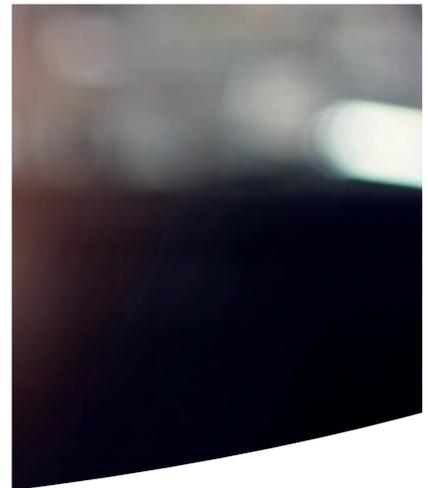


# BRANCHEN KOMPASS



**BANKING**  
2019



ENTSCHEIDERBEFRAGUNG  
EXPERTENINTERVIEWS

Digitalisierungsstrategien für  
exzellente und effiziente Services

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

**sopra  steria**  
CONSULTING

4

---

**EXECUTIVE SUMMARY**

Mit Datenservices Kunden begeistern

6

---

**METHODIK**

7

---

**HERAUSFORDERUNGEN**

Daten schützen,  
Regulierung umsetzen

21

---

**NEUE TECHNOLOGIEN**

Plattformen verändern  
Banking

26

---

**MICHAEL SPIEGEL  
IM INTERVIEW**

Ein großer Schritt  
in die digitale Welt

29

---

**KOSTENKONTROLLE**

Kosteneffizient  
durch die Cloud

## Der Branchenkompass Banking mit zusätzlicher Perspektive

Der Branchenkompass Banking 2019 basiert auf einer Online-Befragung von 101 Führungskräften aus Kreditinstituten in Deutschland. Darüber hinaus bieten vier persönliche Interviews mit Spitzenvertretern der Branche, die Sopra Steria Consulting und das F.A.Z.-Institut gemeinsam geführt haben, eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.

10

**DR. JÖRG OLIVERI DEL CASTILLO-SCHULZ  
IM INTERVIEW**

Banken hinken bei der digitalen Transformation hinterher

13

**STRATEGIEN**

Digitalisierung unterstützt Beratung

17

**ARNULF KEESE  
IM INTERVIEW**

Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen

31

**STEPHAN TILLACK  
IM INTERVIEW**

Prozessoptimierung in der Banken-IT kann Kosten senken

34

**GLOSSAR**

35

**AKTUELLE  
STUDIEN****IMPRESSUM**

## Vorwort

Ob es um Kundengewinnung, um innovative Produkt- und Serviceangebote oder um die Automatisierung und die Kosteneffizienz im Backoffice geht, fast immer kommen in den Banken digitale Werkzeuge zum Einsatz. Künstliche Intelligenz und Big Data Analytics unterstützen die Institute dabei, ihre Kunden besser zu verstehen und damit individueller und bedarfsgerechter ansprechen zu können. Robotergesteuerte Prozessautomatisierung ermöglicht es, weitere Effizienzpotenziale in Abläufen zu heben, die bislang noch persönliche Einzelentscheidungen erforderten. Je häufiger und breiter Künstliche Intelligenz und Robotik eingesetzt werden, desto wirksamer und effizienter arbeiten die Systeme.

Mit der Digitalisierung entstehen neue Herausforderungen: So sehen die meisten Bankentscheider Datensicherheit und Datenschutz als ihre derzeit größten Aufgaben an. Außerdem treffen die Banken in der digitalen Welt immer neue Wettbewerber: Ob Fintech oder Big Tech – die Kreditinstitute müssen sich zunehmend ihren Umsatz, vor allem aber den Kundenzugang mit neuen und auch branchenfremden Anbietern teilen, die die Bedürfnisse der Kunden manchmal besser verstehen. Die Regulierer unterstützen diesen Wettbewerb, indem sie Banken verpflichtet haben, die Konto-

daten ihrer Kunden über Schnittstellen externen Dienstleistern zur Verfügung zu stellen, soweit die Kunden damit einverstanden sind.

Heute sind die Banken im digitalen Wettbewerb allerdings besser aufgestellt als noch vor Jahren – dank der genannten digitalen Werkzeuge, dank Cloud Computing, aber auch dank eigener Fintechs sowie Fintech-Kooperationen. Der Trend zu digitalen Plattformen und Ökosystemen zeigt, dass es sich für Banken lohnen kann, sogar mit Wettbewerbern zu kooperieren, um ihren Kunden umfassendere Lösungen für deren Finanzfragen anzubieten. Über Services und Produkte auf eigenen oder externen Plattformen gewinnen die Banken neue Kunden und stärken ihren Vertrieb.

Es sind noch Hausaufgaben zu erledigen: Neben der Datensicherheit ist das die Modernisierung der Kernbanksysteme; auch die Beratungsqualität lässt sich optimieren, und es müssen weitere Datenexperten eingestellt werden. Darin sind sich die Banker einig.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

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

# Mit Datenservices Kunden begeistern

Um Kunden auf allen Kanälen – digital, mobil und in der Filiale – ein optimales und integriertes Serviceerlebnis zu bieten, investieren die Banken in zahlreiche Digitalprojekte. Mit Hilfe neuartiger Datentools wollen sie Kunden individueller ansprechen. Erste Projekte mit Künstlicher Intelligenz wurden gestartet. Bei der Kostenoptimierung spielt Cloud Computing eine wichtige Rolle.

## 1 » Herausforderungen für die digitale Transformation

Zu den größten Herausforderungen für Banken gehören der Datenschutz und die Datensicherheit. Trotz wachsender Cyber-Risiken wollen die Befragten aber weiter in digitale Services und Kundenkomfort investieren. Die Institute müssen außerdem noch Regulierungs- und Compliancevorgaben umsetzen, wobei nach Meinung der meisten Banker die Regulierung ihren Zenit überschritten hat.

Veraltete IT-Systeme bremsen die digitale Transformation. So gehört die IT-Modernisierung – neben der Prozessdigitalisierung – zu den weiteren Herausforderungen der Branche. Dass die Zinsen niedrig sind und hohe Kosten die Erträge belasten, bedeutet für die Banken auch weniger Spielraum für Digitalisierungsinvestitionen. Das veränderte Kundenverhalten fordert die Banken ebenso heraus wie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Dass eine Veränderung der Ertragsquellen erforderlich ist, davon sind knapp drei Viertel der befragten Banker überzeugt. Die meisten neuen Ideen weisen in Richtung Digitalangebote.

## 2 » Neue Kunden durch digitale Angebote gewinnen, Erträge steigern

Die Institute wollen durch digitale Angebote und Prozesse ihre Beratungsqualität verbessern und künftig wieder mehr Innovationen auf den Markt bringen, um neue Kunden zu gewinnen. Die Filiale wird für den Kundenkontakt auch in Zukunft wichtig bleiben, wobei die digitale Angebotsvielfalt weiter wächst. Gebührenerhöhungen, aber auch neue Geschäftsfelder sollen den Ertrag sichern.

Um die Vielzahl digitaler Projekte wirkungsvoll auf die Geschäftsziele der Banken auszurichten, halten die Entscheider es mehrheitlich für wichtig, eigens

eine Digitalstrategie zu entwickeln – nach dem Motto „digital first“. Wichtig dabei: alle Kommunikationskanäle eng miteinander zu vernetzen.

Ob für die Neukundengewinnung über digitale Kanäle oder die Kundenwertentwicklung: Datenanalysen werden wichtiger, um Interessenten passgenau anzusprechen. Doch diese Angebote sollten von hochwertiger Beratung begleitet sein. Eine Verbesserung der Beratungsqualität steht daher auf der strategischen Prioritätenliste. Individuelle Beratung ist wichtig, um Kunden zu begeistern und zu binden. Dass es auch künftig nicht ohne persönliche Beratung geht, ist eine mehrheitliche Überzeugung der Banker.

Unterdessen wenden sich die Banken von Kostenlosangeboten ab und erhöhen bestehende Gebühren, um ihre Ertragslage zu verbessern. Die Mehrheit sieht sogar das Ende des kostenlosen Girokontos nahen. Wegen der Zahlungsrichtlinie PSD2 verliert das Girokonto seine Ankerfunktion für die Kundenbeziehung und damit seinen Wert für die Bank.

## 3 » Digitale Plattformen, Multibanking und Künstliche Intelligenz im Fokus

Banken planen Investitionsprojekte für Multibanking-Apps, Videoberatungen, neue Zahlssysteme und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI). Bei der Umsetzung wollen die Entscheider auch auf Fintechs zugreifen. Mehrheitlich erkennen die Befragten einen Trend zur Plattformökonomie.

Ein gutes Drittel der Befragten offeriert seinen Kunden bereits Multibanking-Apps, die Kontodaten unterschiedlicher Banken über PSD2-Schnittstellen zu einem Gesamtkonto zusammenfügen. Der Vorteil für die App-Anbieter: Sie behalten die Kundenschnittstelle und bleiben erster Ansprechpartner des Kunden.

Zunehmend setzen Banken Datentechniken ein, um Angebote zu individualisieren. So wird Big Data Analytics verwendet, um vorherzusagen, wann ein Kunde eine Finanzdienstleistung benötigt. Auch viele KI-Projekte sind geplant. Entsprechende Anwendungen können Prozesse eigenständig und laufend optimieren. Derzeit stehen Chatbots, Predictive Analytics und Personalisierung im Fokus.

Etwa jeder vierte Entscheider hat in digitale Plattformen investiert – sei es in eigene oder in externe Angebote. Solche Ökosysteme bieten Kunden themenbezogene Services unterschiedlicher Anbieter, um ihre Bedürfnisse ganzheitlich zu erfüllen. Die Öffnung des Banking durch PSD2-Schnittstellen ermöglicht die Erweiterung datenbasierter Ökosysteme. Beispiele sind Personal Finance Manager oder lebensphasenorientierte Finanzplattformen.

Eine Voraussetzung für datenbasierte Geschäftsmodelle ist die Rekrutierung von Datenexperten. Außerdem sind Veränderungen in der Unternehmenskultur unerlässlich, wie die Befragten mehrheitlich erklären. Durch die Beteiligung an Fintechs oder mit eigenen Start-ups schlagen die Banken eine erste Brücke in die digitale Welt. Von den Fintechs erhoffen sie sich eine höhere Vertriebskraft und zusätzlich attraktive Angebote für ihre Kunden.

#### 4 » Kosteneffiziente Cloud

Fast alle Banken setzen auf Cloud Computing, um Kosten zu sparen und die Anforderungen der Digitalisierung zu erfüllen. Gleichzeitig werden immer mehr Backoffice- und Kundenprozesse digitalisiert und automatisiert.

Viele Bankentscheider planen, in die IT-gestützte Automatisierung von Geschäftsprozessen zu investieren. Dabei kommen zunehmend Lösungen für die robotergesteuerte Prozessautomatisierung zum Einsatz.

Gut die Hälfte der Banker nutzt eine interne Cloud, über ein Drittel greift auf öffentliche Clouds zu. Daneben gibt es die Mischform hybrider Clouds, die ebenfalls verbreitet ist. Die frühere Skepsis gegenüber Cloud-Lösungen scheint mittlerweile verflogen zu sein. Mehr als die Hälfte der Befragten investiert außerdem in die Modernisierung ihrer Kernbanksysteme, ein Drittel plant sogar eine Kompletterneuerung. Die Legacy-Systeme sind oft ein Hemmschuh für neue datenbasierte Angebote, die sich nur auf Umwegen integrieren lassen.

## Industrialisierung

Stefan Lamprecht, Division Director Banking bei Sopra Steria Consulting, im Interview.



Stefan Lamprecht ist Division Director Banking bei Sopra Steria Consulting.

**Herr Lamprecht, trotz immer neuer Kostensparprogramme treten die Aufwands- und Ertragsrelationen der Banken auf hohem Niveau auf der Stelle. Woran liegt das?**

Die Marktbedingungen sind aktuell extrem herausfordernd – noch mehr Regulierung, noch mehr Wettbewerb und anhaltend niedrige Zinsen. Das schlägt sich auf der Ertragsseite nieder. Zudem ist es den Banken trotz einer Sparoffensive nach der anderen meist nicht gelungen, ihre Kosten nachhaltig zu senken und den Schwund an Erträgen auszugleichen. Der Personalbestand ist aufgrund vieler manueller Tätigkeiten immer noch sehr groß. Auch erzeugen die IT-Systeme einen hohen Wartungsaufwand. Beides führt zu extrem hohen Kostenblöcken, allein schon für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs.

**Wo sehen Sie Ansätze für zusätzliche Kostensenkungen?**

Das A und O ist die entschlossene Industrialisierung von Prozessen und Systemen. Mit der Transformation der Altsysteme auf Standardsoftware in der Cloud sind erhebliche Einsparungen möglich. Ebenso mit einem gebündelten Betrieb: Industrialisierte Dienstleister können Shoring-Vorteile an ihre Kunden weitergeben. Zusätzlich profitieren Banken von der Flexibilität und Leistungsfähigkeit einer modernen Systemlandschaft: Neue digitale Angebote, die Integration von Drittanbietern und die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle wie Plattform-Banking lassen sich so realisieren.

**Und woher sollen künftig die Erträge kommen?**

Klar ist: Die „multioptionale Bank“ als Geschäftsmodell wird sich keiner mehr leisten können. Um Produktivität zu gewinnen, müssen die Institute ihre Geschäftsmodelle präzise definieren und Prozesse, Personal sowie IT konsequent danach ausrichten. Die Autobanken zeigen in der Absatzfinanzierung schon sehr gute Ergebnisse: zum einen durch Spezialisierung auf bestimmte Segmente, zum anderen durch mehr Effizienz. Sie nehmen an spezialisierten Plattformen teil und nutzen die Leistungen der Betreiber und damit die Kostenteilung für sich.

# Methodik

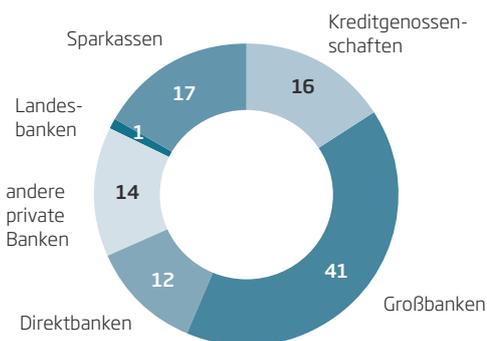
## Online-Befragung

Im Sommer 2019 führte das Marktforschungsinstitut Survey Sampling Germany im Auftrag des F.A.Z.-Instituts und von Sopra Steria Consulting eine Befragung unter 101 Führungskräften von Kreditinstituten in Deutschland durch. Angewendet wurde dabei die CAWI-Methode (Computer Assisted Web Interviewing). Unter den Befragten waren 29 Führungskräfte der obersten Managementebene (Vorstand, Geschäftsleitung), 11 Bereichs- oder Hauptabteilungsleiter, 45 Abteilungsleiter sowie vier Filialleiter. 12 Befragte stammten aus dem Senior- oder Middle-Management.

Alle befragten Entscheider stammen aus Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von über 500 Millionen Euro. 41 der befragten Bankführungskräfte sind bei Großbanken, 26 bei anderen Privatbanken beschäftigt, darunter 12 bei Direktbanken. 17 stammen aus Sparkassen, 16 aus Genossenschaftsbanken und ein Befragter kommt von einer Landesbank.

## Kategorien der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



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

Zusätzlich lassen sich die Befragten nach dem Hauptgeschäftsfeld ihrer Finanzinstitute unterteilen. 33 arbeiten bei Banken mit Schwerpunkt Firmenkundengeschäft, 24 bei Instituten mit einem Fokus auf das Retailgeschäft. 28 Befragte sind bei Private-Banking-Spezialisten, 14 bei Investmentbankingspezialisten und zwei in anderen Sparten tätig.

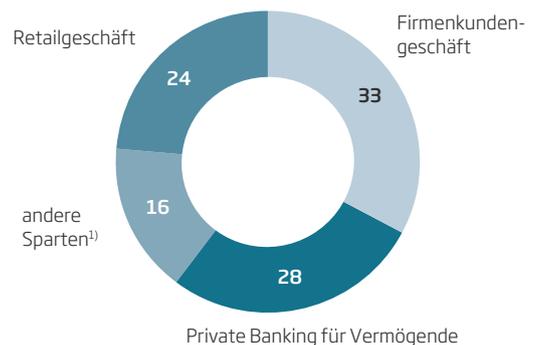
## Persönliche Interviews

In vier vertiefenden Interviews mit Entscheidern der Finanzbranche haben wir diese zu ihren Erfahrungen und Standpunkten befragt. Dabei standen die Interpretation und eine detailliertere Betrachtung der Themen aus unserer Online-Befragung im Mittelpunkt.

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

## Hauptsparten der Kreditinstitute

Zahl der befragten Führungskräfte



1) 14 Investmentbanking, 1 Immobilienfinanzierung, 1 Sonstiges.

