

Lünendonk®-Studie

Digital Outlook 2025: Financial Services

Strategien von Banken & Versicherungen
für ihren Weg in eine digitale Zukunft



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

CORE®
competence leads

KPMG

NEXGEN
Business Consultants

Q_PERIOR

SENACOR

Vorwort



Mario Zillmann, Partner,
Lünendonk & Hossenfelder

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Banken und Versicherungen befinden sich aktuell inmitten eines fundamentalen Transformationsprozesses. Herausforderungen gibt es für die nahe Zukunft auch reichlich: Die seit Jahren anhaltenden Niedrigzinsen drücken die Erlöse sowie die Kapitaldecke von Banken und Versicherern. Hinzukommen hohe Kosten für die Umsetzung von Regulatorik. Gleichzeitig ähneln sich viele Bank- und Versicherungsprodukte immer mehr, so dass der Wettbewerb bei vergleichbaren Produkten häufig über den Preis ausgetragen wird. Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprogramme standen folglich in den letzten Jahren ganz oben auf der strategischen Agenda von Banken und Versicherungen – häufig bereits mit Hilfe der Digitalisierung.

Mit der im März 2020 ausgebrochenen Covid-19-Krise kommt für viele Banken und Versicherungen nun noch der teilweise Verlust physischer Kunden-Kontaktpunkte (Filialen, Agenturen) hinzu. Damit verbunden ist der Druck, digitale Geschäftsmodelle aufzubauen. An dieser Stelle scheint es möglich, dass Corona in den nächsten Jahren zu einem Digitalisierungspush bei Banken und Versicherungen führt und die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle nun fokussierter und kundenzentrierter als in der Vergangenheit angegangen wird.

Eine weitere zentrale Herausforderung für Banken und Versicherer ist Disruption. Vor allem die sogenannten GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple),

Zahlungsdienstleister wie PayPal oder Klarna, oder der am europäischen Markt sehr ambitionierte chinesische Versicherungskonzern Ping An verstärken seit Jahren durch ein hohes Innovationstempo und digitale Geschäftsmodelle den Wettbewerbsdruck.

Eine entscheidende Frage wird daher für die nächsten Jahre sein, Antworten auf die einsetzende digitale Plattformökonomie zu finden sowie die Effizienz- und Kostenstrukturen nachhaltig zu verbessern. Ein wichtiger Baustein für die künftigen Strategien von Banken und Versicherungen sind digitale Technologien wie Cloud Computing, Data Analytics sowie die intelligente Automatisierung mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz und Robotic Process Automation (RPA). Aber auch dem Wandel der Unternehmenskultur zur mehr Agilität und Innovationsbereitschaft kommt eine große Bedeutung zu. Viele Aufgaben also für die Zukunft.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie „Digital Outlook 2025 Financial Services – Strategien von Banken & Versicherungen für ihren Weg in eine digitale Zukunft“ hat sich den Zukunftsstrategien von Banken und Versicherungen im deutschsprachigen Raum gewidmet. Dazu wurden Führungskräfte aus 129 Banken und Versicherungen zu ihren künftigen Strategien zu Themen wie Disruption, Vertrieb der Zukunft, digitale Plattformökonomie, Zusammenarbeit mit Start-ups sowie der Nutzung digitaler Technologien befragt.

Fachliche Partner dieser Lünendonk®-Studie sind die Management- und IT-Beratungen Core, KPMG, Nexgen, Q_Perior und Senacor. Wir bedanken uns bei allen Partnern für ihre fachliche Unterstützung und wünschen Ihnen nun eine interessante und vor allem nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner



Demografie

Für diese Lünendonk®-Studie wurden insgesamt 129 im deutschsprachigen Raum tätige Banken und Versicherungen (im Laufe der Studie als „Finanzdienstleister“ zusammengefasst) im Zeitraum zwischen März und Mai 2020 befragt. Ihre Antworten und ihre Sicht auf die zentralen Herausforderungen der jeweiligen Branche formulierten die Studienteilnehmer folglich bereits zum Teil unter dem Eindruck der Covid-19-Pandemie und des Ende März 2020 begonnenen Lockdowns.

Die Interviews erfolgten sowohl telefonisch als auch durch persönliche Gespräche.

Um die Zukunftsstrategien der Banken und Versicherungen und ihre Reaktion auf die Digitalisierung miteinander vergleichen zu können, wurde auf ein ausgewogenes Sample geachtet. Demnach sind 53 Prozent der befragten Finanzdienstleister dem Bankensektor zuzuordnen und 47 Prozent der Versicherungswirtschaft.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie analysiert den Finanzdienstleistungsmarkt im DACH-Raum, wobei Banken und Versicherungen mit Hauptsitz beziehungsweise Niederlassung in Deutschland mit 68 Prozent die größte Gruppe darstellen.

Bei den jeweiligen Geschäftsmodellen wurde auf eine aussagekräftige Verteilung geachtet. So kommen die Studienteilnehmer aus der Versicherungswirtschaft je zur Hälfte aus der Komposit- und der Lebensversicherung. Bei den untersuchten Banken dominieren die Universalbanken, die 54 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Banking ausmachen. Retail- und Spezialbanken sind mit jeweils rund 20 Prozent ebenfalls vertreten.

Die drei Säulen des deutschen Banksektors sind mit Privatbanken, Genossenschaftsbanken sowie den öffentlichen rechtlichen Banken ebenfalls ausgewogen vertreten.

VERTEILUNG DER STUDIENTEILNEHMER

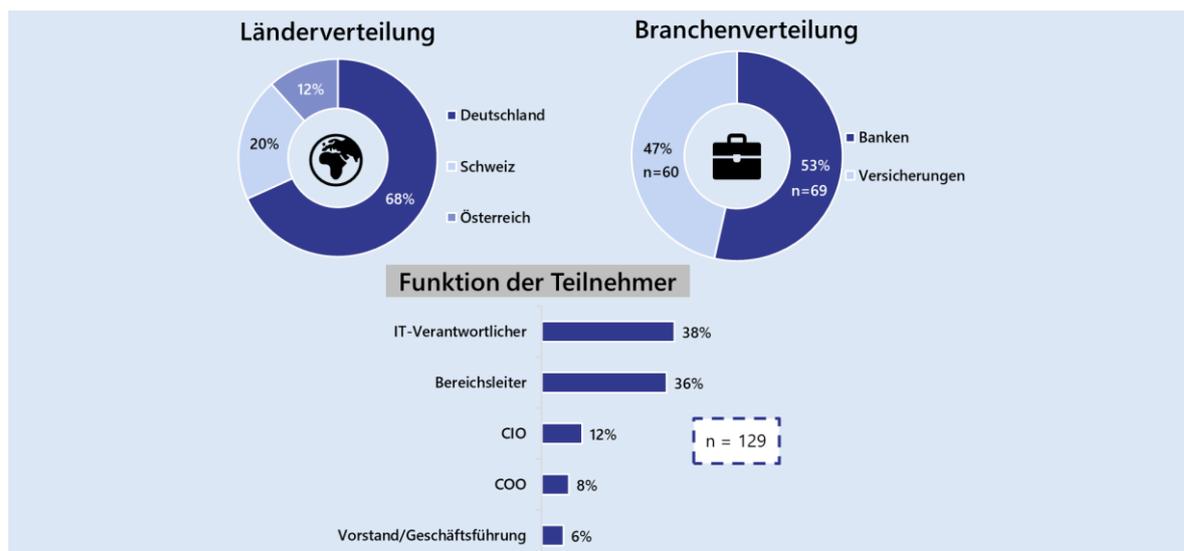


Abbildung 1: Branchen-, Länder- und Positionsabfrage; n = 129

DEMOGRAFIE DER STUDIENTEILNEHMER AUS DEM BANKENUMFELD

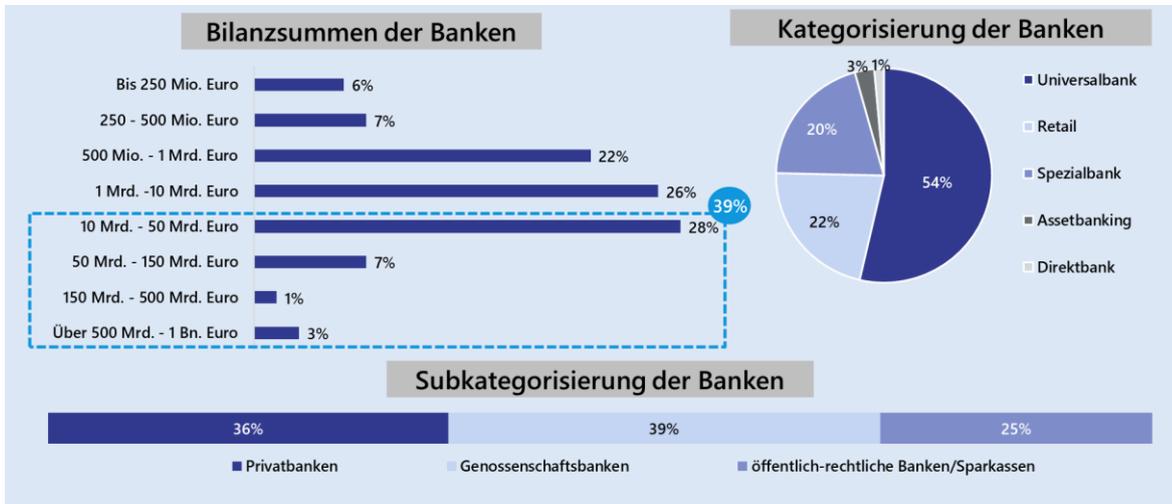


Abbildung 2: Frage: Bilanzsumme, Kategorien sowie Subkategorie der Banken; n = 69

DEMOGRAFIE DER STUDIENTEILNEHMER AUS DEM VERSICHERUNGSUMFELD

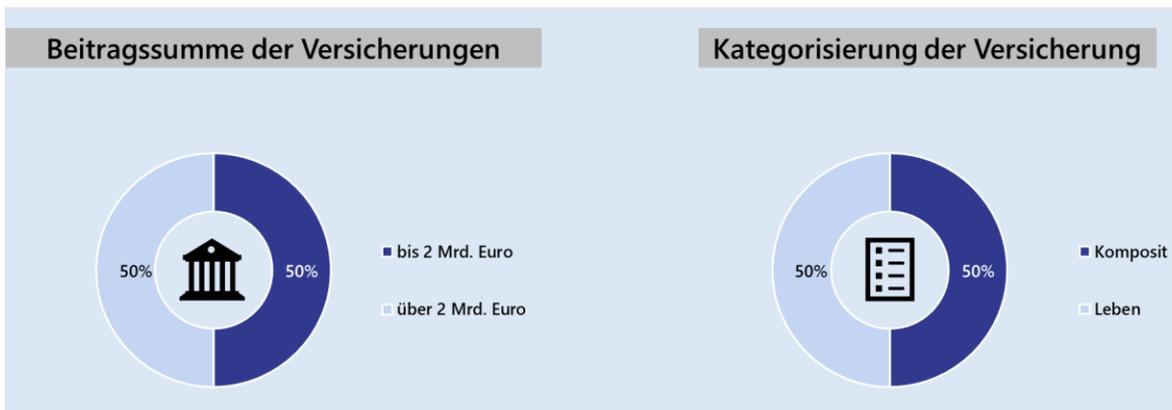
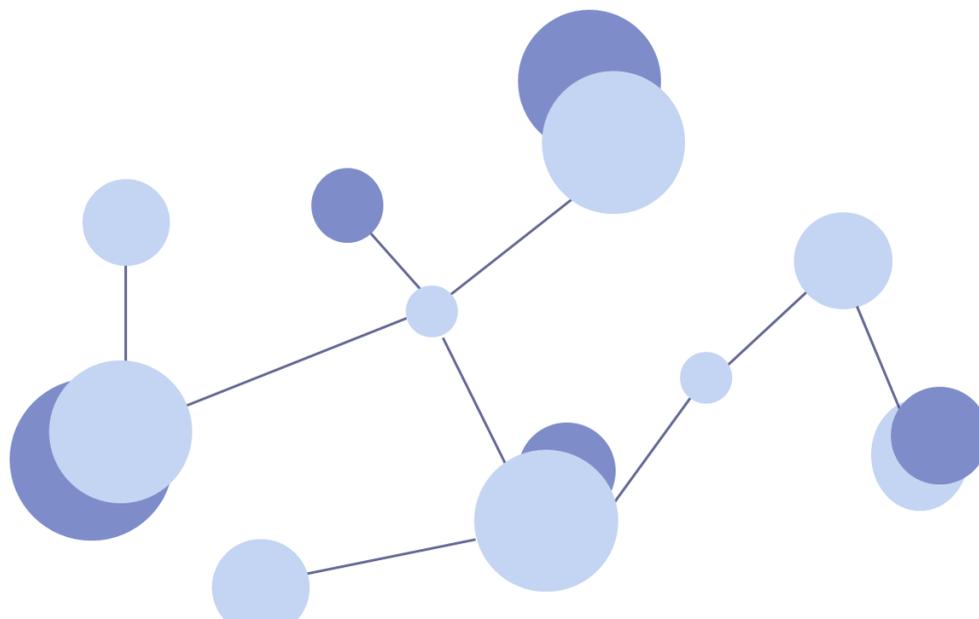


Abbildung 3: Frage: Beitragssumme und Kategorien der Versicherungen; n = 60



Management Summary – Banking

VIELE BANKEN SEHEN KEINEN VERLUST DER KUNDENSCHNITTSTELLE



65 Prozent der Banken empfinden einen möglichen Verlust der Kundenschnittstelle nicht als Herausforderung für die Zukunft. Ebenfalls sehr selbstbewusst gehen die Befragten mit dem Thema Kundenloyalität und Kundenbindung um. Sieben von zehn Banken machen sich keine großen Sorgen um eine mögliche hohe Wechselbereitschaft ihrer Kunden in der Zukunft. Auch der persönliche Kontakt zu den Kunden über das Filialgeschäft soll laut 57 Prozent der Befragten weiter elementarer Bestandteil der Vertriebsstrategie bleiben, während nur jede zweite Bank konsequent plant, auf digitale und plattformbasierte Vertriebsmodelle umzustellen.

TREND ZUR PLATTFORMÖKONOMIE IST NICHT ÜBERALL EINE GROßE HERAUSFORDERUNG



Obwohl sich 68 Prozent der befragten Banken in den nächsten fünf Jahren als Anbieter/Orchestrator eines digitalen Banking-Ökosystems sehen, empfinden nur 55 Prozent der Studienteilnehmer den Trend zur digitalen Plattformökonomie auch tatsächlich als eine große Herausforderung für ihr Unternehmen. Bemerkenswert ist, dass nur 27 Prozent der Banken in den nächsten Jahren einen Fokus auf den Aufbau eigener digitaler Ökosysteme legen wollen, wobei einige Studienteilnehmer digitale Ökosysteme und digitale Geschäftsmodelle nicht immer trennscharf auseinandergelassen haben.

IT-MODERNISIERUNG UND PROZESSOPTIMIERUNGEN STEHEN IM FOKUS



Die meisten befragten Banken forcieren dagegen in den kommenden Jahren zunächst ihre technologische Transformation der IT-Landschaft zu einer API-basierten IT-Plattform, die eine wichtige Voraussetzung für digitale Geschäftsmodelle darstellt. 63 Prozent der Banken wollen daher in den nächsten Jahren in den IT-Umbau investieren. Gleichzeitig stehen vor allem die Verbesserung der Customer Experience entlang der Kunden-Touchpoints, eigene und nicht zwingend plattformbasierte digitale Geschäftsmodelle sowie die Prozessoptimierung mit Hilfe der Digitalisierung im Fokus der Investitionsplanungen.

ZUNEHMENDE BEREITSCHAFT IN DIGITALE TECHNOLOGIEN ZU INVESTIEREN



Technologien wie Cloud, Cyber Security und Data Analytics sind bereits weit verbreitet, wogegen Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Process Mining für 41 beziehungsweise 32 Prozent aktuell (noch) nicht relevant sind. Die Cloud-Plattformen der Hyperscaler wie AWS, Microsoft Azure und Google bieten dagegen bereits aus Sicht von 80 Prozent der Studienteilnehmer einen konkreten Business-Mehrwert.

ZUSAMMENARBEIT MIT FINTECHS UND TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN



Trotz eines hohen Innovationstempos von Start-ups und Technologieunternehmen hat bisher nur jede dritte Bank digitale Lösungen von Fintechs in ihr Produkt-Portfolio integriert. Beteiligungen an oder die Übernahmen von Fintechs fanden ebenfalls nur sehr selten statt. Dagegen arbeiten immerhin 48 Prozent der Banken mit Fintechs und Technologieunternehmen auf Basis von gemeinsamen Projekten zusammen.

Management Summary – Versicherungen

AUCH VIELE VERSICHERER SEHEN IM VERLUST DER KUNDENSCHNITTSTELLE KEINE HERAUSFORDERUNG



60 Prozent der Versicherungen empfinden – ähnlich wie die befragten Banken – einen möglichen Verlust der Kundenschnittstelle nicht als große Herausforderung für die Zukunft. Auch beim Thema Kundenloyalität & Kundenbindung blickt die Mehrheit der Versicherungen positiv in die Zukunft und sieht keine bis geringe Herausforderungen. Hinsichtlich der künftigen Vertriebsstrategien wird sich aus Sicht von jedem zweiten Studienteilnehmer in Zukunft nicht viel ändern und ein Schwerpunkt weiterhin auf den physischen Kontakt mit den Kunden gelegt. Die andere Hälfte der Befragten will jedoch künftig stärker auf digitale Vertriebswege setzen.

TREND ZUR PLATTFORMÖKONOMIE IST NICHT ÜBERALL EINE GROßE HERAUSFORDERUNG



Mit 72 Prozent sehen sich etwas mehr Versicherungen als Banken als ein Anbieter von digitalen Plattform-Ökosystemen. Die befragten Versicherungen mit mehr als 2 Milliarden Euro Beitragseinnahmen verfolgen sogar zu 77 Prozent eine Strategie des Plattformanbieters. Analog zu den befragten Banken gaben nur 54 Prozent der Versicherer an, dass der Trend zu plattformbasierten Geschäftsmodellen eine Herausforderung für sie darstellt. Nur 20 Prozent – und damit noch weniger Unternehmen als im Banksektor – wollen in den Aufbau von digitalen Ökosystemen investieren, wobei auch hier die Abgrenzungsthematik zu digitalen Geschäftsmodellen besteht.

IT-MODERNISIERUNG UND PROZESSOPTIMIERUNGEN STEHEN IM FOKUS



Die meisten befragten Versicherungen forcieren dagegen in den kommenden Jahren zunächst die Digitalisierung ihrer Geschäfts- und IT-Prozesse, um weitere Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungspotenziale zu heben. Darüber hinaus steht bei 65 Prozent die Verbesserung der Customer Experience entlang der Kunden-Touchpoints im Fokus. In die Modernisierung der IT-Landschaft wollen im Gegensatz zu den befragten Banken deutlich weniger Versicherungen (55%) einen Fokus legen.

AUCH VERSICHERER WOLLEN DIGITALE TECHNOLOGIEN STÄRKER NUTZEN



Technologien wie Cloud, Cyber Security und Data Analytics sind aus unter den befragten Versicherungen weit verbreitet. Ein Drittel der Studienteilnehmer wollen künftig mehr Fokus auf die Einführung von Data Analytics legen, wogegen Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Process Mining für jeweils 40 Prozent aktuell (noch) nicht relevant sind. Die Cloud-Plattformen der Hyperscaler wie AWS, Microsoft Azure und Google bieten dagegen bereits aus Sicht von 70 Prozent der Studienteilnehmer einen konkreten Business-Mehrwert.

ZUSAMMENARBEIT MIT INSURTECHS UND TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN



Auch Versicherungen arbeiten häufiger auf Projektbasis mit Insurtechs und Technologieunternehmen zusammen, während sie bisher deren digitale Produkte, ähnlich wie die befragten Banken, nur in 30 Prozent der Fälle in ihrem Produkt-Portfolio integriert haben. Dagegen gaben 12 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Versicherungssektor an, dass ihre Unternehmen bereits Start-ups und Technologieunternehmen gekauft und in das Unternehmen integriert haben.



KAPITEL 1

Disruption und neue Strategien im Finanzdienstleistungssektor

Der Finanzdienstleistungssektor ist neben dem produzierenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor eine der tragenden Säulen der Wirtschaftsleistung im deutschsprachigen Raum. Sein Anteil am deutschen Bruttoinlandsprodukt (BIP) lag 2019 mit rund vier Prozent – in der Schweiz sind es immerhin 10 Prozent – zwar deutlich unter denen anderer Sektoren, allerdings ist die Systemrelevanz von Banken und Versicherungen zur Finanzierung und Absicherung immens hoch.

Externe Einflüsse, welche die Geschäftsmodelle von Banken und Versicherungen bedrohen oder zumindest den Wettbewerb drastisch verschärfen, haben demnach stets auch Auswirkungen auf die Volkswirtschaften.

