

BRANCHENKOMPASS



Banking 2021

Digitalisieren zugunsten der Kunden

Entscheiderbefragung
Experteninterviews

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria

Inhalt

- 4** EXECUTIVE SUMMARY
Auf Transformationskurs
- 6** Methodik
- 7** HERAUSFORDERUNGEN
Optimistisch – trotz Corona
- 11** INTERVIEW
Digital neue Kunden gewinnen
Ulrich Scheer, CFO, Münchener Hypothekenbank eG
- 14** WIRKSAME STRATEGIEN
Wandel mit Kundenfokus
- 17** INTERVIEW
Die Vermögensverwaltung demokratisieren
Dr. Olaf Zeitnitz, Gründer und Geschäftsführer, VisualVest GmbH
- 20** NEUE TECHNOLOGIEN
Mobil ist Trumpf
- 25** INTERVIEW
Digitalisierung für Wachstum
Dr. Marcus Lingel, Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter,
Merkur Privatbank KGaA
- 28** KOSTENKONTROLLE
IT-Performance effizient steigern
- 30** Glossar
- 31** Aktuelle Studien
Impressum

Vorwort

Es ist kaum verwunderlich: Auch im Banking ist die Corona-Pandemie Herausforderung Nummer 1. Trotz der teils verheerenden wirtschaftlichen Auswirkungen von Covid-19 prophezeien die befragten Banker ihrer Branche eine positive Entwicklung. Dieser Optimismus kann aber nicht über den Transformationsdruck hinwegtäuschen, der seit geraumer Zeit auf der gesamten Branche lastet. Ein „Weiter so“ kommt für die befragten Entscheider deshalb nicht in Frage: 78 Prozent sind derzeit auf der Suche nach einem neuen Geschäftsmodell.

Die Digitalisierung verstehen die befragten Institute ganz klar als Treiber zukünftigen Wachstums, weshalb sie nach wie vor ganz oben auf ihrer strategischen Agenda steht.

Große, erfolgskritische Aufgaben wie die Modernisierung des Kernbankensystems, die Integration von Tools zur Datenanalyse und die Entwicklung innovativer Digitalangebote verursachen zwar derzeit einen deutlichen Mehraufwand. Auf lange Sicht aber macht sich das mehr als bezahlt. Die digitale Transformation ist überlebenswichtig für die Institute, die sich im Wettbewerb um die Gunst der Kunden befinden. Denn Fintechs und Tech-Konzerne haben in jüngster Vergangenheit mehrfach bewiesen, dass auch sie Banking können. In Sachen Kundenzentrierung hängt die Messlatte heute hoch. Die befragten Banken wollen daher künftig mit einer gesteigerten Qualität hinsichtlich Service und Beratung bei ihren Kunden punkten.

„Mobile first“ lautet deshalb das Gebot der Stunde. Vor allem die Corona-Pandemie hat hier für einen großen Entwicklungssprung gesorgt. Die Kundenakzeptanz von mobilen, webbasierten Banking-Services ist unter dem Eindruck von Phasen des Lockdowns deutlich gestiegen. Ohne den Faktor Mensch wird es in Zukunft trotzdem nicht gehen. Um bedarfsgerecht auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zu reagieren, müssen die Banken verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle gleichzeitig bedienen und entsprechende individualisierbare Produkte anbieten können. Dass dabei der Kooperationswille – sogar unter direkten Konkurrenten – neue Chancen für ein bedarfsgerechtes Angebot bereithält, drückt sich ganz besonders in der Plattformökonomie aus.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

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

Der Branchenkompass Banking mit vertiefenden Interviews

Der Branchenkompass Banking 2021 basiert auf einer Online-Befragung von 100 Führungskräften von Kreditinstituten in Deutschland. Darüber hinaus bieten drei persönliche Interviews mit Entscheidungsträgern aus Banken und einem Fintech eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.

EXECUTIVE SUMMARY

Auf Transformationskurs

Corona zieht auch an den Banken nicht spurlos vorbei. Ihrem Digitalisierungseifer konnte die Pandemie in den meisten Fällen jedoch nichts anhaben. Die Zeichen stehen ganz klar auf kundenzentrierte, mobile Services und bedarfsgerechte Angebote. Erreichen wollen die Kreditinstitute dies durch den gezielten Technikeinsatz, die intelligente Datenanalyse und den Vertrieb über digitale Ökosysteme. Die Mammutaufgabe der Effizienzsteigerung kommt dabei auch nicht zu kurz.

