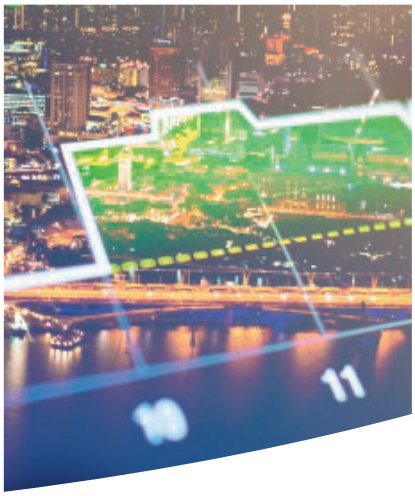
BRANCHEN KOMPASS

BANKING
2017



EXPERTEN-THINK-TANK
ENTSCHEIDERBEFRAGUNG

Digital, effizient, compliant: Banken bauen an ihrer Zukunft

F.A.Z.-INSTITUT

sopra steria CONSULTING

3
VORWORT

4
EXECUTIVE SUMMARY
Banken bauen an ihrer Zukunft

6
METHODIK

22
IT
Entwicklungsgeschwindigkeit aufnehmen

26
INNOVATIONEN
Neue Entwicklungen zeichnen sich ab

30
GLOSSAR

Der Branchenkompass Banking mit neuer Basis

Vor 15 Jahren ist der erste Branchenkompass Banking – damals noch Branchenkompass Kreditinstitute – erschienen. Basis aller bisherigen Publikationen war eine computergestützte Telefonbefragung von Entscheidern der Branche. In dem Ihnen nun vorliegenden Branchenkompass 2017 ist es anders: Sopra Steria Consulting und F.A.Z.-Institut haben erstmals Bankenführungskräfte in einem Think Tank zusammengebracht und mit ihnen über die Themen diskutiert, die die Branche bewegen. Diese Inhalte wurden dann in einem zweiten Schritt in einer Onlinebefragung unter Führungskräften der Finanzwirtschaft quantifiziert. Die zentralen Ergebnisse aus beidem finden Sie nun in der aktuellen Ausgabe des Branchenkompasses Banking 2017.

7
HERAUS-FORDERUNGEN
Handeln in schwierigem Umfeld

13
ANPASSUNGS-STRATEGIEN
Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

16
DIGITALISIERUNG
Aktiv die digitale Zukunft gestalten

31
AKTUELLE STUDIEN

31
IMPRESSUM

Vorwort

Die deutsche Finanzbranche ist in einer schwierigen Lage. Traditionelle Geschäftsmodelle wie die Fristentransformation stehen zunehmend unter Druck, Besserung ist nicht in Sicht. Zudem verschlingen regulatorische Themen nicht unerhebliche Ressourcen, personell und finanziell. Branchenfremde Wettbewerber, wie Paypal oder Smava, versuchen sich ein immer größeres Stück vom Kuchen der Bankdienstleistungen abzuschneiden. Sie werben mit Kampagnen wie „Freunden einfach Geld senden" oder versprechen den „günstigsten Onlinekredit".

In dieser Situation nimmt die Digitalisierung deutlich Fahrt auf. Banken haben in kurzer Zeit reagiert und machen den Kunden viele neue digitale Angebote. Im Backoffice wird die Automatisierung der Prozesse vorangetrieben, und intelligente Anwendungen warten mit neuen, smarten Möglichkeiten auf. Immer häufiger gilt: „Banking is Technology".

Die von uns befragten Bankentscheider vertreten aber zugleich die eher traditionelle Sicht nach dem Motto „Banking is People". Digitalisierung gewinnt an Bedeutung, aber gute persönliche Beratung bleibt aus Sicht der Befragten eine wichtige Kompetenz der Branche. Multi-Channel-Banking und hybride Beratungsformen verbinden neue und alte Welten und lassen persönliche und digitale Kanäle verschmelzen.

Nicht zuletzt mit Blick auf die Mitarbeiter wird der menschliche Faktor auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen. Denn das Vorhaben, Banking zu wandeln, kann aus Sicht der Entscheider nur dann gelingen, wenn Kultur und Kompetenzen der Mitarbeiter die Entwicklung tragen und vorantreiben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Sopra Steria Consulting
F.A.Z.-Institut

Banken bauen an ihrer Zukunft

Die Bankenlandschaft befindet sich im Umbruch. Im Veränderungsprozess übernimmt die Digitalisierung eine wichtige Funktion. Durch innovative Angebote werden neue Ertragsmöglichkeiten erschlossen. Mit Blick auf die Kostenseite bieten virtuelle Vertriebs- und Betreuungsformen sowie durchgängig automatisierte Prozesse großes Effizienzpotenzial.

