

BANKING OF THE FUTURE



Efficient Bank

Target Operating
Model

The world is how we shape it

sopra  steria
next

Mit Effizienz zum Neuanfang

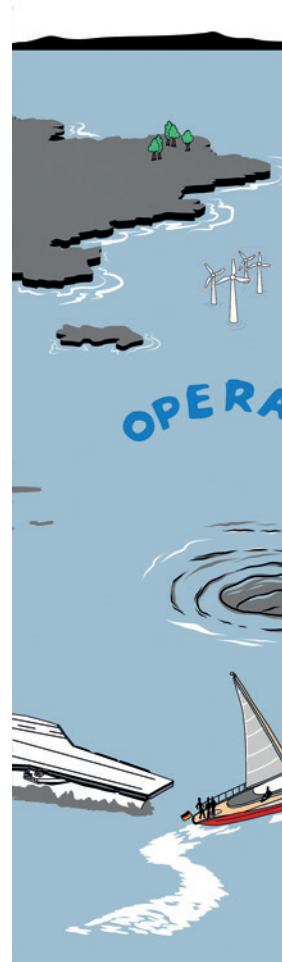
Die Bankenbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die Herausforderungen sind dabei ebenso zahlreich wie facettenreich. Neben makroökonomischen Einflüssen oder regulatorischen Rahmenbedingungen sehen sich die klassischen Finanzinstitute vor allem jungen, datengetriebenen Unternehmen gegenüber. Mittels neuer Technologien und einer konsequenten Fokussierung auf den Kunden und dessen Anforderungen an die digitale Finanzdienstleistung von morgen treiben sie das Innovationstempo in die Höhe. Ihre disruptiven Lösungen stellen traditionelle Angebote und Produkte von Banken in Frage – und fordern eine operative Effizienz als Antwort ein, die sich die Finanzinstitute neu erarbeiten müssen.

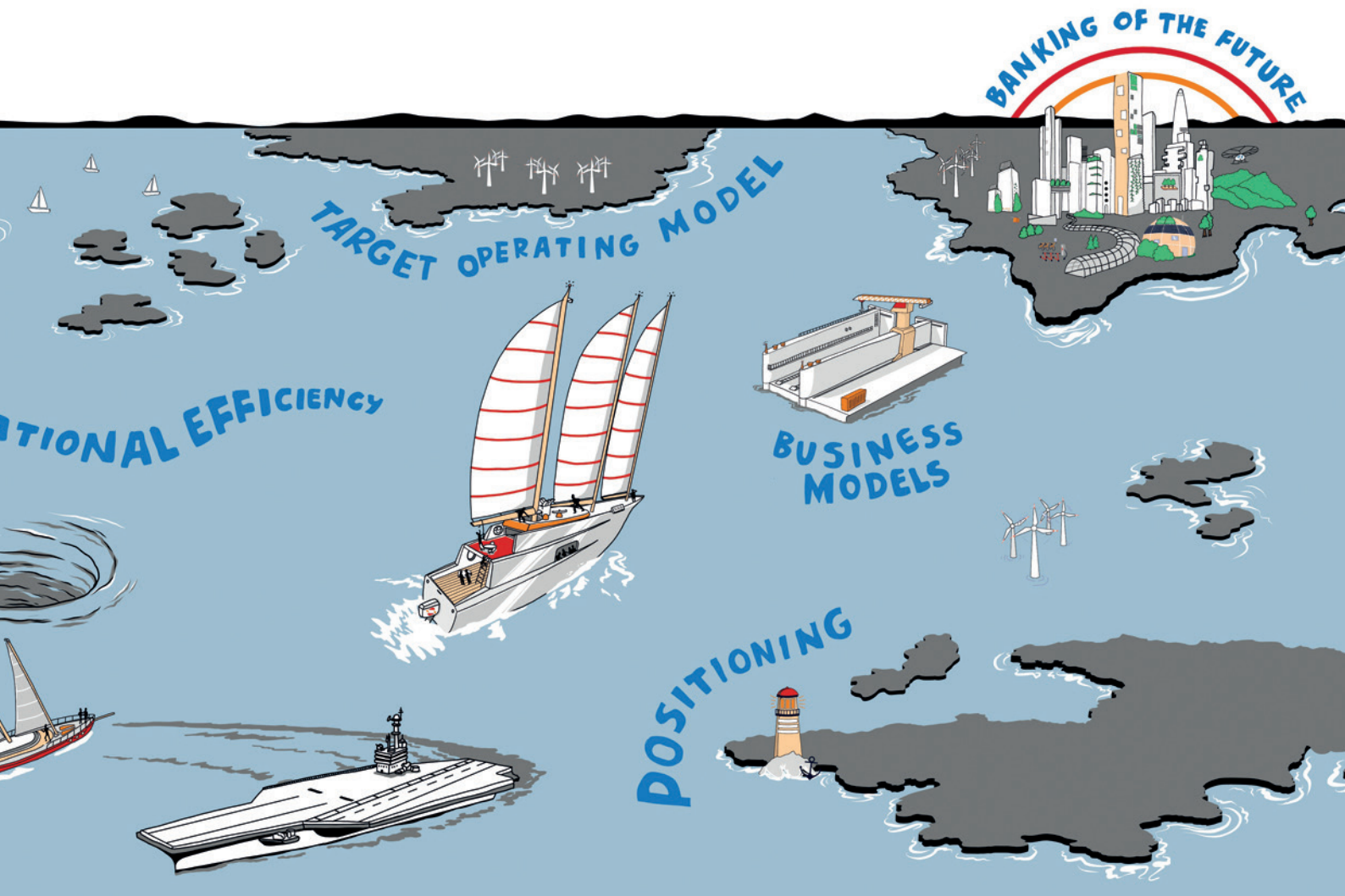
Die Challenger-Banken kommen nicht allein, sondern werden begleitet von einem gesetzgeberischen Umfeld, das sie begünstigt – zumindest auf den