In jüngerer Vergangenheit gab es vier besonders große Einflüsse, auf die Banken und Versicherungen sich bereits einstellen mussten beziehungsweise zukünftig noch intensiver befassen müssen:

- In der Zeit nach der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 wurden Banken und Versicherungen schärfer reguliert, neue Kontroll- und Steuerungsmechanismen mussten geschaffen werden und der Aufwand zur Umsetzung regulatorischer Vorgaben (z.B. in der IT) hat sich massiv erhöht.
- Als weitere Folge der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise haben viele Zentralbanken die Leitzinsen gesenkt. Die weltweite Niedrigzinspolitik hält bis heute an und macht Bankgeschäftsmodelle wie Kreditvergabe und Kontoführungen unrentabler, während beispielsweise Lebensversicherer immer stärker in Probleme geraten, die Garantiezinsen zu zahlen, weil sie seit Jahren am Finanzmarkt eine geringere Verzinsung erhalten, als sie es ihren Kunden garantiert haben. Als Konsequenz daraus sank die Eigenkapitalrentabilität von Banken

beziehungsweise die Rücklagen von Lebensversicherungen.

- Den nachhaltigsten Effekt auf die Geschäftsmodelle von Banken und Versicherungen gab es aber bereits ein Jahr vor der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise. Mit der Einführung des iPhones im Jahr 2007 und Googles Android-Betriebssystem ein Jahr später entstand die digitale Plattformökonomie, durch die Anbieter einer nahezu unbegrenzten Zahl an Kunden digitale Angebote zur Verfügung stellen können. Plattformanbieter wie die GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) haben neue Wettbewerbsvorteile geschaffen, indem sie Basisleistungen kostenlos (Freemium) anbieten und durch Zusatzdienste Geld verdienen oder eine kostenlose Nutzung durch Werbeerlöse ermöglichen. Ihre größten Vorteile sind ihre Offenheit gegenüber anderen Akteuren, um Netzwerkeffekte zu erzielen, sowie ihre Fähigkeit, Daten über das Kundenverhalten zu sammeln und diese zur Individualisierung der Angebote zu nutzen.
- Mobile Endgeräte und Apps haben die Anforderungen vieler Kunden an die User Experience und damit an die Interfaces (Kunden-Touchpoints) zwischen Anbietern und Kunden radikal verändert. Plattformanbieter und Start-ups wie Check24, Klarna, N26, PayPal, Stripe oder Wefox haben einen klaren Fokus auf das User Interface, die User Experience und auf Datenanalysen. Ihre digitalen Lösungen basieren auf Schnittstellenoffenheit und hoher Integrationsfähigkeit zu anderen Produkten und haben damit traditionelle Geschäftsprozesse wie Zahlungsverkehr, Produktkauf oder Kreditvergabe revolutioniert und für dringend notwendige Innovationsimpulse in den immer noch eher konservativen Branchen Banken und Versicherungen gesorgt.



MEHRHEIT DER FINANZDIENSTLEISTER SIEHT DURCH DIGITALISIERUNG KEINE BEDROHUNG

Trotz der hohen Veränderungsdynamik im Finanzdienstleistungsmarkt nehmen zwei Drittel der Studienteilnehmer die Bedrohung für ihr Unternehmen durch Finanzdienstleister mit komplett digitalen Angeboten als gering bis gar nicht vorhanden wahr. Nur sechs Prozent der befragten Führungskräfte aus dem Bankensektor sehen eine „sehr große Bedrohung“ durch disruptive Angebote, wogegen immerhin ein Drittel der befragten Versicherungsmanager (Banken: 26 %) eine gewisse Bedrohung sieht.

Die Einschätzungen der Mehrheit der Befragten lassen den Schluss zu, dass sich ihre Unternehmen für die notwendigen Anpassungs- und Veränderungsmaßnahmen durch die Digitalisierung als ausreichend gut aufgestellt sehen, um die Anforderungen ihrer Kunden an innovative Produkte, Customer Experience und digitale Geschäftsmodelle zukünftig zu erfüllen und ein Teil der digitalen Plattformökonomie zu werden. Diese Sichtweise überrascht etwas vor dem Hintergrund der nur geringen Abdeckung von digitalen Geschäftsmodellen im Banken- und Versicherungssektor im deutschsprachigen Raum auf der einen Seite und der nahezu vollständigen Abdeckung von

mobilen Endgeräten bei Internetgeschäften und einem daraus resultierenden Anstieg von Online-/Mobile Banking und Onlineversicherungen auf der anderen Seite. Hinzu kommen die Erfolge von Neobanken und Onlineversicherungen, trotz in der Vergangenheit hoher regulatorischer Hürden für den Einstieg branchenfremder Unternehmen in den Finanzdienstleistungssektor.

Mit der Zahlungsdienstleisterrichtlinie Payment Services Directive2 (PSD2) hat der Gesetzgeber nun die Hürden für den Einstieg von branchenfremden Unternehmen – zumindest im Banking – jedoch deutlich gesenkt, um mehr digitale Geschäftsmodelle und Innovationen zu ermöglichen. Unter der Bezeichnung Open Banking werden nun Vorhaben umgesetzt, die Prozess- und IT-Landschaften im Bankensektor durch Schnittstellen (APIs) zu öffnen und digitale Geschäftsmodelle zu ermöglichen (API-Banking).

Auch wenn sich die meisten Studienteilnehmer durch Disruption und neue Wettbewerber nicht in ihrer Zukunftsfähigkeit bedroht sehen, werden sie sich in den kommenden Jahren den Herausforderungen einer digitalisierten Welt stellen müssen.

DIE MEISTEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN SEHEN SICH NICHT VON DISRUPTION BEDROHT

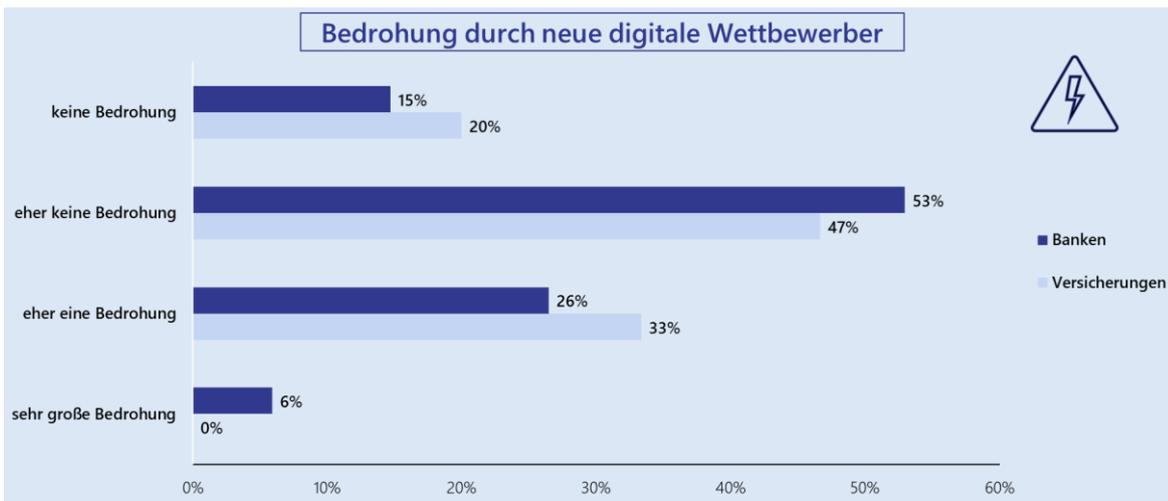


Abbildung 4: Frage: Sehen Sie Ihr Unternehmen durch neue Wettbewerber bedroht, deren Angebote komplett digital sind (z. B. N26 für Banken, Wefox für Versicherungen)? Alle Unternehmen; Skala von 1 = „keine Bedrohung“ bis 5 = „sehr große Bedrohung“; n = 68 (Banken), 60 (Versicherungen)



Um die veränderten Anforderungen vieler Kunden in neuen Geschäftsmodellen abzubilden, bedarf es bei den meisten Banken und Versicherungen signifikanter Investitionen in die Customer Experience entlang aller Kunden-Touchpoints im Frontend (User Interfaces), in die Integration aller Touchpoints untereinander (Omnichannel) sowie in die Modernisierung ihrer IT-Kernanwendungen.

Gleichzeitig gilt es, das eigene Innovationstempo sowie die Risikobereitschaft zu erhöhen und digitale Produkte Services entweder selbst und cloud-native zu entwickeln oder alternativ die Produkte von Fintechs und Insurtechs stärker in das Portfolio zu integrieren.

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN IN DEN KOMMENDEN JAHREN

Die „weiter zunehmende Regulatorik“ bleibt aus Sicht von 93 Prozent der befragten Bankmanager und 73 Prozent der Befragten aus dem Versicherungssektor auch in Zukunft eine der größten Herausforderungen. Beispiele sind die bereits erwähnte PSD2-Richtlinie, bei der Banken Drittanbietern Zugang zu Kontoinformationen ihrer Kunden gewähren müssen (Open Banking), das Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG), Solvency II oder die Vermittlerrichtlinie IDD sowie die EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO).

Während über 60 Prozent der Studienteilnehmer in der „Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen“ sowie im „Wettbewerbsdruck“ eine Herausforderung sehen, sieht eine deutliche Mehrheit dagegen keine wesentlichen Herausforderungen im „Verlust der Kundenschnittstelle“ sowie in einer sich abzeichnenden sinkenden Kundenloyalität und Kundenbindung. Diese Einschätzungen passen zu der von den meisten Studienteilnehmern (noch) nicht als besonders hoch wahrgenommenen Bedrohung durch Disruption und Wettbewerber mit rein digitalen Geschäftsmodellen.

Allerdings gibt es durchaus einen Zusammenhang zwischen Innovationskraft und Wechselbereitschaft der Kunden: Aufgrund der exponentiellen Technologieentwicklung, wie sie Moore’s Law beschreibt, verdoppelt sich die Rechenleistung etwa alle 18 Monate. In der Folge fallen die Kosten für Informationstechnologie, sodass sie von Fintechs, Insurtechs und Technologiekonzerne immer erfolgreicher zur Analyse immer größerer Datenmengen sowie zur Entwicklung plattformbasierter Finanzdienstleistungen eingesetzt werden können. So ist es für die Zukunft nicht ausgeschlossen, dass Technologiekonzerne wie Google oder Microsoft mit eigenen Plattformen an den Markt gehen, bei denen sie unterschiedliche Angebote integrieren.

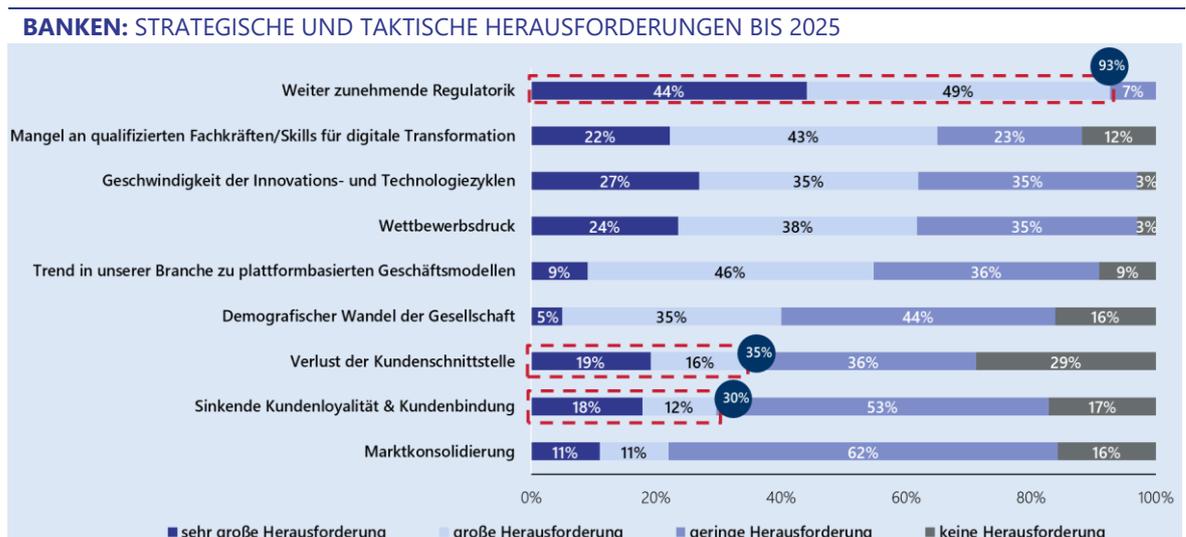


Abbildung 5: Frage: Was sind die strategischen und taktischen Herausforderungen, mit denen Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2025 konfrontiert sein wird?; Nur Banken; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; n = 63



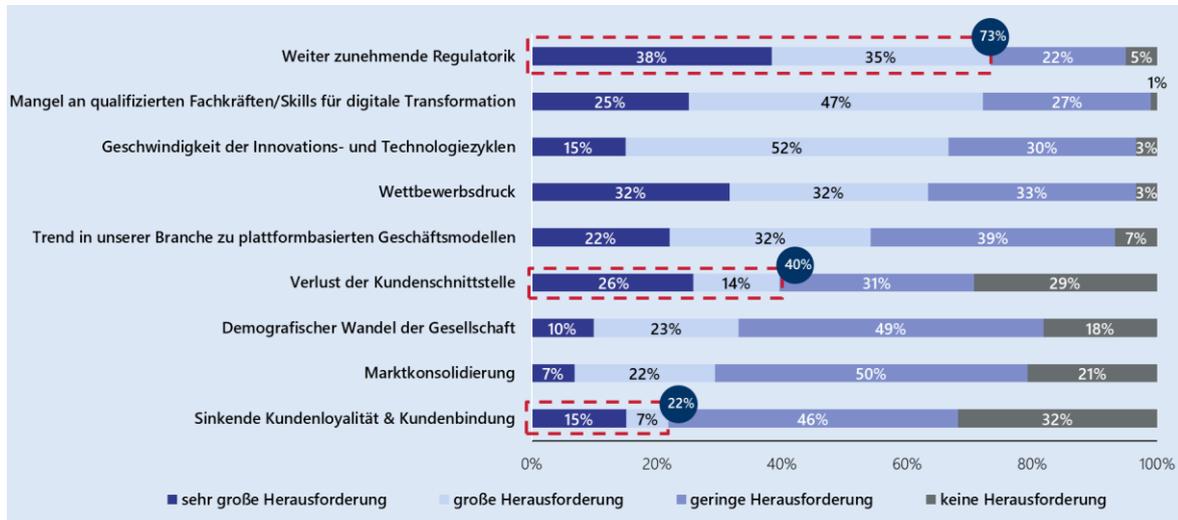
VERSICHERUNGEN: STRATEGISCHE UND TAKTISCHE HERAUSFORDERUNGEN BIS 2025


Abbildung 6: Frage: Was sind die strategischen und taktischen Herausforderungen, mit denen Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2025 konfrontiert sein wird?; nur Versicherungen; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; n = 58

Der demografische Wandel in der Gesellschaft wird von den meisten Studienteilnehmern mittlerweile nicht mehr als besonders große Herausforderung gesehen. Dagegen ist für 22 Prozent der Bankmanager und für 25 Prozent der Versicherungsmanager der „Mangel an qualifizierten Fachkräften für die digitale Transformation“ eine sehr große Herausforderung. Mehr als 40 Prozent der Befragten sehen immerhin noch eine „große Herausforderung“. Dieser Widerspruch löst sich unter anderem dadurch auf, dass Banken und Versicherungen in Zukunft aufgrund von Automatisierungsfortschritten mit deutlich weniger Personal auskommen können, sie jedoch für die Digitalisierung neue Qualifikationen wie Softwareentwickler und Programmierer, Data Scientists, Agile Coaches oder Projektmanager benötigen. Der Fachkräftemangel in diesen Feldern ist in einer alternden Gesellschaft für viele Unternehmen ein dringendes Problem und führte in der Vergangenheit bereits oft dazu, dass die Umsetzung einiger Digitalisierungsprojekte ins Stocken geriet.

Wegen des Fachkräftemangels, aber auch, um einen stärkeren Innovationstransfer als bisher zu ermöglichen, wurden in den letzten Jahren verstärkt externe Beratungs- und IT-Dienstleister zur Umsetzung hinzugezogen. So ist beispielsweise der IT-Beratungsmarkt in

Deutschland in den letzten zehn Jahren um rund 10 Prozent pro Jahr gewachsen (vgl. Lünendonk®-Studie „[Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland](#)“). Für Banken und Versicherungen bedeutet der Mangel an Experten in Themengebieten vor allem, dass sie externe Dienstleister tiefer in ihre Wertschöpfungskette integrieren und/oder erfolgreicher bei der Rekrutierung von Talenten sein müssen.

Um den Mangel an Fachkräften etwas abzumildern, kann intelligente Automatisierung (Künstliche Intelligenz in Kombination mit Robotic Process Automation) dazu dienen, Teile der personalintensiven Leistungserbringung effizient zu ersetzen. Aber auch hierfür sind zunächst Investitionen in Technologien und Organisationsveränderungen notwendig.

TREND ZUR PLATTFORMÖKONOMIE BETRIFFT EINEN GROßEN TEIL DER FINANZDIENSTLEISTER

Der demografische Wandel führt aber auch dazu, dass die jungen und digital sehr affinen Zielgruppen mit attraktiven Angeboten angesprochen und im Sinne der Profitabilität mit Cross- und Upselling-Strategien gebunden werden müssen. Erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle sind meistens als digitales Plattform-Ökosystem konzipiert, bei der



ein Plattformanbieter die Kundenschnittstelle verantwortet und eine Vielzahl an Third-Party-Lösungen für einzelne Bereiche der Leistungskette integriert, um so das möglichst beste Kundenerlebnis (Customer Experience) zu schaffen und alle Beteiligten dazu motiviert, die Plattform zu nutzen und die Daten zu teilen.

Der Erfolg von digitalen Plattformen ergibt sich somit vor allem durch die Anzahl und Qualität der einzelnen Services, die ein Kunde über eine Plattform abrufen kann, und die von ihm wahrgenommene Customer Experience. Im Idealfall sind Plattformökosysteme hinsichtlich ihrer User Experience so gut, dass die User bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich wiederum enorme Möglichkeiten für Analytics und individualisierte Ansprache (Personalisierung) ergeben. Je besser die Plattform eine Zielgruppe anspricht, umso mehr Kunden wird sie gewinnen, umso höher sind die Wechselbarrieren für die Kunden und umso wirkungsvoller ist dann ihre disruptive Kraft.

Digitale plattformbasierte Geschäftsmodelle sind im Banking und im Versicherungssektor derzeit noch sehr selten zu finden, wobei die Entwicklung bei Versicherern sich derzeit dynamischer zu gestalten scheint.

FINANZDIENSTLEISTER VERSTEHEN DIE PLATTFORMÖKONOMIE ALS CHANCE

Jede zweite untersuchte Bank und Versicherung (54%) sieht den Trend zu plattformbasierten Geschäftsmodellen in jedem Fall als sehr große beziehungsweise große Herausforderung. Hierbei muss allerdings erwähnt werden, dass ein plattformbasiertes Geschäftsmodell von den großen international tätigen privaten Universalbanken häufig anders interpretiert wird als beispielsweise von lokalen Sparkassen oder den Landesbanken.

Die untersuchten Versicherer bewerten die Herausforderungen auf dem Weg zur Plattformökonomie daher auch etwas höher als die Banken. Jeder fünfte Versicherer (22 %) sieht im Trend zur Plattformökonomie eine „sehr große Herausforderung“, während nur neun Prozent der Banken diese Einschätzung teilen. Allerdings liegt der Anteil der untersuchten Retailbanken – also Banken mit einem

weitestgehend standardisiertem Privatkundengeschäft – die in der Plattformökonomie eine sehr große bis große Zukunftsaufgabe sehen, mit 64 Prozent deutlich über dem Durchschnitt (Vergleich zu Universalbanken: 46%).

BANKEN UND VERSICHERUNGEN RECHNEN WEITERHIN MIT HOHER KUNDENTREUE

Für 65 Prozent der Banken und für 60 Prozent der Versicherer stellt es keine oder nur eine geringe Herausforderung dar, dass sie in Zukunft die direkte Schnittstelle zu den Kunden verlieren. Vor allem die befragten öffentlich-rechtlichen Geldinstitute (75%) sehen im Verlust der Kundenschnittstelle für die Zukunft keine große Herausforderung und auch die großen Universalbanken sehen sich in diesem Punkt als gut für die Zukunft aufgestellt.

Noch klarer sind die Einschätzungen der Befragten zu den Themen Kundenloyalität und Kundenbindung: 70 Prozent der Banken und sogar 80 Prozent der Versicherungen machen sich für die Zukunft keine großen Sorgen darüber, dass die Loyalität ihrer Kunden sinken könnte und sie zu anderen Anbietern oder Geschäftsmodellen wechseln. Anders als beim möglichen Verlust der Kundenschnittstelle, gewichten die großen Universalbanken das Risiko sinkender Kundenloyalität und Kundenbindung deutlich höher als der Durchschnitt.

BANKEN UND VERSICHERER SEHEN SICH DEN HERAUSFORDERUNGEN GRUNDSÄTZLICH GEWACHSEN

Die Mehrheit der befragten Banken und Versicherer sieht sich hinsichtlich ihrer aktuellen und künftigen Herausforderungen insgesamt für die Zukunft gut aufgestellt. Allerdings sollte insbesondere das Disruptionspotenzial der Digitalisierung sowie die Innovationsgeschwindigkeit von Technologieunternehmen und vor allem die sich rasant verändernden Kundenanforderungen nicht unterschätzt werden.