1 » Digitalisierung nimmt Fahrt auf

Die Banken befinden sich in einem schwierigen Umfeld, in dem sie ihre Marktanteile und Erträge ausbauen müssen. Die Mehrheit sieht dementsprechend großen Veränderungsbedarf am bestehenden Geschäftsmodell (69 Prozent). Dabei möchte man sich vom Wettbewerb vor allem durch innovative Prozesse und Produkte, Multi-Channel-Banking und Kosteneffizienz strategisch abgrenzen.

Die deutsche Konjunktur bleibt auf Wachstumskurs. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs 2016 um 1,9 Prozent, und die Prognosen für 2017 sind positiv. Trotzdem kann die Bankenbranche nicht aufatmen, denn andere Rahmenbedingungen bleiben kritisch. Durch die andauernde Niedrigzinspolitik der EZB (Europäische Zentralbank) schrumpfen die Erträge aus dem Zinsgeschäft. Zugleich stellen die neuen Anforderungen der Regulatorik eine große Herausforderung dar. Schon heute empfindet eine breite Mehrheit von 71 Prozent der Befragten die regulatorische Belastung als eine zu große Hypothek für die Zukunft.

Neben Niedrigzinsen und Regulierung sind zudem die Anforderungen der Digitalisierung eine bedeutende Zukunftsaufgabe. Digitale Transformation geht mit neuen Risiken einher. Datenschutz und Datensicherheit sind wichtige Schlagwörter. Gut 60 Prozent der Befragten geben an, dass die hohen Sicherheitsstandards, die als Anforderungen an Banken gestellt werden, zunehmend schwerer zu gewährleisten seien. Hinzu kommt, dass sich Banken vor allem im Zahlungsverkehr mit branchenfremden Wettbewerbern konfrontiert sehen. Aktuell beunruhigt sie auch die Konkurrenz durch Neobanken, die ohne eigenes Filialnetz ihr Geschäft ausschließlich mobil ihr Geschäft abwickeln.

Neben diesen Risiken bietet die Digitalisierung den Kreditinstituten aber zugleich erhebliche Chancen, die Kosten zu verringern und neue Ertragsquellen zu erschließen. Dementsprechend beschäftigt sich die Branche intensiv mit dem Thema: 82 Prozent der Befragten bestätigen, dass ihr Institut über eine Digitalisierungsstrategie verfügt.

2 » Neue Geschäftschancen durch Kooperationen

Die klassischen Banken greifen bei digitalen Innovationen zunehmend auch auf die Unterstützung und Zusammenarbeit mit Fintechs und anderen Start-ups zurück.

Die Mehrheit der Institute der befragten Entscheider (61 Prozent) arbeitet bereits mit Fintechs zusammen. Ebenso viele planen derzeit Kooperationen, Gründungen oder Käufe von Fintechs. Der Austausch zwischen Bankenkultur und Start-up-Mentalität entwickelt zusätzliche Kreativität, denn die Befragten mit Fintech-Erfahrungen sind deutlich optimistischer hinsichtlich der weiteren Innovationsfähigkeit der Branche.

Viele Banken erhoffen sich zusätzliche Erträge, indem sie auf Internetplattformen die Wertschöpfungskette ergänzend mit branchenfremden Produkten oder Services ausbauen. Diese Entwicklung eigener Internetplattformen ist aus Sicht der Befragten attraktiver als die Platzierung eigener klassischer Angebote auf fremden Webseiten. Auf diesem Weg geht der direkte Kundenkontakt den Banken verloren, und auch die Margen sind geringer. Dem Angebot auf Vergleichsportalen wird daher mit 22 Prozent eher selten ein hohes Geschäftspotenzial zugesprochen.

3 » Multi-Channel-Banking im Fokus

Die Bankentscheider ringen darum, die Nähe zum Kunden zu bewahren und wichtigster Partner im Beratungsprozess zu bleiben. Veränderte Kundenwünsche an räumliche und zeitliche Flexibilität sowie Komfort und Erlebniswert stehen im Vordergrund.

Bei der Mehrheit der Befragten ist die weitere Verbesserung der Beratungsqualität eine zentrale Aufgabe. Sie bieten deshalb neue, innovative Tools an. Banking-Apps oder Videoberatung sind bereits bei vielen Bankinstituten implementiert oder zumindest in der Planung. Zudem sind bei vielen die Integration von Fintech-Lösungen und Robo-Advisory vorgesehen.

