

BRANCHEN KOMPASS



BANKING
2017



EXPERTEN-THINK-TANK
ENTSCHEIDERBEFRAGUNG

Digital, effizient, compliant:
Banken bauen an ihrer Zukunft

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria
CONSULTING

3

VORWORT

4

EXECUTIVE SUMMARYBanken bauen
an ihrer Zukunft

6

METHODIK

22

ITEntwicklungs-
geschwindigkeit
aufnehmen

26

INNOVATIONENNeue Entwicklungen
zeichnen sich ab

30

GLOSSAR

Der Branchenkompass Banking mit neuer Basis

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

7

**HERAUS-
FORDERUNGEN**Handeln in
schwierigem Umfeld

13

**ANPASSUNGS-
STRATEGIEN**Geschäftsmodelle
auf dem Prüfstand

16

DIGITALISIERUNGAktiv die digitale
Zukunft gestalten

31

AKTUELLE STUDIEN

31

IMPRESSUM

Vorwort

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

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

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

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

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

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

Banken bauen an ihrer Zukunft

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

1 » Digitalisierung nimmt Fahrt auf

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

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

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

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

2 » Neue Geschäftschancen durch Kooperationen

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

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

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

3 » Multi-Channel-Banking im Fokus

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

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

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

4 » IT-Kosten senken – Spielraum für Innovationen gewinnen

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

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

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

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

5 » Optimismus überwiegt

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

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

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

Methodik

Onlinebefragung

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

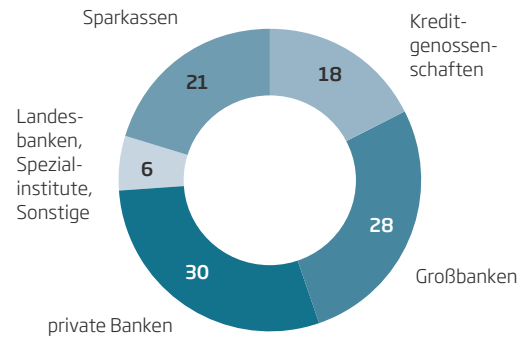


Think Tanks

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

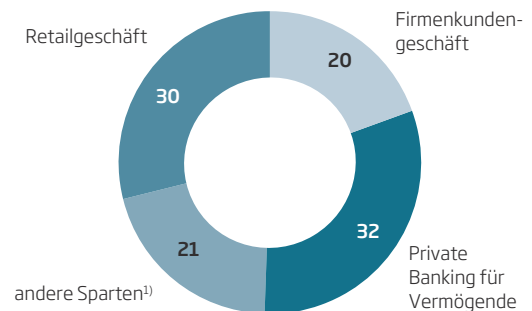
Kategorien der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



Hauptsparten der Kreditinstitute

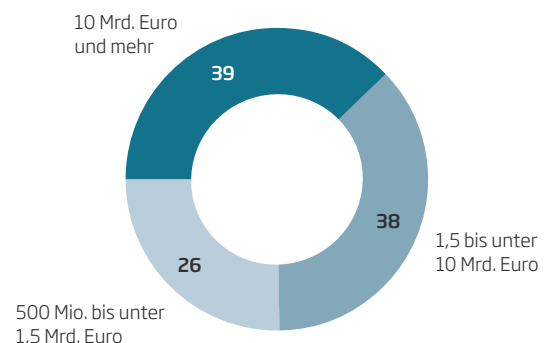
Zahl der befragten Führungskräfte



1) Investmentbanking, Immobilienfinanzierung, Sonstiges.

Bilanzsummen der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



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

NIEDRIGZINSEN UND REGULIERUNGSDRUCK:

Handeln in schwierigem Umfeld

Noch zeichnet sich kein Ende der Niedrigzinspolitik ab, und eine Entlastung von regulatorischen Vorgaben ist nicht in Sicht. Außerdem wollen und müssen Banken den digitalen Wandel gestalten und ihre vertrieblichen Ziele erreichen. Zudem drängen neue Mitspieler, wie Paymentanbieter oder Neobanken, in den Markt.

Das geringe Zinsniveau ist derzeit für 69 Prozent der teilnehmenden Bankentscheider in Deutschland eine große Herausforderung. Damit haben die Niedrigzinsen in der Rangfolge der Probleme sogar Regulierung und Bankenaufsicht überholt, die drängendsten Probleme vorangegangener Befragungen.

Niedrige Zinsen drücken auf die Margen

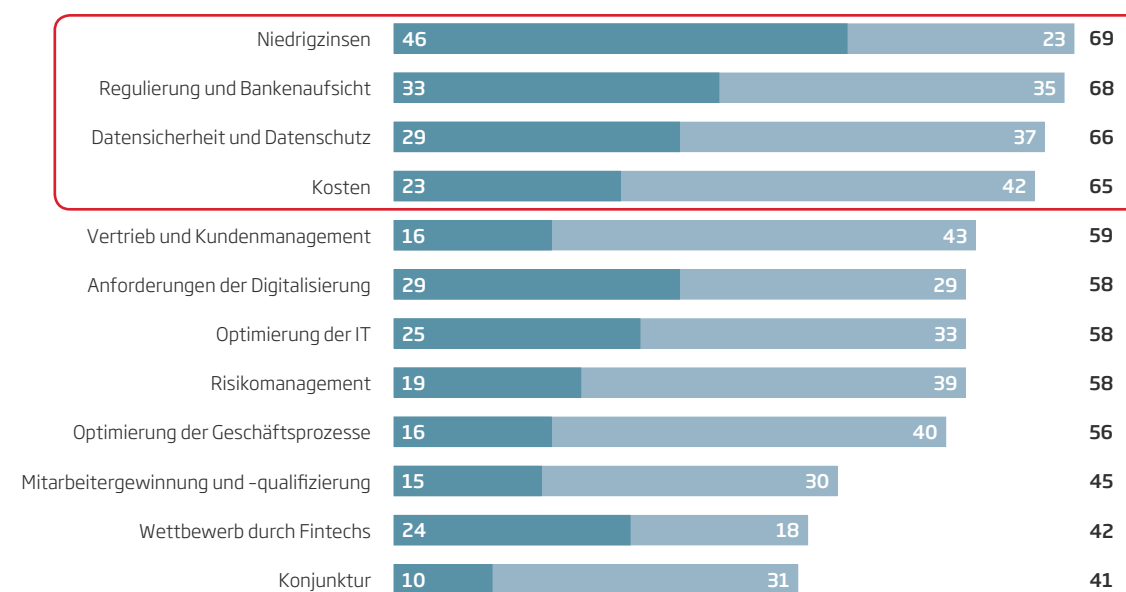
Die derzeitige Zinsstruktur setzt die Profitabilität der Banken unter Druck, und zwar besonders die der vom Zinsergebnis stark abhängigen Institute. Für die Entscheider aus Häusern mit Schwerpunkt im Retail-

geschäft hat das Niedrigzinsumfeld besonders häufig einen bedeutenden Einfluss, 77 Prozent beurteilen dies als problematisch. Seit März 2016 liegt der Hauptrefinanzierungssatz der Europäischen Zentralbank (EZB) unverändert bei 0,0 Prozent. Zusätzlich stellt die EZB vor allem im Rahmen ihrer Anleihenkäufe Liquidität zur Verfügung. Kurzfristig ist keine Änderung in Sicht.

Bisher gelingt es den Banken, die Zinsverluste unter anderem durch Kostensenkungen und höhere Provisionseinnahmen auszugleichen. Unter dem hohen Wettbewerbsdruck ist es ihnen aber nur eingeschränkt möglich zu reagieren. Zumeist wird an der

Drückende Belastung durch Niedrigzinsen

Derzeitige Herausforderungen für das eigene Institut; in Prozent der Befragten¹⁾



■ sehr große Herausforderung ■ große Herausforderung

1) Rest zu 100 Prozent: mittlere, geringe oder keine Herausforderung.

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

Gebührenschaube gedreht, denn eine Weitergabe negativer Zinsen vom ersten Euro an lässt sich am Markt kaum durchsetzen. Mittlerweile erheben trotzdem einige Banken in Deutschland Negativzinsen bei hohen Guthaben.

Die Gefahr nimmt zu, dass die Privatkunden mit einem Wechsel ihres hauptsächlich genutzten Girokontos und somit ihrer Hausbankverbindung reagieren. Für die betroffene Bank bedeutet das den Verlust langjähriger und oft auch emotional gebundener Kunden, so dass die bessere Ausgangsposition für die Unterbreitung zusätzlicher Angebote verlorengeht.

In der Vergangenheit waren die deutschen Privatkunden ihrer Hausbank weitestgehend treu, aber schon seit einigen Jahren wächst eine Tendenz zur Zweit- oder gar Drittbank. Ein Haupthinderungsgrund für einen Wechsel ist aus Sicht der Kunden die Angst vor dem damit verbundenen Aufwand. Hier bringt der Gesetzgeber neue Wettbewerbsimpulse, denn das Europäische Parlament hat mit einer neuen Richtlinie über Zahlungsdienste, die im September 2016 in Kraft getreten ist, explizit den Kontowechsel vereinfacht.

Hoher regulatorischer Aufwand

Regulierung und Bankenaufsicht bleiben für Banken aktuell eine der größten Belastungen, für 35 Prozent sind sie eine große und für 33 Prozent eine sehr große Herausforderung. Von regulatorischen Hürden fühlen sich insbesondere die Teilnehmer aus Privatbanken betroffen (43 Prozent sehr große, 40 Prozent große Herausforderung).

„Die regulatorischen Anforderungen generieren riesige Programme und Investitionen, bringen aber keinen zusätzlichen Cent im Kundengeschäft.“
Think Tank „Regulatorik“

Neben höheren Anforderungen an Eigenkapitalausstattung, Liquidität, Risikomanagement und Verbraucherschutz werden die Institute immer stärker in den Kampf gegen internationalen Terrorismus und Steuerhinterziehung einbezogen. Zusätzlich wird die Integration des gemeinsamen europäischen Finanzmarkts vorangetrieben, ein weiterer Quell zahlreicher neuer gesetzlicher Vorgaben.



Think Tank „Regulatorik“

Welche regulatorischen Themen bewegen die Banken aktuell am meisten? Für die Think-Tank-Teilnehmer ist derzeit eines der großen Projekte die neu gefasste Finanzmarktrichtlinie MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II). Deren Geltungsbeginn wurde um ein Jahr auf den 3. Januar 2018 verschoben. Trotzdem ist der Zeitdruck groß.

Als weitere akute Belastung wird von den Teilnehmern KYC (Know Your Customer) genannt, ein Schlüsselement im Kampf gegen Steuerhinterziehung, Terrorismusfinanzierung und Geldwäsche im Rahmen der 4. EU-Geldwäscherichtlinie. KYC bringt neue Anforderungen an die Verifizierung der Identität des Kunden, zudem sind Risikoanalysen erforderlich. Besonders im Firmenkundengeschäft bringt dies viel zusätzlichen Aufwand.

Über die genannten Punkte hinaus werden die Ergänzung der Eigenmittelverordnung und -richtlinie (CRR II und CRD V) sowie die Änderungen der BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive) und der Single Resolution Mechanism Regulation (SRMR) wohl bis Anfang des nächsten Jahrzehnts signifikante Veränderungen mit sich bringen.

Dies sind die regulatorischen Schwerpunktprojekte der Think-Tank-Teilnehmer. Hinzu kommt eine Vielzahl weiterer gesetzlicher Anforderungen, die nicht in der Tiefe diskutiert wurden. Insgesamt schildern die Vertreter der Institute die Anforderungen, die einzelne Banken erfüllen müssen, als sehr belastend, jedoch stellt keiner deren grundsätzliche Notwendigkeit in Frage.

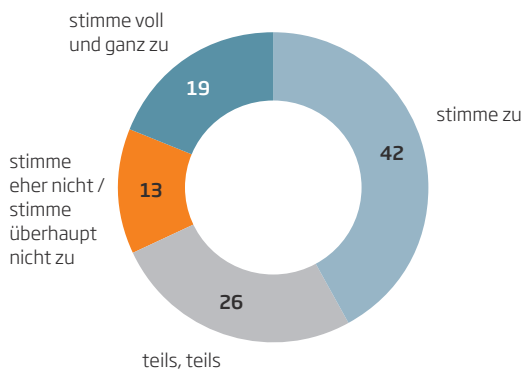
Steigende Anforderungen mit Blick auf IT-Sicherheit

Die Optimierung der IT und der Geschäftsprozesse ist für 58 beziehungsweise 56 Prozent eine große oder sehr große Herausforderung. Hinzu kommen die Anforderungen der Digitalisierung, die aufgrund ihrer hohen Veränderungsgeschwindigkeit die Banken unter starkem Anpassungsdruck setzt (58 Prozent). Besonders für die Befragungsteilnehmer aus Großbanken sind IT-Themen wichtige Zukunftsaufgaben, allem voran hat aber die Optimierung der Geschäftsprozesse in ihren Augen oberste Priorität (82 Prozent).

Mit fortschreitender Digitalisierung und Vernetzung rückt zwangsläufig der Umgang mit IT-Risiken in den Fokus der Herausforderungen. Für zwei Drittel der Befragten sind Datensicherheit und Datenschutz besonders bedeutend. Aus Sicht der Kunden ist die Sicherheit ihrer sensiblen Daten ein essenzielles Versprechen der Banken. Hier haben Banken einen enormen Vertrauensvorsprung gegenüber anderen Branchen, und eine Verletzung dieser Gewähr könnte die Reputation des betroffenen Instituts empfindlich schädigen.

