

# BRANCHEN KOMPASS



**BANKING**  
2016



## Aktuelle Entscheiderbefragung

### TRENDS

Digitalisierung  
Mobile Banking

### MASSNAHMEN

Automatisierung  
Prozessoptimierung

3 » Vorwort

## EXECUTIVE SUMMARY

4 » Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen

## BEFRAGUNGSERGEBNISSE

7 » Herausforderungen der Bankenbranche

13 » Erst Wettbewerb, dann Konsolidierung

19 » Digital und mobil in die Zukunft

26 » Automatisierung setzt Kapazitäten frei

30 » Bankenlandschaft im Umbruch

34 » Glossar

35 » Aktuelle Studien

## 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.

© September 2016

Herausgeber:

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

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

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

Verantwortliche Redakteure und Autoren:  
Jacqueline Preußner, Andreas Knoch

Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Entscheiderbefragung:  
forsa Gesellschaft für Sozialforschung  
und statistische Analysen mbH,  
Max-Beer-Straße 2/4, 10119 Berlin

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<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-31-8



# Vorwort

Die deutsche und österreichische Finanzbranche agiert in schwierigen Fahrwassern. Der Anpassungsdruck durch Regulierungsmaßnahmen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene bleibt hoch. Politik wie Aufsichtsbehörden lassen keinen Zweifel daran, dass die Risiken im Bankensektor nach wie vor hoch sind und weiter reduziert werden müssen – auch wenn viele Kreditinstitute das so nicht wahrhaben wollen. Die Phase der Liberalisierung und Deregulierung, die die Branche bis zur Finanzkrise 2008/09 geprägt hat, wird damit weiter zurückgedreht.

## Benchmarking

Wir bieten Ihrer Bank die Möglichkeit, sich mit den Besten der Branche zu messen:

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| • Vertriebswege              | Seite 24 |
| • Kundenbeziehungsmanagement | Seite 25 |
| • Industrialisierung         | Seite 27 |
| • Budgetplanung              | Seite 29 |

Parallel dazu fressen sich die niedrigen Zinsen wie ein schleichendes Gift in die Bilanzen der Kreditinstitute. Schon heute funktionieren traditionelle Geschäftsmodelle wie die Fristentransformation immer weniger; die Zinsüberschüsse – nach wie vor die größte Ertragssäule der Banken und Sparkassen – erodieren. Inzwischen wird die Kritik an der Niedrigzinspolitik der EZB – quer durch alle Bankengruppen – immer lauter.

Zu Regulierung und Niedrigzinsen gesellt sich eine weitere Herausforderung für die Branche: die Digitalisierung. 84 Prozent der befragten Entscheider nannten diesen Punkt als besonders dringlich für ihr Kreditinstitut. Wie ein Menetekel wirkt die Aussage von Bill Gates aus den 1990er Jahren, wonach für das Banking irgendwann keine Banken mehr benötigt werden. Schon heute werden etliche Dienst-

leistungen von branchenfremden Anbietern übernommen, Konzerne wie Facebook oder Google stehen in den Startblöcken und wittern Geschäftschancen.

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Banken ihren Vertrieb und die Beziehung zum Kunden von Grund auf neu denken. Dies geht einher mit der Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft und schlankeren und flexibleren Geschäftsprozessen. Anspruchsvolle Individualisierung standardisiert auf den Markt zu bringen – das ist die Herausforderung für das Banking der Zukunft.

Im Juli 2016 befragte das Markt- und Meinungsforschungsinstitut forsa für uns 120 Entscheider aus 100 der größten Kreditinstitute in Deutschland und 20 der größten Institute in Österreich zu den Branchentrends sowie zu den Strategien und Investitionszielen bis 2019. Die Entscheider repräsentieren die wichtigsten Bankengruppen in ihren jeweiligen Ländern: in Deutschland die Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Kreditbanken sowie in Österreich die Aktienbanken und andere einstufige Institute sowie Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die befragten Institute gehören zu den nach Bilanzsumme größten der beiden Länder. Befragt wurden in der Hauptsache die Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandsmitglieder, die Geschäftsführer, die Leiter der Unternehmensentwicklung, die Leiter von Finanzen und Controlling oder die Vertriebs- und Marketingleiter. Die Befragungen wurden mit der Methode des Computer Aided Telephone Interviewing (CATI) durchgeführt. Wir haben die Ergebnisse ausgewertet und durch einen Vergleich mit unseren Branchenkompass-Studien seit 2008 Zeittrends ermittelt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

*Sopra Steria Consulting*  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA

# Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen

Banken in Deutschland und Österreich stehen vor großen Herausforderungen. Die Finanzkrise 2008/09 hat nicht nur eine schärfere Regulierung mit sich gebracht, sondern letztlich auch das derzeitige Niedrigzinsumfeld. Allein die Bewältigung dessen wäre Aufgabe genug. Doch mit der Digitalisierung steigen auch die technologischen Herausforderungen, und für die etablierten Kreditinstitute wächst eine neue Konkurrenz durch junge Unternehmen heran – die Fintechs. Auf diese sich wandelnde Welt müssen die Banken Antworten finden und ihre Geschäftspolitik darauf ausrichten.

## 1 » Niedrige Zinsen werden zum Problem

Mit Blick auf die kommenden Jahre sind die befragten Entscheider deutlich pessimistischer gestimmt. Knapp zwei Drittel rechnen damit, dass die Entwicklung der Bankenbranche bis 2019 hinter der Gesamtwirtschaft zurückbleiben wird. Bremsend wirken vor allem die zahlreichen Regulierungen, das die Ertragslage bedrohende Umfeld niedriger Zinsen und die Herausforderungen der Digitalisierung. In diesem Zusammenhang gewinnt die Optimierung der IT als eine der größten Baustellen in den Instituten an Gewicht.

So sehr sich die Banken einig über die Chancen und Notwendigkeiten der Digitalisierung sind: Ertragsquellen haben sich für die Kreditinstitute bislang noch nicht in erheblichem Umfang erschlossen. Viele der jetzt neuen digitalen Bankfunktionen sind aus Kundensicht vor allem Basisfunktionalitäten, die man aus anderen Lebensbereichen als selbstverständlich kostenlos kennt und gewohnt ist. Da die Banken dafür aber erhebliche Summen investieren müssen, bleibt der Kostendruck eine immense Herausforderung.

Hinzu kommen die zahlreichen Regulierungsmaßnahmen, die als Ausfluss der Finanzkrise und der nachfolgenden Bankenskandale zu verstehen sind, die jedoch zunehmend Kapazitäten in den Instituten binden und ebenfalls erhebliche Kosten verursachen. Zu den Regulierungen, die aktuell den höchsten Anpassungsbedarf verursachen, gehören die schärferen Eigenkapi-

talanforderungen und strengere Anforderungen an das Risikomanagement.

## 2 » Firmenkunden werden neu entdeckt

Bei den mittelfristigen Investitionen stehen das Kreditgeschäft und die Finanzberatung von Geschäfts- und Firmenkunden im Mittelpunkt. Jeweils mehr als zwei Drittel der befragten Häuser wollen ihre Investitionsbudgets vor allem in diese beiden Bereiche lenken. Wohin diese Entwicklung führen kann – ist sie doch mit einem verschärften Wettbewerb in diesen Segmenten verbunden –, lässt sich ansatzweise bereits heute erkennen: Die Margen schrumpfen, und die Ertragsperle vieler Banken, das Firmenkundengeschäft, verliert dramatisch an Profitabilität.

An Attraktivität gewonnen hat zudem das Immobilien- und das Wertpapiergeschäft, was seine Gründe im niedrigen Zinsniveau haben dürfte. Auch in das Privatkundengeschäft – sowohl in die Beratung als auch in die Kreditvergabe – wird verstärkt investiert. Dagegen verlieren die Altersvorsorge und das Einlagengeschäft an Bedeutung. Der Wettbewerb durch branchenfremde Anbieter verschärft sich: Nur 3 Prozent der befragten Entscheider nehmen aktuell keine Bedrohung von dieser Seite wahr. Player, die das Geschäft der Kreditinstitute bedrohen, werden vor allem in Anbietern von Internetbezahlssystemen (Paypal) und den großen Internetunternehmen (Google, Apple etc.) gesehen, die im Bereich Finanzdienstleistungen neue Geschäftschancen wittern.

### 3 » Digital und mobil in die Zukunft

Internetbanking und Mobile Banking dominieren in den kommenden Jahren den Vertrieb. Mittelfristig steigen die Investitionen hier deutlich. Der klassische Filialvertrieb zieht dagegen immer weniger Investitionsbudgets auf sich, auch wenn er in der aktuellen Bestandsaufnahme nach wie vor der wichtigste Kanal ist.

Fast alle Befragten erwarten, dass Mobility die Bankenbranche tiefgreifend verändern wird. Entsprechend gehen 97 Prozent der befragten Entscheider davon aus, dass die Möglichkeiten mobiler Anwendungen in den kommenden Jahren vielfältig ausgebaut werden. Korrespondierend dazu wollen mehr als zwei Drittel der Institute kurzfristig in mobile Zahlungssysteme investieren.

Gewonnen hat zudem die Akzeptanz von Social Media in der Bankenwelt. Die Institute sind mittlerweile auf allen wichtigen Social-Media-Kanälen vertreten oder werden dort bis 2019 investieren. Die wichtigsten Ziele dieses Engagements sind Imagebildung, Weiterempfehlungen, Trendbeobachtung und Kundenbindung.

Um die Kundenansprache effizienter zu machen und die Produktentwicklung und Marketingmaßnahmen für einzelne Zielgruppen voranzubringen, will ein Viertel der Befragten kurzfristig in die Analyse großer, heterogener Datenmengen investieren (Big Data Analytics) – immerhin 58 Prozent planen dies mittelfristig. Zur Kundenbindung nutzen die meisten Banken aktuell zielgruppenspezifische Betreuungskonzepte und Kundenzufriedenheitsbefragungen.

Auf Platz zwei der wichtigsten Investitionsmaßnahmen im Vertrieb steht die Digitalisierung der Vertriebsprozesse und -wege (88 Prozent). Dies deckt sich mit der Relevanz, die die traditionellen Bankhäuser diesem Kanal für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens beimessen.

### 4 » Industrialisierung setzt Kapazitäten frei

Der anhaltende Regulierungsdruck, niedrige Zinsen und die Digitalisierung erhöhen den Kostendruck der Banken. Für die Institute heißt

### Vergleich zur Befragung 2014<sup>1)</sup>

- Zukunftsprognosen deutlich pessimistischer, Ungewissheit ebenfalls höher
- Bankenaufsicht und Regulierung, Niedrigzinsen, Digitalisierung und IT werden häufiger, Wettbewerb, Vertrieb und Kundenmanagement sowie Konjunktur und Kreditrisiko seltener als Herausforderungen genannt
- Anpassungsbedarf für MiFID II wird höher
- mehr Investitionen in die Weiterentwicklung der Risiko- und Geschäftsstrategie und weniger in die Personalentwicklung geplant
- mehr Investitionen in das Kreditgeschäft und die Finanzberatung für Geschäfts- und Firmenkunden, weniger in das Einlagengeschäft
- wachsender Wettbewerbsdruck durch Bezahlssysteme im Internet, Banking-Portale sowie Zahl- und Kreditkartenunternehmen
- Wachstum mit Bestandskunden und die Konsolidierung des Produktangebots gewinnen als Strategieansatz an Relevanz
- häufiger Investitionen in Internet- und Mobile Banking geplant, seltener in den Filialbetrieb
- höhere Investitionsbudgets für Social Media, insbesondere in berufliche Netzwerke wie Xing oder LinkedIn
- Mobile Banking gewinnt als Vertriebsweg stark an Bedeutung
- mehr Industrialisierungsprojekte in der Gesamtbanksteuerung, im Meldewesen und im Vertriebskanalmanagement
- mehr Outsourcing, vor allem im Zahlungsverkehr sowie bei Postbearbeitung und Dokumentenlogistik

1) Branchenkompass 2014 Banken.

Quellen: Steria Mummert Consulting; FRANKFURT BUSINESS MEDIA.

das, sich produkt-, prozess- und organisationsseitig schlank aufzustellen, um Mittel für den Transformationsprozess freizuschöpfeln. Dies führt zu einer zunehmenden Industrialisierung und einem Outsourcing all dessen, was nicht zur Kernkompetenz gehört. Unter dem Strich bleibt die Bedeutung der Standardisierung und Automatisierung in der Bankenbranche hoch.

Für die Gesamtbanksteuerung und das Meldewesen haben die Bankentscheider in den kommenden Jahren den größten Budgetposten reserviert. Auch beim Vertriebskanalmanagement sehen die Banken große Chancen zur Kosteneinsparung. Auf den Plätzen folgen diverse Investitionsmaßnahmen zur Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft. Das betrifft das IT-Infrastrukturmanagement, den Einsatz von Standardsoftware im Kernbankensystem und das IT-Applikationsmanagement. Parallel dazu nehmen die Outsourcing-Aktivitäten der Banken in Deutschland und Österreich im Vergleich zur Befragung vor zwei Jahren zu – vor allem im Zahlungsverkehr und in der Postbearbeitung und Dokumentenlogistik.

## Zusammensetzung der von forsa in Deutschland und Österreich befragten 120 Entscheider

Befragt wurden 120 Entscheider aus 120 Kreditinstituten: 20 davon aus Österreich und 100 aus Deutschland (Befragungsunterschiede siehe Kasten Seite ??). Die befragten Entscheider sind Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, Leiter Finanzen oder Controlling, Leiter Organisation, Entwicklung oder Gesamtbanksteuerung, Leiter Marketing oder Vertrieb oder andere Bankmanager.

Die befragten Kreditinstitute sind zu jeweils etwa einem Drittel Sparkassen und Landesbanken, Genossenschaftsbanken (in Österreich: Volks- und Raiffeisenbanken) sowie Kreditbanken (in Österreich: Groß-, Aktien-, Spezial- und andere Banken).

Sparkassen, Landesbanken und öffentliche Bausparkassen sind in dieser Studie zu einer Kategorie Sparkassen zusammengefasst. Kreditbanken sind laut Definition der Bundesbank alle privatwirtschaftlichen Geschäftsbanken außerhalb des Genossenschaftssektors. Zu den befragten Kreditbanken gehören Großbanken, Privatbankiers, Direktbanken, Autobanken und andere Konsumentenkreditbanken, private Bausparkassen, Spezialbanken, Regionalbanken, Investmentbanken, Förderbanken und ausländische Banken. Davon sind Großbanken (sechs), private Bausparkassen (sechs) und Spezialbanken (sechs) in dieser Befragung die größten Teilgruppen. Um Trends in den unterschiedlichen Bankengruppen zu identifizieren, haben wir die Ergebnisse für Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Kreditbanken miteinander verglichen. Eine Zusammenfassung findet sich im Kasten auf Seite ??.

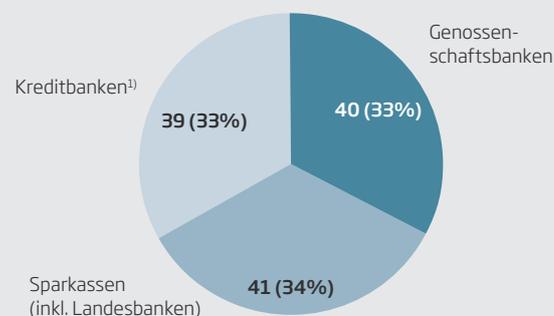
Die meisten Kreditinstitute sind sowohl im B2C- als auch im B2B-Geschäft tätig, einige Banken setzen aber einen Schwerpunkt in dem einen oder anderen Bereich. Wir haben deshalb zum Vergleich die befragten Kreditinstitute auch nach ihrem Hauptgeschäft in Banken mit Schwerpunkt Geschäftskunden („Firmenkundenbanken“) sowie Privatkunden („Privatkundenbanken“) unterteilt (siehe Kasten Seite ??).

Der Branchenkompass Banking erscheint seit 2002 in regelmäßigen Abständen (bis 2012 unter dem Namen „Branchenkompass Kreditinstitute“ und 2014 unter dem Namen „Branchenkompass Banken“). Diese fünfzehnjährige Befragungsgeschichte erlaubt interessante Zeitvergleiche. Ist nichts anderes angegeben, beziehen sich aber alle Ergebnisse auf die aktuelle Befragung mit den Trends bis 2019. Wenn wir zum Vergleich frühere Branchenkompass-Studien herangezogen haben, weisen wir ausdrücklich darauf hin. Für Österreich ist dies die fünfte Branchenkompass-Befragung. Die ersten vier erschienen in den Ausgaben 2008, 2011, 2012 und 2014.

In der Studie werden die Begriffe „Kreditinstitute“ und „Banken“ synonym verwendet. Kreditbanken sind dagegen nur eine Teilgruppe der Kreditinstitute (s.o.).

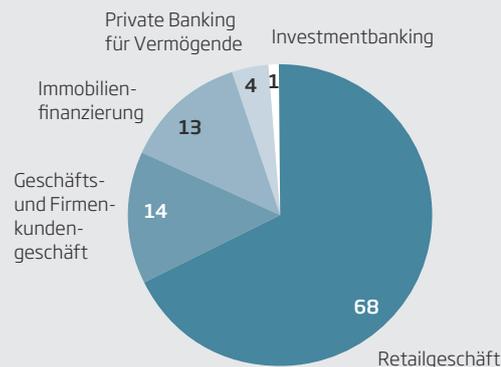
### Kategorien der befragten Kreditinstitute

(Zahl der befragten Unternehmen)



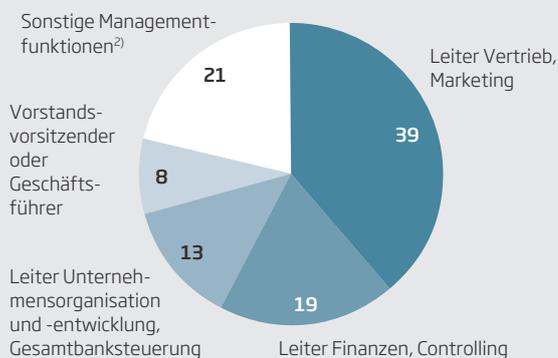
### Hauptsparten der befragten Kreditinstitute

(Sparten, in denen die befragten Unternehmen hauptsächlich tätig sind; in % der Befragten)



### Funktionen der befragten Entscheider

(Anteil der befragten Entscheider in %)



- 1) Großbanken (sechs), private Bausparkassen (6), Spezialbanken (6), Investmentbanken (4), Regionalbanken (4), Privatbanken (4), Autobanken (3), Direktbanken (3), Förderbanken (2), Konsumentenkreditbanken (1).
- 2) Vorstandssprecher, Leiter Unternehmenskommunikation, Leiter Treasury, Leiter Risikomanagement, Leiter Privatkundengeschäft, Prokurist, Leiter Vermögensverwaltung.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

# Herausforderungen der Bankenbranche

Die Regulierung und die Bankenaufsicht sind für die Kreditinstitute derzeit die größten Herausforderungen. Hohen Anpassungsbedarf sehen die Banken bei der Umsetzung der Kapital- und Risikomanagementanforderungen sowie durch die EU-Finanzmarktrichtlinie. Parallel dazu frisst sich das Niedrigzinsumfeld wie ein schleichendes Gift in die Bankbilanzen und belastet die Ertragslage. Zusammen mit den notwendigen Investitionen in die Digitalisierung lastet auf den Banken ein immenser Kostendruck.