Für die Zukunft erwarten die Befragten mehrheitlich, dass die persönliche Beratung bei Finanzprodukten weiterhin eine wichtige Rolle spielen wird. Da sich die Zahl der Kommunikations- und Vertriebskanäle sprunghaft entwickelt, wird Multi-Channel-Banking zu einer der wichtigsten Managementstrategien der Befragten. Die Verknüpfung aller Kanäle zu durchgängigen Prozessen und ein exzellentes IT-gestütztes Kundenmanagement sind zukunftsweisende Erfolgsfaktoren.

4 » IT-Kosten senken – Spielraum für Innovationen gewinnen

Durch effiziente IT-Prozesse kann nicht nur die Kosteneffizienz gesteigert werden, zugleich gewinnen die Organisationen dadurch Freiraum für die Entwicklung neuer Produkte und die Veränderung von Prozessen. Deshalb sehen 58 Prozent der Befragten, dass die IT-Optimierung in ihren Instituten eine bedeutende Herausforderung ist.

Wichtigstes Kostensenkungsthema ist die weitere Automatisierung von IT-Prozessen, denn aktuell ist die Mehrheit der Entscheider mit dem Automatisierungsgrad des eigenen Instituts nicht zufrieden. Für die Effizienzsteigerung ist die Durchgängigkeit der digitalisierten Prozesse ein weiterer wichtiger Hebel. Längerfristige Kostenvorteile versucht man zudem vor allem durch Cloud-basierte Lösungen sowie die Ablösung alter Kernbanksysteme zu erreichen.

Die internen IT-Kapazitäten sind knapp, und 59 Prozent der Befragten monieren, dass sie für Produktneuerungen oder Prozessveränderungen nicht immer ausreichende Unterstützung erhielten. Agile, flexible Entwicklungsmethoden werden von den Befragten als ein weiterer wichtiger Faktor angeführt, um Kosten zu senken und Tempo für schnelle Veränderungen aufzunehmen. Diese Entwicklungen sind für eine recht breite Mehrheit (64 Prozent) essenziell für den zukünftigen Erfolg der Banken im Markt.

> *„Wenn wir über innovative Themen reden, dann müssen wir als Bank in Vorleistung gehen und uns ganz anders aufstellen."*
> *Think Tank „Digitalisierung"*

5 » Optimismus überwiegt

Ein großer Teil der befragten Entscheider aus Banken mit Bilanzsummen ab 500 Millionen Euro stellt sich auf eine starke Veränderung der Bankenwelt ein. Dabei sind die Erwartungen eher positiv als negativ.

Die Mehrheit der Entscheider verbindet zusätzliche Chancen mit der digitalen Transformation des Bankwesens und dem Einsatz von Zukunftstechnologien. So vermuten sie in der gezielten Nutzung von Big Data für kundenindividuelle Angebote direkt am Point of Sale zusätzliche Geschäftspotenziale. Mit KI (Künstliche Intelligenz) und RPA (robotergesteuerte Prozessautomatisierung) verknüpft die Branche ebenfalls meist positive Perspektiven, vor allem im Backoffice werden deutliche Einsparpotenziale vermutet.

Mit digitaler Transformation gehen aus Sicht der großen Mehrheit der Befragten zwangsläufig neue Arbeitsweisen und eine andere Kultur der Banken einher. Erfreulicherweise überwiegt der Anteil der Optimisten, die für die Zukunft eine Steigerung der Innovationsfähigkeit der Branche erwarten, deutlich gegenüber den Zweiflern.

