

BRANCHEN KOMPASS



BANKING
2018



ENTSCHEIDERBEFRAGUNG
EXPERTENINTERVIEWS

Prozesse, Plattformen, Strategien:
digitale Transformation verändert die Bankenwelt

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria
CONSULTING

4

EXECUTIVE SUMMARY

Strategiewechsel

6

METHODIK

7

HERAUSFORDERUNGEN

Vertrauen der Kunden
erhalten

20

DIGITALISIERUNG

Chefsache
Digitalisierung

26

**OLIVER SCHEIL
IM INTERVIEW**

Technologie als
wichtiges Werkzeug –
aber nicht als
Selbstzweck

29

INNOVATION

Viele neue
Entwicklungen

Der Branchenkompass Banking mit zusätzlicher Perspektive

Der hier vorliegende Branchenkompass Banking 2018 basiert auf einer Online-Befragung von 109 Führungskräften aus der Finanzwirtschaft. Eine inhaltliche Vertiefung bieten persönliche Interviews mit Spitzenvertretern aus der Branche, die Sopra Steria Consulting und das F.A.Z.-Institut gemeinsam geführt haben.

11

**FRANZ-THEO
BROCKHOFF
IM INTERVIEW**Digitale Plattformen
sind die Zukunft

14

STRATEGIEN
Geschäftsstrategien
verändern sich

17

**WOLFGANG STROBEL
IM INTERVIEW**Flexible, modulare
IT-Strukturen sichern
die Zukunftsfähigkeit

32

**STEFAN LAMPRECHT
IM INTERVIEW**Plattform-Business erfor-
dert ein Umdenken in den
Erlösstrukturen

34

GLOSSAR

35

**AKTUELLE
STUDIEN****IMPRESSUM**

Vorwort

Banken haben es derzeit nicht leicht. Die Niedrigzinsphase dauert an, gleichzeitig werden dem Geschäft durch immer stärkere Regulierungen Grenzen gesetzt. Und nicht zuletzt fordert die Digitalisierung tiefgreifende Veränderungen: Sie ebnet den Weg für neue Geschäftsmodelle, aber auch für Konkurrenten. Das zwingt die Banken, sich zu modernisieren. Klassische Maßnahmen wie Filialschließungen und Kostenprogramme reichen nicht aus. Besonders im Kundengeschäft wird der Druck spürbar. Hier sind die Banken direkt mit dem neuen Kundenverhalten konfrontiert: Verbraucher informieren sich heute mit wenigen Mausklicks oder Touch-Gesten umfassend über Produkte, Preise und Anbieter.

Im Retail Banking sind die Auswirkungen dramatisch: Immer weniger Kunden suchen eine Filiale auf. Sie nutzen Online-Banking oder Mobile Apps. Gleichzeitig drängen neue Unternehmen, agile Fintechs und große Tech-Konzerne, in den Markt. Das erzeugt Kostendruck und zwingt Kreditinstitute, ihre Kommunikation, ihre internen Abläufe und ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und zu modifizieren.

Auch im Corporate Banking hinterlässt die Digitalisierung Spuren: Fintechs ermöglichen es Unternehmen, ihre komplette Supply Chain zu optimieren. Crowd-investing-Plattformen erlauben, dass sich Start-ups, Gründer, aber auch etablierte Unternehmen ohne großen bürokratischen Aufwand Projektfinanzierungen suchen können. Auch im Kreditgeschäft etablieren sich Fintechs als Teil der Bankenbranche.

Wenn Banken nicht zu reinen Backoffice-Anbietern werden wollen, müssen sie jetzt handeln. Geschäftsmodelle müssen hinterfragt und angepasst werden. Das Betriebsmodell und die Bankenplattform müssen sicherstellen, dass alle Innovationen in Prozesse und bestehende IT-Architekturen integriert werden. Und ganz entscheidend: Das gesamte Unternehmen muss die digitale Transformation akzeptieren und umsetzen. Wo stehen deutsche Banken in diesem Prozess? Wie gehen sie mit dieser Herausforderung um? Die Ergebnisse der Online-Befragung und die vertiefenden Interviews geben hier Aufschluss.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

*Sopra Steria Consulting
F.A.Z.-Institut*

Strategiewechsel

Die Finanzbranche muss sich den Herausforderungen der Digitalisierung stellen. Neue Technologien, digitale, oft branchenfremde Wettbewerber und steigende Kundenerwartungen erfordern einen radikalen Umbau der Prozessstrukturen und der Geschäftsstrategie. Dabei gilt es, die Mitarbeiter mit den notwendigen Skillsets auszustatten.

