

Lünendonk®-Whitepaper

# Banken-IT in der Transformation zu digitalen Ökosystemen

Banktransformation vor dem Hintergrund von Regulatorik, Disruption und neuen Kundenanforderungen



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**SENACOR**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
BANKEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN REGULATORIK, CUSTOMER EXPERIENCE, OPEN BANKING & COVID-19.....	5
BANKEN-IT – EINE BESTANDSAUFNAHME .....	6
AKTUELLE BANKEN-IT DECKT ANFORDERUNGEN AN CUSTOMER EXPERIENCE NUR BEDINGT AB.....	8
THE NEW NORMAL: OPEN BANKING – ABER WIE? .....	11
NOTWENDIGE HANDLUNGSFELDER FÜR NEUE GESCHÄFTSMODELLE IM BANKENSEKTOR.....	14
ROLLE VON IT-DIENSTLEISTERN BEI DER BANKEN-TRANSFORMATION .....	16
MARKTÜBERSICHT: FÜHRENDE IT-BERATUNGEN MIT EINEM END-TO-END-PORTFOLIO .....	18
Interview von Lünendonk mit Senacor .....	
BANKEN MÜSSEN GEGENSTEUERN – JETZT!.....	19
UNTERNEHMENSPROFILE.....	24

## Vorwort



Mario Zillmann, Partner,  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Bankensektor befindet sich seit Jahren in einem radikalen Veränderungsprozess. Während es einige internationale Großbanken nach der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise geschafft haben, gestärkt aus ihr hervorzugehen, haben andere, ehemals führende Banken immer noch mit den Folgen eines extensiven Investmentbankings und mangelhafter Risikosteuerung und Kundenorientierung zu kämpfen.

Einige der Banken, die heute an der Spitze stehen, haben eines in den letzten zehn Jahren besonders stark priorisiert: Investitionen in die Banken-IT, insbesondere in deren konsequenten Umbau sowie in die Einführung neuer Technologien wie Cloud, Künstliche Intelligenz, Microservices und APIs. Andere Banken verlieren sich dagegen im Mittelmaß und schaffen es seit Jahren nicht, sich aus dem Spannungsfeld aus Regulatorik, niedrigem Zinsniveau und Digitalisierung zu befreien.

Dabei gab es in den letzten Jahren in vielen Chefetagen von großen Geldinstituten nur selten die Sorge, dass ihnen neue Anbieter mit einem veränderten Geschäftsmodell gefährlich werden könnten. Sie haben sich getäuscht und Neobanken wie N26 und Revolut gewinnen seit ihrer Gründung vor wenigen Jahren immer mehr Kunden – zugegeben derzeit nur ein paar wenige Millionen Kunden, aber deren Zahl wächst schnell. Gleichzeitig besetzen Tech-Konzerne wie Apple und Google sowie Fintechs wie Klarna oder Scalable zunehmend

wichtige Schnittstellen zu den Kunden – beispielsweise im Zahlungsverkehr und im Wealth Management.

Im digitalen Zeitalter kommt es auf zwei Dinge, die sich gegenseitig beeinflussen, besonders an: Customer Experience und Daten. Wer die Daten hat, kennt seine Kunden, kann sie entlang der Customer Journey besser bedienen und hat damit einen Wettbewerbsvorteil. Durch eine hohe Customer Experience steigt die Kundenbindung und die Bereitschaft, für attraktive Bankservices seine Daten mit der Bank oder anderen Intermediären zu teilen. Diesen Plattform-Gedanken haben einige Geldinstitute verstanden, andere tun sich mit der internen Überzeugungsarbeit noch schwer.

Veränderungsdruck kommt für Banken wieder einmal durch externe Einflüsse: Die EU-Richtlinie PSD2 erlaubt es nun auch „Nichtbanken“, auf die Konten von Bankkunden zuzugreifen, beispielsweise wenn eine Smartphone-App Kontoinformationen benötigt. Die Covid-19-Krise hat darüber hinaus gezeigt, wie anfällig einige Banken mit ihrem stationären Filialgeschäft sind.

Als Folge der Covid-19-Krise werden sich digitale Geschäftsmodelle nun viel schneller und stärker durchsetzen als bisher, was auch massive Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr haben wird. Mit klassischer Kontoführung und im Kreditgeschäft verdienen die meisten Banken schon lange kein Geld mehr. Im digitalen Zeitalter wird es spannend sein zu sehen, womit der Großteil der



Banken künftig sein Geld verdienen möchte, wenn sie sich nicht an veränderte Marktbedingungen anpassen.

Hinzu kommt, dass vielen Banken die Experten fehlen, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Nach Jahrzehnten des Outsourcings in der IT fehlen Fachkräfte für die Einführung neuer Technologien und den Aufbau der dringend benötigten digitalen Plattformen. Paradoxerweise fehlen aber auch immer mehr Fachkräfte für die Wartung der jahrzehntealten IT-Systeme, was den Druck zur Umstellung auf neue Technologien verstärkt.

Banken sind derzeit stärker denn je auf Innovationen angewiesen und benötigen dazu strategische Dienstleistungspartner für die digitale Transformation. Das neue Whitepaper von Lünendonk möchte daher einige Denkanstöße für die Banken-Transformation und einen

Überblick darüber geben, worauf Banken bei der Auswahl ihrer strategischen Beratungs- und IT-Dienstleister achten sollen.

Dieses Whitepaper ist in fachlicher Zusammenarbeit mit der führenden Business- und IT-Beratung Senacor entstanden, für deren fachlichen Input wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre. Wir freuen uns sehr über Ihr Feedback sowie Anregungen für die Zukunft!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann  
Partner



# Banken im Spannungsfeld zwischen Regulatorik, Customer Experience, Open Banking & Covid-19

Der Bankensektor erfindet sich derzeit neu beziehungsweise die Folgen der Digitalisierung treiben traditionelle Banken dazu, ihre Geschäftsmodelle neu zu überdenken.

Wie viele andere Branchen auch, ist der Bankensektor seit einigen Jahren von Disruption durch digitale Technologien betroffen. Neue Wettbewerber wie die GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple), Neobanken, Zahlungsdienstleister wie Klarna oder PayPal sowie eine ganze Reihe an Fintechs zielen dabei auf zwei wichtige Assets von Banken:

1. Zum einen geht es um das Besetzen der Kundenschnittstelle an allen relevanten Touchpoints mit perfekt designten (digitalen) Produkten, die durch eine hohe Customer Experience geprägt sind. In der digitalen Plattform-Ökonomie gilt der Grundsatz, dass (digitale) Produkte bei gleichbleibender Qualität beliebig reproduzierbar sind. Je höher die Zahl der Kunden, umso schneller gehen in diesem Modell die Grenzkosten gegen Null.
2. Zum anderen geht es immer stärker um den Zugang zu den Daten, die Bankkunden bei ihren Geschäftsaktivitäten an den (digitalen) Kunden-Touchpoints hinterlassen. Hierbei geht es vor allem um die Masse an Daten, die beim Zahlungsverkehr mit mobilen Endgeräten (Smartphone, Apple Watch etc.) und beim Bezahlen in Onlineshops entstehen, aber auch durch die Nutzung von anderen Onlineservices wie onlinebasiertem Wertpapierhandel (beispielsweise Robo Advisors) oder Onlinekredite.

Zum ohnehin dynamischen Wettbewerbsumfeld kommen seit Anfang des Jahres 2020 die Auswirkungen der Covid-19-Krise auf Banken hinzu. Da sind zum einen erhöhte Risiken im Zusammenhang mit der Liquidität und mit

Erträgen sowie bei Kreditvergaben, die sich auf die Banken-Performance auswirken werden. Zum anderen müssen Banken Kundenkontakt und damit Kundenbindung und Neugeschäft sicherstellen, wenn der persönliche Kundenkontakt im Filialgeschäft nun stärker eingeschränkt ist. Weiterhin müssen sie den Digital Workplace zügiger vorantreiben, also ihren Mitarbeitern verteiltes Arbeiten ermöglichen sowie moderne Software-Frontends und vereinfachte Prozesse zur Verfügung stellen.

Darüber hinaus kommt zusätzlich zum allgemeinen Digitalisierungsdruck eine stärkere Nachfrage nach bargeldbeziehungsweise kontaktlosem Bezahlen sowie digitalen Geschäftsmodellen hinzu, die mobilen Zahlungsverkehr und eine mobile Kreditvergabe am Point of Sale sowie andere innovative digitale Bankservices erfordern.

## AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN VON BANKEN



Abbildung 1: Banken stehen vor diversen Herausforderungen.  
Quelle: Lünendonk



## Banken-IT – Eine Bestandsaufnahme

Bereits seit den späten 1990er-Jahren haben sich im Bankensektor digitale Geschäftsmodelle entwickelt – allerdings wurden das Gesamtsystem beziehungsweise die IT-Systeme nicht entsprechend angepasst und verändert. Themen wie Onlinebanking, Wertpapierhandel über Onlineplattformen oder Onlinekredite sind beispielsweise seit der Jahrtausendwende auf dem Markt.

Nach der erfolgreichen Markteinführung des ersten iPhones im Jahr 2007 und der darauffolgenden zunehmenden App Economy gewann das Thema Multichannel Banking an Relevanz und Bedeutung. Darüber hinaus haben sich mobile Endgeräte als zentrales Interface zwischen Kunden und Anbietern entwickelt und die ersten Plattform-Ökosysteme sind entstanden. Der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Bankmitarbeitern ist immer stärker in den Hintergrund, der Bedarf an onlinebasierten Bankprodukten dagegen für viele Kundengruppen in den Vordergrund getreten. Allerdings existieren in den meisten Banken (trotz massiver Filialschließungen) neue Online- und historisch gewachsene Offline-Geschäftsmodelle immer noch mehr neben- als miteinander. Dadurch wird echtes Multichannel Banking im Sinne einer 360-Grad-Betrachtung des Kunden erschwert, ebenso wie die Kommunikation mit den Kunden über alle relevanten Touchpoints der Customer Journey.