Die aktuelle Corona-Krise verstärkt jedoch den Druck für Banken und Versicherungen, von physischen zu digitalen Kundenkanälen zu wechseln beziehungsweise im Sinne von Omnichannelstrategien beide Kanäle miteinander eng verzahnt anzubieten.



KAPITEL 2

Plattformbasierte Geschäftsmodelle im Finanzdienstleistungssektor

Der Druck auf Banken und Versicherungen, sich im Zuge von verändernden Markt- und Kundenanforderungen nun auch stärker um die Entwicklung von digitalen Produkten und Plattformen zu kümmern, hat bereits in den letzten Jahren zugenommen. In Zukunft werden weitere Innovations- und Veränderungsimpulse erwartet. So stehen viele Banken unter regulatorischem Druck, ihre Prozesse und Datenbanken zu öffnen und Drittanbietern Zugang zu den Kontoinformationen ihrer Kunden zu bieten (Open Banking), um digitale Geschäftsmodelle im Finanzdienstleistungssektor zu ermöglichen.

Neben Fintechs können auch Telekommunikations- und Energieunternehmen im Zuge von Smart Home oder Elektromobilitätsplattformen durch Open Banking Zugang zu den Kontoinformationen ihrer Kunden erhalten, beispielsweise um mobile Bezahlösungen besser in ihre IoT-Plattformen zu integrieren und somit die User Experience zu verbessern und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Wie in den folgenden Kapiteln noch deutlich wird, gibt es allerdings bei einigen Studienteilnehmern eine Diskrepanz zwischen ihrer strategischen Vision als Plattformanbieter und den tatsächlichen Prioritäten und Investitionsschwerpunkten. Dabei kommt im weiteren Verlauf dieser Studie noch die Frage auf, wie einige Banken und Versicherungen ihren geplanten Weg in die digitale Plattformökonomie bewältigen wollen.

Gefragt nach ihrer Zielpositionierung bis zum Jahr 2025 wollen 68 Prozent der befragten Banken trotz hohem Innovationstempo von Fintechs und Technologiekonzernen auch zukünftig die Kundenschnittstelle selbst besetzen und sehen sich in der Rolle des Plattformanbieters, also eines Orchestrators von digitalen Bankplattformen.

Unter den befragten Versicherungen sind es mit 72 Prozent sogar etwas mehr Studienteilnehmer als im Banking, die sich zukünftig in der Rolle des Plattformbetreibers sehen. Die befragten Versicherungen mit mehr als 2 Milliarden Euro Beitragseinnahmen verfolgen sogar zu 77 Prozent eine Strategie des Plattformanbieters.

An dieser Stelle zeigt sich die Ambivalenz zum vorangegangenen Kapitel. Denn obwohl sich eine klare Mehrheit der Banken und Versicherungen in Zukunft zu einem Plattformanbieter wandeln möchte, sehen deutlich weniger Studienteilnehmer diesen Transformationsprozess auch als eine nennenswerte Herausforderung an. Diese Diskrepanz mag – zumindest bezogen auf die Banken – damit zusammenhängen, dass bei den genossenschaftlichen sowie öffentlichen-rechtlichen Banken die Digitalisierungs- und IT-Strategien für den jeweiligen Bankenverbund zu einem großen Teil zentral erstellt werden und die konkrete Umsetzung die zentralen IT-Dienstleister (Finanz Information, Fiducia & GAD) verantworten. Die einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen sind somit überwiegend Nutzer der zentral bereitgestellten Geschäfts- und IT-Prozesse und haben mit der konkreten Umsetzung von Digitalstrategien oft nur eingeschränkt zu tun.

In der Rolle des Plattformanbieters werden die meisten Banken und Versicherungen ihre aktuellen Geschäftsmodelle und Vertriebswege stärker digitalisieren und zu integrativen, daten- und plattformbasierten Geschäftsmodellen transformieren müssen, als es in der Vergangenheit geschehen ist. Diese Transformation wird jedoch nur mit radikalen und konsequenten Organisationsveränderungen, mehr Agilität und einem konsequenten Umbau der Banken-IT gelingen.



DIE KUNDENSCHNITTSTELLE WOLLEN DIE MEISTEN FINANZDIENSTLEISTER BEHALTEN

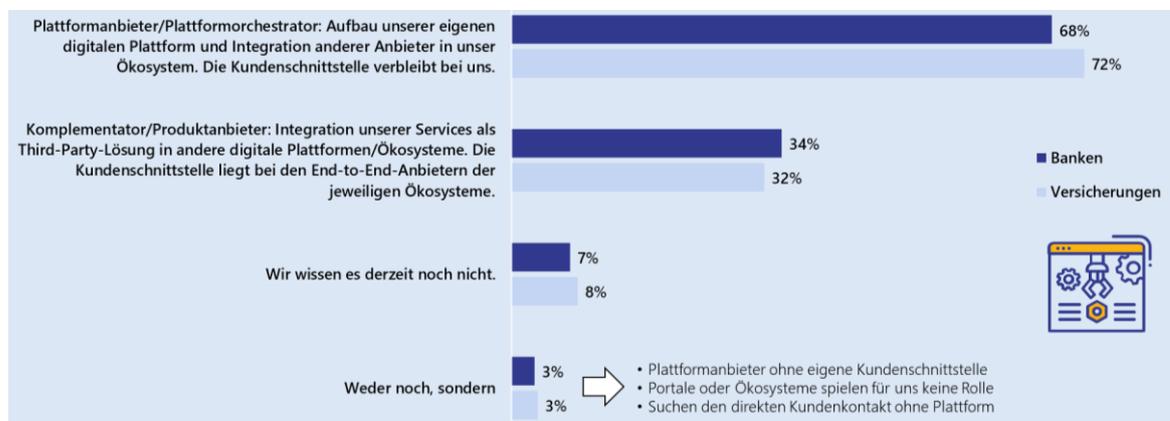


Abbildung 7: Frage: Welche Zielpositionierung verfolgt Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2025? Alle Unternehmen; Mehrfachantwort möglich; n = 68 (Banken), 60 (Versicherungen)

NICHT ALLE KÖNNEN PLATTFORMANBIETER SEIN

Die Antworten auf die Frage nach der Zielpositionierung deuten darauf hin, dass sich der Wettbewerb sowohl im Banking als auch im Versicherungsmarkt weiter verschärfen wird, wenn der Großteil der etablierten Marktteilnehmer ein Plattformanbieter sein möchte. So zielen digitale Plattform-Ökosysteme darauf ab, einen Markt so zu dominieren, dass der Großteil der Kunden in einem Marktsegment sich für eine Plattform entscheidet und sich somit Skaleneffekte, Kostenvorteile und hohe Wechselbarrieren ergeben – the winner takes it all. Die Erfahrung aus der Vergangenheit in anderen Märkten zeigte bisher, dass in den meisten Fällen sich am Ende eine Plattform durchsetzen wird, die einen Markt dominiert.

Viele der digitalen Plattforminitiativen von Banken und Versicherungen lassen erkennen, dass sie in Zukunft ein Geschäftsfeld – beispielsweise Smart Home oder Elektromobilität – mit einer eigenen Plattform besetzen oder ein Teil einer Plattform sein zu wollen. Vor allem unter den befragten öffentlich-rechtlichen Banken ist der Anteil des Zielbildes eines Plattformanbieters mit 82 Prozent enorm hoch. Diese überdurchschnittlich hohe Zustimmung zum künftigen Zielbild mag jedoch mit der Struktur und dem Selbstverständnis der Sparkassen und Landesbanken sowie einer eigenen Definition von digitaler Plattform zusammenhängen.

Für die Positionierung als Anbieter einer digitalen Plattform sollte beachtet werden, dass bei Geschäftsmodellen rund um Themen wie Elektromobilität (Ladeinfrastruktur), Smart Home, IoT oder E-Commerce vielfach zu beobachten ist, dass die etablierten Anbieter aus der Industrie, dem Handel oder die großen Technologiekonzerne mit eigenen Plattformen bereits am Markt aktiv sind und Zahlungsdienstleistungen oder Versicherungen nur ein Baustein von vielen sind. Diese Entwicklung spricht eher dafür, dass sich viele Banken und Versicherungen auch mit dem Thema Whitelabel befassen werden, wenn sie ihren Platz in der Plattformökonomie finden möchten.

Die Strategie des Plattform-Owners kann auch durchaus in eine Einbahnstraße führen – vor allem wenn Banken und Versicherer nicht umfassend genug mit den jeweiligen Technologiethematen vertraut sowie nicht tief genug in die jeweiligen Wertschöpfungsketten integriert sind. Darüber hinaus gilt es für einen Plattform-Anbieter, mit Innovationskraft neue Maßstäbe zu setzen, um die eigene Plattform für das Ökosystem attraktiv zu halten.

STRATEGIE DES KOMPLEMENTÄRS

Eine Alternative zum Plattform-Owner wird es sein, sich mit Finanzprodukten wie Haftpflicht- oder Hausratversicherungen im Smart-Home-Bereich oder im Zahlungsverkehr bei Elektromobilität in die bereits bestehenden Plattformen zu integrieren beziehungsweise stärker mit

branchenfremden Unternehmen zu kooperieren. Immerhin 34 Prozent der Banken und 32 Prozent der Versicherungen verfolgen das strategische Ziel, sich als Komplementär in andere digitale Plattformen zu integrieren, indem sie ihre Angebote als Third-Party-Services in andere Plattformen einbringen. Mit dieser Strategie geben sie die Kundenschnittstelle zwar ein Stück weit auf, fokussieren sich aber stärker auf ihr Kerngeschäft und überlassen die hohen Investitionen in neue User Interfaces, digitale Plattformgeschäftsmodelle, Big Data Analytics sowie IT-Umbau den Plattformanbietern.

KLEINERE BANKEN UND VERSICHERUNGEN SEHEN SICH HÄUFIGER ALS THIRD-PARTY-ANBIETER

Beim Vergleich der unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Geschäftsmodelle fällt auf, dass es gerade die mittelständischen Banken sind, die sich in Zukunft überdurchschnittlich oft eher als Teil einer Plattform betrachten. Universalbanken verfolgen dagegen – häufiger als Retailbanken – sowohl eine Strategie des Plattformanbieters als auch eines Anbieters von Third-Party-Services gleichzeitig. Dagegen glauben 46 Prozent der befragten Spezialbanken, dass die Strategie des Komplementors die richtige Zukunftsvision für sie ist. Bei den Versicherungen mit weniger als 2 Milliarden Euro Beitragseinnahmen wollen sich zwei Drittel der

Befragten zu einem Plattformanbieter und ein Drittel zu einem Third-Party-Anbieter entwickeln.

FINANZDIENSTLEISTER STEHEN BEREITS HEUTE UNTER DRUCK, NEUE PRODUKTE ZU ENTWICKELN

Während die meisten der untersuchten Banken und Versicherer eine führende Rolle in der digitalen Plattformökonomie einnehmen wollen, stellt sich die Frage, wie sie das in den kommenden Jahren schaffen und den technologischen Rückstand zu Neobanken, Onlineversicherungen sowie den Technologiekonzernen verringern wollen.

Die Frage nach den größten Herausforderungen bei der Entwicklung von zukunftsfähigen Produkten zeigt, dass sowohl für die Mehrheit der befragten Banken als auch für die Versicherer die Entwicklung von omnikanalfähigen Produkten und Services eine ihrer größten Herausforderungen darstellt. Vor allem für diejenigen Banken und Versicherungen, die künftig ein Plattformanbieter sein wollen, sind massive Investitionen in die IT-Modernisierung, User Experience und in digitale Produkte ohne Alternative, um die Kundenbindung hoch zu halten. Hierbei sind vor allem Geschwindigkeit, Flexibilität sowie End-to-End-Prozesse erforderlich.

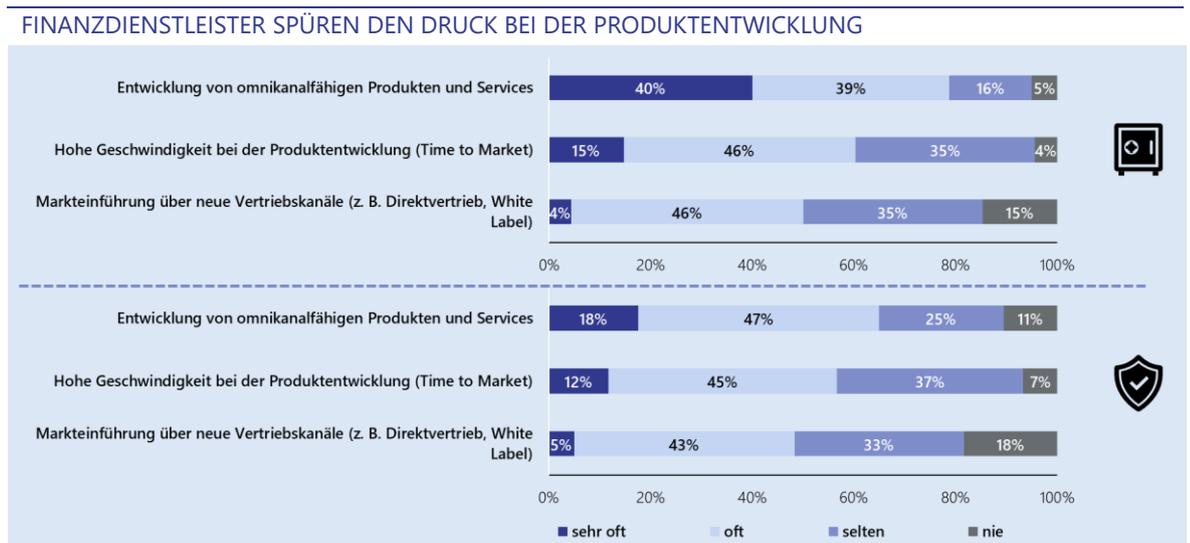


Abbildung 8: Frage: Welchen Herausforderungen haben Sie sich bei der Entwicklung zukunftsfähiger Produkte in Ihrem Unternehmen zu stellen? Alle Unternehmen; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr oft“; n = 67 (Banken), n = 57 (Versicherungen)



Die Einschätzungen der Studienteilnehmer im Hinblick auf ihre größten Herausforderungen bei der Entwicklung neuer Produkte lassen den Schluss zu, dass vor allem die Banken aktuell einen deutlich stärkeren Druck verspüren, Omnichannelstrategien und damit die Optimierung der Customer Experience voranzutreiben. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass sie durchaus – anders als in Kapitel 1 beschrieben – einen gewissen Verlust der Kundenschnittstelle und eine Wechselbereitschaft ihrer Kunden befürchten und sich gezwungen sehen, darauf zu reagieren.

RETAILBANKEN HABEN GRÖßEREN DRUCK ZUM WANDEL ZU OMNICHANNELSTRATEGIEN

Innerhalb des Bankensektors sind es vor allem die befragten Retailbanken, für die das Thema Omnichannel eine häufig auftretende Herausforderung darstellt. So gaben 97 Prozent der Studienteilnehmer von Retailbanken an, dass die Entwicklung von omnichannelfähigen Produkten „sehr oft“ bis „oft“ eine Herausforderung für ihr Unternehmen darstellt. Auch die befragten Genossenschaftsbanken sehen hier eine sehr große bis große Herausforderung für die Zukunft (96%). Die untersuchten Universalbanken liegen mit ihren Antworten im Durchschnitt.

Demgegenüber ist Omnichannel für mehr als jede dritte befragte Spezialbank eher keine Herausforderung. Dagegen ist es für die Spezialbanken von größerer Wichtigkeit, künftig ihre Produkte über neue, digitale Vertriebskanäle zu vermarkten. Insgesamt 61 Prozent der Spezialbanken erleben die Markteinführung über digitale Touchpoints als häufig auftretende Herausforderung.

Bei den untersuchten Versicherungsgesellschaften gibt es dagegen zwischen den beiden Sparten „Komposit“ und „Leben“ keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich ihrer Einschätzung zu den abgefragten Herausforderungen bei der Produktentwicklung. Die Antworten liegen somit im Bereich der Durchschnittswerte. Allerdings bewerten 82 Prozent der Versicherungen mit mehr als zwei Milliarden Euro Beitragseinnahmen die Entwicklung von omnichannelfähigen Produkten und Services als häufig auftretende Herausforderung. Der

Druck, (digitale) Produkte in immer kürzeren Zyklen zu entwickeln, wird von den größeren Versicherungsgesellschaften ebenfalls deutlich häufiger als Herausforderung angesehen.

BANKEN UND VERSICHERER MÜSSEN IN PRODUKTENTWICKLUNG SCHNELLER WERDEN

Als Resultat aus der hohen Innovationsgeschwindigkeit und den kürzeren Technologiezyklen in der Digitalbranche stehen Banken und Versicherungen unter größerem Zeitdruck, eigene digitale Innovationen zu entwickeln und am Markt einzuführen. Dabei tut sich für die meisten Unternehmen ein Spannungsfeld auf zwischen limitierten Investitionsmitteln, höherer Wechselbereitschaft ihrer Kunden bei hoher Markttransparenz und regulatorischen Hürden. Die Summe dieser Faktoren wird aller Voraussicht nach dazu führen, dass Finanzdienstleister häufiger bereit sind, ihre Kräfte zu bündeln und gemeinsame Plattformen für die digitale Transformation zu entwickeln.

NEED FOR SPEED: FINANZDIENSTLEISTER WOLLEN KÜNFTIG STÄRKER KOOPERIEREN

Die Herausforderungen bei der digitalen Transformation sind hoch: IT-Modernisierung, Aufbau kundenzentrierter Prozesse und digitaler Touchpoints, Automatisierung, Data Insights, Adaption digitaler Technologien und Aufbau von agilen Softwareentwicklungsumgebungen, um nur einige zu nennen. Da gleichzeitig die Mittel für Innovationen und Digitalisierung durch die Niedrigzinsphase, den Preisdruck durch hohen Wettbewerb sowie durch hohe Kosten für Regulatorik limitiert sind, denken immer mehr Banken und Versicherungen über Kooperationen für den Aufbau von unternehmensübergreifenden digitalen Plattformen nach.

Eine Reihe an Plattformen ist derzeit bereits dabei, sich am Markt zu etablieren. So gibt es im Versicherungsmarkt beispielsweise die Plattform der SDA SE Open Industry Solutions, die sich zum Ziel setzt, sowohl digitale Customer Touchpoints und digitale Lösungen als auch eine Branchenplattform mit schnittstellenoffener und serviceorientierter Architektur zu entwickeln. Einen ähnlichen Ansatz



verfolgt auch die Allianz-Tochter Syncier, an der auch Microsoft beteiligt ist, oder die Banking-as-a-Service-Plattform der Solarisbank. Solche Plattformen ermöglichen beispielsweise traditionellen Anbietern via APIs die einfache Integration der Lösungen von Fintechs und Insurtechs in ihre Systemlandschaften und sich über Value-added Services zu differenzieren. Darüber hinaus können Entwickler entweder auf vorhandene Services (DevOps, Security, Data Analytics etc.) direkt zugreifen oder mithilfe der Plattformmodule eigene digitale Lösungen entwickeln. Solche Banking as a Services beziehungsweise Insurance as a Services werden aufgrund ihrer Vorteile, die sie bieten, derzeit am Markt intensiv diskutiert.

57 Prozent der Banken haben folglich auch bereits sehr konkrete Überlegungen darüber, wie sie sich gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern am Aufbau von unternehmensübergreifenden Plattformen beteiligen, um damit Geschäftsprozesse zu vereinheitlichen, zu standardisieren und effizienter zu betreiben. Weitere 26 Prozent der Banken evaluieren gerade entsprechende Lösungsansätze, wie sie gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern digitale Angebote besser und schneller entwickeln und zur Marktreife bringen können. Der Anteil der befragten Banken, die bereits sehr konkrete Überlegungen darüber haben, zusammen mit anderen Marktteilnehmern wie Fintechs, Insurtechs oder Technologie-

unternehmen gemeinsame digitale Plattformen aufzubauen, ist bei den kleineren Instituten mit bis zu einer Milliarde Euro Bilanzsumme mit 65 Prozent überdurchschnittlich hoch. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass es für kleinere Geldhäuser zum einen deutlich schwerer ist, die notwendigen Investitionen in neue Technologien zu stemmen. Darüber hinaus haben sie auch zum Fachkräftemarkt in der Regel einen schlechteren Zugang als große Häuser. Zum anderen gehören einige der befragten kleineren Geldinstitute zu den genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Verbänden, bei denen die zentrale Verbund-IT die strategische Richtung vorgibt und die sich mehr in Richtung externe Kooperationen öffnet.

Unter den befragten Versicherungen sind mit 48 Prozent überdurchschnittlich viele Studienteilnehmer, die bereits sehr klare Vorstellungen dazu haben, sich an unternehmensübergreifenden Plattformökosystemen zu beteiligen. Unter den Gesellschaften mit mehr als 2 Milliarden Euro an Beitragseinnahmen sind es sogar 57 Prozent, die bereits eine klare Strategie haben, wie sie mit anderen Unternehmen an gemeinsamen Plattformkonzepten zusammenarbeiten wollen. Während sich 20 Prozent der Versicherungen derzeit noch in der Evolution befinden, ist die Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern an Plattformökosystemen für 17 Prozent der Studienteilnehmer nicht relevant.