1 » Geschäftsmodell auf dem Prüfstand

Die digitale Transformation rückt die intelligente Verknüpfung von Geschäftsprozessen und Unternehmenseinheiten in den Fokus der Kreditinstitute – Silostrukturen werden aufgelöst. Für die nächsten drei Jahre sehen 78 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte in Banken deshalb auch einen sehr großen oder großen Veränderungsbedarf in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell. Eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie – die Basis für solche Veränderungen – ist bislang nur bei wenigen Finanzinstituten zu finden.

Die Digitalisierung beeinflusst das gesamte Geschäft der Banken: Frontoffice und Backoffice sind betroffen. Alle Produkte und alle Kundensegmente verändern sich. Weniger als ein Drittel der Kreditinstitute verfügt derzeit über eine umfassende Digitalisierungsstrategie, die die Ziele und Vorgehensweisen der digitalen Transformation festlegt. Die Hälfte der Befragten erklärt, dass sich ihr Institut an Teilstrategien orientiert – vollständig formulierte Konzepte fehlen dort.

Im Banking bedeutet Digitalisierung, dass Geschäfts- und IT-Prozesse mit Hilfe relevanter Daten, passender IT-Systeme sowie über alle Kommunikationskanäle hinweg unterstützt und automatisiert werden. Ohne klare strategische Vorgaben wird das Ergebnis der digitalen Transformation zum Flickwerk. Eine ganzheitliche Perspektive ist jedoch gefragt. Um die Grundlage für ein verändertes Geschäftsmodell zu schaffen, wird eine Digitalisierungsstrategie in den nächsten Jahren unabdingbar sein.

2 » IT-Sicherheit rückt in den Fokus

Datensicherheit und Datenschutz gewinnen zunehmend an Bedeutung für Banken. Aktuell werden sie als größte Herausforderung beurteilt. Bislang haben Finanzinstitute beim Kundenver-

trauen einen deutlichen Vorsprung gegenüber anderen Branchen – diesen gilt es zu wahren.

Der Umgang mit sensiblen Kundendaten gehört für Banken schon immer zum Alltag. Die Kunden vertrauen darauf, dass ihre persönlichen Daten sicher verwahrt und vor fremden Zugriffen geschützt sind. Im Bankenalltag nimmt die Menge an digitalen Geschäftsprozessen rasant zu und Prozessketten öffnen sich auch nach außen. Damit wächst die Zahl potenzieller Einfallstore in die Systeme und es steigt die Gefahr, dass sich Unbefugte Zugang zu Bankensystemen verschaffen.

Mittlerweile halten es 67 Prozent der befragten Bankentscheider für schwierig, die Sicherheitsstandards zu gewährleisten. Ein Viertel der Befragten ist bereits heute der Meinung, dass die IT-Systeme des eigenen Instituts nicht sicher sind. Hier herrscht derzeit großer Handlungsbedarf, der auch von den Banken so wahrgenommen wird.

“Durch die Digitalisierung und mit Hilfe Dritter können Banken heute Teile der Wertschöpfungskette vereinfachen und günstiger bedienen.“
Wolfgang Strobel

3 » Wachsende Konkurrenz

Die Digitalisierung ermöglicht Newcomern, altbewährte Geschäftsmodelle im Banking in Frage zu stellen und sich mit neuen Technologien eine immer größer werdende Marktmacht zu sichern. Fintechs und andere Start-ups sprechen Kunden gezielt über digitale Kanäle an: Sie gehen datenbasiert sehr genau auf die aktuellen Kundenbedürfnisse ein. Ihre effizienten Systeme mit lukrativen, personalisierten Kundenangeboten verschaffen ihnen einen Vorsprung, der sich schnell zu

einer echten Bedrohung für viele bisher erfolgreiche Institute und Geschäftsmodelle entwickeln kann.