ersten Blick. Open Banking, das in Europa regulatorisch besonders mit der PSD2-Richtlinie verknüpft ist, verschärft aber beispielsweise nicht nur den Wettbewerb, indem die Banken ihre Daten auch anderen zugänglich machen müssen. Es bietet vor allem auch Chancen, die es zu nutzen gilt. Sind Finanzinstitute in der Lage, Produkte und Dienstleistungen Dritter nahtlos in das eigene Portfolio zu integrieren, können sie flexibler auf Kundenwünsche reagieren und sich dynamisch den stetigen Veränderungen des Marktes anpassen.

Damit die Banken darüber nicht zu reinen Rohstofflieferanten für volldigitale Akteure werden, müssen sie lernen, selbst mit Daten umzugehen, sie zu veredeln und mit ihnen Produkte und Lösungen zu erarbeiten. Das Streben nach operativer Effizienz ist in diesem Zusammenhang nicht weniger als eine lebensnotwendige Grundsatzentscheidung, die eigenen Möglichkeiten optimal zu nutzen.

In der Vergangenheit haben klassische Finanzinstitute zusehen müssen, wie zum Teil branchenfremde Unternehmen ihnen die Hoheit auf einst angestammtem Terrain nicht nur streitig gemacht, sondern kurzerhand fast völlig entrisen haben. Sehr deutlich wird dies im Payment-Bereich, in dem eigentlich die





Banken eine führende Position hätten einnehmen müssen. Stattdessen ist einer der zahlenmäßig größten Anbieter eines Mobile-Payment-Services nun eine Kaffeehaus-Kette aus Seattle.

Daher geht es bei der digitalen Transformation in der Bankenbranche auch nicht nur um den Einsatz von Technologien. Ein modernes, flexibles Kernbankensystem und Schlüsseltechnologien wie KI und Cloud Computing sind zwar Voraussetzungen für Innovationen. Entscheidend ist jedoch etwas anderes: Banken müssen sich vom produktorientierten Verkäufer zum kundenzentrierten Lösungsanbieter entwickeln.

Dieser Schritt hat Einfluss auf sämtliche Bereiche. Er wirkt sich auf das Geschäftsmodell der Banken aus, auf die Art und Weise, wie Finanzinstitute

mit ihren Kunden in Zukunft kommunizieren und die Nachfrage nach hyperpersonalisierten Angeboten befriedigen; er bedingt auch, wie Banken ihr Personal entwickeln und welche Qualifikation Mitarbeiter in einer Bank benötigen, wenn Daten und Algorithmen zu zentralen Themen werden. Nicht zuletzt stellt auch der Kampf um technologieaffine Talente aufgrund der prominenten Konkurrenz und deren Strahlkraft am Fachkräftemarkt zunehmend eine wettbewerbsentscheidende Komponente dar. Das Ergebnis ist eine effiziente Bank, die ihre Ressourcen optimal nutzt, da sie um die Interessen ihrer Kunden weiß und diese zielgerichtet bedienen kann.

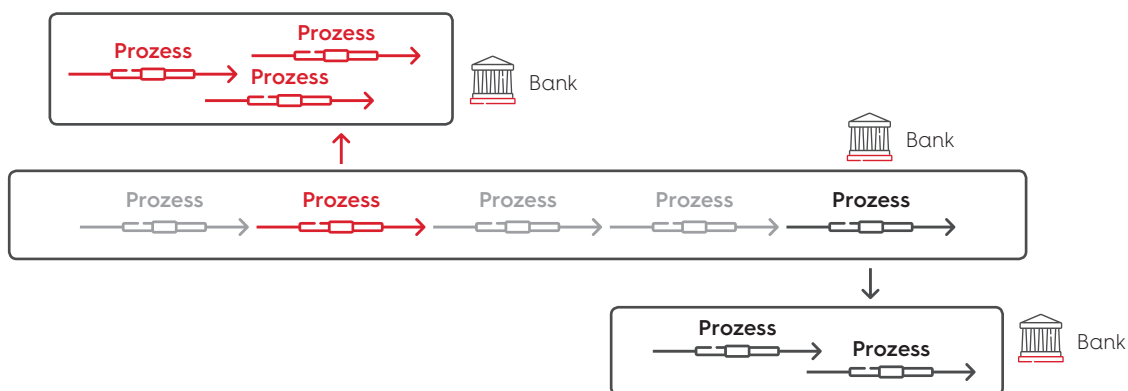
Herausforderung: Banken und Banking – gestern, heute und morgen