### LEGACY-IT VERSUS OPEN BANKING

Eine der zentralen Schwachstellen für Banken bei der digitalen Transformation und im Wettbewerb mit disruptiven Angreifern ist es, dass die meisten IT-Landschaften veraltet sind und auf historisch gewachsenen Softwarelandschaften basieren. Viele Anwendungen sind wahrhaftige Monolithen und nicht wenige basieren noch auf Programmiersprachen aus den 1970er- und frühen 1980er-Jahren. Solche in sich geschlossene Systeme sind nicht auf die Anforderungen an eine offene, flexible und prozessorientierte IT-Landschaft ausgelegt.

Auf die veränderten Kunden- und Technologieanforderungen wurde in den meisten Banken nicht angemessen durch langfristig angelegte Investitionspläne reagiert. Eigentlich notwendigen langfristig orientierten Investitionen in einen radikalen Umbau der Prozess- und IT-Landschaft standen häufig kurzfristig wirkende Maßnahmen gegenüber und neue IT-Lösungen wurden häufig nur an die bestehende IT-Landschaft angebaut.

Die Zahl der Applikationen nahm infolgedessen in den Jahren weiter zu, weil immer mehr neue digitale Lösungen an den Status quo angebaut wurden. Eine notwendige Standardisierung und der Umbau in eine API- und microserviceorientierte Architektur wurden dagegen nicht konsequent weitergeführt und die Komplexität in der Banken-IT stieg folglich dramatisch an. Eine notwendige, schnelle Reaktion auf immer kürzere Technologizeyklen und Marktveränderungen wird durch veraltete und komplexe IT-Monolithen erschwert, ebenso wie die schnelle Entwicklung und Markteinführung von bankfachlichen IT-Lösungen und neuen (digitalen) Produkten.

### BANKEN SCHÄTZEN IHRE EIGENE DIGITALKOMPETENZ ALS MITTELMAß EIN

Folglich schätzen laut einer [Studie von Lünendonk](#) auch nur 42 Prozent der dort befragten Banken-CIOs die Digitalkompetenz ihres Unternehmens als hoch ein – durchaus ein gefährliches Spannungsfeld, wenn zusätzlich noch berücksichtigt wird, dass sich laut sechs von zehn CIOs die Digitalkompetenz im Jahresvergleich nicht verbessert hat.

Dass dieser Status quo sowohl für die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen als auch für die Erfüllung von regulatorischen Anforderungen nicht mehr zeitgemäß ist, leuchtet den meisten Banken ein. Immerhin plante Mitte des Jahres 2019 mehr als jeder zweite Bank-CIO die schrittweise Ablösung der IT-Eigenentwicklungen durch Standardsoftware und sogar acht von zehn CIOs die Konsolidierung und Harmonisierung der Banken-IT.

HANDLUNGSFELDER FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE IT-LANDSCHAFT



Abbildung 2: Der Druck, monolithische IT-Systemlandschaften in Microservices aufzubrechen, um damit die IT flexibler zu gestalten und neue digitale Lösungen besser anzubinden, steigt. Quelle: Senacor

Diese, in den meisten Banken eingeleiteten, Maßnahmen sollten nun endlich eine hohe Priorität haben, denn spätestens seit der Covid-19-Krise gewinnt die Kundeninteraktion über verschiedene digitale Kanäle enorm an Relevanz. Aus Sicht vieler Bankexperten blieben viele wichtige Digitalinitiativen jedoch hinter den Erwartungen zurück, weil weiterhin der Fokus auf der Kostenbremse lag.

Banken müssen jedoch ihre Digitalinitiativen endlich höher priorisieren und konsequenter und schneller umsetzen. Die Covid-19-Krise rückt zwei in den letzten Jahren stark vernachlässigte Themen in den Vordergrund:

- Die unterschiedlichen Vertriebswege müssen über einen schnittstellenoffenen Layer so miteinander verzahnt werden, dass echtes Crosschannel Banking durch ein reibungslos funktionierendes Front- und Backendsystem möglich ist.
- Hinzukommt das Thema „kontaktloses Bezahlen“, das durch immer mehr digitale Vertriebskanäle für Banken enorm an Bedeutung gewinnt. Hier werden Themen wie Echtzeitüberweisung, Realtime-Bonitätsprüfung sowie Kundendatenanalysen mithilfe von Künstlicher Intelligenz für Banken wichtiger, um sich in der digitalen Plattform-Ökonomie als Bindeglied zwischen Anbietern und Kunden zu positionieren.

Einige Banken arbeiten beim Mobile Payment bereits mit den führenden Anbietern Apple Pay und Google Pay zusammen, allerdings ist die Integration dieser Lösungen in das Banken-IT-Backend oft nur sehr eingeschränkt möglich. Um all diese Themen nun erfolgreich anzugehen, steht die Banken-IT vielerorts noch vor einigen Herausforderungen, die es zu lösen gilt.

**DIE DERZEITIGE BANKEN-IT IST DURCH EINIGE SCHWACHSTELLEN GEKENNZEICHNET:**

- Jede zweite derzeit existierende Bankplattform arbeitet mit einem Kernbankensystem, das vor mehr als zehn Jahren entwickelt wurde und daher nicht die Anforderungen an offene Systeme erfüllen kann.
- Es gibt eine große Vielfalt an Softwareprodukten unterschiedlichster Hersteller auf unterschiedlichen Plattformen und daher eine komplexe Integration der bankfachlichen Anwendungen über System- und Technologiestufen hinweg.
- Die Wartung und der Betrieb der Kernbanksysteme sind sehr aufwendig und kostenintensiv.
- Die Nutzung von Open Source ist zu gering ausgeprägt, trotz hoher Marktreife der Technologien.
- IT-Anpassungen sind aufgrund der komplexen IT-Landschaft langwierige und kostenintensive Projekte.
- Es gibt einen zu geringen Anteil agiler Entwicklung in der IT.

# Aktuelle Banken-IT deckt Anforderungen an Customer Experience nur bedingt ab

## NEUE ANGREIFER SIND BEI CUSTOMER EXPERIENCE IM VORTEIL

Der Angriff auf die Banken kommt vor allem von den großen Tech-Unternehmen wie Google und Facebook, die sich auf bestimmte Bereiche der Value Chain von Banken fokussieren (etwa Zahlungsverkehr, Kredite) sowie von den Neobanken wie Revolut (ca. 7 Millionen Kunden) oder N26 (ca. 4 Millionen Kunden).

Diese neuen Wettbewerber haben die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen IT-Altlasten nicht und konnten ihre Prozess- und IT-Landschaft mit einem Greenfield Approach komplett neu aufbauen.

So nutzen die meisten Newcomer von Anfang an cloud-basierte und modular aufgebaute IT-Landschaften, die auf offenen APIs und Microservices sowie Open-Source-Technologien zur Integration von Third-Party-Anwendungen basieren. Folglich können sie in kürzester Zeit neue Software entwickeln und integrieren sowie neue Partner auf ihr System aufschalten. In diesem „Lego-Prinzip“ bei der IT-Architektur steckt einer der entscheidenden Vorteile, die Fintechs, US-amerikanischen Tech-Konzerne und Neobanken gegenüber vielen traditionellen Banken haben. Darüber hinaus nutzen sie für den Betrieb ihrer Bankprodukte eine funktional integrierte, einheitliche Operating-Plattform, die virtuell auf mehreren Data Centern – in der Regel in der Cloud – läuft.

## KERNBANKSYSTEME SIND VERALTET

Mit den aktuell eingesetzten Kernbanksystemen und bankfachlichen Softwarelösungen und ihren komplexen funktional getrennten Organisationsstrukturen werden die traditionellen Banken den Angriffen der Tech-Unternehmen, Fintechs und Neobanken auf Dauer nicht standhalten. Eine der wesentlichen Aufgaben besteht

nun also darin, von einem monolithischen zu einem verteilten System zu gelangen, denn die derzeit eingesetzten Kernbanksysteme erfüllen, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, nicht die Anforderungen an digitale Geschäftsmodelle und eine damit verbundene, einzigartige Customer Experience entlang der Customer Journey.

## BEISPIEL ÜBERWEISUNGEN

Die meisten IT-Systeme der Banken sind immer noch darauf ausgelegt, Zahlungsanweisungen zu sammeln und am Ende des Tages auszuführen (Batch-System). Dies kann dazu führen, dass zu spät getätigte Überweisungen erst am nächsten Tag ausgeführt werden. Für digitale Geschäftsmodelle, die einen mobilen Zahlungsverkehr erfordern, ist dieser Zustand nicht zeitgemäß, sondern hinderlich.

Auch aufgrund der vom Gesetzgeber geforderten Öffnung der Bankschnittstellen gegenüber Dritten (PSD2) sowie des stärkeren Schwenks zu digitalen, bargeld- und kontaktlosen Geschäftsmodellen als Folge der Covid-19-Krise stehen viele Banken unter Druck, neue, digitale Produkte zu entwickeln.

## KOOPERATIONEN MIT FINTECHS NEHMEN ZU

Die Geschwindigkeit des technologischen Wandels können die meisten Banken aufgrund ihrer veralteten Technologiestruktur sowie einer immer noch sehr tayloristischen und hierarchischen Aufbau- und Ablauforganisation oft nicht mitgehen. Im Bereich des Innovationsmanagements sind Banken daher auf Kooperationen mit Fintechs und Technologieunternehmen angewiesen, die ihrerseits Innovationen in die Banken tragen. Besonders beliebt bei deutschen Banken waren 2019 Kooperationen mit Fintechs im Bereich des Firmenkundengeschäfts sowie rund um das Thema offene Programmierschnittstellen (API).

