischen Umfeld. Wirkt sich diese auf die Profitabilität von UBS in Deutschland aus?*

**Dr. Martin Deckert:** Als systemgefährdend klassifizierte Bank im Sinne der BaFin müssen wir natürlich alle regulatorischen Anforderungen wie MiFID, BCBS oder Vergütungsverordnung erfüllen. Wir haben immer eine „Vollprüfung“, und es lässt sich nicht von der Hand weisen, dass dies Kosten mit sich bringt, die die Profitabilität beeinflussen. Nichtsdestotrotz halten wir an unserem Geschäftsmodell fest.

**Hans-Jürgen Walter:** Auf der anderen Seite bilden die regulatorischen Anforderungen auch eine sehr hohe Eintrittsbarriere für neue Marktteilnehmer ins klassische Bankgeschäft.

*Lünendonk: Gilt das nicht primär für Private Banking. Im Retail Banking sieht die Situation sicherlich anders aus?*

**Hans-Jürgen Walter:** Retail- und Direktbanken verfolgen ein anderes Modell. Zinsmargen sind eine wesentliche Ertragsquelle und tragen mehr als 70 Prozent zum Ergebnis bei, so dass das aktuelle Zinsniveau beziehungsweise eine Zinssteigerung in der Zukunft unter anderem wegen der Fristentransformation ein großes Risiko darstellen. Unter Fragezeichen steht in diesem Zusammenhang einmal wieder die Rolle der Filialen als Vertriebskanal, denn der einstige Wettbewerbsvorteil lokaler Präsenz erweist sich aufgrund hoher Kosten für zahlreiche Institute zunehmend eher als Kosten- beziehungsweise Profitabilitätsproblem. Man sollte seine Multikanalstrategie unter Berücksichtigung neuer technologischer Möglichkeiten und dem sich verändernden Kundenverhalten unter die Lupe nehmen und für neue Möglichkeiten offen sein.



*Lünendonk: Die Bankenwelt ist im Umbruch. Was werden Ihre Kunden in fünf Jahren über die UBS sagen?*

**Dr. Martin Deckert:** Die Strategie von UBS und unsere Fokussierung auf Kernbereiche tragen schon heute Früchte. Ich bin davon überzeugt, dass unsere Kunden dies bereits jetzt und noch mehr in fünf Jahren schätzen werden. Wir werden nicht nur der beste Finanzberater sein, sondern auch Ratgeber und Begleiter bei den wichtigsten Lebensentscheidungen bleiben.

*Abschlussfrage an Hans-Jürgen Walter:*

*Lünendonk: Und was sagen Ihre Kunden in fünf Jahren?*

**Hans-Jürgen Walter:** Diese haben die Bedeutung unserer Expertise erkannt – wir verstehen ihr Geschäft und das Marktumfeld. Wir erarbeiten individuelle Geschäftsmodelle und Strategien, und begleiten sie bei deren erfolgreichen Umsetzung. Innovation und Digitalisierung sind ein zentraler Teil davon. Heute wie in fünf Jahren werden unsere Kunden glücklich sein, dass es Deloitte gibt.

Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg!



DELOITTE

Deloitte.

## Der Finanzsektor wird digital



Nikolay Kolev,  
Partner bei Deloitte Digital

Die Finanzbranche muss sich den Herausforderungen der Digitalisierung stellen: Banken, Finanzdienstleister und Versicherungen stehen auf einmal im Konkurrenzkampf mit neuen globalen, digitalen und oft branchenfremden Wettbewerbern. Sie fallen in die streng reglementierten Märkte ein und revolutionieren diese. Diese Dynamik bedroht das Fundament und die Zukunft der etablierten Finanzgiganten. Big Data, digitalisierte Kundenbeziehungen und automatisiertes Risk Management bergen aber auch Chancen für Versicherungs- und Geldhäuser, wenn sie frühzeitig reagieren.