Am stärksten empfinden die befragten Finanzentscheider den Konkurrenzdruck durch Zahlungsanbieter im Internet und durch sogenannte Neobanken. Die große Beliebtheit des E-Commerce fördert alternative Payment-Lösungen, die einfach und sicher den Bezahlvorgang in den Online-Einkauf integrieren. Paypal ist hier Marktführer. Die neuen Zahlungsanbieter liefern dabei oft nur das Frontend, die Hintergrundprozesse wickeln klassische Banken ab. Damit geht diesen allerdings der direkte Draht zum Kunden verloren. Neobanken – auch Smartphonebanken genannt – konkurrieren mit den klassischen Banken um die Hausbankverbindung. Sie bieten die gleichen Produkte wie Kontoführung, Kreditkarte und Geldautomatenabhebung, setzen aber deutlich stärker auf das mobile Internet. Damit sprechen sie gezielt jüngere Menschen an, denen außerdem innovative Zusatzangebote gemacht werden. N26 und Fidor haben sich hier am deutschen Markt etabliert.

4 » Banking-Plattformen sind die Zukunft

Plattformen sind das zentrale Geschäftsmodell der digitalen Ökonomie und gewinnen auch im Banking zunehmend an Bedeutung. Tatsächlich zeigen Beispiele aus anderen Branchen wie der Automobilindustrie oder dem E-Commerce, dass derartige Ökosysteme große Geschäftschancen bieten. Plattformen haben eine geringe eigene Wertschöpfungstiefe, bieten dafür aber massenhafte Produkt- und Vertriebspartnerschaften.

Lending- und Anlageplattformen werden nur von einem geringen Anteil der Befragten als Bedrohung für das Geschäft der Kreditinstitute wahrgenommen. Dennoch erwartet mehr als die Hälfte der Befragten, dass Plattformen große Marktanteile gewinnen werden und dass es nur wenige große Plattformen geben wird, die den Markt bestimmen. Darüber hinaus ermöglichen sie den Banken, vielfältige Leistungen einer großen Zahl von Kunden einfach zugänglich zu machen. Nur 7 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrer Bank keine Plattformstrategie existiert. Eine eindeutige Marschrichtung ist allerdings nicht auszumachen. Die Anteile derer, die eher den Ausbau einer eigenen Plattform anstreben, und derer, die eher auf die Integration in Plattformen anderer Anbieter setzen, liegen nicht weit auseinander.

5 » Kunden im Fokus

Die digitale Umwelt beeinflusst das Verhalten und die Erwartungen der Kunden. Veränderte Kommunikationsstrukturen, einfache digitale Handhabung und passgenaue Angebote sind nur einige Beispiele. Der Kunde und das aktive Management von Kundenbeziehungen gewinnen damit auch in der Bankenbranche zunehmend an Bedeutung. „Digital Natives“ fordern neue Wege des Beziehungsmanagements und erwarten andere Produkte sowie Services bis hin zu komplett neuen digitalen Geschäftsmodellen.

Die zunehmende Relevanz der Kundenorientierung wird auch von den Kreditinstituten wahrgenommen. Für sieben von zehn befragten Bankentscheidern ist die Verbesserung der Servicequalität eine der wichtigsten Strategien für das eigene Institut. Dem weiteren Ausbau der Beratungsqualität wird eine ebenso große Bedeutung eingeräumt. Digitale Angebote für Kunden werden erweitert. Dabei stehen die bankeigene Website und eigene Multi-Banking-Apps im Vordergrund. Unter den Befragten setzen mehr als acht von zehn Banken derzeit auch auf den Ausbau eigener Plattformen, die ihren Kunden auch bankfremde Produkte und Dienstleistungen anbieten. Vor allem Sparkassen vertrauen auf den Ausbau eigener Plattformen.

6 » Mitarbeiter einbeziehen

Wie bei allen anderen Transformationsprozessen ist es auch bei der digitalen Transformation entscheidend, dass die Mitarbeiter die Veränderungen annehmen. Die an einzelnen Digitalisierungsprozessen beteiligten Mitarbeiter erkennen, dass für den betrieblichen Ablauf weniger Mitarbeiter benötigt werden. Das wird zum Problem, wenn Mitarbeiter dadurch ihren Arbeitsplatz als gefährdet ansehen.