1 » Pandemie und herausfordernde Marktbedingungen bewältigen

Was die wirtschaftliche Zukunft ihrer Branche angeht, sind die befragten Entscheider zwar positiv gestimmt. Allerdings ist die Pandemie die Top-Herausforderung im Banking. Ein Drittel will deshalb die Widerstandsfähigkeit des eigenen Instituts steigern. Die Banken spüren insbesondere die kulturellen Pandemiefolgen: Gut jeder dritte Befragte sieht es als dringende Aufgabe an, neue digitale Arbeitsformen in den Alltag zu integrieren und die Unternehmenskultur daran anzupassen.

Damit aber nicht genug: Nach wie vor bereiten den befragten Bankern das anhaltende Niedrigzinsniveau und die Kosten Sorgen. Nicht zuletzt aufgrund der pandemiebedingt gestiegenen Akzeptanz von webbasierten Banking-Anwendungen und der damit verbundenen Verlagerung des Geschäfts ins Digitale gehören die Themen Datenschutz und Datensicherheit zu den Top 3 der derzeit größten Herausforderungen.

„Die neue EU-Taxonomie will zwar für mehr Harmonisierung und Vergleichbarkeit sorgen, aber die Umsetzung ist aufwendig und geht sehr ins Detail.“

Ulrich Scheer Für zusätzlichen Veränderungsdruck sorgt der Wettbewerb durch Fintechs. Vor allem Neobanken und Payment-Anbieter stufen die Befragten als Bedrohung für das eigene Geschäft ein. Trotzdem: Die Kreditinstitute

zeigen sich offen für Kooperationen mit den neuen Playern am Markt. 36 Prozent wollen sogar ein eigenes Fintech gründen.

Auch das Trendthema Nachhaltigkeit ist Chance und Herausforderung zugleich. Die EU-Taxonomie soll zwar einen erheblichen Beitrag zur Standardisierung nachhaltiger Investitionen leisten. Jedoch stellt die Berücksichtigung von ESG-Kriterien für jedes dritte Institut eine große Herausforderung dar.

2 » Kundenzentriert transformieren

Die Digitalisierung hat strategische Priorität. Das oberste Ziel ist, die Kunden auch künftig mit exzellentem digitalem Service zu begeistern. Die Mehrheit der befragten Entscheider stellt daher auch das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand.

Durch Digitalisierung und Automatisierung erschließen sich die Institute neue Wege, um bedarfsgerecht auf die Wünsche ihrer Kunden reagieren zu können. Ihre Kundschaft wollen die Befragten durch eine gesteigerte Qualität in Service und Beratung überzeugen. Egal ob in der Filiale oder online – die Banken müssen ihre Kundenbeziehungen über verschiedene Kanäle pflegen. 35 Prozent wollen daher das Multi-Channel-Banking vorantreiben.

Um in Zukunft erfolgreich am Markt zu sein, müssen Kreditinstitute neue Geschäftsmodelle entwickeln. Hier besteht Nachhol-

bedarf. Die große Mehrheit von 78 Prozent der Befragten sieht einen (sehr) großen Veränderungsbedarf des eigenen Geschäftsmodells bis 2023.

Gleichzeitig müssen die Banken aber auch den Schwund an Erträgen ausgleichen. Jedes zweite Institut setzt deshalb auf Gebühren – sei es in Form von Erhöhungen oder Neueinführungen. Knapp sechs von zehn Befragten geben zudem an, dass sie ihre Ertragsposition mit Hilfe des Angebots neuer Bankdienstleistungen ausbauen wollen, die auch Lösungen von Drittanbietern beinhalten können.

3 » Mobile Anwendungen liegen im Trend

Mit moderner Technologie wollen die Kreditinstitute ihr Servicelevel steigern und nicht zuletzt Effizienzpotenzial heben. Im Backend helfen den Banken Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data, große Datenmengen zu beherrschen. Direkt an der Kundenschnittstelle setzen die Institute immer häufiger auf mobile Anwendungen.

Der derzeitige Technologieeinsatz der Banken orientiert sich ganz klar an den digitalen Nutzungsgewohnheiten der Kunden. Ihre Services richten die befragten Institute daher auf mobile Endgeräte aus. Web-basierte Bezahlssysteme, biometrische Verfahren wie der Fingerabdruck-Scan und Videoberatung kommen derzeit am häufigsten zum Einsatz. Befeuert wurde das zusätzlich durch die Pandemie, die zur Steigerung der Akzeptanz solcher mobilen Lösungen beigetragen hat.