- Banken müssen heute selbst der Wandel sein, anstatt ihm gehetzt nachzulaufen. Dafür ist oft ein grundlegender Umbau des Geschäftsmodells für den Bankbetrieb notwendig. Zumal sich nur so die operative Effizienz erreichen lässt, die notwendig ist, um den neuen Herausforderungen begegnen zu können. Für jedes Finanzinstitut stellt sich somit die Frage: Wie soll der Betrieb künftig organisiert sein? Und noch wichtiger: Wozu soll der Betrieb dienen?

Die Produkte von Banken sind seit jeher virtuell. Sie basieren auf gedanklichen Konstrukten, die durch Vertrauen und/oder einen rechtlichen Rahmen abgesichert sind. Geändert hat sich im Laufe der Zeit nur die Art und Weise, wie die Geschäfte abgeschlossen und dokumentiert werden. Das betrifft insbesondere die genutzten Medien, die sich im Laufe der Zeit geändert haben. Früher wurden Vermögen, Schuldverhältnisse und Bankgeschäfte auf Stein- oder Tontafeln festgehalten, dann auf Papier und heute auf Festplatten. Noch sind zwischendurch einige Medienbrüche vorgeesehen, beispielsweise wenn ein Notar die Dokumentation eines Bankgeschäfts ausdruckt und dieses auf Papier mit Unterschrift und Stempel beglaubigt. Dennoch lässt sich sagen: Bankgeschäfte sind auch heute virtuell – und sie finden elektronisch statt. Zukünftig wird dabei jede Möglichkeit zur Digitalisierung ausgeschöpft werden, da Technologie immer preiswerter wird und Software immer mächtiger. Für Banken ergeben sich daraus Chancen und Gefahren zugleich. Das erste Gesetz der Digitalisierung trifft die Kreditinstitute mit voller

Härte: Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Wer selbst nicht mitmacht, hat das Nachsehen, weil ihm andere zuvorkommen. Die Digitalisierung ist dabei nicht nur eine technologische Frage, sondern vor allem eine organisatorische, deren richtige Beantwortung eine höhere operative Effizienz zum Ziel haben muss.

Die Digitalisierung wirkt somit in sämtliche Bereiche hinein. Sie ist nicht mehr nur auf die Automatisierung bestehender Prozesse beschränkt. Die Standardisierung sowie das Öffnen von Schnittstellen **ordnet die Wertschöpfungskette neu**. Das führt zu einer Modularisierung von Bankgeschäften und Finanzprodukten und ruft neue Teilnehmer auf das Spielfeld. Hierbei ist die Grenze zwischen Partner und Konkurrent häufig fließend. Neobanken, Fintechs, Zahlungsplattformen oder Vergleichsportale, alle buhlen um die Daten und den Zugang zum Kunden. **Banking ist daher heute nicht mehr nur eine Domäne der Banken.** Die Verbindung zum Kunden wird individualisiert und erfolgt über viele Kanäle.



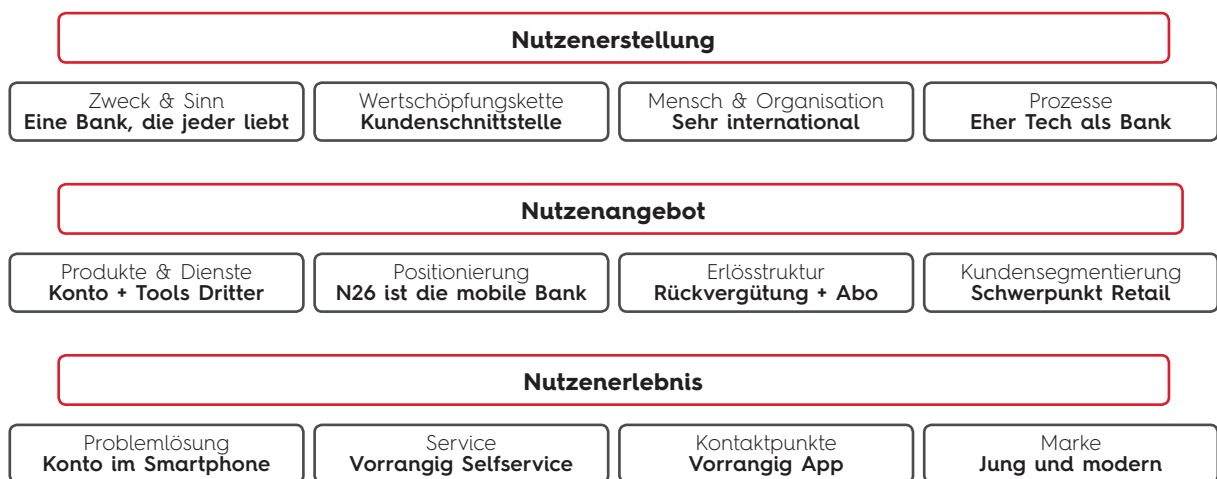
Die Wertschöpfungsketten werden aufgebrochen und neu zusammengesetzt

