

# BRANCHEN KOMPASS



**BANKING**  
2018



**ENTSCHEIDERBEFRAGUNG**  
**EXPERTENINTERVIEWS**

Prozesse, Plattformen, Strategien:  
digitale Transformation verändert die Bankenwelt

**F.A.Z.-INSTITUT**

**sopra  steria**  
CONSULTING

4

---

**EXECUTIVE SUMMARY**  
Strategiewechsel

6

---

**METHODIK**

7

---

**HERAUSFORDERUNGEN**  
Vertrauen der Kunden  
erhalten

20

---

**DIGITALISIERUNG**  
Chefsache  
Digitalisierung

26

---

**OLIVER SCHEIL  
IM INTERVIEW**  
Technologie als  
wichtiges Werkzeug –  
aber nicht als  
Selbstzweck

29

---

**INNOVATION**  
Viele neue  
Entwicklungen

## Der Branchenkompass Banking mit zusätzlicher Perspektive

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

11

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

14

**STRATEGIEN**  
Geschäftsstrategien  
verändern sich

17

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

32

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

34

**GLOSSAR**

35

**AKTUELLE  
STUDIEN****IMPRESSUM**

## Vorwort

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

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

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

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

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

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

# Strategiewechsel

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

## 1 » Geschäftsmodell auf dem Prüfstand

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

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

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

## 2 » IT-Sicherheit rückt in den Fokus

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

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

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

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

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

## 3 » Wachsende Konkurrenz

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

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

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

#### 4 » Banking-Plattformen sind die Zukunft

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

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

#### 5 » Kunden im Fokus

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

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

#### 6 » Mitarbeiter einbeziehen

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

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

# Methodik

## Online-Befragung

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

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

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

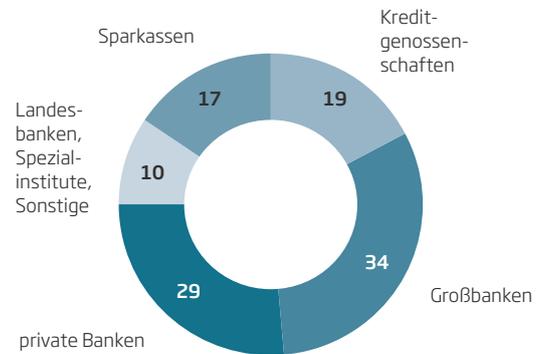
## Persönliche Interviews

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

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

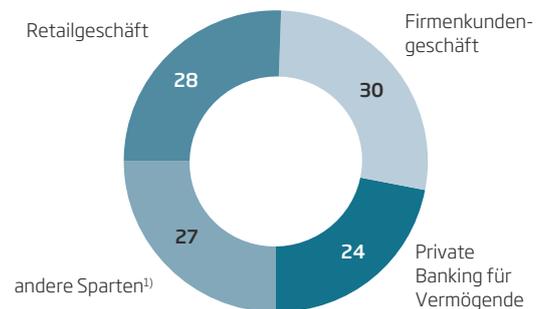
## Kategorien der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



## Hauptsparten der Kreditinstitute

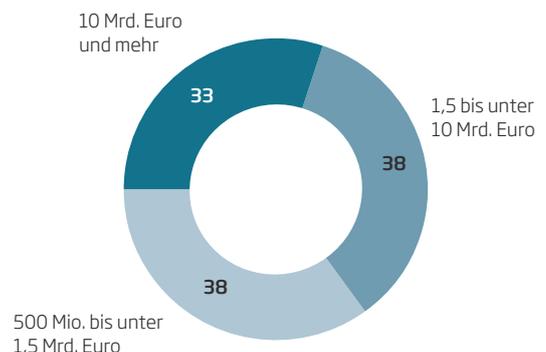
Zahl der befragten Führungskräfte



1) Investmentbanking, Immobilienfinanzierung, Sonstiges.

## Bilanzsummen der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



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

## SICHERHEIT UND REGULIERUNG

# Vertrauen der Kunden erhalten

Banken verfügen über sensible Kundendaten, die gesichert werden müssen. Regulatorische Anforderungen verlangen weiterhin hohe Investitionen, ohne dass sich daraus ein monetärer Erlös erzielen lassen würde. Neben diesen klassischen Herausforderungen im Banking rückt die Digitalisierung stärker in den Vordergrund.

Bankentscheider sehen aktuell drei große Herausforderungen: Datensicherheit und Datenschutz, Regulierung und Bankenaufsicht sowie die Anforderungen durch die Digitalisierung. Mehr als sieben von zehn Befragten beurteilen diese Themengebiete als eine große oder sehr große Herausforderung für das eigene Finanzinstitut. Obwohl keine Entspannung an der Zinsfront zu erkennen ist, rückt die Belastung durch Niedrigzinsen, die im vergangenen Jahr insgesamt als größte Herausforderung gesehen wurde, 2018 an die sechste Position. Betrachtet man allerdings den Anteil der Befragten, die Niedrigzinsen als „sehr große Herausforderung“ wahrnehmen, so stehen diese nach wie vor an erster Stelle: 38 Prozent der Befragten bezeichnen Niedrigzinsen als sehr große Herausforderung.

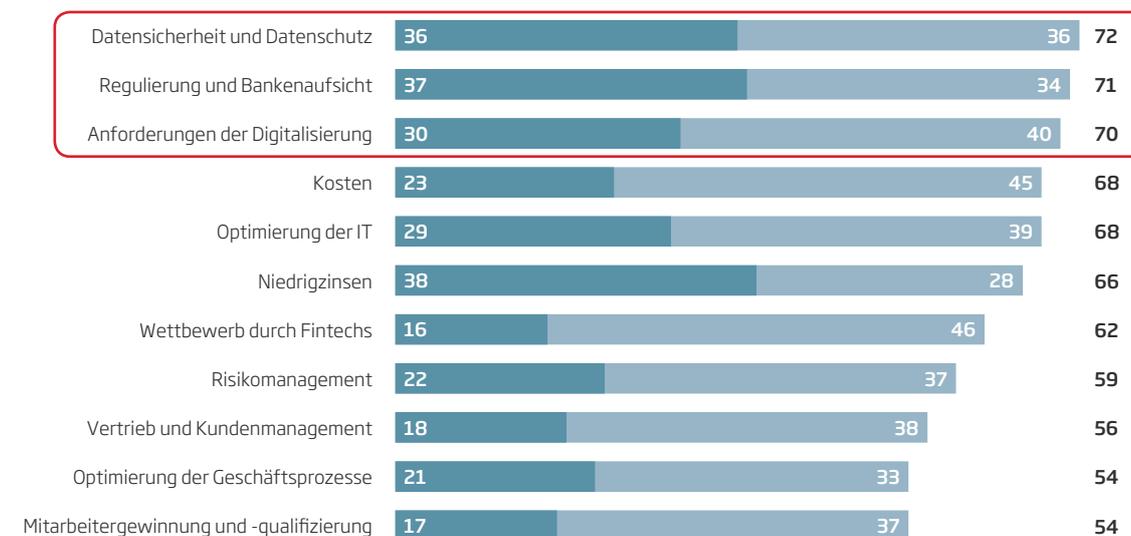
## Datensicherheit ist Geschäftsgrundlage

Kunden überlassen ihren Banken seit jeher sensible Daten. Sie vertrauen darauf, dass diese dort entsprechend ihren Vorstellungen sicher verwahrt werden und vor fremdem Zugriff geschützt sind. Dieser Vertrauensvorsprung gegenüber anderen Branchen ist für Banken eine wichtige Geschäftsgrundlage.

Mit der wachsenden Anzahl digitaler Geschäftsprozesse und einer nach außen gerichteten Öffnung der Prozessketten steigt auch für Banken die Gefahr, dass sich Unbefugte Zugang zu den Banksystemen verschaffen. Diese entsprechend zu schützen ist essenziell, aber auch schwierig. 74 Prozent halten das IT-System ihres Instituts für sicher oder sehr

## Datensicherheit und Datenschutz rücken in den Vordergrund

Derzeitige Herausforderungen für das eigene Institut; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



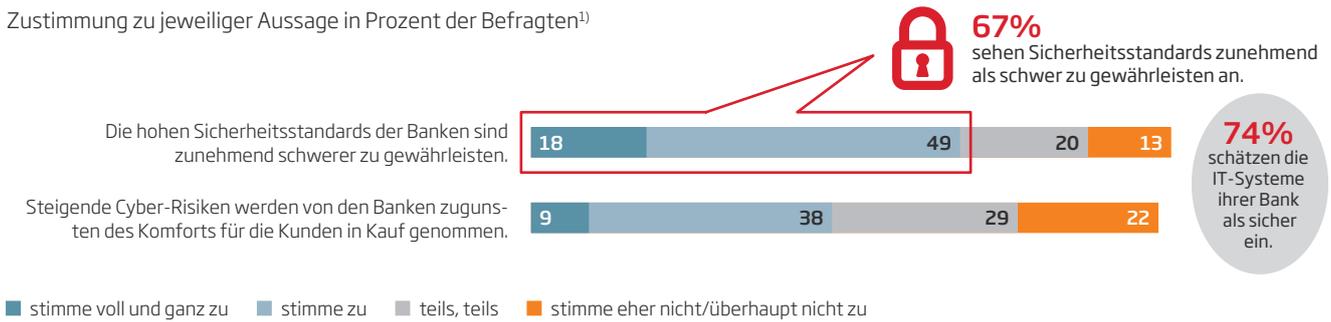
■ sehr große Herausforderung ■ große Herausforderung

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

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

## Herausforderung IT-Sicherheit

Zustimmung zu jeweiliger Aussage in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent; keine Angabe.

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

sicher. Dennoch geben zwei Drittel der Befragten an, dass es zunehmend schwerer wird, die hohen, für Banken geltenden Sicherheitsstandards zu gewährleisten. 47 Prozent der befragten Bankentscheider stimmen der Aussage zu, wonach steigende Cyber-Risiken von Banken zugunsten des Komforts für die Kunden in Kauf genommen werden.

### Regulatorischer Aufwand bleibt hoch

Kreditgenossenschaften (95 Prozent) und Institute, die überwiegend im Retailgeschäft tätig sind (82 Prozent), nehmen die Regulatorik überdurchschnittlich stark als Belastung wahr. In beiden Gruppen liegt auch der Anteil derer, die regulatorische Hürden als sehr große Herausforderung sehen, deutlich über dem Durchschnitt von 37 Prozent: Bei den Kreditgenossenschaften sind es 53 Prozent, bei Banken aus dem Retailgeschäft 50 Prozent.

Höhere Anforderungen hinsichtlich Eigenkapitalausstattung, Liquidität, Risikomanagement und Verbraucherschutz sowie wachsende Anforderungen im Bereich KYC (know your customer) müssen eingehalten werden. Auch die Integration des gemeinsamen europäischen Finanzmarkts kommt hier zum Tragen.

Die regulatorischen Anforderungen verlangen hohe Investitionen, ohne dass sie den Banken einen zusätzlichen Ertrag im Kundengeschäft bringen. 72 Prozent der Befragten sehen die regulatorische Belastung als zu hoch an. Das wirkt sich vor allem auf die IT-Ressourcen aus: 65 Prozent der Befragten geben an, dass diese durch Regulierungsthemen fast vollständig ausgelastet sind. Die Hälfte der Befragten vermutet, dass in Zukunft auch deregulierende Maßnahmen zu erwarten sind.

### Digitalisierung fordert Umdenken

Die Anforderungen der Digitalisierung sind im Ranking der großen Herausforderungen für Banken deutlich nach vorn getreten: In der aktuellen Befragung sehen 30 Prozent darin eine sehr große, 40 Prozent eine große Herausforderung. Im vergangenen Jahr waren es jeweils nur 29 Prozent.

Auf den ersten Blick erstaunt dieses Ergebnis, beschäftigt sich doch kaum eine andere Branche bereits so lange mit der Digitalisierung: Aktien werden seit mehr als 20 Jahren digital gehandelt. Online-Banking ist mittlerweile fast Standard. Aber: In der Vergangenheit haben die Banken ihre neuen Lösungen meist nur auf interne Anforderungen ausgerichtet und in ihrem eigenen Tempo entwickelt.

„Prozesse sind über Jahrzehnte hinweg gewachsen und bauen auf einer komplexen Systemlandschaft auf.“  
Wolfgang Strobel

Heute hingegen prägen Wünsche und Meinungen der Kunden viele Services und Produkte. Diese erfordern eine dynamischere Entwicklung und Umsetzung, denn die Halbwertszeit neuer Technologien wird immer geringer. Beispielsweise gelten neue Smartphones bereits nach weniger als einem Jahr als veraltet, ihre Betriebssysteme werden vierteljährlich aktualisiert. Das bedeutet, dass Banken Innovationen schnell entwickeln und in ihre Kernapplikationen implementieren müssen – und zwar nicht nur im Frontend, sondern auch im Backend. Hier behindern oft komplexe, veraltete sowie intransparente IT-Architekturen die neuen mobilen Prozesse.

Dieses Vorgehen fordert nicht nur veränderte IT-Strukturen, sondern auch eine neue Denkweise. Handlungsimpulse von außen müssen frühzeitig identifiziert, schnelle, kundenorientierte Lösungen müssen entwickelt und umgesetzt werden. Das verlangt Anpassungen in der Unternehmenskultur, in der Organisationsstruktur, aber auch in der individuellen Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte.

### Hoher Kostendruck

Um Regulierungsanforderungen und die Digitalisierung stemmen zu können, ist der Umbau der Banken-IT erforderlich. Das verlangt regelmäßige, hohe Investitionen. Hinzu kommt die Niedrigzinsphase, die auf der Einnahmenseite eine Lücke aufreißt. Für 68 Prozent der Befragten sind deshalb die Kosten eine bedeutende Herausforderung. Vor allem Landesbanken und Spezialinstitute bewerten den Kostendruck als herausfordernd. Für sie steht er gemeinsam mit Datensicherheit und -schutz an erster Stelle des Rankings. Auch Kreditinstitute mit Schwerpunkt im Retailgeschäft sehen den Kostendruck überdurchschnittlich oft als große Herausforderung.

Durch den anhaltenden Abbau der Bankfilialen sparen die Finanzinstitute Kosten. Nach Angaben der Deutschen Bundesbank wurden im Verlauf des vergangenen Jahres 1.965 Bankfilialen in Deutschland geschlossen, 2016 waren es 2.091 Filialen.

Nicht nur die Anzahl der Filialen, sondern auch die Anzahl der Kreditinstitute in Deutschland sinkt. Während es nach Angaben der Deutschen Bundesbank 2010 noch 2.093 Kreditinstitute waren, hatte sich die Anzahl bis 2017 auf 1.823 verringert. 68 Prozent der befragten Bankentscheider gehen davon aus, dass sich dieser Trend aufgrund von Regulierungen und den Anforderungen der Digitalisierung in den nächsten Jahren fortsetzen wird.

### Neue Wettbewerber drängen auf den Markt

Klassische Kreditinstitute sehen sich heute mit einem wachsenden Konkurrenzdruck durch branchenfremde Wettbewerber konfrontiert. Im Bereich der Zahlungssysteme im Internet und Mobilfunk wird der Druck am stärksten wahrgenommen (46 Prozent). Alternative Payment-Lösungen werden durch die große Beliebtheit des E-Commerce gefördert. Paypal hat sich hier einen großen Marktanteil erobert, der 2017 bei rund einem Viertel lag.