Das Skillset der Bankangestellten muss angepasst werden. Mitarbeiter müssen Prozesse gestalten und nicht nur ausführen können. Deshalb ist es wichtig, frühzeitig in Kompetenzbildung und Talentmanagement zu investieren. Kreative, konzeptionelle und analytische Fähigkeiten rücken stärker in den Vordergrund. Das Banking der Zukunft erfordert es, auf permanente Veränderungen adäquat reagieren zu können. Das Change Management hat für die Hälfte der Befragten eine hohe Bedeutung. Für ebenso viele Befragte sind die Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung eine große Herausforderung.

Methodik

Online-Befragung

Im Frühjahr 2018 führte das Marktforschungsinstitut Research Now im Auftrag des F.A.Z.-Instituts und von Sopra Steria Consulting eine Befragung von 109 Fach- und Führungskräften aus Banken und Kreditinstituten nach der CAWI-Methode (Computer Assisted Web Interviewing) durch. Darunter waren 27 Beschäftigte aus der obersten Managementebene (Geschäftsleitung, Vorstand), 24 Bereichs- oder Hauptabteilungsleiter, 37 Abteilungsleiter sowie acht Filialleiter. 13 Befragte kamen aus dem Senior- oder Middle-Management.

Alle befragten Entscheider stammen aus Banken mit einer Bilanzsumme über 500 Millionen Euro. Ein Drittel der Banken realisiert eine Bilanzsumme von 10 Milliarden Euro und mehr, bei jeweils 38 Prozent liegt die Bilanzsumme zwischen 500 Millionen und unter 1,5 Milliarden Euro beziehungsweise zwischen 1,5 Milliarden und unter 10 Milliarden Euro.

34 der befragten Bankführungskräfte sind bei Großbanken, 29 bei Privatbanken beschäftigt. 19 kommen aus Kreditgenossenschaften, 17 aus Sparkassen. Zehn sind in Landesbanken, Spezialinstituten oder anderen Instituten beschäftigt. Zusätzlich wurden die Befragten nach dem Hauptgeschäftsfeld der Finanzinstitute unterteilt. 30 arbeiten bei Banken mit den Schwerpunkt Firmenkundengeschäft, 28 sind überwiegend im Retailgeschäft zu Hause, 24 im Private Banking. 27 der befragten Fach- und Führungskräfte arbeiten in anderen Sparten wie zum Beispiel Investmentbanking oder Immobilienfinanzierung.

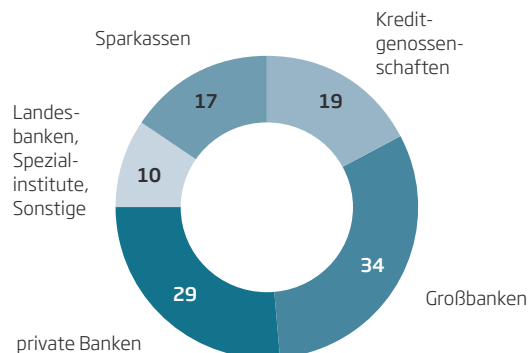
Persönliche Interviews

In vier vertiefenden Interviews haben wir mit Entscheidern aus Banken, Sparkassen beziehungsweise dazugehörigen IT-Unternehmen sowie einem Bankenberater zu ihren Erfahrungen und Standpunkten gesprochen. Dabei standen die Interpretation und ein tieferes Verständnis der Themen der Online-Befragung im Mittelpunkt.

Die Interviews sowie die Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider.

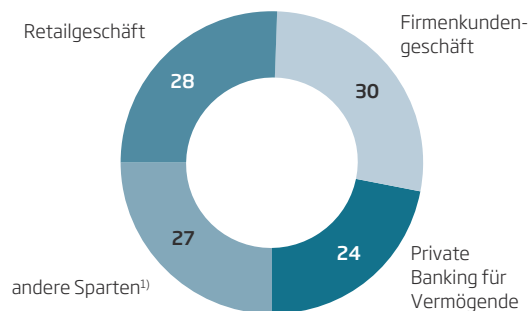
Kategorien der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