IT-Sicherheit zunehmend schwerer zu gewährleisten

Zustimmung zu der Aussage „Die hohen Sicherheitsstandards der Banken sind zunehmend schwerer zu gewährleisten“; in Prozent der Befragten



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

Zugleich sagen 61 Prozent der Bankentscheider, dass es für Banken zunehmend schwerer wird, die hohen Sicherheitsstandards zu gewährleisten. Dies beschäftigt vor allem die Banken mit Schwerpunkt im Retailgeschäft (73 Prozent).

58 Prozent der Befragten nennen Risikomanagement als besondere Herausforderung. Mit der 5. Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) wurden die Banken durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) aufgefordert, die Risikosteuerungs- und Controlling-Prozesse aktiv zu überarbeiten. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Datenqualität bei der Aggregation von Risikodaten und der umfangreichen Berücksichtigung von IT-Risiken.

Starker Kostendruck

Modernisierung und Anpassung der IT-Architekturen sind nicht nur mit Blick auf bessere Angebote für die Kunden herausfordernd. Zugleich handelt es sich um zentrale Faktoren mit Blick auf Kostensenkung durch automatisierte oder schlanke Prozesse. Dabei müssen parallel die hohen Kosten im IT-Sektor im Griff behalten werden.

Indes stehen die Banken derzeit unter einem besonders starken Kostendruck, was vor allem dem niedrigen Zinsniveau und den regulatorischen Veränderungsnotwendigkeiten geschuldet ist. Für 65 Prozent der Befragten sind Kosten eine bedeutende Herausforderung. Die Banken versuchen unter anderem über Filialabbau die Kosten zu senken, allein von 2014 bis 2015 sank die Zahl der inländischen Bankstellen gemäß Bundesbankstatistik um mehr als 1.200. Es wird eine weitere Konsolidierung des deutschen Bankenmarkts prognostiziert.

Vertrieb und Kundenmanagement gehören für 59 Prozent der Befragten zu den großen Herausforderungen. Die Banken wollen mehr Produkte vertreiben, um die Ertragsseite zu stärken. Begleitend zu Kundenbindung und -akquisition ist aber auch das IT-gestützte Kundenmanagement weiter aufzubauen. Die Integration der Kundendaten aus verschiedenen Kanälen in einem Kundenmanagementsystem, das für alle zuständigen Mitarbeiter zugänglich ist, ist eine Aufgabe, die die Banken in den kommenden Jahren begleiten wird.

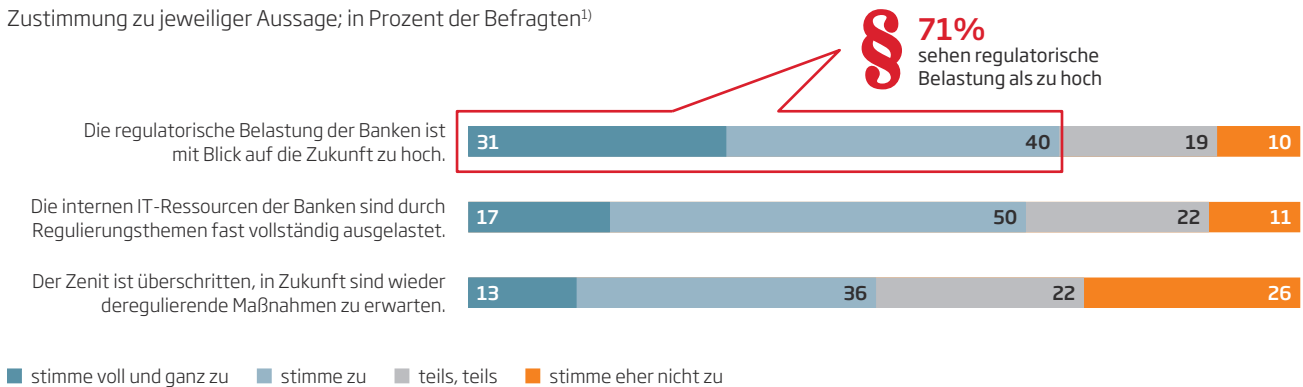
Sorgen um Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung oder um die Konjunktur macht sich weniger als die Hälfte der Bankführungskräfte (45 bzw. 41 Prozent). Den Wettbewerb durch Fintechs nehmen 42 Prozent der Befragten als kritisch wahr, aber mehr als die Hälfte beobachtet diese Player mit einer gewissen Entspannung. In der Tendenz ordnen vor allem Entscheider aus Banken mit Schwerpunkt im Firmenkundengeschäft die Fintechs als ein Risiko ein (55 Prozent).

Regulatorik – Ist der Zenit überschritten?

Fast drei von vier Bankführungskräften kritisieren, dass die regulatorische Belastung mit Blick auf die Zukunft zu hoch sei. Dabei entsteht ein hoher Druck auf die internen IT-Ressourcen, die durch Regulierungsthemen fast vollständig ausgelastet sind (67 Prozent).

Regulierung belastet Banken stark, aber für die Zukunft wird auch Entspannung erwartet

Zustimmung zu jeweiliger Aussage; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent; keine Angabe.

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

Knapp zehn Jahre sind seit Beginn der Finanzkrise vergangen. Angesichts der schwierigen Ertragssituation vieler Banken werden im öffentlichen Diskurs die Stimmen lauter, die von einer drohenden Überregulierung sprechen. Vor allem die kleineren, regionalen Institute fordern weitere Erleichterungen.

„Ich sehe einen Wettlauf zwischen Bank und Regulator. Ein immer neues Ausnutzen regulatorischer Lücken, um Geschäft zu machen.“
Think Tank „Regulatorik“

Bei der Frage nach einer möglichen zukünftigen Entlastung von regulatorischen Pflichten differenziert sich das Meinungsbild. Eine Hälfte erwartet für die Zukunft wieder deregulierende Maßnahmen, die andere Hälfte ist skeptisch.



Think Tank „Regulatorik“

Wie kann der regulatorische Aufwand in den kommenden Jahren geringer werden? Ein großes Verbesserungspotenzial liegt aus Sicht der Teilnehmer darin, dass die Konvergenz der Regelwerke erhöht wird, im Sinne von weniger Doppelungen oder Widersprüchen. Zum Beispiel ist es schwer zu vereinbaren, dass die Darstellung des Preis-Leistungs-Verhältnisses gemäß Altersvorsorgeverträge- Informationsblatt eine Darstellung des Preis-Leistungs-Verhältnisses des Produkts verlangt, während MiFID eine Darstellung der Auswirkungen der Gesamtkosten auf die Rendite fordert.

Weitere chancenreiche Entwicklungen können mehr standardisierte Prozesse über zentrale Stellen sein. Als mögliche Schablone wird AuRep (Austrian Reporting Services GmbH) genannt. Dies ist ein von acht Bankengruppen Österreichs gegründetes Joint Venture, auf das die Häuser ihre Meldewesenprozesse zum Teil ausgelagert haben. Dabei wird das beleghafte Meldewesen schrittweise abgelöst. Intendiert ist, schließlich Mikrodaten zu Einzelgeschäften, wie Krediten, in sogenannten Basic Cubes an die AuRep zu liefern. Die Österreichische Nationalbank (OeNB) hat diese Basic Cubes definiert: ein standardisiertes, vollständiges Datenmodell auf granularer Ebene.

Ein weiteres Beispiel für konsolidierte Verfahren ist AnaCredit (Analytical Credit Dataset). Die Banken des Euroraums müssen in einer ersten Stufe ab September 2018 granulare Daten zu allen Krediten mit einem Volumen von über 25.000 Euro, die an eine nichtnatürliche Person vergeben werden, an die jeweilige nationale Notenbank melden.

Einmal erhobene Daten kann die Bundesbank für vielfältige, institutionenübergreifende Zwecke im Sinne eines Datenhubs verwenden und zukünftig andere bestehende Statistiken ersetzen (wie Zins- und Bilanzstatistik). Die Bundesbank selbst sieht perspektivisch in diesem Prozess eine Standardisierung der Meldeanforderungen und IT-Systeme im Sinne eines „European Reporting Framework“.

Spannend bleibt aus Sicht der Teilnehmer die Frage, wer mit Blick auf Zentralisierung das Heft in die Hand nehmen wird. Wie groß letztendlich die Entlastung werden kann, bleibt offen, denn der Aufwand für die Bereitstellung granularer Daten ist nicht zu vernachlässigen.

Neue Wettbewerber mischen den Markt auf

Der Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Bankengruppen in Deutschland ist traditionell groß und wird schon seit längerem durch Direktbanken ohne teures Filialnetz zusätzlich verschärft. Mit den Fintechs, modernen Technologieanbietern im Bereich der Finanzdienstleistungen, sind weitere Mitspieler im Markt angekommen, die für 42 Prozent der Befragten eine bedeutende Herausforderung darstellen.

Neben Zahlungssystemen in Internet und Mobilfunk (47 Prozent) werden vor allem Neobanken (41 Prozent) als Bedrohung wahrgenommen. Von beidem fühlen sich insbesondere Banken mit Schwerpunkt im Retailgeschäft gefährdet (60 beziehungsweise 50 Prozent).

Wichtigster Wachstumstreiber für alternative Paymentlösungen ist nach wie vor die zunehmende Beliebtheit des E-Commerce. Davon profitieren vor allem E-Wallet-Systeme, und insbesondere Paypal sichert sich einen Löwenanteil an den insgesamt bezahlten Gebühren. Eine beachtliche Entwicklung macht auch Klarna, ein Anbieter, der den Einkauf auf Rechnung erleichtert. Gemäß Unternehmensangaben nutzen hierzulande inzwischen 15 Millionen Kunden den Service, der zusätzlich Ratenzahlungen ermöglicht. Hingegen konnten sich Kryptowährungen, wie Bitcoin, bisher nicht ernsthaft als Konkurrenz etablieren.

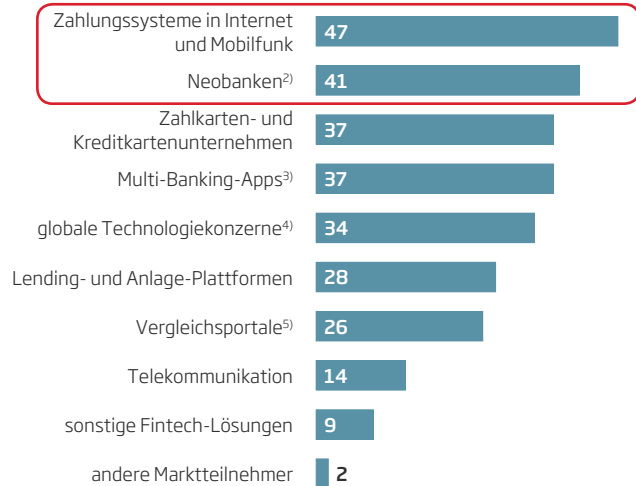
Weitere alternative Bezahlmöglichkeiten werden im Mobile Payment angeboten. Indes ist das kontaktlose Bezahlen über Smartphone oder Kreditkarte in Deutschland noch immer nicht weit verbreitet. Ob sich Mobile Payment bei den Verbrauchern durchsetzen wird, diskutieren Medien und Experten kontrovers. Förderlich ist, dass immer mehr Kassen mit Near-Field-Technologie (NFC) ausgestattet sind, die das kontaktlose Bezahlen ermöglicht. Aber nach Meinung vieler Marktbeobachter hängt die zukünftige Akzeptanz von mobilen Zahlweisen davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Hier kann Payback richtungsweisend sein, denn deren App verbindet Mobile Payment mit dem Bonuspunktesammeln.

Fintechs – Konkurrenz oder Chance?

Banken stehen vor allem mit denjenigen Fintechs im direkten Wettbewerb, die auf die Kundenschnitt-

Branchenfremde greifen vor allem beim Zahlungsverkehr an

Branchenfremde Wettbewerber, die das Geschäft der Kreditinstitute bedrohen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Smartphonebanken, die klassische Bankgeschäfte wie Konto, Kreditkarte oder Geldautomatenabhebung bieten, wie N26.

3) Verwalten alle Konten gebündelt, wie finanzblick oder outbank.

4) Wie Facebook, Google, Amazon, Apple.

5) Wie Check24.

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

stellen abzielen. Davon zu unterscheiden sind digitale Dienstleister, die als Produkt- oder Prozesspartner auftreten. Eindeutig in direkter Konkurrenz, nämlich um die Hausbankverbindung zu den Kunden, stehen die sogenannten Neobanken, die bis dato vor allem in Großbritannien gegründet wurden. In Deutschland haben N26 und Fidor eine gewisse Bekanntheit erreicht.

Der Begriff „Neobank“ lässt sich nicht exakt abgrenzen. Wie Direktbanken verzichten sie auf Filialen, setzen aber viel stärker auf das mobile Internet. Sie sprechen als Smartphonebanken explizit die junge Generation an, die noch nicht so stark an ihre Bank vor Ort gebunden ist. Sie bieten die Standardbankgeschäfte, ergänzt um innovative Zusatzangebote wie direkte Überweisungen unter Freunden. Obwohl die Marktanteile aktuell noch äußerst gering sind, stellen Smartphonebanken eine potenzielle Gefahr dar.

Konkurrenz sehen die Bankentscheider ebenso in Programmen zum persönlichen Finanzmanagement, die von Fintechs angeboten werden. Multi-Banking-Apps sind für Kunden mit Konten bei mehreren Instituten interessant, sie versprechen Überblick und

Verwaltung der Konten verschiedener Institute. Neben Kontoständen und -auszügen bieten die Anwendungen je nach Anbieter auch Überweisungen, Daueraufträge oder grafische Auswertungen. 37 Prozent der befragten Bankführungskräfte sehen darin eine tatsächliche Bedrohung.