Abbildung 9: Frage: Wie relevant sind in Ihrem Unternehmen strategische Überlegungen, sich gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern am Aufbau von unternehmensübergreifenden Plattformen zu beteiligen, um damit Geschäftsprozesse zu vereinheitlichen, zu standardisieren und effizienter zu betreiben? Alle Unternehmen; n = 65 (Banken), 60 (Versicherungen)



KAPITEL 3

Innovationen von außen

So aufgeschlossen sich die befragten Banken und Versicherungen gegenüber Kooperationen mit ihren Wettbewerbern bei der Digitalisierung zeigen, so zurückhaltend sind sie allerdings gegenüber Start-ups und Technologieunternehmen. Knapp jede zweite befragte Bank und Versicherung (48%) arbeitet intensiv mit Start-ups und Technologieunternehmen auf Projektbasis zusammen. Weitere 28 Prozent setzen immerhin „eher selten“ auf die punktuelle Zusammenarbeit mit Start-ups. Besonders selten arbeiten die öffentlich-rechtlichen Banken (29%) mit Fintechs zusammen, wogegen 44 Prozent der Genossenschaftsbanken intensiv mit Fintechs auf Projektbasis kooperiert. Im Falle der Volks- und Raiffeisenbanken hat sich der zentrale IT-Dienstleister Fiducia/GAD im Sommer 2020 dazu öffentlich geäußert, künftig stärker mit Fintechs zu kooperieren und nicht mehr alle digitalen Produkte selbst zu entwickeln.

Trotz großer Herausforderungen in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle sowie bei der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen hat bisher nur jede dritte Bank und Versicherung digitale Lösungen von Dritten in ihre Produkte integriert. Jede fünfte Bank (21 %) nutzt digitale

Angebote von Fintechs bisher „gar nicht“ in ihrer Produktstrategie. Dabei gibt es am Markt eine ganze Reihe an interessanten und marktreifen Lösungen von Start-ups – angefangen mit Paymentlösungen, Onlinebanking-funktionen oder Robo Advisors im Banking bis zu digitalem Vertragsmanagement und digitalen Abschlussprozessen im Versicherungsbereich.

GROßE VERSICHERUNGEN INTEGRIEREN INSURTECHS HÄUFIGER ALS BANKEN FINTECHS

Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass unter den befragten Versicherungen mit mehr als zwei Milliarden Euro Beitrags-einnahmen bereits 43 Prozent die Angebote von Start-ups als Third-Party-Lösungen integriert haben, während dies nur bei 17 Prozent der kleineren Versicherungsgesellschaften der Fall ist. Die Analyse der beiden Sparten „Komposit“ und „Leben“ zeigt, dass die befragten Lebensversicherer deutlich häufiger mit Insurtechs auf Projektbasis zusammenarbeiten (53 %), wogegen nur 36 Prozent der Kompositversicherer mit Insurtechs gemeinsame Projekte aufsetzen. Dagegen hat jeder dritte Kompositversicherer bereits Insurtech-Lösungen in seine Produkte integriert.

BANKEN: HÄUFIGE ZUSAMMENARBEIT MIT START-UPS UND INTEGRATION IN IHRE PRODUKTE

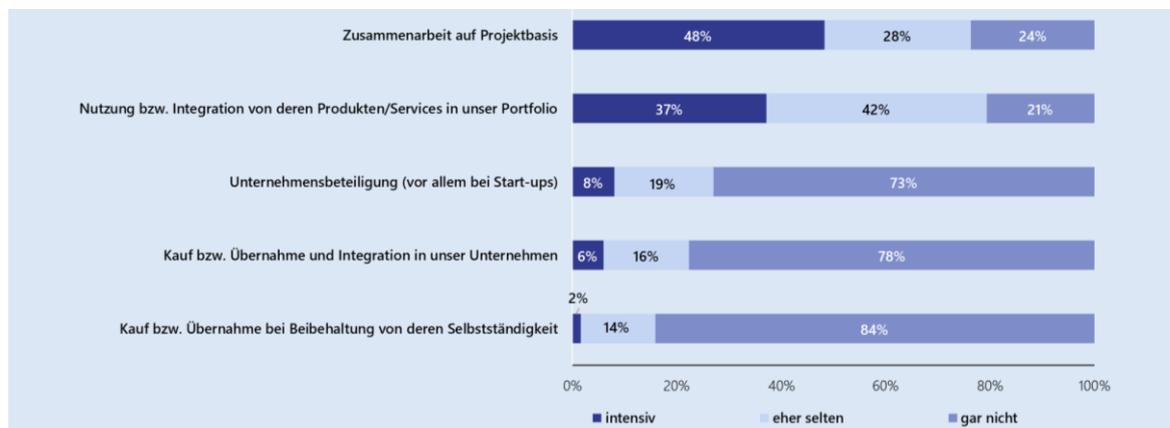


Abbildung 10: Frage: Welche Strategien verfolgt Ihr Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit neuen Marktteilnehmern (z. B. Fintechs, Insurtechs, Technologieunternehmen)?; nur Banken; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr intensiv“; n = 63



BETEILUNGEN UND ÜBERNAHMEN

Nur ein geringer Teil der Studienteilnehmer engagiert sich finanziell an Start-ups, stattet sie mit Eigenkapital aus oder ermöglicht ihnen Zugang zu anderen Ressourcen. Nur acht Prozent der Studienteilnehmer aus dem Bankwesen gaben an, sich „intensiv“ an Fintechs zu beteiligen, während nur sechs Prozent der Banken häufig Fintechs übernehmen. So gab es in der Vergangenheit auch nur sehr wenige Meldungen über Venture-Capital-Strategien im Bankensektor, wogegen der Allianz-Konzern mit Allianz X einen eigenen milliardenschweren Beteiligungsfonds aufgelegt und sich an interessanten Start-ups beteiligt hat, darunter N26 oder den Onlineversicherer Lemonade.

Obwohl die Gesamtinvestitionen in deutsche Fintechs im Jahr 2019 erstmals die Marke von drei Milliarden Euro überschritten haben, ist die Start-up-Finanzierung im europäischen Finanzsektor im Vergleich zu China und den USA immer noch verschwindend gering.

Im Versicherungsbereich haben die Investitionen in Insurtechs ebenfalls stark angezogen, wobei vor allem Back-office-Prozesse wie die Schadenbearbeitung oder das Vertragsmanagement im Fokus der Investoren standen. Die großen Versicherungen (mehr als 2 Milliarden Euro Beitragseinnahmen) holen sich, verglichen mit dem Bankensektor, aufgrund eines geringeren Digitalisierungsgrades häufiger frische Innovationskraft durch Start-ups

(Insurtechs) und scheinen generell fokussierter vorzugehen. Zwölf Prozent der befragten Versicherungen haben bereits häufig Start-ups übernommen und in ihre Organisation integriert. Reine Beteiligungen an Start-ups finden aber auch in der Versicherungsbranche eher selten statt.

Der aktuelle Stand der Kooperationen mit Start-ups verdeutlicht, dass sich viele Finanzdienstleister bisher mit dem Aufbau von digitalen und plattformbasierten Geschäftsmodellen eher schwergetan haben. Dies führt nun zu der Frage, wie Banken und Versicherungen in Zukunft Innovationen entwickeln wollen und mit Fintechs, Insurtechs und Technologieunternehmen zusammenarbeiten werden.

Ohne Kooperationen wird es in jedem Fall sehr schwer für viele der etablierten Banken und Versicherungen sein, die notwendigen Innovationen in kurzer Zeit zu stemmen und gleichzeitig sowohl digitale Geschäftsmodelle aufzubauen als auch die notwendige Prozessdigitalisierung zu forcieren.

Da Finanzdienstleister gleichzeitig zum hohen Innovationsdruck noch eine veraltete Legacy-IT modernisieren und schnittstellenoffen gestalten müssen, wird es für viele Unternehmen unausweichlich sein, durch mehr Kooperationen ihr Innovationstempo zu steigern und die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, um im Wettbewerb um die Kundenschnittstelle auch in Zukunft bestehen zu können.

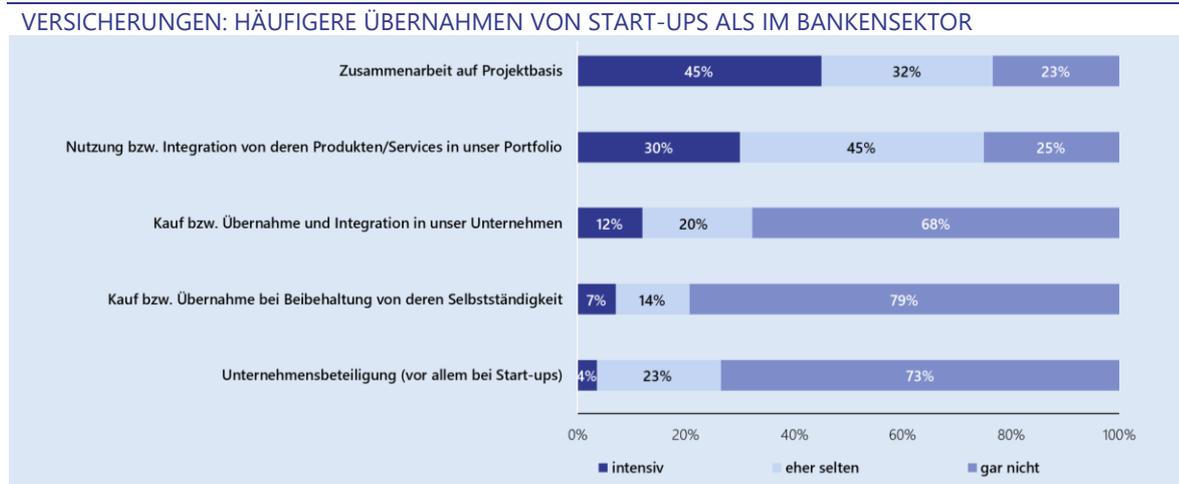


Abbildung 11: Frage: Welche Strategien verfolgt Ihr Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit neuen Marktteilnehmern (z. B. Fintechs, Insurtechs, Technologieunternehmen)?; nur Versicherungen; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr intensiv“; n = 60



KAPITEL 4

Fähigkeit von Banken & Versicherungen zur Umsetzung von Digitalisierungsstrategien

Eine überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer betrachtet ihre einzelnen Digitalisierungsinitiativen in einem Gesamtkontext, also als integralen Teil der Unternehmensstrategie. Allerdings zeigt der Branchenvergleich einige Unterschiede zwischen Banken und Versicherungen. So gaben 48 Prozent der befragten Versicherungsmanager an, dass die einzelnen Digitalstrategien der Fach- und Geschäftsbereiche „sehr stark“ in eine übergeordnete Unternehmensstrategie eingebunden und damit eng aufeinander abgestimmt sind. Von den befragten Bankmanagern gaben nur 35 Prozent eine solche enge Integration an. Jedoch sind die einzelnen bereichsspezifischen Digitalstrategien in 38 Prozent der befragten Banken zumindest „eher stark“ mit der zentralen Unternehmensstrategie vernetzt.

Auffällig an den Antworten der Studienteilnehmer ist, dass eher die kleineren und mittelgroßen Finanzdienstleister ihre einzelnen Digitalstrategien mit ihrer Unternehmensstrategie verbinden – häufig weil sie als

Genossenschaftsbank oder öffentlich-rechtliches Institut in einen zentralen Verbund eingebunden sind. Dagegen setzt etwa ein Drittel der privaten Retail- und Universalbanken eher auf Einzelstrategien für ihre Geschäftsbereiche. Dies hängt unter anderem mit ihrer breiten Aufstellung zusammen, durch die folglich mehrere sehr unterschiedlich ausgerichtete Geschäftsbereiche unterschiedliche Anforderungen sowie Prioritäten bei der Digitalisierung haben.

Bei den untersuchten Versicherungen sind es häufiger die größeren Gesellschaften mit mehr als zwei Milliarden Euro Beitragseinnahmen (87 %), die „eher stark“ bis „sehr stark“ ihre einzelnen Digitalstrategien in die Unternehmensstrategie integriert haben. Unter den befragten Versicherungen mit weniger als zwei Milliarden Euro Beitragseinnahmen sind es demgegenüber mit 73 Prozent deutlich weniger Unternehmen, die mit einer ganzheitlichen Unternehmens- und Digitalstrategie operieren.

MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN HAT VORAUSSETZUNGEN FÜR TRANSFORMATION



Abbildung 12: Frage: Sind die einzelnen Digitalisierungsstrategien Ihrer Fach- und Geschäftsbereiche in eine übergeordnete Unternehmensstrategie eingebunden? Alle Unternehmen; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; n = 68 (Banken), n = 60 (Versicherungen). Frage: Ist Ihr Unternehmen aus Ihrer Sicht in der Lage, Digitalisierungsstrategien und Transformationsprojekte erfolgreich umzusetzen? Alle Unternehmen; n = 68 (Banken), n = 60 (Versicherungen)

Ob Banken und Versicherer mit einer übergeordneten Digitalstrategie erfolgreicher sind als diejenigen, die sich für dezentrale Strategien entschieden haben, lässt sich pauschal nicht beantworten. Grundsätzlich ist es jedoch hilfreich, wenn sich einzelne Fachbereiche untereinander und mit der IT-Abteilung zu ihren Digitalisierungsmaßnahmen eng abstimmen – vor allem, um Doppelarbeiten und Insellösungen zu vermeiden. Allerdings kann eine zu enge Einbindung von Digitalstrategien in die Unternehmensstrategie auch den Freiraum für Innovationen und neue Geschäftsmodelle einengen.

Einen Königsweg gibt es nicht und jedes Unternehmen muss seine eigene Kultur für die digitale Transformation finden. In jedem Fall ist es aber von hoher Dringlichkeit, dass neue Strukturen für interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Arbeiten geschaffen und in Reskilling und neue Technologien investiert werden. Darüber hinaus gilt es, die Unternehmenskultur so zu verändern, dass Innovationen entstehen können, ohne durch bestehende Strukturen zu stark gebremst zu werden.

UMSETZUNGSFÄHIGKEIT WIRD ALS HOCH EINGESCHÄTZT

Gefragt nach der Fähigkeit ihrer Unternehmen, Digitalisierungsprojekte erfolgreich umzusetzen, gaben die Studienteilnehmer mehrheitlich gute Noten. Aus den Bewertungen lässt sich schließen, dass die Befragten mit den organisatorischen und technologischen Voraussetzungen sowie den ihnen zur Verfügung stehenden Skills zufrieden sind.

Besonders viele der befragten Versicherungsmanager beurteilen die Umsetzungsfähigkeit ihrer Unternehmen bei Digitalisierungsprojekten als hoch (78 %). Unter den befragten Versicherungen mit mehr als zwei Milliarden Euro Beitragseinnahmen sind es sogar 83 Prozent, die ihren Unternehmen eine hohe Umsetzungskompetenz zusprechen.

Viele der befragten Führungskräfte aus dem Bankensektor sind dagegen nicht ganz so positiv gestimmt wie einige ihrer Kollegen aus dem Versicherungsmarkt. Aus

Sicht von immerhin einem Drittel (32 %) ist nur teilweise zutreffend, dass ihre Unternehmen in der Lage sind, Digitalisierungsstrategien und Transformationsprojekte erfolgreich umzusetzen. Diese einschränkende Bewertung kommt mehrheitlich von den analysierten Großbanken mit mehr als 50 Milliarden Euro Bilanzsumme, wogegen 71 Prozent der Banken mit einer Bilanzsumme bis zu 10 Milliarden Euro die Digitalkompetenz ihrer Institute als hoch einschätzen. Auch die Gruppe der befragten Genossenschaftsbanken sowie die öffentlichen-rechtlichen Banken (70%) schätzen die Umsetzungsfähigkeit von Digitalstrategien häufiger als die befragten Privatbanken (50%) als hoch ein. Dieser hohe Unterschied kann unter anderem damit zusammenhängen, dass für die Umsetzung der Digitalstrategien bei genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Geldinstituten in der Regel die zentralen IT-Dienstleister verantwortlich sind und sie daher die Kompetenz einer zentralen Verbund-IT als höher einschätzen.

Ganzheitliche Digitalstrategien sowie eine konsequente und nachhaltige Umsetzung sind in jedem Fall ein wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit von Banken und Versicherungen: Da sich immer mehr Bank- und Versicherungsprodukte hinsichtlich der Konditionen und des Preis-Leistungs-Verhältnisses ähneln, müssen sich Finanzdienstleister künftig anders differenzieren – beispielsweise über Service Excellence entlang der Customer Journey und der miteinander vernetzten digitalen Kunden-Touchpoints (Omnichannel). Wie das Kapitel 2 gezeigt hat, liegen demnach auch die größten Herausforderungen in der Entwicklung von digitalen Produkten und Services sowie darin, diese in kürzerer Zeit zur Marktreife zu bringen. Themen wie Open Innovation, Agilität und mehr Automatisierung und Simplicity in der Softwareentwicklung – etwa durch DevOps und Low Coding – sind hier relevante Faktoren.

Darüber hinaus zeigen die hohen Zuwachsraten von Neobanken und Onlineversicherern, dass immer mehr Kunden bereit sind, von traditionellen Anbietern zu Start-ups, die vor allem mit einer positiven Experience



und komplett digitalen Angeboten punkten, zu wechseln. Zu einer erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungs- und Transformationsstrategien gehört folglich auch der Markterfolg.

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN BLEIBEN OFT AUF DER KONZEPTIONELLEN EBENE STECKEN

Während laut den Studienteilnehmern die Aufmerksamkeit für die digitale Transformation in den Führungsetagen mehrheitlich als „sehr hoch“ wahrgenommen wird, scheint der Transformationsdruck auf Ebene der Mitarbeiter noch nicht so stark angekommen zu sein. So gaben 36 Prozent der Befragten aus dem Bankensektor an, dass die Aufmerksamkeit für die digitale Transformation unter den Mitarbeitern „eher gering“ ist. Weitere sechs Prozent schätzen sie sogar mit „sehr gering“ ein.

Zur Interpretation sei darauf hingewiesen, dass bei der digitalen Transformation oft vor allem das Management strategisch und konzeptionell involviert ist, während die Ebene der Mitarbeiter die getroffenen Entscheidungen umsetzen muss. Diese Situation verändert sich jedoch derzeit mit zunehmender Agilisierung und dem damit verbundenen Aufbrechen traditioneller hierarchischer Strukturen. In diesem Zusammenhang bekommen in agilen Unternehmen die Mitarbeiter mehr gestalterische Aufgaben sowie mehr Eigenverantwortung zugewiesen.

Interessanterweise fällt das Urteil der befragten Führungskräfte aus dem Versicherungssektor nicht ganz so ernüchternd aus wie im Bankensektor. Hier sind es mit 27 Prozent deutlich weniger Studienteilnehmer, laut denen die digitale Transformation „eher gering“ auf Mitarbeiterebene angekommen ist, während weitere fünf Prozent die Aufmerksamkeit als „sehr gering“ vorhanden betrachten.

Umgekehrt betrachtet lassen die Ergebnisse aber auch den Schluss zu, dass sich bei etwa 60 Prozent der befragten Banken und Versicherungen die Mitarbeiter auf Projekt- und Change-Ebene bereits mit Fragestellungen rund um die Digitalisierung und den notwendigen Transformationsprozess beschäftigen.

Dennoch werden die zu Beginn dieses Kapitels gezeigten guten Noten für die Umsetzungsstärke der untersuchten Finanzdienstleister dadurch relativiert, dass die Ergebnisse die Beobachtung bestätigen, dass Digitalisierungsstrategien in einigen Unternehmen nur halbherzig angegangen werden und für einen echten Change- und Transformationsprozess oft die notwendige Konsequenz fehlt. Bei diesem ganzheitlichen Transformationsprozess ist die Mitarbeitereinbindung enorm wichtig, indem sie hinsichtlich der Nutzung neuer Technologien und agilen Arbeitens befähigt und motiviert werden.