Banken in Deutschland und Österreich konstatieren ihrer Branche mittelfristig eine dramatisch schlechtere Entwicklung. Ging in der vorangegangenen Befragung 2014 ein gutes Drittel der befragten Entscheider davon aus, dass sich die Banken in den darauffolgenden drei Jahren schlechter entwickeln werden als die Gesamtwirtschaft der jeweiligen Länder, sind es aktuell 63 Prozent. Deutsche Institute (66 Prozent) sehen die Zukunft dabei schwärzer als ihre österreichischen Wettbewerber (45 Prozent). Das Szenario verdüstert sich weiter, wenn die Entscheider hinzugezogen werden, die unsicher über die Zukunft sind. Während im Branchenkompass 2014 11 Prozent der Befragten sagten, die weitere Entwicklung sei unvorhersehbar, sind es in diesem Jahr 18 Prozent.

Eine Entwicklung besser als die Gesamtkonjunktur erwarten nur noch 3 Prozent der Befragten, wobei die Banken mit Schwerpunkt Firmenkundengeschäft etwas positiver in die Zukunft blicken als solche mit Schwerpunkt Privatkunden: 11 Prozent halten die mittelfristige Entwicklung für besser gegenüber 2 Prozent der Privatkundenspezialisten. 16 Prozent gehen davon aus, dass sich Banken und die Unternehmen der Realwirtschaft parallel entwickeln werden. Die Gründe für den Pessimismus und die Unsicherheit in der Branche sind vielfältig – ganz vorn stehen die schärfere Regulierung der Branche, die niedrigen Zinsen und der Kostendruck.

## Regulierung hat Banken im Griff

In der diesjährigen Befragung stehen – wie schon in den vorangegangenen vier Erhebungen – Regulierung und Bankenaufsicht mit einem Anteil von 96 Prozent der Befragten an

erster Stelle der derzeit größten Herausforderungen für die Kreditinstitute. Neben höheren Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung, die Liquidität, das Risikomanagement und das Meldewesen müssen die Institute einen wachsenden Katalog weiterer Vorgaben erfüllen – im nationalen, europäischen und internationalen Kontext. Dazu gehören Maßnahmen zur Verhinderung von Geldwäsche, aber auch strengere Vorgaben für den Verbraucherschutz. Seitens der Finanzmarktaufsicht hält sich die Meinung, dass im Bankensektor nach wie vor erhebliche Risiken schlummern, die weiter reduziert werden müssen. Dies hat Auswirkungen auf die Profitabilität, die Geschäftsmodelle und die Bankprozesse einschließlich der dazugehörigen

## Stimmung kippt dramatisch ab

Erwartete Entwicklung der deutschen und österreichischen Bankenbranche 2017 bis 2019 im Vergleich zur Gesamtwirtschaft; in % der Befragten



■ in etwa gleich ■ besser □ unvorhersehbar  
■ schlechter

1) Branchenkompass 2014 Banken.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

IT-Infrastruktur. Einer sinkenden Eigenkapitalrendite stehen steigende Kosten gegenüber. Unterschiede im Regulierungsdruck zwischen den Bankengruppen, die noch in der vorangegangenen Befragung zutage traten, sind inzwischen verschwunden: Sowohl Sparkassen als auch Genossenschafts- und Kreditbanken sehen sich durch die Regulierung gleichermaßen stark bedrängt.

### Zinsumfeld bedroht Ertragslage

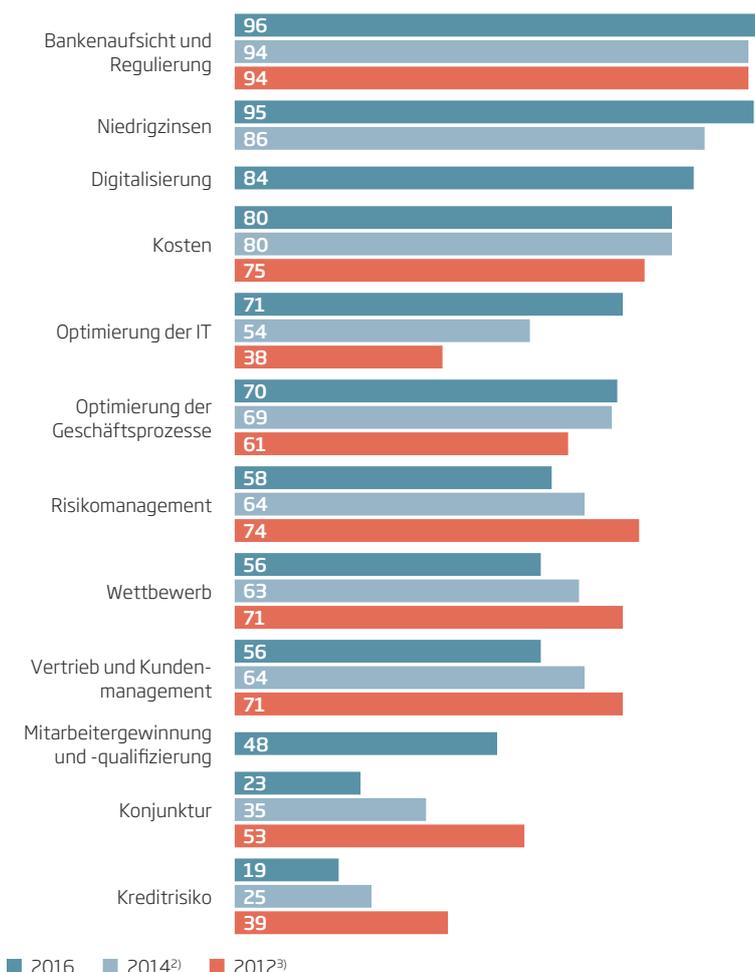
Neben Regulierung und Bankenaufsicht haben die Herausforderungen durch das Niedrigzinsumfeld im Vergleich zur vorangegangenen Befragung an Brisanz gewonnen. 2014 nannten

dies 86 Prozent der befragten Entscheider als besondere Herausforderung für ihr Haus, in diesem Jahr waren es 95 Prozent. Der Anstieg verwundert nicht: Mit den in den vergangenen zwei Jahren von der Europäischen Zentralbank (EZB) ergriffenen Maßnahmen – Zinssenkungen und der Ankauf von Wertpapieren im Volumen von 1,7 Billionen Euro bis 2017 – hat sich das Zinsniveau in der Eurozone weiter verringert. Die Belastungen daraus fressen sich wie ein schleichendes Gift in die Bankbilanzen und dürften erst in den folgenden Jahren voll zum Tragen kommen.

Schon heute funktionieren traditionelle Geschäftsmodelle wie die Fristentransformation immer weniger. Die Zinsüberschüsse – nach wie vor die größte Ertragssäule der Banken und Sparkassen – gehen zurück, und je länger die Zinsen auf Tiefstand bleiben, desto mehr wird auch das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch zum Problem. Die Institute können ihre Einlagen nur noch schwer gewinnbringend anlegen, da sichere Staatsanleihen keine Zinsen mehr abwerfen. Inzwischen rentieren 55 Prozent der ausstehenden Euro-Staatspapiere unter null. Deutsche Staatsanleihen notieren bis zu einer Restlaufzeit von zehn Jahren im negativen Bereich. Und als sei dies alles noch nicht genug, müssen die Institute ihrerseits für bei der EZB geparkte Gelder einen Strafzins von aktuell 0,4 Prozent zahlen. Auch in der Kreditvergabe – insbesondere im Firmenkundengeschäft – schmelzen die Margen angesichts eines harten Wettbewerbs zusammen. Insbesondere Sparkassen (97 Prozent) und Genossenschaftsbanken (100 Prozent), die mit hohen Kundeneinlagen arbeiten, sehen sich durch die Niedrigzinspolitik bedroht.

## Leidensdruck durch Niedrigzinsen wird größer

Größte Herausforderungen für die eigene Bank; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Branchenkompass 2014 Banken. 3) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

### Digitalisierung verändert Bankenwelt

Zu Regulierung und Niedrigzinsen gesellt sich eine weitere Herausforderung für die Branche: die Digitalisierung. 84 Prozent der befragten Entscheider nannten diesen Punkt als besonders dringlich für ihr Kreditinstitut – mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil bei Sparkassen- und Genossenschaftsbanken. Dies verwundert nicht, tangiert die Digitalisierung die Branche doch vor allem im Privatkundengeschäft, da Kunden immer häufiger auf Online-Banking und mobile Angebote zurückgreifen und seltener am Bankschalter auftauchen –

eine Entwicklung, die vor allem die in der Fläche stark vertretenen Sparkassen und Genossenschaftsbanken vor Herausforderungen stellt. Demgegenüber erweist sich die Ertragsseite der Digitalisierung bislang als schwierig. Viele der jetzt neuen digitalen Bankfunktionen sind aus Kundensicht vor allem Basisfunktionalitäten, die man aus anderen Lebensbereichen als selbstverständlich kostenlos kennt und gewohnt ist.

Auch weil sich neue Ertragsquellen aus der Digitalisierung bislang noch nicht in erheblichem Umfang erschlossen haben, die Banken dafür aber erhebliche Summen investieren müssen, bleibt der Kostendruck eine Herausforderung. Die Institute müssen in den kommenden Jahren weiter kräftig sparen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und positive Ergebnisse zu erzielen. Für vier von fünf Banken gehören die Kosten zu den größten Herausforderungen, unter den Sparkassen sind es sogar 87 Prozent. Klassische Maßnahmen wie Filialschließungen und/oder -zusammenlegungen, Kostenprogramme und das bessere Ausloten von Preisspielräumen werden die Branche daher in den kommenden Jahren weiter begleiten.

### IT- und Prozessoptimierung werden wichtiger

Die IT ist im Vergleich zur vorangegangenen Befragung noch einmal deutlich stärker in den Fokus gerückt. So belegt die Optimierung der IT-Systeme in Banken und Sparkassen mit einem Anteil von 71 Prozent der Befragten aktuell Rang fünf der größten Herausforderungen (2014: 54 Prozent). Das über die Jahre aufgebaute Sammelsurium aus vielen Dutzend Betriebssystemen und Programmen macht den Instituten angesichts der zunehmenden Komplexität des Geschäfts und der hohen Informationsanforderungen, die etwa Aufsichtsbehörden haben, zu schaffen. Hinzu kommt das Riesenthema Datensicherheit, an dem die Banken verstärkt arbeiten müssen. Hohen Optimierungsbedarf bei der IT melden vor allem die österreichischen Institute (85 Prozent) und im Vergleich der Hauptsparten Banken mit Schwerpunkt Firmenkunden (83 Prozent).

Die Optimierung der Geschäftsprozesse hält ein annähernd konstanter Anteil von 70 Prozent der Bankentscheider aktuell für eine besondere Her-

ausforderung für sein Institut. Dringlicher ist das Thema jedoch bei den Sparkassen (82 Prozent).

Eine weitere Entspannung zeichnet sich beim Thema Risikomanagement ab. 58 Prozent der Befragten nennen dieses Thema als besondere Herausforderung (2014: 64 Prozent). In Österreich steht das Risikomanagement nur noch bei jedem zweiten Institut weit oben auf der Agenda. Gleichwohl gilt: Der Druck durch Aufsichtsbehörden, die Risiken im Bankensektor weiter zu reduzieren, bleibt hoch. Das deckt sich auch mit den Antworten zu dem durch die Regulierung verursachten Handlungsbedarf, nach dem die Überarbeitung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement aktuell umfangreiche Anpassungen und Investitionen verursacht.

Der Wettbewerb scheint insgesamt weiter nachzulassen, und ist nur noch für eine knappe Mehrheit herausfordernd. Er wird von 56 Prozent der Befragten genannt (2014: 63 Prozent; 2012: 71 Prozent).

### Konjunkturelle Unterschiede

Vertrieb und Kundenmanagement sind nur noch für 56 Prozent der Befragten eine große Herausforderung (2014: 64 Prozent). Hinter dieser Entwicklung könnte stecken, dass viele Institute in den vergangenen Jahren Weichenstellungen getroffen haben. Banken mit Schwerpunkt Firmenkunden haben dabei geringere Schwierigkeiten (50 Prozent).

Während in Deutschland die konjunkturelle Lage und die damit verbundenen Herausforderungen nur für 15 Prozent der Banken ein Thema sind, geben dies 65 Prozent der Institute in Österreich an. Beim Kreditrisiko liegen die Einschätzungen mit 18 zu 25 Prozent zwar etwas näher beieinander – gleichwohl existieren noch signifikante Unterschiede. Ein Grund dafür könnte das höhere Exposure österreichischer Banken in Osteuropa sein. Banken mit Schwerpunkt Firmenkunden sehen in beiden Themen größere Herausforderungen als solche mit Fokus auf Privatkunden.

### Kapitalanforderungen haben Priorität

Die schärfere Regulierung ist eine Folge der Finanzkrise und der nachfolgenden Ban-

**Digitalisierung**  
dringlich, aber noch  
nicht ertragreich

kenskandale. Sie äußert sich vor allem in anspruchsvolleren Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften und Vorschriften für das Risikomanagement und findet ihren Niederschlag in dem vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht unter dem Arbeitstitel Basel III im Dezember 2010 umfassend überarbeiteten aufsichtsrechtlichen Rahmen. Hauptziele der sogenannten Säule eins von Basel III, das schrittweise bis Ende 2018 umgesetzt werden soll, ist die Stärkung der Widerstandsfähigkeit des Bankensektors durch „qualitativ bessere“ Eigenmittel (Stichwort: hartes Kernkapital), höhere Kapitalanforderungen und die Einführung einer Verschuldungsobergrenze. Darüber hinaus müssen die Banken diverse Liquiditätsstandards einhalten. Die Umsetzung in der Europäischen Union erfolgte über eine Neufassung der Capital

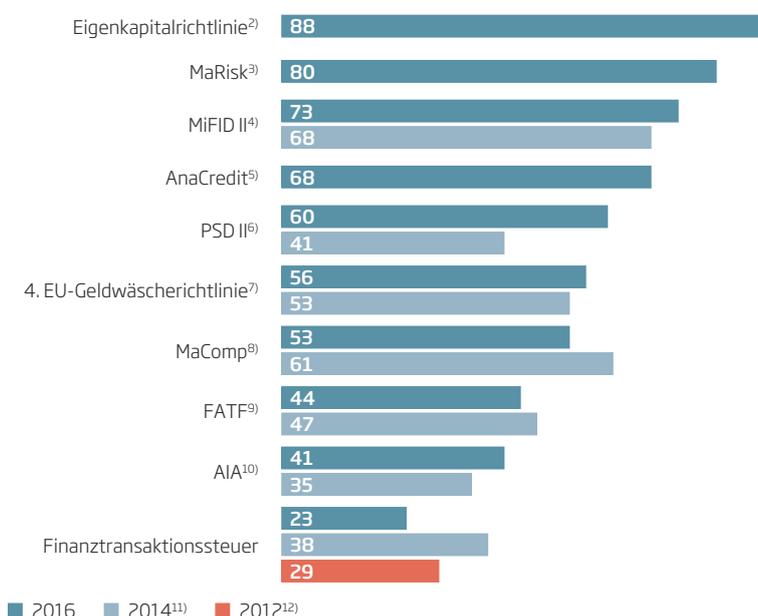
Requirements Directive (CRD IV), die Anfang 2014 mit umfassenden Übergangsbestimmungen in Kraft trat.

Auf der Prioritätenliste der Banken ganz oben steht daher aktuell – nicht überraschend – die Umsetzung eben dieser Eigenkapitalrichtlinie (CRD IV). 88 Prozent der befragten Entscheider planen hierfür umfangreiche Anpassungen und Investitionen. Dabei zeigt sich, dass Banken mit dem Schwerpunkt Privatkundengeschäft deutlich stärker betroffen sind (91 Prozent) als Institute mit Fokus Firmenkunden (72 Prozent). Im Vergleich der verschiedenen Kreditinstitute sehen insbesondere Sparkassen Handlungsbedarf (95 Prozent).

Die sogenannten zweiten Säule von Basel III hat die aufsichtsrechtliche Überprüfung und das interne Risikomanagement zum Gegenstand. Ihre Anforderungen schlagen sich in Deutschland im Kreditwesengesetz und in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) nieder. Bei der Umsetzung sehen 80 Prozent der befragten Banken hohen Investitions- bzw. Anpassungsbedarf. Die Überarbeitung der MaRisk im Rahmen der 5. Novelle durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) betrifft insbesondere Vorgaben zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung, zur Risikokultur und zur Auslagerung, die teils spürbare strukturelle oder prozessuale Auswirkungen – etwa bei Kreditprozessen, IT-Risiken oder Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken – haben können.