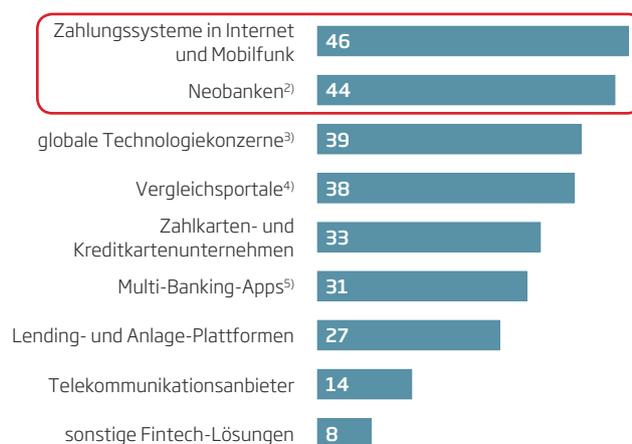
Laut EHI Retail Institute wählten die Online-Käufer nur den Kauf auf Rechnung und das Lastschriftverfahren häufiger. Andere digitale Konkurrenten haben nur geringe Marktanteile aufzuweisen, Klarna kam 2017 auf 5,1 Prozent, Paydirekt, das Angebot der deutschen Banken, blieb sogar unter 0,5 Prozent. Google Pay ist in diesem Jahr neu auf dem deutschen Markt gestartet, Apple Pay will hier auch noch 2018 aktiv werden. Das kann zu einer neuerlichen Verschiebung der Marktanteile beitragen.

Beim Payment Processing sind die neuen digitalen Zahlungsanbieter auf klassische Banken angewiesen. Sie selbst liefern das Frontend und betreiben das Risikomanagement. Aber: Wer das Frontend besitzt, kontrolliert die alles entscheidende Kundenbeziehung. Wollen Kreditinstitute in diesem Bereich nicht auf die Rolle eines Anbieters von Hintergrundprozessen reduziert werden, so besteht Handlungsbedarf, der in der Branche offensichtlich erkannt wird.

Neobanken werden von klassischen Banken ebenfalls als starke Bedrohung wahrgenommen (44 Prozent) – das gilt insbesondere für Sparkassen und Kreditgenossenschaften (jeweils 53 Prozent). Sie konkurrieren mit klassischen Kreditinstituten um die Hausbankverbindung. Der Begriff Neobank ist nicht

## Globale Technologiekonzerne und Vergleichsportale werden als Bedrohung wahrgenommen

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



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

3) Wie Facebook, Google, Amazon, Apple.

4) Wie Check24.

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

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

genau spezifiziert. Zumeist setzen diese digital orientierten Institute sehr stark auf das mobile Internet und werden deshalb auch oft als Smartphonebanken bezeichnet. Sie richten sich explizit an die junge Generation und bieten Standardbankgeschäfte an, die mit innovativen, kundenorientierten Zusatzangeboten angereichert sind. Vor allem N26 und Fidor sind derzeit am deutschen Markt aktiv.

Globale Technologiekonzerne sind bislang kaum präsent auf dem hiesigen Finanzmarkt. Trotzdem sehen die klassischen Banken auch hier ein Bedrohungspotenzial, denn GAFA verfügen über etwas sehr Wichtiges: den direkten Zugang zu einer riesigen Zahl von Kunden. Das Gleiche gilt auch – allerdings in einer deutlich kleineren Dimension – für Vergleichsportale.

Für immerhin ein Drittel der Befragten gehören Zahlkarten- und Kreditkartenunternehmen zur spürbaren Konkurrenz. Diese kooperieren zwar zum Teil mit lokalen Banken, stehen aber auch im Wettbewerb zu ihnen, weil sie Banken ohne Filialnetz den strategisch wichtigen Zugang zu Geldautomaten eröffnen.

### Banking-Plattformen sind die Zukunft

Lending- und Anlageplattformen werden nur von 27 Prozent der Befragten als eine Bedrohung für das Geschäft der Kreditinstitute wahrgenommen. Tatsächlich zeigen die Beispiele aus anderen Branchen wie der Automobilindustrie oder dem E-Commerce, dass derartige Ökosysteme große Geschäftschancen bieten.

Das Prinzip hinter den Plattformen sind eine geringe eigene Wertschöpfungstiefe sowie technisch getriebene massenhafte Produkt- und Vertriebspartnerschaften. Fintechs wie die Fidor Bank richten ihre Geschäftsstrategie entsprechend aus. Neben Festgeldkonto, Sparbrief, Kreditkarte und Anlagen in Fremdwährungen oder Edelmetallen sind mit dem Smart-Girokonto auch Twitter-Überweisungen, Social Lending, Social Trading und der Handel mit virtuellen Währungen möglich.

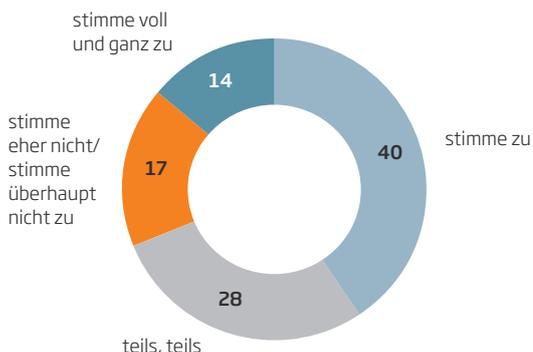
Es ist zu vermuten, dass die Umsetzung der PSD2-Richtlinie, die unter anderem alle europäischen Banken und Sparkassen zwingt, einen einfachen technischen Zugang zu den Kontodaten ihrer Kunden bereitzustellen, das Plattformgeschäft im Banking weiter befeuern wird.

Dass Plattformen im Banking zukünftig eine große Rolle spielen werden, prognostizieren auch die Befragungsteilnehmer. Mehr als die Hälfte erwartet, dass Plattformen große Marktanteile zu Lasten der etablierten Kreditinstitute gewinnen werden. Dabei vermutet ein fast ebenso großer Teil der Befragten, dass es wenige große Plattformen geben wird, die den Markt bestimmen werden. Akutell gibt es wieder ein Beispiel für die Konsolidierung im Plattformbereich: Scout 24, das digitale Marktplätze mit dem Schwerpunkt Immobilien und Autos betreibt, übernimmt das Finanzportal Finanzcheck.de, eine Online-Plattform für Verbraucherfinanzierungen, die auch den Vergleich von Konsumentenkrediten ermöglicht.

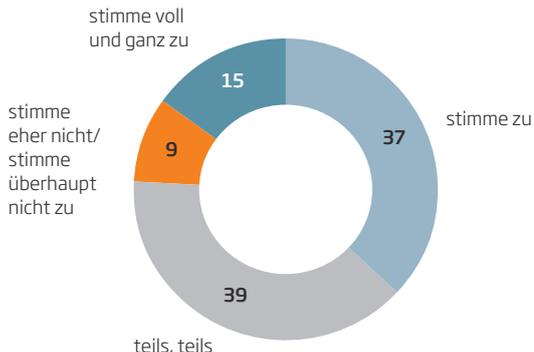
### Banking-Plattformen auf dem Vormarsch

Zustimmung zu jeweiliger Aussage; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>

„Wenige, große Banking-Plattformen werden den Markt bestimmen.“



„Banking-Plattformen werden große Marktanteile zu Lasten der etablierten Institute (Filial- und Direktbanken) gewinnen.“



1) Rest zu 100 Prozent; keine Angabe.

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

## INTERVIEW

# Digitale Plattformen sind die Zukunft

Die Sparkassen und alle Verbundpartner der Sparkassen-Finanzgruppe auf einer gemeinsamen digitalen Plattform zusammenzuführen ist für den Vorsitzenden der Geschäftsführung der Finanz Informatik, Franz-Theo Brockhoff, eine herausfordernde Investition in die Zukunft. Die Kundenbindung kann dadurch langfristig gesichert werden.

*Herr Brockhoff, welche Rolle hat die Finanz Informatik (FI) als zentraler Dienstleister bei der Digitalisierung der Sparkassen-Finanzgruppe?*

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft grundlegend. Von der FI wird dabei erwartet, dass wir die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung beobachten, frühzeitig bewerten und für die Sparkassen und den Verbund nutzbar machen. Denn fast alles, was die Sparkassen ihren Kunden an Produkten und Zugangswegen anbieten, ist heute mit dem Einsatz von IT verbunden. Dabei werden geschäftspolitische Entscheidungen gemeinsam in den Gremien der Sparkassen-Finanzgruppe gefällt und wir setzen die Anforderungen dann in IT um. Die digitale Umsetzung für die Sparkassen erfolgt überwiegend durch uns, aber auch durch andere Partner wie den Deutschen Sparkassenverlag (DSV) und durch die Verbundpartner selbst. Dabei ist unsere zentrale Aufgabe, die Lösungen sinnvoll in die Prozesslandschaft der Sparkassen zu integrieren. Viel stärker als früher gilt es dabei, die Sicht und die Wünsche der Endkunden zu berücksichtigen. Wir müssen die IT-Lösungen also so umsetzen, dass sie den Endkunden ansprechen, sie für ihn komfortabel sind und er sie gerne nutzt. Früher waren wir IT-Dienstleister im Hintergrund hinter den Sparkassen und den Verbundpartnern – jetzt haben wir zunehmend eine neue Rolle als Innovator und rücken mit unseren Lösungen viel enger an die Endkunden.

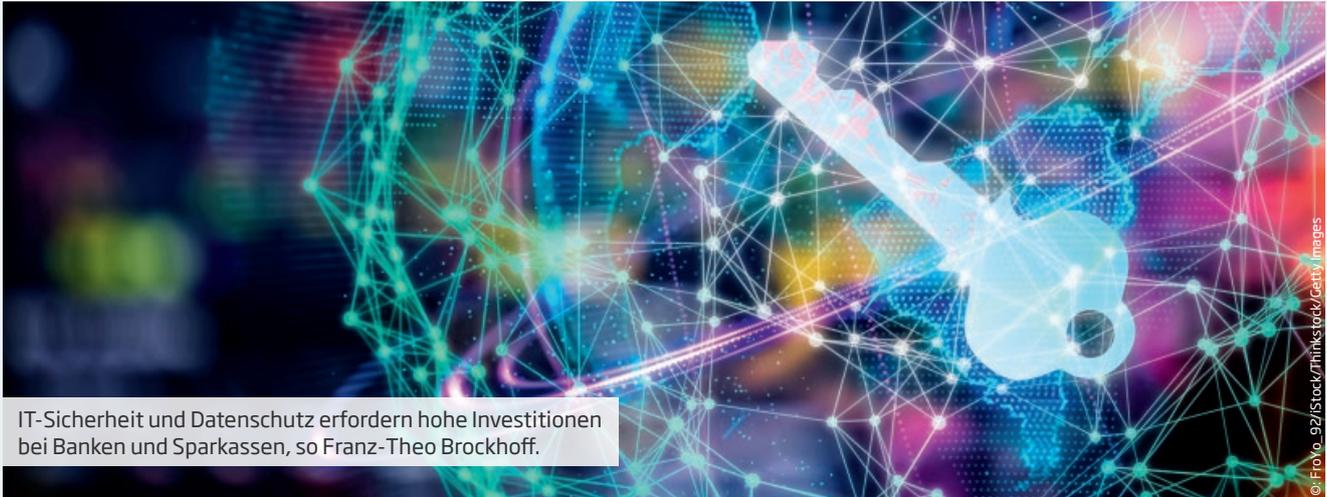
*Die Digitalisierung bietet Banken und Sparkassen aussichtsreiche Chancen, ihre Geschäfts- und Kundenbeziehungen weiterzuentwickeln. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten?*

Durch die Digitalisierung können Prozesse vereinfacht, neue Leistungen angeboten und für den Kunden einfach zugänglich gemacht werden. Die Vielzahl an Informationen und Leistungen der

verschiedenen Verbundunternehmen lässt sich zusammenführen und über die verschiedenen Kanäle wie Filiale, Callcenter oder Online-Banking in Richtung Kunde ausspielen. Damit kann dieser seine Finanzen sehr viel einfacher und ganzheitlicher steuern. Eine große Chance bietet die Digitalisierung im Geschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen, einem wichtigen Kundenstamm der Sparkassen. Hier werden wir in der Zukunft mit neuen, weiteren mobilen Lösungen wie dem Finanzcockpit den Kunden ganz neue Möglichkeiten erschließen: Sie bekommen jederzeit einen Überblick über ihre Finanzen, können Zahlungen autorisieren und mit ihrem Berater Kontakt aufnehmen. Ein ganz neuer Zugang zur wichtigen Entscheiderzielgruppe in den Unternehmen.

Die Datensicherheit ist ein weiteres wichtiges Thema: Es wird immer wichtiger, dass die Kunden ihren Geschäftspartnern vertrauen können. Sie müssen sich sicher sein, dass ihre Finanzdaten in guten Händen sind. Sparkassen haben hier einen großen Vertrauensbonus. Diesen nutzen wir mit neuen Geschäftsmodellen, wie dem „elektronischen Safe“. Er bewahrt digitale Dokumente für den Kunden auf, strukturiert sie und stellt sie jederzeit bereit. Das funktioniert nur, weil die Kunden sich sicher sind und darauf vertrauen können, dass kein Unbefugter darauf zugreifen kann. Mit Vertrauensdiensten wie YES oder unserer Studie namens SAM bietet sich hier für die Sparkassen ein großes Entwicklungspotenzial. Durch die Digitalisierung sind natürlich auch viele kleine Filialen, vor allem auf dem Land, überflüssig geworden. Aber sie ermöglicht es den Sparkassen auch, in der Fläche zu

Die **Finanz Informatik** ist der IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe. Zu ihren Kunden gehören 385 Sparkassen, sechs Landesbanken, die DekaBank, acht Landesbausparkassen, öffentliche Versicherer sowie weitere Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe und der Finanzbranche.



IT-Sicherheit und Datenschutz erfordern hohe Investitionen bei Banken und Sparkassen, so Franz-Theo Brockhoff.

bleiben und ihrem Grundauftrag nachzukommen, Finanzdienstleistungen überall und jedermann anzubieten. Sei es durch moderne SB-Lösungen oder die Möglichkeit, zentrale Experten per Video auch in kleinere Geschäftsstellen für komplexe Beratungen dazuschalten.

#### *Plant die Sparkassen-Finanzgruppe, ein digitales Ökosystem, also eine Plattform, aufzubauen?*

Ja. In unserer Internet-Filiale und den S-Apps soll der komplette Verbund für den Kunden sichtbar werden. Er kann hier all seine Sparkassen-, Versicherungs-, Bauspar- oder Anlageprodukte organisieren. Sicherlich müssen wir da noch einiges perfektionieren oder einfacher und überschaubarer gestalten. Noch stärker als bisher muss der Kunde in den Mittelpunkt gestellt werden. Da ist vieles noch heterogen. Aber wir sind von der Zielsetzung geleitet, die Sparkassen und alle Verbundpartner auf eine gemeinsame technische Plattform zu heben, die letztendlich vieles leichter machen wird. Die neue „PSD2“-Richtlinie begreifen wir ebenfalls als Chance. Wir bieten unseren Kunden an, auch Produkte von Wettbewerbern in ihren persönlichen Bereich auf der Sparkassenplattform einzubinden. Wenn Sie zum Beispiel ein Konto bei einer anderen Bank haben, können Sie es in Ihr Online-Banking der Sparkasse heute schon einbinden. In Zukunft wäre es denkbar, noch ganz andere Leistungen und Mehrwertdienste an diese Plattform anzubinden – beispielsweise eine Lösung zur Erstellung der Steuererklärung. Wenn wir es nicht tun, dann werden es andere tun. Das ist technisch aber alles andere als einfach: Es müssen viele Fragen hinsichtlich Sicherheit, Datenschutz, Wettbewerbs- oder Vertragsrecht geklärt werden. Ähnliches haben wir auch im

Firmenkundengeschäft vor. Doch hier ist es noch komplexer, denn wir müssen einen elektronischen Datenaustausch mit ganz unterschiedlichen kaufmännischen und buchhalterischen Systemen ermöglichen.