Zielsetzung: auf dem Weg zum spitzen Geschäftsmodell

Mit der Digitalisierung müssen Banken ihr Geschäftsmodell verändern. US-Institute wie JPMorgan Chase wandeln sich beispielsweise immer mehr zu Technologieunternehmen. Sie verfügen also über eine starke IT und bauen diese als Kernkompetenz aus. In Asien sind Neugründungen im Finanzbereich heute stets technologiegetrieben. So ist die Ant Financial Services, eine Tochtergesellschaft der chinesischen Alibaba Group, mit einem Wert von 150 bis 200 Milliarden USD das weltweit am höchsten bewertete Finanztechnologie-Unternehmen. Dabei erfolgte die Gründung erst im Jahr 2014. Zum Vergleich: Europas wertvollstes Fintech Klarna kommt auf eine Bewertung von gut 6 Milliarden USD.

Im Kleinen lässt sich das auch bei den Neugründungen von Banken in Deutschland beobachten, die sich ebenfalls vorrangig als Technologieunternehmen verstehen. N26 beschreibt seine eigene Zielsetzung so: „Wir wollen die erste weltweit digitale Bank aufbauen.“ Die Solarisbank wiederum sieht sich als „das Tech-Unternehmen mit Banklizenz“.

Ein zeitgemäßes Geschäftsmodell sollte dabei nach dem Nutzen ausgerichtet sein, den die Bank ihren Kunden und Stakeholdern erbringt. Sie wandelt sich damit vom Produkt- zum Lösungsanbieter. Zu beachten ist, dass **nutzenzentrierte Geschäftsmodelle** oft ein spitzes und reduziertes Angebot haben. So ist das Geschäftsmodell von N26 ein mobiles Girokonto, das sich über die Rückvergütung von Kreditkartenzahlungen einerseits und andererseits Rückvergütung von Abo-Gebühren finanziert. Nachfolgend ist das Geschäftsmodell von N26 entlang des Nutzens über die drei Ebenen Erstellung, Angebot und Erlebnis dargestellt.



Geschäftsmodell N26 (eigene Interpretation und Darstellung)

Das klassische Geschäftsmodell einer großen Universalbank ist hingegen viel breiter und meist nach Produkt- und Kundenbereichen strukturiert – weniger ausgehend vom konkreten Nutzen. Durch ein spitzes Geschäftsmodell ist eine eindeutige Positionierung am Markt sowie eine schnelle Skalierung möglich. Dieser Vorteil wird mit dem Risiko erkaufte, dass spitze Geschäftsmodelle auch anfälliger sind, wenn sich Rahmenbedingungen oder Bedarf ändern. Allerdings bietet das Modell der Universalbank hier dauerhaft keinen Ausweg, da es sich in dem neuen Wettbewerbsumfeld mittelfristig nicht mehr rentabel betreiben lässt. Dem muss jede Neuausrichtung eines Geschäftsmodells Rechnung tragen.

Leitlinien: Positionierung ist entscheidend

Ein verändertes Wettbewerbsumfeld sowie verschärfte Marktbedingungen gepaart mit den technischen Möglichkeiten bilden die grundsätzlichen Leitlinien, an denen entlang sich Banken ausrichten und die ihre Strategie bestimmen. Durch **Modularisierung und Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen** entstehen neue Möglichkeiten der Kombination. Das Ergebnis sind vernetzte Ökosysteme innerhalb der Finanzwirtschaft – aus etablierten Banken und neuen Teilnehmern.