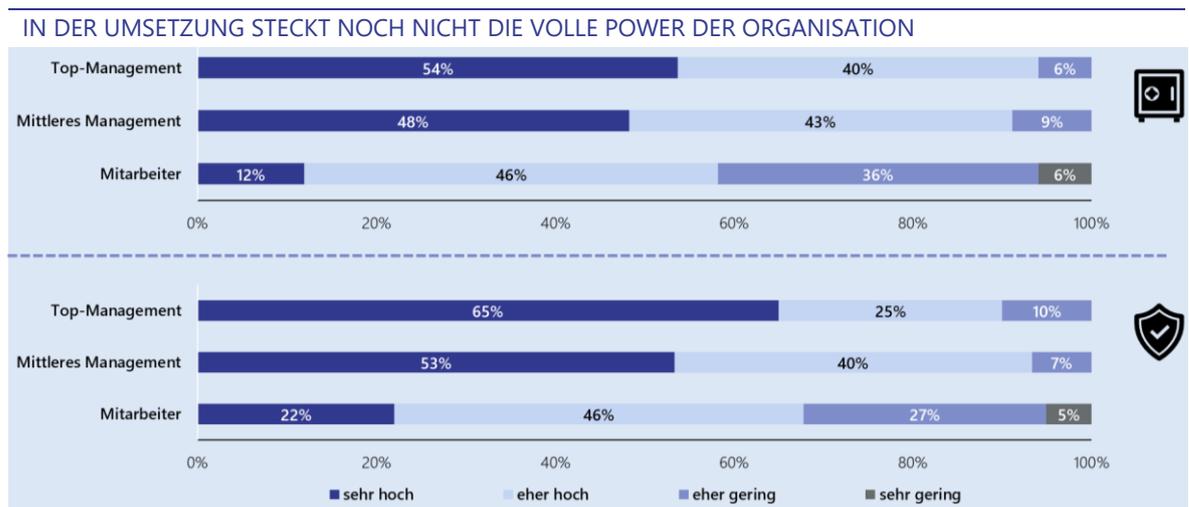


Abbildung 13: Frage: Wie hoch ist die Aufmerksamkeit, die der digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen in den folgenden Ebenen eingeräumt wird? Alle Unternehmen; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; n = 67 (Banken), 59 (Versicherungen)

KAPITEL 5

Vertriebswege der Zukunft im Finanzdienstleistungsmarkt

In Zeiten von Digitalisierung und Disruption sind die Antworten der Studienteilnehmer auf die Frage interessant, wie sich der Vertrieb von Finanzdienstleistungen in Zukunft verändern wird. Verstärkend kommt für Banken und Versicherungen seit Anfang 2020 die Covid-19-Krise und damit der teilweise Verlust von physischen Vertriebskanälen hinzu.

Ein vielleicht etwas überraschendes Ergebnis lautet, dass 57 Prozent der befragten Banken und 54 Prozent der Versicherungen auch in Zukunft überwiegend auf den persönlichen Kontakt zu den Kunden setzen werden. Im Umkehrschluss geht der Großteil der befragten Manager folglich nicht davon aus, dass sich die Branche zu einer überwiegend digitalisierten Plattformökonomie mit weitestgehend anonymen Geschäftsbeziehungen wandeln wird. Ein weiteres Drittel der Befragten schränkt den Fokus auf persönliche Kundenschnittstellen mit „eher

stark“ etwas ein. Banken und Versicherungen, die künftig ihre Vertriebskanäle überwiegend auf digitale Plattformen ausrichten, sind folglich in der Minderheit. Allerdings wollen etwa 40 Prozent der befragten Finanzdienstleister zukünftig „eher stark“ daten- und plattformbasierte Geschäftsmodelle ausbauen.

Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen sehr deutlich, dass es trotz Digitalisierung auch in Zukunft auf den persönlichen Kundenkontakt ankommt und es hybride Vertriebsstrategien geben wird. So wird zukünftig beispielsweise für besonders erklärungs- und beratungsintensive Produkte (Hauskredit, Baufinanzierung, Lebensversicherung etc.) die Mehrheit der Kunden weiterhin auf den Berater vor Ort setzen, während sogenannte Commodity-Produkte (Krankenzusatzversicherung, Kfz-Versicherung, Girokonto, Konsumentenkredite etc.) verstärkt über Onlineportale vertrieben werden.

EVOLUTIONÄRE ENTWICKLUNG: DER PERSÖNLICHE KONTAKT BLEIBT FÜR BANKEN ZENTRALER BESTANDTEIL, WIRD ABER PUNKTUELL UM DIGITALE DIENSTE ERWEITERT

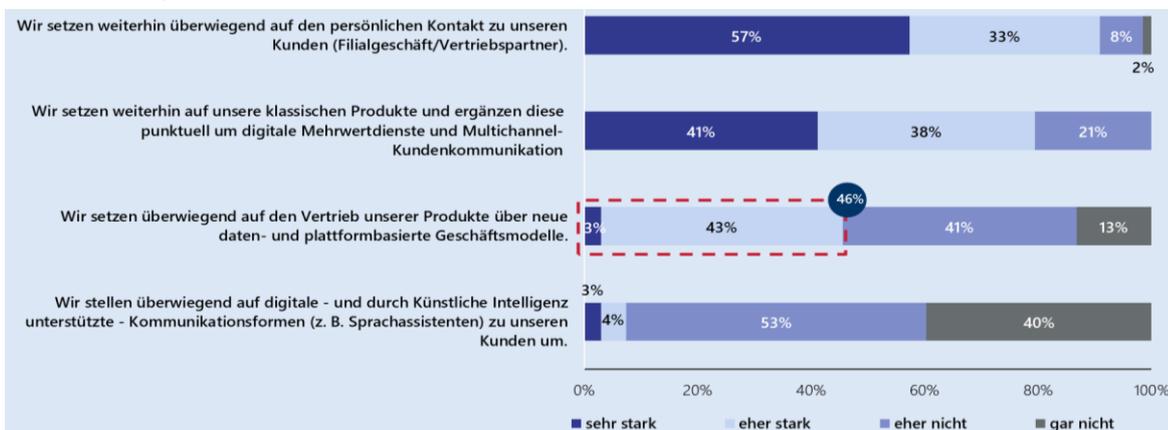


Abbildung 14: Frage: Aus welchen Elementen setzt sich die langfristige Produktportfoliostrategie Ihres Unternehmens zusammen? Nur Banken; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; n = 66



EVOLUTIONÄRE WEITERENTWICKLUNG

Einhergehend mit den miteinander vernetzten analogen und digitalen Vertriebsstrategien wollen die befragten Finanzdienstleister auch ihre Produkte künftig stärker digitalisieren. So planen in ihrer Langfristperspektive 41 Prozent der befragten Banken und sogar 51 Prozent der Versicherungen „sehr stark“, ihre aktuellen Produkte zwar beizubehalten, diese jedoch um digitale Mehrwertdienste zu erweitern. Nur etwa 20 Prozent der Studienteilnehmer werden ihr Produktportfolio in Zukunft „eher nicht“ weiter digitalisieren.

Allein durch die Umsetzung der regulatorischen Vorgaben zum Open Banking müssen Banken ihre Schnittstellen künftig stärker öffnen, um beispielsweise Fintechs den Zugang zu Kundendaten, aber auch den Kunden die einfachere Nutzung mehrerer Bankdienstleister für das gleiche Konto zu ermöglichen. Daraus werden sich aller Voraussicht nach in Zukunft eine Reihe neuer, überwiegend,

API-basierter Produkte entwickeln. Gleiches – obwohl nicht so stark regulatorisch getrieben – gilt auch für die Versicherungswirtschaft. Es ist also in Zukunft damit zu rechnen, dass Banken und Versicherungen den Aufbau eigener digitaler Ökosysteme und entsprechender API-basierter Geschäftsmodellen aus eigenem Antrieb forcieren, indem sie um ihr Kerngeschäft herum verschiedene digitale Lösungen von anderen Anbietern integrieren, und damit ihren Kunden ein attraktives Leistungsportfolio durch die Kombination von eigenen Services und Partnerangeboten zu bieten.

Für diese Rolle des Plattformanbieters sind allerdings ein hochwertiges User Interface und eine hohe User Experience notwendig, um Kunden und Partner überhaupt erst einmal dazu zu bewegen, die Plattform zu nutzen. Zudem muss dauerhaft in die User Experience investiert werden, damit die Kunden und Partner auf der Plattform bleiben und nicht wechseln.

VERSICHERUNGEN SIND GEGENÜBER DEN MÖGLICHKEITEN DIGITALER TECHNOLOGIEN AUFGESCHLOSSENER ALS BANKEN

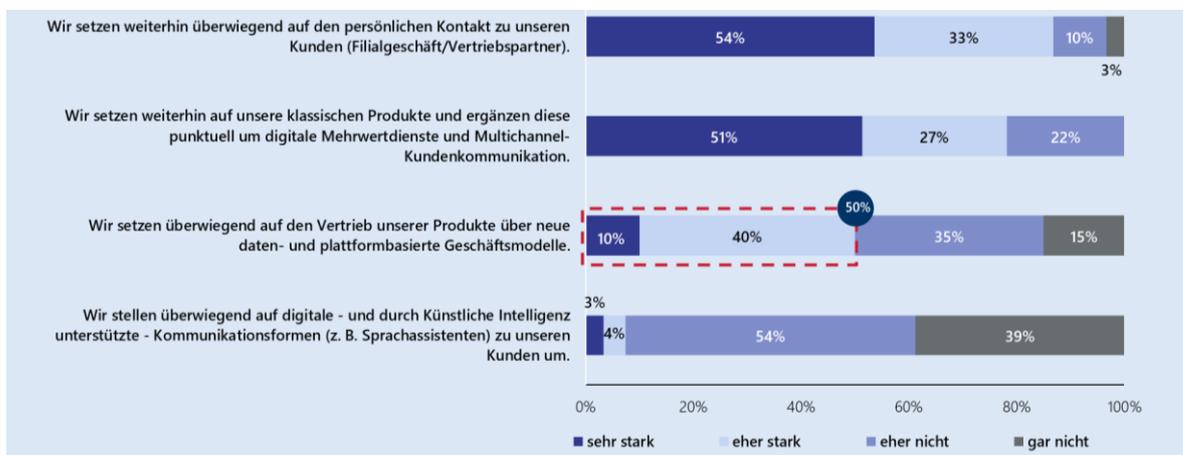


Abbildung 15: Frage: Aus welchen Elementen setzt sich die langfristige Produktportfoliostrategie Ihres Unternehmens zusammen? Nur Versicherungen; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; n = 59

KAPITEL 6

Cyber Security

Die Bereitschaft der Kunden, digitale Geschäftsmodelle zu nutzen, hängt neben Faktoren wie der User Experience und dem Design der Kundenschnittstelle vor allem aber von der Sicherheit der Kundendaten ab. Das Risiko von Hackerangriffen nimmt jedoch zu, je mehr Geschäftsvorfälle im Internet abgewickelt und Kundendaten abgreifbar sind. Folglich ist Cyber Security auch Gegenstand von Stresstests und Auflagen an das IT-Risikomanagement durch die Finanzaufsichten. Die EU-Datenschutzgrundverordnung hat darüber hinaus die Relevanz der Datensicherheit nochmals erhöht.

Die Einflugschneise für Hackerangriffe ist bei vielen Banken und Versicherungen ihre veraltete IT-Landschaft. Experten gehen pro Jahr von einigen Tausende Hackerangriffen bei großen Banken aus. Ziel der Angriffe sind oft die sensiblen Kundeninformationen wie Kontodaten oder Stammdaten. Das Vertrauen vieler Kunden in ein Online-Geschäftsmodell leidet nach dem Verlust persönlicher Daten, weshalb der Großteil der befragten

Banken und Versicherungen die IT-Security auf die Top-Agenda gesetzt hat. Bei neun von zehn der befragten Finanzdienstleister umfasst demnach die Gesamtunternehmensstrategie eine unternehmensweite IT-Security-Strategie. So weit, so gut.

Weniger erfreulich ist, dass trotz hoher Aufmerksamkeit für Cyber Security in den befragten Unternehmen die Umsetzung entsprechender Sicherheitsstrategien noch nicht überall weit vorangekommen ist. So gaben aber immerhin 77 Prozent der befragten Bankmanager an, dass bereits mit konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der IT-Security-Strategie begonnen wurde. Die übrigen 23 Prozent befanden sich zum Zeitpunkt der Studiererstellung noch in der Planung entsprechender IT-Security-Projekte.

Die untersuchten Versicherungen sind sogar etwas weiter bei der Operationalisierung von IT-Security-Strategien. So haben mit 85 Prozent deutlich mehr Versicherungen IT-Security-Projekte aufgesetzt als im Banking.

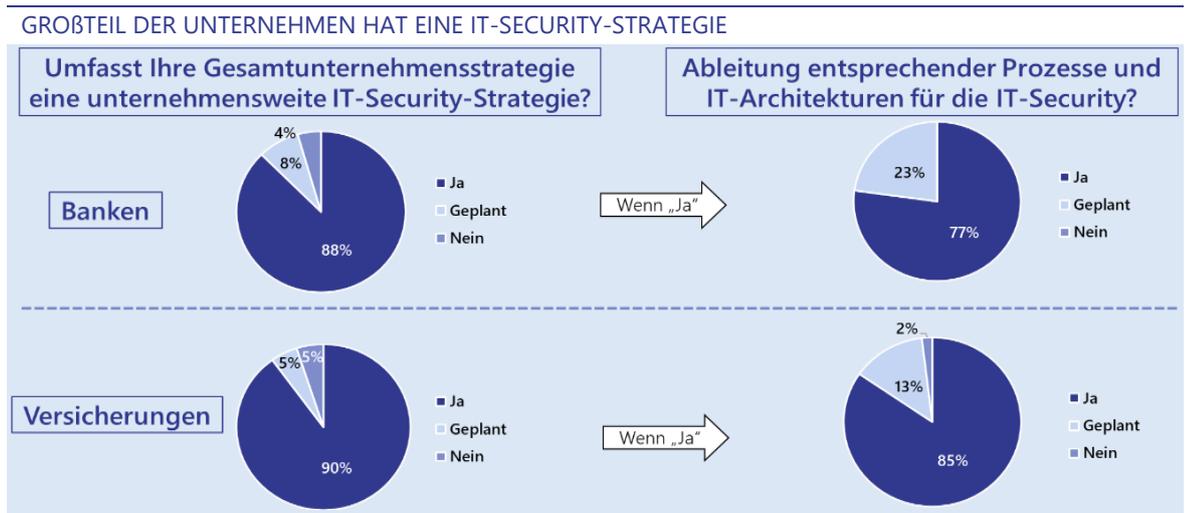


Abbildung 16: Frage: Umfasst Ihre Gesamtunternehmensstrategie auch eine unternehmensweite IT-Security-Strategie? Alle Unternehmen; n = 67 (Banken), 60 (Versicherungen); Frage: Bei „Ja“: Hat Ihr Unternehmen aus der IT-Security-Strategie bereits die Prozesse, IT-Architektur und eine zentrale Cyber-Security-Architektur abgeleitet? Alle Unternehmen; n = 57 (Banken), 52 (Versicherungen)



KAPITEL 7

Nutzung von digitalen Technologien

Die konsequente Modernisierung der IT-Landschaft sowie die Einführung und Nutzung neuer Technologien sind für Banken und Versicherungen ein elementarer Baustein ihrer Zukunftsstrategie – zumindest für diejenigen, die sich in Zukunft stärker in Richtung digitale Angebote und digitale Vertriebswege entwickeln wollen.

Allerdings sind laut der überwiegenden Zahl der Studienteilnehmer digitale Technologien wie Künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation oder Virtual Reality entweder erst für die Zukunft in Planung oder sie sind überhaupt nicht relevant. So ist die Technologie Virtual Reality für 73 Prozent der Banken und sogar für 94 Prozent der Versicherungen gar nicht erst von Relevanz. Diese fast einstimmige Ablehnung hängt jedoch auch mit der für die private Nutzung noch unausgereiften Technologie und den hohen Anschaffungskosten für VR-Brillen sowie mit fehlenden Use- und Business Cases zusammen. Aber auch für die Plattformökonomie sehr wichtige Technologien wie Blockchain und Künstliche Intelligenz sind für viele Studienteilnehmer nicht von Relevanz in der Zukunft.

CYBER SECURITY IST BEI GROßEN FINANZDIENSTLEISTERN STÄRKER VERBREITET

Den größten Verbreitungsgrad bei den untersuchten Banken und Versicherungen haben – wenig überraschend – die Technologien Cloud Computing, Cyber Security und Data Analytics. Hieraus geht allerdings nicht hervor, wie intensiv diese beiden Technologien tatsächlich genutzt werden und auch nicht, wie viele Anwendungen beispielsweise bereits in der Cloud laufen.

Bei Cyber Security fällt allerdings auf, dass sowohl mehr als drei Viertel der größeren Banken mit mehr als 10 Milliarden Euro Bilanzsumme als auch der befragten Versicherungen mit mehr als zwei Milliarden Euro Beitragseinnahmen deutlich häufiger Securitylösungen bereits eingeführt haben als die kleineren Unternehmen (ca. 60 %). Dieser deutliche Unterschied kann damit zusammenhängen, dass die größeren Finanzdienstleister bereits häufiger Online-Geschäftsmodelle eingeführt haben, bei denen eine Vielzahl an Daten gesammelt werden, und sie häufiger Ziel von Hackerangriffen wurden, weshalb Fragen rund um die Datensicherheit wichtiger sind.

BANKEN: STATUS BEI DER NUTZUNG AUSGEWÄHLTER TECHNOLOGIEFELDER

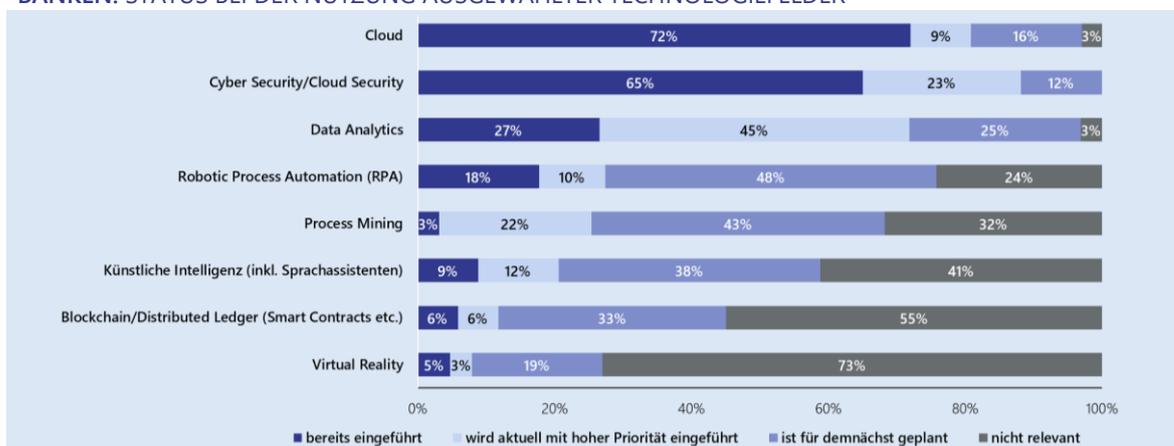


Abbildung 17: Frage: Welche Technologiefelder haben für Ihr Unternehmen in den kommenden 36 Monaten Priorität?; Nur Banken; Skala von 1 = „bereits eingeführt“ bis 4 = „nicht relevant“; n = 51 bis 68

DATA ANALYTICS HAT HOHE PRIORITÄT

Durch die Digitalisierung stehen immer mehr Daten zur Verfügung – einerseits gewonnen aus digitalen Touchpoints wie Apps und Onlineportalen, andererseits aber auch zunehmend aus dem Monitoring digitalisierter Prozesse. Gleichzeitig gewinnen die Analyse von Informationen sowie datenbasierte Entscheidungsprozesse in einer volatileren und komplexeren Welt (VUCA) an Relevanz für die Unternehmenssteuerung. In diesem Zuge bauen immer mehr Unternehmen mithilfe von Selfservice BI, Cloud Computing und Data Lakes ihre Reportingprozesse um, damit sie schneller und flexibler an Steuerungskennzahlen gelangen und die Datenqualität verbessern können. Diesen Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen scheint ein großer Teil der untersuchten Banken und Versicherungen einzuschlagen. 45 Prozent der befragten Banken führen derzeit Data Analytics mit hoher Priorität ein, während 26 Prozent der Versicherungen Gleiches tun. Dabei liegt der Anteil bei den Versicherungen, die Data-Analytics-Lösungen bereits umfassend eingeführt haben, mit 32 Prozent etwas über dem der Banken (27 %). Positiv ist weiterhin zu vermerken, dass nur ein geringer Teil der Banken (3 %) und der Versicherungen (7 %) sich in Zukunft nicht mit Data Analytics näher beschäftigen wird.

INTELLIGENTE AUTOMATISIERUNG & PROCESS MINING

Softwareanwendungen, die wiederkehrende, manuelle (Routine-)Aufgaben automatisiert erledigen, werden als

Robotic Process Automation Tools bezeichnet. Beispielsweise lassen sich dadurch manuelle Buchungsprozesse automatisieren und Eingabefehler abstellen. Darüber hinaus kann RPA massiv die Produktivität steigern, da die Software rund um die Uhr arbeitet und aufwendige, aber notwendige Routinetätigkeiten zu geringeren Kosten durchgeführt werden können. So wirken sich schnellere Prozessbearbeitungszeiten und eine höhere Prozessqualität deutlich auf die Kundenzufriedenheit aus – beispielsweise, wenn Schadensmeldungen schneller bearbeitet oder Zahlungsanforderungen schneller verbucht werden.

Einer der weiteren Vorteile von RPA ist es, dass Prozesse virtuell über ein grafisches User-Interface neu organisiert und Automatisierungserfolge schneller und mit geringerem Aufwand erzielt werden können als mit klassischen Automatisierungsverfahren, für die in der Regel eine Anpassung der IT-Backendprozesse notwendig ist.