#### *Was sind Ihrer Meinung nach die großen Digitalisierungshemmnisse im Bankensektor?*

Im Bankensektor ist vor allem die oft historisch gewachsene, alte IT-Architektur ein Hemmnis. Die Digitalisierung erfordert eine vernünftige technische Basis: klare Schnittstellen, Echtzeitfähigkeit und sauber strukturierte Daten. Mit einer historisch gewachsenen Banken-IT lässt sich das nur schwer umsetzen. Mit OSPlus haben wir vorausschauend die Voraussetzungen dazu geschaffen, als vor über zehn Jahren die Entscheidung für ein einheitliches Gesamtbanksystem der Sparkassen fiel. In das Projekt haben wir damals mehrere Jahre Arbeit und viel Geld investiert. In der heutigen Zeit, mit immer kürzeren Innovationszyklen, fällt es vielen Banken schwer, einen so grundlegenden Schritt in Angriff zu nehmen. Die modulare Struktur von OSPlus ermöglicht uns, parallel mit mehreren Geschwindigkeiten zu entwickeln und immer wieder Teile zu modernisieren und auszutauschen. Deshalb ist es auch sehr wichtig, dass wir genügend Menschen an Bord haben, die mit diesen beiden Geschwindigkeiten Schritt halten können: Neue Projekte vor allem an der Endkundenschnittstelle agil und schnell umzusetzen ist die eine Sache. Aber in den traditionellen Bereichen rund um den Zahlungsverkehr oder im Bereich der Wertpapiertransaktionen – hier müssen riesige Transaktionsmengen sicher und zuverlässig abgewickelt werden – braucht es altbewährte Vorgehensweisen und Mitarbeiter, die entsprechende

Fähigkeiten mitbringen. Diese zwei in Zukunft nötigen Geschwindigkeiten sind eine große Herausforderung für Banken. Damit ein optimales Frontend entstehen kann, müssen sich die ITler an die Kundenbedürfnisse herantasten. Da geht es auch einmal einen Schritt zurück, wenn etwas nicht passt. Das ist in klassischen Bankstrukturen schwierig, denn es müssen auch die Anforderungen der Juristen, Datenschützer und Compliance Officer berücksichtigt werden. Hier müssen noch Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Außerdem will man oder muss man auch immer wieder auf Komponenten Dritter zurückgreifen und Fintechs, Insurtechs oder andere Externe einbeziehen. Das ist aber oftmals aus kaufmännischer, datenschutzrechtlicher, inhaltlicher, wettbewerbsrechtlicher und letztendlich auch technischer Sicht eine Herausforderung. Darüber hinaus müssen Banken immer stärker in Cyber Security investieren. An ihre Daten darf kein Fremder kommen. Das erfordert einen hohen Einsatz – wir investieren beispielsweise große Summen in den Aufbau eines Security Operations Centers.

“An die Daten darf kein Fremder kommen. Das erfordert einen hohen Einsatz.“

#### Wie begegnet die Sparkassen-Finanzgruppe diesen Herausforderungen?

Vor über zehn Jahren haben wir für unsere Sparkassen ein einheitliches Gesamtbankensystem mit dem Namen „One System Plus“, kurz OSPlus, geschaffen. Diese Standardisierung und das Neuaufsetzen waren durch die Zusammenführung einzelner IT-Dienstleister notwendig und im Nachgang betrachtet ein echter Glücksfall. Vom OSPlus der Sparkassen ausgehend wurden dann immer mehr Systeme des Verbundes über Schnittstellen angeschlossen oder auf OSPlus migriert, wie aktuell die Landesbausparkassen. Für solche grundlegenden IT-Projekte haben wir einen rollierenden Fünfjahresplan. Dieser gibt den Sparkassen Budgetsicherheit und uns eine klare Marschroute in der Entwicklung. Dadurch können wir unsere Systeme kontinuierlich ausbauen und anpassen. Um Klarheit und Entscheidungssicherheit für diese Entwicklungen zu bekommen, existiert eine fein austarierte Gremien- und Auftraggeberstruktur in der Sparkassen-Finanzgruppe. Zusätzlich wurden mehrere Innovation Labs gegründet. Hier sind wir bewusst dezentral organisiert, damit die einzelnen Anliegen der Verbundpartner auch berücksichtigt werden können.

Versicherer interessieren sich mehr für Insurtechs, Sparkassen eher für Fintechs – mit denen zum Beispiel der Sparkassen Innovation Hub bei unserer Tochter Star Finanz kooperiert.

*Im Bankenmarkt sind in jüngster Zeit zahlreiche Fintechs aktiv geworden, die Möglichkeiten und Potenziale der Digitalisierung aufzeigen. Was können die etablierten Banken und Sparkassen von diesen lernen? Welchen Nutzen können sie daraus ziehen?*

Fintechs sind relevante Partner im Markt. Deshalb müssen wir mit ihnen – wie mit allen anderen Marktteilnehmern auch – offen und professionell umgehen. Wir müssen lernen, wie wir potenzielle Partner, mit denen wir zusammenarbeiten wollen, auswählen. Dabei geht es um Verträge ebenso wie um das Team. Im Bereich der Beleg- und Rechnungserkennung haben wir beispielsweise mit einem Fintech zusammengearbeitet und damit gute Erfahrungen gemacht. Wir haben die Lösung des Fintechs in unsere Anwendungen integriert, denn aus finanzieller, inhaltlicher und servicebezogener Sicht hätten wir selbst die entsprechende Lösung niemals so schnell umsetzen können. Sicher gibt es da immer noch etwas zu optimieren. Aber die Zusammenarbeit war für beide Seiten sehr positiv. Wir konnten uns beispielsweise vergewissern, dass die Daten zwar über deren Server laufen, aber dort auch im Anschluss unmittelbar gelöscht werden. Gerade das ist ein wichtiges, grundlegendes Thema: Es gibt Fintechs, die allein auf ihre eigenen Interessen fokussiert sind und es dabei auf die Daten und Kundenbeziehungen der Institute abgesehen haben. Hier müssen sich Banken und Sparkassen gut überlegen, ob und wann sie mit solchen Unternehmen kooperieren. Sie müssen auch nein sagen können.

*Das Interview führten Tobias Keser von Sopra Steria Consulting und Jacqueline Preußer vom F.A.Z.-Institut.*



Franz-Theo Brockhoff ist der Vorsitzende der Geschäftsführung der Finanz Informatik.

## KUNDEN UND ERTRÄGE

# Geschäftsstrategien verändern sich

Bankentscheider sehen die Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle aufgrund der digitalen Transformation auf den Prüfstand zu stellen. Die Kundenorientierung rückt stärker in den Vordergrund, aber auch Innovationsfähigkeit und Multi-Channel-Banking sind wichtige Stellschrauben. Zukünftige Ertragssteigerungen erwarten die Befragten von branchenübergreifenden Komplettlösungen.

Banken müssen aus Sicht der befragten Entscheider ihr aktuelles Geschäftsmodell hinterfragen. 78 Prozent sehen in den kommenden drei Jahren einen großen oder sehr großen Veränderungsbedarf in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell. In der Befragung zum Branchenkompass Banking 2017 fiel der entsprechende Anteil mit 69 Prozent etwas geringer aus. Führungskräfte aus Sparkassen und Großbanken sehen häufiger einen sehr großen Veränderungsbedarf als Entscheider aus anderen Kreditinstituten.

## Digitalisierung befeuert Strategiewandel

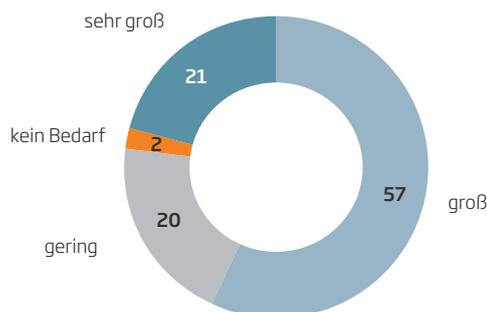
Während die großen Herausforderungen der Branche wie Datensicherheit und Datenschutz sowie Anforderungen aus der Regulatorik nicht direkt im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell stehen,

sieht es im Falle der Digitalisierung anders aus: Digitalisierung im Banking bedeutet, Geschäfts- und IT-Prozesse mit Hilfe relevanter Daten und passender IT-Systeme über alle Kommunikationskanäle hinweg zu unterstützen und zu automatisieren. Dazu müssen Frontend- und Backend-Prozesse durchgängig miteinander verbunden werden. Die intelligente Verknüpfung von Geschäftsprozessen und Unternehmenseinheiten rückt in den Vordergrund. Immer mehr Banken sehen die Notwendigkeit, ihr Geschäftsmodell zu verändern.

Trotzdem verfügen nur drei von zehn Instituten über eine umfassende Digitalisierungsstrategie, die Ziele und Vorgehensweisen der digitalen Transformation festschreibt. Nur bei Banken mit dem Geschäftsschwerpunkt Retail sind es mit 43 Prozent bereits

## Großer Veränderungsbedarf beim Geschäftsmodell

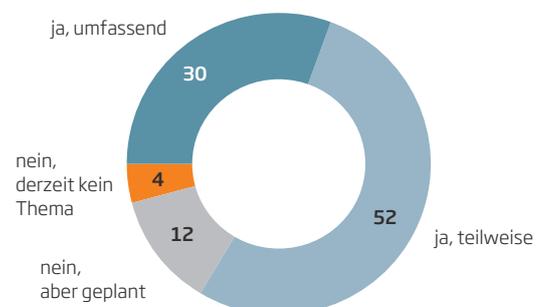
Veränderungsbedarf beim eigenen Geschäftsmodell bis 2021; in Prozent der Befragten



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

## Mehrheit verfügt über eine Digitalisierungsstrategie

Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie im eigenen Institut<sup>1)</sup>; in Prozent der Befragten<sup>2)</sup>



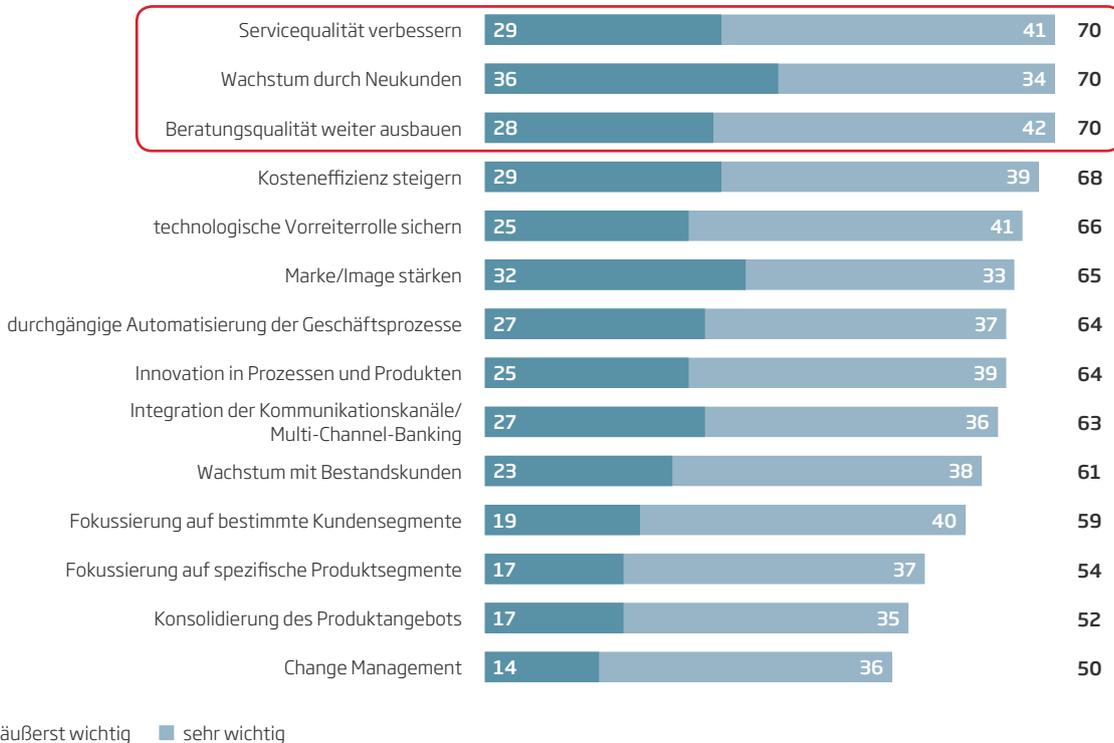
1) Ausformulierte Ziele und Vorgehensweisen mit Blick auf die digitale Transformation.

2) Rest zu 100 Prozent: keine Angabe.

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

## Der Kunde steht im Fokus

Wichtigkeit der Strategien für die eigene Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: wichtig, weniger wichtig, unwichtig, keine Angabe.

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

deutlich mehr. Immerhin gut die Hälfte der befragten Bankentscheider erklärt, dass sich ihr Haus an Teilstrategien orientiert. Das lässt allerdings vermuten, dass vollständig definierte Konzepte oft noch fehlen. 16 Prozent der Befragten geben sogar an, dass in ihrem Haus noch keine Digitalisierungsstrategie existiert. Immerhin sind darunter 12 Prozent, die von einer geplanten Strategie sprechen. 21 Prozent der Befragten aus Kreditgenossenschaften geben an, dass eine solche Strategie in ihrem Haus noch kein Thema ist.

### Kundenorientierung wird ausgebaut

Wachstum durch Neukunden sowie die Verbesserung der Service- und Beratungsqualität sind für sieben von zehn Banken aktuell die wichtigsten Strategien. Die Neukundenakquisition steht vor allem bei Kreditgenossenschaften und Private-Banking-Instituten stark im Vordergrund. Eine Verbesserung der Beratungsqualität ist Großbanken und Instituten mit einem Schwerpunkt in der Immobilienfinanzierung sehr wichtig. An ihrer Servicequalität wollen die Kreditinstitute aller Sparten gleichermaßen arbeiten.

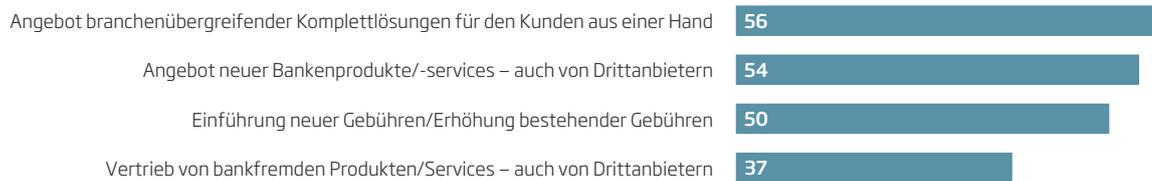
Zwei Drittel der Befragten sehen in der Sicherung der technologischen Vorreiterrolle eine wichtige Strategie für ihr Institut. Dies gilt vor allem für Banken aus dem Retailgeschäft. Für die Befragten ist es ähnlich wichtig, die eigene Marke beziehungsweise das Image zu stärken. Noch immer leidet die Branche unter dem Reputationsverlust, der durch diverse Bankenskandale wie Marktmanipulationen und überhöhte Bonuszahlungen hervorgerufen wurde.

Für die digitale Transformation sind durchgängig automatisierte Geschäftsprozesse eine wichtige Voraussetzung, die deshalb auch bei 64 Prozent der Befragten eine hohe strategische Bedeutung haben. Außerdem können auf diese Weise oftmals Kosten reduziert und die Effizienz gesteigert werden.