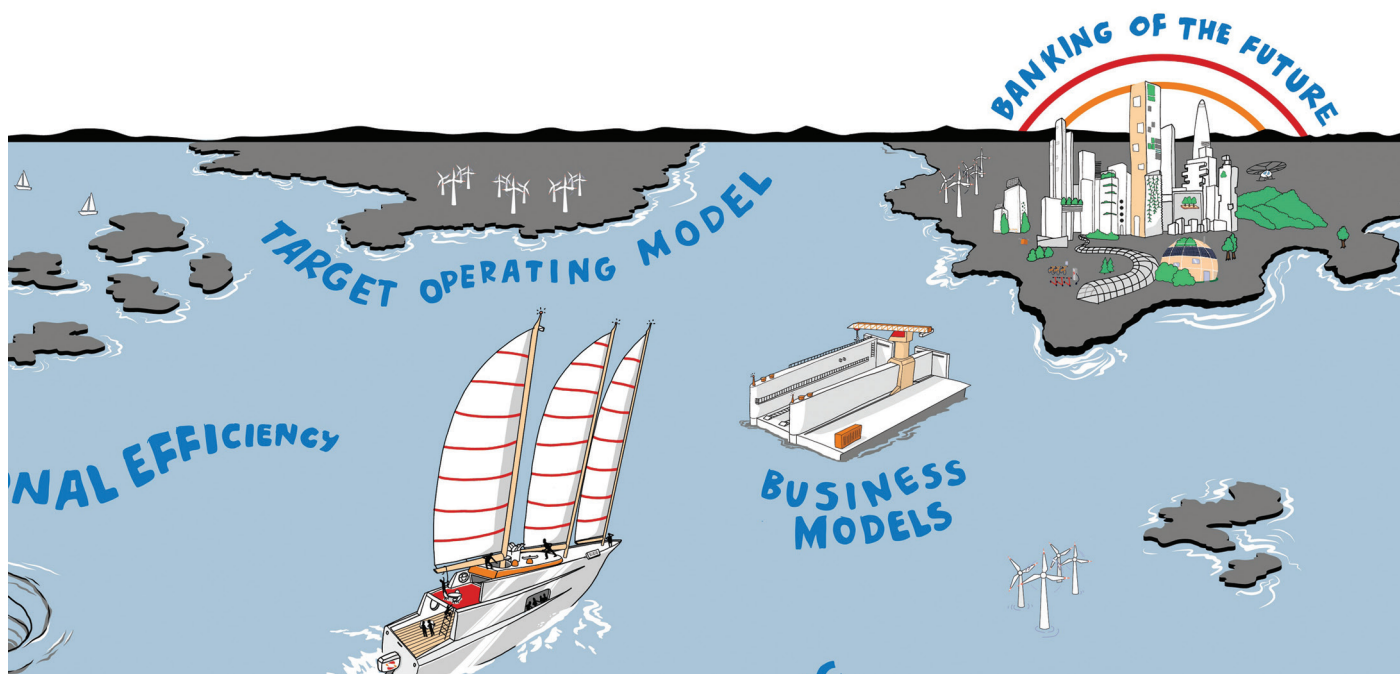
Banken müssen sich daher entscheiden, welche Positionen sie in der Wertschöpfungskette strategisch besetzen wollen und welche nicht. Die Frage, was eine Bank zukünftig nicht mehr anbietet, wird genauso wichtig sein wie die Frage, was sie anbietet. Folglich werden Geschäftsmodelle einerseits punktueller und schlanker. Andererseits müssen sie sowohl vom Kunden als auch vom Markt und vom Ökosystem aus bewertet werden. In der Vergangenheit war der Ansatz einer Bank überwiegend, den Kunden mit der gesamten Wertschöpfungskette zu bedienen. Heute kann es ausreichen und von Vorteil sein, einzelne Prozesse besser zu können als andere. Durch die Digitalisierung kann aus der Kompetenz in einzelnen Prozessschritten ein ganzes Geschäftsmodell entstehen. Diese können dann anderen Banken oder dem gesamten Ökosystem als Service angeboten werden.

Im Ergebnis gibt es zukünftig **fünf strategische Optionen** für eine Bank:

1. Manager der Kundenschnittstelle
2. Lokal-Anbieter
3. Spezial-Anbieter
4. Effizienter Anbieter
5. Integrierter Anbieter

Die Bank, die als Manager die Kundenschnittstelle besetzt, hat damit zukünftig die Macht, den Preis zu bestimmen. Dies beinhaltet, dass sie ebenso die Preise der dahinterliegenden Wertschöpfung, also der möglichen Partner und Lieferanten, dominiert. Auf Basis der Kundenschnittstelle kann sie zudem Cross-Selling betreiben und Abo-Modelle anbieten. Die Kundenschnittstelle kann dabei klassisch, digital oder hybrid gestaltet sein. Auf der anderen Seite wird es die Anbieter geben, die ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Infrastruktur oder eine Technologie sehr effizient anbieten und damit das Ökosystem dominieren (nicht den Kunden).

Zwischen diesen beiden Polen bestehen zwei Nischen: der Lokal-Anbieter, der sein Alleinstellungsmerkmal durch die Nähe zum Kunden definiert, und der Spezial-Anbieter, der etwas Atypisches/Außergewöhnliches anbietet. Der Markt für diese Nischen wird allerdings immer enger. Wealth Management wird es stets in einer lokalen und persönlichen Variante geben, da es vermutlich immer Kunden geben wird, die bereit sind, für einen direkten Kontakt einen höheren Preis zu bezahlen. Auch die Immobilienwirtschaft wird zum gewissen Teil immer lokal verhaftet bleiben, da eine gewisse regionale Expertise erforderlich ist. Ebenso wird Investmentbanking stets global aufgestellten Spezial-Anbietern vorbehalten sein, da das Geschäft von Netzwerken, Projekten und Einzelfällen lebt, die sich nicht standardisieren lassen. Beispiele hierfür sind