## Eigenkapitalrichtlinie und Risikomanagementanforderungen im Fokus

Hoher Investitions- bzw. Anpassungsbedarf für Regulierungsmaßnahmen; in % der Befragten<sup>1)</sup>



- 1) Mehrfachnennungen möglich.
- 2) Einführung Basel IV: Überarbeitung der Kapitaladäquanzrichtlinie gemäß Basel III.
- 3) Umsetzung der 5. MaRisk-Novelle zur Überarbeitung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement.
- 4) Weiterentwicklung der EU-Finanzmarktrichtlinie Markets in Financial Instruments Directive.
- 5) Mehrstufige Einführung eines harmonisierten Kreditmeldewesens.
- 6) Payment Services Directive II (Zahlungsdiensterichtlinie II).
- 7) Neue Regelungen gegen Geldwäsche.
- 8) Ergänzungen zu den Mindestanforderungen der BaFin an die Compliance-Funktion in Banken.
- 9) Vorgaben der Financial Action Task Force on Money Laundering, die über die 4. EU-Geldwäscherichtlinie hinausgehen.
- 10) Automatischer Informationsaustausch in Steuersachen in der OECD.
- 11) Branchenkompass 2014 Banken.
- 12) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

### MiFID auf 2018 verschoben

Für die Umsetzung von MiFID II, die Weiterentwicklung der EU-Finanzmarktrichtlinie Markets in Financial Instruments Directive (MiFID), planen 73 Prozent der Entscheider umfangreiche Anpassungen und Investitionen. Bei der Befragung 2014 waren es 68 Prozent. Insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken (jeweils 87 bzw. 83 Prozent) sowie österreichische Banken (90 Prozent) sehen Handlungsbedarf. Unter den Kreditbanken sind es 53 Prozent.

Eigentlich hätte MiFID II bis 2017 umgesetzt werden müssen. Wegen Verzögerungen bei der Ausarbeitung und Verabschiedung der notwendigen technischen Standards durch die

Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (European Securities and Markets Authority – ESMA) wurde das Projekt jedoch auf Anfang 2018 verschoben. Inhalt der Richtlinie sind Regelungen zur Abwicklung von Finanzdienstleistungen und Bestimmungen zum Anlegerschutz, zu verbesserter Transparenz der Finanzmärkte und zur Integrität der Finanzdienstleister. So haben sich EU-Parlament und Mitgliedsstaaten unter anderem auf die Regulierung des Hochfrequenzhandels und der Spekulationen mit Nahrungsmitteln geeinigt. Auch der Verbraucherschutz wird gestärkt: Die ESMA kann Finanzprodukte verbieten, und die Kosten eines Finanzprodukts sind transparent auszuweisen.

### Neues EZB-Kreditregister

68 Prozent der Umfrageteilnehmer erwarten wegen des neuen EZB-Projekts zur Erfassung detaillierter Kreditdaten (AnaCredit) einen erheblichen Investitions- und Anpassungsbedarf. So müssen die Banken des Euroraums ab Herbst 2018 alle an Unternehmen und Staaten vergebenen Kredite ab 25.000 Euro an die EZB melden. AnaCredit betrifft rund 5.000 Banken mit 15 Millionen Schuldnern und rund 100 Millionen ausstehenden Krediten. Verwendet werden sollen die detaillierteren AnaCredit-Daten nicht nur für geldpolitische Zwecke, sondern auch in der sogenannten makroprudenziellen Aufsicht. Dieses relativ neue Aufgabenfeld der EZB dient der Aufrechterhaltung der finanziellen Stabilität. Für das geplante Kreditregister rechnen die Institute mit einem erheblichen bürokratischen und finanziellen Aufwand – quer über alle Sparten und Bankengruppen hinweg.

Erheblich höheren Anpassungsbedarf sehen die Banken in der Umsetzung der Zahlungsdienstrichtlinie II (Payment Services Directive II – PSD II). Diese soll einen einheitlichen Rechtsrahmen im EU-Binnenmarkt für Internet- und mobile Zahlungen schaffen. Durch sie werden insbesondere Fintechs umfassender in die Regulierung einbezogen. Ende 2015 wurde die Richtlinie durch das EU-Parlament verabschiedet, umgesetzt werden muss sie von den Banken bis Ende 2017. 60 Prozent der befragten Institute sehen hier großen Anpassungsbedarf, wobei insbesondere Banken mit Fokus auf dem Privatkundengeschäft betroffen sind (71 Prozent).

## Aufsichtsrechtliche Anforderungen und IT erfordern hohe Investitionen

Geplante Investitionen in Maßnahmen des Compliance- und Risikomanagements bis 2019; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien.  
 3) Aufsetzen aller Steuerungs-, Berichts- und Meldewesen-Anwendungen auf einer integrierten Plattform.  
 4) Branchenkompass 2014 Banken. 5) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.  
 Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

### Geldwäschebekämpfung bleibt ein Thema

56 Prozent der Befragten sehen bei der Umsetzung der 4. EU-Geldwäscherichtlinie großen Anpassungsbedarf. In Österreich sind dies sogar 75 Prozent. Die Richtlinie setzt aktuelle Neuerungen bei den Empfehlungen der Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF) um. Die FATF ist mit ihren Standards („40 + 9-Empfehlungen“) das wichtigste Gremium zur Bekämpfung der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung unter der Ägide der OECD. Sie fördert die weltweite Verbreitung der Standards und überwacht die Umsetzung in den Mitgliedsstaaten.

FATF-Vorgaben, die über die 4. EU-Geldwäscherichtlinie hinausgehen, sind für 44 Prozent der Banken ein Investitionsthema. Dazu gehören der risikobasierte Ansatz (RBA) gegen Geldwäsche und die Identifizierung politisch exponierter Personen (PEP). Deutschland ist von der

**Neues Kreditregister ist für Banken aufwendig**

FATF und auch von der EU-Kommission in der Vergangenheit wiederholt wegen unzureichender Geldwäschepräventionen gerügt worden. Bis heute, so der Vorwurf, erfülle Deutschland nicht die FATF-Standards gegen Geldwäsche.

Die Mindestanforderungen der BaFin an die Compliance-Organisation (MaComp) machen in 53 Prozent der Kreditinstitute große Investitionen erforderlich. Dazu hat die BaFin im August 2014 eine Neufassung veröffentlicht. Diese enthält Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten für Wertpapierdienstleistungsunternehmen. Ban-

ken mit Schwerpunkt im Privatkundengeschäft (58 Prozent) stehen hier vor größeren Aufgaben als Institute mit Fokus Firmenkundengeschäft und Investmentbanking (Kreditbanken: 44 Prozent).

Die AIA-Standards stammen von der OECD. Sie sehen vor, dass Banken und Versicherungen ab 2017 bestimmte Daten über Konten von Steuer ausländern an eine zentrale nationale Einrichtung melden müssen. Diese sollen jährlich an den Heimatstaat des Kontoinhabers übermittelt werden. Ziel ist es, steuerrelevante Kapitalerträge im Ausland transparent zu machen und Steuerhinterziehung zu verhindern. Vorbild für den AIA ist das US-Gesetz Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA). 41 Prozent der Kreditinstitute sehen hier hohen Investitionsbedarf, in Österreich sind es sogar 65 Prozent.

## Ergebnisunterschiede Deutschland : Österreich

### *Kreditinstitute in Österreich ...*

- ... beurteilen die Zukunft unter dem Strich weniger pessimistisch ...
- ... nennen Regulierungen und Bankenaufsicht, IT-Optimierung, Wettbewerb und Konjunktur häufiger und Niedrigzinsen sowie Kosten seltener als Herausforderungen ...
- ... erkennen in einzelnen Regulierungsmaßnahmen deutlich höheren Anpassungsbedarf ...
- ... investieren häufiger in die Finanzberatung für Geschäfts- und Firmenkunden sowie in das Wertpapiergeschäft und die Vermögensverwaltung ...
- ... halten Wachstum durch Neukunden und die Konsolidierung des Produktangebots für relevanter ...
- ... schätzen die Bedrohung durch branchenfremde Wettbewerber generell geringer ein ...
- ... investieren eher in Internet- und Mobile Banking, seltener in Kundenservicecenter ...
- ... investieren mehr in Banking-Apps und neue Filialtypen, weniger in die Digitalisierung von Vertriebsprozessen und in Videochat bzw. -beratung ...
- ... halten Social Media vor allem für das Beschwerdemanagement und für Marketingaktionen relevant ...
- ... investieren überdurchschnittlich in eigene Communities und Mitmachplattformen sowie Mitarbeiterblogs, unterdurchschnittlich in berufliche Netzwerke wie Xing oder LinkedIn ...
- ... gewichten die Risiken von Social Media höher ...
- ... investieren mehr in Kundenzufriedenheitsbefragungen und in die emotionale Kundenbindung ...
- ... erkennen Industrialisierungspotenzial vor allem im IT-Infrastruktur- und IT-Applikationsmanagement, der automatischen Kreditabwicklung und einer modularen Produktgestaltung, weniger im Einsatz von Standardsoftware im Kernbankensystem ...
- ... haben eine stärkere Affinität zu Cloud-Lösungen ...
- ... planen häufiger das Outsourcing von Postbearbeitung und Dokumentenlogistik ...
- ... planen höhere Budgets für Vertrieb und Kundenmanagement sowie die Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft ...
- ... investieren häufiger in Big Data Analytics ...
- ... glauben, dass die Honorarberatung weiterhin an Gewicht gewinnen wird ...
- ... *als Kreditinstitute in Deutschland.*

### Finanztransaktionssteuer ungewiss

An Relevanz eingebüßt haben die Vorbereitungen auf eine Finanzmarktsteuer für Finanztransaktionen. Aktuell sehen nur noch 23 Prozent der Kreditinstitute größeren Anpassungsbedarf (2014: 38 Prozent), wobei das Thema in Österreich noch größere Durchschlagskraft besitzt (50 Prozent). Die Idee einer Steuer auf Finanztransaktionen geht auf den US-Ökonomen James Tobin zurück, der sie bereits 1972 ins Spiel brachte. Nach dem Ausbruch der jüngsten Finanzkrise erlebte die Debatte über eine Abgabe auf Finanzgeschäfte eine Neuauflage. Nachdem eine weltweite Einführung nicht gelang, wollten Deutschland, Frankreich und Österreich die Steuer auf europäischer Ebene durchsetzen. Der Steuersatz sollte 0,1 Prozent auf den Handel von Aktien und Anleihen sowie 0,01 Prozent für Derivate betragen. In der EU blieben vor allem Großbritannien und Schweden dagegen. Schließlich einigten sich elf EU-Staaten, die Finanztransaktionssteuer schrittweise ab 2016 einzuführen – bisher erfolglos. Allerdings sind einzelne Länder inzwischen vorgeprescht: In Frankreich werden seit August 2012 sogenannte Kapitalwertpapiere besteuert, Italien verlangt seit März 2013 Steuern auf den Kauf von Aktien. Für eine länderübergreifende Einführung in den inzwischen nur noch zehn teilnehmenden Staaten schwinden die Chancen jedoch zusehends.

# Erst Wettbewerb, dann Konsolidierung

Die Banken stellen sich breiter auf. Das ist die direkte Folge aus dem margenschwachen Geschäft – unabhängig davon, worauf die Konzentration bislang lag. Die Rückbesinnung auf vernachlässigte Kundengruppen bedeutet, dass die Vielfalt in der Bankenlandschaft zwar nicht aufgehoben, aber doch nivelliert wird. Entsprechend wird sich der Wettbewerb in allen Segmenten erhöhen, eine Konsolidierung der Anbieter ist zu erwarten. Forciert wird dies durch neue Player wie Fintechs oder Technologiegiganten wie Google, Apple oder Amazon, die mit technischen Lösungen auf den Markt drängen. Den Bankhäusern bleibt das beratungsintensive Expertengeschäft, das sich auf Banklizenz und Gebühren stützt.

Im aktuellen Niedrigzinsumfeld setzen die Banken ganz unterschiedliche Schwerpunkte, was die zukünftigen Geschäftsfelder angeht. Insgesamt kehren die Banken dem Modell, sich auf einzelne Geschäftsfelder zu konzentrieren, den Rücken. Um die mageren Erlöschancen in den bisherigen Zielgruppen aufzubessern, stellen sie sich breiter auf und gehen mit Angeboten auf neue Kundengruppen zu.

Über das gesamte Spektrum der befragten Banken hinweg stehen nennenswerte Investitionen in das Kreditgeschäft mit Geschäfts- und Firmenkunden an erster Stelle, dicht gefolgt von der Finanzberatung für dieses Kundensegment. Der deutliche Schwerpunkt, dem diese Investitionen eingeräumt werden, steht in bemerkenswertem Gegensatz zur Befragung 2014. Damals wurde dem Privatkundengeschäft der Vorrang eingeräumt, allerdings mit einer wesentlich geringeren Gewichtung. Investitionen in das Firmenkundengeschäft lagen nur unwesentlich abgeschlagen auf Platz zwei.

Der Investitionsschwerpunkt in der Befragung 2016 verwundert etwas, zumal sich die Lage im Firmenkundengeschäft der deutschen Banken zuletzt wieder verschärft hat. Zu erklären ist das wohl vor allem mit notwendigen Investitionen in Effizienzmaßnahmen, da die Verwaltungskosten im Firmenkundengeschäft unverändert steigen. Letzteres wiederum liegt vor allem an der Anpassung der Tarifgehälter sowie an der Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen.

Interessant ist die Neuorientierung in einem schwierigen Marktumfeld auch hinsichtlich der unterschiedlichen Bankentypen: Während die

Sparkassen, Landes- und Genossenschaftsbanken ihren Investitionsschwerpunkt in das Firmenkundengeschäft verschieben und sich auf die regionale Nähe zum leistungsstarken Mittelstand zurückbesinnen, entdecken die Großbanken die Privatkunden neu für sich. So geben die befragten Großbanken durch die Reihe an, sich im Kreditgeschäft für Privatkunden zu engagieren. Zurückhaltend zeigen sich die Großbanken bei der Privatkundenberatung: Nur etwa die Hälfte möchte darin in den nächsten Jahren nennenswert investieren. So bleibt die Beratung der Privaten ein Metier der Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Dies deckt sich mit den Ankündigungen der Großbanken, sich mit ihren Filialen aus der Fläche zurückzuziehen.

Trotz starker Entwicklung des Online-Brokerage erfährt das Wertpapiergeschäft eine anhaltende Belebung. 59 Prozent der befragten Banken wollen sich in den nächsten drei Jahren im Wertpapiergeschäft nennenswert engagieren (2014: 48 Prozent). Besonders für Banken mit Schwerpunkt im Privatkundengeschäft (67 Prozent), Großbanken (100 Prozent) und Bankenscheider aus Österreich gewinnt das Thema an Bedeutung. Dies ist die natürliche Begleitscheinung der Niedrigzinspolitik: Wenn sich Spareinlagen und auch Versicherungsprodukte nicht mehr rentieren, empfehlen die Banken zunehmend alternative Anlagen wie Aktien, Anleihen, Fonds oder Zertifikate. Auffallend ist, dass bei den befragten Genossenschaftsbanken nur jede Zweite in diesem Geschäftsfeld nennenswert investieren will.

An Attraktivität gewonnen hat zudem die Immobilienfinanzierung. Zwei Drittel der

**Kreditgeschäft mit Geschäfts- und Firmenkunden wird wichtiger**

befragten Entscheider geben an, in diesem Geschäftsfeld in den kommenden Jahren nennenswert zu investieren (2014: 55 Prozent). Niedrige Hypothekenzinsen sorgen seit einigen Jahren für eine anziehende Bautätigkeit – in Deutschland etwa stiegen die Baugenehmigungen im ersten Halbjahr auf den höchsten Stand seit dem Jahr 2000. Entsprechend hoch ist die Nachfrage nach Immobiliendarlehen – und es spricht wenig für eine alsbaldige Trendumkehr dieses Booms.

### Altersvorsorge verliert an Bedeutung

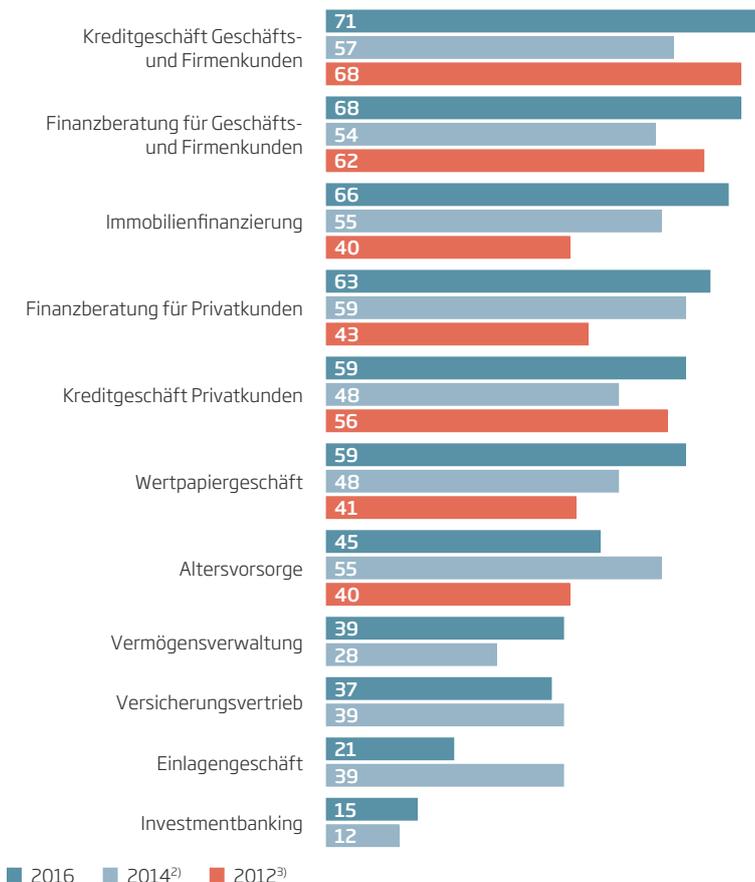
Die demographische Entwicklung und der politische Wille sollten nahelegen, dass mit Alters-

vorsorgeprodukten ein gutes Geschäft zu machen ist. Gleichwohl zeigt die Befragung eine rückläufige Investitionsbereitschaft der Banken auf diesem Gebiet. Weniger als die Hälfte der Befragten (45 Prozent) will diesen Bereich in den nächsten Jahren nennenswert voranbringen. Es ist zu vermuten, dass die Kunden auf die Vielzahl der Produkte und die schlechte Presse verunsichert und entsprechend zurückhaltend reagieren. Damit einher geht die geringe Bereitschaft, über die Bestandsprodukte hinaus Ressourcen bereitzustellen.