Vielfalt der Lending- und Anlageplattformen nimmt zu

Lending- und Anlageplattformen sind für gut ein Viertel der Befragten eine ernsthafte Bedrohung. Häuser mit Bilanzsummen über 1,5 Milliarden Euro (31 Prozent) fühlen sich stärker bedroht als Häuser mit Bilanzsummen von 500 Millionen bis unter 1,5 Milliarden Euro (19 Prozent). Der Markt wächst, und es gibt inzwischen eine große Vielfalt dieser Plattformen. Sie sind teilweise spendenfinanziert, teilweise gegenleistungsfinanziert, es werden aber auch Kreditanfragen an Partnerbanken vermittelt. Viele Anbieter basieren auf Schwarmfinanzierung, zu den Bekanntesten zählen Auxmoney, Smava oder Lendico.

“*„Im Plattformgeschäft werden die Banken zum reinen Produktlieferanten, und die Schnittstelle zum Kunden ist verloren.“*
Think Tank „Digitalisierung“

Mehrere Lendingplattformen dringen im B2B-Bereich in ehemalige Domänen der Banken ein. Beispielsweise plant Firstwire, großvolumige Kredite für Kommunen und Unternehmen überregional zu vermitteln. Aus Sicht des Fintechs liegt der Vorteil der Kreditnehmer darin, dass sie auf der Firstwire-Plattform mit den Investoren in direkte Verhandlungen treten können und somit Informationen transparent werden, die sonst nur den vermittelnden Banken vorliegen. Als Nutzen der Kreditgeber wird ausgelobt, dass die Regionalinstitute in der Regel Klumpenrisiken der in ihrem Geschäftsgebiet ansässigen Unternehmen aufweisen und somit ihre Kreditrisiken über Branchen und Regionen besser streuen könnten.

Das B2B-Finanzvermittlungsportal Compeon hingegen ist in der Mittelstandsfinanzierung engagiert. Unternehmen mit Finanzierungsbedarf können diesen auf dem Portal ausschreiben, und die angeschlossenen Banken geben bei Interesse ein Angebot ab. Neben Krediten, Darlehen und Leasing

werden Factoring und alternative Finanzierungen wie Mezzaninekapital, Einkaufs- und Projektfinanzierungen oder Private Debt vermittelt.

Einen ähnlichen Druck auf Beratungshoheit und Margen üben Vergleichsportale aus. Sie sind für 26 Prozent der teilnehmenden Bankführungskräfte eine ernsthafte Bedrohung. Viele Kunden informieren sich vor Abschluss von Finanzprodukten im Internet, häufig auf den leicht zugänglichen Vergleichsportalen. Selbst wenn der eigentliche Abschluss offline getätigt wird, besteht für Banken die Gefahr, bei schlechten Positionierungen in Rankings schon im Vorfeld aus dem „Relevant Set“ zu fallen und gar nicht erst als Berater aktiv werden zu können.

Gegenwind von etablierten Anbietern

Für immerhin 37 Prozent der Befragten geht von Zahlkarten- und Kreditkartenunternehmen eine spürbare Konkurrenz aus, gut ein Drittel erlebt einen Wettbewerb durch globale Technologiekonzerne, obwohl die großen Internetunternehmen bis dato im deutschen Markt noch kaum aktiv in Konkurrenz zu den Banken getreten sind.

Einzig Amazon Pay hat einen gewissen Anteil am gesamten Paymentvolumen gewonnen. Apple, Google und Samsung warten mit mobilen Paymentlösungen auf, sind aber bisher noch nicht im deutschen Markt tätig. Jedoch allein das Potenzial der globalen Technologiekonzerne ist bedrohlich, nicht zuletzt ist Paypal dem großen Internethändler Ebay entwachsen.

Kreditkartenunternehmen sind im E-Commerce sowie in lokalen Geschäften als Zahlungsanbieter breit vertreten. Einerseits kooperieren sie mit lokalen Banken, gleichzeitig konkurrieren sie. Letzteres beispielsweise, weil sie Banken ohne Filialnetz den strategisch wichtigen Zugang zu Geldautomaten eröffnen. Auch die neuentwickelten mobilen Bezahlfverfahren fußen maßgeblich auf der bestehenden Kreditkarteninfrastruktur, möglicherweise erwächst klassischen Banken hier neue Konkurrenz.

Aktuell identifizieren nur 14 Prozent der Bankenscheider Telekommunikationsunternehmen als ernsthafte Bedrohung. Der bislang sehr aktive Anbieter Mpass ist 2016 wieder vom Markt verschwunden. Dies könnte ein Grund für die eher geringe Wahrnehmung einer Konkurrenz von dieser Seite sein, obwohl der Mobilfunkanbieter O2 mit der Fidor-Bank „O2 Banking“ an den Start gebracht hat.

KOSTEN UND ERTRÄGE:

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Viele Führungskräfte bestätigen die dringliche Notwendigkeit, das Geschäftsmodell ihrer Bank zu verändern. Dabei dreht man an vielen Stellschrauben, vornehmlich Kosteneffizienz, Innovationsfähigkeit und Multi-Channel-Banking. Zeitgemäße Geschäftsmodelle implizieren zudem eine stärkere Konzentration auf Kunden- oder Produktgruppen.

Neue Wege beschreiten

69 Prozent der befragten Entscheider aus Banken mit Bilanzsummen ab 500 Millionen Euro sind davon überzeugt, dass ihr Institut das Geschäftsmodell in den kommenden drei Jahren stark verändern muss. Dabei berichten 52 Prozent von einem großen und 17 Prozent von einem sehr großen Anpassungsbedarf sowie rund ein Viertel von einem geringen - in der Tendenz zeichnet sich eher ein Wandel ab als eine völlige Neuerfindung des Bankings. Lediglich fünf Befragte stufen ihr Institut uneingeschränkt als zukunftsfähig ein. Großen Veränderungsbedarf konstatieren häufiger Führungskräfte aus Großbanken und anderen Privatbanken als diejenigen aus Kreditgenossenschaften.

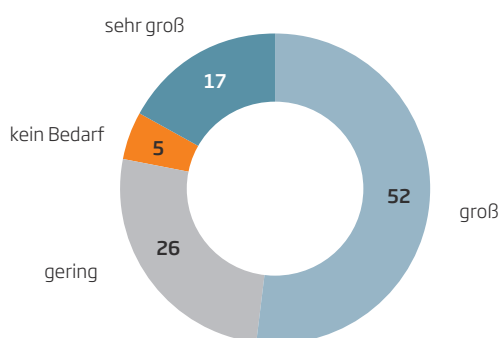
Welche Herausforderungen sind Treiber für den Aufbruch zu veränderten Geschäftsmodellen? Erwartungsgemäß sind geringe Zinsmargen, Regu-

latorik und Kostenprobleme überdurchschnittlich häufig Auslöser (weit mehr als 70 Prozent nennen diese Punkte als große oder sehr große Herausforderung). Zudem hat das Thema Digitalisierung einen großen Einfluss, denn Entscheider mit großem Veränderungsbedarf beim Geschäftsmodell bewerten dieses auffallend häufiger als große oder sehr große Herausforderung (69 Prozent).

Obwohl die Notwendigkeit, das Geschäftsmodell zu verändern, häufig in Zusammenhang mit den Herausforderungen der Digitalisierung steht, arbeitet nur ein Drittel der Entscheider mit einer umfassenden Digitalisierungsstrategie. Knapp die Hälfte orientiert sich an Teilstrategien. Angesichts der Schnelligkeit des Wandels geht man das Thema der

Großer Veränderungsbedarf beim Geschäftsmodell

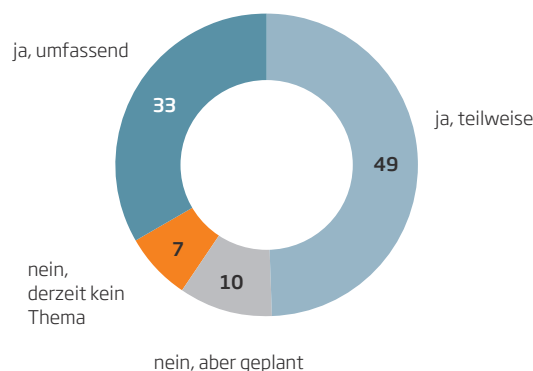
Veränderungsbedarf beim eigenen Geschäftsmodell bis 2020; in Prozent der Befragten



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

Mehrheit verfügt über eine Digitalisierungsstrategie

Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie im eigenen Institut¹⁾; in Prozent der Befragten²⁾



1) Ausformulierte Ziele und Vorgehensweisen mit Blick auf die digitale Transformation.

2) Rest zu 100 %: keine Angabe.

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

Digitalisierung eher opportunistisch an als mit durchgängigen Konzepten.



Think Tank „Digitalisierung“

Neben fixierten Digitalisierungsstrategien wünschen sich die Teilnehmer mehr Hilfe und Beistand in ihrem Alltag. Da Digitalisierung extrem schnelllebig ist, sind zeitnahe Dialogformen ideal. Auf den Punkt gebracht, fehlt ihnen der „digitale Lotse“. Gerade Teilnehmer aus den großen Finanzverbänden erwarten einen noch engeren Dialog mit ihrer Organisation. Wichtig sind aus Sicht der Teilnehmer verbindlichere Hinweise, wie neue und bestehende Prozesse ineinandergreifen sollen oder wie heute schon Themen der Zukunft berücksichtigt werden können.

Kosten müssen sinken

Die Entscheider der Banken mit Veränderungsbedarf beim Geschäftsmodell verfolgen als vorrangige Strategien höhere Kosteneffizienz, Multi-Channel-Banking und Innovationen.

Angesichts schmelzender Zinserträge und hoher regulatorischer Kosten wird der Kosteneffizienz höchste strategische Bedeutung zugemessen (70 Prozent). Deutsche Finanzinstitute müssen an ihren Kosten und Erträgen arbeiten. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital, ein Maßstab für Profitabilität, ist im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich. Im gleichen Atemzug zu nennen ist die im europäischen Quervergleich ungünstige Kosten-Ertrags-Relation: Deutsche Banken müssen zurzeit im Schnitt 73 Cent aufwenden, um einen Euro zu verdienen.

Eine der wichtigsten erfolgsversprechenden Zukunftsstrategien ist zudem, innovative Produkte und Prozesse mit der Präsenz am Point-of-Sale zu verbinden. Durch die Eröffnung alternativer Vertriebswege können neue Kundengruppen gewonnen werden, und durch eine Verzahnung der Kanäle werden das Kundenerlebnis der Bestandskunden und die Cross-Selling-Quoten gesteigert. Für 70 Prozent der befragten Entscheider mit Veränderungsbedarf hat Multi-Channel-Banking deshalb eine besonders hohe strategische Bedeutung.

Neue Ertragsfelder will man gleichermaßen mit Bestandskunden wie mit Neukunden erschließen (66 Prozent). Die Führungskräfte aus Sparkassen

und Genossenschaftsbanken konzentrieren sich in der Tendenz eher darauf, Potenziale im Bestandskundenbereich zu heben, während die Befragten aus Großbanken stärker auf einen wachsenden Kundenstamm abzielen.

Innovationen als Schlüssel zum Erfolg

Ein strategischer Hebel, um die Effizienz zu steigern und Wachstum zu generieren, sind Innovationen in Prozessen und Produkten. Die Förderung von Innovationen ist für 70 Prozent der Befragten mit großen Veränderungsnotwendigkeiten äußerst oder sehr wichtig. Entscheider aus den großen Häusern legen besonderen Wert auf Innovationsstrategien.

“*Wir versuchen unser Geschäftsmodell einerseits zu sichern, aber andererseits einen breiteren Ansatz zu finden.*“
Think Tank „Digitalisierung“

Weitere Qualitätssteigerung im Beratungsprozess ist aus Sicht der Befragten zusätzlich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Für 70 Prozent ist der Ausbau der Beratungsqualität äußerst oder sehr wichtig. Unverändert, wie in früheren Befragungen, wird zugleich die Servicequalität weiter ausgebaut (62 Prozent). Dies genießt vor allem bei Teilnehmern aus Banken mit Schwerpunkt im Firmenkundengeschäft einen hohen Stellenwert.

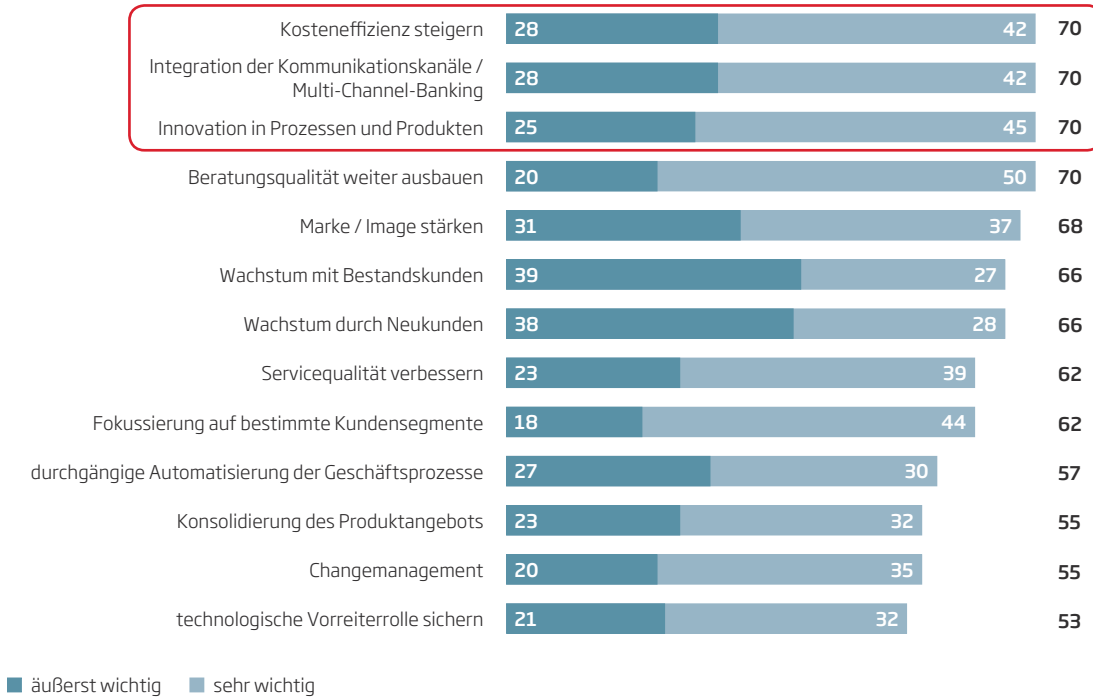
Am Image wird weiter gearbeitet

Für die Mehrheit der Führungskräfte ist eine Stärkung der Markenattraktivität ihres Instituts erklärtes Ziel. Noch immer leidet die Branche unter dem Reputationsverlust im Rahmen von Finanzkrise und diversen Bankenskandalen, wie Marktmanipulationen und überhöhten Bonuszahlungen.

