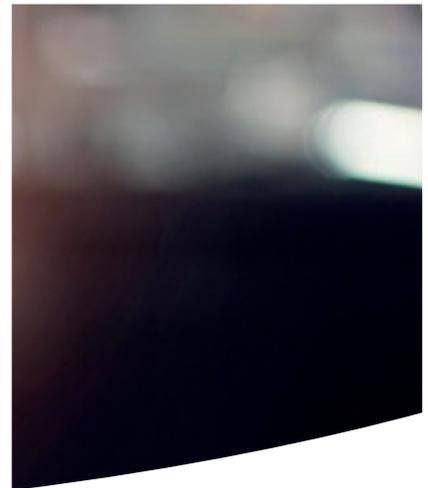


BRANCHEN KOMPASS



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

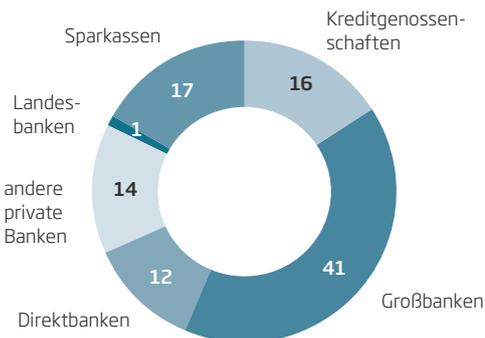
Online-Befragung

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.

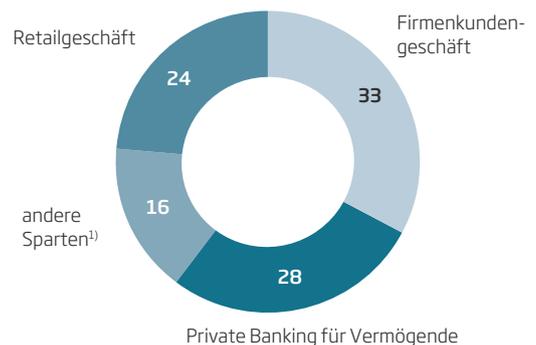
Persönliche Interviews

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.

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 CO₂-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

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

Jacqueline Preußner
Frankenallee 68-72
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-85-1



9 783945 999851