KOOPERATIONEN ZWISCHEN BANKEN UND FINTECHS



Abbildung 3: Traditionelle Banken sind in den letzten Jahren bereits eine ganze Reihe an Kooperationen mit Fintechs eingegangen. Quelle: Payment & Banking, 2020

„DER KUNDE IM MITTELPUNKT“ DARF KEINE FLOSKEL MEHR SEIN

Damit Banken häufiger als bisher wettbewerbsfähige digitale Produkte entwickeln und vor allem erfolgreich am Markt einführen, müssen sich diese konsequenter an den Anforderungen der Kunden orientieren und höchste Anforderungen an die Digital Customer Experience erfüllen.

KYC, Know your Customer, ist dabei eine wichtige Voraussetzung, um neue Bankservices zu entwickeln und Kunden zu binden bzw. neu zu gewinnen.

Es gibt zwei entscheidende Faktoren für KYC – also die Generierung von Customer Insights: Das ist zum Ersten die Möglichkeit, auf alle relevanten kundenbezogenen Daten zuzugreifen, was mit der aktuellen IT-Landschaft oft nicht selbstverständlich ist. Denn häufig sind die unterschiedlichen Datenbanken einerseits nicht über Schnittstellen miteinander verbunden und andererseits liegen kundenbezogene Daten (etwa Stammdaten, CRM-Informationen) oft in unterschiedlichen Formaten, in unterschiedlichen Datenbanksilos und mit einem unterschiedlichen Aktualitätsgrad vor. Der Aufwand für

Analysen ist folglich häufig sehr hoch, und das, obwohl Banken schon seit Jahren in sogenannte Selfservice-BI-Strategien investieren, mit denen die Fachbereiche bestimmte Analysen selbstständig auf Grundlage einer bereinigten Datenbasis durchführen können.

Der zweite zentrale Faktor für KYC ist die intensivere Nutzung von KI-Services wie Machine Learning und Natural Language Processing, um aus der Masse an Kundendaten, die während der Bankgeschäfte gesammelt werden, wertvolle Insights zur Banksteuerung zu gewinnen. So können beispielsweise genauere Kundenprofile erstellt werden, um die Ansprache stärker zu personalisieren.

BANKEN INVESTIEREN STÄRKER ALS ANDERE BRANCHEN IN CUSTOMER-EXPERIENCE-MANAGEMENT

Die ausgeprägtere Kundenzentrierung durch datenbasierte Geschäftsmodelle wird dadurch verstärkt, dass immer mehr Bankkunden die Vorteile von Realtime und dem Zugriff auf digitale Services, die sie von anderen Digital-Anbietern gewohnt sind, zunehmend bei ihrer traditionellen Bank nutzen möchten. Eine moderne

Customer Experience sieht daher beispielsweise so aus, dass Kunden über eine mobile App Echtzeitzugriff auf ihre Kontodaten haben, Push-Nachrichten erhalten, wenn sie etwas bezahlen und Sofortüberweisungen tätigen können.

Banken sind daher an mehreren Stellen gefordert, massiv zu investieren. Vor allem der Kampf um die Kundenschnittstelle wird immer härter geführt und Banken sind bereits davon bedroht, den Zugang zu ihren digital-affinen Kunden zu verlieren.

Vor allem in den Generationen X und Z nutzen überdurchschnittlich viele Kunden die Angebote der Fintechs und Neobanken. So gaben laut der Lünendonk®-Studie „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“ 81 Prozent der Studienteilnehmer aus Banken an, dass die Digitalisierung die Macht des Kunden weiter erhöht hat. Dies liegt vor allem daran, dass durch Plattform-Ökosysteme und digitale Geschäftsmodelle, die barrierefrei über mobile Endgeräte und das Internet verfügbar sind, nun deutlich mehr Transparenz am Markt herrscht, die Kunden schneller einen Anbieter wechseln und Angebote vergleichen können.

Laut der Lünendonk®-Studie „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“ investieren die Studienteilnehmer aus dem Bankensektor daher auch stärker als andere Branchen in die Verbesserung der Customer Experience an den diversen Kunden-Touchpoints (83 %) sowie in die Entwicklung digitaler Mehrwertdienste (72 %).

Zur Verdeutlichung: Während im Jahr 2018 die befragten Banken nur durchschnittlich 1,5 Prozent des Umsatzes in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen investierten, ist dieser Anteil im Jahr 2019 auf knapp 4 Prozent gestiegen. Die notwendigen Investitionen zielen vor allem auf den Aufbau einer ganzheitlichen Sicht auf alle Kundendaten (360-Grad-Blick) sowie deren Analyse und Monetarisierung im Sinne der Plattform-Ökonomie.

### INVESTITIONEN MÜSSEN ABER AUCH GETÄTIGT WERDEN

Das Problem vieler Banken ist jedoch, dass sie sich zunehmend in einem immer größeren Spannungsfeld sehen, und zwar aus Regulatorik, Kostendruck, dem Betrieb des bestehenden Geschäftsmodells sowie der Reaktion auf neue Angreifer mit digitalem Geschäftsmodell.

In der Vergangenheit haben deutsche Banken aber zu sehr den Fokus auf ihr operatives Geschäft und auf Kosteneinsparungen gelegt, während die dringend notwendige Renovierung der Banken-IT unterpriorisiert wurde. Insbesondere die Großbanken haben darüber hinaus den Aufbau von Neobanken und digitalen Plattformen vernachlässigt, was sie nun bei digitalaffinen und wechselbereiten Kunden ins Hintertreffen geraten lässt. Darüber hinaus haben es die vielen kleinen und mittelgroßen Banken bisher nicht geschafft, sich auf eine einheitliche Plattform für die kostenintensiven Verwaltungsprozesse zu einigen, um die Kosten zu reduzieren und sich auf die Kundenschnittstelle fokussieren zu können.

### BANKEN ERHÖHEN IHRE INVESTITIONEN IN KUNDENZENTRISCHE STRATEGIEN



Abbildung 4: Investitionen von Banken in kundenzentrische Themen. Quelle: Lünendonk®-Studie „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“. Quelle: Lünendonk

## The new normal: Open Banking – aber wie?

*„Plattformen sind Online-Umgebungen, welche die wirtschaftlichen Vorteile des „Kostenlos, perfekt und sofort“ nutzen. Genauer gesagt kann eine Plattform als eine digitale Umgebung charakterisiert werden, deren Marginalkosten für den Zugang, die Reproduktion und die Verteilung sich nahezu auf null belaufen.“* So definieren die US-amerikanischen MIT-Wissenschaftler Andrew McAfee und Erik Brynjoflsson in ihrem Buch „Machine, Platform, Crowd“ die wesentlichen Merkmale der Plattform-Ökonomie. Digitale Plattformen machen sich damit den Netzwerkeffekt zunutze, der besagt, dass ein Produkt oder ein Service umso wertvoller ist, je mehr Kunden darauf zugreifen. Da digitale Produkte beliebig reproduzierbar sind, steigt der Ertrag mit zunehmender Kundenzahl überproportional an. Erfolgreiche digitale Produkte werden über Onlineplattformen vermarktet, die via Apps auf den Betriebssystemen mobiler Endgeräte laufen (iOS, Android) und damit einem breiten Publikum barrierefrei und (meistens) kostenlos zugänglich sind.

Den disruptiven Effekt der digitalen Netzwerkökonomie machten sich bekanntermaßen in den letzten Jahren eine Reihe an Tech-Unternehmen und Start-ups zunutze und haben mit innovativen, genauer gesagt mit digitalen und daten- sowie plattformbasierten Produkten ganze Branchen umgewälzt. Der Erfolg von Amazon, Google, Booking.com und Co. basiert vor allem darauf, dass sie es perfekt verstehen, Kundendaten mithilfe von KI-Services zu sammeln, zu aggregieren und die Kunden durch Mustererkennung besser zu verstehen. In der Plattform-Ökonomie gilt daher: Daten sind das neue Gold im digitalen Zeitalter und derjenige, der über die meisten Daten verfügt, dominiert ein Marktsegment nach dem Motto: „The winner takes it all.“

### BANKEN SPÜREN DEN DRUCK

Im (europäischen) Bankensektor haben sich Plattform-Modelle lange Zeit aus unterschiedlichen Gründen nicht etablieren können. Der Druck auf den Banksektor, auf

die Disruption in der eigenen Branche zu reagieren, ist jedoch mittlerweile so groß, dass nahezu alle Geldinstitute ihre traditionellen Geschäftsmodelle und siloorientierten Organisationen auf den Prüfstand stellen.

### OPEN BANKING – REGULATORIK GIBT DEN TAKT VOR

Neben dem allgemeinen Markt- und Wettbewerbsumfeld kommt auf die Banken seit 2019 nun ein verstärkter Handlungsdruck durch den Gesetzgeber zu. Banken sind durch die Richtlinie PSD2 verpflichtet, ihre Schnittstellen (APIs) gegenüber Drittanbietern zu öffnen. Somit können beispielsweise die Kunden einer traditionellen Bank auf digitale Angebote von Drittanbietern zugreifen. Beispiele sind die Erstellung von Anlageplänen auf Basis der Kontoinformationen durch Robo Advisors wie Scalable oder die mobile Bezahlungsfunktion Apple Pay.

Durch PSD2 werden Banken nun getrieben, ihre traditionellen Silostrukturen und die funktionale Trennung der Bankorganisation aufzulösen und sich als ein wie auch immer gearteter Teil von digitalen Plattformen und Ökosystemen weiterzuentwickeln. Demgegenüber besteht für Banken die große Chance, ihren Kunden durch die Integration von innovativen Produkten in das eigene Angebot einen Mehrwert zu bieten, sie wieder stärker an sich zu binden und damit neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Dieser Trend des Open Bankings steht auf der strategischen Agenda von Bankvorständen folglich zwar ganz oben, die Umsetzung wird jedoch aktuell durch die lange Zeit verschlafene IT-Modernisierung behindert.