Dabei handelt es sich um ein eher kollektives Vertrauensproblem der Branche als um Probleme mit der konkreten Kundenzufriedenheit. Eine Studie des Bankenverbands und der GfK (Vertrauensindex Banken 2016) zeigt die deutliche Diskrepanz zwischen der Beurteilung der eigenen Bank und der Meinung, welchen Ruf die Banken in der Gesellschaft genießen. Die Kunden haben ein solides Vertrauen in ihre eigene Bank und fühlen sich überwiegend gut, der Ruf der Branche hingegen schneidet schlecht ab.

Wichtigste strategische Leitplanken sind Kosteneffizienz, Multi-Channel-Banking und Innovation

Top-2-Wichtigkeit der Strategien für die eigene Bank; in Prozent der Befragten mit großem Veränderungsbedarf beim Geschäftsmodell¹⁾²⁾



1) Rest zu 100 %: wichtig, weniger wichtig, unwichtig, keine Angabe. 2) N=71.

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

Die Wahrnehmung der eigenen Bank durch Kunden wird vor allem über persönliche Kontaktpunkte, wie gute Beratung durch Mitarbeiter, und eine starke Marke geprägt. Daher fokussieren sich 68 Prozent der Entscheider auf Maßnahmen zur Markenführung. Ein starker Markenkern, der das Institut als vertrauenswürdigen, kundennahen Partner qualifiziert, ist sehr wichtig für die Gewinnung potenzieller Neukunden und wird für die gesamte Branche in Zukunft mitentscheiden, wie gut man sich von bankfremden digitalen Wettbewerbern positiv absetzen kann.

Neue Geschäftsmodelle verändern Angebote

Die 71 Befragten, die großen Veränderungsbedarf hinsichtlich ihres Geschäftsmodells sehen, unterscheiden sich bezüglich ihrer Strategien deutlich von den 32 Befragten ohne nennenswerte Anpassungsambitionen.

Wer sein Geschäftsmodell verändern will oder muss, beabsichtigt zu 62 Prozent, sich auf bestimmte Ziel-

gruppen zu konzentrieren (Befragte mit geringem Veränderungsbedarf: 19 Prozent).

Zugleich planen Entscheider mit großen Änderungserfordernissen viel häufiger eine Konsolidierung des Produktportfolios (55 Prozent versus 13 Prozent). Dabei befinden sie sich auf einer Gratwanderung zwischen zu kostenintensiver Breite und Tiefe der Produktpalette und einem zu kleinen Angebot, das individuelle Lösungen für die Kunden nicht ausreichend unterstützen würde.

Möglicherweise ist eine veränderte Ausrichtung der Produktpalette regulatorisch veranlasst. Denn aus den steigenden Eigenkapitalanforderungen durch Basel III und der Überarbeitung des Kreditrisikostandards kann beispielsweise eine stärkere Konzentration auf Firmenkundenkredite mit kleineren Volumina resultieren. Zudem sind Firmen mit hohen Einlagevolumen vor allem für kleinere Banken mit Blick auf die Einhaltung der Mindestliquiditätsquote (LCR) in Zukunft gegebenenfalls weniger attraktiv.

FINTECHS UND PLATTFORMEN:

Aktiv die digitale Zukunft gestalten

Seit dem Branchenkompass Banking 2016 hat die Digitalisierung deutlich Fahrt aufgenommen. Kooperationen mit und Gründungen von Fintechs werden zur gängigen Reaktion auf die neuen Marktteilnehmer. Die Bankführungskräfte sehen großes Potenzial im Aufbau eigener Plattformen – zudem werden zahlreiche neue Technologien diskutiert und geplant.

Neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung sind wichtige Zukunftsaufgaben der Banken. Zahlreiche Digitalisierungsprojekte sind bereits angestoßen und ein wachsendes Interesse an der Zusammenarbeit mit Fintechs ist spürbar.

Spezialisierte Teams für Digitalisierung

Bei der Mehrheit der befragten Führungskräfte ist Digitalisierung organisatorisch schwerpunktmäßig im Rahmen spezieller Projekte oder Einheiten angesiedelt (57 Prozent). So haben Großbanken in den vergangenen Monaten eigene Kompetenzzentren zum Entwickeln digitaler Prozesse ins Leben gerufen, wie das Start-up Neugelb der Commerzbank, die Digitalfabrik der Deutschen Bank oder das HVB Innovation Lab der HypoVereinsbank. Auch die DZ Bank hat ihr Innovation Lab eröffnet, und die Sparkassengruppe bietet unter anderem zentrale Entwicklungsmöglichkeiten über das Projekt S-Hub. Überraschend selten ist das Thema in erster Linie Chefsache (49 Prozent), und nur bei 43 Prozent wird Digitalisierung vorwiegend bereichsübergreifend

erarbeitet. Bei einem Viertel der Befragten sind alle Mitarbeiter organisatorisch in das Thema Digitalisierung eingebunden.

“Digitalisierung ist ein kompletter Wandel in Denkweise und Selbstverständnis, dabei müssen wir natürlich auch alle Mitarbeiter mitnehmen.“
Think Tank „Digitalisierung“

Banken treiben die digitale Transformation zunächst eher mit parallelen Strukturen voran, als dass sie diese in der Linie entwickeln. Die Verwaltung fremder Gelder, das klassische Tagesgeschäft der Finanzinstitute, muss absolut fehlerfrei und strukturiert funktionieren. Der Wettbewerb mit den wendigen Fintechs hingegen erfordert Kreativität, Ausprobieren und Fehlerkultur. Dieser Spagat lässt sich besser abseits des Tagesgeschäfts bewältigen.

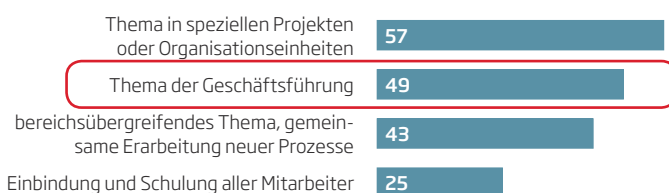


Think Tank „Digitalisierung“

Wie kann man den digitalen Veränderungsprozess in die Fläche bringen und die Mitarbeiter mitnehmen? Häufig wird auf externe Unterstützung gesetzt, denn aufgrund nicht ausreichender interner IT-Ressourcen sowie der starken Einbindung der Mitarbeiter in den Kernfunktionen schließen sich interne Lösungen oft aus. Externe Lösungen bieten aber noch mehr: Die Anbieter verfügen über einen besseren Einblick in den Gesamtmarkt und haben Erfahrungen mit ähnlichen Projekten in anderen Häusern. Trotzdem können Innovationen, die von außen entwickelt werden, aus Sicht der Teilnehmer eher temporäre Impulse geben. Notwendig ist aber ein dauerhafter Mentalitätswandel in der Bank. Spätestens wenn digitale

Digitalisierung ist oft in speziellen Projekten oder Bereichen organisiert

Schwerpunktmäßige Organisation der Digitalisierung in der eigenen Bank; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

Produkte oder Beratungsansätze eingeführt werden, müssen Kundenbetreuer vor Ort diese mittragen und dazu beraten können. Zudem ist die organisatorische Verzahnung mit internen Bereichen, wie IT oder Unternehmensplanung, sehr groß. Ein guter Weg ist es, Mitarbeiter für einen gewissen Zeitraum in Fintechs oder Innovationslabore zu schicken, in der Regel kommen sie von dort hochmotiviert zurück.

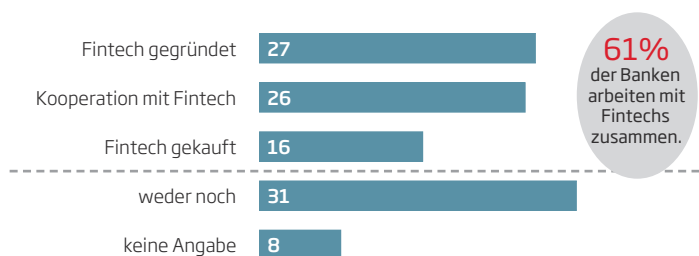
Vor dem Hintergrund von Sicherheitsanforderungen und Regulatorik ist der Wandel banktypischer Kultur nicht einfach. Beispiel Perspektivenwechsel: Klar ist die Notwendigkeit, sich „die Brille der Kunden aufzusetzen“ und „den Bedarf der Kunden vollständig in den Mittelpunkt zu stellen“. In den vorhandenen Strukturen fällt das aber oft schwer. Hier liegt der große Vorteil spezialisierter Innovationseinheiten außerhalb der Linie, in denen man ohne Schere im Kopf Ideen für mehr Kunden-Convenience entwickeln und testen kann.

Fintechs – Rege Gründungs- und Kooperationsaktivitäten

Ohne Zweifel haben Fintechs die Bankenwelt gründlich aufgemischt. Inzwischen sind aus ihnen wichtige Partner im Wettbewerb um mehr Flexibilität, Serviceorientierung und Convenience für den Kunden erwachsen. Bei den Befragten zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen der Veränderungsnotwendigkeit in Bezug auf das Businessmodell und der Verbundenheit mit Fintechs. Denn acht von zehn befragten Bankentscheidern mit großem Veränderungsbedarf beim Geschäftsmodell bestätigen

Kooperation mit und Gründung von Fintechs schon weit verbreitet

Umgang der eigenen Bank mit Fintechs; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

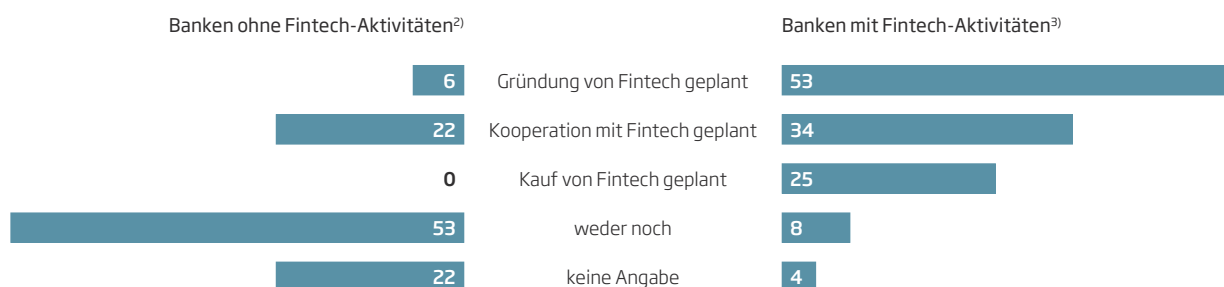
zugleich Planungen hinsichtlich Kooperation, Kauf oder Gründung von Fintechs.

Von den befragten Führungskräften berichten 26 Prozent von aktuellen Kooperation mit Fintechs. Das Netz der Kooperationen ist eng verwoben, so hat beispielsweise das Hamburger Fintech Figo einen neuen Standard generiert, um Bank-Services leichter in Produkte Dritter einzubinden – ein Angebot, das zu Kooperationen mit mehreren Banken und Fintechs führte.

Die Gründung eigener Fintechs, wie die von der Deutschen Bank gegründete Digitalfabrik, bestätigen 27 Prozent der befragten Führungskräfte. Nur bei 16 Prozent der Befragten wurde ein Fintech-Unternehmen gekauft, wie der Kauf von Fidor durch die französische BPCE im vergangenen Jahr. Aktuell

Weitere Vorhaben zu Fintechs werden geplant

Zustimmung zur Planung in der eigenen Bank; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Banken ohne Kooperation, Gründung oder Kauf von Fintechs; N=32.

3) Banken mit Kooperation, Gründung oder Kauf von Fintechs; N=71.

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

wurde easyfolio von der Privatbank Hauck & Aufhäuser, einer der ältesten Privatbanken, übernommen. Zwar verspricht die Übernahme erfolgreich am Markt tätiger Fintechs eine exklusive Nutzung der Technologien, sie ist jedoch mit hohen finanziellen Belastungen verbunden. Für Banken mit Schwerpunkt im Retailgeschäft ist dies derzeit eher keine Option (3 Prozent).

Kooperation ist für beide Seiten interessant

Start-ups profitieren von der Zusammenarbeit mit Banken insofern, als dass sie keine eigene Banklizenz erwerben müssen und somit auch die damit verbundenen Regulierungsanforderungen nicht umsetzen müssen. Zudem bieten Banken den Neugründern zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls eine lukrative Exitmöglichkeit.