Für 64 Prozent der befragten Bankentscheider sind Innovationen in Prozessen und Produkten ein weiterer wichtiger strategischer Hebel. Besonders Sparkassen und Großbanken legen nach Angaben der Befragten großen Wert auf Innovationen (jeweils 71 Prozent).

## Komplettlösungen für den Kunden sollen Erträge sichern

Geplante Maßnahmen zum Ausbau der Ertragspositionen; in Prozent der Befragten



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

### Ohne Multikanalfähigkeit geht es nicht

Die digitale Transformation ermöglicht es, mit den Kunden auf vielfältigen Kommunikationskanälen in Kontakt zu treten, die alle gleichwertig nebeneinander genutzt werden können. Das Kundenerlebnis lässt sich dadurch verbessern, neue Kundengruppen können gewonnen werden, innovative Produkte und Prozesse können schnell zugänglich gemacht werden. Deshalb ist das Multi-Channel-Banking für 63 Prozent der Befragten weiterhin eine wichtige Strategie.

„Wir brauchen konzeptionelle, analytische Fähigkeiten und Mitarbeiter, die Prozesse gestalten und diese nicht nur ausführen können.“  
Wolfgang Strobel

Die digitale Transformation eröffnet den Banken viele neue Möglichkeiten. Sie erfordert aber auch ein starkes Umdenken bei Mitarbeitern und Führungskräften. Dieser Ansicht ist auch die Hälfte der befragten Institute, denn sie schreiben dem Change Management eine große strategische Bedeutung zu.

### Kosten senken, Erträge steigern

Die Kosteneffizienz zu steigern bleibt strategisch wichtig (68 Prozent). Hohe, durch Regularien verursachte Kosten und weiterhin geringe Zinserträge hinterlassen hier ihre Spuren. Im internationalen Vergleich ist die Rendite auf das eingesetzte Kapital

bei deutschen Banken weiterhin unterdurchschnittlich. Eine nicht unerhebliche Rolle spielt hierbei sicherlich auch die starke Zersplitterung des deutschen Bankenmarkts, die letztendlich zu einem starken Wettbewerb führt.

Zum Zweck der Ertragssteigerung an der Gebührenschraube zu drehen planen aktuell die Institute von etwa der Hälfte der Befragten. Kreditgenossenschaften und Großbanken erwägen überdurchschnittlich oft, neue Gebühren zu erheben oder bestehende Gebühren zu erhöhen.

Darüber hinaus planen 56 Prozent der Kreditinstitute, ihre Erträge durch das Angebot branchenübergreifender Komplettlösungen für den Kunden zu steigern. Hier bieten vernetzte Endgeräte völlig neue Möglichkeiten, die es auch seitens der Banken zu nutzen gilt. Auf diese Weise können Finanzinstitute ihr Leistungsangebot grundlegend erweitern und neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Ein aktuelles Beispiel aus dem Bereich Smart Home ist die Nachbestellung von Lebensmitteln und Haushaltsprodukten. Erste Kooperationen sind bereits geschlossen, damit mit Hilfe von intelligenten, mit einer Sprachsteuerung ausgestatteten Kühlschränken Bestellprozesse eingeleitet werden können. Die Zahlungsabwicklung soll dann automatisch im Hintergrund erfolgen.

Eine Ertragssteigerung durch das Angebot neuer Bankenprodukte und -services, die auch von Drittanbietern bereitgestellt werden, planen die Institute von 54 Prozent der befragten Entscheider. Allerdings ist der Vertrieb bankfremder Produkte und Services nur für 37 Prozent der Befragten eine Möglichkeit, die Ertragsposition ihres Hauses zu verbessern.

## INTERVIEW

# Flexible, modulare IT-Strukturen sichern die Zukunftsfähigkeit

Die Digitalisierung bietet auch kleinen und mittleren Banken vielfältige Chancen. Damit diese genutzt werden können, müssen die Geschäftsstrategie und die IT-Strukturen angepasst werden, erläutert Wolfgang Strobel von Hauck & Aufhäuser.

## *Herr Strobel, was sind die wichtigsten Chancen für kleine und mittelgroße Banken?*

Für mittelgroße Banken, wie Hauck & Aufhäuser mit seinen 750 Mitarbeitern, gibt es vielfältige Chancen. Die Digitalisierung ermöglicht es, neue Produkte und Services, die im Markt von Spezialisten entwickelt werden, in das Portfolio aufzunehmen beziehungsweise einzubinden.

Für mittelgroße Banken ist es einfacher geworden, Partner wie Fintechs ins Boot zu holen. Durch die Digitalisierung und mit Hilfe Dritter können Banken heute Teile der Wertschöpfungskette vereinfachen und günstiger bedienen.

Hinsichtlich der Geschwindigkeit, mit der Projekte durchgeführt und Entscheidungen getroffen werden, haben kleine und mittlere Banken einen Geschwindigkeitsvorteil: Ich gehöre beispielsweise allen wichtigen Projektgruppen an, und die Projektleiter berichten direkt an mich. In einem Großkonzern würde eine Entscheidung um ein Vielfaches länger dauern.

Wenn es um die großen Trends wie Künstliche Intelligenz und Blockchain geht, wird es für kleinere und mittlere Banken schwieriger, an der vorderen Front mitzuspielen: Das für die Entwicklung benötigte Know-how ist sehr spezifisch und verlangt deshalb hohe Investitionen. Nur für wenige Banken ist das wirtschaftlich sinnvoll.

## *Was sind Ihrer Meinung nach die großen Digitalisierungshemmnisse im Bankensektor? Welche treffen mittlere Banken besonders?*

Das größte Hemmnis ist, dass Prozesse über Jahrzehnte hinweg gewachsen sind und auf einer kom-

plexen Systemlandschaft aufbauen. Hier finden sich zahlreiche Abläufe, die nicht durchgängig digital abgebildet sind. Daher muss neben aufwendiger Dateiverarbeitung auch manuelle Unterstützung geleistet werden, um die Kundenanforderungen oder das regulatorische Reporting zu erfüllen.

Was bei kleinen und mittleren Banken hinzukommt, ist die begrenzte Leistungsfähigkeit außerhalb des operativen Geschäfts: Man ist in großen Teilen „run the bank“-orientiert. Das heißt, dass die meisten Kapazitäten darauf verwendet werden, mit den regulatorischen Veränderungen und Kundenanforderungen Schritt zu halten. Die Einführung neuer Technologien kann zur Belastung werden, weil sich kleinere Banken oftmals kaum Überschusskapazitäten für große Veränderungen leisten können. Somit fehlt im konkreten Bedarfsfall die notwendige Zeit und Expertise für das „change the bank“.

Hauck & Aufhäuser betreibt Private Banking. Das ist ein persönliches und auf langjähriger Erfahrung beruhendes Geschäft. Unser Erfolg baut auf der Beratung und der persönlichen Beziehung zum Kunden auf. Durch die Digitalisierung verändern sich aber die Kundenbedürfnisse und damit auch die Strukturen und Prozesse zum Kunden hin: Entscheidungen, die heute von Menschen getroffen werden, können in Zukunft automatisiert werden. Die Sorge, dadurch den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, mindestens aber stark verändert zu wissen, beschäftigt deshalb sicherlich unsere Mitarbeiter. Damit das

Hauck & Aufhäuser Privatbankiers AG ist eine Privatbank mit Sitz in Frankfurt am Main. Ihr Geschäftsschwerpunkt ist die Vermögensverwaltung. Sie ist 1998 aus der Fusion von Georg Hauck & Sohn Bankiers (Frankfurt am Main) und dem Bankhaus H. Aufhäuser (München) entstanden. Seit 2016 gehört die Privatbank zum chinesischen Mischkonzern Fosun.



Wir brauchen Mitarbeiter, die Prozesse gestalten können, erklärt Wolfgang Strobel.

große Vorhaben der Digitalisierung gelingt, müssen wir unsere Mitarbeiter mitnehmen und zur Veränderung befähigen.

*Menschliche Themen spielen also auch eine wichtige Rolle?*

Ja, natürlich. Wenn wir heute etwas Neues aufsetzen, folgt das digitalen Prinzipien und wird möglichst automatisiert abgebildet. Alle, die in diesen Prozess involviert sind, sehen, dass für den betrieblichen Ablauf weniger Mitarbeiter benötigt werden.

Mit der Digitalisierung geht ein Paradigmenwechsel einher, der vorsichtig moderiert werden muss. Die Mitarbeiter müssen mit der Unterstützung der Führungskräfte entsprechende Kompetenzen entwickeln. Wir brauchen kreative, konzeptionelle, analytische Fähigkeiten und Mitarbeiter, die Prozesse gestalten und diese nicht nur ausführen können.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern sich. Ich kann nur empfehlen, in Kompetenzbildung und Talentmanagement zu investieren. Bei Hauck & Aufhäuser starten wir aktuell weitere Initiativen und erhöhen das Budget, um eben diese Kompetenzbildung zu fördern und neue Talente anzuziehen. Am Ende sollen unsere Mitarbeiter sagen können: „Ich brauche ein anderes Skillset, aber ich kann das leisten und werde unterstützt.“

*Das Change Management spielt also eine ebenso große Rolle wie die technische Umrüstung?*

Die Digitalisierung wird oft als IT-Thema bezeichnet. Darüber hinaus ist sie aber ein grundlegender Ver-

änderungsprozess: Für mich besteht die Herausforderung darin, von altbewährtem Verhalten sowie von traditionellen Denkweisen ein Stück wegzukommen und aktuelle Entwicklungen zu beobachten. Wir müssen lernen, auf permanente Veränderungen angemessen zu reagieren und unsere Produkte so zu gestalten, dass sie in eine digitale Welt passen.

*Inwieweit stellen globale Technologiekonzerne eine Bedrohung für kleine und mittelgroße Banken dar?*

Ich sehe sie als Bereicherung und Ansporn in Sachen Kundenzentrierung. Nehmen Sie das Beispiel Paypal: Paypal wickelt Zahlungen online ab und steht damit in direkter Konkurrenz zu Banken, die diesen Geschäftsverlust überlebt haben und an eigenen Real-Time-Bezahlösungen arbeiten. Natürlich ist es ein Wettbewerb um Kunden. Ich glaube aber, dass sich durch diese Anbieter neue Kooperationsmöglichkeiten für die Finanzindustrie eröffnen. Und ich sehe, dass die hochgradig regulierte Bankenbranche nicht das attraktivste Geschäftsfeld für Tech-Giganten ist und sich Chancen wie Banking-as-a-Service oder Credit-as-a-Service für Banken dadurch eröffnen.

*Was macht eine erfolgreiche, zukunftsorientierte IT-Strategie aus? Und was sind die Herausforderungen?*

Ganz klar: Wir sind keine Softwareentwickler und nutzen Standardsysteme, die wir an unsere Bedürfnisse anpassen lassen. Das ist wichtig, weil es natürlich bestimmte Bedingungen für den Veränderungsprozess mit sich bringt. Wir benötigen externe

Partner, die unsere einzelnen IT-Funktionen systemseitig miteinander verknüpfen.

Eine wichtige Anforderung dabei ist, dass wir eine flexiblere Systemarchitektur brauchen als in der Vergangenheit. Banken neigen dazu, sehr viele Funktionen in ihre IT-Systeme zu integrieren. Doch die Komplexität wird irgendwann schlichtweg zum Nachteil. Für unsere IT sind ein einfaches Set-up und ein modularer Aufbau wichtiger als in der Vergangenheit. Wenn wir Fintechs in unsere Wertschöpfungsketten einbauen und neue Leistungen anbieten wollen, benötigen wir darüber hinaus eine offenere Plattform mit den entsprechenden Schnittstellen.

“Ich kann nur empfehlen, frühzeitig in Talentmanagement und Kompetenzbildung zu investieren.“

Aktuell beschäftigen wir uns beispielsweise mit den Themen Asset Allocation, Wertpapier-Settlement und Depotbankfunktion. Hier benötigen wir passende IT-Lösungen. Neben der Berücksichtigung der Anforderungen von Compliance und Risikomanagement, brauchen wir dafür vor allem die richtigen Partner und die richtigen Daten zum richtigen Zeitpunkt. Unser Ziel ist es, einen sauberen Datenpool, modulare Systeme und eine intelligente Vernetzung mit einem einfach zu handhabenden Frontend zu entwickeln.

Das können wir nicht mit einem „Big Bang“ lösen. Stattdessen brauchen wir einen stetigen Veränderungsprozess mit kontinuierlichen Entwicklungen: Im Grunde genommen geht es um die gar nicht so neue Frage, wie ein Rad am besten rollt. Das können sie einmal anstoßen. Wenn es stehenbleibt, ist viel Aufwand notwendig, um es wieder zum Rollen zu bringen. Wenn es rollt, reichen kleinere Schubser, um das Rad weiterrollen zu lassen.

Es ist wichtig, nicht alles auf einmal umzusetzen, sondern sukzessive auf das festgelegte Ziel hinzuwirken. Dazu braucht es ein klares Zielbild der Zukunft für alle Beteiligten. Diese Strategie halte ich für sinnvoll für kleine und mittlere Banken. Zusätzlich braucht eine Bank – wie jedes andere Unternehmen – ein sauberes „Target Business Model“. Daraus lässt sich das passende „Operating Model“ ableiten. Die strategische Aufgabe dahinter ist, das Ziel festzulegen: In welche Richtung gehen

wir? Welche Fähigkeiten brauchen wir in drei oder fünf Jahren? Diese Fragen müssen wir uns kontinuierlich stellen und eine erfolgreiche Veränderungsstrategie daraus entwickeln.

#### *Was ist Ihr Rezept für die Umsetzung?*

Kleine Portionen. Eine Kernbankensystemstrategie klingt mächtig, und für Banken ist sie es auch. Um im Bild des Rades zu bleiben: Man muss aufpassen, dass man die Räder nicht zu groß werden lässt. Sonst traut sich kaum einer, es noch zu drehen.

Zudem kann die Kernbankensystemstrategie nicht von der IT allein definiert werden. Wir leiten unsere Systemstrategie aus der Geschäftsstrategie ab und schauen dabei über den eigenen Tellerrand hinaus. Auf dem Markt gibt es Lösungen wie Banking-as-a-Service, und wenn eines unserer Geschäftsfelder durch eine solche Lösung besser bedient wird, dann ist es nicht sinnvoll, die entsprechende Leistung selbst zu entwickeln. Diese externen Optionen können wir aber nur dann berücksichtigen, wenn wir uns sukzessive und entlang von Prozessen mit der Umsetzung beschäftigen und eine flexible, modulare Systemarchitektur aufbauen.

Mit dieser Vorgehensweise werden auch Freiheitsgrade geschaffen. Wenn sich plötzlich ein neues Geschäftsfeld ergibt oder wesentliche Marktveränderungen auftreten, kann man schneller umsetzen beziehungsweise reagieren.

*Das Interview führten Thomas Saalmüller von Sopra Steria Consulting und Jacqueline Preußner vom F.A.Z.-Institut.*



**Wolfgang Strobel**  
ist Mitglied des Vorstands  
der Hauck & Aufhäuser  
Privatbankiers AG.

## FINTECHS UND PLATTFORMEN

# Chefsache Digitalisierung

Veränderungen an den Kundenschnittstellen, neue Produkte und Dienstleistungen, zunehmende Regulatorik: All dies geht bei den Banken nicht mehr ohne den Einsatz von IT. Die Digitalisierung verändert interne Bankstrukturen und bringt neue Teilnehmer in den Markt. Die Zusammenarbeit mit Fintechs nimmt zu und Banking-Plattformen etablieren sich.