### OPEN BANKING – BANKEN MÜSSEN NUN ENDLICH IHRE ROLLE IN DER PLATTFORM-ÖKONOMIE FINDEN

Banken müssen sich in dieser veränderten Marktlage die Frage stellen, welche Rolle sie nun in der Plattform-Ökonomie einnehmen wollen. Dazu gehört vor allem die Frage, welche Art von Geschäftsmodellen und welche



Positionierung sie in Zukunft verfolgen wollen. Es kommt erschwerend hinzu, dass sich die meisten Banken nun in der Rolle des Getriebenen befinden, sie also auf bereits bestehende Veränderungen reagieren müssen, anstatt sie proaktiv gestalten zu können. Der Handlungsdruck ist folglich enorm – ein Scheitern ist existenzbedrohlich.

In der Branche werden derzeit vor allem die folgenden zwei Varianten diskutiert, um als Bank an der Plattform-Ökonomie teilzunehmen:

- **Plattformanbieter/Plattformorchestrator:** Aufbau einer eigenen digitalen Plattform und Integration anderer Anbieter in das eigene Ökosystem. Die Kundenschnittstelle verbleibt beim Plattformanbieter.
- **Komplementator/Produktanbieter:** Integration von Services als Third-Party-Lösung in andere digitale Plattformen/Ökosysteme. Die Kundenschnittstelle liegt bei den End-to-End-Anbietern der jeweiligen Ökosysteme (etwa E-Commerce-Portale, Mobility-Services, Industrieunternehmen mit IoT-Geschäftsmodellen).

**VORAUSSETZUNGEN FÜR OPEN BANKING**

Mithilfe von Schnittstellen (APIs) wird Drittanbietern der Zugriff auf Bankkonten gewährt, um damit Daten zu sammeln und zu aggregieren. Banken müssen folglich eine offene Systemumgebung schaffen, durch die der Bankkunde nahtlos auf die Angebote anderer Drittanbieter zugreifen

kann. Dadurch ergeben sich für Banken neue Ertragsquellen, neue Möglichkeiten der Kundenbindung sowie neue Geschäftsmodelle. Eine wichtige systemseitige Voraussetzung ist es daher, die Kunden- und Transaktionsdaten über offene Schnittstellen zur Verfügung zu stellen.

Banken müssen demnach ihre IT-Architektur radikal an die veränderten Anforderungen anpassen sowie ihre IT-Systeme umbauen. Abbildung 4 verdeutlicht, dass Open Banking eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden erfordert sowie die Sammlung, Aggregation, Analyse und Monetarisierung der im Open-Banking-System gewonnenen Daten.

Zentrale Anforderungen an die IT-Architektur:

- Präzise Abbildung des Geschäftsmodells, also der bisherigen und neu hinzukommenden Produkte und Dienstleistungen
- Modularer Aufbau durch Microservices, damit Releases auch für einzelne Teile des Gesamtsystems deutlich häufiger als bisher und in kürzerer Zeit durchgeführt werden können
- Nahtlose Integrationen von Partnern wie Fintechs, anderen Banken oder Anbietern von Zusatzgeschäften
- Möglichkeit, Cloudanwendungen zu nutzen
- Hoher Grad an echter Automatisierung

**POTENZIALE AN DER BANKPLATTFORM**

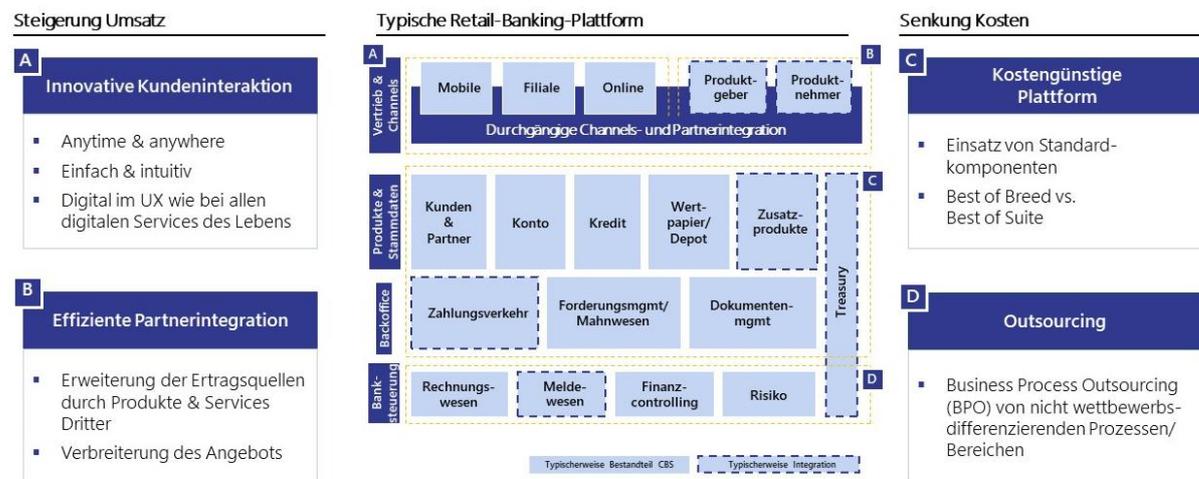


Abbildung 5: Eine Bankplattform bietet weitreichende Potenziale zur Umsatzsteigerung und Kostensenkung. Quelle: Senacor

Zentrale Anforderungen an die Systemlandschaft

- Modernisierung von veralteter Individualsoftware, beispielsweise mittels Ablösung durch cloudbasierte Standardsoftware oder Verlagerung auf eine neue Programmiersprache (beispielsweise Java)
- Individualsoftwarelösungen/Best-of-Breed-Lösungen miteinander zu einem integrierten Gesamtsystem vernetzen
- Migration von bankfachlichen Anwendungen in die Cloud, damit einerseits die Kosten sinken und andererseits die Systeme besser skalieren

Der Trend geht aufgrund der hohen Anforderungen an Skalierbarkeit, Flexibilität und Prozessperformance auch im Banksektor klar in Richtung Cloud. Bei der Migration von bankfachlichen Applikationen in die Cloud gibt es mehrere Varianten:

- **Rehosting** (Lift & Shift)
- **Replatforming** (Lift & Reshape, Verlagerung der Anwendungen in die Cloud ohne Veränderung ihrer

Kernarchitektur, jedoch durch Hinzufügen von einzelnen cloudspezifischen Komponenten)

- **Repurchasing** (Technologiewechsel zu einem anderen Anbieter oder auf SaaS)
- **Refactoring/Rearchitecting** (z. B. Re-Design der Anwendungen für cloudbasierte Dienste und Container)

Aktuell werden laut Lünendonk die beiden Varianten Replatforming und Refactoring/Rearchitecting am häufigsten bei Cloud-Migrationsprojekten angewendet. Diese Beobachtung spricht dafür, dass Banken den Umbau ihrer IT-Landschaft nun konsequenter als bisher angehen wollen. So planen acht von zehn Bank-CIOs laut der Lünendonk®-Studie „IT-Strategien und Cloud Sourcing im Zuge des digitalen Wandels“, in irgendeiner Form Teile ihrer Bestands-IT in die Cloud zu verlagern. Die bevorzugte Deployment-Strategie für den Betrieb der Workloads ist dabei die Hybrid Cloud. Gleichzeitig sprechen sich 90 Prozent der Bank-CIOs dafür aus, neue Softwarelösungen cloudnative zu entwickeln beziehungsweise als Cloudlösung einzukaufen.

BLUEPRINT BANKARCHITEKTUR (RETAIL & COMMERCIAL)

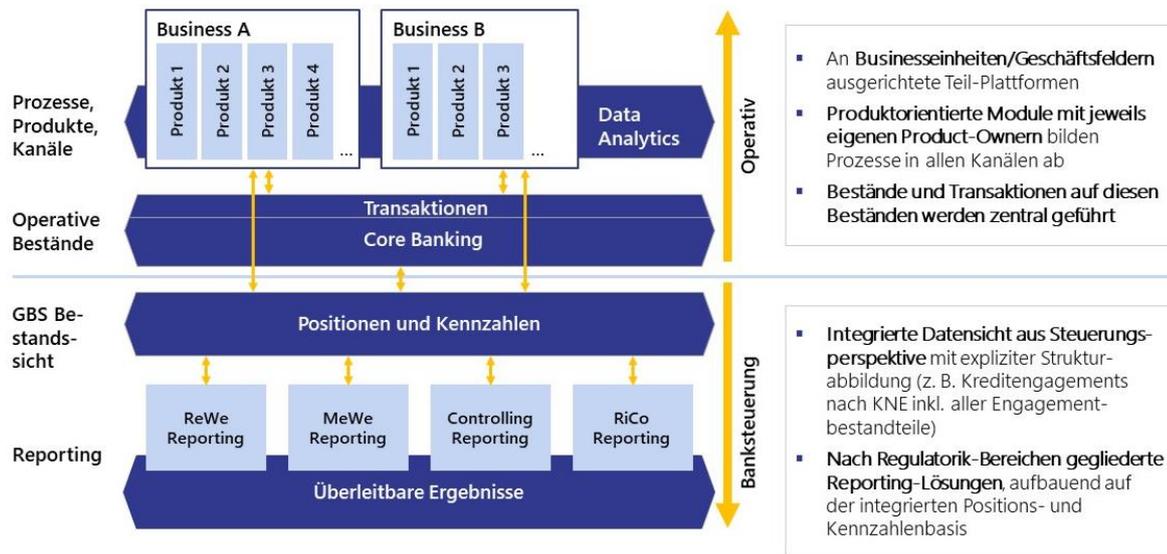


Abbildung 6: Die Modularisierung der Banken-IT-Landschaft geht einerseits in Richtung Kundengeschäft, andererseits in Richtung der Banksteuerung. Quelle: Senacor