Gemäß Planungsvorhaben der befragten Entscheider wird sich die Verbindung von Banken und Fintechs noch ausweiten. Es dominieren eigene Gründung und Kooperation mit Fintechs (34 und 26 Prozent). Nur 13 Prozent der Führungskräfte streben eine Übernahme an.

Erfahrungen mit Fintech-Unternehmen münden häufig in weiteren Vorhaben. Die Entscheider von Banken, die aktuell mit Fintechs kooperieren, sie gegründet oder gekauft haben, planen zu 53 Prozent (weitere) Fintech-Gründungen. 34 Prozent streben Kooperationen an und 25 Prozent den Kauf. Kooperationen scheinen oft der erste Schritt der Zusammenarbeit zu sein, denn Banken ohne bisherige Erfahrung mit Fintech-Unternehmen planen am ehesten diese Vorgehensweise.



Think Tank „Digitalisierung“

Es gibt derzeit zwei Varianten von Internetplattformen, mit denen Banken Neugeschäft erzielen können: auf der einen Seite erweiterte oder neue Angebote auf Plattformen der eigenen Bank, auf der anderen Seite Angebote auf Plattformen, auf denen mehrere Banken mit ihren Angeboten vertreten sind. Letztere sind allerdings aus Bankensicht wenig attraktiv: Der direkte Kontakt zum Kunden geht verloren, die Margen, die erzielt werden können, sind gering.

Die einzelnen Finanzinstitute möchten deshalb idealerweise eigene Plattformen aufbauen. Nur so bietet sich die Chance, zusätzliche Provisionen

generieren zu können und Kunden stärker zu binden. Eine Variante dabei ist die Verlängerung der Prozesskette. So dienen Plattformgründungen dazu, über die eigene Produktwelt hinaus innovative Kundenlösungen bieten zu können. Zum Beispiel hat ein Gewerbeimmobilienfinanzierer zusätzliche Serviceangebote für die Wohnwirtschaft aufgebaut, wie Wasser- oder Stromabrechnung, und sich so vom Finanzierungsgeschäft unabhängiger gemacht.

Mit der Entwicklung zündender Ideen tun sich die klassischen Banken nach Ansicht der Think-Tank-Teilnehmer allerdings schwer, und auch die erfolgreiche Einbeziehung der Kunden in den Innovationsprozess ist für sie eine Herausforderung.

Eigene Plattformen haben Priorität

Viele Banken wollen mit Neukunden zusätzliche Ertragsfelder erschließen, aber nicht viele Entscheider planen, die Kundenbasis über ein Angebot auf fremden Internetseiten zu erhöhen. Denn knapp die Hälfte der befragten Führungskräfte verfolgt die Strategie, sich in den nächsten drei Jahren auf den weiteren Ausbau der eigenen Plattformen zu konzentrieren. Fast ein Viertel bestätigt die Konzentration auf Plattformen anderer Anbieter.

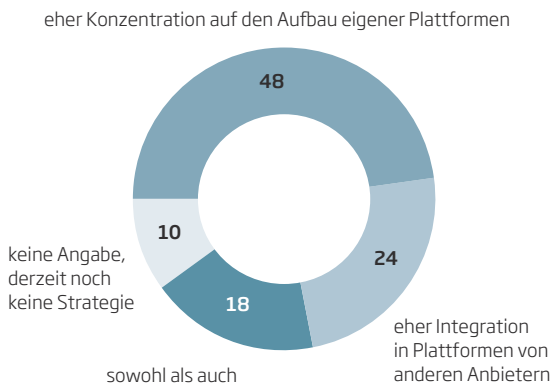
“Die strategisch wichtige Frage ist, wie wir es schaffen, eine Plattform selbst zu betreiben.“
Think Tank „Digitalisierung“

Nur bei 18 Prozent der Befragten sollen beide Optionen gleichermaßen verfolgt werden. Je geringer die Bilanzsumme, desto stärker die Strategie, sowohl den Aufbau eigener als auch die Integration in fremde Plattformen zu verfolgen (31 Prozent der Entscheider aus Banken mit Bilanzsummen von 500 Millionen bis unter 1,5 Milliarden Euro). Zusätzliche Angebote auf der bankeigenen Seite haben für 86 Prozent der Befragten ein großes oder mittleres Potenzial. Ähnlich hoch ist die Zustimmung für das Anbieten bedarfsgerechter Prozessketten unter Einbindung bankfremder Produkte und Services.

Das Angebot eigener Multi-Banking-Apps erscheint 85 Prozent der Befragten aussichtsreich, insbesondere Entscheider aus Großbanken sehen hier hohes Potenzial (57 Prozent). Banken können außerdem in die Rolle eines Produzenten springen, beispiels-

Ausbau eigener Plattformen steht im Vordergrund

Strategie der eigenen Bank zu Plattformen bis 2020; in Prozent der Befragten



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

weise Kredite auf anderen Händlerplattformen anbieten oder Wertpapierportfolios für Dritte managen, und dadurch eine größere Kundenreichweite erlangen. Dies erscheint für 76 Prozent attraktiv, wobei hier eher ein mittleres (46 Prozent) als ein hohes Potenzial (30 Prozent) vermutet wird.

Vergleichsplattformen sind seltener eine attraktive Option. Nur gut ein Fünftel der befragten Bankführungskräfte vermutet hier ein hohes Potenzial, aber immerhin 45 Prozent räumen diesen Seiten zumindest gewisse Stärken ein. Die befragten Genossenschaftsbanken setzen sich hier etwas ab, denn nur die Hälfte geht bei Vergleichsplattformen von großen (11 Prozent) oder mittleren Chancen (39 Prozent) aus.

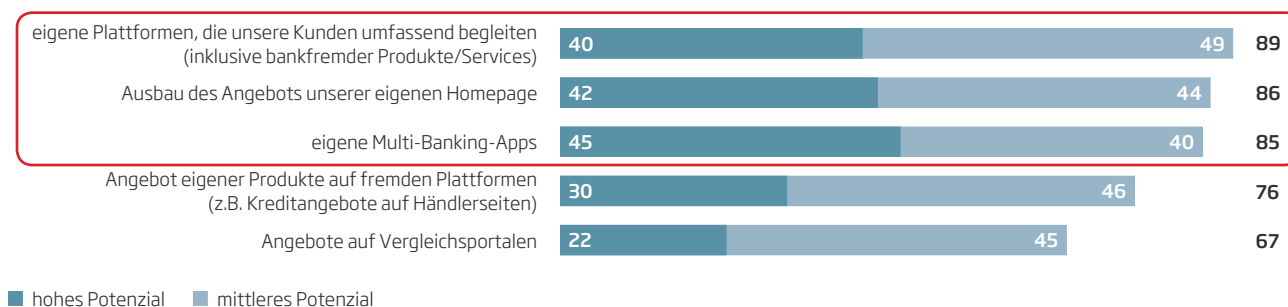
Zahlreiche vertriebstechnologische Vorhaben

Zahlungssysteme im Internet werden bei der Hälfte der befragten Bankentscheider bereits aktiv angeboten. Ungefähr ein Fünftel der Befragten berichtet, dass entsprechende Angebote in der Pipeline seien, ähnlich häufig ist das Thema noch in der Diskussion. Dabei kommt der Akzeptanz von Paydirekt eine wichtige Rolle zu. Dieser Paymentsservice von deutschen Sparkassen, Genossenschafts- und Privatbanken ist Ende 2015 gestartet. Anfang dieses Jahres hatte Paydirekt, laut der EHI-Studie „Online-Payment 2017“, rund 850 Onlinehändler angebunden. Diese zählen aber eher zu den kleinen Anbietern, nur wenige sind unter den Top-1.000 Onlinehändlern. Im Rahmen der EHI-Studie kündigt aber gut ein Drittel der befragten Händler an, Paydirekt bis Ende 2018 als Zahlungsmöglichkeit aufnehmen zu wollen. Die Bankenbranche wirbt mit einem Mehr an Sicherheit, da die Zahlung direkt über das eigene Bankkonto und nicht über Dritte läuft. Der Schutz der Kunden- und Transaktionsdaten könnte für Händler ein wichtiges Argument sein. Allerdings bleibt die spannende Frage, ob dieser Vorteil schwer genug wiegt, um die Kunden zum Verlassen von Paypal und den seit Jahren gewohnten Pfaden zu bewegen.

Mit Blick auf mobile Zahlungssysteme haben die Banken schnell reagiert, noch bevor sich andere Anbieter in Deutschland breit etablieren konnten. Mobile-Payment-Angebote sind bei genau der Hälfte der teilnehmenden Bankentscheider im Angebot, und bei weiteren knapp 40 Prozent in Planung oder in der Diskussion. In der Tendenz häufiger bestätigen die Entscheider aus Großbanken und Sparkassen das Angebot von Mobile Payment

Verlängerte Prozessketten – eine aussichtsreiche Option

Geschäftspotenzial für das eigene Institut; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 %: geringes Potenzial, keine Angabe.

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

(57 und 61 Prozent). Die Deutsche Bank beispielsweise ermöglicht ihren Kunden und Android-Nutzern seit April, mit der App „DB Mobile Banking“ weltweit kontaktlos zu bezahlen. Die App bietet Mobile Payment nicht als isolierte Funktion an, sondern im Rahmen eines Gesamtpakets von Angeboten, wie einem Finanzplaner oder interaktiv zu wählenden Finanzübersichten.

Die Zahl der Banking-Apps entwickelt sich sprunghaft. Zahlreiche Institutsgruppen haben in kürzester Zeit ein breites Spektrum unterschiedlicher Banking-Apps entwickelt. Knapp die Hälfte der befragten Bankentscheider hat Apps, die direkt in die Geschäftsprozesse integriert sind, bereits im Portfolio. Neben den Grundfunktionen, wie Kontostand oder Überweisung, werden viele interessante Zusatzfunktionen angeboten. Seit einigen Monaten ist beispielsweise innerhalb der Sparkassen sowie der genossenschaftlichen Kreditinstitute, die einen großen Teil der Privatkunden erreichen, das sofortige Versenden von Geld unter Freunden oder das automatische Einlesen von Rechnungen über die Fotofunktion per Smartphone möglich. Zukünftig kann zudem der Einsatz von Sprachbefehlen die Kommunikation zwischen Kunde und App vereinfachen, indem über Chatbots beispielsweise der Kontostand abgefragt wird. Anwendungen sind schon auf dem Markt, wie die Möglichkeit, mit dem „Comdirect Skill“ für Alexa in Echtzeit Aktienkurse abzufragen.

Neue Entwicklungen zeichnen sich zudem in Hinblick auf reine Smartphonekonten ab. Yomo (Sparkassen) oder Bankomo (ReiseBank, eine DZ-Bank-Tochter) sprechen mit einfachen Produkten und modernem App-Design gezielt junge Neukunden an, wobei Bankomo sich speziell an Personen mit Migrationshintergrund und Menschen mit hohen Anforderungen an Mobilität richtet. In den Medien wurde diese Entwicklung wiederholt als Antwort auf die mobile Bank N26 interpretiert.

Big Data nutzen, aber wie?

Hinter dem Schlagwort „Big Data“ verbirgt sich nicht nur die Analyse großer, heterogener Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen. Die Herausforderung liegt neben den Technologien für die Auswertung und Speicherung vor allem auch in der intelligenten Nutzung der Informationen.

Big Data ist bisher bei einem Drittel der Befragten in Anwendung und bei weiteren 28 Prozent geplant.

Etwas häufiger ist Big Data bei Befragten aus Banken mit Schwerpunkt im Firmenkundengeschäft im Einsatz, hier bietet es sich beispielsweise an, über Algorithmen eine Vorauswahl zu treffen, ob und welchen Firmenkunden neue Kreditprodukte angeboten werden.

Weitere Integration von Fintech-Lösungen und hybriden Beratungsformen

Bankprodukte sind teilweise komplex oder mit längerfristigen Entscheidungen verbunden. Rein digitale Customer Journeys sind nicht die Regel. Viele Kunden haben Rückfragen, gerade neue oder junge Kunden, und brauchen zusätzliche persönliche Beratung. Ergänzend zur Filial-Beratung bietet der Video- oder Chat-Kanal den Kunden zeitliche und örtliche Unabhängigkeit. Derartige hybride Beratungsformen sind erst bei jedem Dritten der befragten Bankführungskräfte im Einsatz, die hohe Zahl der Planer (32 Prozent) lässt aber zukünftig ein breiteres Engagement erwarten. Für den Erfolg eines solchen Angebots ist allerdings die gute Verzahnung aller Kanäle entscheidend, damit die Kunden durchgängig wie aus einem Guss betreut werden können.

Ein zweites Hauptaugenmerk der Planung liegt auf der weiteren Integration von Fintech-Solutions. Im Branchenkompass Banking 2016 hatten viele Banken hierzu noch eher mittelfristig Maßnahmen geplant. Diese Entwicklung hat sich offensichtlich überholt. Fintechs und ihre Angebote als Innovationstreiber in die eigene Organisation zu integrieren bleibt ein weit verbreitetes Anliegen.