### FINTECS KREMPELN DIE FINANZWELT UM

Die Digitalisierung ermöglicht Newcomern, altbewährte Geschäftsmodelle in Frage zu stellen und sich mit neuen Technologien eine immer größer werdende Marktmacht zu sichern. FinTecs und andere Start-ups sprechen den Kunden digital gezielt an, wie es die Sparkassen-Filiale vor Ort nicht besser könnte: Sie gehen datenbasiert auf die jeweils aktuellen Kundenbedürfnisse ein.

Effiziente Systeme mit lukrativen, personalisierten Kundenangeboten machen Finanzdienstleistern enorme Konkurrenz und verschaffen FinTecs einen Vorsprung, der sich schnell zu einer echten Bedrohung für viele

bisher erfolgreiche Institute und Geschäftsmodelle entwickeln kann. Vorstände und Management sollten sich besser heute als morgen mit der digitalen Transformation und neuen Geschäftsmodellen auseinandersetzen und diese für den Ausbau neuer und altgedienter Produkte und Angebote nutzen.

### DIE DIGITALISIERUNG LEITET EINE NEUE ÄRA EIN

Ein Ende der technologischen Veränderungen ist noch lange nicht erreicht: Das "Internet der Dinge" beschleunigt die Finanzwirtschaft, beispielsweise durch mobile Zahlungsarten, digitale Währungen und den Anspruch biometrischer Sicherheit. Technologien wie Blockchain oder Open APIs werden unter anderem im E-Commerce bereits angewendet. Dessen Integration im Kreditwesen und Banking, bei Kassensystemen, Investmentfonds und Versicherungen ist gefordert. Die Geldwirtschaft muss deshalb von der Noten-/Investmentbank, über das Retail-Banking bis hin zu Fonds entsprechende Geschäftsmodelle und Strategien entwickeln und schnell umsetzen.

### DIGITALE TRANSFORMATION ALS CHANCE

Die meisten Vorstände erkennen zwar die Bedeutung von Innovation, nur wenige wissen aber die digitale



Herausforderung zu nutzen und diese in Chancen und wirtschaftliche Vorteile umzuwandeln. Hier hilft es, die wichtigste Strategie zu identifizieren und zu fokussieren, die für die eigene Zukunftssicherheit entscheidend ist. Die permanente Innovation ist analog nicht zu schaffen. Es gilt vor allem, digitale Produkte und Angebote für die Kunden zu kreieren und dabei die neuen Technologien effizient bei regulatorischen Anforderungen wie dem Risk Management einzusetzen.

Einige Unternehmen im Finanzbereich haben das bereits erkannt und nutzen digitale Prozesse optimal, beispielsweise beim Trading. Damit werden Kosten gesenkt, die Kundeninteraktionen verbessert und die Umsätze gesteigert, da die Kundenansprache immer im richtigen Moment und personalisiert erfolgen kann.

Die Entwicklung neuer Geschäftsanwendungen und Business-Applikationen gewährleistet diese gezielte Kommunikation und ermöglicht gleichzeitig eine höhere Kosteneffizienz. Auch die Arbeit selbst wird in vielen Bereichen digitalisiert und erleichtert.

### UNTERNEHMEN ZWISCHEN FINANZ- UND DIGITALKULTUR

Produkte junger Internetkonzerne bieten häufig ein bedienungsfreundliches Design, das den Einstieg für Endkunden erleichtert. Anbieter klassischer Produkte sollten ihre Formulare und Systeme anpassen und kundenfreundlicher gestalten, um auch in der digitalen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Potenzial wird jedoch teilweise nicht erkannt, da die Denkmuster von IT-Profis und Finanzexperten sehr unterschiedlich sind. Beide Kommunikationskulturen scheinen schwer vereinbar:

Auf der einen Seite die dynamischen Programmierer und IT-Architekten, meist junge und ungeduldige „Digital Natives“. Auf der anderen Seite die Banken und Versicherer, die auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie Solidität bauen – Werte, die auf den ersten Blick der Leichtigkeit des digitalen Zeitalters entgegenstehen. Das ist eines der größten Hemmnisse der digitalen Transformation im Finanzsektor.