Um ineffiziente Prozesse zunächst zu erkennen, wird zunehmend die Technologie des Process Minings eingesetzt, um nicht optimal laufende Routineprozesse sowie Prozessbrüche, die zu einem hohen Bearbeitungsaufwand führen, zunächst zu identifizieren. Diese Prozesse können anschließend mithilfe von Robotics automatisiert werden. Bei einigen Anwendungen kommt bereits Künstliche Intelligenz hinzu, welche kognitive Aufgaben übernehmen kann.

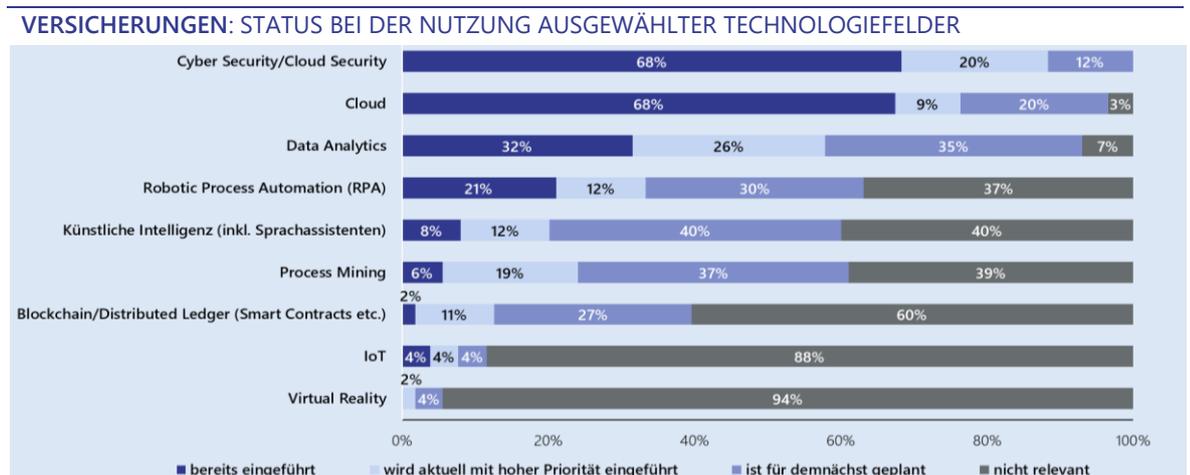


Abbildung 18: Frage: Welche Technologiefelder haben für Ihr Unternehmen in den kommenden 36 Monaten Priorität?; Nur Versicherungen; Skala von 1 = „bereits eingeführt“ bis 4 = „nicht relevant“; n = 52



Vor allem RPA ist für die breite Mehrheit der Banken und Versicherungen ein wichtiges Technologiethema. Nur 24 Prozent der befragten Banken und 37 Prozent der Versicherungen wollen sich zukünftig nicht mit Softwarerobotern beschäftigen. Unter den befragten Finanzdienstleistern befassen sich derzeit vor allem die größeren der untersuchten Banken mit der Einführung von Robotics. Immerhin nutzen bereits 31 Prozent der Banken mit einer Bilanzsumme zwischen 10 und 50 Milliarden Euro RPA im produktiven Einsatz und mehr als 50 Prozent planen mittelfristig die Einführung von RPA-Software.

Dagegen haben nur 18 Prozent der größeren Versicherungsgesellschaften bereits Robotics-Software im Produktiveinsatz, aber weitere 50 Prozent stellen derzeit auf softwaregestützte Workflows um beziehungsweise planen, dies in den nächsten Monaten zu tun.

Da sich die Potenziale für den Einsatz von Robotic Process Automation erst durch eine intensive Überprüfung der Performance der Geschäfts- und IT-Prozesse zeigen, ist Process Mining eines von vier Technologiethemen, mit dem sich mehr als zwei von drei der befragten Finanzdienstleister intensiv beschäftigen. Allerdings haben nur die wenigsten Process Mining bereits im Livebetrieb, aber knapp 20 Prozent befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews für diese Studie im Roll-out.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IST NOCH IN DER HYPE-PHASE

Trotz enormer Fortschritte in der KI-Forschung und trotz der Effekte gemäß Moore's Law, wie beispielsweise einer exponentiellen Zunahme an Rechenleistung bei gleichzeitigem Preisverfall für Basistechnologien, haben bisher nur 9 Prozent der befragten Finanzdienstleister KI-Lösungen implementiert. Zum Zeitpunkt der Studiererstellung waren nur weitere 12 Prozent gerade dabei, KI-Services in den Produktivbetrieb auszurollen. Das hohe Potenzial von KI und die Hoffnungen auf Mehrwerte lassen sich aber daran erkennen, dass knapp 40 Prozent der Banken und Versicherungen derzeit die Einführung von KI-Services wie Machine Learning, Natural Language Processing (NLP) oder automatisierte Planungsmodelle vorbereiten.

Aufgrund der enormen Datenmengen, die bei Finanzdienstleistern auflaufen, sowie einer Vielzahl an Compliance- und Governance-Richtlinien in der sehr stark regulierten Finanzwirtschaft kann Machine Learning dazu beitragen, Muster in großen Datenbergen zu erkennen oder Prozesse effizienter zu steuern. NLP oder intelligente Sprachassistenten können darüber hinaus im Kundenservice eingesetzt werden, um Bearbeitungs- und Reaktionszeiten zu verkürzen und damit einen großen Schritt in Richtung Service Excellence zu gehen.

Dass dennoch 41 Prozent der Banken und 40 Prozent der Versicherer KI in Zukunft für nicht relevant halten, überrascht sehr und lässt die Frage aufkommen, wie diese Unternehmen in Zukunft die Datenflut, die sich aus der Digitalisierung ihrer Prozesse ergeben wird, ohne KI-Services bewältigen wollen. Die fehlende Relevanz von KI für einen großen Teil der Befragten mag damit zusammenhängen, dass vielen Führungskräften immer noch nicht klar ist, wozu sie KI eigentlich einsetzen können. An dieser Stelle sei erneut auf die schwach ausgeprägte Zusammenarbeit mit Start-ups hingewiesen, die in diesem Gebiet teilweise bereits sehr weit sind und für einzelne Fachbereiche digitale Lösungen entwickelt haben.

KEINE KLARE RICHTUNG BEI BLOCKCHAIN

Blockchain galt lange als das „next big thing“ bei der digitalen Transformation. Das grundsätzliche Ziel der Blockchain besteht darin, Vertrauen zu schaffen zwischen den beteiligten Parteien. Manipulationen an den Daten sowie Betrug sind durch Smart Contracts und die dezentrale Speicherung der Vertragsdaten quasi ausgeschlossen. Trotz des hohen disruptiven Potenzials der Technologie für einige Branchen ist der aktuelle Status eher ernüchternd, denn die meisten Use Cases haben es nicht in den Roll-out geschafft. So haben nur vier Prozent der befragten Finanzdienstleister Blockchainlösungen eingeführt und lediglich weitere acht Prozent sind gerade mitten in der Implementierung.

55 Prozent der Banken und 60 Prozent der Versicherungen planen mittelfristig gar keine Nutzung der Blockchain und sehen damit auch keine Relevanz dieser

Technologie. Mit zunehmendem technologischem Fortschritt bei der Rechenleistung ist allerdings davon auszugehen, dass der Durchbruch der Blockchain in einigen Jahren kommen wird, da die Vorteile überwiegen.

So galten Banken und Versicherungen lange als prädestiniert für die Nutzung von Blockchaintechnologien, da sich diese grundsätzlich dort besonders gut eignen, wo sich Vertragsparteien nicht kennen und folglich auch nicht vertrauen – beispielsweise bei fast allen digitalen Geschäftsmodellen, an denen Finanzdienstleister beteiligt sind und die durch den Trend zu Open Banking und API-Geschäftsmodellen an Bedeutung gewinnen werden. Aber auch im Clearing von Transaktionsprozessen, um die Abrechnung von Handelstransaktionen besser abzusichern, oder zur Absicherung und Durchführung von Kredit- und Handelsgeschäften kann die Blockchaintechnologie eingesetzt werden.

Versicherungen haben in der Vergangenheit vor allem Use Cases im Bereich des Schadensmanagements entwickelt, um Versicherungsbetrug durch eine Kombination von Blockchain und Künstlicher Intelligenz nahezu auszuschließen, da die Daten der Vertragsparteien fälschungssicher und dezentral gespeichert sind.

Vor allem wenn dritte Parteien wie Schadensgutachter oder Werkstätten hinzukommen, können sich Versicherungen durch die dezentrale Speicherung der Vertragsdaten in der Blockchain gegen Manipulation während der Schadensabwicklung absichern. Weitere interessante Einsatzbereiche der Blockchain sind aus Sicht der Befragten Transportversicherungen und die Absicherung gegenüber Beschädigungen oder verzögerten Lieferungen ebenso wie der gesamte Bereich der Rückversicherung.

OB DER SCHEIN TRÜGT? FINANZDIENSTLEISTER SEHEN SICH TECHNOLOGISCH GUT AUFGESTELLT

Eine Begründung dafür, warum so viele der befragten Banken und Versicherungen neue Technologien wie KI, Softwareroboter oder Process Mining noch nicht nutzen oder nutzen wollen, kann sein, dass die aktuell eingesetzten Technologien laut einem großen Teil der Befragten den Anforderungen, die die Digitalisierung an die Unternehmen stellt, zu entsprechen scheinen. Oft fehlen aber auch Use Cases für den Einsatz neuer Technologien, aus denen sich konkrete Benefits ergeben. Aber auch fehlende Fachkräfte, die sich in Banken und Versicherungen mit dem Einsatz von neuen Technologien beschäftigen, seien als Begründung für die langsame Adaption neuer Technologien angeführt.

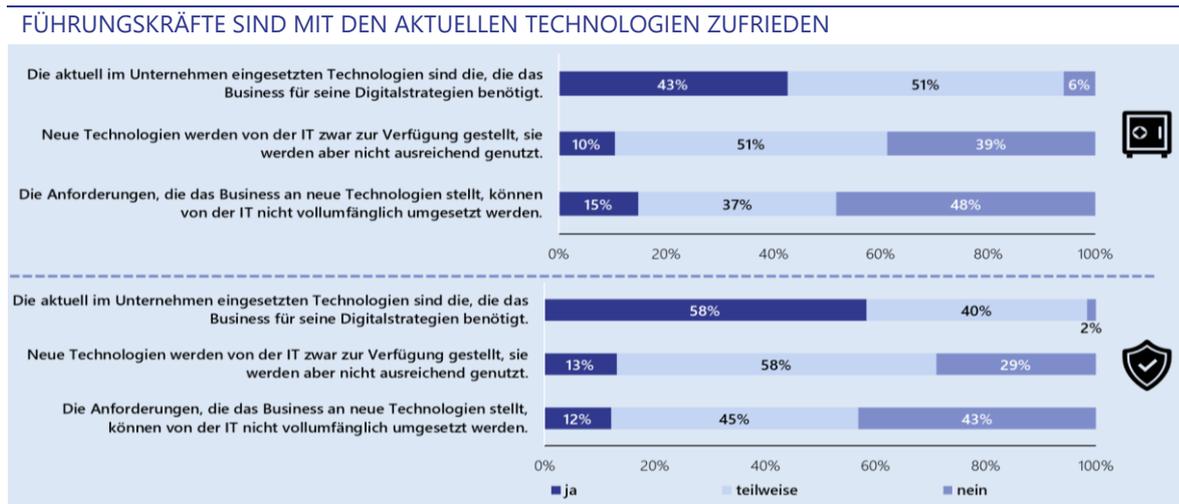


Abbildung 19: Frage: Welche der folgenden Aussagen zum digitalen Fortschritt in Ihrem Unternehmen treffen zu? Alle Unternehmen; n = 67 (Banken), 58 (Versicherungen)



Allerdings gaben 43 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Banken- und sogar 58 Prozent aus dem Versicherungsbereich an, dass sie mit den derzeit eingesetzten Technologien zufrieden sind.

Viele der IT-Abteilungen bei den untersuchten Finanzdienstleistern erhalten auch gute Noten, was ein weiteres Zeichen für die Zufriedenheit mit den eingesetzten Technologien ist: Mehr als jede zweite Führungskraft aus dem Business nimmt die eigene IT-Abteilung als so kompetent wahr, dass die Anforderungen des Business von der IT umgesetzt werden. Interessanterweise nimmt das Business die IT sogar häufig als umsetzungsstärker wahr als die befragten CIOs sich selbst im Eigenbild.

Dagegen lassen einige Antworten auf eine schwach ausgeprägte Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit gegenüber digitalen Technologien in einigen Fachbereichen schließen. So gaben nur 39 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Banking und 29 Prozent der Versicherungen an, dass neue Technologien, die von

der IT den Fachbereichen zur Verfügung gestellt werden, vollumfänglich genutzt werden. Mehr als jeder zweite Befragte sieht das immerhin mit Einschränkungen so. Diese Diskrepanz zwischen der Sichtweise der meisten Studienteilnehmer, dass ihren Unternehmen alle notwendigen Technologien zwar bereits zur Verfügung stehen, jedoch neue Technologien, die von der IT bereitgestellt werden, häufig nicht genutzt werden, deutet auf einen zu langsam voranschreitenden internen digitalen Wandel und auf Abstimmungsprobleme zwischen Business und IT hin.

Im Idealfall sollte es so sein, dass sich beide Seiten (Fachbereiche und IT) in einer sehr frühen Phase der Strategieentwicklung dazu abstimmen, welche Technologien im Business benötigt werden, und diese in interdisziplinären Teams gemeinsam entwickeln. Durch eine frühzeitige Zusammenarbeit lassen sich Technologien und neue digitale Lösungen deutlich besser auf die Anforderungen der User ausrichten, was die spätere Akzeptanz fördert.



KAPITEL 8

Standard- oder Individualsoftware?

Dieses Kapitel könnte auch „Commodity versus Differenzierung“ heißen, denn im Finanzdienstleistungssektor geht es aktuell intensiv um die Frage, wie Unternehmen Kosten senken und effizienter sowie gleichzeitig attraktiver für die Kunden werden können.

Eine der zentralen Schwachstellen von Banken und Versicherungen bei der digitalen Transformation und im Wettbewerb mit Neobanken und Onlineversicherern sind die historisch gewachsenen und veralteten Individualsoftwarelandschaften. Viele Anwendungen sind durch den jahrelangen Anbau von neuen Systemen und eine fehlende Vernetzung zu anderen Systemen zu Monolithen geworden. Darüber hinaus mussten Banken und Versicherungen in den letzten Jahren eine ganze Reihe an neuer regulatorischer Vorgaben umsetzen, die durch Standardsoftware nicht adäquat abgedeckt und folglich Individualsoftware entwickelt wurde. Dass solche in sich geschlossenen IT-Systeme nicht ideal auf die aktuellen Anforderungen an eine offene, flexible und

prozessorientierte IT-Landschaft ausgelegt sind, liegt auf der Hand und behindert die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien. Da dieser Status quo sowohl für die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen als auch für die Erfüllung von regulatorischen Anforderungen nicht mehr zeitgemäß ist, investieren nun immer mehr Unternehmen in die konsequente IT-Modernisierung sowie den Umbau der Prozesslandschaft.

Dazu zählt unter anderem eine stärkere Standardisierung der IT-Landschaft und der Umbau in eine API- und microserviceorientierte Architektur, um die Komplexität und die Betriebskosten zu reduzieren sowie Daten zwischen den einzelnen Systemen besser durchleiten zu können. Allerdings kann eine zu starke Standardisierung auch dazu führen, dass die Differenzierung an den Kunden-Touchpoints, also im Frontend leidet. Daher setzen die meisten der untersuchten Banken und Versicherungen bei ihrer IT-Modernisierung sowohl auf Standard- als auch auf Individualsoftware.

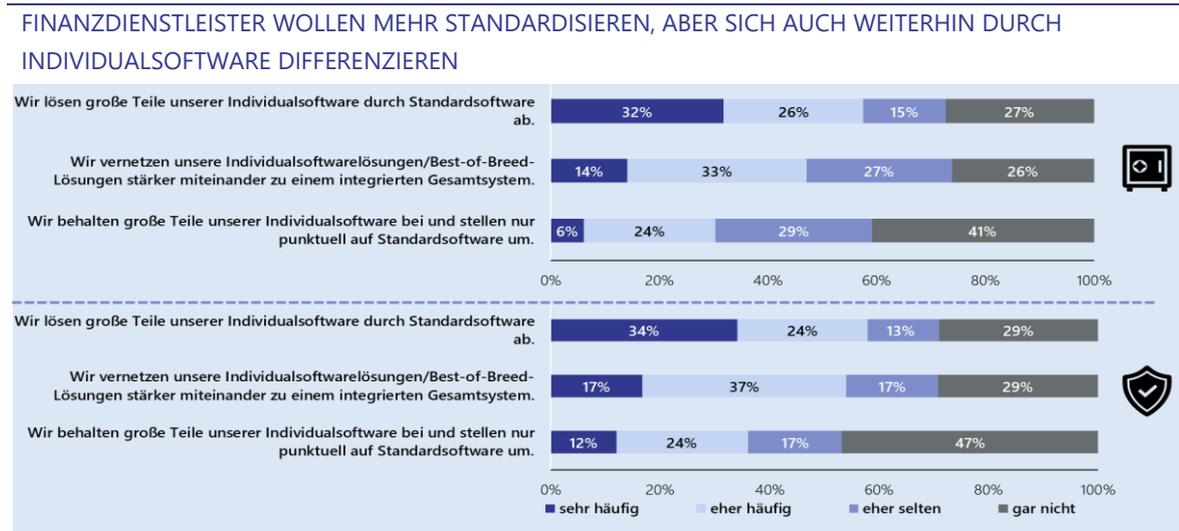


Abbildung 20: Frage: Wie stellt sich Ihr Unternehmen technologisch in den nächsten fünf Jahren auf? Alle Unternehmen; n = 64 (Banken), 54 (Versicherungen)



In den kommenden Jahren wollen immerhin 32 Prozent der untersuchten Banken und sogar 34 Prozent der Versicherungen „sehr häufig“ Teile ihrer Individualsoftware durch Standardsoftware ersetzen. Ein weiteres Viertel der Unternehmen möchte sich perspektivisch noch „eher häufig“ von seinen Individualentwicklungen trennen.

Demgegenüber planen vier von zehn Banken und Versicherungen ihre Legacy-Entwicklungen entweder gar nicht oder eher selten in einen Standard zu überführen. Konkret wollen sich 36 Prozent der Versicherungen respektive 30 Prozent der befragten Banken sich nicht von großen Teilen ihrer Individualsoftwarelandschaft trennen, sondern nur punktuell – beispielsweise in Backoffice-Funktionen oder im CRM – auf Standardsoftware umstellen.

INDIVIDUALANWENDUNGEN SOLLEN STÄRKER ZU EINEM GESAMTSYSTEM VERNETZT WERDEN

54 Prozent der befragten Versicherungen planen zukünftig, „eher häufig“ bis „sehr häufig“ im Rahmen ihrer IT-Modernisierung die Individualsoftwareanwendungen beizubehalten und stärker miteinander in einem integrierten Gesamtsystem zu vernetzen. Bei den untersuchten Banken sind es mit 47 Prozent etwas weniger Studienteilnehmer, die diesen Weg in Zukunft gehen wollen.

Ein generell häufig gewählter Weg bei der Legacy-Modernisierung ist die Migration der Individualanwendungen zunächst in die Cloud und den anschließenden Wechsel auf eine neue Plattform (beispielsweise Java) und/oder auf eine neue IT-Architektur (Re-Architecting).

Aktuell werden laut Lünendonk die beiden Migrationsstrategien Re-Platforming und Re-Factoring/Re-Architecting am häufigsten bei Cloud-Migrationsprojekten angewendet, vor allem weil dieses Vorgehen einen höheren Business-Nutzen als die reine Re-Hosting-Methode verspricht.

Bezogen auf die Finanzwirtschaft planen laut Lünendonk etwa acht von zehn CIOs von Banken und Versicherungen, in irgendeiner Form Teile ihrer Bestands-IT in die Cloud zu verlagern (vgl. [Lünendonk®-Studie „IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge des digitalen Wandels“](#)). Die bevorzugte Deployment-Strategie für den Betrieb der Workloads ist dabei aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen die Hybrid Cloud. Gleichzeitig sprechen sich 90 Prozent der CIOs dafür aus, neue Softwarelösungen bereits cloudnative zu entwickeln beziehungsweise als Cloud-Lösung einzukaufen.