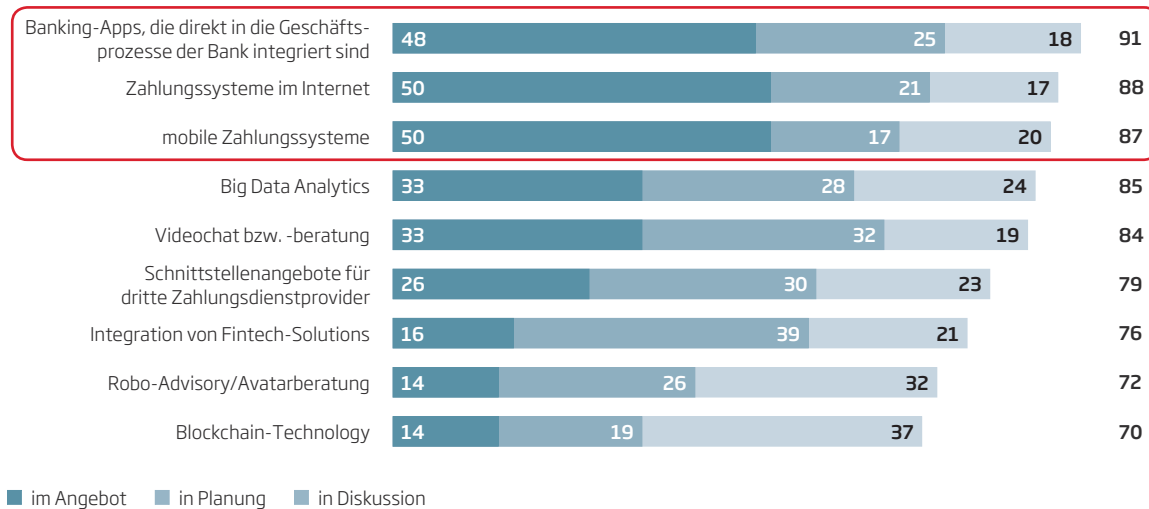
Schnittstellenangebote für dritte Zahlungsdienstleister sind erst bei gut einem Viertel integriert. Weitere 30 Prozent berichten von Planungen, und bei 23 Prozent ist das Thema in der Diskussion. Die Richtlinie über Zahlungsdienste (PSD 2) fordert von allen Banken, im Kundenauftrag für Dritte und Wettbewerber automatisiert Zugriff auf dessen Kontoinformationen zu gewähren. Für die termingerechte Umsetzung zum Stichtag im Januar 2018 müssen somit noch Anstrengungen unternommen werden.

Beratung durch Robos

Robo-Advisory wird derzeit bei nur 14 Prozent der befragten Führungskräfte bereits in der Bank eingesetzt, aber bei gut einem Viertel steht dieser Beratungsansatz auf dem Plan. Seit 2014 sind Robos in Deutschland am Markt, und seitdem gibt es zahl-

Vor allem Paymentlösungen und Banking-Apps sind verbreitet

Angebot und Planung der eigenen Bank; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 %: derzeit kein Thema oder kann ich nicht beurteilen.

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

reiche Anbieter, bei denen Algorithmen statt Menschen Anlagetipps geben. Hinter der computer-gestützten Beratung, Vermittlung und Vermögensverwaltung stehen Banken und Fintechs. Dabei gibt es verschiedene Servicemodelle von der reinen Beratung bis hin zu Full-Service-Robo-Advisors, die die Geldanlage umfassend betreuen und gegebenenfalls umschichten.

Aus Kundensicht bieten Robo-Advisors einige Vorteile, denn sie sind rund um die Uhr erreichbar, und laut Finanztest 1/2017 wird die Vermögensverwaltung so prinzipiell günstiger. Die Bekanntheit bei den Anlegern und die aktuelle Nutzung sind aber noch gering. Die Akzeptanz der Kunden wird letztlich vom Kundenerleben sowie von der Usability getragen werden und vor allem vom Erfolg der Anlagestrategien.

Technologie der Zukunft: Blockchain

Die Blockchain-Technologie befindet sich noch in den Anfängen. Nur wenige Befragte aus Großbanken, Privatbanken und Landesbanken sowie Spezialinstituten bestätigen erste Vorhaben. Bei den meisten Banken ist Blockchain in der Diskussion (37 Prozent) oder in Planung (19 Prozent). Für 30 Prozent ist die Technologie derzeit noch kein Thema.

Blockchain ist vor allem als Grundlage und Transaktionsverzeichnis der Kryptowährung Bitcoin bekannt

geworden. Viele Autoren prognostizieren für die Technologie darüber hinaus einen enormen Effekt auf Finanzdienstleistungen. Im Wesentlichen handelt es sich um das Konzept einer gemeinsamen, nicht veränderbaren öffentlichen Datenbank. Dabei werden neue Informationen wie weitere Blöcke in chronologischer Reihenfolge an die Kette vorheriger Daten angehängt. Die Blockchain wird auf jeden Computer geladen, der dem 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.

Die wohl bekannteste und zukunftsträchtigste Applikation von Blockchains sind Smart Contracts. Dabei handelt es sich um webbasierte Computerprotokolle, die Verträge abbilden und die Abwicklung eines Vertrages technisch unterstützen. Es sind die unterschiedlichsten Anwendungsmöglichkeiten denkbar, beispielsweise im Derivatehandel oder im Handel mit Darlehensverträgen.

Als Vorteil werden die hohe Sicherheit der Blockchain gesehen sowie die kostengünstige, schnelle Ausführung ohne Intermediär. Problematisch an dem Konzept ist, dass mit der wachsenden Blockchain ein immer größerer Rechenaufwand mitgeschleppt wird. Bitcoin stößt laut Medienberichten schon an Kapazitätsprobleme. Zudem gibt es Zweifel, inwieweit das bestehende Rechtssystem mit Smart Contracts vereinbar ist.

PRODUKTE UND PROZESSE:

Entwicklungsgeschwindigkeit aufnehmen

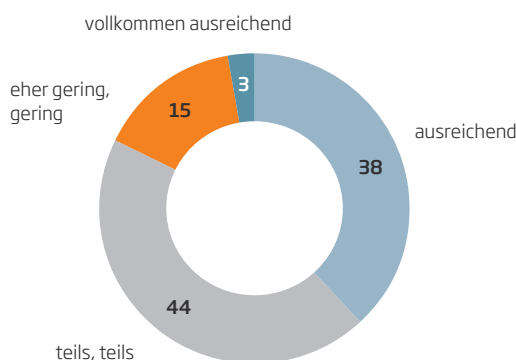
Bei der Umsetzung von Produktneuerungen und Prozessveränderungen bewegen sich viele Banken an den Grenzen ihrer IT-Kapazitäten. Organisatorischen und finanziellen Spielraum wollen sie vor allem durch IT-gestützte Automatisierung gewinnen, verbunden mit durchgängig digitalisierten Prozessen sowie agilen Entwicklungsmethoden.

Die technische Realisierung digitaler Prozesse erfolgt durch IT und Operations Management. Diese müssen auf der einen Seite ein hohes Entwicklungstempo für neue Anwendungen gewährleisten, auf der anderen Seite im Hintergrund die Systeme stabil und die Prozesskosten niedrig halten.

Aus Sicht der befragten Führungskräfte ist die interne IT damit aktuell teilweise überlastet, denn nur 41 Prozent der Teilnehmer fühlen sich bei Produktneuerungen und Prozessveränderungen ausreichend von ihr unterstützt, 44 Prozent erleben die IT-Kapazitäten nur in Teilen als genügend, 15 Prozent halten sie explizit für zu gering.

Engpassfaktor IT

Kapazitäten der eigenen IT bei Produktneuerungen oder Prozessveränderungen; in Prozent der Befragten



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

Kostensenkungsfaktor Nummer 1: Automatisierung

Um personelle Freiräume zu gewinnen und im harten Preiswettbewerb zu bestehen, sind teure manuelle Arbeitsschritte auf das notwendige Maß zu beschränken. Aber nur 7 Prozent der befragten Führungskräfte halten den Automatisierungsgrad des eigenen Instituts für sehr hoch. 38 Prozent schätzen ihn als hoch ein, 47 Prozent hingegen haben eine geteilte Meinung. Die Teilnehmer aus Kreditgenossenschaften und Großbanken äußern sich zufriedener (sehr hoher oder hoher Automatisierungsgrad: 67 und 53 Prozent), die Privatbanken urteilen kritischer (27 Prozent).

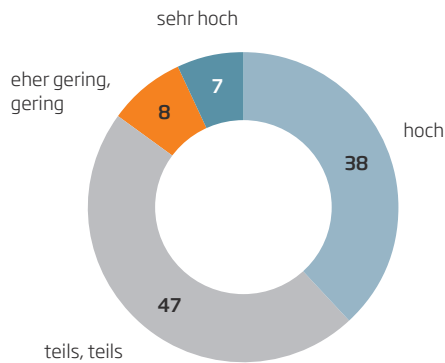
„Im schlimmsten Fall sind vorne schicke App-Lösungen, und hinten ist ein Heer von Leuten, die alles manuell eingeben müssen.“
Think Tank „Operations Management“

Entsprechend dem teilweise unbefriedigenden Industrialisierungsstand ist eine IT-gestützte Automatisierung in den Häusern von 57 Prozent der befragten Führungskräfte ein besonders wichtiges Kostensenkungsthema, bei den teilnehmenden Befragten aus Privatbanken sogar mit Abstand das wichtigste (67 Prozent).

Viel Potenzial für Einsparungen eröffnet dabei die optimale Verzahnung der Kanäle. Die wachsende Zahl der Kommunikationskanäle muss in durchgängige End-to-End-Prozesse überführt werden. Aufträge aus Callcentern, Onlinebanking oder Scans aus der Poststraße, alle Kanäle müssen digital über

Nur knapp die Hälfte schätzt Automatisierungsgrad als hoch ein

Einschätzung des Automatisierungsgrads der Prozesse im eigenen Institut; in Prozent der Befragten



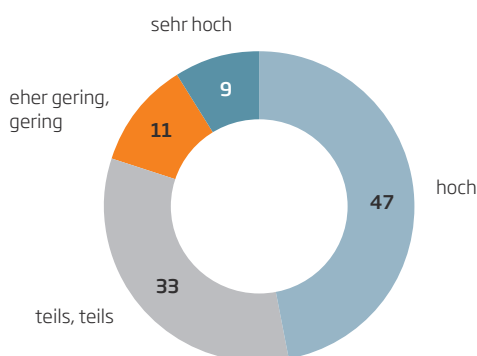
Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

identische Eingangsdefinitionen die anschließenden Prozesse initiieren können. Indes stufen aktuell nur 9 Prozent der Befragten die Integration der Kommunikationskanäle als sehr hoch, 47 Prozent stufen sie als hoch ein. 44 Prozent hingegen verbinden Multi-Channel-Banking mit weiterem Verbesserungspotenzial.

Durchgängig digitalisierte Prozesse sind auf der einen Seite eine Grundlage für die Integration der Kommunikationskanäle, auf der anderen Seite ein

Multi-Channel-Banking ist ausbaufähig

Einschätzung der Integration der Kommunikationskanäle im eigenen Institut; in Prozent der Befragten



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

wichtiger Faktor, um die Kosten im Backoffice zu senken. 44 Prozent berichten, dass ihre IT hier besondere Effizienzvorteile verortet, besonders die Teilnehmer der Großbanken (57 Prozent).

Mehr Agilität für effiziente Prozesse

Marktinnovationen verlangen schnelle Reaktionen, und agile Methoden sind eine Möglichkeit der Banken, um das Entwicklungstempo zu steigern. Während bei der „Wasserfallmethode“ vor Beginn des Projekts die fachliche Spezifikation als Lastenheft vorliegt, erarbeiten die Projektmitglieder bei agilen Projektmethoden, wie Scrum oder Kanban, die Anforderungen des Auftraggebers an die jeweilige Software gemeinsam in kleinen Schritten.

Neben Schnelligkeit versprechen agile Entwicklungen für 42 Prozent der Befragten zugleich bedeutende Kostensenkungen.



Think Tank „Operations Management“

Neben Kostenvorteilen und Schnelligkeit von agilen Entwicklungen loben die Think-Tank-Teilnehmer vor allem die damit verbundene engere Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen. Die Kontinuität des Austauschs fördert das gemeinsame Verständnis, nimmt allerdings zusätzlich die Business-Seite durch umfangreichere Tests deutlich stärker in die Pflicht. Von unschätzbarem Wert ist, dass agile Vorgehensweisen Überraschungseffekte vermeiden, die, wenn man erst nach vielen Wochen erste Ergebnisse sieht, viel wahrscheinlicher sind.

Klassische Wasserfallprojekte haben keinesfalls ausgedient. Agile Methoden sind bei überschaubaren Projekten, die noch Variabilität in der Ausgestaltung haben, passend. Klassische Vorgehensweisen bleiben aber erste Wahl bei sehr langfristigen Projekten, wie Änderungen am Kernbanksystem. Gleiches gilt für Anfragen, die nur wenige Freiheitsgrade haben, beispielsweise schon fest umrissene regulatorische Anpassungen, diese werden in klassischen Projekten gemanagt. Agilität ist kein Selbstzweck und muss zielgerichtet angewendet werden.

Als ein weiterer Schlüssel für effizientere Entwicklungen werden aussagekräftige Steuerungsgrößen diskutiert. Es gibt viele Ideen für technische Innovation, die das Ziel haben, das Kundenerlebnis zu verbessern oder Kosten zu sparen, aber es ist schwer,

Business Cases dezidiert zu berechnen. Es sind zwar zahlreiche präzise KPIs (Key Performance Indicators) vorhanden, aber eine End-to-End-Betrachtung, wie Stückkosten oder Durchlaufzeiten, ist oft nicht möglich. Grund sind häufig die unterschiedlichen Eintrittskanäle. Hier findet oft schon ein bereichsbezogenes Controlling statt, das aber selten durch eine übergreifende Prozessbetrachtung ergänzt wird. Mit beispielsweise der Kenntnis der Durchlaufzeit über die vollständige Prozesskette hinweg, ist es möglich, schneller und kostengünstiger zu agieren. Hier wird aus Teilnehmersicht erhebliches Potenzial verschenkt.