Methodik

Onlinebefragung

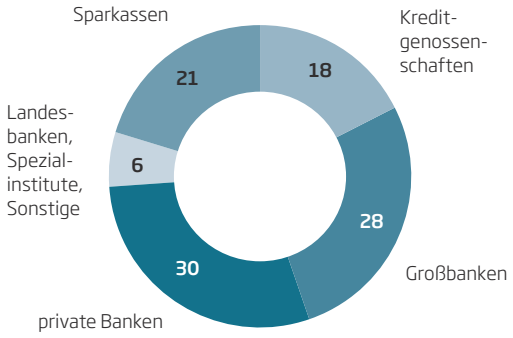
Zentrale Fragen aus den Think Tanks wurden durch eine Onlinebefragung von 103 Führungskräften aus Banken und Kreditinstituten im Nachgang quantifiziert. Darunter waren 35 Beschäftigte der obersten Managementebene (Geschäftsleitung, Vorstand), 48 Bereichs- oder Abteilungsleiter, 7 Filialleiter sowie 13 Führungskräfte aus dem Senior- oder Middle-Management. Alle befragten Entscheider stammen aus Banken mit Bilanzsummen über 500 Millionen Euro. 30 der befragten Bankführungskräfte sind in Privatbanken und 28 in Großbanken tätig. Jeweils rund ein Fünftel sind Mitarbeiter von Sparkassen (21) und genossenschaftlichen Kreditinstituten (18), 6 Teilnehmer kommen aus Landesbanken, Spezial- oder anderen Instituten. Zusätzlich wurden die befragten Teilnehmer nach dem Hauptgeschäftsfeld der Banken unterteilt. 30 arbeiten für Banken mit Schwerpunkt im Retailgeschäft, 32 sind auf Private Banking spezialisiert und 20 auf Firmenkundengeschäft. 16 Befragte ordnen ihr Institut schwerpunktmäßig bei Immobiliengeschäft oder Investmentbanking ein, 5 unter „Sonstiges". Zeitvergleiche mit früheren Branchenkompass-Studien zu Banking sind aufgrund des Methodenwechsels von Computer Aided Telephone Interviews (CATI) zu Onlineinterviews nicht möglich. Auffallend große Unterschiede oder Ähnlichkeiten sind mitunter erwähnt, auf einen Zeitvergleich haben wir aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen verzichtet.

Think Tanks

In drei Think Tanks haben sich im Frühjahr 2017 Entscheider verschiedener Bankbereiche zu aktuellen Themen ausgetauscht. Dabei standen Regulatorik, Operations Management und Digitalisierung im Fokus der Diskussionen. Eine offene Atmosphäre prägte den Meinungsaustausch der Experten aus unterschiedlichen Häusern (Spezialinstitute, Großbanken, Privatbanken, Sparkassen, Landesbanken, Zentralinstitute). Die thematischen Akzente wurden dabei von den Teilnehmern gesetzt. Abschließend wurden von den Diskutanten zentrale Aussagen formuliert. Im vorliegenden Banchenkompass Banking 2017 wird an mehreren Stellen aus den Think Tanks berichtet, die Beiträge spiegeln somit die Meinung der Diskutanten wider.

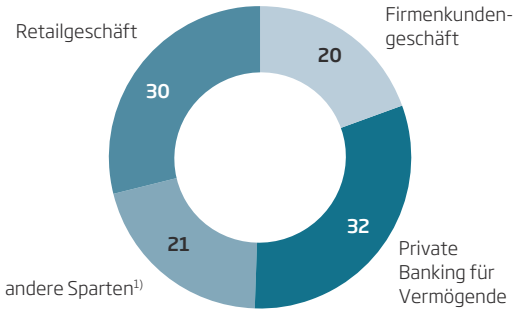
Kategorien der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



Hauptsparten der Kreditinstitute

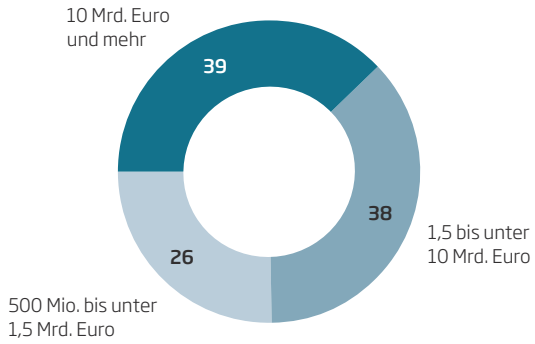
Zahl der befragten Führungskräfte



1) Investmentbanking, Immobilienfinanzierung, Sonstiges.

Bilanzsummen der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

Glossar

» Access to Account (XS2A)
Drittparteien sollen im Rahmen der neuen Zahlungsdienste-Richtlinie PSD 2 nach Authorisierung durch den Kunden über Schnittstellen Zugang zu Grundfunktionen der Kundenkonten erhalten.

» AnaCredit
EZB-Projekt zur Erfassung detaillierter Kreditdaten zum Aufbau einer granularen, harmonisierten Datenbasis.

» Blockchain
Manipulationssichere, verteilte Datenbank, in der die Integrität der Informationen durch Speicherung der Prüfsumme des vorangegangenen Datensatzes im jeweils nachfolgenden gesichert ist.