KAPITEL 9

Die Rolle der Hyperscaler bei Banken und Versicherungen

STATUS DER NUTZUNG DER ANGEBOTE DER HYPERSCALER

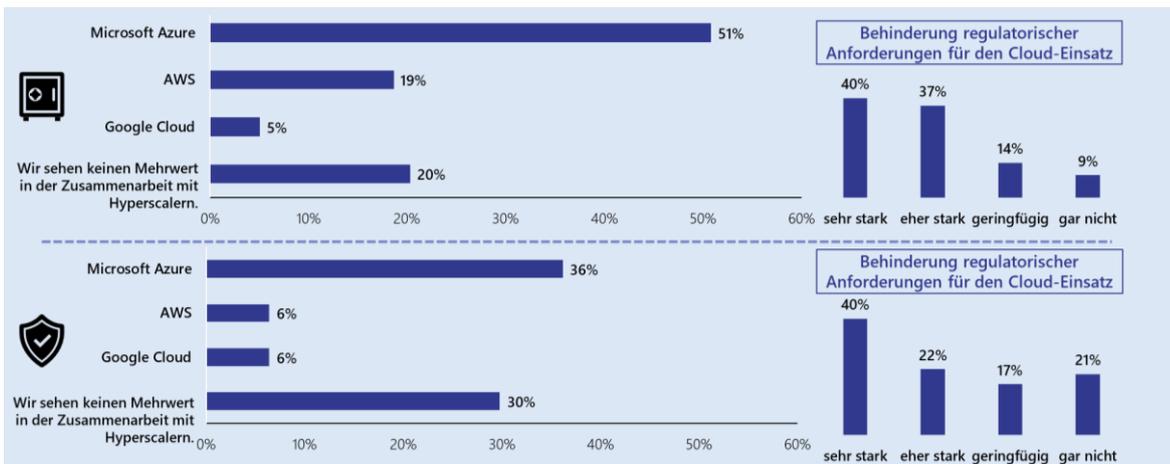


Abbildung 21: Frage: Mit welchen Hyperscalern plant Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2025 besonders stark zusammenzuarbeiten? Alle Unternehmen; n = 59 (Banken), 47 (Versicherungen); Frage: Wie sehr behindern die regulatorischen Anforderungen in Ihrer Branche den Einsatz von Public-Cloud-Angeboten?; Alle Unternehmen; n = 67 (Banken), 58 (Versicherungen)

Die Ergebnisse aus dem Kapitel 7, dass in den nächsten fünf Jahren nahezu alle befragten Banken und Versicherungen in der Cloud sein wollen, relativieren sich etwas bei der Analyse der Nutzung der Angebote der Cloud-Hyperscaler: Während drei Viertel der untersuchten Banken und Versicherungen in Zukunft mit Hyperscalern wie Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure oder Google Cloud zusammenzuarbeiten wollen, sehen einige wenige Unternehmen in einer Zusammenarbeit noch keinen Mehrwert. Hierbei handelt es sich vor allem um Genossenschaftsbanken, von denen 36 Prozent keinen Mehrwert in der Zusammenarbeit erkennen.

Interessanterweise gaben aber nur 14 Prozent der öffentlich-rechtlichen Banken an, in der Zusammenarbeit mit Hyperscalern aktuell keinen Mehrwert zu sehen. Tatsächlich hat der zentrale IT-Dienstleister der Sparkassen, die

Finanz Informatik im Juli 2020, genauso wie die Deutsche Bank, eine Zusammenarbeit mit Google Cloud verkündet.

Der hohe Anteil an Banken und Versicherungen, die in der Zusammenarbeit mit Hyperscalern einen Mehrwert sehen, kommt nicht von ungefähr. Die Public-Cloud-Plattformen der Hyperscaler bieten vor allem Softwareentwicklern und Fachbereichen die Möglichkeit, riesige und komplexe Datenbestände skaliert zu verarbeiten, IT-Funktionalitäten (etwa KI-Werkzeuge, API-Management, DevOps) flexibel und zu geringen Kosten zu beziehen und damit digitale Lösungen effizienter und effektiver bereitzustellen. Ein weiteres Argument sind die hohen Security-Standards der Public-Cloud-Plattformen, die in eigenen Rechenzentren (On-Premise) in der Regel nicht erreicht werden. Darüber hinaus gelten vor allem Azure und AWS (branchenübergreifend) als führende Plattform für den



Betrieb von Business-Applikationen wie SAP S/4HANA, Salesforce und anderen Business-Applikationen. Die [Lünen-donk®-Studie 2019 „Mit S/4HANA in die digitale Zukunft“](#) unterstützt diese Ergebnisse: Laut der Studie planen 56 Prozent der dort befragten Banken ihren künftigen SAP Digital Core in einer Private Cloud betreiben zu lassen.

Der Anteil derjenigen Studienteilnehmer, deren Unternehmen keinen Mehrwert in der Zusammenarbeit sehen, ist in der Versicherungsbranche mit 30 Prozent sogar etwas höher als im Banking (20 %). Vor allem ein großer Teil der befragten Banken mit einer Bilanzsumme von 250 Millionen bis einer Milliarde Euro (40 %) sieht keinen Mehrwert in der Zusammenarbeit mit den Hyperscalern.

Der wichtigste Cloud-Anbieter ist in beiden Branchen mit klarem Vorsprung Microsoft Azure. Im deutschsprachigen Raum ist AWS aktuell im Banking deutlich stärker verbreitet als im Versicherungsmarkt. 19 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Banking gaben an, mit AWS zusammenarbeiten, während nur sechs Prozent der Befragten aus dem Versicherungswesen entsprechendes angaben.

Google spielt dagegen mit seinem Cloud-Angebot „Google Cloud Platform“ derzeit nur eine untergeordnete

Rolle, holt aber auf. Die jüngst – Anfang Juli 2020 – angekündigte Zusammenarbeit der Deutschen Bank und der Finanz Informatik mit Google Cloud zeigt, dass Google durchaus ein ernstzunehmender Player im Cloud-Markt ist und ein wettbewerbsfähiges Portfolio für stark regulierte Märkte bietet.

REGULATORIK BEHINDERT CLOUD-TRANSFORMATION

Regulatorische Anforderungen des Gesetzgebers – beispielsweise zu Themen rund um Datensicherheit und Datenhoheit – stellen für zahlreiche Banken und Versicherungen einen Behinderungsfaktor bei der Nutzung von Public-Cloud-Angeboten dar. Besonders die Banken sehen sich durch Regulatorik in ihrer Cloud-Transformation beziehungsweise der Nutzung von Public-Cloud-Plattformen gebremst. 40 Prozent bewerten die Vielzahl an regulatorischen Anforderungen als „sehr starken“ und weitere 37 Prozent als „eher starken“ Behinderungsfaktor.

Demgegenüber sehen deutlich weniger Studienteilnehmer aus der Versicherungswirtschaft Regulatorik als Hemmnis für Public-Cloud-Angebote. 21 Prozent der Befragten sehen sogar gar keinen Zusammenhang zwischen Regulatorik und Public-Cloud-Nutzung.



KAPITEL 10

Investitionen und Budgetentwicklungen

Angesichts der vielschichtigen Herausforderungen, denen sich Banken und Versicherungen in den nächsten Jahren gegenübersehen, ist es interessant zu erfahren, wie sich ihre Investitionsbudgets für Digitalisierungsthemen entwickeln und welche Themen priorisiert werden.

Zunächst zeigen die Analyseergebnisse, dass die den IT-Abteilungen zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen zur Verfügung gestellten Budgets in den Jahren 2020 bis 2022 stärker steigen werden als die Digitalisierungsbudgets der Fachbereiche. Diese Tendenz lässt sich unter anderem durch notwendige IT-Modernisierungsaufgaben sowie die Einführung von neuen Softwarelösungen zur Unterstützung der Fachbereiche erklären.

Im Banking bekommen sogar deutlich mehr Fachbereiche in den nächsten drei Jahren weniger Mittel für Investitionen zur Verfügung als die Business-Units in den

befragten Versicherungen. So muss ein Viertel der Fachbereiche im Banking in den kommenden Jahren mit Budgeterhöhungen von bis zu 5 Prozent auskommen, während 43 Prozent der Banken in den letzten zwei Jahren noch mehr als 10-prozentige Budgeterhöhungen für Digitalisierungsinitiativen verzeichnen konnten. Dagegen nimmt der Anteil der IT-Abteilungen, die in den nächsten Jahren mit Budgeterhöhungen für Digitalprojekte in Höhe von 5 bis 10 Prozent rechnen können, von 30 Prozent (2018 bis 2019) auf 36 Prozent bis zum Jahr 2022 zu.

Viele der Fachbereiche aus den befragten Versicherungen müssen dagegen mit nicht so starken Kürzungen auskommen wie ihre Banking-Kollegen. Während zwar deutlich weniger Fachbereiche mit Budgetsteigerungen um mehr als 10 Prozent pro Jahr kalkulieren müssen, steigt der Anteil derjenigen Fachbereiche, denen zwischen 5 und 10 Prozent mehr Investitionsbudget für Digitalprojekte zur Verfügung gestellt wird.

VIELE BANKEN UND VERSICHERER BEKOMMEN IN DEN KOMMENDEN JAHREN MEHR DIGITALISIERUNGSBUDGET

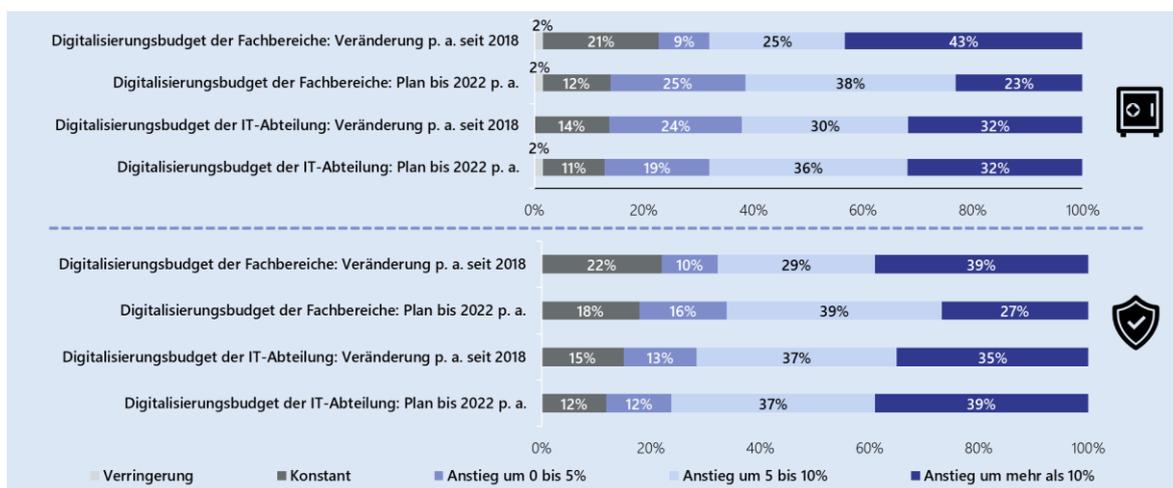


Abbildung 22: Frage: Wie haben und werden sich die Digitalisierungsbudgets in der IT und den Fachbereichen entwickelt/entwickeln? Alle Unternehmen; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; n = 63 (Banken), 59 (Versicherungen)



Die Planungen der analysierten Banken und Versicherungen spiegeln zumindest in Teilen auch ihre Prioritäten bei der Digitalisierung wider. Wie im Kapitel 8 beschrieben, stehen die in die Jahre gekommenen IT-Landschaften bei vielen Banken und Versicherungen der erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsstrategien entgegen. Ohne eine konsequente IT-Modernisierung sowie mehr Agilität und Automatisierung in der Softwareentwicklung wird es schwer werden, mit den veränderten Marktanforderungen Schritt zu halten. Bei vielen Studienteilnehmern wird in ihren Antworten das Spannungsfeld zwischen höherer Kundenorientierung, Kosten- und Effizienzdruck und veralteter Technologielandschaft deutlich, mit dem sich der Finanzdienstleistungssektor auseinandersetzen muss.

GLEICHZEITIG HOHER FOKUS AUF CUSTOMER EXPERIENCE UND OPERATIONAL EXCELLENCE

Vor allem Banken scheinen mit dem hohen Wettbewerbsdruck, mit hohen Kosten und der Niedrigzinsperiode gleichzeitig zu kämpfen. Während 82 Prozent der untersuchten Geldinstitute der Verbesserung der Kundenschnittstelle eine hohe Priorität einräumen, wollen 75 Prozent gleichzeitig auch Digitalisierungsstrategien zur Optimierung der Geschäfts- und IT-Prozesse

vornehmen. Besonders hoch scheint der Druck zur Prozessoptimierung bei den Retailbanken zu sein. 93 Prozent von ihnen werden in den nächsten Jahren in die Prozessoptimierung investieren.

Dagegen priorisieren 82 Prozent der befragten Versicherungen in den kommenden Jahren bei ihren Investitionen Operational-Excellence-Themen und nur 65 Prozent der Versicherer werden den Blick stärker auf die Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen richten. Allerdings wollen mit 77 Prozent deutlich mehr Lebensversicherer häufiger in die Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen investieren als die untersuchten Kompositversicherer (53 %).

Der höhere Fokus auf Investitionen in die IT- und Technologieebene bei der Mehrheit der Finanzdienstleister ist aufgrund der künftigen Herausforderungen schlüssig und sinnvoll. Allerdings zeigt sich in dieser Studie auch ein Missverhältnis zwischen dem von den Studienteilnehmern wahrgenommenen Trend zu plattformbasierten Geschäftsmodellen (siehe Kapitel 1 und 2) und den tatsächlichen Investitionen in den Aufbau eigener Plattformökosysteme.

BANKEN: INVESTITIONSSCHWERPUNKTE IN DEN KOMMENDEN DREI BIS VIER JAHREN

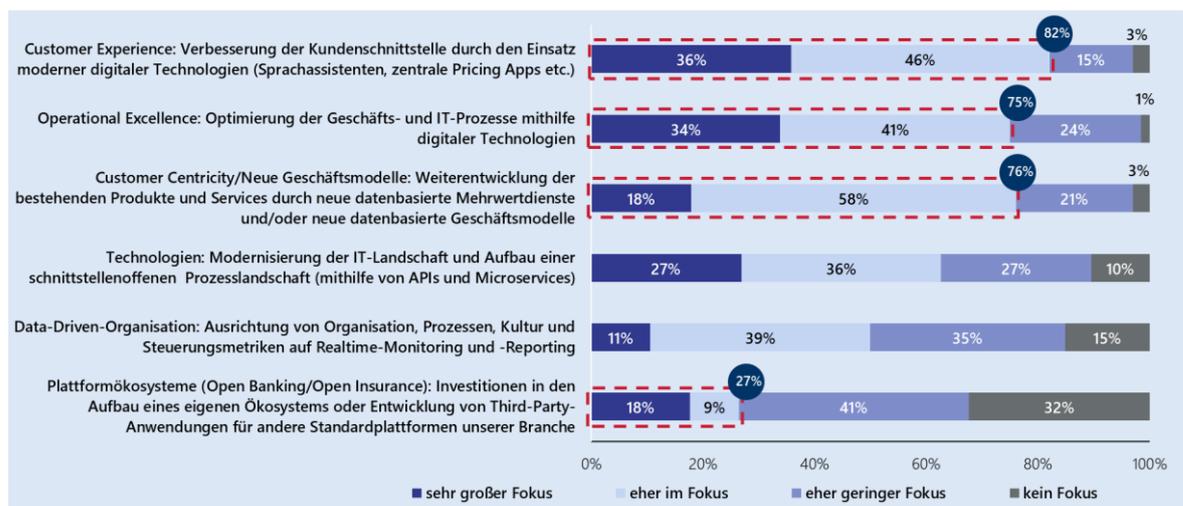


Abbildung 23: Frage: Mit Blick auf die Zielpositionierung Ihres Unternehmens im Jahr 2025: Wie stark richten Sie in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei bis vier Jahren den Fokus auf folgende Digitalisierungsthemen?; Nur Banken; Skala von 1 = „kein Fokus“ bis 4 = „sehr großer Fokus“; n = 66

NOCH GROBE ZURÜCKHALTUNG BEI INVESTITIONEN IN PLATTFORMBASIERTE GESCHÄFTSMODELLE

Obwohl sich 68 Prozent der befragten Banken in Zukunft zu einem Anbieter einer Bankingplattform wandeln möchten und den Trend zur Plattformökonomie auch als große Herausforderung für ihr Geschäft ansehen, plant nur ein deutlich kleinerer Teil der Banken (27 %), auch tatsächlich in den Aufbau entsprechender Plattformökosysteme zu investieren. Bei 41 Prozent der Banken wird der Aufbau von Bankingökosystemen nach aktuellem Planungsstand eher eine untergeordnete Rolle einnehmen.

Bei den untersuchten Versicherungen ist dieser Unterschied zwischen Vision und tatsächlichen Investitionen sogar noch größer, denn nur 20 Prozent der Befragten gaben an, dass sich ihre Unternehmen in den kommenden Jahren intensiv mit dem Aufbau von digitalen Plattformgeschäftsmodeellen beschäftigen (können). Dabei gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Sparten „Leben“ und „Komposit“.

Diese Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Chancen und Bedrohungen und den tatsächlichen Investitionsprioritäten bei den analysierten Unternehmen hängt aus Sicht von Lünendonk – unabhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell – von mehreren Gründen ab:

- Es fehlt in vielen Banken und Versicherungen eine klare strategische Vision für künftige digitale Geschäftsmodelle sowie die Bereitschaft, bestehende Geschäftsmodelle zu „disruptieren“.
- Infolge der unklaren Vision und fehlenden Risikobereitschaft findet häufig eher eine evolutionäre Weiterentwicklung der bestehenden Geschäftsmodelle statt.
- Investitionen in den Aufbau von Plattformen erfordern viel Kapital und Innovationsstärke. Da aber die regulatorischen Anforderungen weiterhin hoch bleiben und das Niedrigzinsumfeld Investitionen erschwert, fällt es vielen Finanzdienstleistern schwer, die notwendigen Schritte zu unternehmen.
- Die aktuellen Prozess- und IT-Landschaften sind veraltet und zunächst müssen massive Investments in die Legacy-Modernisierung sowie in die Vernetzung der unterschiedlichen digitalen Touchpoints getätigt werden.

RETAILBANKEN INVESTIEREN HÄUFIGER IN PLATTFORMÖKOSYSTEME

Jede dritte befragte Retailbank wird in den kommenden Jahren einen „sehr großen Fokus“ auf den Aufbau eines eigenen Plattformökosystems beziehungsweise auf plattformbasierte Produkte legen. Weitere 13 Prozent der Retailbanken legen immerhin noch einen „eher großen Fokus“ darauf. Unter den Spezialbanken spielt die Plattformökonomie nur bei 15 Prozent der Unternehmen überhaupt eine Rolle.

CUSTOMER CENTRICITY STEHT DENNOCH IM FOKUS

Obwohl sich die Mehrheit der Finanzdienstleister bei Investitionen in das Thema Plattformökonomie noch zurückhaltend zeigt, steht die Digitalisierung der Produkte dennoch im Fokus. Für jede fünfte Bank und Versicherung nimmt in den kommenden Jahren die Weiterentwicklung ihrer bestehenden Geschäftsmodelle durch neue datenbasierte und digitale Services einen „sehr großen Fokus“ ein.

„Eher im Fokus“ stehen die evolutionäre Weiterentwicklung und Digitalisierung des Produkt- und Serviceportfolios bei weiteren 58 Prozent der Banken und 43 Prozent der Versicherungen. Hierbei bekommen API-Geschäftsmodelle – unter anderem getrieben durch die Regulatorik sowie den Innovationsdruck – eine zunehmende Bedeutung.

DIGITALISIERUNG UND PLATTFORMÖKONOMIE ERFORDERT AGILITÄT UND IT-MODERNISIERUNG

Um digitale Geschäftsmodelle aufzubauen und erfolgreich am Markt einzuführen sowie um Prozesse zu digitalisieren und zu einem Gesamtsystem zu vernetzen, bedarf es einer modularen und schnittstellenoffenen IT-Landschaft sowie cloud-native Softwareprodukte. Darüber hinaus gilt es, bei immer kürzeren Technologiezyklen deutlich häufiger Softwarereleases durchzuführen und digitale Lösungen schneller und in höherer Kundenzentrierung zu entwickeln. Wöchentliche Updates von Banking- und Versicherungsapps sollten somit zukünftig eher die Regel als die Ausnahme darstellen.



Kurze Releasezyklen gewinnen aber auch durch immer neue Sicherheitslücken an Bedeutung, sodass softwarebasierte Produkte ständig technologisch angepasst werden müssen.

Bisher sind es eher die großen Technologiekonzerne wie die GAFAs, PayPal oder Check24, die organisatorisch und technologisch in der Lage sind, ihre digitalen Angebote (Softwarelösungen) im Minutentakt zu aktualisieren und damit andere Marktteilnehmer unter großen Druck setzen. Auch wenn Softwarereleases auf den ersten Blick eine Sache der IT-Abteilungen sind, greift es zu kurz, hier die Verantwortung auf die IT zu delegieren. Banken und Versicherer, die digitale Geschäftsmodelle erfolgreich am Markt platzieren wollen, müssen ihre Fachabteilungen wie Vertrieb, Service oder Produktentwicklung in die Lage versetzen, schnell und integriert zu arbeiten.

Ein weiterer Aspekt für softwarebasierte Geschäftsmodelle ist eine moderne IT-Landschaft, die es ermöglicht, neue digitale Produkte in kurzer Zeit zu entwickeln und

auszurollen. Besonders hoch scheint der IT-Modernisierungsdruck im Banking zu sein, denn 27 Prozent der untersuchten Banken priorisieren die IT-Modernisierung in den kommenden drei bis vier Jahren „sehr stark“. Bei den Retailbanken sind es sogar 47 Prozent, die „sehr stark“ in die IT-Modernisierung investieren werden.