Als deutlich attraktiver wird die Vermögensverwaltung wieder gesehen. 39 Prozent der Befragten geben an, in diesem Geschäftsfeld in den kommenden Jahren nennenswert investieren zu wollen (2014: 28 Prozent). Das Geschäft mit vermögenden Privatkunden ist einer der wenigen Bereiche, in denen viele Banken heute nicht nur gutes Geld verdienen, sondern auch noch wachsen können. Viele andere Ertragsquellen dagegen schwächeln. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Institute stärker um die Betreuung sehr reicher Kunden buhlen. Zudem sind die Voraussetzungen dafür gut: Einer Erhebung der Unternehmensberatung Bain & Company zufolge, gibt es in Deutschland mehr als 200.000 potenzielle Bankkunden mit einem frei verfügbaren Vermögen von mehr als einer Million Euro – eine Schallmauer, ab der die meisten Banken die Tür zum exklusiven Klub der Wealth-Management-Klientel aufsperrten. Insgesamt summiert sich ihr Vermögen auf weit mehr als 500 Milliarden Euro. Und die gute Konjunktur sorgt dafür, dass beide Zahlen – sowohl die Anzahl der Millionäre als auch ihr Vermögen – kontinuierlich wachsen.

## Firmenkundengeschäft zieht Investitionsbudgets an sich

Bis 2019 geplante Investitionen in „nennenswertem“ Umfang; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Branchenkompass 2014 Banken. 3) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Seinen Charme gänzlich verloren hat in Zeiten der globalen Niedrigzinsen das Einlagengeschäft. Nur ein gutes Fünftel der Banken will sich hier in den nächsten Jahren nennenswert engagieren (21 Prozent). Die verschärften Auflagen durch eine höhere Eigenkapitalunterlegung, Haftungsrisiken und Dokumentationspflichten würgen auch die Investmentsparten der Banken ab. Nur 15 Prozent sehen daher im Investmentbanking ein großes Erlöspotenzial, das nennenswerte Investitionen in diesen Bereich rechtfertigen würde. In Deutschland gehen immerhin 17 Prozent der Befragten mutig voran, in Österreich sind es dagegen nur 5 Prozent.

## Mit Maßnahmenmix in die Zukunft

Neben der Ausweitung auf neue Geschäftsfelder und Zielgruppen nehmen die Banken auch ihre Managementwerkzeuge genauer unter die Lupe. Dabei gilt unverändert die alte Wahrheit: Wenn die Erlöse einbrechen, wird an der Kostenschraube gedreht. So geben auch in der aktuellen Befragung mehr als 90 Prozent an, die Kosteneffizienz weiter steigern zu wollen. Das entspricht exakt dem Wert der Befragung 2014. Dies lässt den Rückschluss zu, dass einerseits die Erlösseite weiterhin kaum kreative Spielräume zulässt – und andererseits die Möglichkeiten, Kosten einzusparen, noch nicht ausgeschöpft sind.

Schaut man sich die Kundensegmente an, mit denen in den kommenden Jahren Neugeschäft entstehen soll, liegt der Fokus auf den Bestandskunden. Im Vergleich zur Befragung von vor zwei Jahren scheint diese Klientel von vielen Banken „wiederentdeckt“ worden zu sein. Daten- und Analysetools sowie intelligente Customer-Relationship-Management-Programme (CRM) machen es möglich, in den eigenen Beständen die Potenziale zu identifizieren. Diese zu heben und über das Bestandsgeschäft hinaus für neue Produkte zu gewinnen ist wesentlich günstiger, als sich einzig und allein auf das unsichere und teurere Neukundengeschäft zu verlassen. Das haben Sparkassen und Landesbanken ebenso erkannt wie die Genossenschafts- und Kreditbanken.

Während sich also 90 Prozent der Befragten mit Wachstumsstrategien im Bestandskundengeschäft beschäftigen, halten nur 77 Prozent der Banken die Gewinnung von Neukunden für einen relevanten Strategieansatz in den kommenden Jahren. Im Vergleich zur Befragung 2014, bei der dem Bestands- und Neukundengeschäft mit 84 bzw. 81 Prozent eine ähnlich hohe strategische Bedeutung beigemessen wurde, hat sich die Schere zugunsten des Bestandskundengeschäftes deutlich geöffnet.

Unverändert intensiv sind die Bemühungen der Flächenbanken, sich durch eine hohe Servicequalität zu unterscheiden. Deutlich mehr als 80 Prozent der Befragten sehen darin Möglichkeiten, sich strategisch zu positionieren und so Wachstum zu generieren. Diese Einschätzung ist insbesondere vor dem Hintergrund des Wett-

bewerbs mit den Direktbanken und Fintechs zu bewerten, deren Effizienz auf der gesichtslosen Kommunikation mit den Kunden beruht.

## Compliance, Transparenz und CSR sind gefragt

Viel getan wird auch in Bezug auf das Bankenimage. Die Skandale der vergangenen Jahre um unlautere Geschäftspraktiken und hohe Boni haben wenig dazu beigetragen, bei den Kunden auf Verständnis für steigende Gebühren und das Lamentieren über die Niedrigzinspolitik zu stoßen. Um diesem Imageschaden abzuwehren, bemühen sich vier von fünf der Befragten um ein mustergültiges Compliance Management. Mit der buchstabengetreuen Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen erhoffen sich die Institute, weder Skandale noch die damit verbundene Negativberichterstattung zu provozieren und sich gleichzeitig auf ihren Auftrag als Dienstleister für Wirtschaft und Gesellschaft zu besinnen. Begleiterscheinung der Compliance sind allerdings hohe Auflagen und Dokumentationspflichten, die sich zunächst als Aufwand und Kosten niederschlagen.

Neben der reinen Erlös- und Gewinnorientierung gewinnt die unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) für Banken an Bedeutung, um den Marktwert zu stabilisieren oder weiterzuentwickeln. Dies beginnt bei Investitionen in geprüft faire und nachhaltige Anlageprodukte, geht über die Unterstützung ökologischer Initiativen bis hin zum sozialen Engagement für Mitarbeiter und das jeweilige regionale Umfeld. 78 Prozent der Entscheider in dieser Stichprobe halten einen oder mehrere dieser Punkte für strategisch relevant, und in der Regel erhoffen sich die Verantwortlichen dadurch nicht nur Marketingeffekte, sondern wollen so auch neue Kundengruppen erschließen.

## Organisation fit für den Wandel machen

Die Veränderungen in der Bankenlandschaft machen es nicht nur notwendig, sich am Markt neu aufzustellen. Sie erfordern auch innerhalb der Organisationen strukturelle Anpassungen. Die Digitalisierung verlangt neue Fähigkeiten, diese müssen entwickelt oder über Neuzugänge

**Compliance Management soll Imageschaden beheben**

ergänzt werden. Das Präsenzgeschäft in den Filialen geht zurück, entsprechend müssen sich die Mitarbeiter auf andere Arbeitsplätze und veränderte Aufgabenprofile einstellen. Um die Organisationen in diesen Zeiten nicht lahmzulegen und in ihrer Schlagkraft zu schwächen, ist ein sensibles und zielführendes Change Management erforderlich. 78 Prozent der Befragten haben diese Notwendigkeit erkannt und wollen sich verstärkt mit diesem Strategieinstrument auseinandersetzen. Insbesondere österreichische Banken möchten sich noch stärker den Herausforderungen eines steten Wandels stellen, um sich an geänderte Marktbedingungen anzupassen.

Auch die Entschlackung des Produktportfolios soll zum zukünftigen Erfolg der Geldinstitute beitragen. Bei den Produktvarianten wird es Abstriche geben. Gerade die Komplexität und Vielfalt der Produkte, deren Unterschiede sich dem Laien oft nicht erschlossen haben, hat zur

Abwanderung mancher Kunden zu neuen Anbietern mit transparenten und überschaubaren Anlagemöglichkeiten geführt. Einer solchen Konsolidierung haben sich mehr als die Hälfte der Banken verschrieben (57 Prozent). Auffällig dabei ist, dass insbesondere Großbanken Konsolidierungsbedarf in der Produktpalette sehen.

Neben einer besseren Produktübersicht haben sich die Banken auch mehr Transparenz im Geschäftsgebaren auf die Fahnen geschrieben. Damit sollen die Kundenemanzipation und die Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Kunde und Berater gefördert werden. Langfristziel der Maßnahme, die fast 60 Prozent der Befragten als strategisch relevant erachten, ist eine belastbare Beziehung mit zufriedenen Kunden.

### Neue Wettbewerber versetzen Banken in Alarmbereitschaft

In den vergangenen Jahren haben sich die Banken vielfach mit hausgemachten Schwierigkeiten und dem herausfordernden, noch nie da gewesenen Zinsumfeld beschäftigt. Diese Gelegenheit haben branchenfremde Player genutzt und sich mit neuen technologiegetriebenen Produkten Zugang zum Markt verschafft. Grundlage dafür ist die digitale Revolution, die nach der Musik-, Film- und Medienbranche auch vor der Finanzwelt nicht halt macht.

Hinzu kommt, dass die Generation der „Digital Natives“ ganz andere Ansprüche an das Produktangebot von Geldinstituten, vor allem aber an den Zugang dazu hat: Es soll selbstverständlich mobil verfügbar sein, unkompliziert und nachvollziehbar in der Auswahl, nachhaltig – und in der Kommunikation eine Begegnung auf Augenhöhe bieten. Viele Banken haben diese Ansprüche mit ihren ersten Gehversuchen in der digitalen, mobilen Welt nicht erfüllen können.

In der Folge stoßen nun Fintechs in diese Lücken, kleine wendige Unternehmen ohne den organisatorischen und haftungsrechtlichen Ballast der traditionellen Institute. Mit technologischen Lösungen sichern sie sich kleine Stücke des großen Kuchens, und in der Vielzahl machen sie den althergebrachten Banken das Leben schwer. Mit modernen Konten für das Handy, intuitiver Nutzung und ohne Gebühren spre-

## Banken entdecken ihre Bestandskunden neu

„Relevante“ Strategieansätze für das eigene Unternehmen in den kommenden Jahren; in % der Befragten<sup>1)</sup>

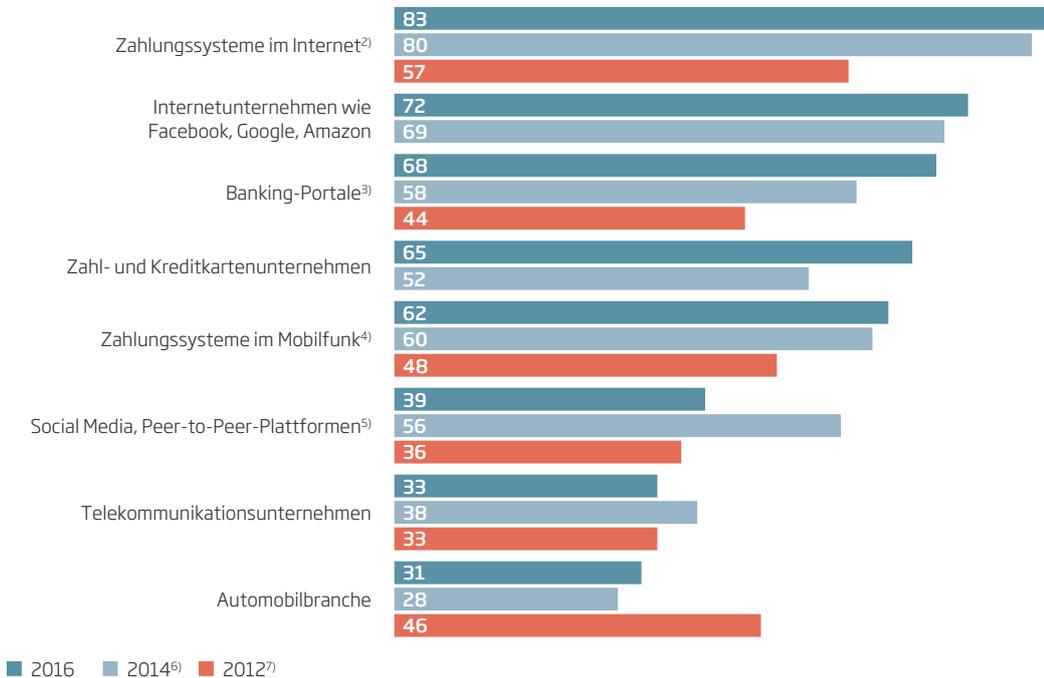


1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Ökonomische, ökologische und soziale Ziele.  
 3) Mehr Transparenz, Verbraucherschutz. 4) Verringerung der Produktvarianten.  
 5) Branchenkompass 2014 Banken.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

## Gefahr aus dem Netz

Branchenfremde Wettbewerber, die das Geschäft der Kreditinstitute bedrohen; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Beispielsweise Paypal.

3) Portale, auf denen Kunden alle ihre Bankverbindungen konsolidieren können wie Numrs, finanzblick, Kontopilot.

4) Wie m-pass von Vodafone bzw. O2. 5) P2P-Plattformen im Internet für Kredite, Anlagetipps, Zahlungssysteme.

6) Branchenkompass 2014 Banken. 7) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

chen sie direkt die Endverbraucher, vor allem junge Zielgruppen, an. Verfolgen die Banken bislang eher eine Geschäftspolitik der Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern, bieten Apps längst Lösungen für den Zugriff auf alle Konten über eine einzige Plattform an. Selbst Kredite lassen sich innerhalb von wenigen Stunden über Kreditbörsen beantragen.

Die Banken sind alarmiert: Nur 3 Prozent der befragten Entscheider nehmen aktuell keine Bedrohung durch einen der branchenfremden Wettbewerber aus einer vorgegebenen Liste wahr. Dagegen fühlen sich 97 Prozent der befragten Banken durch neue Anbieter in ihrem Kerngeschäft bedroht. Je nach eigener Aufstellung und Größe wird die Gefahr jedoch ganz unterschiedlich eingeschätzt.

Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken sehen sich in erster Linie von Zahlungssystemen im Internet bedrängt (88 bzw. 90 Prozent). Um sich von Anbietern wie Paypal nicht das Brot-und-Butter-Geschäft nehmen zu lassen,

haben sie darauf bereits reagiert. Mit Paydirekt haben die deutschen Banken und Sparkassen inzwischen ihr eigenes Online-Bezahlverfahren auf den Markt gebracht und versuchen damit, im wachsenden Internethandel Bankkunden an sich zu binden. Ob es sich neben dem Platzhirsch Paypal etablieren kann, bleibt abzuwarten. Noch ist der Abstand zum Wettbewerber Paypal, der schon seit 2004 auf dem deutschen Markt ist, groß: Während die mehr als 16 Millionen Kunden des US-Dienstes in Deutschland in über 50.000 Online-Geschäften zahlen können, bietet Paydirekt erst 160 Händler. Der Dienst hat eigenen Angaben zufolge 600.000 registrierte Kunden. Für einen Erfolg von Paydirekt müssen zwingend noch die großen Versender wie Amazon und Ebay oder in Deutschland Zalando und Otto gewonnen werden.

Insgesamt beobachten vor allem die Genossenschaftsbanken (85 Prozent) und die Sparkassen (68 Prozent) sehr genau, welche Aktivitäten die globalen Internetunternehmen wie Google, Amazon und Facebook entfalten. Mit diesen

**Branchenfremde  
Player  
drängen auf den  
Bankenmarkt**

## Ergebnisunterschiede nach Bankengruppen

### Sparkassen ...

- ... schauen deutlich pessimistischer in die Zukunft ...
- ... sehen größere Herausforderungen in der Digitalisierung, in der Optimierung der Geschäftsprozesse sowie in Vertrieb und Kundenmanagement ...
- ... investieren mehr in den Ausbau der Finanzberatung und des Kreditgeschäftes ...
- ... sehen dringenderen Handlungsbedarf in der Konsolidierung des Produktangebots ...
- ... investieren häufiger in Vertriebskanäle wie Internet- oder Mobile Banking ...
- ... investieren häufiger in Multichannel-Maßnahmen sowie in die Modernisierung von Filialen ...
- ... befürchten eher die Verstärkung negativer Informationen und Kontrollverlust durch Social Media ...
- ... sehen häufiger Einsparpotenzial im besseren Management der Vertriebskanäle und der Business-Prozess-Systeme ...
- ... planen häufiger das Outsourcing des Zahlungsverkehrs ...
- ... investieren weniger Anteile in die IT, aber mehr in den Vertrieb ...
- ... ergreifen kurzfristig häufiger Maßnahmen bei mobilen Zahlungssystemen ...
- ... als der Durchschnitt der befragten Geldhäuser.

### Genossenschaftsbanken ...

- ... schauen weniger pessimistisch in die Zukunft ...
- ... sehen größere Herausforderungen durch die Digitalisierung und bei den Kostenstrukturen, jedoch weniger in der Optimierung der IT ...
- ... investieren deutlich mehr in die Finanzberatung für Geschäfts- und Firmenkunden sowie in den Bereich Altersvorsorge und Versicherungsvertrieb ...
- ... setzen eher auf die Verbesserung der Servicequalität und nachhaltiges Wirtschaften, aber weniger auf Wachstum durch Neukunden ...
- ... befürchten mehr Wettbewerb durch Zahlungssysteme im Internet und Internetunternehmen ...
- ... investieren deutlich mehr in Vertriebswege wie Internetbanking, Mobile Banking sowie Servicecenter, Filialvertrieb und SB-Terminals ...
- ... halten die Risiken von Social Media eher für überschaubar ...
- ... setzen weniger auf Outsourcing ...
- ... investieren höhere Budgetanteile in den Vertrieb, aber weniger in die IT und die Produktentwicklung ...
- ... als der Durchschnitt der befragten Geldhäuser.

### Kreditbanken ...

- ... beurteilen die Zukunft weniger pessimistisch ...
- ... erwarten geringere Herausforderungen durch Niedrigzinsen und Digitalisierung ...
- ... sehen in den Kosten geringere Probleme, in der Optimierung der IT deutlich größere ...
- ... investieren deutlich weniger in das Kreditgeschäft und die Finanzberatung ...
- ... kümmern sich stärker um das Einlagengeschäft ...
- ... investieren deutlich weniger in digitale oder immobile Vertriebswege, setzen dafür mehr auf Kooperationspartner und den eigenen Außendienst ...
- ... setzen kurzfristig deutlich weniger Kapital für Vertriebsmaßnahmen ein ...
- ... engagieren sich kurzfristig eher weniger in sozialen Netzwerken ...
- ... erwarten von der Industrialisierung deutlich mehr Kosteneinsparungen ...
- ... setzen häufiger auf Outsourcing ...
- ... investieren größere Budgetanteile in die IT und die Produktentwicklung, aber weniger in den Vertrieb ...
- ... investieren kurzfristig eher weniger in neue technologische Trends ...
- ... als der Durchschnitt der befragten Geldhäuser.