Auch sind digitale Ökosysteme im Banking weiter auf dem Vormarsch. 78 Prozent der befragten Institute nutzen bereits digitale Plattformen beziehungsweise planen den Einstieg ins Plattformgeschäft. Die Mehrheit setzt dabei auf eine hybride Strategie, bei der sowohl die Integration in das Ökosystem anderer Anbieter als auch der Aufbau einer eigenen Plattform angedacht sind.

Zukunftstechnologien wie Quantencomputing haben die befragten Banker ebenfalls im

Blick. Insgesamt 52 Prozent planen beziehungsweise diskutieren derzeit dessen Anwendung. Demnach ist zu erwarten, dass das Quantencomputing im Banking künftig noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

4 » IT-Modernisierung sorgt für mehr Leistung

Effizienter arbeiten, agiler werden, Kosten einsparen – all das trägt zur Wettbewerbsfähigkeit der Kreditinstitute bei. Die Transformation der Kernbankensysteme spielt dabei eine entscheidende Rolle. Cloud- und Automatisierungslösungen wirken hier als Booster.

Für die Mehrheit der Befragten ist die Modernisierung der Legacy-IT das Mittel der Wahl, um langfristig die Performance zu steigern. Aber auch gänzlich neue IT-Systeme kommen für 42 Prozent in Frage.

Nach wie vor sind manuelle Tätigkeiten im Backoffice der Banken keine Seltenheit. Um die Mitarbeiter von ermüdenden Routineaufgaben zu entlasten, die Fehlerquote zu senken und auch die Bearbeitungsgeschwindigkeit zu erhöhen, bieten sich Automatisierungslösungen wie Robotic Process Automation an. Sieben von zehn Befragten sagen, dass die IT-gestützte Automatisierung ein wichtiger Hebel in Sachen Kosteneffizienz ist.

Aufgrund von regulatorischen Anforderungen taten sich zwar viele Institute in der Vergangenheit schwer mit Cloud Computing. Allerdings ermöglicht es den Banken, schnell und flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren und damit entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das schlägt sich auch positiv in den Kosten nieder, wie 56 Prozent der Befragten bestätigen. Eines ist dabei klar: Die Nutzung all dieser Technologien setzt ganzheitliche, digitalisierte Prozess voraus.

„Es ist wichtig, verschiedene Produkte zu entwickeln, die alle über verschiedene Kanäle funktionieren.“

Dr. Olaf Zeitnitz

„Digitalisierung ist kein Kostensenker, sondern ein Wachstumstreiber.“

Dr. Marcus Lingel

Methodik

Online-Befragung

Für den „Branchenkompass Banking 2021“ wurden insgesamt 100 Führungskräfte von Kreditinstituten in Deutschland befragt. Die Online-Befragung führte das Marktforschungsinstitut mo'web research im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria im Juli und August 2021 durch. Unter den Befragten sind 25 Führungskräfte der obersten Managementebene (Vorstand, Geschäftsleitung), 33 Hauptabteilungs- und Bereichsleiter, 21 Abteilungs- sowie 13 Filialleiter. 8 Befragte gehören dem Senior- oder Middle-Management an. Alle befragten Entscheider stammen aus Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von mindestens 500 Millionen Euro.

Jeweils ein Drittel der Befragten arbeitet für Großbanken beziehungsweise Sparkassen. Bei Genossenschafts- und Direktbanken sind jeweils 11 Prozent der Befragten beschäftigt. 7 Prozent vertreten andere private Banken, 3 Prozent Landesbanken beziehungsweise Spezialinstitute.

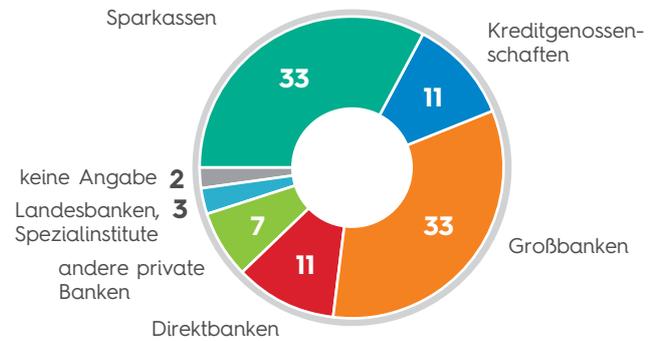
Der Geschäftsfokus von jeweils 27 Prozent der befragten Banker liegt auf Privat- beziehungsweise Firmenkunden. 22 Prozent gehören Instituten mit einem Schwerpunkt im Private Banking an. 18 Prozent sind auf das Investmentbanking, 5 Prozent auf die Immobilienfinanzierung spezialisiert.