Die digitale Transformation zählt aktuell zu den großen Herausforderungen für Banken und wird immer häufiger zur Chefsache erklärt. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass in ihrem Kreditinstitut die schwerpunktmäßige Organisation der Digitalisierung ein Thema der Geschäftsführung ist (52 Prozent). 2017 lag der Anteil noch bei 49 Prozent.

## Eigenständige Teams beschleunigen die Digitalisierung

Bei der Mehrheit der befragten Führungskräfte ist die Digitalisierung vor allem in speziellen Projekten oder Organisationseinheiten angesiedelt (54 Prozent). Sogenannte Innovation Labs bieten die Möglichkeit, jenseits der klassischen IT-Strukturen neue Prozesse und Produkte an der Kundenschnittstelle zu entwickeln und bis zur Marktreife auszubauen.

Lediglich 39 Prozent der befragten Bankenentscheider sehen in ihrem Institut eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder eine gemeinsame Erarbeitung von Prozessen bei der Digitalisierung.

## Digitalisierung ist Thema der Geschäftsführung

Schwerpunktmäßige Organisation der Digitalisierung in der eigenen Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

Nur 22 Prozent der Banken binden alle ihre Mitarbeiter in den Digitalisierungsprozess ein und schulen sie auch entsprechend.

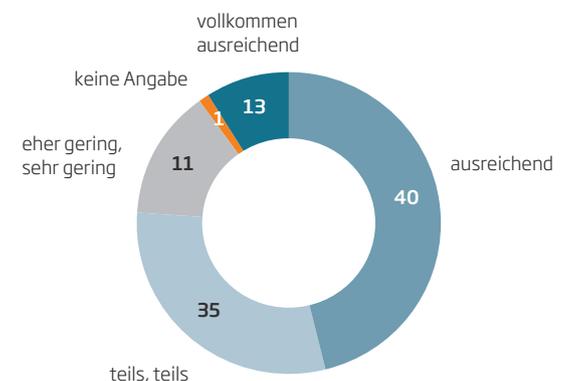
## Banken-IT steht vor großer Aufgabe

Eine große Herausforderung im Kontext der digitalen Transformation bei Banken besteht darin, dass neue Projekte vor allem an der Endkundenschnittstelle agil und schnell umgesetzt sein sollen.

Dennoch müssen in den traditionellen Bereichen rund um den Zahlungsverkehr oder im Wertpapiergeschäft riesige Transaktionsmengen sicher und zuverlässig abgewickelt werden. Hier gewährleisten altbewährte Vorgehensweisen die hohen Sicherheitsstandards. Die beiden unterschiedlichen Vorgehensweisen fordern vor allem die Banken-IT.

## IT bleibt Engpassfaktor

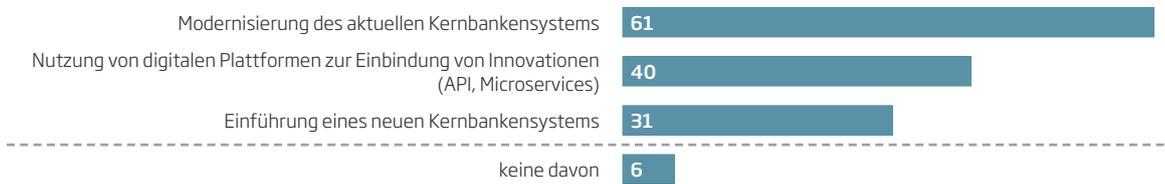
Kapazitäten der eigenen IT bei Produktneuerungen oder Prozessveränderungen; in Prozent der Befragten



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

## Modernisierung des Kernbankensystems steht im Vordergrund

Maßnahmen zur Erhöhung der Performance der Kernbankensysteme; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

Allerdings ist die hauseigene IT nach Einschätzung der befragten Führungskräfte zumindest teilweise überlastet. Nur 53 Prozent erleben die IT-Kapazitäten bei Produktneuerungen und Prozessveränderungen als ausreichend. 35 Prozent bewerten die Kapazitäten nur in Teilen als genügend. Weitere 11 Prozent halten sie für zu gering.

Die Kernbankensysteme der Kreditinstitute stellen die Verarbeitung aller kontenrelevanten Bankgeschäfte sicher. Sie sind oft über viele Jahre hinweg gewachsen und müssen nun an die zusätzlichen Anforderungen durch die digitale Transformation angepasst werden. Zur Erhöhung ihrer Performance setzen die Banken von 61 Prozent der Befragten auf die Modernisierung des aktuellen Kernbankensystems. Fast ein Drittel plant die Einführung eines neuen Kernbankensystems. Vier von zehn Befragten geben an, dass ihr Haus Innovationen durch die

Nutzung von digitalen Plattformen wie API oder Microservices in das bestehende Kernbankensystem einbinden möchte. Vor allem die deutschen Großbanken wählen diesen Weg (56 Prozent).

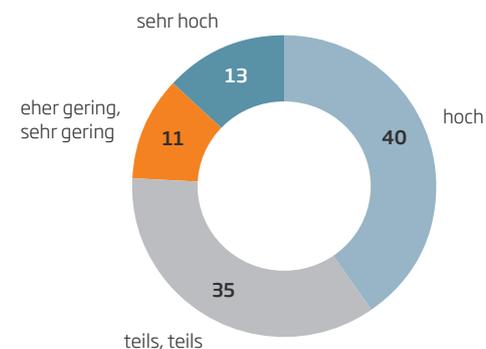
### Automatisierte Prozesse sind Voraussetzung

Im Rahmen der digitalen Transformation gilt die Prozessautomatisierung als Voraussetzung. Zusätzlich bietet diese den Vorteil einer Kostensenkung, denn teure manuelle Arbeitsschritte werden auf ein Mindestmaß reduziert. Außerdem können automatisierte Prozesse 24 Stunden am Tag ausgeführt werden.

„Transformation heißt für uns vor allem erfolgreiche Umsetzung und nicht ein schönes Konzeptpapier.“  
Oliver Scheil

### Gut die Hälfte schätzt Automatisierungsgrad als hoch ein

Einschätzung des Automatisierungsgrads der Prozesse im eigenen Institut; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent; keine Angabe.

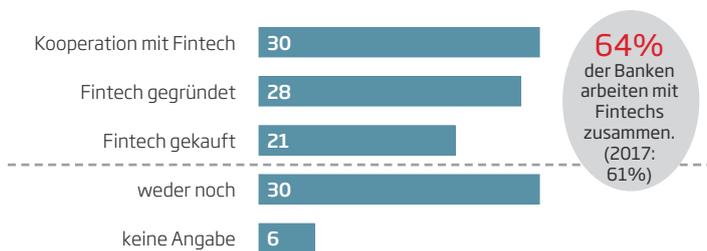
Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

Allerdings kommt die Prozessautomation in den Banken nur langsam voran. Lediglich 13 Prozent der befragten Bankentscheider schätzen den Automatisierungsgrad in ihrem eigenen Kreditinstitut als sehr hoch ein. Immerhin 40 Prozent bewerten ihn als hoch. 35 Prozent sind hier geteilter Meinung. Weitere 11 Prozent halten den Automatisierungsgrad in ihrem Haus für eher gering oder sogar sehr gering.

Privatbanken haben hier noch größere Schwierigkeiten: 52 Prozent der Befragten aus diesem Bereich antworteten mit „teils, teils“, 10 Prozent mit „eher gering“.

## Fintechs und Banken wachsen zusammen

Umgang der eigenen Bank mit Fintechs; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

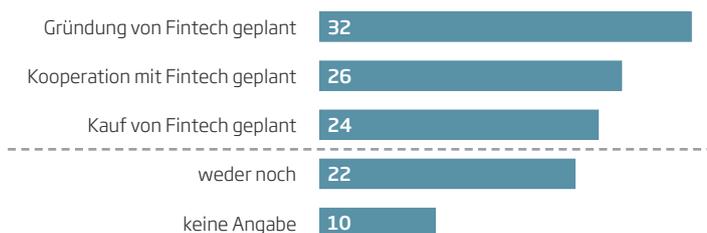
Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

### Banken und Fintechs ergänzen sich

Eine Lösung des Kapazitäts- und Strukturproblems der Banken-IT ist die Auslagerung von Aufgaben, die mit den internen, gewachsenen Strukturen nur schwer in den Griff zu bekommen sind. Deshalb hat sich die Einstellung vieler Banken gegenüber Start-ups aus dem Finanzsektor verändert. Während vor einigen Jahren erste Fintechs vor allem noch als Konkurrenten des klassischen Bankgeschäfts angesehen wurden, nehmen Banken diese heute differenzierter wahr. Sechs von zehn Kreditinstituten arbeiten derzeit mit mindestens einem Fintech zusammen. 30 Prozent tun dies in Form einer Kooperation, 28 Prozent haben mindestens ein Fintech gegründet und weitere 21 Prozent haben mindestens eines gekauft. 76 Prozent der kleineren Banken mit einer Bilanzsumme von 500 Millionen bis unter 1,5 Milliarden Euro arbeiten mit Fintechs zusammen, bei den Großbanken mit einer Bilanzsumme von mehr als 10 Milliarden Euro sind es dagegen nur 58 Prozent.

## Zusammenarbeit mit Fintechs wird ausgebaut

Planung der eigenen Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## Fintech-Gründungen durch Banken nehmen zu

Zahlreiche Banken haben erkannt, dass die Zusammenarbeit mit Fintechs für sie eine gute Möglichkeit ist, einen relevanten Wertbeitrag für ihre Kunden zu generieren. Fintechs vervollständigen die neue strategische Ausrichtung der Banken. Ein Drittel der befragten Bankentscheider gibt an, dass in ihrem Haus die Gründung von Fintechs geplant ist, 26 Prozent wissen, dass Kooperationen in Angriff genommen werden sollen. Bei 24 Prozent der Befragten ist der Kauf eines Fintechs geplant. Kreditinstitute, die schwerpunktmäßig im Firmenkundengeschäft tätig sind, planen überdurchschnittlich oft eine Kooperation mit Fintechs (43 Prozent).

### Zusammenarbeit ermöglicht Effizienzgewinne

Fintechs stellen den Kunden ins Zentrum ihres Produktdesigns. Sie arbeiten oft ohne Banklizenz, weshalb sie deutlich weniger regulatorische Anforderungen erfüllen müssen. Technische Altlasten kennen sie nicht, denn sie entstehen auf der grünen Wiese. Dennoch sind Fintechs aufgrund der oftmals fehlenden Banklizenz in vielen Fällen auf die Zusammenarbeit mit etablierten Banken angewiesen – was für beide Seiten Vorteile haben kann.

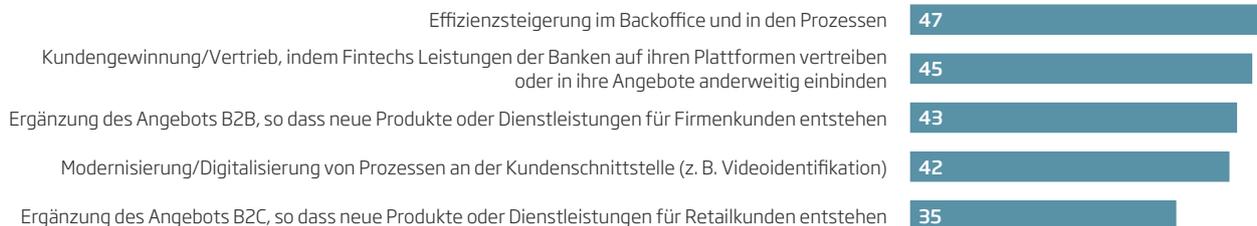
So stellen einige Fintechs gezielt ergänzende Technologien und Services für Banken bereit. IDNow, das Personenidentifikationen und Vertragsunterschriften per Videochat anbietet, liefert mit seinem Angebot einen Baustein in der Wertschöpfungskette der Banken. Durch die mit Hilfe von Fintechs vorangetriebene Modernisierung an der Kundenschnittstelle erwarten 42 Prozent der Bankentscheider eine Stärkung des eigenen Geschäfts.

Das Fintech-Unternehmen Gini geht einen Schritt weiter und bietet Banken durch seine Services zusätzliche Geschäftsprozesse. Das Start-up extrahiert Daten aus Fotos und Scans. Dadurch können Bankkunden eine im Voraus ausgefüllte Überweismaske im Online-Banking verwenden.

Derartige Fintechs haben sich darauf spezialisiert, zusätzliche Dienstleistungen an Banken zu verkaufen, die einen Mehrwert in den bereits bestehenden Prozessen der Wertschöpfungskette darstellen und deren Bereitstellung durch die Banken selbst aufgrund der komplexen Unternehmensstrukturen langwierig und aufwendig wäre. 47 Prozent der

## Neue Produkte und Effizienzsteigerungen stehen bei Kooperationen mit Fintechs im Vordergrund

Bereiche mit dem größten Potenzial zur Stärkung des eigenen Geschäfts durch Kauf, Gründung oder Kooperation mit Fintechs; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

befragten Bankentscheider sehen in der Effizienzsteigerung bei Prozessen und im Backoffice das größte Potenzial zur Stärkung des eigenen Geschäfts durch eine Zusammenarbeit mit Fintechs.

“Fintechs sind relevante Partner im Markt.“  
Franz-Theo Brockhoff

Einige Fintechs integrieren Leistungen von Banken auf ihren eigenen Plattformen und unterstützen auf diese Weise den Vertrieb der Kreditinstitute. Dabei bemängeln die Banken die oft kleinen Margen. Jedoch birgt diese Form der Neukundengewinnung für 45 Prozent der Befragten ein großes Potenzial zur Stärkung der eigenen Bank.

Auch im Firmenkundenbereich vermuten 43 Prozent der Befragten eine potenzielle Stärkung des eigenen Geschäfts durch neue Produkte oder Dienstleistungen, die sich aus der Zusammenarbeit mit Start-ups ergeben. Unter den deutschen Bankenhäusern ist die Commerzbank mit 25 Beteiligungen der mit Abstand größte Fintech-Investor.

Die Deutsche Bank hielt sich lange mit Beteiligungen im Markt zurück, ist jetzt aber nach Angaben von Finanz-Szene.de mit acht Beteiligungen vertreten (Stand 30. April 2018).

Andere deutsche Kreditinstitute, wie die BayernLB mit ihrer Online-Tochter DKB, setzen bislang eher auf Kooperationen. Am 1. Juli 2018 eröffnet sie allerdings mit der Code Factory auch ihr erstes eigenes Fintech in Berlin.

### Fintechs als echte Konkurrenz beim Kundenzugang

Auch Start-ups, die durch kundenzentrierte, preisgünstige Lösungen in direkte Konkurrenz zu etablierten Kreditinstituten treten, suchen häufig trotzdem Partner aus dem klassischen Banking, die dann lediglich als reiner Infrastrukturanbieter fungieren. Ein Beispiel dafür sind Peer-to-Peer-Kreditvergabeplattformen, die Kredite zwischen Privatpersonen vermitteln und Banken nur noch als Abwickler benötigen. Hier verlieren die klassischen Finanzinstitute etwas ganz Entscheidendes: den Kundenzugang. Auxmoney behauptet sich erfolgreich mit diesem Geschäftsmodell. Aber auch Paypal reduziert die Bank auf eine Rolle als reiner Abwickler.