Technologieunternehmen ist technisch kaum Schritt zu halten. Hinzu kommt die Fülle an Daten, die diese Unternehmen für sich auswerten und zielgruppenspezifisch einsetzen können. Die Kreditbanken sehen sich insgesamt deutlich weniger bedroht: Die Großbanken beäugen vor allem die Geschäftsentwicklung der Zahl- und Kreditkartenanbieter kritisch (75 Prozent), und auch das Engagement der Mobilfunkanbieter bei den Zahlungssystemen wird sehr genau beobachtet. Diese Player haben nun wiederum die Sparkassen und Genossenschaftsbanken etwas weniger im Visier.

Wachsende Konkurrenz um die Hoheit über den Kundenkontakt nehmen Banken auch von übergreifenden Banking-Portalen wahr. Insbesondere Österreichs Banken sind hier wachsam (75 Prozent). Mit Hilfe dieser Anwendungen können wichtige Konten auf einen Blick überwacht und weitere Zusatzfunktionen genutzt werden. Neben dem Angebot von Nichtbanken bieten inzwischen auch viele Banken derartige Apps an, um die Kunden an sich zu binden. So können beispielsweise Kunden der größten Privatkundenbank Deutschlands, der Postbank, auch ihre Konten bei anderen deutschen Banken oder Bezahldiensten in die Postbank-App „Postbank Finanzassistent“ integrieren. Was Social Media oder Peer-to-Peer-Plattformen im Bereich der Geld- und Kreditwirtschaft anbieten, wird für den Wettbewerb noch kaum als gefährlich erachtet, auch was die Telekommunikations- und die Automobilbranche diesbezüglich entwickeln, wird von kaum mehr als einem Drittel der Banken als bedrohlich eingestuft.

Auffallend ist, dass die österreichischen Banken wesentlich gelassener auf die Branchenfremden schauen. Abgesehen von den Banking-Portalen (Österreich: 75 Prozent, Deutschland: 66 Prozent) bewerten sie deren Wettbewerbsstärke deutlich geringer. Dies spiegelt sich auch bei der Wahl der oben beschriebenen Managementansätze wider: Die österreichischen Banken machen prioritär zunächst ihre Hausaufgaben in der Organisation, um neu aufgestellt und mit neuer Botschaft an die Kunden heranzutreten.

# Digital und mobil in die Zukunft

Die Digitalisierung macht es möglich, die Digital Natives fordern es: Die Standardgeldgeschäfte, von der Kontoführung über Bezahlsysteme bis hin zum Konsumentenkredit, werden schon heute vielfach, in Zukunft hauptsächlich online und mobil erledigt. Um sich von Fintechs nicht aus dem Markt drängen zu lassen, versuchen die traditionellen Bankhäuser, einerseits mit Service und persönlicher Beratung zu punkten, andererseits in den technischen Entwicklungen und digitalen Angeboten die Lücke zu schließen.

In einem sind sich die befragten Institute derzeit einig: Wer jetzt nicht auf den Zug in Richtung digitaler und mobiler Angebote aufspringt, verliert erst den Anschluss und dann die Kunden. Nach den Vertriebswegen gefragt, in die sie in den nächsten drei Jahren nennenswert investieren werden, nennen 82 Prozent der befragten Kreditinstitute das Internetbanking. Die befragten Sparkassen, Genossenschaftsbanken und großen Kreditbanken wollen dies sogar zu 95 bis 100 Prozent tun. Einzig bei den Kreditbanken mit Spezialgeschäft wie Autobanken, Bausparkassen und anderen Sonderinstituten sehen nur 53 Prozent einen dringlichen Bedarf, das Internetbanking nennenswert auszubauen.

Mit etwas Abstand, gleichwohl unangefochten auf Platz zwei der Prioritätenliste steht das Mobile Banking. Damit soll vor allem die Generation der Digital Natives erreicht werden. Etwa drei Viertel der Befragten wollen hier nennenswert investieren – auch hier bilden die speziellen Kreditinstitute mit nur 41 Prozent die Ausnahme. Die Bankhäuser geben sich also nicht geschlagen und wollen neuen Playern das Feld nicht kampflös räumen.

Immer weniger wird hingegen in den Betrieb vor Ort investiert: Nur noch 31 Prozent der befragten Entscheider wollen in den kommenden Jahren nennenswert in den Filialvertrieb investieren – ein Rückgang um sechs Prozentpunkte gegenüber der Befragung von vor zwei Jahren. Dies stimmt mit den vielfach geäußerten und auch schon umgesetzten Ankündigungen der Institute überein, sich aus der Fläche zurückziehen, Niederlassungen zu schließen oder nah liegende zusammenzuführen, und ist eine Reaktion auf das sich dramatisch verändernde Kundenverhalten.

Viele Bankgeschäfte lassen sich inzwischen online schnell und auch sicher erledigen. Rein statistisch kommt etwa ein durchschnittlicher Sparkassenkunde in Deutschland nur noch einmal im Jahr persönlich an den Bankschalter. Zwar ist für beratungsintensive und margenstarke Anlage- und Vorsorgeprodukte oder für komplexe Finanzierungen wie Hypothekenkredite die Präsenz vor Ort noch immer wichtig. Und viele Kunden wollen derzeit auch noch nicht auf den Kontakt zum Bankberater verzichten. Gleichwohl werden die digitalen Angebote der Banken für solche Dienstleistungen immer besser. Für den seltener werdenden Beratungsbedarf – so

## Internet- und Mobile Banking bleiben im Fokus

Geplante Investitionen in Vertriebswege in nennenswertem Umfang bis 2019; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Für Mobilfunkendgeräte.  
3) Branchenkompass 2014 Banken. 4) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.  
Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

scheint es – reicht den Banken ein ausgedünntes Netz mit Spezialisten vollkommen aus.

Im Vergleich der unterschiedlichen Kreditinstitute setzen Sparkassen (39 Prozent) und Genossenschaftsbanken (40 Prozent) noch am häufigsten auf Filialen. Das ist angesichts des öffentlichen Auftrags, den etwa Sparkassen in Deutschland haben, nämlich die Versorgung der Bevölkerung ihres Geschäftsgebietes mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen sicherzustellen, aber auch nicht verwunderlich. In Österreich wird dem Filialvertrieb dagegen noch ein höheres Gewicht zugebilligt: Immerhin 40 Prozent der befragten Entscheider wollen in diesen Bereich nennenswert investieren.

Dagegen gewinnt die telefonische Erreichbarkeit für viele Banken zunehmend an Bedeutung.

47 Prozent der Institute wollen ihre Kundenservicecenter ausbauen. Diese Center sind in der Regel nicht nur für telefonische Kundenkontakte zuständig, sondern beantworten auch Anfragen aus digitalen Kanälen. In Österreich wollen dagegen nur 35 Prozent der Institute in diesen Vertriebskanal investieren. Im Vergleich der verschiedenen Bankengruppen fällt zudem auf, dass Servicecenter vor allem bei Instituten mit Schwerpunkt im Privatkundengeschäft eine Rolle spielen.

Korrespondierend zum Bedeutungsverlust des Filialvertriebs gewinnt das Selbstbedienungsbanking an Gewicht. Insgesamt 30 Prozent der befragten Entscheider – in Österreich sogar 40 Prozent – wollen in den kommenden Jahren nennenswert in den Ausbau von SB-Terminals investieren. Noch höher liegt die Quote im Sparkassensektor, wo jedes zweite Institut (51 Prozent) in diesen Bereich investieren möchte.

### Der Kampf um den Rohstoff „Kundendaten“

Das Internet hat es möglich gemacht: das einfache Vergleichen der Angebote verschiedener Geldhäuser. Das hat längst dazu geführt, dass nicht mehr die eine Hausbank alle Konten und Depots führt, sondern sich die Kunden bei verschiedenen Anbietern bedienen. So weit, so unübersichtlich.

Vertraulichkeit und Datenschutz waren bislang die Argumente, weshalb die Inhalte in streng voneinander getrennten virtuellen Räumen – oder analogen Ordnern – dargestellt wurden. Durch die neue Offenheit von Interneteinkäufen und sozialen Netzwerken konditioniert, scheren sich junge Kunden aber kaum mehr um das persönliche Bankgeheimnis. Vielmehr stehen schnelle Übersicht und einfache Bedienbarkeit an erster Stelle.

So wundert es kaum, dass Fintechs mit Anwendungen Erfolge feiern, die die Konten und Anlagen ganz unterschiedlicher Geldhäuser wieder in einer einzigen App zusammenführen –, und sich dabei ganz nebenbei selbst einen Überblick über den Kunden verschaffen. Erleichtert wird diese Zusammenführung durch die Zahlungsdienstrichtlinie der Europäischen Union (PSD III), die Ende 2015 überarbeitet wurde. Sie fordert, dass den eigenen Kunden auch die Zahlungsdienste anderer Anbieter zugänglich gemacht werden müssen.

Mit der einfachen Bedienbarkeit geht auch die Zusammenführung der Daten und Kundeninformationen einher. Und das macht es für die Anbieter interessant. Denn wer die Daten hat, das ist von den US-amerikanischen Internetriesen bekannt, verfügt über einen sehr profitablen Rohstoff. Über Big-Data-Software lassen sich solche Informationen auswerten, Muster erkennen und mit zielgruppenspezifischer Werbung bedienen. Das wollen sich auch die traditionellen Banken nicht nehmen lassen und zeigen sich selbst offen für übergreifende Angebote und Lösungen. So wirbt die Postbank mit einer App, in die sich auch alle anderen Banken einbinden lassen. Die Deutsche Bank steht mit einer App kurz vor der Marktreife, mit der sich über ein übergeordnetes Login sämtliche Online-Konten und Depots bedienen lassen. Auch hier steht im Vordergrund, die eigenen Kundendaten nicht mit anderen zu teilen. Im Umkehrschluss bedeutet es aber auch, Einblicke in die Anlagen der Kunden bei anderen Anbietern zu bekommen – und den Kunden im richtigen Augenblick über das eigene Produkt informieren zu können.

Wieder deutlich pessimistischer sind die Banken hinsichtlich des Außendienstes geworden. Hatten vor zwei Jahren noch 30 Prozent der befragten Entscheider angegeben, ihren mobilen Vertrieb ausbauen zu wollen, sind es aktuell nur noch 25 Prozent. Aufschlussreich ist, dass sich in Österreich immerhin jeder Dritte durch Investitionen in den mobilen Vertrieb Wettbewerbsvorteile erhofft. Der Außendienst ist besonders für beratungsintensive Produkte im Privatkundengeschäft, aber auch für Firmenkunden geeignet.

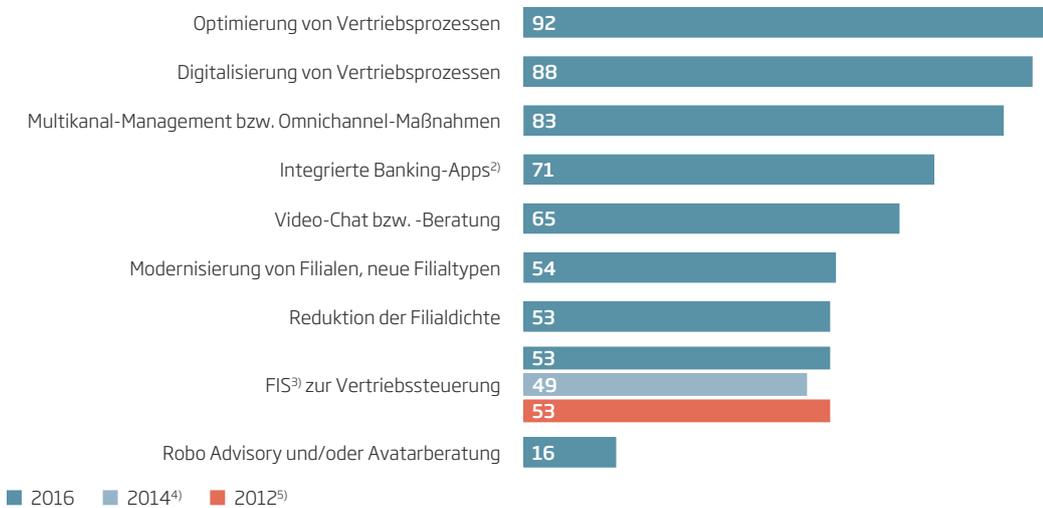
Dagegen gewinnen im Vertrieb Kooperationspartner außerhalb der Bankenbranche an Bedeutung. Immerhin 28 Prozent der Banken geben an, in diesen Bereich künftig mehr investieren zu wollen (2014: 14 Prozent).

### Vertriebskanäle stehen auf dem Prüfstand

Neben den Investitionsschwerpunkten haben sich die befragten Institute eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen im Vertrieb vorgenommen. 92 Prozent möchten ganz generell ihre Vertriebsprozesse unter die Lupe nehmen und bis 2019 nennenswert in deren Optimierung investieren. Vor allem die Sparkassen (93 Prozent) und Genossenschaftsbanken (98 Prozent) sehen darin noch erhebliches Potenzial.

## Vertriebsprozesse optimieren

Geplante Investitionen in Vertriebsmaßnahmen nennenswerten Umfang bis 2019; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich. 2) Apps, die direkt in die Geschäftsprozesse der Bank integriert sind, wie Überweisungen.  
3) Führungskräfteinformationssystem. 4) Branchenkompass 2014 Banken. 5) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.  
Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Auf Platz zwei der wichtigsten Investitionsmaßnahmen steht die Digitalisierung der Vertriebsprozesse und -wege (88 Prozent). Dies deckt sich mit der Relevanz, die die traditionellen Bankhäuser diesem Kanal für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens beimessen.

Um der Digitalisierung die erhoffte Schlagkraft zu verleihen, geht der Großteil der Banken die Entwicklung mit einem ganzheitlichen Konzept an. Mit Multi-Kanal- oder auch Omnichannel-Maßnahmen sollen die Botschaften inhaltliche Stringenz und marketingtechnische Wirksamkeit entfalten. Nur so lassen sich ganz unterschiedliche Zielgruppen überzeugen, und nur so finden sie sich schlussendlich bei „ihrer Bank“ wieder. 83 Prozent der Befragten wollen mit diesem Ziel Maßnahmen ergreifen, wobei sich die Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu mehr als 90 Prozent engagieren werden, bei den Kreditbanken ist es nur gut jede Zweite (58 Prozent).

Weniger Priorität genießen bei den Traditionshäusern Instrumente, die direkt in die Geschäftsprozesse integriert sind. So stehen bei 71 Prozent der Befragten nennenswerte Investitionen in Apps an, die beispielsweise Überweisungen über Mobile Banking möglich machen. Während alle befragten Großbanken in dieses Instrument investieren, engagieren sich Sparkassen und

Genossenschaftsbanken leicht überdurchschnittlich. Andere Kreditbanken sehen dagegen nur zu 59 Prozent eine Notwendigkeit, die Entwicklung nennenswert voranzutreiben.

Als neue Form der Beratung findet der Videochat weiterhin Anhänger. Bis 2019 wollen immerhin 65 Prozent der Kreditinstitute einen solchen digitalen Service für ihre Kunden einrichten oder ausbauen. Hier zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede im Bankenspektrum: Immerhin 69 Prozent der befragten deutschen Banken wollen die Möglichkeit nutzen, um mit ihren Kunden am Computerbildschirm oder via Tablet zu kommunizieren – in Österreich sind die Banken hier noch zurückhaltender. Und während die Sparkassen und Genossenschaftsbanken den Schnitt mit 79 bzw. 73 Prozent erhöhen, planen nur 42 Prozent der Kreditbanken mit Videochats. Dies ist sicherlich dem Umstand geschuldet, dass die Flächenbanken weiterhin vielfach den Privatkunden bedienen und im Retailgeschäft häufig Standardsituationen vorfinden und entsprechend Standardangebote per Video vorstellen. Dagegen handelt es sich im Firmenkundengeschäft und Investmentbanking häufig um andere Summen und ein maßgeschneidertes Bündel an Maßnahmen. Um dieses zu schnüren, sitzen sich die Beteiligten in der Regel gern persönlich gegenüber.

**Apps und Videochat:**  
Privatkundenbetreuung wird zunehmend digital

**Führungskräfte-  
informations-  
systeme  
unterstützen den  
Wandlungsprozess**

Mit der zunehmenden Gewichtung digitaler Vertriebskanäle geht eine Ausdünnung des Filialnetzes einher. Ein entsprechendes Vorhaben äußern 53 Prozent der befragten Banken. Begleitet wird der Rückzug aus der Fläche mit dem Versprechen, die Erreichbarkeit über zeitgemäße Kanäle zu verbessern. Die Filialen sollen zunehmend für das qualitativ hochwertige Beratungsgespräch reserviert sein. Das lässt sich auch in der Befragung ablesen, denn der fast identische Anteil der Befragten gibt an, nicht nur die Filialen zu modernisieren, sondern auch einen ganz neuen Filialtyp schaffen zu wollen.

Das Management der Banken ist sich durchaus bewusst, dass diese Pläne den Organisationen und den Menschen darin einiges abverlangen. Deshalb ist es nicht nur bereit, den Wandel wie oben beschrieben durch ein Change Management zu begleiten. Darüber hinaus soll durch Informationssysteme zur Vertriebssteuerung die Mannschaft unterstützt und die Effektivität neuer Maßnahmen überprüft werden können.