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

## HERAUSFORDERUNGEN

# Daten schützen, Regulierung umsetzen

Die größten Herausforderungen für Banken sind derzeit Datenschutz und Datensicherheit sowie die Regulierung. Bei der Regulierung ist aber nach Mehrheitsmeinung der Zenit bereits überschritten. Auch die Modernisierung der IT, die niedrigen Zinsen und die Kosten beschäftigen die Branche. Trotz Cyber-Risiken wollen die Banker aber weiter neue digitale Angebote entwickeln.

Die kurz- bis mittelfristigen Aussichten für die Bankenbranche sind nach Einschätzung der meisten befragten Führungskräfte gut. Jeweils ein Drittel erwartet, dass sich die Kreditinstitute in Deutschland besser oder genauso entwickeln werden wie die Gesamtwirtschaft. Nur 26 Prozent erwarten eine unterdurchschnittliche Entwicklung.

## Zinsen und Kosten bleiben ein großes Thema

Als derzeit größte Herausforderungen nennen die meisten Banker Datenschutz und Datensicherheit (73 Prozent der Befragten), Regulierung und Compliance sowie die Optimierung der eigenen IT (jeweils 72 Prozent). Aber auch die weiterhin niedrigen Zinsen und die Kosten sind eine Hürde für bessere Geschäfte, wie jeweils 71 Prozent der Befragten sagen. Unter den „sehr großen Herausforderungen“ stehen Niedrig- oder Negativzinsen mit 40 Prozent, gefolgt von Kostendruck mit 32 Prozent der Befragten sogar an oberster Stelle (siehe Grafik Seite 8).

Weitere Herausforderungen werden jeweils ebenfalls sehr häufig von den teilnehmenden Führungskräften genannt, so dass die Abstände zwischen den einzelnen Problemfaktoren gering sind. Die IT spielt dabei stets eine Rolle, zum Beispiel wenn es um die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, das Risikomanagement, die Suche nach (Daten-)Fachkräften oder die zum 14. September 2019 vollumfänglich in Kraft getretene Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 geht.

Die Suche nach geeignetem Personal ist schwierig geworden, und zwar gerade bezüglich Experten mit Digital-Know-how. Da sich neben den Banken viele Branchen in der digitalen Transformation befinden und junge Start-ups ebenfalls um Mitarbeiter werben, ist der Arbeitsmarkt nahezu leergefegt.

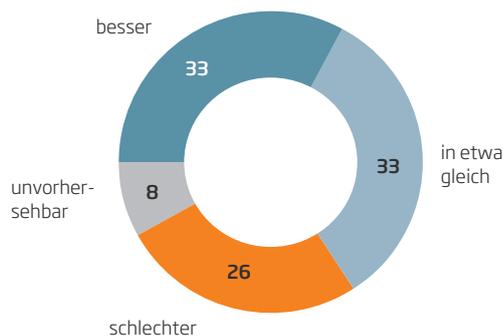
PSD2 ist ein großer Schritt in Richtung Open Banking und birgt für die Banken das Risiko, ihre Kunden-schnittstelle an Wettbewerber aus der eigenen oder aus fremden Branchen zu verlieren. So bieten Multi-banking-Apps Kunden die Möglichkeit, sämtliche ihrer Konten übersichtlich an einem Ort zu verwalten und von dort sogar Zahlungen auszulösen.

Auch die von 70 Prozent der Befragten genannte Herausforderung „(steigende) Erwartungen und (geändertes) Verhalten der Kunden“ hat mit der Digitalisierung zu tun. Denn durch einen exzellenten Service im E-Commerce und bei Plattformangeboten verwöhnt, verlangen die Kunden von ihren Banken heute mehr Flexibilität und Geschwindigkeit sowie eine bequeme Online- und Mobilerreichbarkeit.

Letztlich führt der digitale Wettbewerb – in Verbindung mit rückläufigen Zinserlösen – dazu, dass sich die Banken ernsthaft Gedanken über neue Geschäftsmodelle machen müssen. Über zwei

## Prognose leicht optimistisch

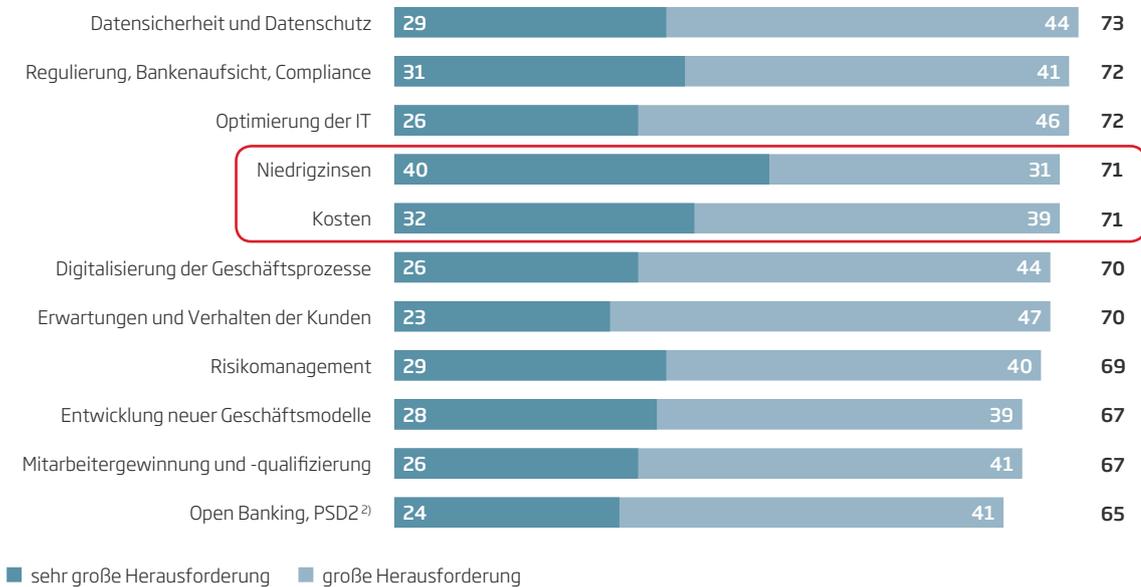
Erwartete Entwicklung der Branche im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft bis 2022; in Prozent der Befragten



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

## Datensicherheit ist die Achillesferse

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



1) Rest zu 100 Prozent: geringe oder keine Herausforderung.  
 2) EU-Zahlungsdiensterichtlinie Payment Services Directive 2, vollumfänglich gültig ab 14. September 2019. In Deutschland durch das Gesetz zur Umsetzung der Zweiten Zahlungsdiensterichtlinie (ZDUG) umgesetzt.  
 Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

Drittel der Befragten sehen hierin eine große oder sogar sehr große Herausforderung.

### Investitionen ins Risikomanagement

Durch moderne Werkzeuge des Risikomanagements wollen die Institute sowohl die eigenen operativen und die Marktrisiken besser in den Griff bekommen. Für 69 Prozent der Befragten liegt im Risikomanagement derzeit eine große Herausforderung.

Trotz wachsender Cyber-Risiken wollen und können die Banken aber auf den zusätzlichen Komfort, den sie ihren Kunden durch Mobile- und Online-Banking sowie weitere digitale Anwendungen bieten, nicht verzichten. Dies sagen immerhin zwei Drittel der Befragten. Davon stimmen 27 Prozent dieser Aussage voll und ganz und 39 Prozent eher zu.

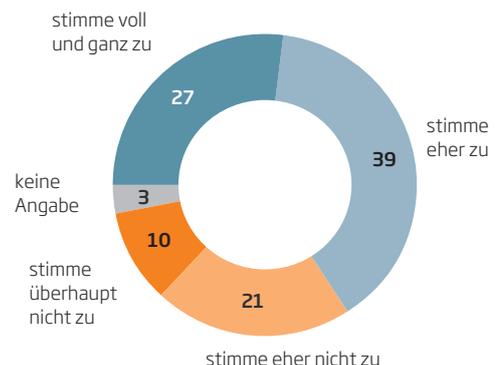
### Regulierung am Wendepunkt?

Die Regulierung sowie die Compliance mit den Vorgaben der Bankenaufsicht stehen seit der Finanzkrise in den Befragungen zum „Branchenkompass Banking“ stets auf den ersten Positionen der größ-

ten Herausforderungen. Nun wächst die Hoffnung, dass der Zenit erreicht sein könnte und möglicherweise sogar deregulierende Maßnahmen folgen werden. So gilt die dem Verbraucherschutz dienende EU-Finanzmarktrichtlinie MiFID-2 mittlerweile als

### Cyber-Gefahren: lieber ausprobieren als abschotten

Zustimmung zur Aussage „Wachsende Cyber-Risiken nehmen Banken zugunsten des Komforts für ihre Kunden in Kauf“; in Prozent der Befragten



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

„Regulierungsmonster“, das Privatkunden ein Investment in Wertpapiere wie Fonds eher verleidet als sie zu motivieren und besser aufzuklären. Solche Investments sind aber für Privathaushalte eine Grundlage für den systematischen Vermögensaufbau und die Altersvorsorge.

Allerdings werden bereits weitere Regulierungsschritte auf EU-Ebene diskutiert, die möglicherweise in absehbarer Zeit umzusetzen sind. Dazu gehören die Finalisierung von Basel III, oft auch als Basel IV bezeichnet, der fortschreitende Aufbau einer EU-Bankenunion mit einem gemeinsamen Sicherungssystem und Initiativen für ein nachhaltigeres Finanzsystem (Sustainable Finance).

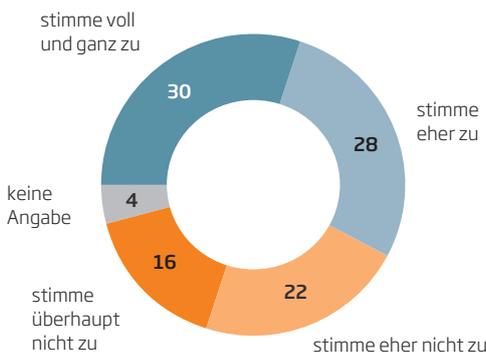
### Starker Wettbewerb aus Nachbarbranchen

Die Regulierung hat bereits hohe Anstrengungen und finanzielle Aufwendungen der Banken erforderlich gemacht und ihre Geschäftsmöglichkeiten eingeschränkt. Gleichzeitig schützt die Regulierung sie vor neuen Wettbewerbern. Wer Bankingdienstleistungen anbieten will, muss einen umfassenden Genehmigungsprozess durchlaufen. Deshalb bevorzugen Start-ups oft Kooperationen mit Banken.

Die befragten Führungskräfte nehmen ein hohes Bedrohungspotenzial durch branchenfremde Wettbewerber wahr. An erster Stelle nennen sie hierbei Zahlungsdienstleister wie Kreditkartenunternehm-

### Regulierung: Zenit scheint überschritten

Zustimmung zur Aussage „Der Zenit bei der Regulierung ist überschritten, in Zukunft sind eher deregulierende Maßnahmen zu erwarten“; in Prozent der Befragten



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

### Bezahldienste und Neobanken fordern Kreditinstitute heraus

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



- 1) Mehrfachnennungen möglich.
- 2) Zahlungs- und Kreditkartenanbieter, Internet- und Mobilfunkzahlungssysteme.
- 3) Smartphonebanken, die klassische Bankgeschäfte wie Konto, Kreditkarte oder Geldautomatenabhebung bieten, wie N26.
- 4) Wie Miles & More, Allianz.
- 5) Verwalten Konten unterschiedlicher Banken gebündelt, wie finanzblick oder outbank.
- 6) Wie Check24.
- 7) Wie Facebook, Google, Amazon, Apple.

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

men oder Internet- und Mobilfunkzahlssysteme wie PayPal (45 Prozent der Befragten). Auch reine Smartphonebanken beziehungsweise Neobanken wie N26, die seit 2016 eine Vollbanklizenz hat, werden von 43 Prozent der Befragten als starke Wettbewerber wahrgenommen. Dazu kommen Non-Bank-Plattformen wie Miles & More.

“Die neuen Payment Service Provider sind eine echte Bedrohung für die Kreditwirtschaft. Sie richten ihren Service auf mobile Endgeräte aus. Damit besetzen sie die Kundenschnittstelle.“

Dr. Jörg Oliveri del Castillo-Schulz

Vergleichsportale sind ebenso wie Multibanking-Apps am direkten Kundenzugang interessiert, um ihre eigenen Leistungen zu verkaufen oder um Kundendaten zu verwerten. Hier sieht etwa jeder dritte Banker einen starken Wettbewerb für das eigene Institut am Horizont heraufziehen. Die großen Techunternehmen Google, Amazon, Facebook, Apple (GAFA) nehmen dagegen nur 23 Prozent als bedrohliche Konkurrenz wahr. Wenn es aber um neue datenbasierte Dienste geht, die die Kunden individuell und bedarfsgerecht ansprechen, sind diese Unternehmen weltweite Vorreiter.

## INTERVIEW

# Banken hinken bei der digitalen Transformation hinterher

Zinsdruck, wachsender Wettbewerb durch Nicht-Banken – der deutsche Bankensektor steht unter Druck. Nachhaltige Effizienzsteigerungen, eine klare Geschäftsausrichtung und eine umfassende Digitalisierungsstrategie sind notwendig, um die Banken zukunftsfähig zu machen, erklärt Dr. Jörg Oliveri del Castillo-Schulz, Chief Operating Officer (COO) der IKB.

*Arbeitsplatzabbau, Bankenkonsolidierung, Filialschließungen – was ist mit der deutschen Bankenlandschaft passiert?*

Die Bankenszene befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Der Druck zur Effizienzsteigerung bleibt hoch. Wir haben am deutschen Markt zu viele Banken. Im europäischen Vergleich ist die Anzahl der Arbeitsstellen pro Kopf – egal ob Bürger oder Bankkunde – in Deutschland sehr hoch. Deshalb werden die Konsolidierungen, vielleicht mit etwas vermindertem Tempo, weitergehen. Das Engagement von Private-Equity-Fonds in der deutschen Bankenszene oder digitale Plattformen haben ebenfalls einen Einfluss darauf. Das veränderte Kundenverhalten hin zu mehr Mobile- und Online-Banking geht zu Lasten des stationären Filialvertriebs. Weitere Filialschließungen sind da eine logische Konsequenz.

*Wie werden sich aus Ihrer Sicht die Zinsen weiterentwickeln?*

Derzeit baut man in Europa auf einen schwächeren Euro, um Wachstumsimpulse zu setzen. Bei nachlassender US-Konjunktur, einem schwächeren Dollar, sowie einem nach wie vor ausgeprägten Zinsdifferenzial hat sich die europäische Geldpolitik von der amerikanischen entkoppelt. Es bleibt abzuwarten, ob und wie die bevorstehende US-Präsidentenwahl und die Fed-Politik zu einer Einengung des Zinsdifferenzials in den nächsten Monaten führen

werden. Die EZB hat momentan wenig Spielraum, da der Einfluss des Wechselkurses auf den Wachstums- und Inflationsprozess in Europa und Deutschland eine größere Bedeutung hat. Denn die Eurozone ist deutlich offener als die USA. Das führt zu einem Problem, sobald die Fed die Zinsen senkt und damit den Dollar unter Druck setzt. Die EZB ist dann gefordert, mit einer raschen Zinssenkung oder mit geldpolitischen Lockerungen zu reagieren. Dabei liegen die gesamten Laufzeitbänder – auch die langfristigen Zinsen – bereits unter der Nulllinie. Dieses Thema ist neu. Man spricht bereits von einer „Japanifikation“ der Eurozone. Das heißt, der Druck auf den Zinsüberschuss bleibt sehr hoch. Im wettbewerbsintensiven Kreditgeschäft wird der Margendruck weiterhin hoch bleiben, und damit wird auch die Ertragstangente bei den Banken unter Druck sein.

*Mit welchen Entwicklungen ist im Kredit- und Provisionsgeschäft zu rechnen?*

Die Banken müssen sich im Kreditgeschäft auf zunehmende Ausfallrisiken einstellen. Es kristallisieren sich einige Branchen heraus, die stärker unter Druck stehen, wie zum Beispiel die Automobilzulieferer, Retail und Fashion. Hier haben Insolvenzen in den letzten Monaten zugenommen. Es bleibt abzuwarten, wie sich das auf die gesamte Wertschöpfungskette der Industrie auswirkt. Das führt dazu, dass auf der Kreditseite eher mit einer Zuführung zu den Risikorückstellungen zu rechnen ist.

Die IKB Deutsche Industriebank AG mit Sitz in Düsseldorf begleitet mittelständische Unternehmen mit Krediten sowie Kapitalmarkt- und Beratungsdienstleistungen. Das Geschäftsmodell der Bank basiert auf langjährigen und stabilen Kundenbeziehungen sowie einem ausgeprägten Verständnis für Mittelstandsthemen.