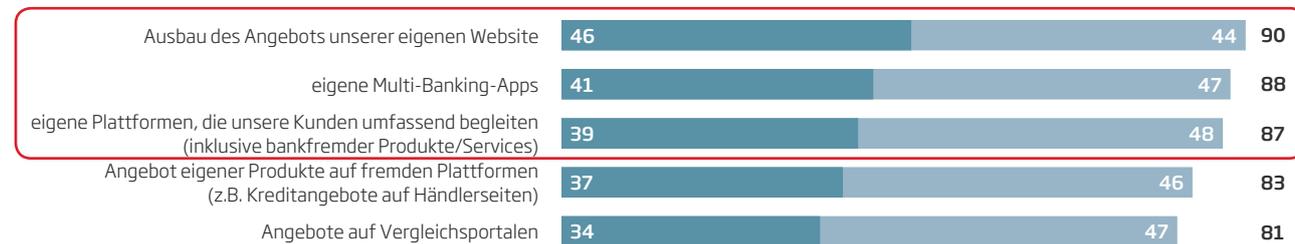
### Website wird nicht vernachlässigt

Neben der Zusammenarbeit mit Fintechs bieten auch andere Bereiche zusätzliches Geschäftspotenzial. Fast die Hälfte der Befragten verbindet den Ausbau der eigenen Website mit einem hohen Potenzial (46 Prozent). Auch eine eigene Multi-Banking-App bewerten die befragten Entscheider als sehr ertragreich (41 Prozent). Hintergrund ist, dass viele Banken erwarten, mit eigenen digitalen Angeboten die Kundenbindung weiterhin zu stärken.

Der Trend zu digitalen Plattformen hat auch die Finanzbranche erreicht. Die befragten Banker sehen in eigenen Plattformen, die auch bankfremde Produkte und Dienstleistungen anbieten, ein vergleichbar großes Geschäftspotenzial wie im Fall des Ausbaus der eigenen Website sowie von Apps (39 Prozent). Etwas seltener wird das Potenzial der

## Banken setzen auf eigene Multi-Banking-Apps

Geschäftspotenzial für das eigene Institut; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



■ hohes Potenzial ■ mittleres Potenzial

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

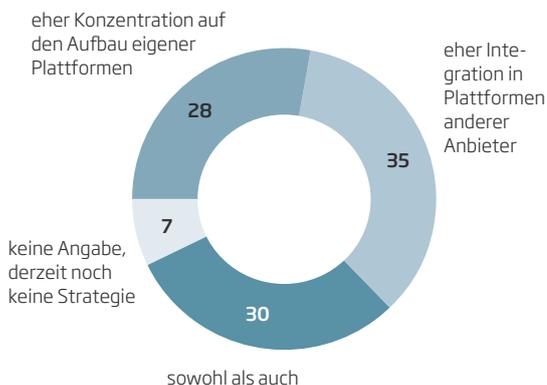
Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

Bereitstellung eigener Produkte auf fremden Plattformen als hoch bewertet (37 Prozent). Auch das Bereitstellen von eigenen Angeboten auf Vergleichsportalen wird seltener als erfolgsversprechend eingestuft (34 Prozent).

Der Vergleich mit den Befragungsergebnissen zum Branchenkompass Banking 2017 zeigt, dass das wahrgenommene Geschäftspotenzial der Produktvermarktung über fremde Plattformen (2017: 30 Prozent) und Vergleichsportale (2017: 22 Prozent) 2018 deutlich häufiger als hoch eingestuft wird. Im gesamten Digitalgeschäft setzen sich Plattformmodelle immer stärker durch. Diese Entwicklung zeichnet sich auch im Banking ab.

### Fremde und eigene Plattformen stehen gleichermaßen im Fokus

Plattformstrategie der eigenen Bank bis 2021; in Prozent der Befragten



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

### Plattformen rücken in den Fokus

Die Befragungsergebnisse zeichnen ein klares Bild: 93 Prozent der Befragten geben an, dass es in ihrer Bank eine Strategie zu Plattformen gibt. Während 2017 vor allem noch der Ausbau eigener Plattformen im Vordergrund stand (48 Prozent), verfolgt die Branche derzeit eine offenere Strategie. Knapp ein Drittel gibt an, in den kommenden drei Jahren beide Varianten – die eigene Plattform, aber auch die Integration in fremde Plattformen – strategisch zu verfolgen. 35 Prozent sehen den alleinigen Schwerpunkt in der Integration eigener Angebote auf Fremdplattformen. 28 Prozent der Banken der Befragten setzen eher auf eigene Plattformen.

Sparkassen wollen sich strategisch vor allem auf den Aufbau einer eigenen Plattform konzentrieren (47 Prozent). Die deutschen Großbanken sehen das Potenzial eher in der Integration auf Plattformen von anderen Anbietern (41 Prozent). Kreditgenossenschaften hingegen verfolgen überwiegend beide Optionen (42 Prozent).

Auch hinsichtlich der Bankgröße ist ein deutlicher Trend erkennbar: Große Banken mit einer Bilanzsumme von mehr als 10 Milliarden Euro konzentrieren sich in den kommenden drei Jahren überwiegend auf den Aufbau einer eigenen Plattform, Banken mit einer mittleren Bilanzsumme dagegen eher auf die Integration auf fremden Plattformen. Institute mit einer Bilanzsumme zwischen 500 Millionen und unter 1,5 Milliarden Euro hingegen wollen überwiegend beide Möglichkeiten nutzen.

## Digitalisierung hilft, Kosten zu senken

Unter anderem die anhaltende Niedrigzinspolitik, der hohe Aufwand durch Regulierungsmaßnahmen und der wachsende Wettbewerb zwingen Banken, ihre Kosten weiter zu senken. Ein großer Hebel sind dabei die IT-Kosten.

Vor allem durch die IT-gestützte Automatisierung und durchgängig digitalisierte Prozesse versprechen sich die Institute der befragten Entscheider Kosteneinsparungen, die hauptsächlich im Backoffice realisiert werden können (48 Prozent und 41 Prozent). Eine teure manuelle Bearbeitung ist hier nicht mehr wettbewerbsfähig. Sparkassen und Kreditgenossenschaften messen der IT-gestützten Automatisierung deutlich seltener eine hohe Bedeutung bei als andere Arten von Kreditinstituten.

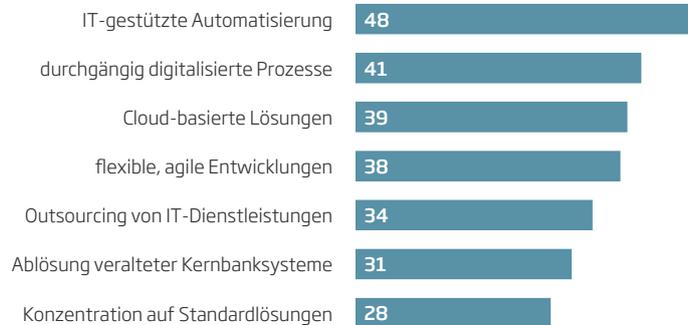
Durchgängig digitalisierte Prozesse sind aber auch die Grundlage für die Integration verschiedener Kommunikationskanäle. Die zunehmende Zahl der Kommunikationskanäle muss in durchgängige End-to-End-Prozesse überführt werden: Ganz gleich, auf welchem Weg der Kunde mit der Bank in Kontakt tritt, ob über eine App, das klassische Online-Banking, den Postweg oder – wie neuerdings auch möglich – verbal über einen digitalen Assistenten (Comdirect bietet beispielsweise einen Zugang über Google Assistant an), alle Kanäle müssen digital in die gleichen Prozesse münden. Nur 15 Prozent der Befragten beurteilen den Grad der Integration aller Kommunikationskanäle im eigenen Institut als sehr hoch. Immerhin 46 Prozent bewerten sie als hoch. Es ist kritisch zu sehen, dass jeder zehnte Befragte sie als eher gering oder sogar sehr gering einschätzt.

Für 39 Prozent der Befragten haben Cloud-basierte Lösungen eine besondere Bedeutung als kostensenkende IT-Maßnahme. Obwohl in der Vergangenheit oft Sicherheitsbedenken als Gegenargument bezüglich der Nutzung dieser neuen Technologie angeführt wurden, haben sich die unterschiedlichen Cloud-Lösungen mittlerweile am Markt etabliert.

Als ähnlich bedeutsam in Hinblick auf ihr Kostensenkungspotenzial werden flexible, agile Entwicklungen beurteilt (38 Prozent). Tatsächlich verlangen die aktuellen Marktinnovationen eine schnelle Reaktionsfähigkeit, die mit der klassischen „Wasserfallmethode“ kaum umzusetzen wären, da diese eine genaue und abschließende fachliche Spezifikation in Form eines Lastenhefts voraussetzt. Hier werden verstärkt agile Methoden angewendet, die wesentlich schnellere und flexiblere Vorgehensweisen

## Kostensenkung durch IT-Maßnahmen im Backoffice

Besondere Bedeutung kostensenkender IT-Maßnahmen im eigenen Haus; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

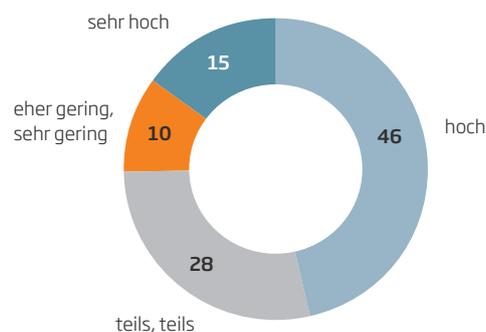
Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

ermöglichen. Dass dabei Fehler gemacht werden dürfen, ist ein grundlegendes Merkmal agiler Arbeit. Für hochsensible Bankenanwendungen müssen Fehler aber zum Teil ausgeschlossen werden. Dementsprechend sind solche agilen Methoden nicht in allen Unternehmensbereichen sinnvoll einzusetzen.

IT-Outsourcing betreiben Banken schon seit längerem, um Skaleneffekte zu nutzen und Kosten zu senken. Gut ein Drittel der befragten Bankentscheider sieht hier auch weiterhin eine gute Möglichkeit zur Kosteneinsparung für die eigene Bank.

## Multi-Channel-Banking bleibt ausbaufähig

Beurteilung der Integration der Kommunikationskanäle (Multi-Channel-Banking) im eigenen Institut; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: keine Angabe.

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

## INTERVIEW

# Technologie als wichtiges Werkzeug – aber nicht als Selbstzweck

Im Rahmen der digitalen Transformation muss die Technik immer im Gesamtbild mit Prozessen, Strukturen und vor allem auch mit den Menschen gesehen werden. Oliver Scheil, Bereichsleiter Organisation bei der BayernLB, spricht über Transformationsprozesse.

*Herr Scheil, Datensicherheit und Datenschutz rücken als Herausforderungen für Banken immer stärker in den Vordergrund. Warum fällt es Banken immer schwerer, die hohen Sicherheitsstandards zu gewährleisten?*

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Banken seit langem einen sehr hohen Schutzlevel haben, denn zum einen ist die Finanzwirtschaft schon immer eine stark regulierte Branche gewesen und zum anderen sind sich die Kreditinstitute der Sensibilität und Vertraulichkeit von Daten sehr bewusst. Aber die tatsächlichen Bedrohungen und die Regulatorik haben jüngst noch einmal zugenommen. Das bedeutet, dass von diesem hohen Level ausgehend weitere Anpassungen benötigt werden. Ich denke, per se nimmt die Bankenbranche das Thema äußerst ernst. Unsere Welt hat deutlich an Dynamik gewonnen. Banken müssen sich immer wieder fragen: Welche Risiken gibt es? Wie können sie auf unser jeweiliges Institut wirken? Wie können wir uns und unsere Geschäftspartner vernünftig davor schützen? Hinzu kommt, dass es durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung neue Einfallstore in unsere Systeme gibt, so dass ein höherer Schutzbedarf besteht, den wir stemmen müssen.

*Warum fällt es klassischen Banken schwer, schnell und agil auf die neuen Anforderungen und die Digitalisierung zu reagieren?*

Die BayernLB betreut große und mittelständische Firmen, Finanzinstitutionen, die öffentliche Hand und ist auch in der gewerblichen Immobilienfinanzierung ein führender Akteur. Eng eingebettet in die Sparkassenfinanzgruppe, unterhält die BayernLB zu rund 400 deutschen Sparkassen enge Geschäftsbeziehungen. Eigentümer der BayernLB sind der Freistaat Bayern und die bayerischen Sparkassen.

Die Frage zeigt bereits die Komplexität der Themen und wie eng sie zusammenhängen. Das ist eine Herausforderung für sämtliche Wirtschaftsteilnehmer. Deshalb bin ich davon überzeugt, dass nicht nur wir klassischen Banken beziehungsweise alle Unternehmen der „Established Economy“, sondern bei genauerem Hinsehen auch die Fintech-Unternehmen der „New Economy“ massiv an diesen Herausforderungen arbeiten müssen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Wir als BayernLB haben einen sehr starken Fokus auf Kostenmanagement und Effizienzsteigerung gelegt, wodurch wir eine sehr gute Basis geschaffen haben. Die dadurch gewonnenen Freiräume nutzen wir nun, um gezielt zu investieren, aber immer mit einem klaren betriebswirtschaftlichen Blick. In unserem Investitionsportfolio versuchen wir, eine vernünftige Balance zwischen den Anforderungen der Regulatorik auf der einen Seite sowie Strategie- und Optimierungsthemen auf der anderen Seite zu erreichen. Aus strategischer Perspektive müssen wir unsere Geschäftsmodelle an die Bedürfnisse des Markts und an unseren Wettbewerb anpassen und dabei gleichzeitig unseren Bankbetrieb effizient aufstellen, damit wir auch zukünftig flexibel und schlagkräftig sind. Nur so können wir mit diesen schnellen Entwicklungen Schritt halten.

Während in einer Privatkundenbank aktuell bereits die unmittelbaren Kundenbezüge im Fokus stehen, liegt bei einer Wholesalebank der Fokus gegenwärtig auf einer hoch wettbewerbsfähigen Bankplattform mit schnellen Prozessen, hoher Stabilität und skalierbaren Kostenstrukturen. Die Kundenbeziehung einer Wholesalebank sind gegenwärtig und werden immer sehr persönlich geprägt sein, allerdings operativ zunehmend begleitet von digitalen Kundenschnittstellen. Ich bin aber auch

persönlich davon überzeugt, dass bei Geschäftskunden, Corporates und internationalen Corporates auch zukünftig Elemente wie Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit, Beratungsqualität, Produkt- und Leistungsspektrum sowie ein hohes Maß an Stabilität und Zukunftsfähigkeit wesentliche Wettbewerbsfaktoren sein werden.

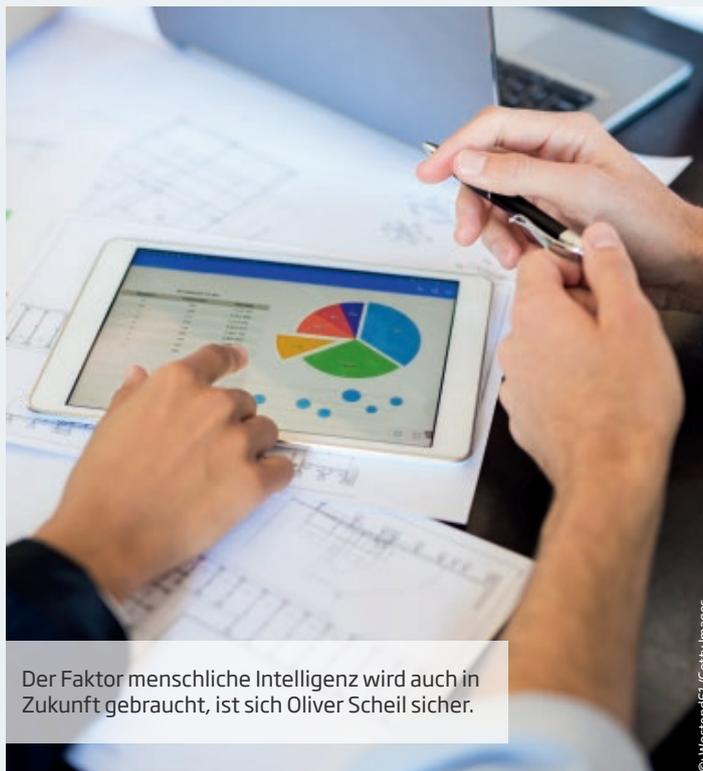
*Welche Vorteile bringt der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) für Banken? Sehen Sie Risiken?*

RPA sind schnell und kostengünstig zu implementieren. Bei wiederkehrenden Prozessen haben sie außerdem den Vorteil, dass die Fehleranfälligkeit sinkt und sie die regelmäßige Kontrolle, die bei einer Ausführung durch Menschen notwendig wäre, reduzieren können. Diese Technologie hat auf jeden Fall Vorteile, die wir als Banken nutzen können, was wir teilweise auch bereits tun.