Persönliche Interviews

Zusätzlich haben wir in drei Telefoninterviews mit Entscheidern aus Banken und einem Fintech über ihre Erfahrungen, Pläne und Standpunkte gesprochen. Dabei standen die Interpretation und die tiefere Analyse der Branchenkompass-Themen im Fokus. Die Interviews und Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider.

Kategorien der Kreditinstitute

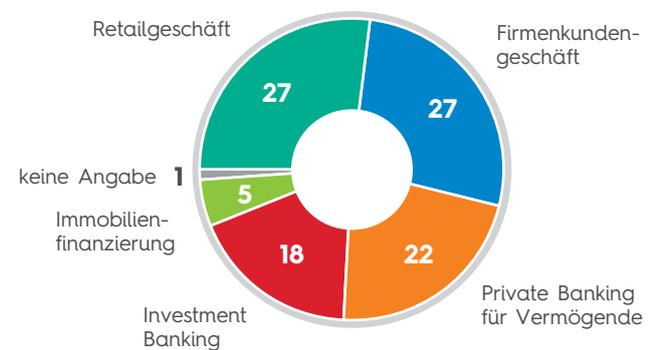
Prozent der befragten Führungskräfte



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

Hauptsparten der Kreditinstitute

Prozent der befragten Führungskräfte



Quellen: Sopra Steria, 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.

» ESG

Abkürzung für die drei zentralen Nachhaltigkeitsdimensionen Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung), die der Einordnung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens dienen.

» EU-Taxonomie

Ein Klassifikationssystem der EU, das Kriterien für die ökologische Nachhaltigkeit einer Wirtschaftstätigkeit definiert und damit die Ermittlung des Grads der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition erleichtern soll. Die Taxonomie dient als Basis, um eine Standardisierung von nachhaltigen Finanzprodukten und nachhaltiger Berichterstattung zu erreichen.

» Fintech

Abkürzung aus Finanzdienstleistungen und Technologien.

» Know your customer (KYC)

Vorschrift zur Geldwäscheprävention: Identifizierung und Überprüfung von Neu- und Bestandskunden auf Basis geldwäscherechtlicher Anforderungen durch die Bank.

» 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

Historisch gewachsenes IT-System.

» 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.

» Quantencomputing

Quantencomputer arbeiten mit Qubits. Ein Qubit kann im Zustand 0 oder 1 sein, es kann aber durch Überlagerung auch fast beliebige Mischzustände annehmen. Diese bilden ein mehrdimensionales Kontinuum zwischen 0 und 1. Dadurch lassen sich mehr Informationen speichern. Werden mehrere Qubits miteinander verkoppelt, steigt die Zahl der möglichen Kombinationen exponentiell und damit die Rechenleistung.

» 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 Quantencomputing

Die Entwicklungen im Quantencomputing schreiten weltweit schnell voran. Erste kommerziell verfügbare Quantencomputer zeigen, dass Quanteneffekte tatsächlich zur Lösung von Optimierungsaufgaben und Simulationen geeignet sind. Die Einsatzmöglichkeiten sind derzeit zwar noch sehr begrenzt, dennoch ist klar: Quantencomputing wird künftig neue Wettbewerbsvorteile für Branchen wie Logistik, Automobil, Chemie und Finanzen eröffnen. Daher sollten sich Unternehmen und Verwaltungen bereits heute mit der Technologie beschäftigen.

Branchenkompass Insurance 2021

Befragung von 108 Führungskräften von Versicherungsgesellschaften und Vermittlungsunternehmen in Deutschland zu den aktuellen Herausforderungen und Trends der Branche. Der Branchenkompass enthält zudem drei Experteninterviews: mit Michael Diener (Vorstandsmitglied der Neuen Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG NRV), Guido Leber (Bereichsleiter für Konzern- und Unternehmensstrategie der ALH Gruppe), Dr. Matthias Uebing (Gründer und Vorstand der mailo Versicherung AG).



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.

© Dezember 2021

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

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

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

ISBN: 978-3-948353-35-3

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

Titelfoto: © Peera – stock.adobe.com

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Marktforschung: mo'web GmbH
Mertensgasse 12, 40213 Düsseldorf

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG
Sontraer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main, www.zarbock.de

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



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-5219
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-948353-35-3



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria