

BRANCHEN KOMPASS



BANKING
2016



Aktuelle Entscheiderbefragung

TRENDS

Digitalisierung
Mobile Banking

MASSNAHMEN

Automatisierung
Prozessoptimierung

3 » Vorwort

EXECUTIVE SUMMARY

4 » Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen

BEFRAGUNGSERGEBNISSE

7 » Herausforderungen der Bankenbranche

13 » Erst Wettbewerb, dann Konsolidierung

19 » Digital und mobil in die Zukunft

26 » Automatisierung setzt Kapazitäten frei

30 » Bankenlandschaft im Umbruch

34 » Glossar

35 » Aktuelle Studien

IMPRESSUM

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

© September 2016

Herausgeber:

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

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

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

Verantwortliche Redakteurin: Jacqueline Preußner
Autoren: Andreas Knoch, Sylvia Blank

Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

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

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

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

ISBN: 978-3-945999-31-8



Vorwort

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

Benchmarking

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

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

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

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

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

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

Im Juli 2016 befragte das Markt- und Meinungsforschungsinstitut forsa für uns 120 Entscheider aus 100 der größten Kreditinstitute in Deutschland und 20 der größten Institute in Österreich zu den Branchentrends sowie zu den Strategien und Investitionszielen bis 2019. Die Entscheider repräsentieren die wichtigsten Bankengruppen in ihren jeweiligen Ländern: in Deutschland die Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Kreditbanken sowie in Österreich die Aktienbanken und andere einstufige Institute sowie Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die befragten Institute gehören zu den nach Bilanzsumme größten der beiden Länder. Befragt wurden in der Hauptsache die Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandsmitglieder, die Geschäftsführer, die Leiter der Unternehmensentwicklung, die Leiter von Finanzen und Controlling oder die Vertriebs- und Marketingleiter. Die Befragungen wurden mit der Methode des Computer Aided Telephone Interviewing (CATI) durchgeführt. Wir haben die Ergebnisse ausgewertet und durch einen Vergleich mit unseren Branchenkompass-Studien seit 2002 Zeittrends ermittelt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

*Sopra Steria Consulting
Frankfurt Business Media*

Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen

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

1 » Niedrige Zinsen werden zum Problem

Mit Blick auf die kommenden Jahre sind die befragten Entscheider deutlich pessimistischer gestimmt, als in der Befragung 2014. Knapp zwei Drittel rechnen aktuell damit, dass die Entwicklung der Bankenbranche bis 2019 hinter der Gesamtwirtschaft zurückbleiben wird. Bremsend wirken vor allem die zahlreichen Regulierungen, das die Ertragslage bedrohende Umfeld niedriger Zinsen und die Herausforderungen der Digitalisierung. In diesem Zusammenhang gewinnt die Optimierung der IT als eine der größten Baustellen an Gewicht.

So sehr sich die Banken einig über die Chancen und Notwendigkeiten der Digitalisierung sind: Ertragsquellen haben sich für die Kreditinstitute bislang noch nicht in erheblichem Umfang erschlossen. Viele der jetzt neuen digitalen Bankfunktionen sind aus Kundensicht vor allem Basisfunktionalitäten, die man aus anderen Lebensbereichen als selbstverständlich kostenlos kennt und gewohnt ist. Da die Banken dafür aber erhebliche Summen investieren müssen, bleibt der Kostendruck eine immense Herausforderung. Hinzu kommen die zahlreichen Regulierungsmaßnahmen, die als Ausfluss der Finanzkrise und der nachfolgenden Bankenskandale zu verstehen sind, die jedoch zunehmend Kapazitäten in den Instituten binden und ebenfalls erhebliche Kosten verursachen. Zu den Regulierungen, die aktuell den höchsten Anpassungsbedarf verursachen, gehören die schärferen Eigenkapitalanforderungen und strengere Anforderungen an das Risikomanagement.

2 » Firmenkunden werden neu entdeckt

Bei den mittelfristigen Investitionen stehen das Kreditgeschäft und die Finanzberatung von Geschäfts- und Firmenkunden im Mittelpunkt. Jeweils mehr als zwei Drittel der befragten Banken wollen ihre Investitionsbudgets vor allem in diese beiden Bereiche lenken. In den vergangenen Jahren war dieses Segment eine der wenigen Ertragsperlen der Kreditinstitute. Vor allem der deutsche Mittelstand ist angesichts solider Bilanzen und guter wirtschaftlicher Perspektiven als Kunde begehrt. Zwar sinkt die Profitabilität des Firmenkundengeschäfts wegen des intensiven Wettbewerbs der Banken, dennoch scheint es attraktiv zu bleiben.

An Attraktivität gewonnen hat zudem das Immobilien- und das Wertpapiergeschäft, was seine Gründe im anhaltend niedrigen Zinsniveau haben dürfte. Auch in das Privatkundengeschäft – sowohl in die Beratung als auch in die Kreditvergabe – wird verstärkt investiert. Dagegen verlieren die Altersvorsorge und das Einlagengeschäft an Bedeutung.

Der Wettbewerb durch branchenfremde Anbieter verschärft sich: Nur 3 Prozent der befragten Entscheider nehmen aktuell keine Bedrohung von dieser Seite wahr. Player, die das Geschäft der Kreditinstitute bedrohen, werden vor allem in Anbietern von Internetbezahlssystemen (Paypal) und den großen Internetunternehmen (Google, Apple etc.) gesehen, die im Bereich Finanzdienstleistungen neue Geschäftschancen wittern.