# Notwendige Handlungsfelder für neue Geschäftsmodelle im Bankensektor

DARSTELLUNG EINES PLATTFORM-ÖKOSYSTEMS IM BANKENSEKTOR UND BEISPIELE FÜR PLATTFORMEN

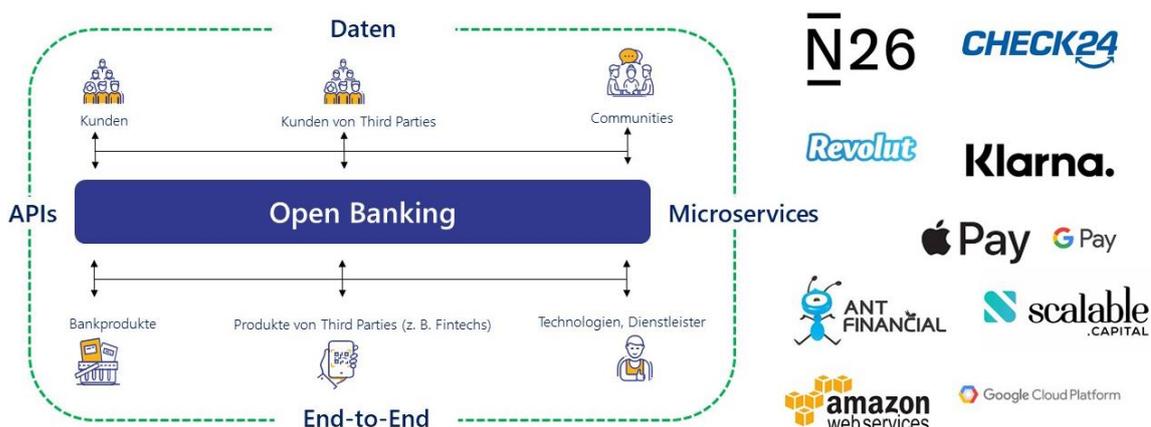


Abbildung 7: Durch die PSD2-Richtlinie ergeben sich neue Anforderungen an die Banken-IT. Fintechs sind beim Thema Open Banking bereits einen Schritt voraus. Quelle: Lünendonk

Sowohl die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen tektonischen Verschiebungen bei den Geschäftsmodellen im Bankensektor als auch die Folgen der Covid-19-Krise beschleunigen derzeit den Transformationsdruck im Banking.

Aus dem in dieser Publikation beschriebenen veränderten Markt- und Wettbewerbsumfeld ergeben sich neue Anforderungen an die Organisationsstrukturen und die IT-Landschaft. Banken müssen zukünftig vor allem schneller auf Marktveränderungen reagieren und bereit sein, zum einen traditionelle Geschäftsmodelle aufzugeben. Zum anderen müssen sie ihre Prozesse, Strukturen und Ziele viel stärker auf ein vom Kunden als hochwertig wahrgenommenes Kundenerlebnis ausrichten – und zwar entlang der gesamten Customer Journey.

Dazu gehört es vor allem, die Trennung zwischen Filial- und Onlinegeschäft aufzugeben und beide Channels integriert zu betrachten. Gleichzeitig müssen sich Banken darauf einstellen, dass ihre Kunden immer häufiger

Cherry-picking betreiben, sie sich also für jeden benötigten Bankservice die beste Bank aussuchen – im digitalen Zeitalter ist der Wechsel auch nur noch einen Klick entfernt und das Konto bei Neobanken innerhalb weniger Minuten eröffnet.

Lünendonk sieht dabei sechs zentrale technologische und organisatorische Handlungsfelder für Banken:

## 1. DIGITAL EXPERIENCE

- Digitalisierung der Kunden-Touchpoints und Aufbau digitaler und miteinander vernetzter Kommunikationskanäle (Omnichannel Banking)
- Einführung moderner Business Software und benutzerfreundlicher Frontends für effektives und effizientes Arbeiten
- Schaffung von Digital-Workplace-Strukturen für verteiltes Arbeiten und Homeoffice
- Kreation, Design und Umsetzung von Customer-Experience-Plattformen für den 360-Grad-Blick auf Kundenbeziehungen und Analyse sämtlicher relevanter Kundendaten entlang der gesamten Customer Journey

## 2. ORGANISATIONSUMBAU

- Einführung von agilen Frameworks zur bereichs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit
- Aufbrechen der bestehenden Strukturen und konsequente Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation auf den Kunden
- Einführung von DevOps in die Softwareentwicklung zur Erhöhung der Entwicklungsgeschwindigkeit von MVPs, Softwareprodukten und Releases
- Aufbau von Strukturen für den digitalen Vertrieb

## 3. DATA-DRIVEN-ORGANISATION

- Auflösung von Silostrukturen und Aufbau von funktional integrierten, modularen Strukturen
- Vernetzung der Bereiche und der Datenbanken zu einem Gesamtsystem
- Stärkere Verlagerung der Datenbanken in die Cloud und Schaffung eines einheitlichen Datenpools
- Aufbau von BI-Selfservice-Funktionen in der Bankensteuerung, um in Realtime auf Prozessstörungen reagieren zu können

## 4. DIGITAL EFFICIENCY

- Einsatz modernster Technologien, um Geschäftsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten sowie die Kostenstruktur zu verbessern
- Quick Wins nutzen: Einsatz von RPA, um Routineaufgaben zu automatisieren, ohne das IT-Backend zu verändern

- Einsatz von Process Mining, um sämtliche IT-Systeme in Echtzeit zu monitoren und zu analysieren und somit Prozessstörungen aufzudecken
- Einsatz von KI-Services, Machine Learning und Natural Language Processing, um komplexe Datenbestände auf Muster zu analysieren und (teil-)automatisierte Prozesse zu übernehmen

## 5. IT-MODERNISIERUNG

- Schaffung von modularen Kernbanksystemen, um eine für agiles Arbeiten geeignete Plattform aufzubauen
- Modernisierung veralteter Individualsoftware
- Prüfung, ob Standardsoftware oder Individualsoftware den besten Business Case bietet
- Modernisierung der IT-Landschaft durch Cloud-Migration, Microservices und APIs

## 6. UNTERNEHMENSKULTUR

- Etablierung von modernen Formen der interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit
- Training, Schulung und Coaching der Mitarbeiter für agiles Arbeiten
- Stärkung und Förderung von Fähigkeiten wie Selbstorganisation, Flexibilität und unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern
- Erhöhung der Risikobereitschaft bei der Einführung von Innovationen
- Aufbrechen traditioneller hierarchischer Strukturen und Stärkung kleiner, agiler Einheiten



# Rolle von IT-Dienstleistern bei der Banken-Transformation

## ANFORDERUNGEN AN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER



Abbildung 8: Banken fordern laut Analysen von Lünendonk eine Vielzahl an Kompetenzen, die möglichst aus einer Hand angeboten werden sollen. Quelle: Lünendonk

Aus eigener Kraft können Banken die Vielzahl an notwendigen Veränderungs- und Transformationsprojekten nicht umsetzen. So fehlen einerseits Fachkräfte für die Legacy-Modernisierung und die Entwicklung von neuen IT-Plattformen. Andererseits nehmen die Faktoren Zeit und Qualität bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien eine immer größere Bedeutung ein. Daher beobachtet Lünendonk am Markt, dass immer mehr Finanzdienstleister Aufgaben zu Auftragspaketen bündeln und an externe Beratungs- und IT-Dienstleister vergeben, die über langjährige Erfahrungen und Fachkräfte in diesem Bereich verfügen.

In immer mehr Fällen wird die (agile) Softwareentwicklung und -integration als Gesamtpaket an einen Dienstleistungspartner vergeben, um Schnittstellenbrüche zu vermeiden und die Umsetzungsgeschwindigkeit hoch zu halten. Dabei setzen sich auch zunehmend neue Vertragsformen durch wie:

- Fixed Cost – Fixed Scope oder variable Scope (ECO)
- Fixed Price per Story Point
- Fixed Price per Sprint

Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen, weil vielen Banken agile Strukturen für die Softwareentwicklung fehlen. Zwar befinden sich Dev-Ops-Strukturen im Aufbau und auch in der Banken-IT wird mit agilen Methoden entwickelt. Allerdings lassen die monolithischen Kernbanksysteme keine schnelle Integration neuer Lösungen zu, weshalb die Entwicklung neuer IT-Plattformen zunehmend als Gesamtpaket an externe Partner vergeben werden wird.

### ANTEIL AGILER ENTWICKLUNGEN BEI BANKEN

Im Rahmen der Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ wurden in den untersuchten Banken auch eine Reihe an Führungskräften aus der IT und den Fachbereichen befragt: Im Jahr 2018 wurden bereits knapp 25 Prozent der durchgeführten IT-Projekte mithilfe agiler Methoden wie Scrum und DevOps umgesetzt. Infolge des steigenden Innovationsdrucks sowie des zunehmenden Digitalisierungsgrads werden künftig deutlich mehr Digitalprojekte mithilfe von agilen Methoden geplant und umgesetzt. Laut den befragten Bank-

CIOs ist der Anteil der agil umgesetzten Projekte 2019 demnach auf 33 Prozent gestiegen. Besonders häufig werden agile Methoden in der Entwicklung neuer Software sowie bei der Modernisierung der IT-Altanwendungen verwendet. Hier ist einerseits Geschwindigkeit in der Umsetzung gefragt und andererseits eine hohe Produktqualität sowie User Experience. So setzen 62 Prozent der befragten Banken bei der Modernisierung der Legacy-IT agile Methoden ein. 43 Prozent entwickeln neue Software-Releases ebenfalls agil, was einen deutlich höheren Wert darstellt als in anderen Branchen.

**BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER WERDEN STRATEGISCHE PARTNER BEI ENTWICKLUNG VON IT-PLATTFORMEN**

Veränderungen in der Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern sind im Banking dringend erforderlich. Gerade im Bereich der Innovations- und Produktentwicklung ist Geschwindigkeit, Kundenzentrierung und Qualität gefragt, um die schnelleren Technologiezyklen nutzen zu können. Die Anforderungen an Beratungs- und IT-Dienstleister verändern sich im Zuge der digitalen Transformation sehr stark. Abbildung 5 zeigt die aus Sicht von Lünendonk zentralen Anforderungen an Beratungs- und IT-Dienstleister, damit sie sich als strategische Partner bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien positionieren können.