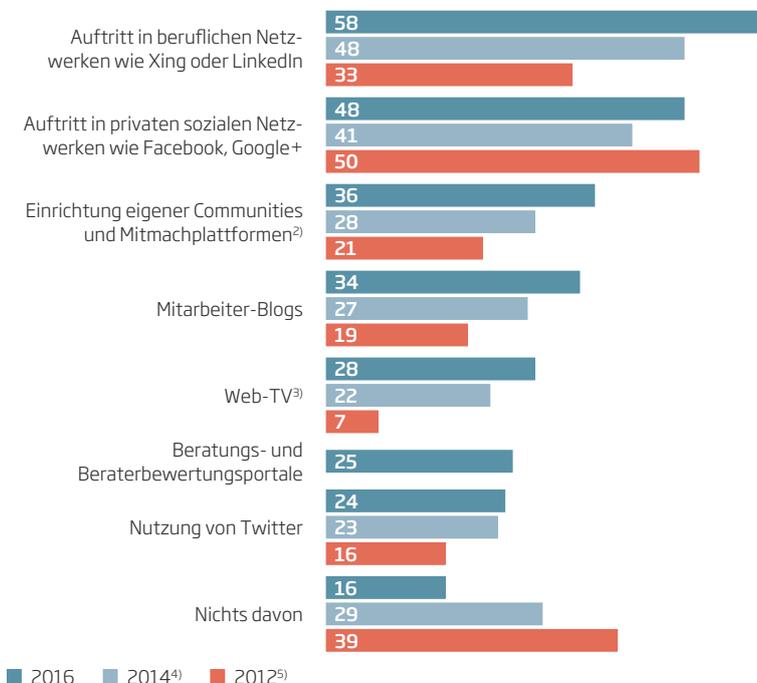
Mehr als die Hälfte der Banken (53 Prozent) gibt an, in Führungskräfteinformationssysteme (FIS) zur Vertriebssteuerung investieren zu wollen. Mit einem FIS können Vertriebsentscheider ihre Ressourcen steuern, um Vertriebschancen optimal zu nutzen. Kundendaten lassen sich mit Markt- und Produktdaten abgleichen, bei Kampagnen kann die Trefferquote erhöht werden.

Ein recht neuer Weg, Kunden zu erreichen, ist Robo Advisory bzw. die Avatarberatung. Vor allem in der digitalen Vermögensverwaltung, so Prognosen, könnte Robo Advisory eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Ziel dabei ist es, die Dienstleistungen eines traditionellen Finanzberaters zu digitalisieren und zu automatisieren. Die meisten Robo Advisors (z.B. Easyfolio, Quirion) stützen ihre Anlagestrategie auf regelbasierte Modelle zur Bestimmung der Portfoliostruktur, die dementsprechend überwacht und gegebenenfalls angepasst wird.

Die Angebote werden dem Wunsch vieler Anleger nach günstigen, rentablen und leicht verständlichen Anlageprodukten gerecht. Allerdings dürfte Robo Advisory kein Selbstläufer werden: Nur 16 Prozent der befragten Bankenscheider wollen in diesem Bereich in den kommenden Jahren nennenswert investieren. Dabei spielt sicher eine Rolle, Mannschaft und Klientel zunächst an die Digitalisierung heranzuführen und erst in einem späteren Schritt auch die Beratung zu „entmenschlichen“.

### Trend zu beruflichen Netzwerken

Geplante Investitionen in Social Media in nennenswertem Umfang bis 2019; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.  
 2) Beispielsweise Wikis, Diskussionsgruppen für Geldtipps und Ratschläge.  
 3) Beispielsweise auf YouTube oder auf eigenen Websites.  
 4) Branchenkompass 2014 Banken.  
 5) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

### Banken gehen ins Web 2.0

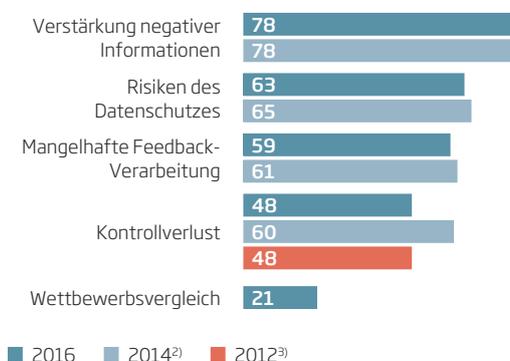
Banken wollen jünger, transparenter, demokratischer werden, das haben sie sich auf die Fahnen geschrieben, um mit den schneidigen Fintechs mithalten zu können. Dort werden die Kunden geduzt, und die Erfüllung der Wünsche erfolgt per Mausklick. Auch wenn die Bankhäuser mit ihren Strukturen und Verpflichtungen hier nicht mithalten können, sind sie doch bereit, die Möglichkeiten zu nutzen, die das Web und mobile Formate bieten. So werden selbstverständlich die beruflichen Standardnetzwerke bedient. Über die eigenen geschützten Kanäle können die Botschaften in bester Content-Marketing-Manier zielgruppenadäquat formuliert und abgesetzt werden. Darüber hinaus ist auch die Bedeutung privater Netzwerke erkannt. Junge Menschen sollen für das eigene Institut

und eigene Angebote begeistert werden und über Influencer und moderne Werbeformen als Kunden gewonnen werden. Wichtig ist den Banken dabei, mit den Kunden in Dialog zu treten, sei es über Mitmachplattformen und Diskussionsgruppen zu Spezialthemen oder Beratungs- und Bewertungsportale: Der Kunde ist gefragt, der Kunde ist König. Insbesondere das Bewegtbild spielt eine Rolle. Und so setzen auch die Banken darauf, über flippige Clips einen viralen Hit zu landen und sich in der jungen Community einen Namen zu machen.

Die Ziele, die die Geldhäuser mit der Nutzung von sozialen Medien verfolgen, sind vielfältig. Auffallend ist jedoch, dass sie nicht prioritär zum Gewinnen von Neukunden oder für den Vertrieb eingesetzt werden. Vielmehr erhoffen sich die Befragten einen Imagegewinn. Denn nur wer sich um ein modernes Image bemüht, kann im Zweifel mit einem „Daumen hoch“ und damit auch einer digitalen – oder analogen – Weiterempfehlung rechnen. Sehr geschätzt werden die Netzwerke auch, um direktes Feedback einzuholen. So bilden die Blogs und Themenforen direkt die Meinung der Kunden ab und geben nützliche Informationen für die Produktentwicklung. Auch das Beschwerdemanagement ist frühzeitig gewarnt, wenn die Dinge eskalieren, kann in den Dialog treten und gegebenenfalls auch analog gegensteuern. Über allem steht, in die direkte Kommunikation zu treten, sei es mit dem Kunden oder bei der Personalsu-

## Sprachrohr für Kritiker

Social-Media-Risiken, die für die eigene Bank besonders groß sind; in % der Befragten<sup>1)</sup>

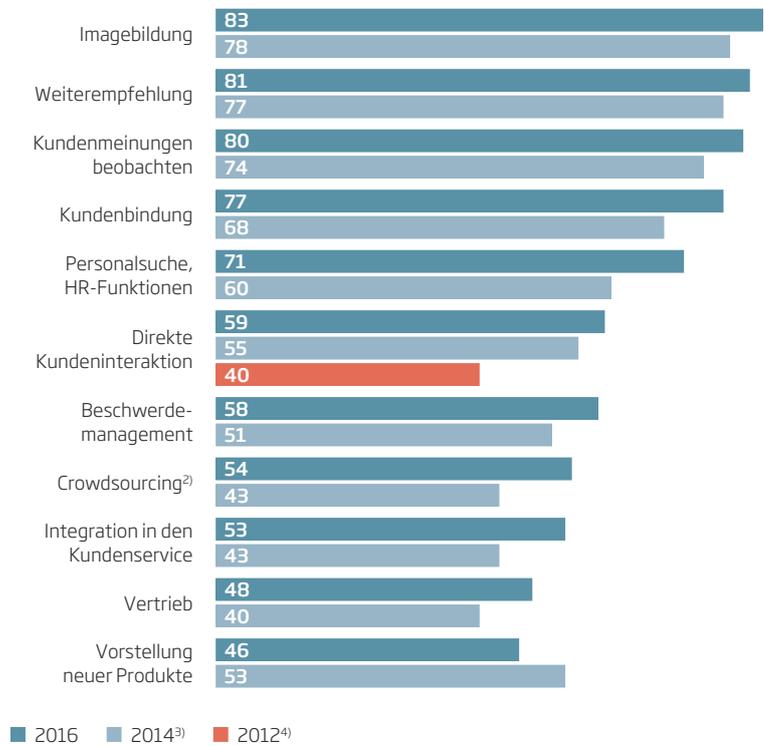


- 1) Mehrfachnennungen möglich.  
2) Branchenkompass 2014 Banken.  
3) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

## Social Media wichtig für die Imagebildung

Bereiche, bei denen Social-Media-Anwendungen für die eigene Bank besonders relevant sind; in % der Befragten<sup>1)</sup>



- 1) Mehrfachnennungen möglich. 3) Beteiligung der Kunden an Innovationen, Marketing.  
4) Branchenkompass 2014 Banken. 5) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.  
Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

che. Auch bei Letzterer gilt, sich zeitgemäß zu präsentieren und im War for Talents ohne Streuverluste die Zielgruppe zu erreichen.

**Ein Imagegewinn steht beim Einsatz sozialer Medien im Vordergrund**

Dass der Einsatz von Internet und Twitter auch Risiken birgt, ist 93 Prozent der befragten Banken bewusst. Sie fürchten durchaus, dass die Imagebildung sich nicht nur im eigenen Sinne entwickeln, sondern sich auch ins Gegenteil verkehren kann. Der Schaden, der dabei entsteht – und unauslöschlich im Netz gespeichert ist – kann durchaus alle positiven Ansätze zunichtemachen. Diesem nichts entgegensetzen zu können und letztendlich die Kontrolle zu verlieren befürchtet fast die Hälfte der Banken. Anders als die Fintechs, die nicht den Bankenregulierungen unterliegen, müssen die Banken sicherstellen, dass die strengen Auflagen beim Datenschutz eingehalten werden. Dies stellt nicht nur eine technische Herausforderung dar, sondern ist im lockeren Umgangston der jungen Netzgemeinde eine regelrechte Gratwanderung.

## Bestandsaufnahme Vertriebswege

Filiale und Internetbanking sind die dominierenden Vertriebswege von Banken. In der aktuellen Befragung dominiert die Filiale leicht vor dem Internet. In den zwei vorangegangenen Befragungen 2014 und 2012 lag das Internet als Vertriebsweg von Banken knapp vorn. Die mobile Sonderform des Internetbanking holt auf und ist für die Banken wichtiger geworden als das Kundenservicecenter.

In diesem Jahr verfügen 85 Prozent der Institute über einen Filialvertrieb und 83 Prozent über Angebote für das Internetbanking. In Österreich sind sowohl der Filialvertrieb als auch das Internetbanking mit 95 bzw. 90 Prozent noch dominanter.

Im Filialvertrieb sind Sparkassen (100 Prozent) und Genossenschaftsbanken (98 Prozent) besonders stark. Unter den Kreditbanken sind es nur 55 Prozent.

## Bestandsaufnahme Vertriebswege

Verwendete Vertriebswege 2016; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.  
 2) Für Mobilfunkendgeräte  
 3) Branchenkompass 2014 Banken.  
 4) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Allerdings sind die Genossenschaftsbanken (100 Prozent der Befragten dieser Gruppe) und Sparkassen (98 Prozent) auch besonders aktiv in der digitalen Welt. Dabei sind Banken mit Schwerpunkt Privatkunden digital aktiver (92 Prozent) als solche mit Unternehmensfokus (72 Prozent). Das heißt im Umkehrschluss, dass im Firmenkundengeschäft noch die Chance besteht, sich durch innovative Digitalangebote vom Wettbewerb zu differenzieren.

Die höchsten Zuwächse verzeichnet das Mobile Banking. 78 Prozent der Institute verfügen über einen mobilen Vertriebskanal nach 67 Prozent vor zwei Jahren. Bei der Differenzierung nach Bankengruppen gilt auch hier ein analoger Befund: Österreichische Institute nutzen mobile Vertriebswege häufiger, ebenso Banken mit Schwerpunkt Privatkunden, und Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind mit 98 bzw. 93 Prozent mobil aktiver als Kreditbanken (39 Prozent).

Knapp drei Viertel der Banken – und damit gleich viele wie 2014 – betreiben ein Kundenservicecenter, um telefonische und andere nicht persönliche Kundenanfragen zu bearbeiten bzw. um outbound den Vertrieb zu unterstützen.

72 Prozent der Institute bieten ihren Kunden SB-Terminals, das sind vier Prozentpunkte mehr als vor zwei Jahren. Besonders häufig setzen Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf diesen Vertriebsweg, unter den Kreditbanken sind es nur 21 Prozent.

Wenig Veränderung ist im Bankenaußendienst (47 Prozent der Banken gegenüber 44 Prozent 2014) festzustellen. Stagniert haben auch Vertriebskooperationen mit Unternehmen außerhalb der Finanzbranche (27 Prozent gegenüber 28 Prozent). In den kommenden Jahren dürfte hier der Trend aber wieder zunehmen (siehe Grafik Seite 19).

## Benchmarking Kundenbeziehungsmanagement

Im Mittelpunkt aller Bemühungen steht letztendlich die Beziehung zum Kunden. Denn nur wenn diese stabil und positiv ist, bleiben Kapazitäten, die in die Strategie-, Produkt- und Organisationsentwicklung fließen können. Entsprechend sehen die befragten Institute nennenswerte Investitionen in diesen Bereich vor.

Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen zielgruppenspezifische Betreuungskonzepte. Hier gilt es einerseits, die demographische Entwicklung und die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung im Auge zu behalten. Andererseits wollen die jungen Leute diametral anders angesprochen werden: hier der gewachsene persönliche Kontakt mit dem regelmäßigen Gespräch und einer Anlaufstelle vor Ort, dort die mobile unpersönliche Ansprache ohne Standort- und Terminbindung.

### Was plant die Branche zur Kundenbindung und Kundenwertentwicklung?

Bis 2019 geplante Maßnahmen in nennenswertem Umfang; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.  
 2) Customer Relationship Management.  
 3) Branchenkompass 2014 Banken.  
 4) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Drei Viertel der Befragten geben zu Protokoll, dass sie ihre Betreuungskonzepte entsprechend optimieren möchten. Auffallend ist, dass vor allem die Retailbanken in der Fläche, also Sparkassen und Genossenschaftsbanken (88 bzw. 80 Prozent), auf dieses Konzept setzen. Die Kreditbanken (55 Prozent), allen voran die Großbanken (50 Prozent), setzen dagegen andere Prioritäten.

Wichtig ist den Banken, sich in einem stetigen Dialog mit dem Kunden zu befinden. Der Vorteil: Zu diesen Kunden liegen persönliche Informationen und Transaktionsdaten vor, so dass die Banken ihre Angebote zielgruppengerecht gestalten und vermarkten können. Außerdem sind die Kosten der Kundenbindung im Vergleich zur Neukundenakquise deutlich geringer. Deshalb investieren die Geldhäuser in Kundenzufriedenheitsbefragungen (74 Prozent) und in ein Qualitäts- und Beschwerdemanagement (63 Prozent). Hier scheinen die Banken seit der Befragung 2014 bereits einen Schritt weiter zu sein: Damals stand die Befragung noch an erster Stelle der Maßnahmen, während heute die Betreuungskonzepte Priorität genießen.

Damit die Multichannel-Ansprache aus einem Guss ist, wollen zwei Drittel der Banken in das Kampagnenmanagement investieren. Dies deutet darauf hin, dass die Bedeutung einer klaren Positionierung in der Bankenlandschaft erkannt ist. In diesen Kampagnen setzen knapp zwei Drittel der Befragten unverändert auf eine emotionale Kundenbindung.

Dafür investiert mit 38 Prozent ein deutlich größerer Anteil der Befragten in eine Verknüpfung von Customer Relationship Management (CRM) und Social Media. Bei der Befragung 2014 hatten nur 29 Prozent Investitionen in diese Maßnahme geplant. Entscheidend für den zukünftigen Erfolg der Institute ist, die zunehmend zur Verfügung stehenden Kundendaten aus dem CRM richtig auszuwerten und zu nutzen. Damit dies auch vom Außendienst eingesetzt werden kann, planen 17 Prozent nennenswerte Investition in ein mobiles CRM.

# Automatisierung setzt Kapazitäten frei

Die traditionellen Bankhäuser müssen einen schwierigen Spagat meistern: Einerseits liegt ihr Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern in der langjährigen Erfahrung und Beratungskompetenz. Andererseits dürfen sie sich dem technischen Fortschritt nicht verwehren, um die Kunden der Zukunft nicht zu verlieren. So heißt es, sich produkt-, prozess- und organisationsseitig schlank aufzustellen, um Mittel für die technische Transformationen freizuschaffen. Dies führt zu einer zunehmenden Industrialisierung und einem Outsourcing all dessen, was nicht zur Kernkompetenz gehört. Gleichwohl müssen dabei die Anforderungen der Regulierung insbesondere in Sachen Datenschutz eingehalten werden.

Die Institute sehen sich von vielerlei Entwicklungen und Anforderungen unter Druck gesetzt. Insbesondere die zunehmende Regulierung mit den dahinter liegenden Dokumentations- und Haftungsverpflichtungen lässt immer weniger Spielraum für individuelle Lösungen. Entsprechend hoch ist die Notwendigkeit, Prozesse branchenweit zu standardisieren – und je standardisierter die Prozesse sind, umso näher liegt es, diese in Software und Handlungsanweisungen in Algorithmen abzubilden. Fast alle Befragten (97 Prozent) gehen davon aus, dass daran kein Weg vorbei führt. Während dies sogar 100 Prozent im Privatkundengeschäft bzw. Private Banking so einschätzen, sehen die Kollegen im Firmenkundengeschäft bzw. Investment-

banking mit 94 Prozent in diesem Punkt noch etwas Spielraum.

## Outsourcing-Aktivitäten nehmen zu

Das Thema Outsourcing gehen die befragten Banken insgesamt recht verhalten an. Nur die allerwenigsten Prozesse im Bankgeschäft sind bereits ausgelagert bzw. werden von den Instituten in naher Zukunft an andere Dienstleister vergeben. Dies mag einerseits mit der hohen Regulierungsdichte zusammenhängen, die auch von Dienstleistern eine Compliance allerhöchster Güte abverlangt. Andererseits mag es dem Selbstverständnis der Banken widersprechen, zentrale Kompetenzen und Prozesse aus der Hand zu geben.

Gleichwohl nehmen die Outsourcing-Aktivitäten der Banken in Deutschland und Österreich im Vergleich zur Befragung vor zwei Jahren zu. Mit 63 Prozent planen aktuell wieder deutlich mehr Institute neue Outsourcing-Maßnahmen aus einer vorgegebenen Liste (2014: 43 Prozent).