3 » Digital und mobil in die Zukunft

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

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

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

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

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

4 » Industrialisierung setzt Kapazitäten frei

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

Vergleich zur Befragung 2014¹⁾

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

1) Branchenkompass 2014 Banken.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKFURT BUSINESS MEDIA.

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

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

Zusammensetzung der von forsa in Deutschland und Österreich befragten 120 Entscheider

Befragt wurden 120 Entscheider aus 120 Kreditinstituten: 20 davon aus Österreich und 100 aus Deutschland (Befragungsunterschiede siehe Kasten Seite 12). Die befragten Entscheider sind Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, Leiter Finanzen oder Controlling, Leiter Organisation, Entwicklung oder Gesamtbanksteuerung, Leiter Marketing oder Vertrieb oder andere Bankmanager.

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

Sparkassen, Landesbanken und öffentliche Bausparkassen sind in dieser Studie zu einer Kategorie Sparkassen zusammengefasst. Kreditbanken sind laut Definition der Bundesbank alle privatwirtschaftlichen Geschäftsbanken außerhalb des Genossenschaftssektors. Zu den befragten Kreditbanken gehören Großbanken, Privatbankiers, Direktbanken, Autobanken und andere Konsumentenkreditbanken, private Bausparkassen, Spezialbanken, Regionalbanken, Investmentbanken, Förderbanken und ausländische Banken. Davon sind Großbanken (sechs), private Bausparkassen (sechs) und Spezialbanken (sechs) in dieser Befragung die größten Teilgruppen. Um Trends in den unterschiedlichen Bankengruppen zu identifizieren, haben wir die Ergebnisse für Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Kreditbanken miteinander verglichen. Eine Zusammenfassung findet sich im Kasten auf Seite 18.

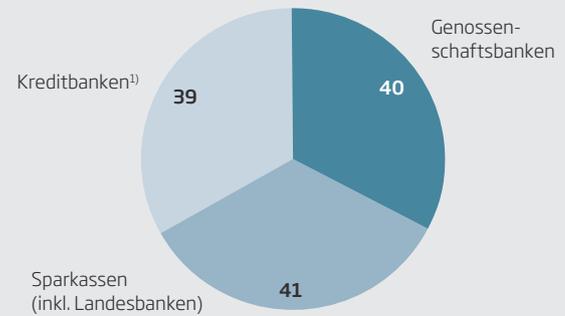
Die meisten Kreditinstitute sind sowohl im B2C- als auch im B2B-Geschäft tätig, einige Banken setzen aber einen Schwerpunkt in dem einen oder anderen Bereich. Wir haben deshalb zum Vergleich die befragten Kreditinstitute auch nach ihrem Hauptgeschäft in Banken mit Schwerpunkt Geschäftskunden („Firmenkundenbanken“) sowie Privatkunden („Privatkundenbanken“) unterteilt (Befragungsunterschiede siehe Kasten Seite 31).

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

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

Kategorien der befragten Kreditinstitute

Zahl der befragten Unternehmen



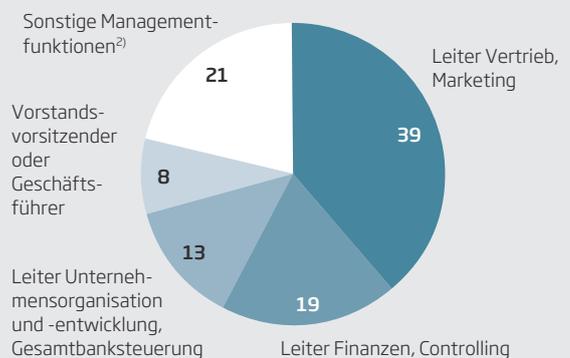
Hauptsparten der befragten Kreditinstitute

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



Funktionen der befragten Entscheider

Anteil der befragten Entscheider in %



1) Großbanken (6), private Bausparkassen (6), Spezialbanken (6), Investmentbanken (4), Regionalbanken (4), Privatbanken (4), Autobanken (3), Direktbanken (3), Förderbanken (2), Konsumentenkreditbanken (1).

2) Vorstandssprecher, Leiter Unternehmenskommunikation, Leiter Treasury, Leiter Risikomanagement, Leiter Privatkundengeschäft, Prokurist, Leiter Vermögensverwaltung.

Quellen: Sopra Steria Consulting; FRANKURT BUSINESS MEDIA.

Glossar

» AnaCredit

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

» Automatischer Informationsaustausch (AIA)

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

» Basel III

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

» Blockchain

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

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

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

» Cloud Computing

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

» Collaborative Working

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

» Crowdfunding

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

» Crowdsourcing

Auslagerung interner Aufgaben an eine Gruppe freiwilliger Internetnutzer.

» European Securities and Markets Authority (ESMA)

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

» Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)

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

» Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)

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

» Infrastructure as a Service (IaaS)

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

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

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

» Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp)

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

» Mobile Payment

Elektronisches Bezahlverfahren für mobile Endgeräte.

» Payment Services Directive (PSD II)

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

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

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

» Software as a Service (SaaS)

Bereitstellung von Standardsoftware über eine private oder öffentliche Cloud.

Aktuelle Studien



Branchenkompass Insurance

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

Managementkompass Customer Experience Management

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



Studie Digitale Exzellenz

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

ANSPRECHPARTNER

Sopra Steria GmbH

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

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

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

ISBN: 978-3-945999-31-8



9 783945 999318