**ANFORDERUNGEN AN IT-BERATER**

Im Zuge der Veränderungen im Marktumfeld verändern

sich gleichzeitig die Anforderungen an die Umsetzung von Projekten. In diesem Zusammenhang stellen Banken konsequenterweise auch neue Anforderungen an ihre externen Berater bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien.

Im Bereich der Innovations- und Produktentwicklung ist vor allem Geschwindigkeit gefragt, um die schnelleren Technologiezyklen nutzen zu können. 67 Prozent der befragten Banken erwarten von ihren Dienstleistern, dass sie Prototypen für digitale Lösungen entwickeln und damit strategischer Entwicklungspartner sind. Daher müssen sich Dienstleister intensiv mit neuen Technologien sowie mit den Anforderungen der Kunden ihrer Kunden beschäftigen und in ihr eigenes Innovationsmanagement investieren. So erwarten 88 Prozent Kenntnisse im Bereich der Customer Journey ihrer Kunden.

Für 58 Prozent ist aufgrund der vielfältigen Anforderungen rund um die digitale Transformation sowie des hohen Bedarfs an Kompetenzen und Spezial-Know-how ein End-to-End-Portfolio wichtig. Denn bei der Entwicklung von IT-Plattformen erwarten die (End-)Kunden ein einzigartiges Interface, konsequente Schnittstellenoffenheit und eine hohe Produktqualität. Digitale Lösungen dürfen sich daher nicht nur auf einen Kanal oder eine Technologie beschränken, sondern müssen übergreifend die gesamte Customer Journey abbilden. Daher ist es wichtig, Brüche und Schnittstellen in den Projekten zu vermeiden und ein Gesamtsystem zu liefern.

**ANFORDERUNGEN VON BANKEN BEI DER ZUSAMMENARBEIT MIT BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN**

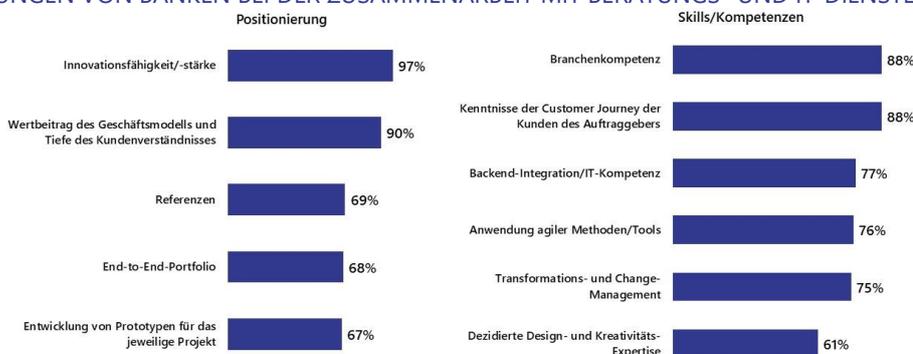


Abbildung 9: Die Anforderungen an Beratungs- und IT-Dienstleister sind vielfältig. Quelle: Lünendonk®-Studie „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“



# Marktübersicht: Führende IT-Beratungen mit einem End-to-End-Portfolio

Im deutschen Markt für IT-Beratung und Systemintegration gibt es eine Vielzahl an Dienstleistern mit einem stark variierenden Portfolio an Services. Wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, wünschen sich Auftraggeber zunehmend strategisch orientierte Dienstleistungspartner mit einem breiten Beratungs- und Umsetzungsportfolio. Den veränderten Anforderungen der Auftraggeber folgend, werden Dienstleistungspartner bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien immer stärker in die Wertschöpfungsketten integriert und ihnen wird entsprechend häufiger die Verantwortung für strategische und komplexe Projekte übertragen. Diese Entwicklung hängt auch mit der im Bankenumfeld beobachteten Konsolidierung der Dienstleisterlandschaft zusammen und der daraus folgenden Vergabe von größeren Auftragspaketen an einzelne IT-Beratungen.

Um an dieser Marktentwicklung teilhaben zu können, ist ein entsprechend breit aufgestelltes Dienstleistungsportfolio unerlässlich sowie die Fähigkeit, komplexe Projekte als Generalunternehmer zu planen und umzusetzen.

Bezogen auf die Herausforderungen im Banking, die veralteten IT-Landschaften zu modernisieren und neue IT-Plattformen aufzubauen, die den Anforderungen des Open Bankings entsprechen, sind aus Sicht von Lünendonk vor allem die folgenden Services von Relevanz:

- **Consulting**, also Business Modeling, Business-Case-Erstellung, IT-Strategieentwicklung, IT-Architektur
- **Kreation/Design**, also Konzeption digitaler Lösungen mithilfe von Design Thinking, Aufbau von Lean-Start-ups und Entwicklung von MVPs und Prototypen
- **Development**, also Planung, Konzeption, Programmierung und Testing von Softwareanwendungen
- **Systemintegration**, also Einführung neuer Softwarelösungen und digitaler Produkte in die Backend-IT
- **Operate**, also Betrieb und Monitoring von IT-Systemen/Plattformen

Abbildung 10 zeigt eine Auswahl an im deutschsprachigen Raum führenden IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen, welche die oben beschriebenen Services erbringen und signifikante Umsätze mit Banken erzielen.

## FÜHRENDE IT-BERATUNGEN MIT END-TO-END-PORTFOLIO IM BANKING

Relevante Anbieter von End-to-End-Services für die digitale Transformation im Banking



Abbildung 10: Darstellung führender IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen, die signifikante Umsätze mit Kunden aus dem Bankensektor erzielen. Kein Anspruch auf Vollständigkeit. Quelle: Lünendonk

SENACOR

**SENACOR**

## Banken müssen gegensteuern – Jetzt!



Raphael Vaino  
Managing Director  
Senacor

Rakesh Thadani  
Partner  
Senacor

*Lünendonk-Partner Mario Zillmann sprach mit Raphael Vaino und Rakesh Thadani über Sinn, Notwendigkeit und Zweck der Bankentransformation. Dabei war es beiden Experten wichtig herauszustellen, dass traditionelle Banken nur mit radikalen Veränderungen auf die immer schneller werdenden Innovations- und Technologiezyklen der digitalen Plattform-Ökonomie reagieren können.*

**LÜNENDONK:** Die Digitalisierung kommt auch an der Bankenbranche nicht vorbei. Wo stehen Banken im deutschsprachigen Raum bei ihrer Transformation und welche Trends sehen Sie derzeit besonders stark auf die deutsche Bankenlandschaft zukommen?

**RAPHAEL VAINO:** Wir nehmen derzeit überall wahr, dass Innovationen im Banking wie beispielsweise der Trend zu Open Banking und APIs aber auch Covid-19 dazu führen, dass der Alltag digitaler wird. Die Deutsche Bank reagiert beispielsweise darauf, indem sie das Who-is-Who der deutschen Fintechszene einstellt. Viele Institute scheinen jedoch eher zu entschleunigen als zu beschleunigen. Sie zögern und lassen sich darauf ein, mit Ansätzen zu arbeiten, die vor fünf Jahren aktuell waren, um mit den rasanten Entwicklungen mitzuhalten. Doch den nächsten großen Schritt tun viele nicht. Wir

befürchten, dass nicht wenige Vorstände auf den über-nächsten Trend warten und notwendige Veränderungen aufschieben. Die Digitalisierung und die Grundlagenarbeit, die für eine erfolgreiche Transformation nötig ist, lassen sich aber nicht austricksen.

**RAKESH THADANI:** Dem stimme ich zu. Immer noch arbeiten viele Institute mit veralteten Kernbank- und IT-Systemen. Eine Bankagenda 2020 gab es nicht, obwohl Legacy-IT bei weitem kein neues Phänomen mehr ist. Trotzdem arbeitet auch heute noch jede zweite Bank mit einem Kernbankensystem, das mehr als zehn Jahre alt ist. Zehn Jahre sind im digitalen Zeitalter eine halbe Ewigkeit. Dies erkennen wir auch daran, wie stark sich die Bankkunden weg vom Filial- und hin zum Digitalgeschäft orientieren. Deutsche Banken sind, beispielsweise bei Themen wie digitaler Zahlungsverkehr und Onlinebanking, langsamer als andere Regionen. Daraus zu schließen, dass man als Bank deshalb auch mehr Zeit hätte, führt auf die falsche Fährte.

**LÜNENDONK:** Was genau meinen Sie, woher weht der Wind?

**THADANI:** Wer auf der digitalen Autobahn auf die rechte Spur wechselt, lädt zum Überholen ein. Wir gehen davon aus, dass sich die Marktanteile im Banking bis 2025 nochmals deutlich verschieben – und zwar zugunsten von Neubanken, denen Landesgrenzen egal sind. Die sehen nicht nur allein den deutschen Kunden, sondern das digitale Kundenerlebnis insgesamt. N26 oder Revolut expandieren gerade kräftig. In den nächsten fünf Jahren sollen diese Neobanken schon auf einen Marktanteil von 20 Prozent kommen. Europaweit. Dann nutzen 85 Millionen Menschen eine Software, die nicht mehr von einem der etablierten Institute stammt.



**VAINO:** Wenn die Banken nicht gegensteuern, werden sich noch mehr Kunden von ihnen abwenden und sich woanders ihre Banking-Apps holen. In der VUCA-Welt, noch so ein Schlagwort, kann das ganz schnell gehen. Auf einmal ist eine kritische Masse an Nutzern erreicht, dann greift die Skalierung, die wir aus der Plattformökonomie kennen. Google, Apple und Co. machen vor, welche Dimensionen die Plattformökonomie hat und wie branchenfremde Tech-Konzerne plötzlich zu Angreifern werden, obwohl sie selbst große Konzerne sind. Aber die können eben skalieren, weil sie „Cloud“ können, Microservices beherrschen und über plattformunabhängige IT-Landschaften verfügen. Banken, die darauf verzichten, melden sich digital ab. Das lässt sich irgendwann kaum noch aufholen, so sehr die hohen Investitionen, die jetzt nötig sind, um die IT zu modernisieren, gerade auch in Niedrigzinszeiten und wegen hoher Kosten durch die Regulatorik, schmerzen mögen.