Dennoch müssen gerade hier Kommunikationsbarrieren und Berührungsängste abgebaut werden, um Ideen und wertsteigernde Innovationen zu fördern. Sonst drohen bei der Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle unnötige Verzögerungen, Kosten und Wettbewerbsnachteile. Ziel all dieser Bemühungen ist die intelligente Nutzung von Design-Thinking, um die Kunden nicht nur besser kennenzulernen, sondern auch ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche gezielter bedienen zu können. Dadurch könnte die schwindende Bedeutung der Kundenbetreuung vor Ort digital gelöst werden. Letztendlich geht es um die Entwicklung einer linear denkenden und handelnden Industrie hin zu einer exponentiellen.

### OPTIMIERUNG DER INTERNEN PROZESSE

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Optimierung der Kundenbeziehung und der Angebote, was dank steigendem Datenaufkommen (Big Data) und komplexer Datenanalyse digital immer besser möglich ist. Trotzdem gehören nicht nur Kunden-, sondern auch interne Prozesse zur digitalen Transformation. Unternehmen müssen auch eigene Strukturen überdenken, um neue Strategien erfolgreich umzusetzen. Es empfiehlt sich der Einsatz eines Chief Digital Officers (CDO), der abteilungsübergreifend den Status quo und die Möglichkeiten auslotet, mit dem Vorstand abstimmt und dann ausrollt beziehungsweise implementiert. Das erfordert verschiedenste – nicht nur technologische – Qualitäten und Fähigkeiten, die bislang weltweit nur wenige vorweisen können.

So vielseitig Kandidaten für diese Funktion sein müssen, so rar und begehrt sind sie. Dennoch haben sich CDOs bereits in vielen Unternehmen und Branchen etabliert und Konzerne auf eine sichere, digitale Zukunft vorbereitet. Hierfür müssen bestehende Geschäftsbereiche geöffnet und das Silo-Denken aufgegeben werden. Unternehmensführer sollten exponentiell denken und Entscheidungen schnell umsetzen. Neue Ressourcen sind dafür essentiell. Die kreativen Teams müssen allerdings von Administration, Verwaltung, Bürokratie und anderen Hemmnissen abgeschirmt werden, damit sie in ähnlichen Rahmenbedingungen wie Start-ups arbeiten können.





Was von einem Chief Digital Officer erwartet wird

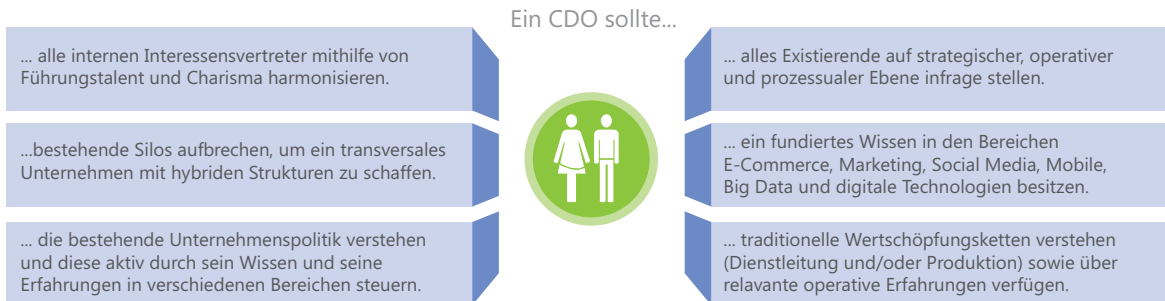


Abbildung 10: Ein Chief Digital Officer muss eine Vielzahl an unterschiedlichen Interessen in einer Bank steuern. Vor allem wird von ihm erwartet, eine digitale Strategie konsequent umzusetzen und Innovationen zu fördern . Quelle: Deloitte

Im Personalbereich erhoffen sich viele Geldinstitute ebenfalls eine Kostenoptimierung: Das Mitarbeiter-Management wird im Zuge der Digitalisierung modernisiert, die Personalkosten werden durch die verbesserte Kommunikation gesenkt. Die Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter sollte nicht unterschätzt werden, da sie stark zur Digitalisierung beitragen können, was vor allem für die junge Generation gilt. Mitarbeiterförderung und Talentsuche sowie der effiziente Einsatz der Mitarbeiterfähigkeiten sollten daher oben auf der digitalen Agenda stehen.