Hauptsparten der Kreditinstitute

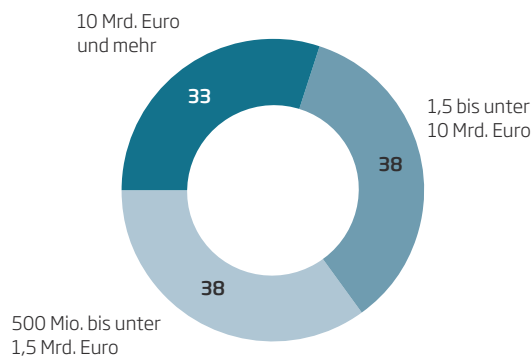
Zahl der befragten Führungskräfte



1) Investmentbanking, Immobilienfinanzierung, Sonstiges.

Bilanzsummen der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



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

Glossar

» Agile Softwareentwicklung

weist möglichst häufige Rückkopplungsprozesse und iteratives Vorgehen auf allen Ebenen auf. Bekannte Methoden sind unter anderem Scrum und Kanban.

» Biometrics

Authentifizierungsmethode, die zur Identifikation von Benutzern biologische Merkmale für Fingerabdruck, Augeniris oder Stimme verwenden.

» Blockchain

Datenbank, in der Transaktionen, Informationen und Werte festgehalten und dokumentiert sind. Jeder Datensatz ist mit dem nächsten kryptographisch verkettet, was Manipulationen nahezu unmöglich macht. Neue Blöcke werden über ein Konsensverfahren an die Blockchain angehängt.

» Big Data

Große Mengen von Daten unterschiedlichster Strukturen und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen (Big Data Analytics) nutzbar.

» 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.

» GAFA

Abkürzung aus den Initialen der großen US-amerikanischen Internetkonzerne Google, Apple, Facebook und Amazon.

» 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, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Payment Services Directive 2 (PSD2)

Richtlinie der Europäischen Kommission zur Regulierung von Zahlungsdiensten und Zahlungsdienstleistern, die seit Januar 2018 in Kraft ist. Kernpunkt ist die Einbeziehung „dritter Zahlungsdienstleister“ in den Anwendungsbereich der Richtlinie und die Verpflichtung zur „starken Kundenauthentifizierung“, die zumeist über eine Zwei-Faktor-Authentifizierung erfolgt.

» Peer-to-Peer-Kreditplattform (P2P-Kreditplattform)

Social-Media-Anwendung, die Kredite unter privaten Internetnutzern vermittelt.

» Robo Advisory

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

» Robotic Process Automation (RPA)

Automatisierung wiederkehrender Abläufe, die einzeln dokumentiert werden müssen. Größtes Wertschöpfungspotenzial bietet RPA mit Blick auf Geschäftsprozesse und -routinen.

» Smart Contracts

sind in Softwareform niedergelegtes, intelligentes Regelwerk, auf das sich alle Beteiligten der Blockchain verständigt haben. Automatisch ausführbare Programme stoßen Prozesse an, wenn festgelegte Bedingungen erfüllt sind.

» Software as a Service (SaaS)

Bereitstellung von Standardsoftware über eine private oder öffentliche Cloud.

Aktuelle Studien



Managementkompass flexibel wachsen

Der wirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Wandel vollzieht sich mit rasanter Geschwindigkeit. Damit Wachstum unter diesem Eindruck stattfinden kann, müssen sich Unternehmen flexibel aufstellen, Strategien miteinander kombinieren und Synergien aus altem und neuem Geschäft erzeugen. Dieser Managementkompass zeigt, dass das Strategieportfolio eines Unternehmens erst seinen Zweck erfüllen kann, wenn die dafür nötigen innerbetrieblichen Voraussetzungen geschaffen beziehungsweise interne Wachstumshürden abgebaut werden.

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.

© August 2018

Sopra Steria SE
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: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Titelfoto: © Busakorn Pongparnit/Moment/Getty Images

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

Verantwortliche Redakteurin und Autorin:
Jacqueline Preußner
Gestaltung und Satz: Christine Lambert, Jan Hofmann
Lektorat: Anna-Luise Knetsch
Marktforschung: Forschungswerk GmbH
Kleinreuther Weg 87, 90408 Nürnberg

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 CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-66-0



ANSPRECHPARTNER

Sopra Steria SE

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 Preußner
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-66-0