Ablösung alter Kernbanksysteme

Wenn man mit den Veränderungen des Markts Schritt halten möchte, sind offene, flexible und prozessorientierte Systeme unabdingbar. Optimalerweise sollte über alle Kanäle auf Anwendungen und Daten zugegriffen werden können, und zusätzlich sollten Fintech-Lösungen unkompliziert einzubinden sein.


Damit beispielsweise bei der Entwicklung einer App keine Änderungen an den tiefliegenden Systemarchitekturen durchgeführt werden müssen, sind die Kernbanksysteme entsprechend anzupassen. Das Kernbanksystem stellt die technische Infrastruktur einer Bank dar, über die sämtliche kontenrelevanten Bankgeschäfte verarbeitet und gebucht werden. Die Systeme sind über Dekaden hinweg gewachsen und

immer komplexer geworden, eigenerstellte Kernbanksysteme sind oft grundsätzlich architektonisch zu überarbeiten. Obwohl die Ablösung des Kernbanksystems als große Herausforderung gilt, da ein Wechsel in praktisch alle Bereiche der Bank eingreift, ist sie bei 38 Prozent der befragten Führungskräfte eine bedeutende Maßnahme im Sinne der längerfristigen Kosteneffizienz, vor allem bei den teilnehmenden Privatbanken (47 Prozent).

“Es ist wichtig, sich viele Optionen auf den Plattformen zu eröffnen, da man nie genau weiß, was morgen an Funktionalitäten gebraucht wird.”
Think Tank „Operations Management“

Standardisieren und aufräumen

Neben den verschiedenen Möglichkeiten, Geschäftsprozesse zu automatisieren, spielen ergänzend Standardisierung und Konsolidierung eine beachtliche Rolle unter den Effizienzmaßnahmen. Knapp ein Drittel der Befragten nennt die Konzentration auf Standardlösungen als wichtige Kostensenkungsmaßnahme im IT-Bereich, besonders die Führungskräfte aus Banken mit den höchsten Bilanzsummen.

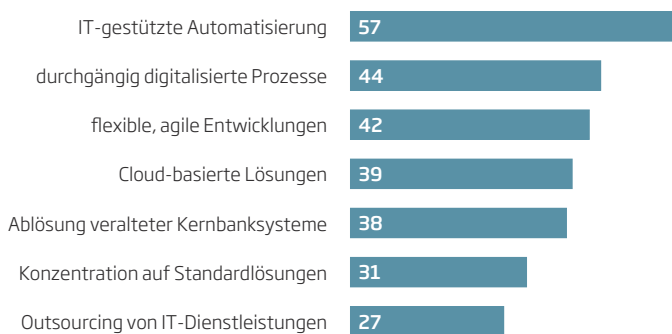
 Think Tank „Operations Management“

Kooperative Entscheidungen von Business und IT sind für die Teilnehmer eines der Kernelemente, damit die Kosten nicht aus dem Ruder laufen. IT sollte mitgestalten und keinesfalls nur ausführendes Organ sein. Mit Blick auf Standardisierung ist eine gewisse Durchsetzungsstärke der IT in der Organisation erfolgsentscheidend, denn: „Standards und architektonische Grundregeln müssen nicht nur gesetzt, sondern zugleich durchgesetzt werden“.

Die Reduktion der Vielzahl individueller Sonderlösungen birgt großes Sparpotenzial, ist jedoch sehr mühselig. Es ist notwendig, rigoros durchzugreifen, vor allem mit Blick auf regulatorische Anforderungen. IT-Umgebungen müssen aus Sicherheitsgründen auf aktuellen Versionen betrieben werden. Bei trägerbasierten Systemen, wie Access oder Excel, ist das relativ unproblematisch, bei individueller Software ist ein aufwendiges, stufenweises Vorgehen erforderlich. Folglich versucht man, auf Individuallösungen möglichst zu verzichten.

Wichtigste Effizienzquellen: IT-gestützte Automatisierung und digitale Prozesse

Besondere Bedeutung kostensenkender IT-Maßnahmen im eigenen Haus; in Prozent der Befragten¹⁾

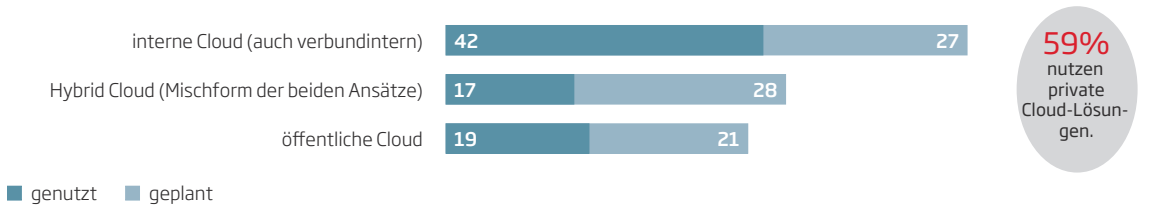


1) Mehrfachnennungen möglich.

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

Interne Clouds dominieren

Cloud-Varianten in der eigenen Bank; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 %: in der Diskussion, derzeit kein Thema, keine Angabe.

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

Interimslösungen in Form von Workarounds oder Individualsoftware werden als „Fluch und Segen zugleich“ geschildert. Einerseits sind sie manchmal die einzige Möglichkeit, kurzfristig die „Time to Market“ zu verringern. Andererseits erhöht jede Abweichung vom Standard langfristig den Wartungsaufwand. Interimslösungen müssen zu einem späteren Zeitpunkt in „gute Anwendungen gegossen werden“, und dann ist es oft schwierig, die notwendigen Mittel dafür zu bekommen, da man dadurch keinen unmittelbaren funktionalen Vorteil hat.

Aus Sicht der Diskutanten stehen Interimslösungen und Standardisierung in einem Spannungsverhältnis, das durch nachhaltige Prozessschleifen aufgelöst werden kann. Wenn mit der Einführung von Zwischenlösungen zugleich die Ablösung und Überführung in eine Standardlösung vereinbart wird, können die Vorteile, die Interimslösungen mitunter in den Anfängen bieten, eher zum Tragen kommen.

Outsourcing kommt bei nur 27 Prozent der Befragten derzeit als Kostensenkungsthema für die IT eine besondere Bedeutung zu. Diese recht verhaltene Einschätzung entspricht den vorjährigen Befragungsergebnissen. Das mag mit der hohen Regulierungsdichte zusammenhängen, die auch Dienstleistern eine Compliance allerhöchster Güte abverlangt, so dass die Spielräume für weitere Auslagerungen von Prozessen enger werden.

Arbeiten in Clouds zunehmend wichtig

Die weitere Verlagerung von Arbeitsprozessen in Cloud-Computing hingegen ist für immerhin 39 Prozent der Befragten ein wichtiger Schritt zur Senkung des internen IT-Aufwands. Vor allem bei den Instituten, die mit Fintechs kooperieren oder als Gründer aktiv waren, hat das Sparpotenzial durch

die Nutzung von Clouds eine hohe Bedeutung. Dabei können sowohl virtualisierte Infrastruktur (IaaS – Infrastructure as a Service) als auch Standardsoftware (SaaS – Software as a Service) genutzt werden.

“„Wir schwimmen gegen den Strom – sinkende Kosten trotz steigenden Geschäfts.“
Think Tank „Operations Management“

Private Cloud-Umgebungen sind aktuell die mit Abstand beliebteste Cloud-Variante. Aus Gründen von Datenschutz und IT-Sicherheit ziehen Banken es häufig vor, ihre IT-Dienste weiterhin selbst zu betreiben und ausschließlich ihren eigenen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Bei 42 Prozent der befragten Entscheider werden interne Clouds bereits genutzt. Mit 27 Prozent ist die Zahl derjenigen, die diesen Service zu nutzen planen, ebenfalls hoch. Bei nur 19 Prozent der Befragten werden Lösungen aus einer Public Cloud bezogen, also Angebote frei zugänglicher Provider über das Internet. Geplant sind öffentliche Clouds bei immerhin 21 Prozent der Teilnehmer.

Mit Hybrid Clouds werden Mischformen dieser beiden Ansätze bezeichnet. So laufen bestimmte Services bei öffentlichen Anbietern über das Internet, während datenschutzkritische Anwendungen und Daten im Unternehmen betrieben und verarbeitet werden. 17 Prozent der befragten Führungskräfte berichten, dass Cloud-Services mit ihrer herkömmlichen IT-Umgebung zu einer Hybrid Cloud verknüpft sind. Relativ hoch sind mit 28 Prozent die Planungen, vor allem die Befragten aus Banken mit eigenem Fintech (45 Prozent) planen den Aufbau hybrider Clouds oder verfügen schon darüber (30 Prozent).

INNOVATIONEN:

Neue Entwicklungen zeichnen sich ab

Big Data, Künstliche Intelligenz und robotergesteuerte Prozessautomatisierung bieten Zukunftspotenzial für optimierte Abläufe in Back- und Frontoffice. Viele Bankentscheider gehen davon aus, dass sich die Innovationsfähigkeit der Branche in den kommenden Jahren erweitern und ein kultureller Wandel der Bankmitarbeiter damit einhergehen wird.

Im Zuge der Digitalisierung nehmen Informationsquellen, Datenmengen und deren Komplexität stetig zu. Viele Finanzdienstleister nutzen ihren großen Datenpool bereits, aber durch eine weitere Anreicherung der Quellen, beispielsweise um Social-Media-Beiträge oder Click-Streams, können Kundenbedürfnisse noch gezielter prognostiziert werden.

Big Data birgt Chancen und Risiken

Viele der befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass Big Data und Data Science zu nachhaltigen Veränderungen im eigenen Institut führen werden (57 Prozent). Individualisierte Angebote sind mehrheitlich willkommen. Man erwartet, dass mit Big Data zusätzliches Geschäft generiert werden kann, wenn Kunden unabhängig von Beratungsterminen individuell angesprochen werden können (57 Prozent).

Prinzipiell sind die Bankentscheider somit positiv gegenüber Big Data eingestellt. Indes stimmen

51 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass individualisierte Angebote ein großes Fehlerrisiko aufgrund unvollständiger Daten in sich bergen können. Beispielsweise bei Firmenkunden mit vielen Bankverbindungen hat man nur einen Ausschnitt der Kontenbewegungen direkt im analytischen Zugriff und benötigt zusätzliche Daten. Man möchte gut platzierte, stimmige Angebote unterbreiten.

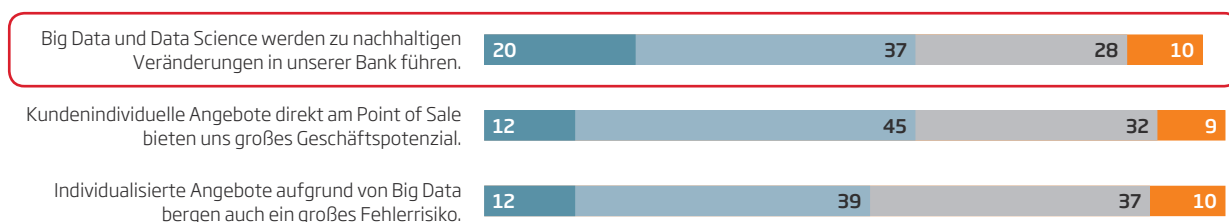
“Wir haben viele Systeme und viele Daten, aber noch keinen Blick darauf, wie wir diese intelligent nutzen können.“
Think Tank „Operations Management“

Intelligente Systeme wecken Erwartungen

Die technischen Grundlagen sind gelegt, damit Computer Künstliche Intelligenz (KI) nutzen und ihre Algorithmen mit Hilfe von Daten aus den unterschiedlichsten Quellen eigenständig optimieren können. Durch den Einsatz von RPA (roboterge-

Meinungsbild zu Big Data grundsätzlich positiv

Zustimmung zu jeweiliger Aussage; in Prozent der Befragten¹⁾



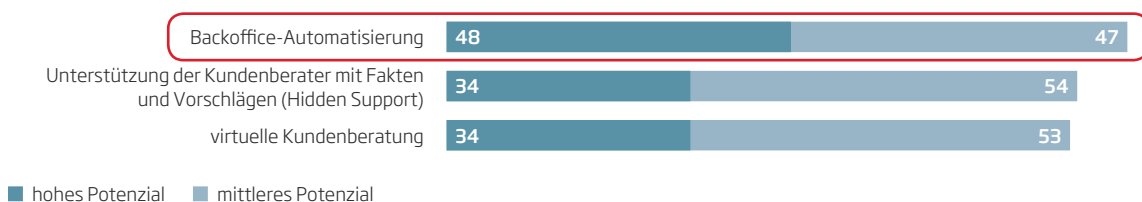
■ stimme voll und ganz zu ■ stimme zu ■ teils, teils ■ stimme eher nicht zu

1) Rest zu 100 %: keine Angabe.

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

Besonders im Backoffice wird Potenzial für intelligente Technologie erwartet

Zukünftiges Verbesserungspotenzial für das eigene Institut durch Künstliche Intelligenz oder robotergesteuerte Prozessautomatisierung; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 %: geringes Potenzial, keine Angabe.

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

gesteuerte Prozessautomatisierung) ist es möglich, manuelle Tätigkeiten zu ersetzen und Workflows zu verschlanken.

Die befragten Entscheider sehen gute Geschäftsperspektiven durch intelligente Vertriebsassistenten und virtuelle Kundenberater (jeweils 34 Prozent hohes Potenzial). Noch optimistischer sind die Erwartungen bezüglich Funktionen im Backoffice-Bereich, mit 48 Prozent vermutet fast jeder zweite Befragte hier ein hohes Potenzial, ein möglicher Einsatzbereich für RPA könnte die selbständige Bearbeitung von Kundenschriften sein.