Das Provisionsgeschäft bietet eine wichtige Möglichkeit, um Druck im Zinsüberschuss auszugleichen. Alle Banken versuchen Provisionseinnahmen über Beratungsmandate, durch Strukturierung oder Ähnliches zu generieren. Das ist in unserem wettbewerbsintensiven Bankenmarkt aber nicht so einfach.

### Was sind also Strategien, die Banken jetzt verfolgen sollten?

Banken müssen sich ganz klar an ihrer Unique Selling Proposition (USP) orientieren. Wofür steht eigentlich das Institut? Die IKB hat sich in diesem Sinne ganz klar als Mittelstandsfinanzierer positioniert. Unser gesamtes Geschäftsmodell, die Geschäfts- und Vertriebsstrategie sowie die Prozesse im Backoffice sind darauf ausgerichtet. Aufgrund der schwierigen Margensituation haben die Effizienzsteigerung und Kostensenkung weiterhin eine große Bedeutung im Banking. Anlässlich der Schwächezeichen in verschiedenen Branchen sollten Banken für das Risiko, das sie eingehen, einen angemessenen Preis nehmen. Die Volumenorientierung gerät dabei in den Hintergrund. Natürlich sollten auch Cross-Selling-Möglichkeiten genutzt werden. Nur dadurch können die Produktbreite erhöht und Provisionseinnahmen generiert werden. Wichtig ist aber auch der Mut, aus unrentablen Geschäftsfeldern oder Produkten wirklich auszustiegen.

### Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Chancen, die sich für Kreditinstitute aus der Digitalisierung ergeben?

Die zunehmende Automatisierung der Backoffice-Prozesse wird durch die Digitalisierung beschleunigt, denn Prozesssegmente lassen sich jetzt anders darstellen. Das gilt im Speziellen für das Post-Trade-Geschäft. Mit dem End-to-End-Ansatz können ganze Prozesse aus dem Backoffice auf den Kunden verlagert werden. Das führt letztendlich zur Effizienzsteigerung. Durch den Einsatz von KI- und Robotics-Lösungen ist es auch möglich, nicht wertschöpfende Prozesse intelligenter über Bots zu steuern. In den Finance-Abteilungen und Compliance-Bereichen der Institute gibt es eine ganze Reihe von Anwendungsfeldern, die sich dafür eignen. Daneben bieten Plattformen Chancen, neues Geschäft zu generieren. Als Anbieter auf Kreditvermittlungsportalen können Banken Provisionen erwirtschaften, ohne das Kreditrisiko in der eigenen Bilanz berücksichtigen und mit Eigenkapital hinterlegen zu müssen.

### Welche Risiken sehen Sie?

Die neuen Payment-Service-Provider sind eine echte Bedrohung für die Kreditwirtschaft. Sie bieten Lösungen für den Zahlungsverkehr auf E-Commerce-Plattformen an und richten ihren Service auf mobile



Die Digitalisierung hilft bei Effizienzsteigerung und Kostensenkung, erklärt Dr. Jörg Oliveri del Castillo-Schulz

Endgeräte aus. Damit besetzen sie die Kundenschnittstelle. Die Banken müssen deshalb mit einer innovativ gestalteten Customer Journey insbesondere die sogenannten Digital Natives für ihre Retail-Produkte – von Giro- über Tagesgeldkonten bis hin zu Ratenkrediten und Kreditkarten – begeistern, um die Kundenschnittstelle nicht zu verlieren. Hier machen Fintechs den Banken Konkurrenz, die mit Apps, Mobile-Banking oder auch als Internetbank gestartet sind. Es wird sich noch herausstellen, ob es diese Provider schaffen werden, einen Schritt weiterzugehen und Banking-as-a-Service anzubieten. Zusätzlich verschärft sich mit der Umsetzung der PSD2 der Wettbewerb, da viel mehr Marktteilnehmer auf die Konten der Bankkunden zugreifen können. Weitere Digitalisierungsrisiken ergeben sich in den Bereichen Cyber Security und Datenschutz.

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

Das grundlegende Problem sind die Legacy-Kernbankensysteme. Das sind zum Teil 20 bis 30 Jahre alte, nicht echtzeitfähige Eigenentwicklungen. Damit verknüpft sind technische Workflows, die von der jeweiligen Fachabteilung definiert und damals von der IT noch voll codiert wurden. Änderungen lassen sich da nur gemäß den Release-Zyklen, ein- bis zweimal im Jahr, umsetzen. Deshalb sind die technischen Workflows heute das Hemmnis. Bei digitalisierten End-to-End-Prozessen, die eigentlich möglichst schnell an verändertes Kundenverhalten angepasst werden müssen, äußert sich das in großen zeitlichen Verzögerungen.

Generell ist im Banking das End-to-End-Prozess-Denken kaum ausgeprägt – Silo-Strukturen dafür

umso mehr. Einzelne Prozesssegmente werden dabei entlang der Wertschöpfungskette zusammengesetzt. Das machen die neuen Player anders. Beim Digitalisieren müssen sich die Banken mit dieser Prozessarchitektur beschäftigen und diese eben auch rigoros neu definieren. Viele Banken arbeiten derzeit daran, aber auch das nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch. Außerdem existiert in der Bankbranche eine gewisse Zurückhaltung gegenüber der Cloud-Nutzung. Dadurch profitieren Banken seltener von der Skalierbarkeit, die eine Cloud-Infrastruktur bietet. In diesem Zusammenhang spielt natürlich auch der Datenschutz eine Rolle. Ein weiteres Thema sind Daten. Ein Data Warehouse hat jede Bank. Dort wurden Finanz-, Transaktions- und Kundendaten über Jahrzehnte hinweg gesammelt. Die Digitalisierung bietet zahlreiche Möglichkeiten, diese Daten voll auszunutzen. KI und das Verknüpfen mit externen Daten ermöglichen es, neue Schlussfolgerungen aus der Datenanalyse zu ziehen. Die Voraussetzung dafür sind aber performante Data Warehouses und strukturierte Datenbestände.

*Welche Maßnahmen hat die IKB bereits ergriffen, um die eigene Digitalisierung voranzutreiben?*

Es ist unglaublich wichtig, sich als Bank die eigenen Digitalisierungsziele klarzumachen. Wir haben deshalb definiert, welche Digitalisierungsaspekte, welche Art der Prozessautomatisierung inklusive Robotics und welche datenbezogenen Themen wir in welcher Reihenfolge angehen wollen. Bereits in den Jahren 2015 und 2016 senkten wir im Rahmen unseres Programms „IKB 2.0“ massiv Kosten und steigerten unsere Effizienz. 2017 startete unser „Operational-Excellence-Programm“, das die Prozesse in den Mittelpunkt stellte. Im Zuge dessen optimierten wir unsere Kernprozesse und die wesentlichen Bankprozesse – also Kredit-, Kapitalmarkt- und Steuerungsprozesse – und verknüpften das mit einer entsprechenden Digitalisierungsstrategie. Darauf folgte die Automatisierung dieser optimierten Kernprozesse. Bereits seit 2018 nutzen wir in der Marktfolge, im Compliance- und Finance-Bereich Robotics-Lösungen. Gegenwärtig vereinheitlichen wir unsere Data-Warehouse-Architektur. Mit diesem mehrjährigen Projekt wollen wir den Datenhaushalt in der Bank verbessern und optimieren. Die IKB ist eine reine Firmenkundenbank. Im Zuge von „IKB 2.0“ haben wir zusätzlich unsere Positionierung neu definiert und damit Komplexitäten reduziert. Der Fokus liegt nun auf drei Geschäftslinien: das klassische Firmenkunden-, das Fördermittel- und das Akquisitionsfinanzierungs-

geschäft. Im klassischen Coverage Banking nutzt die IKB neue Software- und KI-Tools, um das Customer Relationship Management auf die Mittelstandskunden abzustimmen. Damit generieren wir Leads und versuchen zudem, die Abschlusswahrscheinlichkeiten zu erhöhen und unsere Firmenkundebetreuer erfolgreicher zu machen. Als Ergänzung zum klassischen Firmenkundenvertrieb haben wir eine klare Partnering-Strategie für das Plattformgeschäft definiert, um auch dort wirklich zielgerichtet agieren zu können.

“Banken müssen sich ganz klar an ihrer Unique Selling Proposition (USP) orientieren.“

Bei der Digitalisierung muss auch die interne Organisation berücksichtigt werden. Wenn Prozesse end-to-end optimiert werden sollen, dann muss die Bank auch ihre Strukturen dementsprechend anpassen. Hierbei befindet sich die IKB mitten in der Umsetzung. Wir haben festgestellt, dass wir agile Entwicklungsprozesse und eine ganzheitliche Bündelung und Konsolidierung der Projekt- und Business-Analyse sowie der Change-Komponenten in den Prozessstrecken benötigen. Deshalb haben wir für den Kredit-, den Kapitalmarkt- und den Steuerungsprozess agile Cluster geschaffen, die deren Weiterentwicklung vorantreiben. Tatsächlich hat sich die IKB stringent von A bis Z einer Transformation unterzogen. Wir haben rigoros die Komplexität rausgenommen, Prozessautomatisierung und Digitalisierung betrieben und das Geschäftsmodell refokussiert. Das hat zu einem internen Personalabbau von etwa 60 Prozent und einer Gesamtkostenreduktion von knapp 40 Prozent über die letzten vier Jahre geführt, die auch teilweise durch den Verkauf von nicht strategischen Beteiligungen realisiert wurden.

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



Dr. Jörg Oliveri del Castillo-Schulz ist COO der IKB Deutsche Industriebank AG.

## WIRKSAME STRATEGIEN

# Digitalisierung unterstützt Beratung

Strategisch steht für die Banken derzeit die Digitalisierung im Fokus. Die Institute wollen ihre Beratungsqualität verbessern und mehr Innovationen auf den Markt bringen. Derweil bleibt die Filiale für den Kundenkontakt wichtig, während gleichzeitig die digitale Angebotsvielfalt wächst. Gebührenerhöhungen, aber auch neue Geschäftsfelder sollen den künftigen Ertrag sichern.

Strategische Überlegungen der Banken richten sich derzeit vor allem auf die Digitalisierung und die Gewinnung neuer Kunden. Für 88 Prozent der Befragten ist es wichtig, eine einheitliche Digitalisierungsstrategie für ihr Institut zu entwickeln und umzusetzen. Nach dem Motto „digital first“ soll damit die Vielfalt von IT- und Datenprojekten konsequenter auf die Geschäftsinteressen ausgerichtet werden. 78 Prozent der Befragten wollen technologisch sogar eine Vorreiterrolle einnehmen – und sich so auch im Wettbewerb gegenüber Fintechs stärker positionieren.

Da über Bestandskunden eine große Datenfülle vorhanden ist, haben die Banken hier die Chance, durch intelligente Analysen ihre Kunden individuell mit

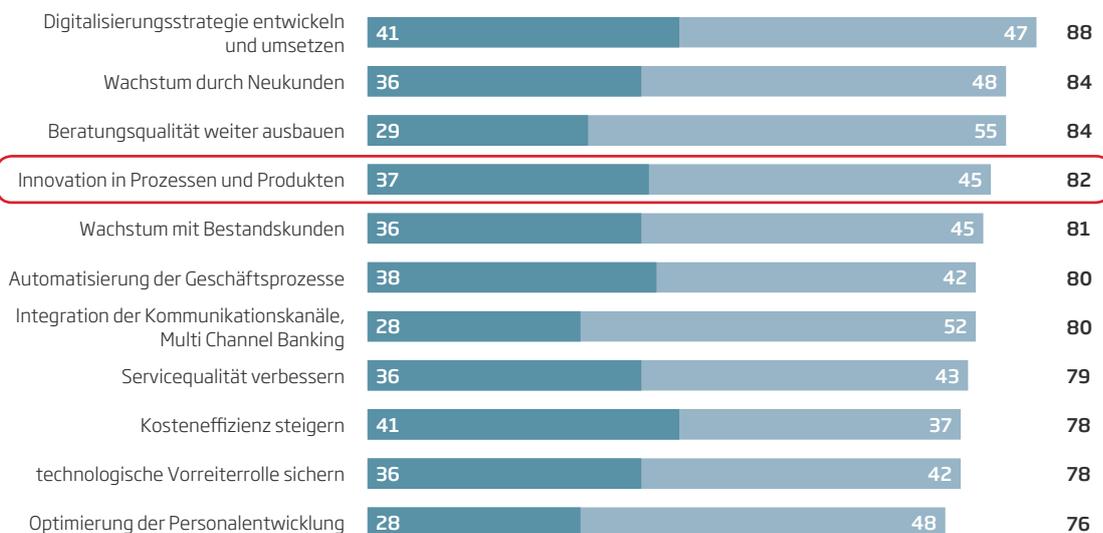
passenden Angeboten zur richtigen Zeit zu begeistern. Doch auch für die Neukundengewinnung (gerade über digitale Kanäle) werden Datenanalysen immer wichtiger, um Interessenten passgenau anzusprechen. Wachstum durch Neukunden ist für 84 Prozent der Banker eine zentrale Strategie. Für 81 Prozent ist es außerdem das Wachstum durch Bestandskunden.

## Kernkompetenz Finanzberatung

84 Prozent der Befragten halten es für strategisch wichtig, die Beratungsqualität in der Bank weiter zu verbessern. Hier sehen sie ein wichtiges Asset, um Kunden zu gewinnen und zu binden; doch gerade

## Digitalisierungsstrategie gesucht

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



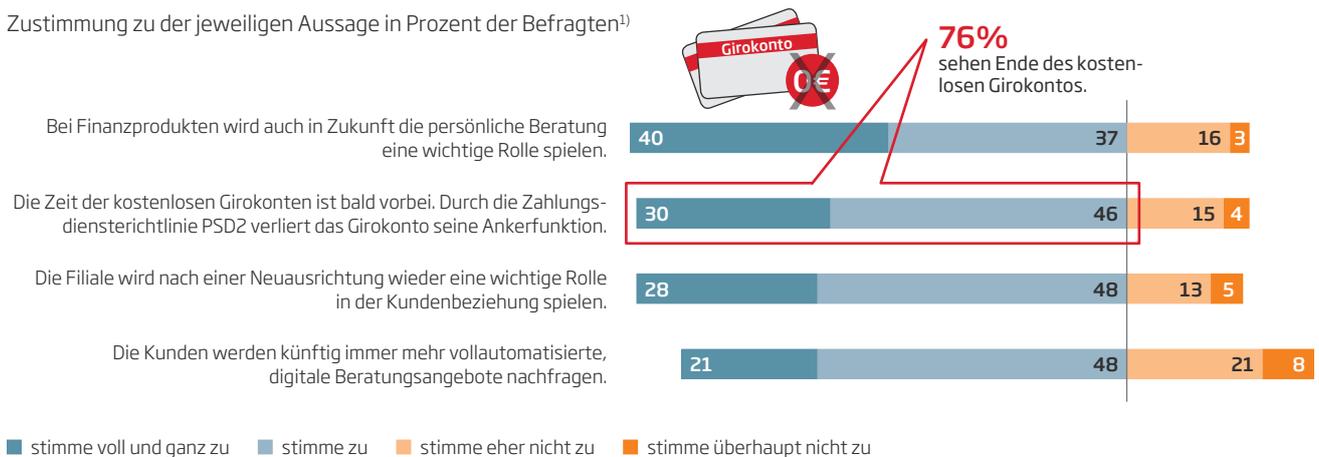
■ sehr wichtig ■ wichtig

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

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

## Beratung in der Filiale bleibt künftig wichtig

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



1) Rest zu 100 Prozent: kann ich nicht beurteilen, keine Angabe.

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

hier besteht auch starker Wettbewerb unter den Filialbanken. Gleichzeitig bemängeln Tester und Verbraucherschützer immer noch, die Beratungsqualität von Banken sei zu produkt- und vertriebsgetrieben. Dabei hat sich in den vergangenen Jahren einiges in der Branche getan: So haben manche Kreditinstitute ihre Vertriebsvergütung verändert und neue Anreize geschaffen, um gute Beratung und Kundenzufriedenheit vor den reinen Produktverkauf zu stellen.

Dass es auch in Zukunft trotz Digitalisierung nicht ohne persönliche Beratung geht, ist die Überzeugung der großen Mehrheit der Banker. Der These stimmen immerhin 77 Prozent der Befragten zu (40 Prozent sogar voll und ganz; siehe Grafik oben). Auch der Filiale trauen 76 Prozent weiter eine wichtige Rolle in den Kundenbeziehungen zu; insbesondere wenn es den Bankstellen gelingt, sich von ihrer Gestaltung her stärker an die Bedürfnisse junger Kunden anzupassen.

Gleichzeitig werden aber auch immer mehr Kunden vollautomatisierte Beratungsangebote wahrnehmen (69 Prozent Zustimmung). Filialbanken bauen deshalb ihre hybriden Angebote aus.