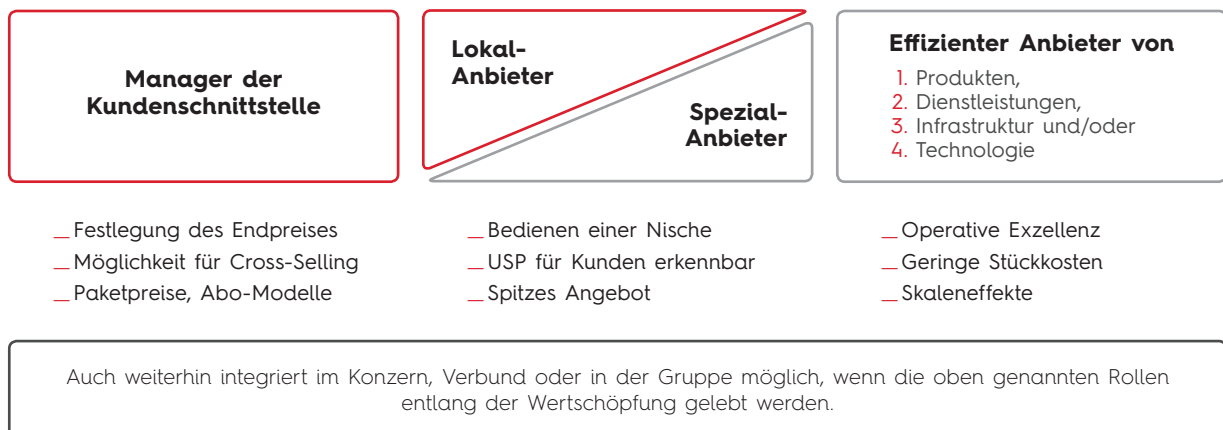


JPMorgan Chase, Goldman Sachs, Citi, Morgan Stanley und Bank of America. Hierbei ist zu beachten, dass Nischen durch den Markt und nicht durch die Bank selbst definiert werden.

Darüber hinaus ist das vollintegrierte Angebot auch weiterhin für eine Gruppe, einen Verbund oder einen Konzern – wie bei den großen Filialbanken – möglich. Wichtig ist hier, dass die Aufteilung zwischen den Polen intern erfolgt und nicht Konkurrenzsituationen schafft. Beispielsweise bei der Kundenschnittstelle: zentrales Internetportal gegen lokale Filiale mit gleichem Pricing. Oder beim Vermeiden von Ineffizienzen: interner Anbieter gegen kostengünstigeren externen Anbieter. Banken müssen sich strategisch entscheiden, welche **Positionen sie im Ökosystem der (Finanz-)Wirtschaft** einnehmen wollen.

Alles andere wie Organisation, Mitarbeiter, Prozesse und IT hat sich danach auszurichten, da sich aus der Positionierung der Unique Selling Point und die Wertschöpfungsketten ableiten.

Hierfür bietet sich ein zweistufiges Verfahren an. Auf der Grundlage der **Bankstrategie** wird in einem ersten Schritt das angestrebte **Geschäftsmodell** erarbeitet. Im zweiten Schritt wird das **Target Operating Model (TOM)** erstellt, das die erforderlichen Veränderungsschritte umfasst. Das TOM bildet die Brücke zwischen der Geschäftsstrategie und der erforderlichen Umsetzung hin zum gewünschten Geschäftsmodell. Es zeigt letztlich auf, wohin sich das Betriebsmodell einer Bank entwickeln soll.