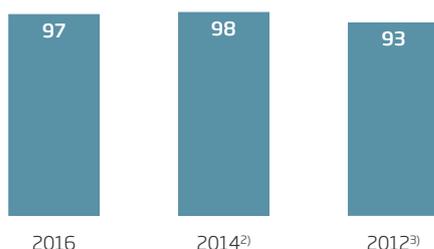
Dabei sind unterschiedliche Bereiche von Maßnahmen betroffen. So findet sich denn an erster Stelle der Maßnahmen der Zahlungsverkehr – 29 Prozent der Befragten gaben an, in diesem Bereich Prozesse extern zu vergeben. Das entspricht einer Verdopplung gegenüber der Befragung von vor zwei Jahren.

Mit dem gleichen Anteil wird die Postbearbeitung und Dokumentenlogistik genannt. In Österreich wollen diesen Bereich sogar 35 Prozent ganz oder teilweise an einen externen

## Regulierungsdruck treibt Industrialisierung voran

Zustimmung zu Aussagen zum Veränderungsdruck aufgrund regulatorischer Notwendigkeiten; in % der Befragten<sup>1)</sup>

Banken werden bei IT und bei Prozessen verstärkt standardisieren



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Branchenkompass 2014 Banken.

3) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

## Benchmark Industrialisierung

Möglichkeiten, durch Industrialisierung Kosten einzusparen, gibt es etliche. Aus einer vorgegebenen Liste zu den verschiedenen Möglichkeiten der Industrialisierung und der Kosteneinsparung wollen 99 Prozent der befragten Institute im einen oder anderen Feld in den nächsten Jahren nennenswert investieren.

Höchste Priorität wird dabei der Gesamtbanksteuerung und dem Meldewesen eingeräumt – und zwar über alle Bankengruppen hinweg. Dabei werden die Prozesse der gesamten Organisation unter die Lupe genommen, um sie schlussendlich so zu verknüpfen, dass effiziente Abläufe entstehen, die den aktuellen Erfordernissen – seien es regulatorische, sei es kundenseitig – gerecht werden.

Auch beim Vertriebskanalmanagement sehen die Banken große Chancen der Kosteneinsparung. Hier kommen ausgefeilte CRM-Systeme zum Einsatz, die auch das Zusammenspiel der einzelnen Marketing- und Vertriebskanäle implementiert haben. Fast drei Viertel der Befragten wollen in diesen Bereich investieren (73 Prozent).

Auf den Plätzen folgen diverse Investitionsmaßnahmen zur Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft. Das betrifft das IT-Infrastrukturmanagement (69 Prozent), den Einsatz von Standardsoftware im Kernbankensystem (64 Prozent) und das IT-Applikationsmanagement (62 Prozent). Unter Banken mit Fokus Firmenkunden ist die Bereitschaft zur Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft noch deutlich stärker ausgeprägt.

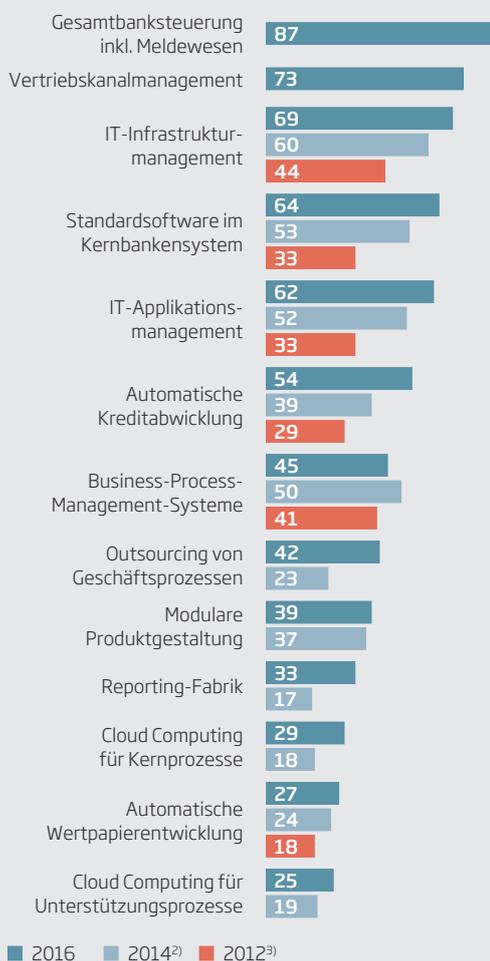
Anlass, neue Projekte anzustoßen, ist für 54 Prozent die Automatisierung der Kreditvergabe und für 27 Prozent die der Wertpapierabwicklung. Bei der Kredit- und Wertpapierabwicklung planen insbesondere österreichische Banken Engagements (65 und 45 Prozent).

Während 45 Prozent der Befragten in eigene Business-Prozess-Management-Systeme investieren wollen, planen 42 Prozent der Entscheider Geld in die Hand nehmen, um Geschäftsprozesse auszugliedern. Auffallend ist, dass Sparkassen und Kreditbanken mehr in die internen Systeme investieren als ins Outsourcing.

Von einer modulareren Produktgestaltung erhoffen sich 39 Prozent der Geldhäuser Einsparungen und wollen hier investieren. Letztendlich gilt überall: je mehr Standard, umso leichter kann Software die Arbeit übernehmen. Nicht zuletzt soll die eigene Infrastruktur verschlankt werden. Dies möchten 29 Prozent bzw. 25 Prozent der Befragten über ein Cloud Computing der Kern- bzw. der Unterstützungsprozesse erreichen.

## Industrialisierungstempo steigt

Bis 2019 geplante Maßnahmen zur Industrialisierung; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.  
 2) Branchenkompass 2014 Banken.  
 3) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Partner vergeben. Auf den Plätzen folgen Einkauf (18 Prozent), Wertpapiergeschäft (16 Prozent), Rechnungswesen und IT (15 Prozent) sowie die Kundenservicecenter (14 Prozent). An

die Fremdvergabe von Compliance (10 Prozent), des Kreditgeschäfts (9 Prozent) oder des SB-Bankings (8 Prozent) will der allergrößte Teil der befragten Institute gar nicht denken.

## Delegation des Zahlungsverkehrs nach außen

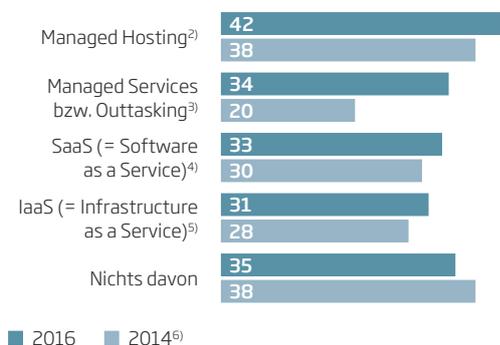
Bereiche, in denen bis 2019 erstmals Outsourcing geplant ist; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.  
 2) Branchenkompass 2014 Banken.  
 3) Branchenkompass 2012 Kreditinstitute.  
 Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

## Managed Hosting Favorit unter den Servicemodellen

Mögliche Servicemodelle für das Outsourcing – geplant oder bereits verwendet; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.  
 2) Betrieb und Management der IT-Infrastruktur.  
 3) Applikationsmanagement und IT-Betrieb für spezifische Kundenlösungen.  
 4) Bereitstellung von Standardsoftware als virtuelle Applikation über eine Private oder Public Cloud.  
 5) Bereitstellung einer IT-Infrastruktur wie Server, Speicher on Demand über eine Private oder Public Cloud.  
 6) Branchenkompass 2014 Banken.  
 Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

## Vielfalt beim Outsourcing der IT

Bei der Gestaltung von Outsourcing-Verträgen gab es nur marginale Veränderungen im Vergleich zur vorangegangenen Befragung. Die Banken entscheiden sich für unterschiedliche Servicemodelle, setzen in der Mehrzahl aber auf Cloud Computing und externe IT-Lösungen: Nur 35 Prozent haben bisher nicht in eines der vier vorgegebenen Servicemodelle investiert und können sich dies auch nicht vorstellen.

Managed Hosting, also der Betrieb und das Management der IT-Infrastruktur durch einen Dienstleister, wird unter den vier abgefragten Modellen recht deutlich favorisiert. 42 Prozent der Bankentscheider planen diese Form des Outsourcings oder verwenden sie bereits. In Österreich ist der Anteil mit 55 Prozent noch deutlich höher, und auch Sparkassen setzen überdurchschnittlich auf dieses Servicemodell (53 Prozent).

Managed Services bzw. Outtasking, also das externe Applikationsmanagement bzw. den IT-Betrieb für spezifische Kundenlösungen, kommt für 34 Prozent der Entscheider in Frage.

Die Verwendung von Cloud Computing – SaaS (Software as a Service) und IaaS (Infrastructure as a Service) – stagniert hingegen im Vergleich zur Befragung von vor zwei Jahren. Diese Art des IT-Outsourcing hat zweifellos Vorteile: So zeichnet sie sich durch eine flexible Anpassung an den Bedarf, transparente Kostenstrukturen und die Nutzung einer gemeinsamen Infrastruktur durch mehrere Unternehmen aus. Durch SaaS-Lösungen können auch ganze Prozesse extern unterstützt werden, so beispielsweise das Reklamationsmanagement im Giroverkehr.

Allerdings könnten Compliance-, Haftungs- und Datenschutzfragen der Grund sein, warum sich die Banken schwer tun, Standardsoftware als virtuelle Applikation (SaaS) bzw. IT-Infrastruktur wie Server oder Speicher (IaaS) über Private oder Public Clouds in Anspruch zu nehmen. Nur 33 Prozent bzw. 31 Prozent der Befragten planen so vorzugehen, wobei auch hier die Banken in Österreich mit 55 Prozent (SaaS) bzw. 40 Prozent (IaaS) eine deutlich höhere Affinität zu Cloud-Lösungen haben als die deutschen Kollegen (SaaS: 28 Prozent, IaaS: 29 Prozent).

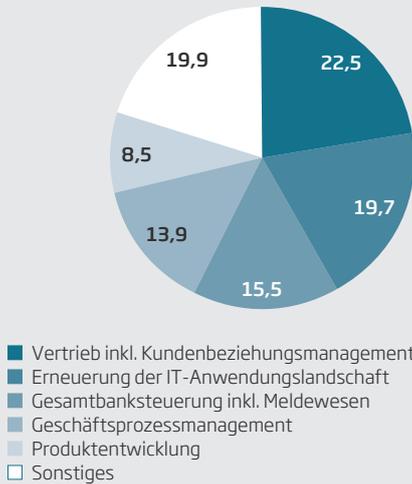
## Benchmarking Budgetplanung

Unverändert geht der größte Anteil des Budgets der Banken in den nächsten drei Jahren in den Vertrieb inklusive des Kundenmanagements und in die Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft. Lagen diese beiden Bereiche bei der Befragung 2014 mit 20,9 bzw. 20,3 Prozent des Budgets fast gleichauf, haben sich nun die Investitionen in den Vertrieb mit 22,5 Prozent des Budgets gegenüber 19,7 Prozent für die IT-Anwendungen doch erkennbar abgesetzt. Dies ist sicherlich dem Umstand geschuldet, dass der Wettbewerb um Kunden durch neue technische Anforderungen (Stichwort Digitalisierung) und durch neue Wettbewerber stark zugenommen hat. Am deutlichsten wird dies bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die mit 26,3 bzw. 24,9 Prozent des Budgets deutlich überdurchschnittlich in den Vertrieb investieren, während die Kreditbanken nur knapp 17 Prozent des Budgets dafür einsetzen. Dagegen fließt bei den Kreditbanken fast 30 Prozent der Investitionen in die IT-Anwendungslandschaft.

Die Gesamtbanksteuerung und das Meldewesen sowie das Geschäftsprozessmanagement bleiben auf den Plätzen 3 und 4 der Investitionsprioritäten. Während die Gesamtbanksteuerung aber einen knappen Prozentpunkt gegenüber der Befragung 2014 einbüßt und im Schnitt 15,5 Prozent des Budgets auf sich vereint, konnte sich das Geschäftsprozessmanagement um einen Prozentpunkt auf 13,9

### Wie investiert die Bankenbranche?

Durchschnittlicher Anteil an den Gesamtinvestitionen der befragten Kreditinstitute 2017 bis 2019 in %



Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Prozent des Budgets verbessern. Nur ein kleiner Teil des Budgets (8,5 Prozent) fließt hingegen in die Produktentwicklung. Das lässt sich einerseits damit erklären, dass die Produktvielfalt in vielen Instituten zugunsten einer besseren Übersicht reduziert werden soll, andererseits Impulse zur Produktentwicklung aus dem digitalen Kundendialog gewonnen werden sollen.

### Wie investieren die einzelnen Bankengruppen?

Durchschnittlicher Anteil an den Gesamtinvestitionen der befragten Kreditinstitute 2017 bis 2019 in %

	Vertrieb inkl. Kundenbeziehungsmanagement	Erneuerung der IT-Anwendungslandschaft	Gesamtbanksteuerung inkl. Meldewesen	Geschäftsprozessmanagement	Produktentwicklung	Sonstiges
<b>Insgesamt</b>	<b>22,5</b>	<b>19,7</b>	<b>15,5</b>	<b>13,9</b>	<b>8,5</b>	<b>19,9</b>
darunter:						
Sparkassen und Landesbanken	26,3	16,9	15,7	12,4	7,4	21,3
Genossenschaftsbanken	24,9	14,6	12,9	16,4	6,1	25,1
Kreditbanken	16,7	28,4	18,9	13,0	12,8	10,2
Nur österreichische Banken	23,8	23,4	14,6	13,2	12,1	12,9

Quellen: Steria Mummert Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

# Bankenlandschaft im Umbruch

Wird für das Banking irgendwann keine Bank mehr notwendig sein? Bill Gates hat dies bereits in den 1990er Jahren vorausgesagt. Um diese Prophezeiung nicht Wirklichkeit werden zu lassen, steht den Banken nicht nur eine Revolution bevor, sie befinden sich schon mittendrin. Um sich in einem Markt mit hohen Regulierungsanforderungen und zunehmender Standardisierung der Produkte positiv zu unterscheiden, müssen die Geldhäuser Mehrwert bieten. Darüber hinaus gilt es, die Generation Y mit Angeboten zu überzeugen. Die Bankenmanager sind sich dessen durchaus bewusst und erwarten eine deutliche Transformation der Geschäftsmodelle.

Die Geldhäuser sind gefordert, sich neu aufzustellen. Dies zeigt sich heute schon in den Investitionsentscheidungen, neue Vertriebswege und Zielgruppen zu erschließen und die dafür notwendige Infrastruktur zu schaffen. Den größten Impuls für die Branchenentwicklung sehen die befragten Entscheider in den Möglichkeiten, die mobile Anwendungen für das Banking der Zukunft mit sich bringen, und in den Auswirkungen der regulatorischen Anforderungen auf IT und Geschäftsprozesse. So stimmen 97 Prozent der Aussage zu, dass die gesetzlichen Vorgaben zu einer weiteren Standardisierung der Geschäftsprozesse und der IT führen werden. Standardisierung bedeutet im Positiven mehr Effizienz und mehr Transparenz. Im Umkehrschluss werden die Spielräume für die Institute kleiner, und weniger Expertentum –

und damit Manpower – ist im einen oder anderen Bereich notwendig. Die Organisation muss sich darauf einstellen und die Mitarbeiter informieren, schulen und „mitnehmen“.

Die gleiche Zustimmung erfährt mit 97 Prozent die Aussage, dass mobile Anwendungen weiter zunehmen werden und sich das Banking dadurch stark verändert. Nicht verwunderlich: Insbesondere im Privatkundengeschäft (99 Prozent) hält sich diese Meinung, während bei Instituten mit Schwerpunkt Firmenkunden und im Investmentbanking die Umbrüche durch Mobile Banking weniger revolutionär (89 Prozent) erwartet werden.

Als abgeschlossen betrachtet mehr als ein Viertel der Befragten die Veränderungen, die sich

## Mobile Banking verändert die Bankenwelt ...

Zustimmung zu folgenden Aussagen zur Zukunft der Bankenbranche; in % der Befragten



■ 2016 ■ 2014<sup>1)</sup>

1) Branchenkompass 2014 Banken.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

aus der Bankenkrise und dem daraus folgenden Vertrauensverlust ergeben haben. 73 Prozent gehen aber noch davon aus, dass die Banken in diesem Punkt weiter an sich arbeiten und kundenfreundlichere und transparentere Lösungen schaffen müssen. Als Schlagwort dient hier der „mündige Kunde“, der sich nicht mehr vollumfänglich auf die Aussagen seiner Berater verlässt. Vielmehr holt er sich die gewünschten Informationen und Auskünfte vorab im Netz und stellt sie, wenn überhaupt, im Gespräch mit der Bank zur Diskussion. Die Banken müssen sich deshalb auf einen „Dialog auf Augenhöhe“ einstellen und die Bedürfnisse des Kunden und nicht den Verkauf der eigenen Produkte in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen.

Ein großes Thema für die Zukunft sind die Kundendaten – und damit der Datenschutz. Die globalen Internetunternehmen haben vorgemacht, welche Geschäftsmodelle sich mit vorhandenem Datenmaterial umsetzen lassen. Die strengen Regulierungen in der Bankenbranche verhindern allerdings die vollständige Nutzung und Auswertung der Kundendaten. Dies macht insbesondere die Nutzung von Social Media und Telefonaktionen zu einer stumpfen Waffe im Wettbewerb mit Anbietern aus anderen Branchen. Zwei Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass die Vorschriften eine umfassende Sicht auf den Kunden verhindern. Zu viele „Walls“ haben die Gesetzgeber eingezogen, um die Abteilungen innerhalb der Banken datenrechtlich zu trennen. Dies empfinden die Banken als Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu den Fintechs ohne Banklizenz und Auflagen, die so Geschäft und Kunden an sich ziehen könnten.

Neben den eigenen Wettbewerbsnachteilen in neuen Geschäftsfeldern erwarten die traditionellen Geldhäuser dennoch durch Social Media auch auf der Angebotsseite tiefgreifende Veränderungen. Das „Bankenmonopol bei der Kreditvergabe“ ist zwar mit Raten-, Rabatt- und Leasingangeboten der Realwirtschaft längst nicht mehr so dominant wie noch vor einigen Jahren. Das globale Netz bietet aber ganz neue Möglichkeiten, sich über Crowdfunding oder Kreditmarktplätze unkompliziert und vor allem schnell Liquidität zu beschaffen.