### Multikanalmanagement ausbauen

Um die neuen Möglichkeiten individualisierter Kundenansprache und datenbasierter Geschäftsmodelle auszuschöpfen, müssen die Banken ihre vielfältigen digitalen, mobilen und stationären Beratungs- und Vertriebskanäle enger miteinander

vernetzen. 80 Prozent der Befragten sehen hierin eine wichtige strategische Aufgabe (siehe Grafik Seite 13).

Parallel dazu investieren die Kreditinstitute weiter in die Automatisierung der Geschäftsprozesse, da den Kunden eine durchgängig zuverlässige und schnelle Bearbeitung ihrer Anliegen gewährleistet werden muss. Auch dies halten 80 Prozent für wichtig.

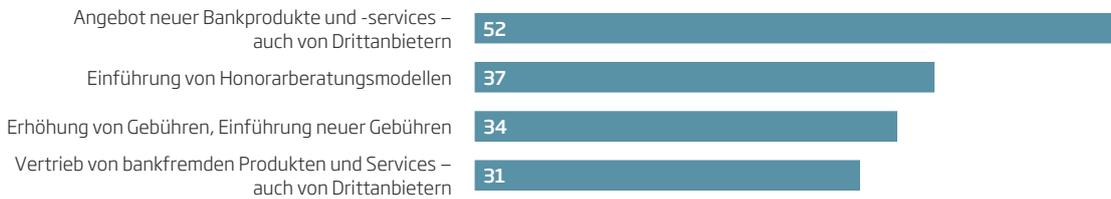
Automatisierung und datenbasierte Individualisierung tragen beide dazu bei, die Servicequalität zu erhöhen – bei gleichzeitig verbesserter Kosteneffizienz. 79 Prozent der Befragten setzen auf hochwertigen Service, 78 Prozent auf Kosteneffizienz.

“Die große Chance der Digitalisierung ist, dass wir die Interaktion zwischen Bank und Kunde neu erfinden können; das Risiko ist, dass wir sie auch tatsächlich neu erfinden müssen.“  
Arnulf Keese

76 Prozent der Banker legen auch ein strategisches Augenmerk auf die Personalentwicklung. Neben dem Fachkräftemangel spielen dabei die veränderten Anforderungen der digitalen Welt die entscheidende Rolle. Die Unternehmenskulturen wandeln sich auch in den Banken, die Anforderungen an die Führungskräfte verändern sich, und die Mitarbeiter erhalten zunehmend Verantwortung und gewinnen Freiräume – gerade bei digitalen Projekten.

## Mit Kooperationen Bankangebot ergänzen

Geplante Maßnahmen zum Ausbau der Ertragsposition; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

### Ende des kostenlosen Kontos

Die Banken wenden sich schrittweise von Kostenlosangeboten ab oder erhöhen die bestehenden Gebühren. Unter den befragten Bankern stimmen 76 Prozent der Aussage zu, dass das Girokonto seine Ankerfunktion für die Kundenbeziehung verliere und damit auch die Zeit kostenloser Girokonten in absehbarer Zeit vorbei sein werde (siehe Grafik Seite 14).

Ein wesentlicher Grund dafür ist – neben den niedrigen Zinsen – die Zahlungsdiensterichtlinie PSD2, die anderen Banken sowie Dienstleistern mit einer speziellen BaFin-Lizenz Zugang zu den Kontodaten eines Kunden gewährt, sofern dieser den Auftrag dazu erteilt.

Damit dürften in Zukunft Multibankinganwendungen ebenso an Bedeutung gewinnen wie Zahlungsdienste, die sich automatisch mit dem Girokonto des Kunden verbinden, ohne dass dieser selbst darauf zugreifen muss (siehe Grafik Seite 22). Wenn Banken die Kundenschnittstelle verlieren, ergibt es für sie wenig Sinn, Kontodienstleistungen weiterhin kostenlos anzubieten.

Gebühren beziehungsweise Gebührenerhöhungen für Bankdienstleistungen könnten auch dazu beitragen, die Ertragssituation der Kreditinstitute zu verbessern. So plant ein gutes Drittel der Befragten (34 Prozent; siehe Grafik oben), neue Gebühren einzuführen oder bestehende anzuheben.

Bezogen auf die Grundgesamtheit der Befragten planen 28 Prozent Gebühren(-erhöhungen) für Girokonten, 21 Prozent für Depots, 19 Prozent für Karten und 18 Prozent für Transaktionen. Etwa jeder zehnte Bankentscheider (11 Prozent) plant ein Entgelt für die Verwahrung von Einlagen („Negativzinsen“).

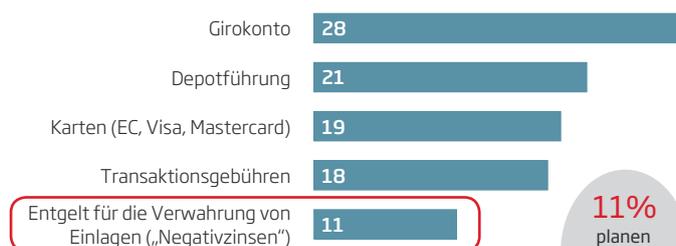
### Neue profitable Angebote

Die Banken wollen aber nicht nur an der Gebühren- oder Kostenschraube drehen, um ihre Ertragslage zu verbessern. Sie planen auch neue Angebote. So beabsichtigt die gute Hälfte der Führungskräfte (52 Prozent), den Kunden neue Bankprodukte und -services zu offerieren. Dabei setzen sie unter anderem auch auf Zulieferungen von Drittanbietern, zum Beispiel von Fintechs und anderen Dienstleistern. Knapp jeder Dritte (31 Prozent) will künftig auch bankfremde Produkte und Services in das Angebot aufnehmen, ob aus eigener oder aus fremder Produktion.

37 Prozent der Befragten beabsichtigen, die Honorarberatung als neues Geschäftsmodell einzuführen. Die Banken könnten beispielsweise in der Vermögensanlage, statt Provisionen aus Investmentfonds und anderen Finanzprodukten zu vereinnahmen, auf volumenabhängige Anlageberatungsgebühren oder Vermögensverwaltungsgebühren

### Girokonten werden teurer

Angebote der eigenen Bank, die teurer werden dürften; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



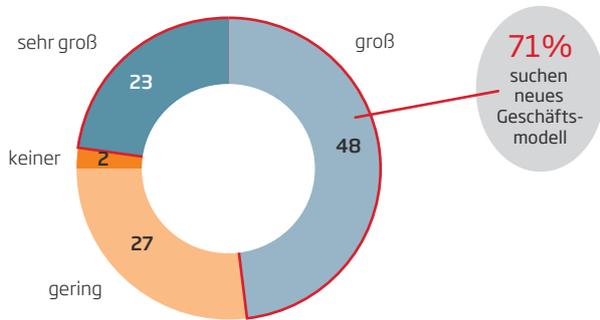
1) Mehrfachnennungen möglich.

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

**11%**  
planen  
Negativ-  
zinsen für  
Einlagen.

## Geschäftsmodell vielfach auf dem Prüfstand

Veränderungsbedarf des eigenen Geschäftsmodells bis 2022; in Prozent der Befragten



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

setzen. Die Quirin Privatbank verfolgt diese Strategie seit vielen Jahren und gilt damit inzwischen als erfolgreich. Auch andere Banken bieten in bestimmten Kundensegmenten erste Beratungsgebühmodelle an.

### Neue Geschäftsfelder gesucht

Aufgrund der anhaltend niedrigen Zinsen, des steigenden Wettbewerbs und der zunehmenden Regulierung von Bank- und Finanzdienstleistungen suchen die Bankentscheider auch nach ganz neuen Wegen, um Erträge zu erwirtschaften. 23 Prozent der Befragten sehen einen sehr großen und weitere

48 Prozent einen großen Bedarf an einer Veränderung ihres Geschäftsmodells – insgesamt also 71 Prozent der Befragten.

Doch welche neuen Geschäftsmodelle und zusätzlichen Ertragsquellen kommen in Frage? In dieser offen gestellten Frage nannten die Banker vor allem „digitale Angebote“ als Geschäftsfelderweiterung. Dabei geht es für die Institute nicht mehr nur um zusätzliche oder bessere digitale Kommunikationswege, sondern auch um datenbasierte Mehrwertdienste. So können die Banker Künstliche Intelligenz nutzen, um neue Dienste anzubieten, die den Finanzbedarf der Kunden individueller decken.

“Das Thema ‚neue Geschäftsmodelle‘ wird nicht isoliert vom Vorstand vorangetrieben, sondern auch im Rahmen eines Projekts von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe, besetzt mit Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und aus allen pbb-Lokationen.“  
Michael Spiegel

Ein weiteres Einsatzgebiet ist die Automatisierung der Beratung, die künftig intelligenter sein dürfte als die bisherigen Robo-Advice-Angebote für Investmentfonds. Die Entscheider setzen außerdem auf das Internet der Dinge, um Zahlungen in physische Wertschöpfungsketten zu integrieren und den mobilen Zahlungsverkehr zu optimieren. Einige Befragte wollen Blockchain-Produkte anbieten.

## Die meisten Banken setzen auf digitale Ideen

Neue Geschäftsfelder, in die bis 2022 investiert werden soll; offene Frage<sup>1)</sup>



Zahlreiche weitere neue Angebote werden in der Geldanlage entstehen. In Zeiten niedriger oder negativer Zinsen planen die befragten Entscheider, ihren Kunden zusätzliche Assetklassen für Investmentfonds, Immobilien und Private Equity sowie der Handel mit Devisen, Rohstoffen, Futures und Kryptowährungen.

1) Mehrfachnennungen möglich, Größe der Schrift entspricht Häufigkeit der Nennungen; weitere Nennungen in alphabetischer Folge: Ausland, Blockchain, Crowdfunding, Devisen-, Futures-Handel, Kredite, Kryptowährungen, Mobile Banking, Payment, Private Banking, Private Equity.

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

## INTERVIEW

# Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen

Banken brauchen heute mehr denn je eine technologische Sichtweise, und das auf allen Ebenen. Außerdem ist es notwendig, wesentlich schneller auf Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen zu reagieren. Ohne einen angemessenen Grad an Agilität geht das nicht, erklärt Arnulf Keese, Chief Digital Officer (CDO) der DKB.

*Herr Keese, was sind aus Ihrer Sicht die größten Chancen und Risiken, die sich für die Bankenbranche aus der Digitalisierung ergeben?*

Die große Chance ist, dass wir die Interaktion zwischen Bank und Kunde neu erfinden können. Das Risiko sehe ich darin, dass wir diese tatsächlich auch neu erfinden müssen. Was heißt das? Früher war die Bank der Ort, an den man sein Geld brachte, damit es – quasi hinter einer dicken Tür – sicherer aufbewahrt wurde als zu Hause.

Von diesem Denken sind wir schon lange weg. Heute ist alles komplett virtualisiert. Teilweise merkt man im Umgang der Banken mit ihren Kunden, dass dieses alte Muster noch in vielen Köpfen fortlebt. Als Direktbank ohne Filialen betrifft uns das natürlich weniger. Trotzdem müssen auch wir uns jeden Tag aufs Neue fragen, ob wir durch eine gute User-Experience, indem wir die wirklichen Probleme des Nutzers lösen, die Gunst des Kunden verdient haben.

*Wie gewinnt die DKB die zur Umsetzung der Digitalisierung notwendigen Köpfe? Ist der Standort Berlin ein Vorteil?*

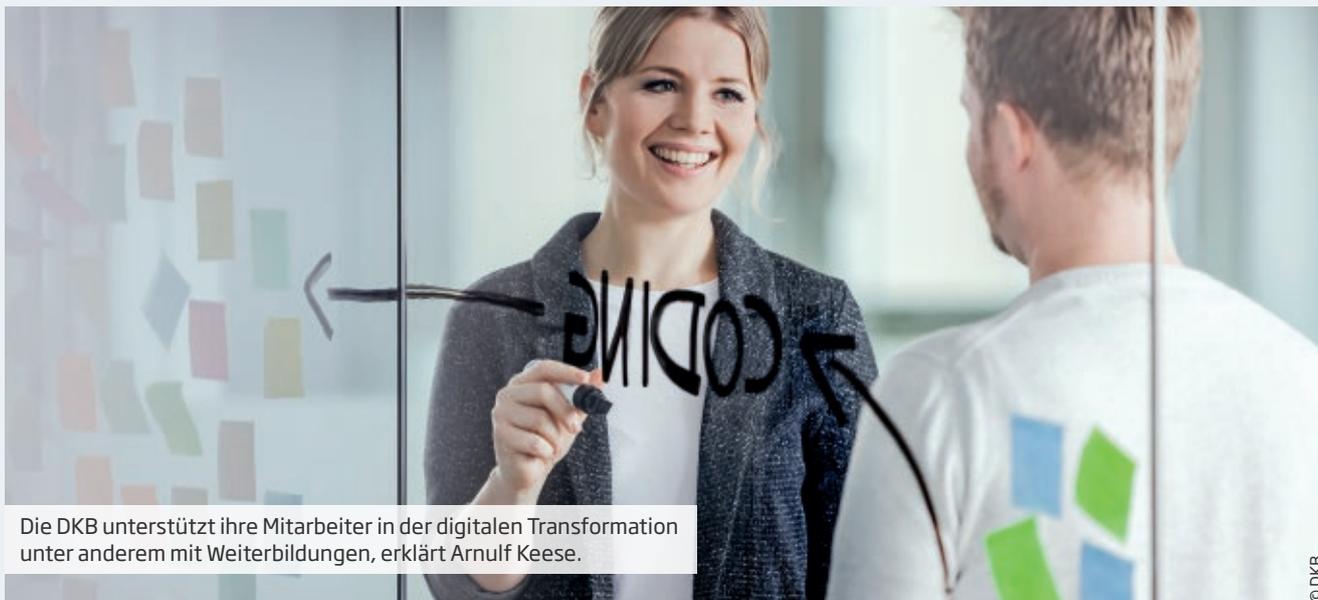
Berlins großer Vorteil ist seine sehr ausgeprägte Start-up-Szene. Zum einen lockt Berlin junge Talente aus der ganzen Welt an. Zum anderen bildet sich so eine kritische Masse, die den informellen Austausch in der Freizeit ermöglicht. Dadurch wird Digitalisierung zu einem Thema, über das viele Menschen reden können. Wir haben vor einem Jahr unsere DKB Code Factory als IT-Start-up der DKB gegründet, die ausschließlich für uns an Softwareprojekten arbeitet. Wie erhofft, finden wir für dieses Start-up gute Talente. Im Vergleich zu eigenständigen Start-ups können wir den Mitarbeitern die Vorteile einer etablierten Bank bieten – auch wenn wir noch recht jung sind.

Mittlerweile arbeiten dort 50 Mitarbeiter aus 18 Nationen. Die DKB Code Factory ist für die DKB ein Innovationstreiber in der Produktentwicklung. Ihre Mitarbeiter bringen vor allem neue Methoden und Denkweisen ins Unternehmen und haben von der ersten Stunde an ausschließlich agil gearbeitet.

*Können alle Mitarbeiter bei der digitalen Transformation mitgenommen werden?*

Sicherlich könnte man sagen: Ab morgen seid ihr alle digital und agil. Vergesst, dass ihr in den vergangenen Jahren anders gearbeitet habt. Zielführend ist das sicher nicht. Wir haben kommuniziert, dass sich alles oder zumindest vieles in den einzelnen Jobs ändern wird, wir aber jedem die Gelegenheit bieten, mitzumachen und die Veränderung zu gestalten. In den konkreten Projekten arbeiten wir jetzt agil in Teams, die sich aus Mitarbeitern aus der DKB Code Factory und der Bank zusammensetzen. Viele arbeiten schon sehr begeistert in diesem neuen Setting. Das sind unsere Vorreiter. Sie nehmen letztendlich mit dieser Erfahrung auch andere Kolleginnen und Kollegen mit. Aber das geht nicht von heute auf morgen. Natürlich unterstützen wir diesen Prozess auch mit einem Weiterbildungsangebot. Nicht jeder Banker muss morgen ein Java-Entwickler sein. Aber für mich gilt: Wir aus der technischen Richtung müssen alle so viel Banker werden, wie Banker Techniker werden müssen. Einfach damit wir auf Augenhöhe über die Anforderungen

Die **Deutsche Kreditbank AG (DKB)** mit Sitz in Berlin ist ein Kreditinstitut und hundertprozentige Tochtergesellschaft der Bayerischen Landesbank. Das Geschäft der DKB beruht auf zwei Säulen: dem als Direktbank betriebenen Privatkundengeschäft sowie der Tätigkeit als Geschäftsbank mit Finanzierungs- und Anlagelösungen für Kommunen und Unternehmen ausgewählter Branchen. Im Jahr 2019 stand nach Kundenzahlen die Bank auf dem zweiten Platz der größten Direktbanken in Deutschland.



Die DKB unterstützt ihre Mitarbeiter in der digitalen Transformation unter anderem mit Weiterbildungen, erklärt Arnulf Keese.