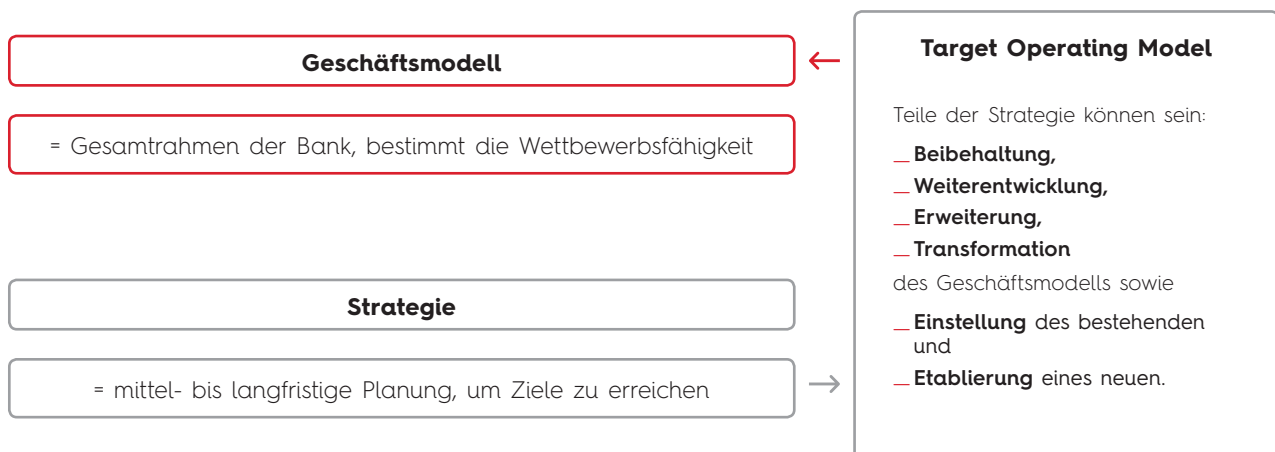


Wo und wie im Banking zukünftig das Geld verdient wird

Neuaufstellung: mit dem Target Operating Model in die Zukunft

Es gibt verschiedenste Möglichkeiten, ein Target Operating Model zu erstellen. Die Fragen, die eine Bank sich für jede dieser Möglichkeiten beantworten muss, lauten stets: Wie ist der Bedarf, wie muss dieser in der Gesamtorganisation und der Gestaltung von Prozessen berücksichtigt werden und wie zählt die jeweilige Möglichkeit auf die Gesamtstrategie des Unternehmens oder genauer gesagt den Kundenwunsch ein? Welche Mitarbeiter benötigt die Bank beispielsweise und wie müssen Abläufe gestaltet sein, damit die Nachfrage eines Kunden bestmöglich bedient werden kann? Welche Gebäude und Standorte – also Locations – werden benötigt, welche Managementsysteme? Welche Partner werden benötigt und wie werden diese bestmöglich in die Prozesse der Bank mit eingebunden? Die Antworten verraten jeweils, an welchen Stellschrauben die Bank drehen muss, was zu verändern ist und was beibehalten werden kann. Dabei lassen sich einige grundsätzliche Gemeinsamkeiten festhalten, die ein zukunftssträchtiges TOM in jedem Falle aufgreifen muss. Ausgehend von den klassischen Dimensionen **Organisation, Mitarbeiter, Prozesse** und **IT** sind das die folgenden:

Organisation: Das hochdynamische Wettbewerbsumfeld verlangt Agilität. Hierarchiestarke, analoge Organisationen sind zu starr und zu langsam und können somit nicht die Forderungen der Kunden nach Lösungen in Echtzeit und Produkten mit kurzer Time-to-Market bedienen. Zentral für die Neuaufstellung sind kurze Abstimmungswege. Mitarbeiter gilt es gut miteinander zu vernetzen und Informationssilos aufzubrechen. Interdisziplinäre Change-Teams unterstützen die Optimierung und Neugestaltung von Prozessen. Die bereichsübergreifende Besetzung der Teams sorgt unter anderem dafür, dass Front- und Backoffice stärker miteinander verzahnt sind, was es der Organisation/der Bank ermöglicht, schneller und flexibler auf Veränderungen zu reagieren – sie im Idealfall selbst in Gang zu setzen. Daneben kümmern sich Run-Teams – also Expertenteams – um weitergehende Aufgabenstellungen und sind vorrangig für spezielle Sachverhalte verantwortlich. Dies kann die Einführung von neuen Produkten oder Services sein, aber auch die Einbindung neuer Kooperationspartner und die Umsetzung von neuen aufsichtsrechtlichen



Zusammenspiel Geschäftsmodell, Strategie und Target Operating Model

Anforderungen. So werden zukünftig viele Tätigkeiten in einer Bank nicht mehr in Form von Linientätigkeiten bestehen, sondern in Projekten organisiert werden.



Mitarbeiter: Mit dem Einsatz intelligenter Algorithmen und der Automatisierung von Abläufen wandeln sich die Anforderungen an die Mitarbeiter im Front- und Backoffice. Der Personalbestand insgesamt wird zurückgehen, neue Aufgabengebiete entstehen und Kompetenzanforderungen verändern sich. Das rein manuelle Ausführen von Tätigkeiten rückt in den Hintergrund. Stattdessen nehmen das Monitoring und die Steuerung von Maschinen zu. Daten auswerten, interpretieren und sinnvoll kombinieren zu können, ist als Fähigkeit zunehmend gefragt. Technisches Know-how sowie auch Selbstmanagement sind somit relevante Qualifikationen von Mitarbeitern. Statt Sach- und Facharbeiter werden zukünftig eher Ingenieure benötigt, die ihr Fachgebiet eigenständig verantworten und die entsprechenden Regeln und Methoden in die Systeme implementieren und fortlaufend anpassen. Die Fachlichkeit tritt teilweise zugunsten von Methodenkompetenzen zurück. Um die notwendige Eigeninitiative zur Weiterentwicklung zu fördern, sind ein Abbau von Hierarchiestufen und ein Wandel zu einer offenen und digitalen Unternehmenskultur notwendig.



Prozesse: Um den veränderten Kundenansprüchen gerecht zu werden, müssen Prozesse komplett vom Anfang bis zum Ende gedacht und verstanden werden. Etablierte Prozesse gilt es entsprechend anzupassen und aufeinander abzustimmen. Um im Wettbewerb weiter bestehen zu können, müssen Banken eine dauerhafte Effizienzsteigerung betreiben und so die Kosten überschaubar halten. Neben weitgehender Standardisierung können auch Automatisierung im Allgemeinen und der Einsatz von Robotic Process Automation im Speziellen dabei helfen, Kostenpotenziale zu heben. Hierbei bewegt sich

jede Organisation aber auch immer in einem Spannungsfeld. Ein hohes Maß an Standardisierung hilft zwar, Komplexität abzubauen – schränkt jedoch die eigentlich für das neue Wettbewerbsumfeld wichtige Flexibilität ein. Modularisierte Strukturen schaffen hier Abhilfe.