61 Prozent der Befragten sind sich sicher, dass sich diese Geschäftsmodelle etablieren und das Bankgeschäft nachhaltig verändern werden. Für

## Ergebnisunterschiede nach Sparten

### *Institute mit Schwerpunkt Privatkundengeschäft*

- ... schauen deutlich pessimistischer in die Zukunft ...
- ... sehen in der anhaltenden Niedrigzinsphase und der Digitalisierung eine größere Herausforderung ...
- ... haben weniger Handlungsdruck im Risiko- und Compliance-Management ...
- ... sehen eher Handlungsbedarf aufgrund der geplanten Regulierungen, insbesondere PSD II und AIA ...
- ... sehen in der Immobilienfinanzierung, der Finanzberatung und dem Wertpapiergeschäft für Privatkunden eher einen Investitionsschwerpunkt ...
- ... fürchten branchenfremde Wettbewerber eher in Bezahlssystemen als in Internetunternehmen ...
- ... investieren deutlich mehr in Internetbanking und Mobile Solutions ...
- ... treiben die Digitalisierung deutlich stärker voran ...
- ... planen eher Auftritte in sozialen Netzwerken ...
- ... legen deutlich mehr Wert auf den Aspekt der direkten Kundenkommunikation von Social Media ...
- ... erhoffen sich eher aus dem Vertriebskanalmanagement Industrialisierungsvorteile, insgesamt aber deutlich weniger ...
- ... sind zurückhaltender beim Outsourcing ...
- ... investieren größere Budgetanteile in den Vertrieb ...
- ... ergreifen deutlich mehr kurzfristige Maßnahmen bei den Mobilien Zahlungssystemen ...
- ... erwarten deutlich mehr Veränderungen aufgrund mobiler Anwendungen sowie Standardisierungsvorschriften ...

### *als Institute mit Schwerpunkt Firmenkundengeschäft.*

### *Institute mit Schwerpunkt Firmenkundengeschäft*

- ... schauen positiver in die Zukunft ...
- ... sehen in den Kosten und der Optimierung der IT eine größere Herausforderung ...
- ... schauen gelassener auf die Einführung von Basel IV ...
- ... setzen eher Investitionsschwerpunkte im Einlagengeschäft und im Investmentbanking ...
- ... nutzen Compliance-Management, Wachstum durch Neukunden sowie Fokussierung auf bestimmte Produktsegmente eher als Strategiewerkzeug ...
- ... erkennen weniger in Internetbezahlssystemen, aber mehr in Internetunternehmen branchenfremde Wettbewerber ...
- ... investieren derzeit generell eher weniger in Vertriebswege ...
- ... nutzen Social Media eher als Bestandteil des Kundenservices und zur Vorstellung neuer Produkte ...
- ... sehen eher Gefahren in Social Media Aktivitäten, insbesondere für den Datenschutz ...
- ... erhoffen sich Industrialisierungsvorteile eher in der IT und in Softwarelösungen ...
- ... haben eher Pläne, Bereich auszulagern, insbesondere das IT- und Software-Hosting ...
- ... investieren höhere Budgetanteile in die IT und die Produktentwicklung ...

### *als Institute mit Schwerpunkt Privatkundengeschäft.*

die Banken bedeutet das nicht zwangsweise, auf diesen Feldern von neuen Wettbewerbern ausgestochen zu werden – sie müssen sich jedoch mit den Modellen auseinandersetzen. Nur dann ist eine strategische Entscheidung

möglich, welche Felder zukünftig besetzt werden können und welche Bereiche neuen Playern überlassen werden. In jedem Fall muss die eigene IT-Infrastruktur schlagkräftig entwickelt werden. Zu prüfen ist außerdem, in welchen Geschäftsfeldern sich Kooperationen mit Fintechs oder sogar eine Akquise anbieten. Auffällig ist, dass österreichische Institute Social Media eine deutlich geringere Bedeutung beimessen (50 Prozent), als das die deutschen Banken tun (63 Prozent).

Mit der Erwartung der Kunden, anbieterunabhängig das beste Produkt für die eigene Situation zu bekommen, verändert sich auch die Beratung. Dass die Honorarberatung davon profitieren und an Gewicht gewinnen wird erwartet aber nur 38 Prozent der Bankbefragten, gleich viel wie in der vorangegangenen Befragung. Damit scheint zwei Jahre nach der Verabschiedung des Honoraranlageberatungsgesetzes in Deutschland der Großteil der Bankentscheider noch immer skeptisch, was die Bereitschaft der Kunden angeht, für eine ergebnisoffene Finanzberatung zu bezahlen. Hinzu kommt: Laut Gesetz sind Honorarberater nur für bestimmte Produktarten zugelassen, beispielsweise für Wertpapiere, unternehmerische Beteiligungen oder für Versicherungen. Für eine

bedarfsgerechte Beratung der Kunden ist es aber erforderlich, dass es vorab keine Einschränkung der Produktarten gibt.

Problematisch dürfte auch die per Gesetz verlangte personelle und organisatorische Trennung von Honorar- und provisionsbasierter Beratung sein, was insbesondere für Institute mit kleinen Beraterteams eine Hürde darstellt. Aktuell fehlen vielen Banken noch schlüssige Angebotskonzepte für ein „Miteinander“ von Honorar- und provisionsbasierter Beratung, was sich in den Umfrageergebnissen spiegelt. Bei den Erwartungen an die Honorarberatung fällt auf, dass österreichische Institute diesem Thema gegenüber deutlich positiver eingestellt sind (55 Prozent) als deutsche (34 Prozent).

Der Blockchain-Technologie schreibt ein Drittel der befragten Bankentscheider das Potenzial zu, sich zur sicheren Speicherung von Kundendaten und/oder zur sicheren Abwicklung von Transaktionen in der Bankenbranche zu etablieren. So existieren im Zahlungsverkehr bereits erste Anwendungen. Allerdings wird das Potenzial in diesem Bereich allgemein als begrenzt beurteilt, da dieser in den vergangenen Jahren bereits von vielen Innovationen und Investitionen profitiert hat. Die größten Chancen werden der Technologie im Handel, bei der Abwicklung und der Verwaltung von Wertpapieren sowie bei Krediten zugebilligt, wo Blockchain die Prozesse schneller, günstiger und transparenter machen könnte.

## Blockchain als Technologie der Zukunft

Firewalls waren gestern, Blockchain ist morgen: Die Technologie ist nicht nur die Basis für die Digital-Währung Bitcoin, sie soll darüber hinaus auch für mehr Sicherheit im Internet und speziell in der Finanzindustrie sorgen.

Im Bitcoin-System ist die Blockchain eine verschlüsselte Datenbank, in der alle Transaktionen gespeichert werden. Dabei werden neue Informationen wie weitere Blöcke in chronologischer Reihenfolge an die Kette vorheriger Daten angehängt – daher auch der Name (Kette von Blöcken). Die Blockchain wird auf jeden Computer geladen, der zum System beiträgt, damit er neue Blöcke generieren und sie erweitern kann. Informationen werden so dezentral in vielfacher Ausführung gespeichert und abgeglichen – und können nicht an einer Stelle manipuliert werden. Eine Schwäche des Konzepts ist, dass mit der Zeit immer größere Datenmengen umgeschlagen werden müssen, weil die Kette ständig wächst.

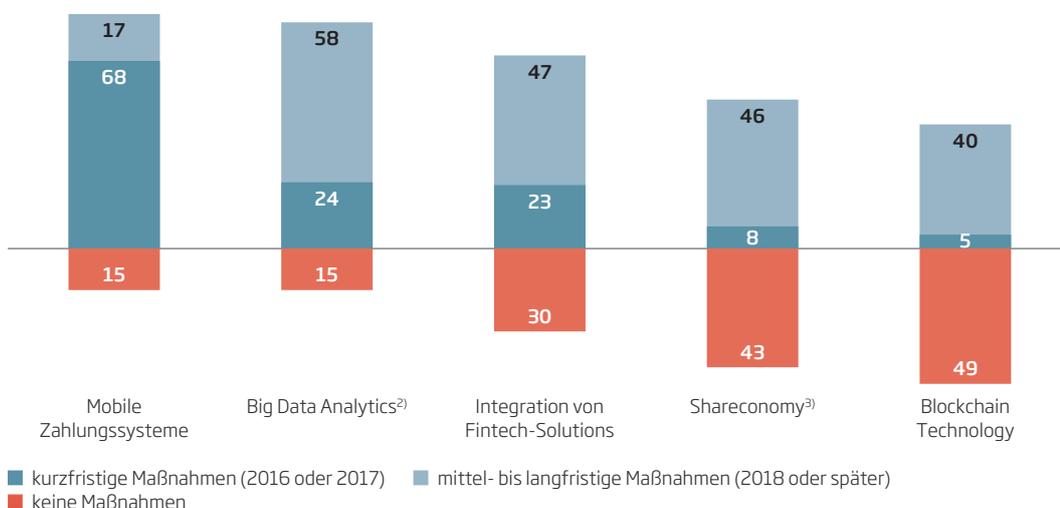
Für die Bankenwelt könnte das bedeuten: Die Aufteilung der Prozesse und der daraus resultierenden Informationen auf verschiedene Blöcke und eine spezielle Kryptologie, die die einzelnen Ketten verschlüsselt und manipulationssicher macht, könnte Intermediäre künftig überflüssig machen. Für Finanztransaktionen wären keine zentralen Clearing- und Settlement-Stellen mehr notwendig. Den Banken bliebe damit der Zugriff auf das Geld „in den Prozessen“ verwehrt, was im Umkehrschluss hieße, dass auch die Einnahmen aus den Gebühren für die Transaktionsdienstleistungen wegbrechen würden.

## Den Überlegungen folgen Taten

Die Banken sind weit davon entfernt, sich den Umwälzungen ihrer Branche tatenlos zu ergeben. Vielmehr haben sie erkannt, dass sich daraus auch Chancen ableiten lassen, und reagieren mit entsprechenden Maßnahmen. Korrespondierend mit den Aussagen zur Zukunft der Bankenbranche stehen Investitionen in mobile Zahlungssysteme mit Abstand an der Spitze der kurzfristigen Investitionsmaßnahmen. Mehr als zwei Drittel der befragten Institute wollen einen Teil ihrer Budgets dafür ausgeben. Dabei liegt der Schwerpunkt im Bereich des Privatkundengeschäftes bzw. Private Banking, sollen so doch die Kunden der Zukunft abgeholt werden. Im Firmenkundengeschäft bzw. Investmentgeschäft werden dagegen nur 44 Prozent kurzfristig tätig.

## ... und zwingt die Banken zu investieren

Geplante Investitionen in technologische Trends und Entwicklungen; in % der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100%: k.A.

2) Beispielsweise In-Memory-Computing, ein Konzept zur schnellen Datenabfrage durch Nutzung eines großen Arbeitsspeichers.

3) Collaborative Working, Cloud Computing, Crowdfunding, Collaborative Consumption.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Um die Kundenansprache effizienter zu machen und die Produktentwicklung und Marketingmaßnahmen für einzelne Zielgruppen voranzubringen, will ein Viertel der Befragten kurzfristig in die Analyse großer, heterogener Datenmengen investieren (Big Data Analytics) – immerhin 58 Prozent planen dies mittelfristig. Die Banken in Österreich sind in diesem Punkt kurzfristig offensiver (35 Prozent). Hinter dem Schlagwort steht ein weitreichender Maßnahmenkatalog: angefangen von Investitionen in die entsprechende Technologie wie Arbeitsspeicher und Software über Auswertungstools und sogenannte Data Analysts bis hin zur Ableitung und Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen.

Eine Möglichkeit, sich Technologien und Know-how zu beschaffen, ist die Integration von Fintech-Solutions. Die Akquise solcher Start-ups ist ein Weg, mit den Innovationen in der Branche mitzuhalten. Knapp ein Viertel der Banken sieht darin Vorteile gegenüber dem Ansatz, sich dies mit Bordmitteln zu erarbeiten. Gleichwohl macht der Hype um Fintechs eine Akquise teuer – und die Integration bringt wegen unterschiedlicher Kulturen und Herangehensweisen nicht selten Reibungsverluste mit sich. Mittel- bis langfristig können sich immerhin 47 Prozent der Befragten die Integration von Fintech-Solutions vorstellen.

Die Idee der Shareconomy, angefangen vom Collaborative Working an Projekten über das Cloud Computing bis hin zum Crowdfunding, spielt in den kurzfristigen Investitionsplanungen der Banken noch keine wesentliche Rolle. Während die gemeinsame Nutzung von Gütern und Dienstleistungen sowie das Tauschen und Verleihen über Internetplattformen mittlerweile viele Wirtschaftsbereiche erfasst haben, planen nur 8 Prozent der befragten Entscheider, in diese Trends zu investieren. Mittel- bis langfristig hat das allerdings nahezu jede zweite Bank vor (46 Prozent). Gleichwohl sind in der Vergangenheit neben Portalen zur Finanzierung über Crowdfunding und Crowdinvesting auch Kreditmarktplätze für Privatpersonen entstanden (beispielsweise Auxmoney, Smava, Lendico). Darüber hinaus machen neue Apps zum Leihen, Senden und Teilen von Geld (u.a. Lendstar) oder Transferwise, ein Geldtransferservice für Fremdwährungen, innovative Angebote.

Auch bei Investitionen in Blockchain lautet die Devise, noch abzuwarten: Obwohl ein Drittel der Befragten überzeugt ist, dass sich die Technologie durchsetzen wird, planen nur 5 Prozent, kurzfristig darin zu investieren. Mittel- bis langfristig können sich aber deutlich mehr Institute vorstellen, dafür Geld in die Hand zu nehmen.

**Shareconomy** spielt kurzfristig für die Banken nur eine untergeordnete Rolle

# Glossar

## » Anacredit

EZB-Projekt zur Erfassung detaillierter Kreditdaten für geldpolitische Zwecke und zur sogenannten makroprudenziellen Aufsicht.

## » Automatischer Informationsaustausch (AIA)

Standard der OECD zum Austausch von Daten über Konten von Steuerausländern.

## » Basel III

Reformpaket des Baseler Ausschusses der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) zur Bankenregulierung mit Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften.

## » Blockchain

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

## » Capital Requirements Directive (CRD, deutsch kurz: Eigenkapitalrichtlinie)

EU-Richtlinie zur Umsetzung der erhöhten Eigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute nach Basel III

## » Cloud Computing

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

## » Collaborative Working

Social-Media-Werkzeuge, die die Zusammenarbeit unter Mitarbeitern eines Unternehmens sowie mit externen Partnern erleichtern.

## » Crowdfunding

Form der Finanzierung von Projekten oder Produkten durch eine Vielzahl von Internetnutzern.

## » Crowdsourcing

Auslagerung interner Aufgaben an eine Gruppe freiwilliger Internetnutzer.

## » European Securities and Markets Authority (ESMA)

Behörde mit Sitz in Paris, die die kurz-, mittel- und langfristige Stabilität und Effektivität des Finanzsystems sichern soll.

## » Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)

US-Steuergesetz, das die Offenlegung von Konten US-steuerpflichtiger Personen bei ausländischen Banken verlangt.

## » Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)

International führendes Gremium zur Bekämpfung der Geldwäsche mit Sitz bei der OECD in Paris.

## » Infrastructure as a Service (IaaS)

Bereitstellung virtualisierter IT-Infrastruktur über eine private oder öffentliche Cloud.

## » MiFID (Markets in Financial Instruments Directive, deutsch kurz: Finanzmarktrichtlinie)

Richtlinie der EU zur Harmonisierung der Finanzmärkte im europäischen Binnenmarkt. Ziele sind verbesserter Anlegerschutz und mehr Wettbewerb.

## » Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp)

Mindestanforderungen der BaFin an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten für Wertpapierdienstleistungsunternehmen.

## » Mindestanforderungen an das Risikomanagement BA (MaRisk)

BaFin-Rundschreiben zum Risikomanagement von Banken.

## » Mobile Payment

Elektronisches Bezahlverfahren für mobile Endgeräte.

## » Directive on Payment Services (PSD)

Zahlungsdiensterichtlinie mit Vorschriften für Zahlungsdienstleistungen innerhalb der EU. Ziel ist es, dass grenzüberschreitende Zahlungen so einfach, effizient und sicher werden wie Zahlungen innerhalb der Mitgliedsstaaten.

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

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

## » Software as a Service (SaaS)

Bereitstellung von Standardsoftware über eine private oder öffentliche Cloud.

# Aktuelle Studien



## Branchenkompass Insurance

Befragung von 70 Führungskräften der größten Versicherungen und Makler zu ihrer Geschäftspolitik und ihren Investitionszielen bis 2018. In der jetzigen Umbruchphase ist die Digitalisierung für die Versicherungswirtschaft Herausforderung und Chance zugleich.

## Managementkompass Customer Experience Management

Gut sein reicht nicht, wenn die Kunden Besseres erwarten. In Zeiten zunehmender Produktvergleichbarkeit und maximaler Preistransparenz gilt diese alte Unternehmerweisheit mehr denn je. Wie eine individuelle und zugleich über alle Unternehmensabteilungen hinweg konsistente Kundenansprache und -betreuung gelingen kann, zeigt dieser Managementkompass ebenso wie die Potenziale und Vorteile, die sich mit einem erfolgreichen Customer Experience Management im digitalen Zeitalter ergeben.



## Studie Digitale Exzellenz

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e.V. und Sopra Steria Consulting eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden vorgenommen. Die Untersuchung zeigt, dass die Vorbereitung auf den Transformationsprozess und der Umsetzungsgrad auf dem Weg zur digitalen Exzellenz erheblich variieren.

## ANSPRECHPARTNER

### **Sopra Steria GmbH**

Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 22703-5219  
Telefax: (040) 22703-1219  
E-Mail: [info.de@soprasteria.com](mailto:info.de@soprasteria.com)

### **FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH - Der F.A.Z.-Fachverlag**

Jacqueline Preußner  
Postfach 20 01 63  
60605 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-1961  
Telefax: (069) 75 91-1966  
E-Mail: [jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com](mailto:jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com)

ISBN: 978-3-945999-31-8



9 783945 999318