Mit dem Einsatz von IT-Systemen wie RPA sind natürlich auch Herausforderungen verbunden. RPA müssen sauber implementiert und stabil verfügbar sein. Die Sicherheitsaspekte und Governance müssen von der Entwicklung bis hin zum laufenden Betrieb erfüllt werden. Um Robotic sinnvoll einsetzen zu können, braucht man eine hohe Anzahl sehr gleichgerichteter Tätigkeiten. Daher ist es wichtig, vorab eine intensive Prozessanalyse und -optimierung durchzuführen, um zu vermeiden, dass ein ineffizienter Prozess automatisiert wird. Außerdem ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Robotic-Lösung weiterhin Sicherheits- und Datenschutzaspekte abdeckt, wenn sich Prozesse oder die Systemlandschaft verändern. Daher ist von Anfang an darauf zu achten, dass diese Lösungen stimmig in die Gesamtarchitektur integriert werden und kein „Wildwuchs“ entsteht.

*Die digitale Transformation ist nicht nur eine technologische Umwälzung, sondern es ist auch ein grundlegender Wandel – Stichwort Behaviour Design – notwendig. Stimmen Sie dieser Aussage zu? Was muss sich aus Ihrer Sicht in der Organisation, aber auch in der Kultur einer Bank ändern?*

Der Aussage stimme ich uneingeschränkt zu. Die Technologie an sich ist in erster Linie ein Werkzeug und muss sinnvoll in einen funktionierenden Organismus eingebettet sein. Technik muss immer im Gesamtbild mit Prozessen, Strukturen und vor allem auch mit den Menschen gesehen werden.



Der Faktor menschliche Intelligenz wird auch in Zukunft gebraucht, ist sich Oliver Scheil sicher.

©: Westend61/Getty Images

Deshalb versuchen wir, alle Fäden der Transformation bezüglich des technologischen Wandels zusammenzuhalten: sei es auf der Geschäftsmodellseite, wo wir in neue Produkte und Kundenkanäle investieren, sei es aber insbesondere auch auf der Betriebsmodellseite beziehungsweise der Bankplattform. Hier müssen wir sicherstellen, dass alle Innovationen auch in unseren Prozessen und bestehenden IT-Architekturen vernünftig eingebettet sind. „Transformation“ heißt für uns vor allem erfolgreiche Umsetzung und nicht ein schönes Konzeptpapier. Wir ringen intern hart um die Frage, in welche Themen jetzt investiert werden soll, welche Projekte wir ganz gezielt angehen. Wenn die Auswahl getroffen ist, gehen wir sehr konsequent und schnell in die konkrete Umsetzung. Dabei sind klare organisatorische Verantwortungen und ein starkes Team essenziell, vor allem auch, um den neuen Themen einen dauerhaften Heimathafen zu geben und sie fest im Unternehmensgefüge zu verankern.

*Wie gelingt es, die Mitarbeiter in dieser Phase tatsächlich auch einzubeziehen?*

Die Mitarbeiter mitzunehmen ist das ganz entscheidende Element bei jedem Transformationsthema. Am Ende müssen die Mitarbeiter die Veränderungen annehmen, sonst funktioniert eine Transformation nicht. Je eher dies gelingt, desto leichter die

Umsetzung. Ich persönlich denke, dass es bei dem Thema Digitalisierung beziehungsweise technologischer Wandel vielleicht sogar etwas leichter ist, weil jeder in seinem persönlichen Lebensumfeld schon damit arbeitet und es nutzt. Anders als bei zum Beispiel regulatorischen Veränderungen oder harten Kostenmaßnahmen ist es deutlich weniger notwendig, Betroffenheit zu erzeugen. Im Gegenteil, wir erleben, dass viele Mitarbeiter diesen technologischen Wandel aktiv nach vorne treiben. Die Notwendigkeit ist vielen klar. Gleichwohl erzeugt der Wandel natürlich auch negative Emotionen, in Form von Ängsten, Sorgen und Nöten. Damit müssen wir umgehen, wie bei jedem Veränderungsvorhaben auch. Hierbei setzen wir sehr stark auf die positiv begeisterten Menschen als Multiplikatoren. Wir versuchen, konkrete Umsetzungsthemen spürbar und begreifbar zu machen und vollziehen die Änderungen in kleinen Schritten. Damit können Menschen in der Regel deutlich besser umgehen.

“Jobs werden in Zukunft nochmals deutlich anspruchsvoller.“

Mit der Einführung neuer Technologien im Rahmen der digitalen Transformation geht häufig deutlich mehr Eigenverantwortung für den einzelnen Mitarbeiter einher. Zum Beispiel bei der Robotic- beziehungsweise Desktop-Automation: Der Mitarbeiter hat damit Instrumente in der Hand, mit denen er seinen Arbeitsalltag gestalten kann. Ich denke, wir werden noch viel mehr Mitarbeiter sehen, die sich aktiv über diese Instrumente in die Unternehmensentwicklung einbringen. Für die Mitarbeiter ist es eine echte Chance, das Unternehmen aktiv zu gestalten, aber gleichzeitig ist auch klar, dass sich unsere Arbeitswelt verändern wird mit deutlich erweiterten und anspruchsvolleren Anforderungen an unsere Mitarbeiter.

*Die schnelle Anpassung an eine veränderte Umgebung wird zukünftig immer wichtiger werden. Gilt diese Agilität aus Ihrer Sicht auch für Banken?*

Es wird für uns immer wichtiger werden, dass wir schneller und flexibler werden. Ich bin persönlich ein Fan davon, auch Agilität als Tool zu sehen, nicht als Paradigma. Diese Unterscheidung halte ich für extrem wichtig.

Denn für unser Business brauchen wir Banken beides: agile, aber auch klassische Organisationsformen. Und wir werden eine Kombination aus klassischer Organisationsform und agiler Organisationswelt sehen. In der agilen Welt ist die Flexibilität hoch, schnelle Entscheidungen sind möglich. Das stellt ganz neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Sie müssen unternehmerisch denken, das große Ganze im Blick haben und auch flexibel zwischen Themen wechseln können. Mir ist wichtig, dass Agilität nicht als Selbstzweck verstanden wird. Sie muss gezielt dort eingesetzt werden, wo es sinnvoll ist. In der Projektwelt ist Agilität schon gut etabliert, aber auch dort sehen wir immer Kombinationen von agilen und klassischen Strukturen.

*Was sind aus Ihrer Sicht aktuell interessante Innovationen für Banken?*

Da sind auf der einen Seite die teils bereits genannten technischen Innovationen wie Robotics, Blockchain, Big Data und Künstliche Intelligenz. Ich möchte gerne zusätzlich eine andere Seite betrachten. Für mich ist die Arbeitswelt der Zukunft sehr spannend. Denn bei aller Technologisierung bin ich nach wie vor davon überzeugt, dass wir auch den Faktor menschliche Intelligenz in der Zukunft brauchen werden und in diesen dynamischen Zeiten mehr denn je die Qualität der Mitarbeiter das Differenzierungsmerkmal wird. Wir werden Menschen aber in anderer Form einbinden. Das Arbeiten wird anders aussehen mit neuen Technologien, anderen Generationen, Werten und Führungserfordernissen sowie einer arbeitsteiliger agierenden Ökonomie. Dies wird Auswirkungen auf unsere Mitarbeiter haben hinsichtlich Flexibilität, dynamischer Veränderungen, anspruchsvollerer Jobprofile, Teamwork und Kommunikation. Bei der BayernLB heißt das Projekt dazu „New Work“. Das halte ich für sehr wichtig.

*Das Interview führte Jacqueline Preußner vom F.A.Z.-Institut.*



**Oliver Scheil**  
ist Managing Director und  
Bereichsleiter Organisation  
bei der BayernLB.

NEUE TECHNOLOGIEN

# Viele neue Entwicklungen

Die digitale Transformation führt auch in der Bankenbranche zum Einsatz zahlreicher innovativer Technologien. Blockchain, Banking-Apps sowie Robo Advisory revolutionieren den Kundenzugang und ermöglichen eine ganz neue Usability. Frontend und Backend profitieren gleichermaßen von den Innovationen.

Innovationen sind ein strategischer Hebel im Banking. Im Zuge der Digitalisierung konzentrieren sich die Kreditinstitute derzeit auf zahlreiche neue Entwicklungen.

### Blockchain-Projekte sind in Planung

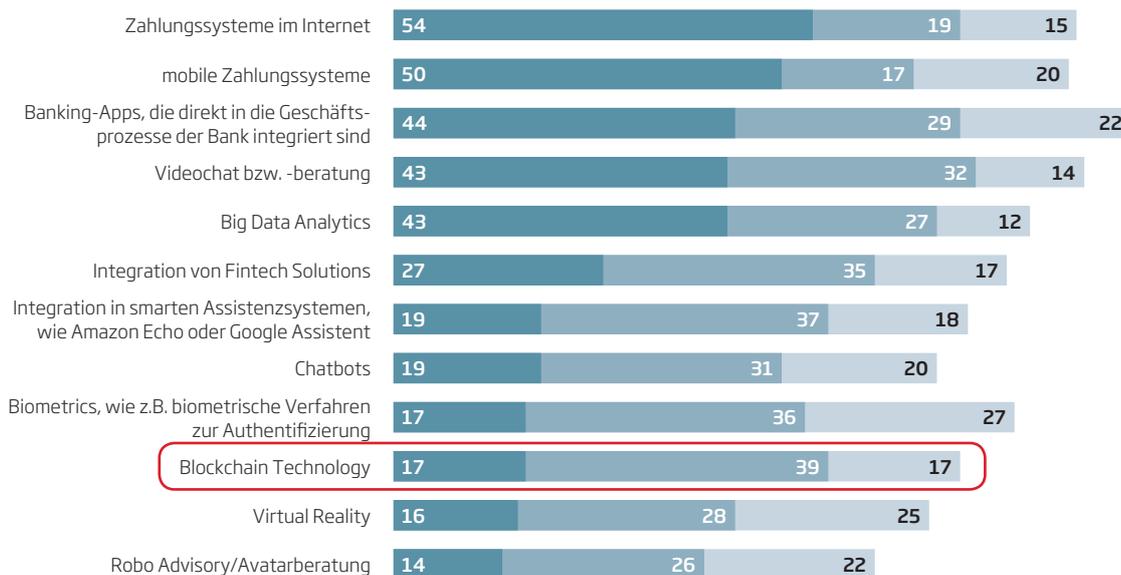
Zwar verfügen bislang nur 17 Prozent der Institute der befragten Bankentscheider über ein konkretes Blockchain-Projekt, bei 39 Prozent befinden sich entsprechende Vorhaben in der Planung. Im Vergleich dazu waren es in der Befragung zum Branchenkompass Banking 2017 noch magere 19 Prozent. Die Blockchain ist eine verteilte Datenbank, mit unverän-

derbaren Daten. Die Daten sind in sogenannten Blöcken strukturiert und miteinander verkettet. Diese Blockchain, an die immer neue Informationen angehängt werden können, wird bei allen Teilnehmern gespeichert. Dadurch ist sie vor Manipulationen geschützt. Fachmedien prognostizieren der Technologie einen großen Einfluss auf Finanzdienstleistungen. Eine mögliche Anwendung im Bereich der Blockchain-Technologie sind Smart Contracts. Neben fehlender Standardisierung ist derzeit allerdings auch die Rechtslage noch nicht zweifelsfrei geklärt.

Im Bereich der Zahlungssysteme im Internet sind die Institute der befragten Bankführungskräfte schon sehr aktiv: 54 Prozent verfügen bereits über ein

## Vier von zehn Banken planen den Einsatz von Blockchain

Angebot und Planung der eigenen Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



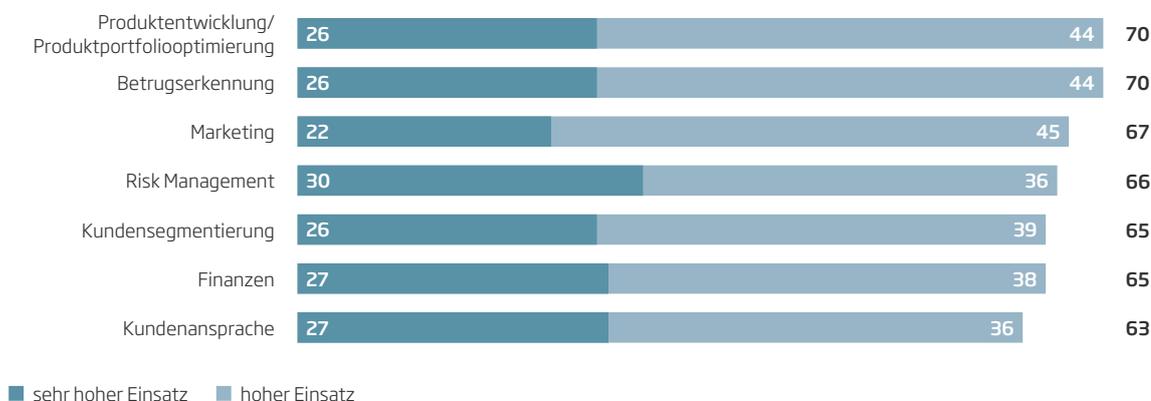
■ im Angebot ■ in Planung ■ in Diskussion

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

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

## Big Data Analytics wird an vielen Stellen eingesetzt

Einsatz von Big Data Analytics in verschiedenen Bereichen; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: geringer oder kein Einsatz, keine Angabe.

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

solches Angebot, bei weiteren 19 Prozent sind entsprechende Anwendungen geplant. Allerdings hat sich beispielsweise Paydirekt, der Bezahlservice der deutschen Sparkassen, Genossenschafts- und Privatbanken, bislang nicht am Markt durchsetzen können. Derzeit ist Paypal Marktführer. Die Banklösung kam tatsächlich zu spät – Paypal hatte sich schon zuvor bei Händlern und Kunden als sicheres und gut funktionierendes Bezahlverfahren etabliert. Deutlich schneller haben die Banken bei mobilen Zahlungssystemen reagiert, die bereits von der Hälfte der Befragten angeboten werden. Aber auch hier ist neue Konkurrenz am Start: Google Pay und Apple Pay, das noch 2018 in Deutschland starten wird. Beide benötigen derzeit noch eine Bank im Hintergrund, da keine eigene Banklizenz vorhanden ist.

Banking-Apps bieten bereits 44 Prozent der Banken: Neben grundlegenden Optionen wie der Abfrage des Kontostands, der Tätigung von Überweisungen sind auch direkte Geldüberweisung an Freunde für die Nutzer im Angebot. Ähnlich oft sind bereits Videochat oder -beratung bei den befragten Bankern realisiert (43 Prozent).