**LÜNENDONK:** Ihr habt GAFA eben schon erwähnt. Welche Rolle fällt den großen Tech-Riesen zu?

**THADANI:** Google oder Apple haben, was Banking betrifft, den gleichen Vorteil wie die Neobanken. Sie starten auf der grünen Wiese, weitgehend frei von Altlasten – und bei den Fintechs sitzen Gründer, die selbst aus dem klassischen Bankensektor kommen und sich einfach besseres Banking wünschen, „ohne Bullshit“, wie eine Berliner Neobank verspricht. Genau diese Leute haben gelernt, wie wichtig ein positives Kundenerlebnis ist. Alles muss einfach sein, um die Intuition der Zielgruppe herum entwickelt und gebaut. Einfache und vollständig miteinander vernetzte Prozesse und die sich daraus ergebende Customer Experience sind ein unschlagbarer USP. Viele Kunden, und zwar nicht nur aus den Generationen X, Y oder Z, wollen einfach nur ihre Bankgeschäfte erledigen, möglichst bequem, möglichst mobil.

**VAINO:** Das Einfachsein ist übrigens auch Teil der GAFA-DNA. Suchfeld plus Sendebutton, Screen und Homebutton, so sehen die Angebote aus, die zumindest zwei der Technikriesen erst zum Riesen haben

werden lassen. Weil das jeder versteht. Amazon punktet mit hohem Kundenservice und seit langem schon mit einer eigenen Kreditkarte. Die bringen neben einer etablierten Idee zudem einen gigantischen Kundestamm mit, Leute, die zwar auch noch bei einer Bank sind, die Bank aber praktisch kaum noch brauchen, um ihre Angelegenheiten zu regeln. Und selbst da sitzen mit Klarna und Paypal bereits die nächsten Anbieter auf der Kundenschnittstelle. Im Zahlungsverkehr mit Privatkunden spüren die Banken derzeit den größten Druck, zumal weder beim E-Commerce noch beim kontaktlosen Bezahlen das Ende der Fahnenstange erreicht ist.

**THADANI:** Richtig, von diesem Marktpotenzial bekommen die Banken schlimmstenfalls kaum noch etwas ab. Die Digitalisierung zeigt auch, dass potenzielle Konkurrenten ziemlich viel in Bewegung setzen müssen, wenn sie etwas vom Kuchen abhaben wollen. Wir erleben das gerade bei den Streaming-Wars zwischen Netflix, Amazon, Disney und den mit dicken Kriegskassen ausgestatteten Konzernen, die erst nachträglich ihre Geschäftsmodelle digitalisieren. Viele Banken können da, bezogen auf den Zahlungsverkehr, nicht mehr mithalten. Es sei denn, sie gehören zu den Pionieren. Wir erleben aber leider immer noch, dass neue Ideen steckenbleiben, zu lange bis zum ersten Produkt brauchen oder schlicht zerredet werden, bis es jemand anderes macht. Ausgerechnet die aktivistischen Investoren, Heuschrecken, wenn man so will, beginnen jetzt plötzlich, intern Druck aufzubauen.

**LÜNENDONK:** Mal ganz konkret gefragt: Sich auf den Kunden konzentrieren, schnell sein bei Innovationen und idealerweise datenbasierte Entscheidungen treffen – das sind doch die Kriterien, nach denen die Disruption im Bankensektor abläuft. Stehen die Banken überall auf verlorenem Posten?

**VAINO:** Verloren keinesfalls, sie sind nur zu spät gestartet. Die Digitalisierung ist zum Glück aber eher ein Marathon und weniger ein kurzer Sprint, bei dem jede Sekunde zählt. Wenn sich die Banken jetzt um das richtige

Schuhwerk kümmern, um im Bild zu bleiben, lässt sich die Distanz, die Fintechs und GAFAs zwischen sich und die Banken gebracht haben, auch wieder verkürzen. Das bedeutet, API-Plattformen aufzubauen, digital vom Anfang bis zum Ende zu arbeiten und neue Services zügig und unkompliziert einzubinden. Keine Bank muss alles selbst machen. Convenience, die zur Marke passt, von Dritten einzubinden, ist der richtige Ansatz.

Das muss die Bankplattform aber abbilden. Und zwar von einem Tag auf den anderen. Sonst entscheiden sich die Kunden für jemand anderen. Ich glaube, dass die meisten am liebsten bei ihrer Hausbank bleiben möchten.

**THADANI:** Wir dürfen auch den Kostendruck, der seit der Finanzkrise herrscht, nicht vergessen. Fehlende Budgets sind ein konkreteres Problem als noch nicht entwickelte digitale Dienste. Es lag deshalb auf der Hand, Kosten zu senken und bestehende Strukturen zu verbessern. Zumal Banken nie gelernt haben, in großem Stil zu investieren, weil über viele Jahrzehnte selbst im überversorgten Deutschland kein Institut existenziell gefährdet war. Deshalb werben wir auch für einen Kulturwandel, damit Digitalisierung funktionieren kann. Monolithische Kernbankensystem müssen weg, sie stehen jeder Bank im Weg, die neue Ideen ausprobieren will. Das geht nur, wenn die Bankplattform modular aufgebaut ist und die einzelnen Teams unabhängig voneinander fachliche Anpassungen machen dürfen.

**LÜNENDONK:** Unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die einzelnen Säulen im deutschen Bankensektor, wenn es darum geht, sich digital zu transformieren?

**VAINO:** Alle müssen sich digital erneuern, wenn auch nicht immer neu erfinden. Das gilt für die Sparkassen genauso wie für die Genossenschaftsbanken. Die haben es zwar schwerer als etwa eine Direktbank ohne Filialen, doch auch das Filialgeschäft lässt sich modern gestalten und digital unterstützen, um Kunden ein besseres Erlebnis zu bieten. Im Detail mag es Unterschiede auch

deshalb geben, weil einige Institute alles selbst machen, andere teilweise auslagern und wieder andere an einem großen Rechenzentrum hängen oder im Verbund arbeiten. Ich glaube, dass alle Banken in allen Sektoren stark von der Digitalisierung betroffen sind, wie auch alle Autohersteller vom Trend zur Elektromobilität. Jeder hat andere Aufgaben zu bewältigen, am großen Ganzen ändert sich aber nichts.

**LÜNENDONK:** Apropos groß: Nach der Finanzkrise 2008 haben wir gesehen, wie sich vor allem internationale Großbanken schnell wieder hochgearbeitet haben. Die deutsche Bankenlandschaft ist dagegen immer weiter ins Hintertreffen geraten. Wie erklären Sie sich das?

**VAINO:** Die entscheidende Kennziffer ist die der IT-Investitionen. Alle großen Banken haben sehr viel Geld in die Hand genommen, um das Geschäft digital zu machen. Goldman Sachs hat früh von sich als einem Technologieunternehmen gesprochen. So ein Selbstverständnis hat in Deutschland auch jetzt noch keine Bank aus sich selbst heraus entwickelt. Im globalen Vergleich gilt das übrigens für den gesamten europäischen Raum. Von einigen Ausnahmen abgesehen, fällt Europa sowohl hinter den US-amerikanischen als auch den chinesischen Markt zurück.

**THADANI:** Die IT-Obsession der US-amerikanischen Banken ist der Schlüssel gewesen, um sich aus der Krise herauszuarbeiten und sich der Altlasten zu entledigen. Während Goldman Sachs eine Plattform nach der anderen launcht, erst „Marcus“ für die Privatkunden und jetzt eine für Cash Management, hantieren die großen deutschen Banken immer noch mit nicht mehr zeitgemäßen Anwendungen im Core Banking.

Laut Weltbank lagen US-Banken bei der Cost-Income-Ratio 2018 fast 30 Punkte vor den deutschen Instituten. Der Löwenanteil dieser zusätzlichen Einnahmen geht auf die IT-Dividende zurück, die amerikanischen Banken kassieren und deutsche nicht, von einigen Direktbanken einmal abgesehen, die auch hierzulande immer noch Traumrenditen einfahren.



**LÜNENDONK:** Was sollten die Banken jetzt konkret machen? Es wirkt so, als wäre die Aufgabe kaum noch zu meistern.

**THADANI:** Wo anfangen, ist sicherlich eine der wesentlichen Fragen, die sich die Banken stellen. Alles auf einmal geht kaum. Wir haben deshalb fünf Handlungsfelder identifiziert, die dabei helfen sollen, das große Problem in möglichst viele kleine zu zerlegen. Das ist erstens das Geschäftsmodell, auf das sich die Bank künftig konzentrieren möchte.

Zweitens eine modular aufgebaute IT, die drittens erlaubt, Drittdienste zu integrieren und eigene Bankangebote wiederum woanders zu integrieren. Viertens muss die Legacy-IT weg und IT-Anwendungen müssen wegen der höheren Skalierbarkeit möglichst in die Cloud verschoben werden. Das fünfte Handlungsfeld heißt Automatisierung. Je weniger die Fachexperten selbst oder manuell machen müssen, desto mehr Zeit bleibt für die anspruchsvollen Herausforderungen. Legacy ist insofern nicht nur ein reines IT-Problem, es strahlt in die Organisation ab.

**LÜNENDONK:** Die Legacy-Thematik ist im Bankensektor tatsächlich vergleichsweise stark ausgeprägt. Was raten Sie Bankmanagern konkret, wenn es darum geht, die eigenen Prozess- und IT-Landschaften stärker auf Plattformen und digitale Geschäftsmodelle auszurichten?

**VAINO:** Die typische Banken-IT ist zerklüftet, weil die Entwicklerteams immer nur anbauen statt neu zubauen durften und darüber hinaus zu wenig Zeit blieb, all das zu konsolidieren. Das Ergebnis sind kaum verzahnte Abläufe, Medienbrüche, fehlende Schnittstellen und Mosaik aus veralteten Code-Sprachen der 1970er- und 1980er-Jahre. Hier gilt es, das Übel buchstäblich bei der Wurzel zu packen, radikal zu entschlacken und sich zu trauen, neue Technologien einzusetzen, in die Cloud zu gehen und zumindest bei den das Geschäftsmodell zentral abbildenden Anwendungen stärker auf eigene Entwicklungen zu setzen.