**NEUE LÖSUNGEN FÜR ALTE PROBLEME**

Die Digitalisierung mag ein junges Phänomen sein, dennoch bewahrheiten sich alte Weisheiten: Der Kunde ist und bleibt „König“. Neue Technologien können bestehende Herausforderungen in der Finanzbranche mit technologischem und integriertem Design-Thinking

lösen. Übergreifende Plattformen werden entstehen, die dem Kunden gebündelte Services bieten, die er gerade sucht und die über eine „einfache“ Finanzdienstleistung hinausgehen. Dennoch ist es in Zeiten des Umbruchs unerlässlich, sich nicht von der scheinbaren Perfektion der Internetoberflächen blenden zu lassen, sondern bei seinen Entscheidungen immer wieder den Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen.

Denn der erwartet von seiner Bank längst etwas anderes als eine Filiale vor Ort. Waren es vor 20 Jahren durchschnittlich noch etwa 25 Bankbesuche jährlich, so steht der Kunde inzwischen weniger als dreimal im Jahr am Schalter. Stattdessen müssen sich Finanzdienstleister auf Kunden einstellen, die eine Bank/Versicherung suchen, die für sie dank Internet immer und überall verfügbar ist.



## Deloitte

Deloitte ist die weltweit führende Prüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern. In Deutschland betreuen über 5.000 Mitarbeiter in 17 Niederlassungen Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe. Zu unseren Leistungen gehören Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Corporate Finance und Consulting.

Für komplexe Aufgaben bündeln wir tiefe Branchenkenntnisse und umfassendes Know-how in acht Kompetenzcentern. Unser Finanz- und Versicherungswissen haben wir im interdisziplinären Financial Services Center zusammengefasst. Mit diesem integrierten Ansatz geben wir passgenaue Antworten für Banken, Versicherungen und Investment Management.

### MEHRWERT SCHAFFEN

Unsere Experten für den Bank- und Wertpapiersektor haben langjährige Erfahrung und tiefgreifendes Fachwissen. Sie unterstützen die strategische Ausrichtung, die Umsetzung regulatorischer Vorgaben und die Optimierung des operativen Geschäfts. Zu unseren Leistungen gehören mobile Lösungen für Finanzdienstleistungen und den Zahlungsverkehr, der Ausbau und die Implementierung von Core-Banking-Systemen sowie die Weiterentwicklung von Kerngeschäftsprozessen und -produkten.

### ZUKUNFT SICHERN

Das Insurance-Team von Deloitte bietet interdisziplinäre Beratung und Lösungsumsetzung im Bereich Versicherung. Unsere Spezialisten stehen bei der Einhaltung von Richtlinien ebenso zur Seite, wie bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Je nach Bedarf verbinden wir dafür unsere Expertise aus Consulting, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Corporate Finance.

### ENTWICKLUNG GESTALTEN

Auf unser breites Branchen- und Experten-Know-how greifen wir auch im Bereich Investment Management zurück. Wir begleiten bei der Entwicklung und Umsetzung passender Investment- und Risiko-Strategien. Unsere Spezialisten unterstützen beispielsweise bei allen Belangen rund um Immobilien, Cash-Management und Treasury-Systeme bis hin zu Compliance-Fragen.

### KONTAKT

Deloitte  
Hans-Jürgen Walter, Leiter Financial Services  
Franklinstraße 50, 60486 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 (0) 69 97 13-75 06  
E-Mail: [hawalter@deloitte.de](mailto:hawalter@deloitte.de)  
Internet: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)



## Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Mindelheim), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### KONTAKT

Lünendonk GmbH –  
Gesellschaft für Information und Kommunikation  
Mario Zillmann, Leiter Professional Services  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 (0) 82 61 731 40-0  
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40-66  
E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)  
Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)





## IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40-0

Telefax: +49 (0) 82 61 731 40-66

E-Mail: [info@lunenendok.de](mailto:info@lunenendok.de)

Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

K16 GmbH

Copyright © 2015 Lünendonk GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

## ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Facility Management /  
Industrieservice



Erfahren Sie mehr unter

<http://www.luenendonk.de>