“„Videotelefonie kann in der Fläche zukünftig die Filiale ersetzen“  
Franz-Theo Brockhoff

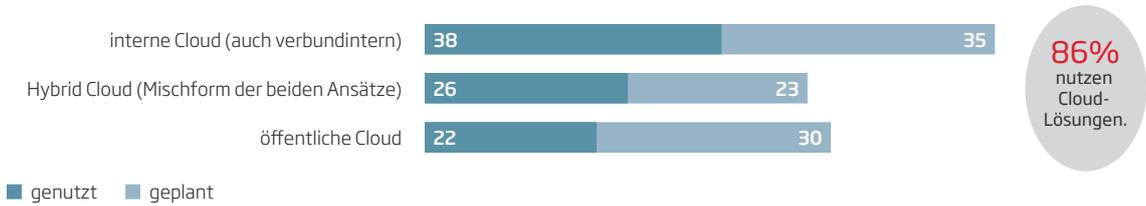
43 Prozent der Befragten erklären, dass in ihrem Kreditinstitut Big Data Analytics eingesetzt werden. Bei 27 Prozent ist der Einsatz entsprechender Tech-

nologie geplant. Die Speicherung und Auswertung dieser großen Datenmengen erfordern einen hohen technischen Aufwand, der nur sinnvoll ist, wenn eine intelligente Nutzung der gewonnenen Informationen gewährleistet ist. Aktuell setzen die Institute der befragten Entscheider Big Data in den Bereichen Produktentwicklung und Produktportfoliooptimierung sowie bei der Betrugserkennung ein (bei jeweils 70 Prozent sehr hoher oder hoher Einsatz). Mit 30 Prozent spricht fast ein Drittel der Befragten von einem sehr hohen Einsatz im Risk Management, immerhin 36 Prozent berichten hier von einem hohen Einsatz. Außerdem kommt Big Data häufig im Marketing, bei der Kundensegmentierung und der Kundenansprache zum Einsatz.

Bei der Integration von Fintech-Lösungen sind die Institute der befragten Bankentscheider noch nicht ganz so weit. 27 Prozent haben diese bereits im Angebot. Bei 35 Prozent befinden sich entsprechende Lösungen erst in der Planungsphase. Ähnlich sieht es bei der Integration von bankeigenen Features in smarten Assistenzsystemen aus. Die verbale Abfrage von aktuellen Wertpapierkursen war hier der Anfang. Aktuell ermöglicht die Comdirect schon Überweisungen per Sprachbefehl mit Google Home oder Google Assistant. Einige Sparkassenkunden können sich bereits über Googles Sprachassistenten Kontostände und Umsätze nennen lassen. Chatbots und biometrische Verfahren zur Authentifizierung verwenden aktuell weniger als 20 Prozent der Kreditinstitute der Befragten. Auch die Nutzung von Virtual Reality steckt noch in den Kinderschuhen. Robo Advisory gibt es seit 2014 in Deutschland, aber die von Algorithmen berechneten Anlagetipps haben

## Interne Clouds noch dominierend

Cloud-Varianten in der eigenen Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



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

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

nur 14 Prozent der Banken der Befragten bereits im Angebot. Bei 26 Prozent sind sie in Planung. Die computergestützte Beratung, Vermittlung und Vermögensverwaltung hat aus Kundensicht den Vorteil, dass sie rund um die Uhr und auch am Wochenende genutzt werden kann. Letztendlich entscheiden aber der wirtschaftliche Erfolg und die Usability, ob sich die Avatarberatung weiter durchsetzen wird.

### Cloud-Lösungen sind weit verbreitet

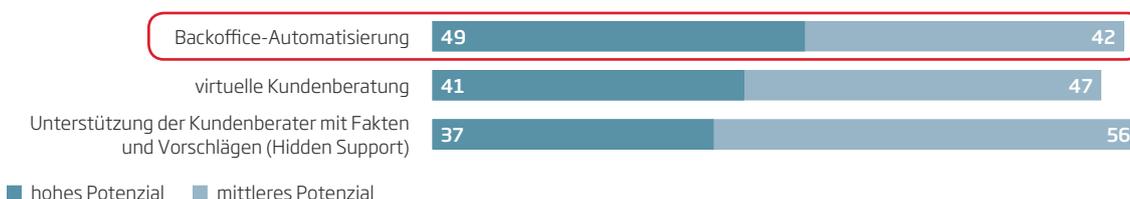
Die Verlagerung von Teilen der digitalen Infrastruktur und Prozessabläufen in eine Cloud ermöglicht Kreditinstituten ein hohes Maß an Flexibilität, Skalierbarkeit und Effizienz. Vormalig getrennt voneinander arbeitende Banking-Welten lassen sich mittels Cloud-Lösungen bequem und einfach vernetzen. Vorhandene Silostrukturen können somit aufgebrochen werden. Dabei können sowohl eine virtualisierte Infrastruktur in Form von IaaS (Infrastructure as a Service) als auch Standardsoftware in Form von SaaS (Software as a Service) bereitgestellt werden. 86 Prozent der Banken der Befragten nutzen derzeit Cloud-Lösungen. Vor allem Datenschutz und IT-Sicherheitsgedanken sind wohl die Gründe dafür, dass dabei am

häufigsten interne Cloud-Lösungen verwendet werden, die ausschließlich den eigenen Mitarbeitern zur Verfügung stehen und zumeist auch von den bank- oder verbundeigenen IT-Abteilungen betrieben werden. Mit 35 Prozent ist der Anteil derer, die die Nutzung eines solchen Services planen, ebenfalls hoch. 22 Prozent nutzen derzeit eine öffentliche Cloud. Das sind über das Internet verfügbare Angebote frei zugänglicher Provider. Die Verwendung standardisierter Angebote ist besonders kostengünstig. Solide 30 Prozent planen den Einsatz einer Public Cloud. Mischformen aus diesen beiden Ansätzen bezeichnet man als Hybrid Cloud. So können auch bei der Nutzung einer öffentlichen Cloud datenschutzkritische Anwendungen allein bankenintern betrieben werden. Aktuell gehen 26 Prozent der Institute der Befragten so vor, 23 Prozent planen dies.

KI und RPA finden nach Einschätzung der Befragten Einsatzmöglichkeiten im Front- wie im Backend. In der virtuellen Kundenberatung und im Hidden Support wird ein hohes Potenzial gesehen (41 Prozent und 37 Prozent). Aber auch jenseits der Kundenschnittstellen bieten sie Verbesserungspotenzial. Knapp die Hälfte der Befragten haben hier die Backoffice-Automatisierung im Blick.

## Besonders im Backoffice wird Potenzial für intelligente Technologie erwartet

Zukünftiges Verbesserungspotenzial für das eigene Institut durch Künstliche Intelligenz oder robotergesteuerte Prozessautomatisierung; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



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

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

## INTERVIEW

# Plattform-Business erfordert ein Umdenken in den Erlösstrukturen

Die Banken in Deutschland kämpfen weiterhin um ihre Kunden und suchen ihren zukünftigen Platz in der Wertschöpfungskette. Stefan Lamprecht, Division Director Banking bei Sopra Steria Consulting, spricht über die Bedrohung der Banken durch die GAFAs und darüber, ob und in welche Richtung sich Banken verändern sollten.

*Herr Lamprecht, wie ernst ist die Lage für die Bankenbranche und wie groß ist die Gefahr, dass einer der GAFAs-Konzerne oder andere Tech-Unternehmen bald als Geldinstitut auftreten?*

Die GAFAs bringen sich langsam in Stellung im Banking – nach Google Pay startet auch Apple Pay in Kürze in Deutschland. Die großen Plattformen sind daran interessiert, die Kunden in ihren Universen zu halten und – natürlich – zusätzliche Daten für das Kerngeschäft zu gewinnen. Die Profitabilität der Banking-Angebote steht erst einmal nicht im Vordergrund. Bedenkt man zusätzlich die guten Kundenzugänge, die technologischen Fähigkeiten der Unternehmen und die zunehmende Akzeptanz digitaler Sprachassistenten, ergibt sich durchaus ein bedrohliches Szenario. Der Bankenmarkt ist allerdings in Deutschland hochreguliert. Es bleibt deshalb abzuwarten, ob sich die GAFAs wirklich auf dieses Terrain begeben.

*Die Rede ist derzeit häufig von Plattform-ökonomie. Wie können Banken selbst zu digitalen Plattformen werden?*

Wichtig ist vor allem das richtige Mindset: Plattform-Business unterscheidet sich im Geschäftsmodell vom traditionellen Banking und erfordert ein Umdenken, auch in den Erlösstrukturen. Die eigenen Produkte stehen auf der Plattform in direkter Konkurrenz zu den Partnern. Eine Plattform lebt von den richtigen Ideen und Angeboten, die den Nutzern Mehrwerte liefern – fehlen diese, bleiben die Nutzer aus. Eine reine Finanzdienstleistungsplattform wird damit nicht ausreichen, um genügend Kunden anzuziehen. Hierfür müssen Banken Partner aus einer Vielzahl von Branchen finden und orchestrieren. Aktuell erleben wir einen Trend,

von einer Bank ausgehend digitale Ökosysteme entstehen zu lassen. Dies ist auch eine Chance für regionale Institute, an Reichweite zu gewinnen, sowie für markteintretende Institute, in Deutschland Fuß zu fassen.

*Die hohen Kosten bleiben eine zentrale Herausforderung für die Banken. Welche nicht ausgeschöpften Sparmöglichkeiten haben die Institute, beispielsweise mit Hilfe neuer Technologien wie KI?*

Die Banken leiden vor allem an ihren gewachsenen IT-Systemen und den damit hohen Personal- und Betriebskosten. Diese sogenannten Run-the-Bank-Kosten begrenzen die Investitionsfähigkeit für Innovationen und Weiterentwicklung. Maximale Standardisierung, verbunden mit Multi-Cloud-Umgebungen, wird Abhilfe schaffen. Dieser Umbau steht jetzt an und birgt enormes Potenzial.

Darüber hinaus ist der Umfang der manuellen Arbeiten in den Banken noch erstaunlich groß. Die Kombination aus Robotic Process Automation (RPA) und künstlicher Intelligenz schafft hier neue Möglichkeiten, Front- und Backoffice zu automatisieren. Über Chatbot Services für Standardfunktionen lassen sich eindrucksvolle Einsparpotenziale heben, wie sich in unseren Projekten zeigt. Ein anderes Beispiel ist die Bearbeitung von Geldwäscheverdachtsfällen mittels künstlicher Intelligenz.

*In welche Richtung entwickelt sich das Geschäft mit der Finanz- und Vermögensberatung?*

Es wird nicht einfacher, dafür sorgt die starke Regulierung des Beratungsgeschäfts, zum Beispiel durch

MiFID II. Darüber hinaus fragen sich die Kunden zunehmend – vor allem durch Direktbanken und Fintechs sensibilisiert – in welchem Preis-Leistungs-Verhältnis sie sich befinden. Der Anstieg des ETF-Volumens zeigt, wie preissensitiv die Kunden bei der Geldanlage geworden sind. Der Einsatz von Robo Advisors nimmt deshalb weiter an Fahrt auf – Filialbanken und Direktbanken haben eigene Angebote aufgebaut oder kooperieren mit Fintechs. Der Trend wird meines Erachtens anhalten, aber so lange der Performance-Beweis digitaler Lösungen in volatilen Märkten nicht erbracht ist, nur als Zusatzkanal. Im Kern gilt es auch in diesem Geschäft, den Kontakt zu den Kunden zu halten und die „Integratorfunktion“ nicht zu verlieren.

“*„Der Umfang der manuellen Arbeiten in Banken ist noch erstaunlich groß. Die Kombination aus Robotic Process Automation (RPA) und künstlicher Intelligenz schafft hier neue Möglichkeiten.“*

#### *Werden wir neue Bankprodukte und Geschäftsmodelle sehen?*

Ganz klar: ja. In der kommenden Welt des Plattform-Bankings muss jede Bank ihre eigene Position finden – nicht alle Institute können Dirigent einer Plattform sein. Mit Standardprodukten ist eine Differenzierung nur über den Preis möglich – da werden viele Banken nicht mithalten können oder wollen. Um USPs zu erreichen, braucht es neue Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen. Technologien und Daten werden die Treiber für die neuen Geschäftsmodelle sein.

#### *Die Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 bietet Fintechs die Möglichkeit, im Markt der Zahlungsdienste mitzumischen. Wie hat sich die Öffnung auf die Banken ausgewirkt, und welche Chancen ergeben sich für die etablierten Institute?*

Die PSD2 ist seit Januar in Kraft – bedeutende Veränderungen im Markt sind im ersten Halbjahr noch nicht sichtbar geworden. Die Banken haben sich vorbereitet und bieten vielfach selbst eine Aggregation von fremden Konten für ihre Kunden an. Wir beobachten derzeit eher ein Zusammenrücken und eine Zusammenarbeit von Banken und Fintechs, einheitliche Schnittstellen für die Konten-

zugriffe entstehen gerade. Aber die Weichenstellung, in welches Geschäftsmodell sich Banken begeben, rückt näher: Kundenbank, Produktbank oder Transaktionsdienstleister.

#### *Wofür brauchen Banken künftig ihre Filialen noch?*

Aufgrund sinkender Nutzungszahlen wird die Filialdichte unweigerlich weiter abnehmen, dennoch wird die Filiale als Vertriebsweg nicht aussterben. Banken brauchen sie zur Repräsentanz und als Differenzierungsmerkmal gegenüber den rein technisch ausgerichteten Wettbewerbern. Selbst viele junge Leute wünschen sich laut Umfragen bei finanziellen Entscheidungen mit weitreichenden Folgen einen persönlichen Ansprechpartner vor Ort. Allerdings sind die Erwartungen der Zielkunden an die Filiale dann auch entsprechend hoch: vernetzt, modern und mit intelligenten Angeboten.

#### *Werden sich Banken im Retailgeschäft langfristig in ein Stück Software verwandeln?*

Technologisch entwickeln wir uns tatsächlich mit großen Schritten auf ein derartiges Szenario zu. Die volle Digitalisierung von Retailstandardprodukten im Back-Office erscheint in absehbarer Zeit durchaus möglich: Konten, Transaktionen, Kredite, Anlageprodukte. Auf der Frontoffice-Seite beobachten wir eine sehr hohe Geschwindigkeit der Fortschritte im Cognitive Banking und bei Chatbots. In der Endausbaustufe könnten personalisierte Chatbots – voll skalierbar – Kunden gewinnen, betreuen und die Beziehung entwickeln. Doch die entscheidenden Fragen neben der technischen Machbarkeit werden sein: Wird die „Bank als Software“ von den Kunden nachhaltig akzeptiert, und was sagen die Aufsichtsbehörden dazu?



**Stefan Lamprecht**  
ist Division Director Banking  
bei Sopra Steria Consulting.

# Glossar

## » Agile Softwareentwicklung

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

## » Biometrics

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

## » Blockchain

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

## » Big Data

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

## » Chatbots

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

## » Cloud Computing

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

## » EU-Geldwäscherichtlinie

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

## » Fintech

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

## » GAFA

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

## » Infrastructure as a Service (IaaS)

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

## » Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Payment Services Directive 2 (PSD2)

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

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

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

## » Robo Advisory

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

## » Robotic Process Automation (RPA)

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

## » Smart Contracts

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

## » Software as a Service (SaaS)

Bereitstellung von Standardsoftware über eine private oder öffentliche Cloud.

# Aktuelle Studien



## Managementkompass flexibel wachsen

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

## Studie Datengetriebene Agilität

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



## IMPRESSUM

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

© August 2018

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

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

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

Titelfoto: © Busakorn Pongparnit/Moment/Getty Images

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

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

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

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-66-0



## ANSPRECHPARTNER

### **Sopra Steria SE**

Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 2 27 03-5219  
E-Mail: [info.de@soprasteria.com](mailto: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 91-1961  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-66-0



9 783945 999660