Think Tank „Digitalisierung“

Big Data wird mit großem Interesse diskutiert. Tenor ist, dass Daten in den Banken in großer Zahl vorhanden sind, es fehlt jedoch an der intelligenten Übersetzung in Kundennutzen.

In den Häusern wird derzeit noch sondiert, welche Daten für einen direkten „Use Case“ genutzt werden können. Es fehlt eine neue Systematik, aktuell überwiegt noch die klassische Segmentierung, individualisierte Produktempfehlungen beziehungsweise Produkte, die sich auf die jeweilige Lebenssituation der Kunden zuschneiden, sind eher noch Zukunftsmusik.

Künstliche Intelligenz und robotergesteuerte Prozessautomatisierung sind Technologien, die bislang kaum eingesetzt werden. Potenzielle Anwendungsgebiete werden aber in den Banken durchaus schon diskutiert: beispielsweise bei Kreditanfragen von jungen Unternehmen und Start-ups. Zu solchen Anfragen liegen oft nur wenig belastbare Informationen vor, Kreditentscheidungen sind deshalb schwierig.

Die Nutzung weiterer Datenpools und deren Analyse mit KI können hier helfen, zusätzliche entscheidungsrelevante Informationen aufzubauen.

Auch Bedarf an intelligenter Prozessautomatisierung bestätigen die Teilnehmer – umgehend folgt eine lebhafte Diskussion zu Schnittstellenproblemen und den immer noch vorhandenen manuellen Aufwänden.

Unterschiedliche Zukunftsbilder

Wohin bewegt sich die Branche? Die Erwartungen der Bankführungskräfte streuen breit. Dabei zeigt sich ein Zusammenhang zwischen praktischen Erfahrungen mit Fintechs und der Einschätzung der Branchenentwicklung.

Die höchste Zustimmung erfährt die Aussage, dass gelungene Digitalisierung zugleich einen Anpassungsprozess für die Mitarbeiter bedeutet. Eine recht große Mehrheit von 69 Prozent der Befragten ist überzeugt, dass Digitalisierung zwingend mit veränderter Kultur in den Banken sowie neuen Kompetenzen der Mitarbeiter einhergehen muss.

64 Prozent der Befragten halten den Einsatz agiler Methoden für richtungsweisend für eine erfolgreiche Zukunft der Bankenwelt. 61 Prozent sind optimistisch, dass Banken mittelfristig schneller auf veränderte Kundenbedürfnisse werden reagieren können. Ungefähr jeder Zweite glaubt, dass die Mitarbeiter in Zukunft den notwendigen Freiraum haben werden, um Innovationen selbst zu entwickeln. Mit Blick auf diese Kriterien der Innovationsfähigkeit sind Entscheider mit Fintech-Erfahrung deutlich optimistischer gestimmt und erwarten eher ein Aufbrechen der Strukturen.

Durch verlängerte Wertschöpfungsketten ist es der Bankenbranche möglich, neue Ertragsfelder zu erschließen. Eine knappe Mehrheit von 52 Prozent meint, dass sie in wenigen Jahren branchenübergreifende Lösungen für ihre Kunden anbieten können. Dies ist ebenfalls eine Erwartung, die einen positiven Zusammenhang mit Fintech-Expertise hat.



Think Tank „Digitalisierung“

Dreh- und Angelpunkt bei allen Veränderungsprozessen in den Banken sind die Mitarbeiter.

Den Teilnehmern ist es wichtig, dass der Transformationsprozess alle Mitarbeiter mitnimmt. Begleitende kommunikative Elemente sind unabdingbar, damit alle Beteiligten zu den Notwendigkeiten und Chancen der Veränderungen im Austausch stehen. Aber auch das Thema Personalabbau durch Digitalisierung sollte offen thematisiert werden. Alle sind sich einig, dass die „digitale Transformation der Mitarbeiter“ ein langfristiger Prozess sein wird, der aber bereits begonnen hat.

Unklarheit in Bezug auf PSD 2

Bei der Frage, ob die neue europäische „Payment Services Directive 2“ (PSD 2) eher Chance oder Risiko ist, scheiden sich die Geister. Mit der Richtlinie verfolgt die Europäische Union die Ziele, den Kunden-

schutz zu erhöhen, Innovationen zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz des Markts zu verbessern.

Ab 2018 müssen Banken Drittparteien über direkte Access-to-Account-Schnittstellen (XS2A) Zugang zu den Konto- und Zahlungsdaten gewähren und ihnen die Möglichkeit geben, Zahlungen im Auftrag des Kunden auszuführen - vorausgesetzt, die Kundenzustimmung liegt vor. PSD 2 bietet Drittparteien die Möglichkeit, Produkte und Services auf Basis der von den Banken bereitgestellten Daten weiterzuentwickeln.

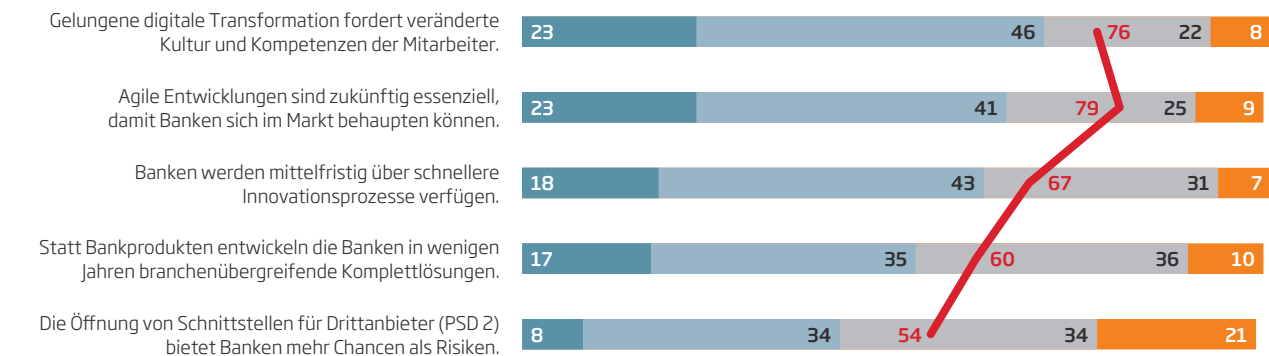
Anbieter von digitalen Finanzübersichten, Zahlungs-Apps oder Vergleichsportalen könnten hiervon profitieren. Banken können ebenfalls gegenüber den Wettbewerbern mit neuen Services oder besseren Produkten punkten. 42 Prozent der befragten Bankführungskräfte sehen eher Vorteile durch diese Entwicklung, 21 Prozent eher Nachteile, weitere 34 Prozent sind unentschieden.

Persönliche Beratung – kein Auslaufmodell

Viele erwarten auch für die Zukunft einen Wunsch der Kunden nach persönlicher Betreuung – für 59 Prozent bleibt dies weiterhin eine Kernkompetenz in Bezug auf Finanzprodukte (Banken mit Retailschwerpunkt: 67 Prozent). Zugleich blicken viele der befragten Entscheider mit einer gewissen

Innovative Methoden und veränderte Mitarbeiterkultur sind wegweisend

Zustimmung zu jeweiliger Aussage; in Prozent der Befragten¹⁾



■ stimme voll und ganz zu ■ stimme zu ■ teils, teils ■ stimme eher nicht zu
 — Top-2-Werte (stimme voll und ganz zu/stimme zu) von Banken mit Fintech-Erfahrung²⁾

1) Rest zu 100 %: keine Angabe.

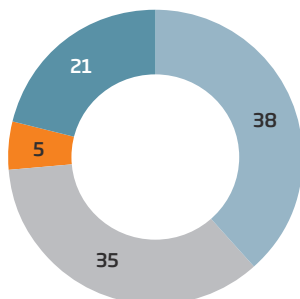
2) Kooperation, Gründung oder Kauf von Fintech; N=63.

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

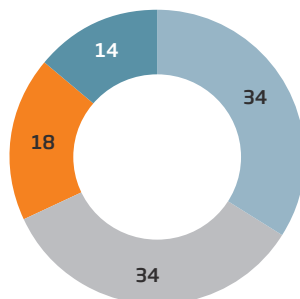
Heterogene Einschätzungen zur Entwicklung des Kundenbedarfs

Zustimmung zu jeweiliger Aussage; in Prozent der Befragten¹⁾

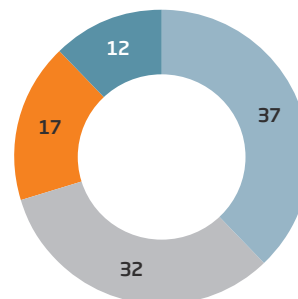
Bei Finanzprodukten wird auch in Zukunft die persönliche Beratung eine wichtige Rolle spielen.



Die Mehrheit der Kunden wird zukünftig vollautomatisierte Beratungsangebote gutheißen.



Die Affinität der Kunden zu digitalen Angeboten wird derzeit überschätzt.



■ stimme voll und ganz zu ■ stimme zu ■ teils, teils ■ stimme eher/überhaupt nicht zu

1) Rest zu 100 %: keine Angabe.

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

Gelassenheit auf die aktuellen Entwicklungen. Die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass die Affinität der Kunden zu digitalen Angeboten derzeit überschätzt würde.

Diese Einschätzung deckt sich mit Marktforschungsstudien. Laut der Bitkom-Studie „Digital Banking 2016“ beispielsweise meinen zwei Drittel der deutschsprachigen Bevölkerung, dass sie viele digitale Angebote rund um Banking und Bezahlen nicht verstünden.

“*„Nicht alles, was heute möglich ist, wird heute schon vom Kunden gewollt.“*
Think Tank „Operations Management“

Kunden haben gerade bei risikobehafteten oder komplexen Produkten häufiger Rückfragen, die im Dialog, ob persönlich oder über Videoberatung, geklärt werden müssen. Zudem hilft den Kunden ein Umtausch oder Rückgaberecht bei langfristigen Anlageprodukten nicht. Diese sind Vertrauensgüter, und je nach Kundentyp führt erst ein ergänzendes Gespräch mit Beratern zum Abschluss.

Es bleibt abzuwarten, wie viele Kunden rein digitale Angebote nutzen werden. 48 Prozent der Entscheider meinen, dass die Kunden in wenigen Jahren vollautomatisierte Beratungsangebote gutheißen werden, diese Meinung vertreten insbesondere die

Befragten der Privatbanken (60 Prozent). Zugleich gehen 59 Prozent davon aus, dass die persönliche Beratung einen wichtigen Stellenwert behalten werde. Entsprechend wichtig bleibt Multi-Channel-Banking für Banken und Kreditinstitute.

Wird alles anders?

Die befragten Bankentscheider bewerten die zukunftsbezogenen Aussagen teilweise ambivalent. Zusammenfassend lässt sich das Meinungsbild dahingehend interpretieren, dass sich ein größerer Teil der Befragten aus den Banken mit Bilanzsummen über 500 Millionen Euro auf starke Veränderungen der Bankenwelt einstellt.

Viele sind zugleich optimistisch, dass sich die Innovationsfähigkeit der Banken beschleunigen und die Vernetzungen mit branchenfremden Partnern intensivieren werden – wichtige Voraussetzungen für neue Geschäftsideen und optimierte Wertschöpfungsketten. Vor allem die Gruppe der Banken mit Fintech-Erfahrung erwartet diese Veränderungen des Bankwesens.

Ein Teil der Entscheider ist eher abwartend eingestellt. Nur eine Minderheit ist pessimistisch hinsichtlich der überprüften Aspekte zur Innovationsfähigkeit oder -notwendigkeit der Branche – die zusehenden Perspektiven überwiegen deutlich.

Glossar

» Access to Account (XS2A)

Drittparteien sollen im Rahmen der neuen Zahlungsdienste-Richtlinie PSD 2 nach Authorisierung durch den Kunden über Schnittstellen Zugang zu Grundfunktionen der Kundenkonten erhalten.

» AnaCredit

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

» Blockchain

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

» Capital Requirements Directive (CRD, deutsch: Eigenkapitalrichtlinie)

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

» Chatbots

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

» Cloud-Computing

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

» EU-Geldwäscherichtlinie

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

» Fintech

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

» Infrastructure as a Service (IaaS)

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

» Künstliche Intelligenz (KI)

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

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

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

» Near Field Communication (NFC)

Internationaler Übertragungsstandard zum kontaktlosen Austausch von Daten per elektromagnetischer Induktion über kurze Strecken von wenigen Zentimetern.

» Payment Services Directive (PSD, deutsch: Zahlungsdiensterichtlinie)

Richtlinie der Europäischen Kommission zur Regulierung von Zahlungsdiensten und Zahlungsdienstleistern. Ziel ist die Erhöhung des europaweiten Wettbewerbs und die Harmonisierung des Verbraucherschutzes.

» Robo-Advisory

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

» Robotic Process Automation (deutsch: roboter-gesteuerte Prozessautomatisierung, RPA)

RPA ist eine innovative Technologie, mit der sich strukturierte Geschäftsprozesse automatisieren lassen. RPA arbeitet quasi wie ein Mitarbeiter und greift dazu auf das User-Interface der bestehenden Applikationen zu und führt so strukturierte Prozesse automatisch aus.

» Single Resolution Mechanism Regulation (SRMR)

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

» Software as a Service (SaaS)

Bereitstellung von Standardsoftware über eine private oder öffentliche Cloud.

Aktuelle Studien



Managementkompass Cyber Security

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

Studie Datengetriebene Agilität

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



IMPRESSUM

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

© Juni 2017

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

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

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

Titelfoto: © TERADAT SANTIVIVUT/ iStock/Getty Images

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

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

Onlinebefragung: Research Now GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg

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

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-49-3



ANSPRECHPARTNER

Sopra Steria GmbH

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

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

ISBN: 978-3-945999-49-3



9 783945 999493 >