» Capital Requirements Directive (CRD, deutsch: Eigenkapitalrichtlinie)
EU-Richtlinie zur Umsetzung der erhöhten Eigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute nach Basel III.

» Chatbots
Automatisierte, selbstlernende, textbasierte Dialogsysteme. Spracherkennung und Sprachsynthese bieten neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge oder einen Mix aus beidem an.

» Cloud-Computing
Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» EU-Geldwäscherichtlinie
Die vierte Geldwäscherichtlinie verschärft das Vorgehen gegen Geldwäsche und Terrorismus mit umfassenden Risikoanalysen, zusätzlichen Anforderungen an die Verpflichteten sowie Verschärfungen im Sanktionsregime.

» Fintech
Zusammensetzung der Wörter Finanzdienstleistungen und Technologien. Fintech-Unternehmen entwickeln neuartige Lösungen im Finanzdienstleistungsbereich.

» Infrastructure as a Service (IaaS)
Bereitstellung virtualisierter IT-Infrastruktur über eine private oder öffentliche Cloud.

» Künstliche Intelligenz (KI)
Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, eine menschenähnliche Intelligenz nachzubilden.

» MiFID (Markets in Financial Instruments Directive, deutsch: Finanzmarktrichtlinie)
Richtlinie der EU zur Harmonisierung der Finanzmärkte im europäischen Binnenmarkt. Ziele sind verbesserter Anlegerschutz und mehr Wettbewerb.

» Near Field Communication (NFC)
Internationaler Übertragungsstandard zum kontaktlosen Austausch von Daten per elektromagnetischer Induktion über kurze Strecken von wenigen Zentimetern.

» Payment Services Directive (PSD, deutsch: Zahlungsdiensterichtlinie)
Richtlinie der Europäischen Kommission zur Regulierung von Zahlungsdiensten und Zahlungsdienstleistern. Ziel ist die Erhöhung des europaweiten Wettbewerbs und die Harmonisierung des Verbraucherschutzes.

» Robo-Advisory
Zusammensetzung aus den Wörtern Robot (Roboter) und Advisor (Berater). Digitalisiert und automatisiert Dienstleistungen eines traditionellen Finanzberaters.

» Robotic Process Automation (deutsch: robotergesteuerte Prozessautomatisierung, RPA)
RPA ist eine innovative Technologie, mit der sich strukturierte Geschäftsprozesse automatisieren lassen. RPA arbeitet quasi wie ein Mitarbeiter und greift dazu auf das User-Interface der bestehenden Applikationen zu und führt so strukturierte Prozesse automatisch aus.

» Single Resolution Mechanism Regulation (SRMR)
Ausgestaltung der Abwicklungsregeln für die geordnete Abwicklung oder Sanierung von notleidenden europäischen Banken. Setzt auf der EU-Richtlinie zur Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten (BRRD) auf und ergänzt den einheitlichen Aufsichtsmechanismus.

» Software as a Service (SaaS)
Bereitstellung von Standardsoftware über eine private oder öffentliche Cloud.

Aktuelle Studien

Managementkompass
Cyber Security

Mit der Digitalisierung steigt die unternehmerische Verletzlichkeit. Datendiebstahl, Spionage, Sabotage und Erpressung bedrohen alle Branchen, öffentliche Einrichtungen und Kritische Infrastrukturen. Welche technischen, organisatorischen und mitarbeiterbezogenen Herausforderungen die aktuellen Spielarten des Cybercrimes für Unternehmen mit sich bringen, beleuchtet dieser Managementkompass ebenso wie rechtliche Implikationen und wirksame Maßnahmen zur Prävention, Erkennung und Reaktion.

Studie
Datengetriebene Agilität

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg haben das Phänomen der datengetriebenen Agilität in Unternehmen untersucht und zeigen, dass sich diese Arbeitsweise digital exzellenter Unternehmen auch für Organisationen mit gewachsenen Strukturen und IT-Systemen eignet.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juni 2017

Sopra Steria GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH
– Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig

Titelfoto: © TERADAT SANTIVIVUT/ iStock/Getty Images

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortliche Redakteurin: Jacqueline Preußer
Autorin: Marion Heck
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Onlinebefragung: Research Now GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO_2-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-49-3

klimaneutral
natureOffice.com | DE-644-419329
gedruckt

ANSPRECHPARTNER

Sopra Steria GmbH
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 2 27 03-5219
E-Mail: info.de@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut
für Management-, Markt- und
Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußer
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-49-3
9 783945 999493 >