IT: Die IT einer Bank muss sich immer schneller an das Marktumfeld anpassen können. Eine flexible IT-Architektur ist daher ebenso gefragt wie eine proaktive IT-Strategie. Die IT wird zum Impulsgeber, treibt selbst die Entwicklung der IT-Landschaft voran und versteht sich als Business-Enabler, ermöglicht also neue Produkte, Services und Prozesse und gestaltet diese mit. Auf dem Weg zu mehr Effizienz und einer höheren Agilität ist die IT eine der treibenden Kräfte. Die IT-Architektur ist dafür modular aufgebaut und sie erlaubt, Drittanwendungen anzubinden und ins eigene System zu integrieren. Sie ermöglicht zudem das Sammeln, Verarbeiten und Analysieren großer Datenmengen, was im datengetriebenen Wettbewerbsumfeld zur essenziellen Fähigkeit wird. Das klassische Kernbankensystem mit Batch-Verarbeitung hat ausgedient. Gefragt sind stattdessen Lösungen, die Echtzeit-Verarbeitung ermöglichen und sich nach den aktuellen Bedürfnissen skalieren lassen.



Handlungsempfehlung: Schritte zu mehr operativer Effizienz

Mitarbeiter sowie Strukturen müssen flexibel und gleichzeitig robust sein. Technologische Innovationen müssen immer schneller erkannt, bewertet und adaptiert werden. Gleichzeitig sichert nur ein effizienter wie auch effektiver Betrieb bei Niedrigzinsen, Regulatorik und Margendruck die Existenz und bildet die Grundlage für das bestehende oder neue Geschäftsmodell. Konkret ergeben sich damit diese Handlungsempfehlungen für die Organisation, die Mitarbeiter, Prozesse und die IT, die allesamt auf eine höhere operative Effizienz und damit die Zukunft des Unternehmens einzahlen:



Organisation

- Agile Strukturen, Kundenorientierung sowie die Geschwindigkeit der Umsetzung von Innovationen unterstützen
- Responsive Strukturen aufbauen
- Eigenverantwortung fördern

Prozesse

- Prozesse am Kunden und am Nutzen ausrichten (Front-to-Back)
- Prozesslandschaft automatisieren und Möglichkeiten von Robotic Process Automation nutzen
- Technologie als Verbindungs- und Steuerungssystem einsetzen



Mitarbeiter

- Digitales Mindset fördern
- Personalkader im Durchschnitt verjüngen und Diversität fördern
- Hierarchien ab- und eine Unternehmenskultur der Eigenverantwortung aufbauen

IT

- Offene IT-Architektur aufbauen
- Einbindung von Drittanbietern (Partner, Fintechs) über standardisierte API
- Flexible Lastenteilung durch modulare Systeme ermöglichen
- Proaktive Strategie für Entwicklung und Vorgehen des Fachbereichs



Die Digitalisierung wird in der Finanzwirtschaft viele Gewinner hervorbringen, aber mindestens auch genauso viele Verlierer. Sicherheit, in der Zukunft noch gebraucht zu werden, erwächst aus der Fähigkeit, sich verändern zu können. Das gilt bereits heute, aber viel extremer noch morgen.

Sopra Steria bündelt unter der Marke **Sopra Steria Next** hochprofessionelles End-to-End Management Consulting in der digitalen Ära. Das beinhaltet neben der Beratung zu Digitalstrategien und neuen Geschäftsmodellen auch agile Methoden und digitales Prozessmanagement. 3.400 Berater in Europa konzipieren und steuern den technologischen und organisatorischen Wandel unserer Kunden im Kontext der digitalen Transformation. Unsere Beratung folgt einem pragmatischen Ansatz, inspiriert von der jeweiligen Kultur des Kunden und den marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dadurch und weil Sopra Steria Next in der Lage ist, alle Geschäftsbereiche der Gruppe zu vereinen, zeichnen sich unsere Handlungsempfehlungen durch einen großen Mehrwert aus.



Die in diesem Dokument dargestellten Informationen und Bilder sind urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Rechte bleiben vorbehalten. Jegliche Weitergabe der Texte oder Bilder an Dritte ist – ungeachtet der zum Einsatz kommenden Vorgehensweise – ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Sopra Steria unzulässig und rechtswidrig. Alle im Text genannten Produktnamen sind eingetragene Warenzeichen beziehungsweise Warenzeichen ihrer Hersteller. Änderungen, Irrtümer und Druckfehler vorbehalten.



Robert Boelke
Digital Strategies and Operating
Models, Next Banking
M +49 151 40625549
robert.boelke@soprasterianext.com



Hauke Thielert
Consultant
Next Banking
M +49 151 40625277
hauke.thielert@soprasterianext.com