**RAKESH THADANI:** Richtig. Cloud, Microservices, APIs, dezentrale Organisation – so lauten die entscheidenden Kriterien für eine erfolgreiche IT-Strategie, die es später zulässt, zu skalieren und erfolgreiche Produkte schneller auf den Markt zu bringen. Das bedeutet aber vor allem, das Kernbankensystem auf das zurückzuführen, was es dem Namen nach sein soll: der Kern einer Bankplattform, ein Sarkophag, der die essenziellen Funktionen abbildet, und nur diese. Alles andere schälen wir von diesem Kern ab und verlagern es in angeschlossene Servicedienste.

Dieses Vorgehen, das auch Sarkophag-Methode genannt wird, erlaubt es, nach und nach tatsächlich auch zu erreichende Meilensteine zu formulieren und etwa mit Produkten zu starten, die nur eine kleine Kundengruppe betreffen. Heute bedeutet selbst die kleinste Anpassung, den Monolithen neu zu starten, schlimmstenfalls die Bank lahmzulegen – und deshalb bevorzugt am Wochenende oder an Feiertagen zu arbeiten, damit das nicht passiert.

**LÜNENDONK:** Was halten Sie in diesem Zusammenhang von Standardsoftware?

**THADANI:** Wie schon gesagt, raten wir dazu, all das selbst zu machen, was das eigene Haus am Markt von anderen differenzieren soll. Bei Standardaufgaben wie Buchungen, Kontoauszügen und, und, und tut es auch eine Standardlösung oder ein eingekauftes Modul. Hier gilt: Best of Breed. One size fits all bedeutet dagegen immer, Kompromisse zu machen bei den geschäftskritischen Abläufen. Wir kommen in unseren Gesprächen mit Banken und deren IT-Chefs immer wieder zu dem Schluss, dass verteilte Systeme, zusammengesetzt wie Lego-Bausteine, mit einem ultraschlanken Kernbankensystem das Mittel der Wahl sind.

**LÜNENDONK:** Das leuchtet ein. Woher kommen diese Ideen und wie entwickelt sich Senacor als eine der führenden IT-Beratungen weiter?

**VAINO:** Wir verstehen uns als Gestalter und Owner von Plattformen. Dieses Technologie-Paradigma ist so

bestimmend für unsere Zeit, dass es uns automatisch in andere Bereiche und Branchen führt, beispielsweise durch den Zahlungsverkehr, zu Versicherern, Energieversorgern oder in die Bereiche Automobil und Mobility. Überall entstehen Plattformen, die unterschiedliche Prozesse abbilden, häufig bereits vollautomatisch und durch den Kunden ausgelöst. Daraus ergeben sich Verbindungen in andere Branchen.

Plattformen sorgen für eine Konvergenz von Kundenerlebnissen, sie lösen also die gängigen Branchengrenzen auf. Wer Banking möchte, muss heute schon nicht mehr zwingend zu einer Bank gehen. Es reicht ein Technologieunternehmen mit einem guten Interface oder ein Start-up mit Banklizenz, wenn es tatsächlich noch um so etwas wie ein Girokonto geht. Genau deshalb fällt es Apple, Google und Co. so leicht, ihre Plattformen für neue Dienste zu öffnen.

**LÜNENDONK:** Noch einmal kurz zu den Technologieriesen. Die sind ja nicht nur Angreifer, sondern auch Partner, wenn es beispielsweise um die Cloud geht. Wie blickt Senacor auf diese Hyperscaler, also auf Amazon Web Services, Google Cloud oder Microsoft Azure?

**THADANI:** Wir haben neulich eine Umfrage gemacht und herausgefunden, dass 83 Prozent der Banken hierzulande von sich sagen, sie hätten die neuen Geschäftsmodelle verstanden, die ja vor allem auf Daten basieren. Daten zu verarbeiten heißt: Bandbreite, Skalierbarkeit und Flexibilität schaffen, um aus den vorhandenen Informationen digitale Angebote zu schneiden und marktreif zu machen. Die Hyperscaler sind deshalb sowohl für uns als auch für die Banken wertvolle Partner, weil die Cloud genau diese drei Bedürfnisse adressiert. Die Angebote der Hyperscaler sind gewissermaßen die Datenautobahn, an der Banken künftig attraktive Ausfahrten errichten müssen, damit die Kunden weiter ihre Services nutzen.

**VAINO:** Auf solche Banking-Innovationen warten viele Kunden nur leider noch immer, weil marktreife Angebote – auch das zeigt unsere Umfrage – immer noch in der Entstehung sind. Die Banken müssen sich also davor hüten, soweit ins Hintertreffen zu geraten, dass sie Nachzügler bleiben. Wenn sie immer nur den Trends hinterherlaufen, werden sie nie Wettbewerbsvorteile aufbauen. Aktuelle digitale Angebote der meisten Banken fühlen sich so an, als wären sie aus der Not geboren worden; so wie etwas, das schon da gewesen und nicht wirklich innovativ ist. Aus Kundensicht bedeutet das häufig einen Rückschritt, den sie schnell wieder rückgängig machen wollen, sie wollen zurück in die Zukunft. Das ist eine Gefahr, die viele Banken, und nicht nur Banken, unterschätzen.

**LÜNENDONK:** Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch. Eine letzte Frage aus aktuellem Anlass: Was macht Covid-19 mit den Banken, vor welche neuen Herausforderungen stellt sie die Pandemie?

**VAINO:** Anders als fehlende Skills oder anzupassende Prozesse ist die Pandemie kein mechanisches Problem, das Banken oder Unternehmen planen und umsetzen können. Es geht vielmehr darum, das eigene Geschäftsmodell und die eigene Geschäftsorganisation resilient zu machen, also widerstandsfähig gegenüber plötzlichen Veränderungen. Die Pandemie, die von einem Tag auf den anderen ganze Belegschaften ins Homeoffice geschickt hat, ist eine solche Veränderung. Ad hoc dürften sich künftig aber auch andere Ereignisse mindestens genauso stark auf die Banken auswirken, insbesondere, was Veränderungen am Markt angeht, wie ein verändertes Kundenverhalten oder immer kürzere Zyklen, in denen Innovationen ablaufen. Unser Leitfaden mit den fünf Handlungsfeldern bereitet die Banken auch darauf vor. Denn eins ist klar: Die IT muss immer mitspielen.



# Unternehmensprofile

SENACOR

LÜNENDONK & HOSSENFELDER

## Senacor

Senacor ist ein unabhängiges Dienstleistungsunternehmen für Business-IT-Transformation, das als strategischer Partner für Marktführer im deutschsprachigen Raum Mehrwert durch Technologie schafft.

Von den 550 Mitarbeitern (2019) arbeiten 280 als Berater, Projektleiter und Analysten zusammen mit 200 Software-Entwicklern daran, IT-Landschaften von großen Unternehmen aus den Bereichen Banken, Versicherungen, Automotive, Logistik und öffentlicher Verwaltung umzubauen und digitale Plattformen von der Konzeption bis hin zur Umsetzung aufzubauen. Zu den Kunden, die sich auf diese Expertise verlassen, zählen unter anderem acht von elf der größten Banken in Deutschland, zwei der drei größten Autobauer, sowie einer der größten IT Anwender in der öffentlichen Verwaltung.

Senacor zeichnet sich durch eine starke End-to-End-Perspektive auf Kundenprojekte und hohe Fachlichkeit aus, um Produkte, Prozesse und die Organisation mit einer modernen Business-IT-Plattform zu verzahnen. Das Ziel: Effektive und elegante Lösungen mit einfachen Mitteln und messbarem Nutzen für anspruchsvolle Aufgaben. 80 Prozent dieser Projekte beziehen sich auf geschäftskritische IT-Lösungen, 20 Prozent darauf, beratend digitale Transformationen zu begleiten und Großprojekte sowohl zu planen als auch zu steuern. 75 Prozent der Projektmitarbeiter sind Informatiker, Mathematiker, Physiker oder Ingenieure, weitere 25 Prozent Wirtschaftsinformatiker und Wirtschaftswissenschaftler. Für sie gilt: 100 Prozent Liefertreue. Kein Projekt scheitert.

Senacor legt zudem großen Wert auf langfristige Partnerschaften. Ein Grossteil des Geschäfts stammt aus Kundenbeziehungen, die bereits seit mehr als drei Jahren bestehen. Derzeit erzielt Senacor einen Jahresumsatz in Höhe von über 140 Mio. Euro (2019). Seit der Gründung 1999 wächst das Unternehmen kontinuierlich organisch, im langjährigen Durchschnitt mit mehr als 15 Prozent pro Jahr. Neben dem Unternehmenssitz in Eschborn unterhält Senacor Standorte in Bonn, Nürnberg, München, Hamburg, Berlin, Stuttgart, Leipzig und Wien sowie ein Nearshore-Entwicklungszentrum in Košice in der Slowakei.

### KONTAKT

Senacor Technologies AG  
Raphael Vaino  
Managing Director  
E-Mail: [raphael.vaino@senacor.com](mailto:raphael.vaino@senacor.com)  
Internet: <https://senacor.com/>

### KONTAKT

Senacor Technologies AG  
Rakesh Thadani  
Partner  
E-Mail: [rakesh.thadani@senacor.com](mailto:rakesh.thadani@senacor.com)  
Internet: <https://senacor.com/>



## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66

E-Mail: [zillmann@lunenendonk.de](mailto:zillmann@lunenendonk.de)

Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

## IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66

E-Mail: [info@lunenendok.de](mailto:info@lunenendok.de)

Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

## ÜBER LÜNENDONK

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk® - Listen und - Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologieberatung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikationstechnik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.luenendonk.de>



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**