© DKB

des Marktes reden können. Um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und optimale Ergebnisse für den Kunden zu erzielen, müssen Banker und Techniker eine gemeinsame Sprache sprechen.

*Wie lassen sich in einer klassischen Bank flexible, agile Managementmethoden umsetzen? Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht?*

Die Vorteile von Agilität müssen immer wieder kommuniziert werden. Gleichzeitig muss man auch sagen, dass es nicht den einen perfekten agilen Ansatz gibt, der immer und überall passt. Die agile Umsetzung ist immer vom Produkt und den Leuten abhängig, die daran arbeiten. Das wesentliche Paradigma ist, dass man sich davon verabschiedet zu fragen, bis wann könnten wir alles fertig haben, um dann irgendwann nach Monaten, Quartalen, Jahren, etwas live zu bringen. Wozu der Kunde vielleicht sagt, ist nett, aber passt nicht richtig. Sondern die Ziele unterliegen jetzt dem Rhythmus, den die Agilität sehr stark lebt. Die Frage ist also, wie weit kommen wir bis nächsten Freitag. Das schauen wir uns dann an, fragen vielleicht Kunden, fragen Kollegen, fragen Stakeholder, was sie davon halten. Das ist es, was wir in der DKB Code Factory leben. Aber wir sehen dort auch, dass wir je nach Bedürfnis in leichten Nuancen unterschiedlich arbeiten. Ein klassisches Beispiel ist, dass voll eingeschwungene agile Teams weniger Bedarf an Agile Coaches und Scrum Mastern haben als neue Teams, die gerade erstmals zusammenkommen. In der reinen Theorie würde man sagen, dass es unbedingt überall die gleichen Strukturen geben muss. Aber die Teams werden

selbständiger aufgrund der Autonomie, die man ihnen verleiht. Diese Autonomie ist für agil-erfahrene Leute, die von außen reinkommen, das Normalste der Welt. Für Leute aus der Bank ist es eine neue Erfahrung, denn mit der Autonomie geht eine andere Verantwortung einher, als man es in einer klassischen Linienfunktion gewohnt ist.

*Welche Veränderungen in der Unternehmenskultur sind dafür erforderlich?*

Agile Teams arbeiten autonom. Und das geht nur ohne Hierarchie. Die Leute müssen gemeinschaftlich Verantwortung übernehmen. Das erfordert eine offene Unternehmenskultur. Die DKB hat vor einem Jahr im ersten Schritt das allgemeine Du eingeführt. Aber niemand wird dazu gezwungen. Zusätzlich gilt das Motto: „Kleider machen keine Leute“. Jeder darf das tragen, was er will. Denn hierarchische Insignien wie Kleidung, geschlossene Büros und Kontakt nur über Sekretariate sorgen dafür, dass der Idee weniger Bedeutung zugesprochen wird als den Formalismen.

*Wie stellt sich aus Ihrer Sicht heute das Verhältnis zwischen Banken und Fintechs dar? Wie sehen Sie das speziell für Direktbanken wie die DKB?*

Wir sehen Fintechs schon immer als Kooperationspartner. Sie machen mehr als die Hälfte unseres Kooperationsnetzwerks aus. Die meisten Fintechs starten in der Regel sehr schlank mit einem speziellen Use Case. Wir als Bank mit einem kompletten

Bankportfolio bekommen dadurch tolle Features für unsere Kunden. Einen Umzugsservice für das Konto würde eine Komplettbank beispielsweise niemals in dem heutigen Set-up abbilden können. Auch wir würden das nicht schnell lösen können. Die Stärke der Fintechs, sich auf einen Use Case zu fokussieren und diesen perfekt zu lösen, ist eine wertvolle Ergänzung für uns.

*In der Öffentlichkeit werden vor allem Fintechs diskutiert, die das Leben der Privatanleger und Sparer verändern. Der wahre Wandel wird aber vor allem im B2B-Geschäft durch Fintechs erwartet. Ist das aus Ihrer Sicht eine richtige These?*

Der Fokus der meisten Finanz-Start-ups liegt auf B2C, weil sie dort einfach schneller die Skalierung erreichen können, die sie zur Profitabilität brauchen. Es gibt auch erfolgreiche Fintechs im B2B, die sind nur meist nicht so bekannt. Innovationen für das B2C-Geschäft sind meistens früher im Markt und definieren sehr häufig die Erwartung der Kunden. Während meiner Zeit im Venture-Capital-Markt habe ich gesehen, dass B2B Use Cases auf B2C-Entwicklungen in der Regel mit einem gewissen zeitlichen Verzug folgen. Im Bereich Human Resources ist relativ viel los, ebenso passiert im Buchhaltungsbereich und für kleine Unternehmen einiges. Hier sehen wir auch durchaus Chancen für uns. Wir beobachten sehr genau, was sich da entwickelt, und suchen letztendlich nach sinnvollen Möglichkeiten, zu kooperieren und etwas zu lernen.

*Welche Rolle spielen Innovationen für die Zukunftsfähigkeit der DKB?*

Natürlich eine große. Ich glaube, dass wirklich wertvolle Innovationen aus einem offenen Dialog mit den eigenen Kunden entstehen. Neue Entwicklungen im Markt muss man natürlich beobachten. Es könnte ja einen Hype Cycle geben, den man nicht verpassen sollte. Aber es ist eben, wie der Name schon sagt, ein Hype Cycle: Das bedeutet, man ist ganz vorne zu früh, zwischendurch wird überinvestiert, weil man glaubt, es ist der Weisheit letzter Schluss, und dann kommt die große Ernüchterung. Die Frage ist immer: Wann ist der richtige Moment, um einzusteigen? Wir fühlen uns sehr verpflichtet, zu schauen, was vorne passiert. Aber wir sind auch erwachsen genug, nicht jeden Hype mitmachen zu müssen. Wir definieren uns darüber, dass wir die Entwicklungen, die für den Kunden wichtig sind – zum Beispiel Sicherheitsmaßnahmen oder Apple

Pay – berücksichtigen und umsetzen. Insofern ist unser Auftrag, weniger der erste Vorreiter zu sein, sondern eher dafür zu sorgen, dass unsere Kunden unter den Ersten sind, die das bekommen, was wirklich relevant ist.

*Wie gelingt es einer traditionellen Bank, ihre Innovationsfähigkeit zu steigern?*

Es ist wichtig, die Steigerung der Innovationsfähigkeit wirklich als Aufgabe zu verstehen und sich dann als Unternehmen selbst zu hinterfragen. Ich glaube, ein großes Hindernis für innovatives Handeln ist das Beharren auf Wasserfall-Methoden. Wir sehen ganz klar, dass Unternehmen, die bereits agil arbeiten – wie wir es in der DKB Code Factory und auch zunehmend in der Bank tun – einfach schneller sind.

Dafür muss man die unternehmensinternen Prozesse in Frage stellen. Damit gibt man die vermeintliche Sicherheit einer Wasserfall-Planung auf, in der festgelegt wird, dass ein bestimmtes Feature beispielsweise in genau 14 Quartalen live geht. Allerdings sagt jeder, der sich in dieser Welt auskennt, dass das noch nie funktioniert hat. Es sieht nur auf dem Papier gut aus, da man es einfach in der Planung berücksichtigen kann.

“*„Wirklich wertvolle Innovationen entstehen aus einem offenen Dialog mit den Kunden.“*

In der agilen Welt konzentriere ich mich zu 100 Prozent auf das, was ich jetzt tue. Ich messe mich an dem, was ich innerhalb weniger Wochen liefern kann – für die internen Stakeholder und die Kunden. Und dann iteriere ich unendlich oft in diesem festgelegten Wochen-Rhythmus. Dadurch ist garantiert, dass ich am Ende ein passendes Produkt für die Kunden erhalte. Umgekehrt bedeutet dies, dass ich zu allem, was sich im Backlog befindet, keine genaue Aussage machen kann. Sobald wir ein neues Team aufgebaut haben, ein Projekt beendet ist oder ein bisschen runtergefahren werden kann, schauen wir gemeinsam in den Backlog und entscheiden, was als nächstes drankommt. Erst im Anschluss verpflichte ich mich dafür auf der Zeitachse. Das muss man aushalten können. Ich kann mich nicht darauf festlegen, dass ein Feature in drei Jahren kommt. Das ist für die Finanzplanung ein Problem. Aber darauf lassen wir uns ein, weil wir

wissen, die Zahlen aus der Wasserfall-Welt haben uns auch nicht geholfen.

*Welche relevanten Plattformmodelle sind im Banking in den vergangenen Jahren entstanden?*

Die Plattformökonomie lebt von der Bündelung der Kundennachfrage. Wir sehen das im E-Commerce und auch in Banking-nahen Bereichen. Wenn man in diesem Geschäft mitspielen will, muss man auf der entsprechenden Plattform aktiv sein. Aber es ist auch wichtig, nicht alles nur mitzumachen, sondern auch etwas selbst zu gestalten. Ich denke, die DKB ist auf den relevanten Plattformen im Banking, wie beispielsweise bei der Kreditvermittlung, gut vertreten. Trotzdem haben wir einen guten Gesamtmix in der Kundenakquise im Auge und sind als Direktbank eben auch für Kunden unmittelbar zugänglich.

“*„Ein Hindernis für innovatives Handeln ist das Beharren auf Wasserfall-Methoden.“*

Außerdem sind wir bei Loanbox eingestiegen, einer digitalen Finanzierungsplattform für kommunale Kredite. Trotzdem schließen wir nach wie vor auch direkt kommunale Kredite ab. Wir probieren beides und lernen daraus. Ich glaube, es wird zukünftig in allen erdenklichen Bereichen Plattformen und Ökosysteme geben. Die Frage ist, wie man dort als Unternehmen mitspielen kann.

Man muss zwischen Plattformen und Ökosystemen unterscheiden. Vermittler sind ein Beispiel für Plattformen, auf denen sich Angebot und Nachfrage treffen. Smartphone-Hersteller und deren Betriebssysteme sind Ökosysteme, die sowohl Angebot und Nachfrage zusammenbringen, aber auch umfassend Spielregeln und Ökonomie diktieren. Die Smartphone-Hersteller haben den Riesenvorteil, dass sie ihren Kunden eine Usability in Verbindung mit einer Sicherheit anbieten können, die sonst niemand ermöglichen kann. Das nutzt die DKB, denn als Bank können wir diese Usability nicht bieten. Uns gehört nun einmal keine Smartphone-Plattform. Aber die entsprechenden Features sind eine Bereicherung für unsere Kunden, die wir ihnen bieten wollen. Zu Gunsten der Kunden erweitern wir unsere technologischen Möglichkeiten. Wir sind eine kundenfreundliche Bank, zu der die Kunden kommen und bei der sie bleiben sollen.

*Welche Rolle werden die großen Tech-Unternehmen (GAFA) im Banking spielen?*

Die meisten Aktivitäten der GAFA fokussieren sich auf Zahlungsmöglichkeiten für Endkonsumenten, um ihnen diesen Prozess zu erleichtern und damit für sie besonders attraktiv zu sein. Im Bereich der Kreditvergabe sind die GAFA weniger vertreten. Einige haben angefangen, Kleinstkredite für Transaktionen des Konsumenten oder auch für Händler zu vergeben. Das sind sicherlich erst die Anfänge. Auf absehbare Zeit sehe ich nicht, dass die GAFA sich in den vollen regulatorischen Strudel begeben wollen, um beispielsweise Objektfinanzierungen über 100 Millionen Euro durchzuführen. Ich glaube, die GAFA werden immer stark aus dem Massengeschäft kommen. Das ist sicherlich eine spürbare Konkurrenz für Banken. Ich erwarte aber nicht, dass sie den kompletten Bankenmarkt abdecken werden.

Spannend ist die Frage für uns als Wirtschaft und als Gesellschaft, ob wir es zulassen, dass nur noch die Rosinen aus der Torte gepickt werden. Im Zweifelsfall erhält der Mittelständler hierzulande keine Finanzierung mehr für seine neue Fabrik. Dann hat der Standort Deutschland ein Problem. Das ist einer der Gründe, warum ich zur DKB gekommen bin. Ich glaube, dass wir unseren Standort stärken müssen, um Banking in all seinen Schattierungen und Dimensionen abbilden zu können. Ich glaube, es ist nicht gut für uns, wenn Entscheidungen über einen mittelständischen Fabrikstandort 5.000 Kilometer davon entfernt getroffen werden. Unser Bankensystem passt zu unserem Mittelstand. Aus meiner Sicht ist es deshalb auch gut, dass wir ein dezentraleres Bankensystem haben als andere Länder. Das hat sich aus unserer Mitte entwickelt. Und das halte ich für sehr schützenswert und sehr wichtig für den Standort Deutschland.

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



**Arnulf Keese**  
ist Chief Digital Officer der DKB  
– Deutsche Kreditbank AG.

## NEUE TECHNOLOGIEN

# Plattformen verändern Banking

Banken planen zahlreiche Investitionsprojekte für Multibanking-Apps, Videoberatungen und den Einsatz Künstlicher Intelligenz. Bei der Umsetzung sollen unter anderem auch Fintechs – eigene und Partner – zum Zug kommen. Mehrheitlich erkennen die Befragten einen Trend in Richtung Plattformökonomie, die den Kunden umfassende Lösungen für ihre Bedürfnisse bietet.

Unter den aktuell neu eingeführten oder geplanten Angeboten von Banken stehen Kundenservices wie Multibanking-Apps, Videochats und Videoberatung sowie digitale Zahlssysteme derzeit an erster Stelle. Bereits 43 Prozent der Befragten stellen den Kunden eine Form von Videokommunikation zur Verfügung, weitere 25 Prozent planen dies, und 17 Prozent sind derzeit im Diskussions- und Entscheidungsprozess (siehe Grafik Seite 22).

Weitere 38 Prozent der Banken offerieren ihren Kunden bereits Multibanking-Apps, die mit Zustimmung des Kunden dessen Kontodaten bei unterschiedlichen Banken über PSD2-konforme Schnittstellen zusammentragen und übersichtlich in einem virtuellen Gesamtkonto zusammenfügen. So erhält der Kunde einen Überblick über seine aktuelle finanzielle Situation, ohne sich bei den einzelnen Banken einloggen zu müssen. Der Vorteil für die App-Anbieter: Sie behalten die Kundenschnittstelle und bleiben damit erster Ansprechpartner des Kunden. 36 Prozent der befragten Banker planen solche Angebote, und 16 Prozent befinden sich noch im Entscheidungsprozess.

Internet- und Mobilfunkzahlssysteme bieten derzeit 39 Prozent der Befragten an, 32 Prozent planen und 12 Prozent diskutieren dies. Seit dem Deutschland-Start 2018 hat eine Reihe von Banken Apple Pay oder Google Pay ins Angebot aufgenommen, um von Apples und Googles digitalen Ökosystemen und der Beliebtheit dieser Marken zu profitieren. Ähnlich wie PayPal oder die deutschen Angebote paydirekt und giropay bieten die Zahlverfahren vor allem ein bequemes Frontend für die Kunden. Die Zahlungsabwicklung im Backend führen Kreditkartenunternehmen oder Banken durch, wobei deren Margen gering sind. Abzuwarten bleibt, ob die geplante Bündelung von Girocard, paydirekt, giropay und kwitt in Deutschland gelingen wird, um die Wettbewerbsposition gegen die US-Anbieter zu stärken.

## Datenbasierte Dienstleistungen

Zunehmend setzen Banken Datentechniken ein, um ihre Angebote zu optimieren und auf den individuellen Kundenbedarf zuzuschneiden. 38 Prozent der Befragten verwenden in ihren Instituten bereits Big Data Analytics, um beispielsweise vorherzusagen, wann ein bestimmter Kunde eine bestimmte Finanzdienstleistung benötigt. Dadurch verbessern die Banken ihr Kampagnen- und Leadmanagement. Weitere 28 Prozent planen den Einsatz von Big Data, und 17 Prozent diskutieren dies in ihren Banken (siehe Grafik Seite 22).

Künstliche Intelligenz kommt bei 26 Prozent der Befragten in ersten Projekten zum Einsatz, immerhin weitere 35 Prozent planen dies, und 22 Prozent denken darüber nach. Während Unternehmen mit Big Data Analytics vor allem große, heterogene Datenmengen analysieren können, um Muster zu finden, ahmt Künstliche Intelligenz menschliches Lernen nach und kann eigenständig immer genauere Vorhersagen treffen oder Prozesse verbessern. Beides lässt sich gut miteinander kombinieren.

Auf robotergesteuerte Prozessautomatisierung setzen bisher 22 Prozent der Banken, 37 Prozent planen und weitere 15 Prozent erwägen es für die Zukunft. Insbesondere Abläufe im Backoffice, wie die Extraktion und Verarbeitung von Daten aus Dokumenten, eignen sich dafür, Effizienzreserven zu heben.

“Wenn Softwarelösungen automatisch Daten intelligent aus Dokumenten extrahieren, diese verarbeiten und direkt in weiterverarbeitende Applikationen einspeisen, birgt dies wesentliche Effizienzgewinne.“  
Michael Spiegel

## Multibanking-Apps sollen Kunden binden

Aktuelle Angebote und Planungen der eigenen Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



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

2) Zum Beispiel Themenangebote, Marktplätze, Open-Banking-Plattformen.

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

### Blockchain hat Potenzial noch nicht entfaltet

Das Potenzial von Distributed-Ledger-Technologie wie Blockchain wird von den Banken in ersten Projekten genutzt. Bei 22 Prozent der Befragten findet sie bereits Verwendung, weitere 37 Prozent planen dies. Künftig könnte diese Technologie die Bankenbranche tiefgreifend umformen. Davon ist die Mehrheit der Banker überzeugt. 68 Prozent stimmen der Aussage zu, die Blockchain werde die Bankenbranche fundamental verändern. 22 Prozent sind sogar „voll und ganz“ dieser Auffassung. Die Technologie lässt sich zum Beispiel dazu nutzen, im digitalen Zahlungs- und Geschäftsverkehr Transaktionen von Nutzer zu Nutzer aufzuzeichnen, ohne dass es einer zentralen Stelle bedarf, die jede Transaktion legitimiert. Auf digitalen Plattformen ermöglicht die dezentrale Datenhaltung effizientere Prozesse, ein verbessertes Reporting und Datenmanagement sowie eine Kostenreduzierung – bei einem hohen Sicherheits- und damit Vertrauensniveau.

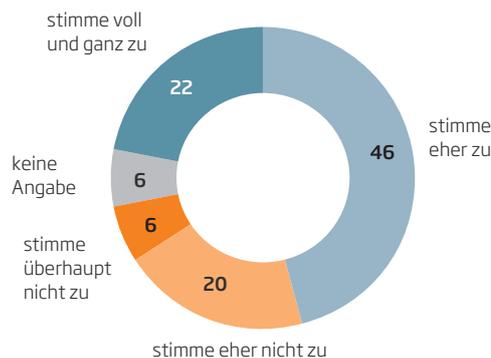
### Plattformen im Wettbewerb

Rund ein Viertel der befragten Banker (24 Prozent) hat mit seinem Institut in digitale Plattformen und Ökosysteme investiert – sei es in eigene Plattfor-

men oder in eine Kooperation mit externen Anbietern. Digitale Ökosysteme bieten Nutzern themenbezogene oder branchenspezifische Applikationen und Services unterschiedlicher Anbieter, darunter in der Regel auch Wettbewerber. Für bedarfsgerechte Angebote werten die Plattformbetreiber Nutzer-

### Großes Disruptionspotenzial durch die Blockchain

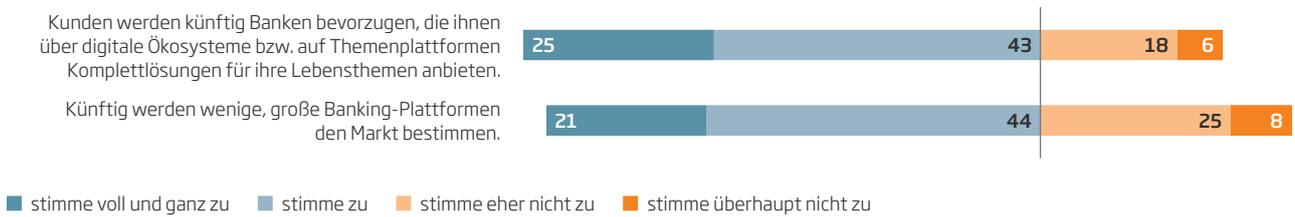
Zustimmung zur Aussage „Die Blockchain-Technologie wird die Bankenbranche fundamental verändern“; in Prozent der Befragten



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

## Plattformen übernehmen Kundenschnittstelle

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



1) Rest zu 100 Prozent: kann ich nicht beurteilen, keine Angabe.

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

daten aus und berücksichtigen die Wünsche der Kunden. Insbesondere datenbezogene Analysen tragen in Verbindung mit Bündelangeboten zum Mehrwert solcher Ökosysteme bei.

“„Banken sollten realisieren, was Plattformanbieter so erfolgreich macht: Sie vereinfachen komplizierte Bankvorgänge zugunsten ihrer Kunden. Abends auf dem Sofa mit Handy und Daumen, das war’s.“  
Stephan Tillack

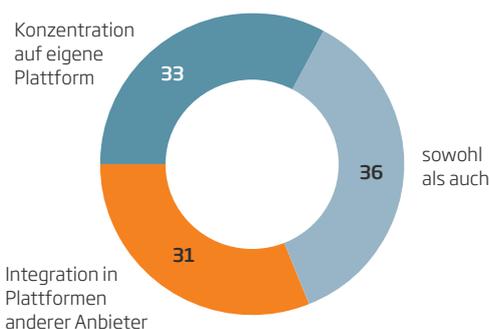
Neben Google, Apple, Facebook und Amazon haben auch Vergleichsplattformen wie Check24 eine starke Marktstellung. Im Kreditgeschäft kämpft derzeit

eine Reihe von Plattformen um die Marktführung. Durch Öffnung des Banking mit PSD2-konformen Schnittstellen sind weitere datenbasierte Dienste möglich, ob Personal Finance Manager wie Finanzguru oder lebensphasenorientierte Versicherungs- und Finanzplattformen. 68 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass Kunden künftig Banken bevorzugen werden, die ihnen über digitale Ökosysteme Komplettlösungen für ihre Lebensthemen anbieten. Dabei dürften „Fast Mover“, denen es gelingt, viele Anbieter, Services und Kunden an Bord zu holen, den Markt beherrschen – nach dem Motto: „The winner takes it all“. 65 Prozent der Banker sind davon überzeugt, dass wenige Plattformen künftig den Markt bestimmen werden.

Mehr als ein Drittel der Banker (36 Prozent) verfolgt in Bezug auf digitale Ökosysteme eine hybride Strategie: Sie bauen eigene Plattformen für bestimmte

## Hybride Plattformstrategien

Strategien in Bezug auf digitale Ökosysteme bzw. Plattformen bis 2022; in Prozent der Befragten, die ein Ökosystem betreiben, planen oder diskutieren<sup>1)</sup>

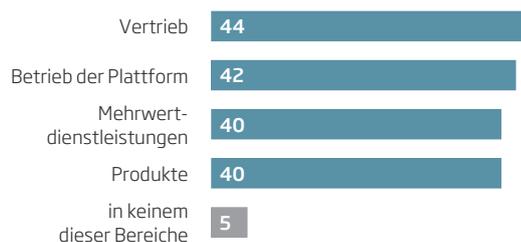


1) n = 78.

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

## Kooperationspartner bei Ökosystemen gesucht

Bereiche, in denen die eigene Bank beim Aufbau eines digitalen Ökosystems mit Externen kooperiert; in Prozent der Befragten, die ein Ökosystem betreiben, planen oder diskutieren<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich; n = 78.

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

Themen und Services auf, nehmen mit ihren Angeboten aber auch an Plattformen von Wettbewerbern oder an branchenfremden Plattformen teil. Die übrigen knapp zwei Drittel teilen sich auf in Banken mit Fokus auf eigenen Plattformen sowie Instituten, die sich ausschließlich in externe Ökosysteme integrieren wollen, um dort mehr Kunden zu erreichen (siehe Grafik Seite 23).

Auch Banken, die eigene digitale Plattformen und Ökosysteme aufbauen, können nicht auf Kooperationen mit anderen Unternehmen verzichten. Wenn sie ihren Kunden einen Mehrwert bieten und weitere Anbieter anziehen wollen, müssen sie exzellente digitale Dienstleistungen bieten. Diese lassen sich kaum aus eigener Kraft entwickeln. So kooperieren 44 Prozent der mit Plattformen aktiven Banken beim Vertrieb mit anderen Unternehmen (siehe Grafik Seite 23). 42 Prozent nutzen Partner, um die digitalen Systeme zu betreiben, 40 Prozent bieten externe Mehrwertleistungen und 40 Prozent externe Produkte an. Lediglich 5 Prozent versuchen es ohne Unterstützung von Dritten.

### KI für zufriedeneren Kunden

Da bislang nur 26 Prozent der Befragten Künstliche Intelligenz in ihrer Bank einsetzen, aber 57 Prozent den Einsatz planen oder diskutieren, ist für die kommenden Jahre mit zahlreichen neuen Projekten zu rechnen (siehe Grafik Seite 22). Dabei kann KI in ganz unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden.

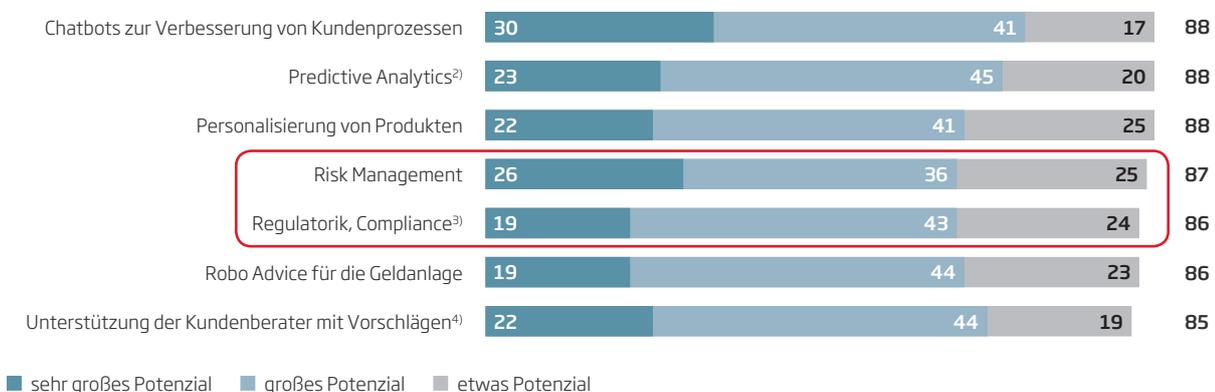
71 Prozent der Befragten sehen gute Einsatzmöglichkeiten von KI-gesteuerten Chatbots, um Kundenkommunikationsprozesse zu optimieren. 30 Prozent erkennen hier sogar ein sehr großes Verbesserungspotenzial. Die Assistenten verbessern das Kundenerlebnis, optimieren Geschäftsprozesse und erhöhen die Effizienz. Chatbots können mit Texten, Sprache und Bildern kommunizieren. Da sie lernfähig sind, stellen sie sich immer besser auf die Kundenbedürfnisse ein.

Mehr als zwei Drittel der Entscheider (68 Prozent) halten KI für geeignet, um Vorhersagen über das Kundenverhalten zu treffen. Mit Predictive Analytics kann es gelingen, eine neue Lebenssituation oder einen konkreten Bedarf eines Kunden frühzeitig zu erkennen, um diesen zielgerichtet anzusprechen. Des Weiteren eignet sich nach Meinung von 63 Prozent der Befragten KI, um Produkte auf den individuellen Kunden zuzuschneiden – auf der Basis vorhandener Nutzerdaten. Dabei können KI-Anwendungen nicht nur im digitalen Banking und für Self-Services (zum Beispiel Robo Advice) eingesetzt werden, sondern auch den Kundenberater im persönlichen Gespräch unterstützen. 66 Prozent der Befragten erkennen hier großes bis sehr großes Potenzial.

KI-Anwendungen werden außerdem dafür eingesetzt, die Sicherheit und die Compliance der Banken zu verbessern. Jeweils 62 Prozent schätzen das Potenzial im Risikomanagement und zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben als hoch oder sogar sehr hoch ein.

## KI-Anwendungen für bessere Kundenansprache

Zukünftiges Verbesserungspotenzial für die eigene Bank durch Künstliche Intelligenz; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>

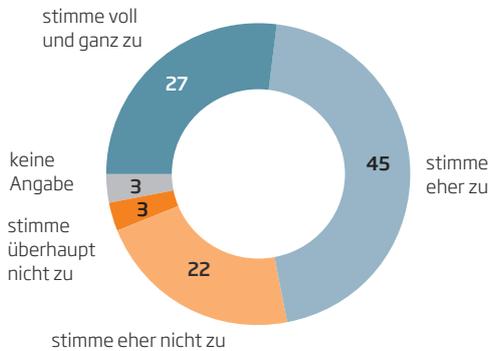


KI für mehr Sicherheit

1) Rest zu 100 Prozent: kein Potenzial, keine Angabe.  
 2) Intelligente Algorithmen zur Vorhersage; z.B. des Kundenverhaltens.  
 3) Geldwäsche, Fraud, Know Your Customer – KYC.  
 4) Hidden Support.

## Datenexperten gesucht

Zustimmung zur Aussage: „Der Anteil von Mitarbeitern mit Daten-Know-how wird zu Lasten von Mitarbeitern mit reinem Fach-Know-how deutlich wachsen“; in Prozent der Befragten



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

### Nicht nur auf die Technik kommt es an

Die meisten neuen Projekte der Banken sind Bestandteil ihrer digitalen Transformation, in der Regel sind für die Umsetzung deshalb Spezialisten für KI, Data Science oder datenbasierte Geschäftsmodelle notwendig. 72 Prozent der Befragten stimmen darin überein, dass der Anteil von Mitarbeitern mit Daten-Know-how künftig zu Lasten von Mitarbeitern mit reinem Fach-Know-how wachsen werde. Da derzeit aber viele Branchen nach Datenexperten suchen, gilt der Arbeitsmarkt als leergeräumt.

„Wir aus der technischen Richtung müssen so viel Banker werden, wie Banker Techniker werden müssen – einfach damit wir auf Augenhöhe über die Anforderungen des Markts reden können.“  
 Arnulf Keese

Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung sind ein Wandel der Geschäftskultur und neue Mitarbeiterkompetenzen. Davon sind 75 Prozent der Befragten überzeugt. Data Scientists und KI-Experten können ihre Kreativität besser in einem kooperativen und flexiblen Umfeld mit toleranter Fehlerkultur entfalten. Doch dadurch werden die klassischen Strukturen und Hierarchien von Banken in Frage gestellt.

## Die Kultur muss sich ändern

Zustimmung zur Aussage: „Die digitale Transformation erfordert eine andere Unternehmenskultur und neue Mitarbeiterkompetenzen“; in Prozent der Befragten



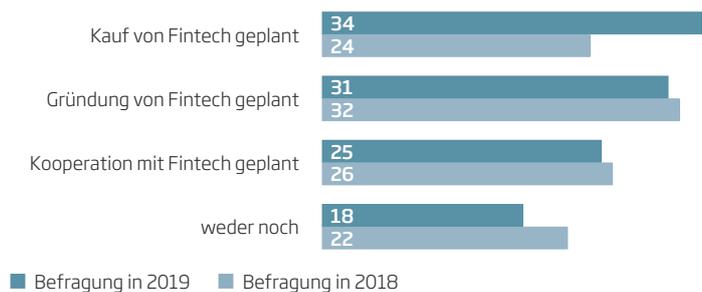
Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

## Fintech-Kandidaten gesucht

Nicht alle Digitalisierungsprojekte verwirklichen die Banken selbst. Der Fachkräftemangel und starre Unternehmenskulturen im eigenen Haus machen den Kauf von Fintechs attraktiv. 34 Prozent der Befragten planen dies. Bei der Vorjahresbefragung waren es nur 24 Prozent. 31 Prozent der Entscheider wollen eigene Fintechs gründen und 25 Prozent mit Fintechs kooperieren. Die Banken nutzen Fintechs vor allem dazu, um neue Kunden zu gewinnen und ihren Vertrieb zu stärken (44 Prozent der Befragten; ohne Grafik). 41 Prozent wollen ihr B2C-Angebot und 36 Prozent ihr B2B-Angebot durch Fintech-Services erweitern. Weitere 35 Prozent (2018: 47 Prozent) setzen auf effizientere Backoffice-Prozesse.

## Fintechs im Visier: kaufen und gründen

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



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## INTERVIEW

# Ein großer Schritt in die digitale Welt

Als klassische Spezialbank ist die pbb Deutsche Pfandbriefbank aktuell selbst auf dem Weg der digitalen Transformation. Ein wichtiger Schritt dabei war die Gründung eines eigenen Fintechs 2018. Hier lernt die Bank aus erster Hand, wie sich digitale Geschäftsmodelle zum Erfolg führen lassen, erklärt Michael Spiegel, Bereichsleiter Digitalisierung bei der pbb und CEO der jungen Digitaltochter und Kreditplattform CAPVERIANT.

## *Herr Spiegel, wie packt die pbb Deutsche Pfandbriefbank die Digitalisierung an?*

Wir betrachten Digitalisierung in erster Linie als große Chance, uns weiterzuentwickeln. Grundsätzlich sind digitale Projekte für uns kein Selbstzweck, sondern müssen auf die strategischen Ziele der Bank einzahlen.

Wir verfolgen dabei drei Stoßrichtungen, wobei unser Ausgangspunkt jeweils die Technik ist:

- 1. Kundenfokus:** Wir wollen digitale Kanäle nutzen, um die Kommunikation und den Datenaustausch mit unseren Kunden zu vereinfachen. Der Kundennutzen steht bei all unseren Aktivitäten im Mittelpunkt. Dabei setzen wir auch auf Plattformen und digitale Ökosysteme.
- 2. Effizienz:** Bankprozesse werden dank neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz und Robotik immer weiter automatisierbar. Dieses Potenzial wollen wir ausschöpfen.
- 3. Neue Ertragsquellen:** Neben der Verbesserung unserer bestehenden Prozesse wollen wir aber auch die Chance nutzen, das Geschäftsmodell der pbb zu erweitern. Den ersten Schritt haben wir mit der Gründung unserer digitalen Kredit-

plattform CAPVERIANT schon gemacht. Doch auch bei der Finanzierung von Gewerbeimmobilien sehen wir viele Möglichkeiten, uns weiterzuentwickeln.

## *Gibt es im B2B-Kreditgeschäft heute noch Effizienzreserven, die sich durch Digitalisierung heben lassen?*

Das Kreditgeschäft gehört zu den Kernprozessen einer Bank und bindet dadurch viele Ressourcen. Entsprechend groß und vielfältig sind daher die Automatisierungsmöglichkeiten, die sich positiv auf Prozesskosten, -durchlaufzeiten und die -qualität auswirken.

## *Nutzen Sie bei der Automatisierung auch Künstliche Intelligenz?*

Als ersten Schritt in Richtung Nutzung von Künstlicher Intelligenz haben wir letztes Jahr ein Robotikprojekt im Backoffice umgesetzt. Neben den operativen Effizienzgewinnen, die wir durch die Robotisierung manueller Tätigkeiten erzielen konnten, bot uns dieses Projekt die Möglichkeit, intern neue Kompetenzen aufzubauen und das Interesse an Künstlicher Intelligenz im Haus zu wecken. Neue Themen funktionieren immer dann besonders gut, wenn die betroffenen Bereiche selbst direkt den Nutzen der neuen Technologien sehen.

Großes Potenzial sehe ich in der automatisierten Verarbeitung von Dokumenten wie Bilanzen, Kreditverträgen oder Grundbüchern. Wenn Softwarelösungen automatisch Daten intelligent aus Dokumenten extrahieren, diese verarbeiten und direkt in weiterverarbeitende Applikationen einspeisen, birgt das wesentliche Effizienzgewinne.

Die pbb Deutsche Pfandbriefbank AG ist eine führende europäische Spezialbank für die Immobilienfinanzierung und die Finanzierung des öffentlichen Sektors. Sie ist börsennotiert und gehört zu den größten Pfandbriefemittenten Europas.

2017 gründete die pbb die CAPVERIANT GmbH, eine offene, digitale Kreditplattform für die Finanzierung von Städten, Kommunen und Landkreisen. Auf der Plattform treffen Kreditanfragen von Gebietskörperschaften auf Investitionsgesuche institutioneller Kreditgeber wie Banken, Versicherungen und Fonds.



Die pbb hat mit der Digitaltochter CAPVERIANT einen Marktplatz für die Kommunalfinanzierung geschaffen (Bild: Marktplatz von Eichstätt).

© Robert Schneider/Stock/Getty Images Plus

*Sie sind Leiter des neuen Bereichs Digitalisierung. Welche Unterstützung erfahren Sie in dieser Funktion von Ihrem Vorstand?*

Der pbb-Vorstand ist ein Vorreiter bei der Digitalisierung. Das zeigte sich unter anderem in der Gründung des Fintech-Unternehmens CAPVERIANT und in der Schaffung eines Unternehmensbereichs für die digitale Transformation unserer Bank. Die Unterstützung des Vorstands zeigt sich aber auch im Tagesgeschäft und in der Förderung einer neuen Unternehmenskultur.

*Die digitale Transformation erfordert erfahrungsgemäß das Engagement aller Beteiligten. Wie fördern Sie den kulturellen Wandel in der Bank?*

Projekte im eigenen Arbeitsumfeld sind mit der größte Hebel, um die Kolleginnen und Kollegen zu begeistern. Wir gehen deshalb schrittweise und projektbezogen vor. Zusätzlich schulen wir unsere Teams im Einsatz neuer Methoden und erhöhen die Awareness für Chancen und Möglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben.

Wir sehen das Einbeziehen aller Mitarbeiter sowie die Förderung der Innovationsfähigkeit neben agilen Methoden als wesentliche Komponenten. So wird das Thema „neue Geschäftsmodelle“ nicht isoliert vom Vorstand vorangetrieben, sondern auch im Rahmen eines Projekts von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe, besetzt mit Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und aus allen pbb-Lokationen.

*An welchem Projekt arbeiten Sie gerade bei pbb?*

Neben den erwähnten Projekten befinden wir uns im Moment beim Aufbau eines Kundenportals. Das Kundenportal soll im ersten Schritt die Kommunikation sowie den Austausch von Dokumenten und Daten zwischen den Kunden und uns einfacher und für beide Seiten effizienter gestalten.

*Können Sie bei der Einrichtung dieses Portals die Erfahrungen von CAPVERIANT nutzen?*

Unbedingt. CAPVERIANT ist die erste digitale Plattform der pbb – wenn auch für die Finanzierung von Kommunen. Die Erfahrungen von CAPVERIANT lassen sich aber sowohl aus technischer Sicht als auch in Bezug auf fachliche Aspekte von Plattformgeschäften sehr gut auf die pbb übertragen.

*Welches Geschäftsmodell verfolgt CAPVERIANT?*

Die Plattform bringt Kreditnehmer und Kreditgeber in der Kommunalfinanzierung zusammen. Wir vereinfachen und verbreitern den Marktzugang für Kommunen und institutionelle Investoren. Kommunen finden so neben ihren angestammten Hausbanken zusätzliche Kreditgeber. Gleichzeitig erhalten Investoren – neben Banken sind das zum Beispiel Pensionsfonds und Versicherungen – Zugang zur Assetklasse Kommunalkredit. Die Prozesse sind einfach und transparent. Bei erfolgreicher Vermittlung verdienen wir eine Provision.

### Warum hat die pbb diese digitale Plattform gegründet?

Mit CAPVERIANT haben wir unser Geschäftsfeld erweitert und unsere Erlöse diversifiziert. Das war für uns damals ein großer Schritt, aber wir wollten den Wandel in der Kommunalfinanzierung mitgestalten statt anderen die Initiative zu überlassen. CAPVERIANT ist ein komplett digitales Unternehmen. Die pbb profitiert stark von den Erfahrungen des Pioniers im eigenen Haus.

### Wie zeigt sich der digitale Vorsprung von CAPVERIANT gegenüber dem Mutterhaus?

Das beginnt bei der Technologie: Die Plattform basiert komplett auf einer Cloud-Lösung und setzt auf Standardisierung und Skalierung. Bei der Softwareentwicklung setzen wir auf die Integration von Einzelkomponenten (Continuous Integration) und auf automatische Auslieferungsprozesse (Continuous Deployment). Wir sind auch offen für Kooperationen mit Fintechs, um einzelne Geschäftsprozesse auszulagern beziehungsweise um zusätzliche Services einzubinden. Ein Beispiel ist der „Know your customer“-Prozess zur Geldwäscheprävention. Die Frage „make or buy“ haben wir – wie viele andere auch – auf „make, buy or cooperate“ erweitert.

„Wir sind offen für Kooperationen mit Fintechs.“

### Wie stellen Sie aber sicher, dass Mutter- und Tochterunternehmen voneinander profitieren?

CAPVERIANT profitiert von den erfahrenen Managern und dem Bank-Know-how der pbb. Außerdem nutzt CAPVERIANT Ressourcen der pbb in den Zentralfunktionen, und wir sitzen im selben Gebäude. Das stärkt den Austausch. Auf der anderen Seite erlebt die Bank hautnah, wie ein Fintech tickt und welche Methoden sich in digitalen Projekten bewähren. CAPVERIANT soll für die pbb natürlich auch Geld verdienen.

### CAPVERIANT verfügt über viele Elemente eines digitalen Ökosystems – wollen Sie die Plattform in dieser Richtung ausbauen?

Für den Erfolg einer Plattform sind unter anderem die Vielfalt von Services und eine hohe Zahl von

Teilnehmern relevant. B2C-Plattformen sind hier klare Vorreiter, aber auch im B2B-Umfeld entstehen Plattformen wie CAPVERIANT. Unsere Plattform soll Kommunen und Investoren vor allem durch Transparenz und zusätzliche Dienstleistungen einen wirklichen Mehrwert liefern.

### Ein Erfolgsfaktor für digitale Ökosysteme sind datenbasierte Services: Welche „Mehrwertdienste“ planen Sie?

Die Kunden von CAPVERIANT interessieren sich besonders für Informationen über die jeweilige Partnerseite. Kommunen sind an Informationen über die abgeschlossenen Kreditverträge interessiert, insbesondere bezüglich der Zinsentwicklung. Für die Investoren bieten umgekehrt Ratinginformationen zu den Kommunen einen Mehrwert. Wir arbeiten daran, solche Services auf der Basis anonymisierter Daten zur Verfügung zu stellen.

### Genügen exzellente Services, um ausreichend viele Nutzer auf die Plattform zu ziehen?

Nein, sicher nicht – das Kernprodukt muss attraktiv sein. Zusätzliche Services helfen aber natürlich dabei, dass die Nutzer sich regelmäßig auf der Plattform einloggen und diese als zentrales Element in ihren Arbeitsalltag integrieren. In der Plattformökonomie haben wir schon oft das „The winner takes it all“-Phänomen gesehen. Es wäre ungewöhnlich, wenn das im Markt für Kommunalfinanzierung anders wäre. Wir sind auf einem guten Weg, uns als Plattform zu etablieren, und wollen auch in Zukunft daran arbeiten, die Produkte und Services anzubieten, die unseren Kunden wirklich helfen.

Das Interview führten Stefan Lamprecht von Sopra Steria Consulting und Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



Michael Spiegel ist Bereichsleiter Digitalisierung bei der pbb Deutsche Pfandbriefbank AG und CEO der CAPVERIANT GmbH.

## KOSTENKONTROLLE

# Kosteneffizient durch die Cloud

Fast alle Banken setzen auf Cloud Computing, um Kosten zu sparen und um gleichzeitig den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden – ob private oder öffentliche Clouds. Gleichzeitig werden immer mehr Backoffice- und Kundenprozesse digitalisiert und automatisiert. Dabei bleibt die Erneuerung der Kernbanksysteme noch in vielen Banken eine große Aufgabe.

Auch bei der Steigerung der Kosteneffizienz spielen digitale Instrumente die führende Rolle. So wollen 44 Prozent der befragten Entscheider in die IT-gestützte Automatisierung ihrer Geschäftsabläufe investieren. In den vergangenen Jahren haben die Banken bereits viele Abläufe im Backoffice und in der Kundenkommunikation automatisiert, doch immer noch bestehen große Potenziale. Im Backoffice wird zunehmend robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) verwendet, um menschliches Verhalten nachzuahmen. Je mehr die Automatisierung in komplizierte Abläufe eingreift, bei der bislang noch Menschen Entscheidungen treffen oder laufende Anpassungen vornehmen müssen, desto mehr kommt Künstliche Intelligenz zum Einsatz.

“*Durch den Einsatz von KI- und Robotics-Lösungen ist es möglich, nicht wertschöpfende Prozesse intelligenter über Bots zu steuern und so die Effizienz zu steigern.*“  
Dr. Jörg Oliveri del Castillo-Schulz

Voraussetzung für die Automatisierung sind die Standardisierung der Abläufe und Services sowie die Digitalisierung der Prozesse. 40 Prozent der Befragten messen der durchgängigen Digitalisierung eine hohe Bedeutung bei. Ohne diese ist eine IT-gestützte Automatisierung nicht denkbar.

Ein Drittel der Entscheider sieht das Outsourcing von IT-Dienstleistungen an spezialisierte Anbieter als bedeutsam für ihre Banken an. In den Verbänden der Sparkassen und Genossenschaftsbanken gibt es dafür eigene starke IT-Dienstleister, die sich in den vergangenen Jahren zunehmend konsolidiert haben. Doch auch externe Spezialisten kommen beim Outsourcing in allen Bankengruppen zum Zuge.

## Cloud-Lösungen werden immer wichtiger

Weitere 40 Prozent der Banker geben an, dass Cloud-basierte Lösungen in ihren Instituten von besonderer Bedeutung seien. Damit zeigt sich deutlich, dass die anfängliche Skepsis gegenüber Cloud-Lösungen sowie Sicherheitsbedenken mittlerweile deutlich in den Hintergrund getreten sind. Zwar sind die Vorgaben der BaFin für Cloud-Lösungen etwa bezüglich der Transparenz und des Zugangs zu den Rechenzentren streng. Doch immer mehr Dienstleister stellen sich darauf in ihren Angeboten ein.

Eine gute Hälfte der befragten Banker (51 Prozent; Grafik Seite 30) nutzt bereits eine interne Cloud, wobei dies auch eine Cloud innerhalb des eigenen Bankenverbands sein kann. Weitere 26 Prozent planen derzeit die Verwendung einer internen Cloud, 14 Prozent diskutieren dies.

Immerhin 35 Prozent der Befragten arbeiten auch mit Anbietern von öffentlichen Clouds zusammen, und weitere 27 Prozent planen dies konkret. Bei 20 Prozent der Banker finden darüber noch interne Diskussionen statt. Viele Banken nutzen Mischformen aus interner und öffentlicher Cloud: 24 Prozent

## Automatisierung zur Kostensenkung

Kostensenkende IT-Maßnahmen von besonderer Bedeutung in der eigenen Bank; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>

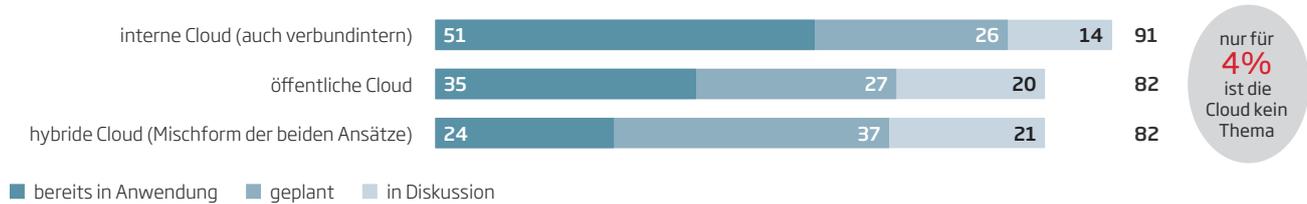


1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## Jede zweite Bank nutzt interne, jede dritte öffentliche Clouds

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



nur für  
**4%**  
ist die  
Cloud kein  
Thema

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

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

arbeiten bereits mit hybriden Systemen, 37 Prozent planen diese, und 21 Prozent befinden sich derzeit im Entscheidungsfindungsprozess. Lediglich 4 Prozent aller Befragten nutzen keine der genannten Alternativen und planen oder diskutieren dies auch nicht.

„Zukünftig müssen wir verstärkt in automatisierten Standardprozessen arbeiten. Der Trend hin zu Cloud-Anwendungen wird uns hier helfen. Dort sind die Skaleneffekte noch viel größer.“  
Stephan Tillack

### Kernbanksysteme mit Modernisierungsschub

Um moderne digitale Systeme flexibel einsetzen zu können, muss in vielen Banken das Kernbanksystem entsprechend angepasst werden. Start-ups können im Banking von Anfang an mit modernen Systemen arbeiten. Klassische Banken sind hingegen oft auf Umwege angewiesen, damit sie ihren Kunden bestimmte Anwendungen bieten und diese in die

bestehende Architektur integrieren können. Der Vorteil von Legacy-Systemen ist zwar ihre Zuverlässigkeit. Allerdings gehen immer mehr der ursprünglichen Programmierer in den Ruhestand und nehmen wichtiges Erfahrungswissen im Umgang mit den Kernbanksystemen mit. Dieses Wissen lässt sich selten vollständig dokumentieren.

Derzeit plant deshalb ein Drittel der Befragten, ein komplett neues Kernbanksystem einzuführen. Dafür kommt in der Regel eine Banking-Standardsoftware in Frage, die nachträglich an die Bedürfnisse des Instituts angepasst wird. Etwas mehr als die Hälfte der Banker (53 Prozent) gibt an, ihr Haus ziehe es vor, das aktuelle Kernbanksystem so weit wie möglich zu modernisieren.

Darüber hinaus wollen 34 Prozent der Befragten digitale Plattformen nutzen, um die Leistungsfähigkeit ihres Kernbanksystems zu erhöhen und für die Digitalisierung anzupassen. Durch offene Programmierschnittstellen (Application Programming Interface – API) und Microservices können Bankensysteme entsprechend aufgerüstet und modernisiert werden. Nur jeder zehnte Befragte gibt an, dass keine der genannten Alternativen zur Modernisierung des Kernbanksystems in Betracht gezogen werden.

## Ein Drittel der Banken will in neues Kernbanksystem investieren

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



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## INTERVIEW

# Prozessoptimierung in der Banken-IT kann Kosten senken

Die Digitalisierung bietet der Finanzindustrie neue Möglichkeiten. Im Wettbewerb mit neuen Playern müssen Banken verstehen lernen, dass ihre Produkte technologiegetrieben sind und dass damit der Banken-IT eine neue, wichtige Rolle zukommt, erklärt Stephan Tillack von der NORD/LB.

*Herr Tillack, wie können Kreditinstitute die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen?*

Das Wichtigste dabei ist, den Wandel in Gesellschaft, Organisationen und Strukturen zu erkennen, ihn zu akzeptieren und dann auch für sich zu nutzen. Das ist die Grundvoraussetzung. Zusätzlich muss man erkennen, welche Trends den Markt verändern können, und wir brauchen mehr Geschwindigkeit. Paydirekt ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Geschwindigkeit nicht ausreichend war. Wir haben im Retailbanking neben den privaten Banken noch den genossenschaftlichen Sektor und den Sparkassensektor. Alle Sektorteilnehmer müssen sich sehr genau überlegen, wie sie mit ihrer jeweiligen Organisationsstruktur schneller Trends aufnehmen und für sich nutzen können. Wir müssen auch aufhören, für Lösungen im Nachgang neue Probleme zu suchen. Ich glaube, dass das nicht nur das deutsche Bankwesen betrifft. Uns ist in vielerlei Hinsicht ein gewisser Pragmatismus abhandengekommen. Daran scheitern gerade viele Initiativen und Veränderungen in Deutschland. Dieses Land hat früher so viel schnell verändert und aufgebaut und heute sind Starrheit und gegebenenfalls übertriebener Föderalismus nicht immer förderlich bei der zügigen Entscheidung und Umsetzung von Erneuerungsinitiativen.

“Das Grundverständnis zwischen Bank und IT muss wachsen.“

Hinzu kommt, dass das Grundverständnis zwischen Bank und IT wachsen muss. Aktuell überlegen wir, was unsere IT in fünf Jahren können soll, was wir selbst machen wollen, weil das vielleicht den Unterschied zum Wettbewerber ausmachen wird. Dies machen wir gemeinsam mit den Bankbereichen, wir versuchen herauszuarbeiten, was eine Bank im

21. Jahrhundert ausmacht. Für diese anstehenden Veränderungen braucht es die Bereitschaft in der IT, gegebenenfalls auch bestimmte Themengebiete an die Fachbereiche abzugeben. Es ist die Frage zu klären, welches Zusammenarbeitsmodell – prozessual, aber auch organisatorisch – hier zukünftig gewählt wird.

*Die Bankseite muss also noch lernen, dass die IT heute im Banking eine andere Rolle spielt als in der Phase vor der Digitalisierung?*

Genau. In Unternehmen, die kein physisches Produkt anbieten, gewinnt die IT-Kompetenz zunehmend an Bedeutung. Die Fachseite entwickelt Ideen, und wir müssen uns immer fragen, wie können wir die Idee am besten technologisch umsetzen. Hier wird es darauf ankommen, dass wir die IT-Kompetenz in den Fachbereichen weiter ausbauen. Die technologische Umsetzung gewinnt immer mehr an Bedeutung, denn die aktuellen Trends sind ja vor allem technologischer Natur. Ich glaube, Steve Jobs hat gesagt, Banking ist ein IT-Business mit einem Finance-Department. Das ist zwar ein flapsiger Spruch, aber er beschreibt die Situation sehr gut. Wie gesagt, in den nächsten Jahren müssen IT-Fähigkeiten auch in den Fachbereichen aufgebaut werden. Diverse Banken stellen ihre Organisationen derzeit auf agile Arbeitsweisen um. Dabei werden Produktteams gebildet. Diese Teams umfassen sämtliche Fähigkeiten, die sie brauchen, um Bankprodukte zu generieren. Wir werden sehr sorgsam prüfen, wie es gelingt,

Die NORD/LB ist die führende Universalbank im Norden Deutschlands. Als Landesbank der Bundesländer Niedersachsen und Sachsen-Anhalt unterstützt sie die öffentliche Hand bei kommunalen Finanzierungen und übernimmt die Aufgaben einer Zentralbank für die Sparkassen in diesen beiden Ländern sowie in Mecklenburg-Vorpommern.



Fach- und IT-Teams müssen prozessual und auch organisatorisch enger zusammengeführt werden, erläutert Stephan Tillack.

die Fach- und IT-Teams prozessual und auch organisatorisch enger zusammenzuführen.

#### *Was sind Ihre CIO-Prioritäten für die nächsten Jahre?*

Die NORD/LB befindet sich aktuell in einem radikalen Transformationsprogramm. Priorität hat dabei aus IT-Sicht vor allem, dass die Architektur in ihrer Komplexität nachhaltig reduziert wird, um so digitale Produkte leichter realisieren zu können. Zusätzlich beziehungsweise damit einhergehend sind signifikant die Kosten zu senken. Die Kunst wird es sein, bei den Zahlen nicht den Inhalt aus den Augen zu verlieren. Ich möchte, dass die NORD/LB sich ausführlich damit beschäftigt, welche Fähigkeiten zukünftig benötigt werden und welche nicht. Daran arbeite ich auf IT-Seite mit Leidenschaft. Diese Evaluation untermauern wir mit Input von außen und einer Analyse in Bezug auf unsere personellen Kapazitäten. Es hilft ja nichts, wenn ich Funktionen besetzen will, die nicht zu unseren Stärken gehören und aufgrund schwieriger Rekrutierung vielleicht auch nicht zu unseren Stärken werden können. Am Ende werden wir wissen, wie wir aus der IT-Perspektive aufgestellt sein wollen. Und das müssen wir dann mit der Funktionsaufstellung der Bank abgleichen und schauen, wie das übereinstimmt. Im Kern geht es darum, dass IT das Business ganz eng in der Transformation begleiten wird und sich im Geschäftsmodell als Werttreiber positionieren muss.

#### *Trifft Sie der Mangel an IT-Fachkräften?*

Eindeutig ja. Es sind zu wenig IT-Fachkräfte am Arbeitsmarkt verfügbar. Umso wichtiger ist es, unsere Leute zu halten. Deshalb müssen wir unseren IT-Mitarbeitern eine Perspektive aufzeigen. Das

versuchen wir, indem wir herausarbeiten, wofür wir in der IT stehen – im Heute, aber auch im Morgen – und indem wir technologische Entwicklungen aktiv begleiten und Freiräume schaffen. Dafür haben wir zum Beispiel vor zwei Jahren das iLab (Innovationslabor) aufgebaut, in dem wir vor allem auch einmal wieder etwas ausprobieren können. Das iLab hilft sehr dabei, neue Ideen zu entwickeln und dann später in die Produktion zu überführen. So konnte zum Beispiel gemeinsam mit den Kollegen des Corporate Banking in kurzer Zeit eine digitale Schuldscheinplattform entwickelt werden. Wir werden uns zukünftig stärker auf marktdifferenzierende Aktivitäten konzentrieren. Hinsichtlich der Commodity Services gilt es effizient und effektiv die Leistung bereitzustellen, gegebenenfalls auch von Partnern, die das besser und günstiger können. Auf der anderen Seite werden wir festlegen, über welche Leistungen wir uns im Wettbewerb mit einem Alleinstellungsmerkmal positionieren wollen. Diese Leistungen werden wir selbst erbringen. Diese Microservices sollen für uns den Unterschied zu anderen Wettbewerbern machen. Wir wollen selbst schnell und agil entwickeln. Und das muss ich meinen Entwicklern vermitteln. Es ist tatsächlich eng auf dem Markt. Umso wichtiger ist es zu wissen, wohin man will und was die Perspektiven sind.

#### *Welche relevanten Plattformmodelle sind im Banking in den vergangenen Jahren bis heute entstanden? Wie beurteilen Sie die Wettbewerbssituation?*

Wirecard, PayPal, N26, solarisBank, und wie sie alle heißen, sind alle relevant – jeder auf seine Art. Es werden sich sicherlich nicht alle dauerhaft durchsetzen. Die Banken sollten realisieren, was diese Anbieter so erfolgreich macht: Sie haben ein moder-

nes Image und vereinfachen komplizierte Bankvorgänge zugunsten ihrer Kunden. Abends auf dem Sofa mit Handy und Daumen, das war's. Man muss fairerweise sagen, dass sich die klassische Bankenindustrie hier schwer tut. Das ist aus meiner Sicht der entscheidende Unterschied. Die Funktionalitäten sind vielleicht ein bisschen anders. Die neuen Anbieter vermarkten sich aber viel besser, und sie erhalten von jungen Leuten sehr gute Bewertungen. Im Retail-Banking werden Plattformen den Markt signifikant verändern. Ich glaube zwar nicht, dass hier über Nacht gestandene Player verschwinden, aber das Beispiel PayPal zeigt, wie schnell große Zahlungsverkehrsvolumina den klassischen Sektor verlassen haben, und es gibt genug Beispiele aus anderen Wirtschaftszweigen, in denen große Konzerne, von denen das keiner erwartet hätte, heute nicht mehr existieren. Auf der B2B-Seite ist es ähnlich. Auch da muss man schauen, welche Plattformen eine Rolle spielen. Heute sind das vor allem Technologieplattformen. Eine Bank muss dann für sich entscheiden, bin ich Plattformanbieter oder Produktlieferant für eine Plattform, oder habe ich den Kundenzugang und vermittele nur noch Plattformen und/oder Produkte.

*Welche Effizienzreserven sehen Sie in der technischen Umsetzung – beispielsweise durch Prozessautomatisierung im Banking?*

Diese Frage muss zum einen aus der Perspektive der IT, zum anderen aus der Position der Bank heraus beantwortet werden: Es ist schon erstaunlich, dass die IT permanent darüber nachdenkt, wie die Bankprozesse digitalisiert und automatisiert werden können. Aber was ist eigentlich mit unseren eigenen IT-Prozessen? Es kommt viel zu selten vor, dass IT-Prozesse strukturiert nach Automatisierungspotenzial untersucht werden. Und in den Bankbereichen ist es ähnlich. Bei der NORD/LB haben wir in den letzten Jahren bestandsführende Systeme ausgetauscht und die Grundlagen dafür gelegt, dass wir nun in der Lage sind, die Automatisierung von Prozessen zu ermöglichen. Projekte, die sich mit dem Austausch von bestandsführenden Systemen beschäftigen, sind sehr aufwendig, weil immer sichergestellt werden muss, dass die Daten aus dem alten System sauber in das neue migriert werden. Das bindet viele Ressourcen in der IT und in den Fachbereichen. Wir haben es geschafft, moderne bestandsführende „Ankersysteme“ als Basis für umfangreiche Prozessautomatisierungen zu installieren. Im Trading und auch im Kreditprozess läuft schon einiges digital oder wird demnächst automatisiert laufen, aber

eben nicht alles. Das Thema nehmen wir uns jetzt vor. Ziel ist es, das Zusammenspiel von Anwendungen und Funktion zu automatisieren und zu standardisieren. Darüber hinaus müssen wir zeitnah für die letzten Dinosaurier-Applikationen Lösungen finden und alte strukturell gewachsene Zöpfe konsequent abschneiden. Insgesamt sehe ich weitere Effizienzpotenziale. Viele unserer Prozesse sind heute in Teilen noch händisch ausgerichtet. Zukünftig müssen wir verstärkt in automatisierten Standardprozessen arbeiten. Der Trend hin zu Cloud-Anwendungen wird uns hier helfen. Dort sind die Skaleneffekte noch viel größer. Dies gilt für alle Commodity-Produkte und industrieunabhängige Standardfunktionen, wie beispielsweise die Abwicklung von Bestellungen oder das Gebäudemanagement, aber auch für die Softwareentwicklung. Es gibt viele Anwendungen, die wir heute zwar noch selbst managen, die wir aber zukünftig sicherlich nicht mehr managen werden. Auch bezüglich der Sicherheit und Integrität der Daten gibt es mittlerweile Antworten, die es der Bankenindustrie ermöglichen, sich mehr und intensiver mit den Cloud-Anbietern zu beschäftigen.

*Welche Chancen und Risiken sehen Sie beim Einsatz der Blockchain im Banking?*

Die Blockchain ist eine sehr interessante Technologie, die sicherlich einiges im Banking bewegen wird. Unser aktueller Fokus liegt aber auf der Prozessautomatisierung, womit wir die nächsten Jahre beschäftigt sein werden. Solange werden wir die Blockchain-Technologie vor allem beobachten; wenn wir dabei neue Technologien als digitale Enabler einsetzen können, werden wir dies sicherlich prüfen und auch umsetzen. Wir haben bereits einen Proof of Concept für eine Blockchain im Bereich Akkreditive gemacht. Das ist auf jeden Fall spannend.

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



**Stephan Tillack**  
ist CIO der Nord/LB.

# Glossar

## » Application Programming Interface (API)

Offene Programmierschnittstelle, über die sich IT-Anwendungen an andere Programme oder an Plattformen anbinden können.

## » Blockchain

Verteilte Datenbank, in der Transaktionen, Informationen und Werte festgehalten und dokumentiert sind. Mehrere dieser Datensätze werden in einem Block gekapselt. Die Blöcke sind chronologisch sortiert und kryptographisch miteinander verkettet, was Manipulation nahezu unmöglich macht. Neue Blöcke werden über ein Konsensverfahren an die Blockkette (Blockchain) angehängt.

## » Big Data Analytics

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

## » 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.

## » Continuous Integration (CI)

Vorgehensweise bei der agilen Softwareentwicklung: laufende Integration von Einzelkomponenten unterschiedlicher Entwickler mit Unterstützung eines CI-Servers und automatisierten Tests.

## » Continuous Deployment

Vorgehensweise bei der agilen Softwareentwicklung: Softwareänderungen werden kontinuierlich veröffentlicht und den Nutzern zugänglich gemacht.

## » Hybride Cloud

Gemischte Computing-, Storage- und Services-Umgebung aus einer eigenen IT-Infrastruktur, Private-Cloud-Services und einer Public Cloud.

## » Fintech

Abkürzung aus Finanzdienstleistungen und Technologien.

## » GAFA

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

## » Know your customer (KYC)

Vorschrift zur Geldwäscheprävention: Bei bestimmten Neukunden ist eine Legitimationsprüfung durch die Bank erforderlich.

## » 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.

## » Legacy-System

Etabliertes System in der Firmensoftware, das zuverlässig arbeitet, aber in weiten Teilen nicht mehr den neuesten digitalen Entwicklungen entspricht. Meist handelt es sich um eigenentwickelte, kostenaufwendige Systeme, die lange Zeit nicht abgelöst wurden.

## » Microservices

IT-Architektur, in der eine komplexe Anwendungssoftware aus unabhängigen Prozessen kombiniert wird, die untereinander mit Programmierschnittstellen kommunizieren. Die Dienste sind weitgehend entkoppelt und erledigen jeweils kleine Aufgaben.

## » 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.

## » 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 sind. Größtes Wertschöpfungspotenzial bietet RPA mit Blick auf wiederkehrende Geschäftsprozesse und -routinen.

# Aktuelle Studien



## Managementkompass Digitale Ökosysteme – der neue Wachstumsmotor

Die digitalen Nutzungsgewohnheiten wandeln sich so schnell, dass es Unternehmen allein kaum gelingt, damit Schritt zu halten. Die Lösung sind digitale Ökosysteme, auf denen unterschiedliche Unternehmen gemeinsam Dienstleistungen und Produkte anbieten und sich eng mit den Nutzern vernetzen. Treibstoff der neuen Geschäftsmodelle sind die Daten von Anbietern und Kunden, die die Plattformbetreiber zum Matching und zur laufenden Anpassung des Gesamtsystems auswerten.

## Branchenkompass Insurance

Noch vor wenigen Jahren gaben die Insurtechs das Tempo in der Versicherung vor. Heute haben die etablierten Unternehmen das Heft wieder in der Hand: Sie entwickeln neue digitale Services und Produkte, optimieren die Schadenregulierung und schaffen digitale Ökosysteme. Der Branchenkompass zeigt, wie Versicherer und Vermittler die Herausforderungen der digitalen Welt bewältigen, welche Chancen sie bereits nutzen und welche Projekte noch anstehen.



## 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.

© Oktober 2019

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Titelfoto: © ipopba/iStock/Getty Images Plus

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

Redaktion: Eric Czotscher, Jacqueline Preußner  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Anna-Luise Knetsch  
Marktforschung: Survey Sampling Germany GmbH,  
Kaiserstraße 13, 60311 Frankfurt am Main

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: 978-3-945999-85-1



## 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  
Frankenallee 68-72  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-1961  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-85-1



9 783945 999851