Demgegenüber wollen mit 18 Prozent deutlich weniger Versicherungen einen „sehr großen Fokus“ auf IT-Modernisierungsprojekte legen.

UMBAU ZUR DATA-DRIVEN-ORGANISATION SCHEINT IN DEN MEISTEN UNTERNEHMEN BEENDET

Wie das Kapitel 7 zeigt, ist ein großer Teil der analysierten Finanzdienstleister aktuell dabei, Data Analytics unternehmensweit einzuführen, während ein Drittel die Einführung von Data Analytics im Unternehmen bereits weitestgehend abgeschlossen hat. So legt nur jede zweite befragte Bank und sogar nur vier von zehn der befragten Versicherungen einen großen Fokus auf den Umbau zu einer Data-Driven-Organisation, bei welcher Entscheidungsprozesse sehr stark faktenbasiert ablaufen.

VERSICHERUNGEN: INVESTITIONSSCHWERPUNKTE IN DEN KOMMENDEN DREI BIS VIER JAHREN

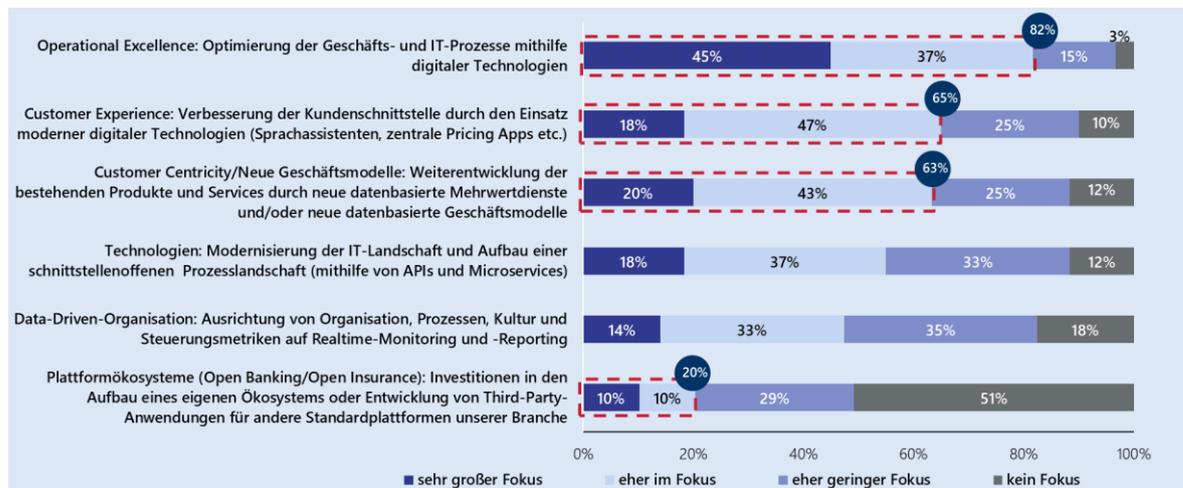


Abbildung 24: Frage: Mit Blick auf die Zielpositionierung Ihres Unternehmens im Jahr 2025: Wie stark richten Sie in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei bis vier Jahren den Fokus auf folgende Digitalisierungsthemen?; Nur Versicherungen; Skala von 1 = „kein Fokus“ bis 4 = „sehr großer Fokus“; n = 57

KAPITEL 11

Agilität

Die Zunahme von Projekten im Zuge der digitalen Transformation sowie schnelle Markt- und Technologiezyklen führen unweigerlich dazu, dass immer mehr Unternehmen auf agile Vorgehensmodelle setzen. Innerhalb starrer und hierarchisch geprägter Organisationsstrukturen lassen sich neue Geschäftsmodelle, digitale Lösungen und Innovationen in der Regel nur schwer und vor allem sehr langsam umsetzen. Darüber hinaus kommt es durch die intensivere Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT zu mehr Abstimmungsbedarf und klassische Zusammenarbeitsmodelle stoßen häufiger an ihre Grenzen.

Immer mehr Unternehmen probieren daher derzeit Ansätze wie Lean Startup, DevOps in der Softwareentwicklung und agile Vorgehensmodelle wie Scrum@Scale oder die Spotify-Methode aus, um an Geschwindigkeit bei der Projektumsetzung zuzulegen und digitale

Produkte schneller und mit einer höheren User Experience auf den Markt zu bringen. Vor allem für ergebnisoffene Vorhaben im Bereich der Produktentwicklung und des Innovationsmanagements eignen sich agile Modelle. Agile Methoden richtig eingesetzt können dazu führen, die Time-to-Market-Zyklen zu verkürzen, schneller auf Change Requests zu reagieren – beispielsweise mithilfe von DevOps in der Softwareentwicklung – sowie die Transparenz des Projektportfolios insgesamt zu erhöhen und einzelne Projekte und Initiativen besser auf ein gemeinsames Ziel abzustimmen.

Ein großer Teil der befragten Banken (63%) und Versicherungen (53%) haben bereits im Projektgeschäft Erfahrungen mit Agilität gesammelt. Nur ein sehr kleiner Teil der Befragten bewertet den Nutzen von Agilität derzeit kritisch.

NAHEZU ALLE BEFRAGTEN GEHEN DAVON AUS, DASS AGILE UND INTERDISZIPLINÄRE TEAMS HELFEN, DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ZU STEIGERN



Abbildung 25: Frage: Tragen Agilität, mehr Flexibilität und interdisziplinäre Teams in Ihrem Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei? Alle Unternehmen; n = 67 (Banken), 60 (Versicherungen)



FINANZDIENSTLEISTER WOLLEN AGILER WERDEN

Aufgrund der Vorteile, die agile und interdisziplinäre Formen der Zusammenarbeit bieten, wollen die untersuchten Banken und Versicherungen in Zukunft den Anteil agil umgesetzter Projekte weiter erhöhen.

Laut den Studienteilnehmern wollen 29 Prozent der Banken und 22 Prozent der Versicherungen im Jahr 2023 über 60 Prozent ihrer Projekte agil umsetzen. 2019 haben gerade einmal fünf Prozent der Banken und drei Prozent der Versicherungen mehr als 60 Prozent ihrer Projekte in einem agilen Modus umgesetzt.

Die meisten Studienteilnehmer aus dem Banking (38 %) sind aktuell noch bei einem Agilitätsgrad von maximal 20 Prozent, während die Gruppe der befragten Versicherungen nach eigenen Angaben schon etwas agiler ist und jede der analysierten Versicherungsgesellschaften mehr als 20 Prozent der Projekte agil umsetzt. 41

Prozent der Versicherungen setzen aktuell sogar bereits in 40 bis 60 Prozent der Projekte agile Methoden ein.

Eine Zweidrittelmehrheit der Studienteilnehmer rechnet damit, künftig mehr als 40 Prozent der Projekte mithilfe agiler Vorgehensmodelle sowie fachbereichsübergreifend und interdisziplinär umzusetzen. Interessant ist, dass 29 Prozent der Banken und 22 Prozent der Versicherungen ihren Agilitätsgrad auf über 60 Prozent steigern wollen. Ein höherer Agilitätsgrad ist eine Reaktion auf den Druck in der Branche, kundenzentrische digitale Produkte in kurzer Zeit zu entwickeln und am Markt einzuführen.

Neben Agilität kommt es auf einen höheren Automatisierungsgrad in der Softwareentwicklung sowie die Entwicklung von cloud-nativen Produkten an. Dabei gewinnen die Public-Cloud-Plattformen der Hyperscaler für Banken und Versicherungen aktuell an strategischer Relevanz.

SOWOHL BANKEN ALS AUCH VERSICHERUNGEN WOLLEN BIS 2023 DEUTLICH AGILER WERDEN

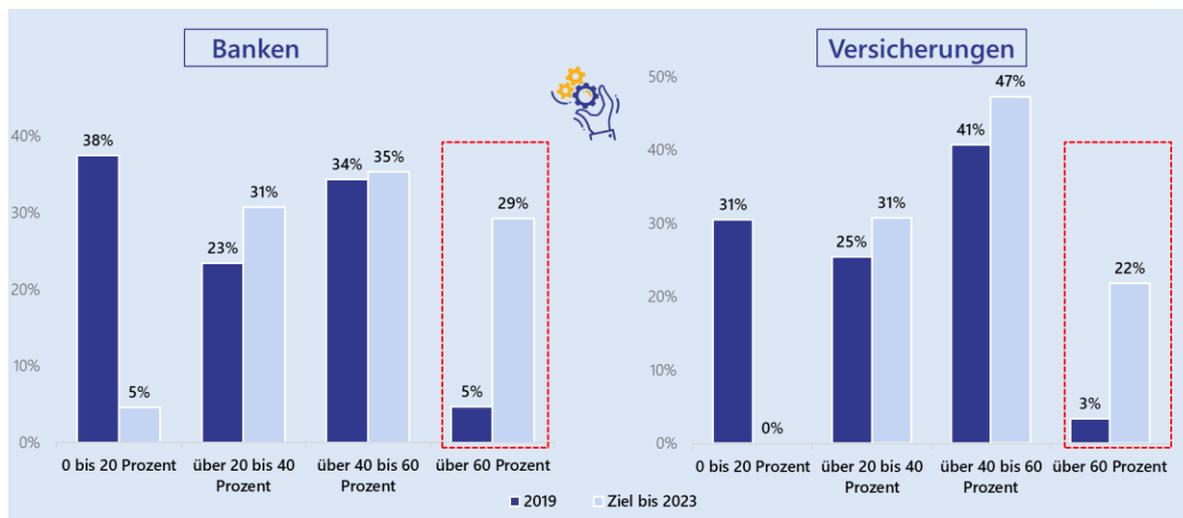


Abbildung 26: Frage: Wie viel Prozent der Projekte in Ihrem Unternehmen werden agil umgesetzt und was ist das Zielbild der gewünschten Agilität? (Vergleich 2019 versus Plan in drei Jahren); alle Unternehmen; n = 64 (Banken), 55 (Versicherungen)

KAPITEL 12

Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit Beratungen und IT-Dienstleistern

Aus eigener Kraft können Unternehmen – und das gilt für alle Branchen – die vielschichtigen Herausforderungen der digitalen Transformation nicht bewältigen. So führt der in Kapitel 1 beschriebene Mangel an Fachkräften/Skills für die digitale Transformation in 56 Prozent der befragten Banken und sogar in 63 Prozent der Versicherungen zu einer stärkeren Zusammenarbeit mit Beratungsdienstleistern. So fehlen beispielsweise Experten mit finanzwirtschaftlichem Hintergrund, die für technologische Fragen ebenfalls Kompetenzen aufweisen – beziehungsweise Technologieexperten mit Finanz-Know-how.

Weitere Gründe, mit Beratungen zusammenzuarbeiten, sind – besonders im Banking – das oftmals breite Kompetenzspektrum sowie die hohe Zahl an Experten. Der

höhere Anteil unter den befragten Bankmanagern, die Beratungen vor allem aufgrund von deren Kapazitäten beauftragen (15 %), lässt auf eine gut gefüllte Projekt-Pipeline sowie einen größeren Umsetzungsdruck als im Versicherungsbereich (7 %) schließen.

Dagegen ist es für die Studienteilnehmer aus dem Versicherungsbereich eher von Relevanz, mit Beratungen zusammenzuarbeiten, um eine frische Sicht von außen in das Unternehmen zu bringen und von der Innovationsstärke der Beratungen zu profitieren. Diese unterschiedliche Einschätzung zeigt, dass Versicherungen bei der Entwicklung von neuen Unternehmensstrategien und Visionen als Reaktion auf die Digitalisierung und Disruption noch nicht so weit sind wie die Banken.

GRÜNDE FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN BERATUNGEN



Abbildung 27: Frage: Aus welchen Gründen setzt Ihr Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen?; Relative Häufigkeiten; aufgelistet wurden nur Nennungen, welche öfters als einmal genannt wurden; alle Unternehmen; n = 68 (Banken), 60 (Versicherungen)



BERATUNGSDIENSTLEISTER BENÖTIGEN BREITES KOMPETENZSPEKTRUM UND END-TO-END-FÄHIGKEIT

Bei der Zusammenarbeit mit Beratungen kommt es einem großen Teil der Studienteilnehmer aus dem Banken- (42 %) und Versicherungssektor (35 %) vor allem darauf an, Data-Analytics-Kompetenzen sowie Know-how in der Entwicklung von KI-Lösungen extern einzukaufen. Da durch die Digitalisierung Daten in nahezu allen Prozessen und Bereichen anfallen, wird deren Sammlung und Analyse für datenbasierte Entscheidungsprozesse bis hin zur Monetarisierung von Daten bei plattformbasierten Geschäftsmodellen immer wichtiger.

Die hohe Gewichtung von IT-Modernisierungsprojekten bei den künftigen Investitionsthemen (siehe Kapitel 9) spiegelt sich auch im Bedarf an externer Unterstützung wider. So ist es für 41 Prozent der Banken und für 28 Prozent der Versicherungen sehr wichtig, dass Beratungsdienstleister Technologiekompetenzen mitbringen, also bei der Einführung von digitalen Lösungen beziehungsweise von IT-Systemen unterstützen.

Je größer die Projekt-Pipeline und der Backlog, umso wichtiger ist eine effektive und effiziente Steuerung der Projekte. Bei agil durchzuführenden Projekten kommen häufig noch fehlende Erfahrungen vieler Unternehmen mit agilen Projektmanagementmethoden (SAFe,

Spotify-Methode, Scrum@Scale etc.) hinzu und es fehlen oft qualifizierte interne Mitarbeiter als Scrum Master. Folglich erwartet jeder dritte befragte Bankmanager (29 %) und jeder fünfte Versicherungsmanager (22 %) eine hohe Kompetenz von Beratungen im Projekt- und Programmmanagement und in der Projektsteuerung. Für einen großen Teil der Studienteilnehmer sind externe Kompetenzen im Projektmanagement immerhin teilweise – je nach Projekt-Scope – von Relevanz.

Immer kürzere Innovations- und Technologiezyklen führen dazu, dass Banken und Versicherungen ihre Entwicklungszeiten für neue Produkte massiv verkürzen, um im Wettbewerb mit den neuen digitalen Anbietern mithalten zu können. Für 29 Prozent der Banken und 30 Prozent der Versicherungen ist Co-Innovation mit anderen Dienstleistern daher sehr relevant, um in möglichst kurzer Zeit Minimal Viable Products (MVPs) oder Prototypen für digitale Lösungen zu entwickeln und zu verproben.

Eine weitere Kompetenz, die für ein Viertel der Studienteilnehmer sowohl von Banken als auch Versicherungen von besonderer Wichtigkeit bei der Zusammenarbeit mit Beratungen ist, ist deren Fähigkeit zur Neuausrichtung der IT-Architektur, um Cloud-Lösungen und API-Geschäftsmodelle in der IT-Strategie abzubilden.

BANKEN: ANFORDERUNGEN AN BERATUNGEN

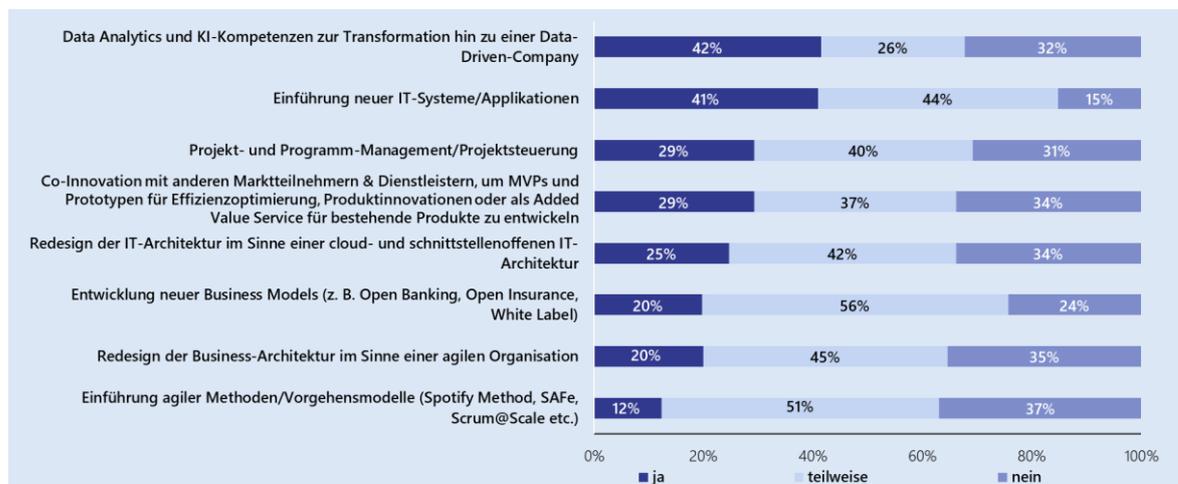


Abbildung 28: Frage: Wenn Sie in den nächsten Jahren mit Beratungsunternehmen zusammenarbeiten: Auf welche Kompetenzen in deren Portfolio kommt es dabei besonders stark an? Nur Banken; n = 65

AGILITÄT

Die Einführung agiler Methoden beziehungsweise agiler Organisationsformen ist für 27 Prozent der befragten Versicherungsmanager eine sehr wichtige Anforderung an Beratungen. Dagegen gaben nur 20 Prozent der befragten Bankmanager an, dass Kenntnisse von Beratungen in agiler Transformation für sie von hoher Relevanz sind. Zumindest „teilweise“ ist es für 37 Prozent der Versicherungen und 45 Prozent der Banken durchaus wichtig, dass Beratungen Erfahrungen und Know-how in der Einführung von agilen Vorgehensmodellen aufweisen. Somit korrespondiert der Bedarf der Studienteilnehmer mit den Planungen zum künftigen Agilitätsgrad laut Kapitel 10.

Allerdings scheint die agile Transformation in den untersuchten Banken und Versicherungen nur eher zögerlich voranzukommen, denn nur 12 Prozent der Banken

und 7 Prozent der Versicherungen legen großen Wert auf Skills und Kompetenzen von Beratungen bei der Einführung agiler Methoden und Vorgehensmodelle.

ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE IST AUCH BEI ZUSAMMENARBEIT MIT BERATUNGEN UNTERPRIORISIERT

Korrespondierend zu den Investitionsschwerpunkten der nächsten Jahre (siehe Kapitel 9) gehört externe Unterstützung bei der Entwicklung neuer Businessmodelle nach aktuellem Planungsstand nicht zu den wichtigsten Anforderungen der Studienteilnehmer an Beratungsgesellschaften. Für immerhin mehr als jeden zweiten Finanzdienstleister ist es zumindest teilweise wichtig, dass Beratungen bei der Entwicklung neuer Geschäftsstrategien unterstützen können.

VERSICHERUNGEN: ANFORDERUNGEN AN BERATUNGEN

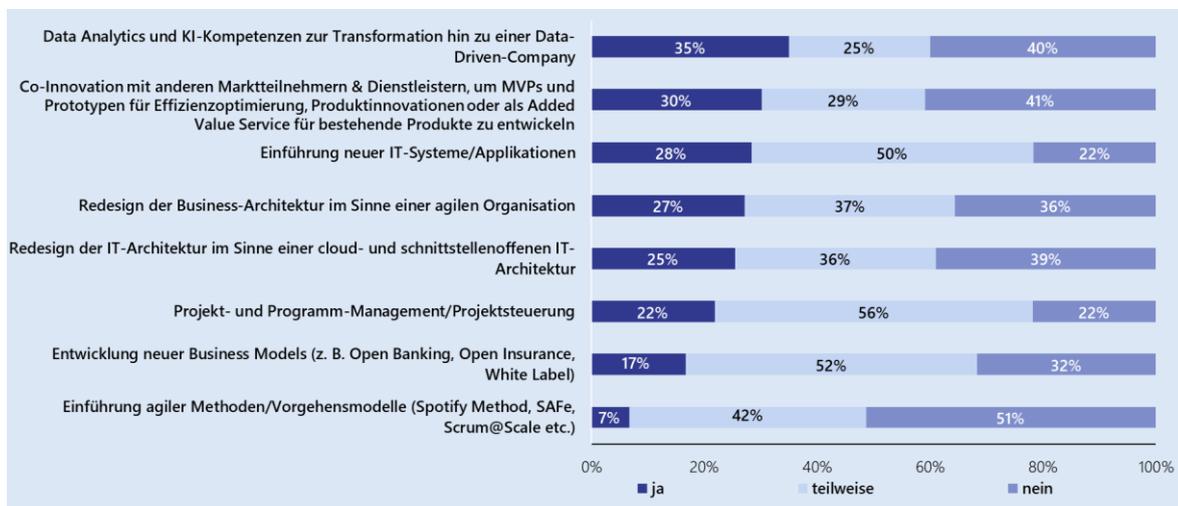


Abbildung 29: Frage: Wenn Sie in den nächsten Jahren mit Beratungsunternehmen zusammenarbeiten: Auf welche Kompetenzen in deren Portfolio kommt es dabei besonders stark an?; Nur Versicherungen; n = 59



Fazit & Ausblick

Die vorliegende Lünendonk®-Studie verdeutlicht, dass sich die im deutschsprachigen Raum tätigen Banken und Versicherungen zwar sehr intensiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen, allerdings die Folgen der Digitalisierung und die notwendigen Veränderungsmaßnahmen unterschiedlich bewerten. Abzulesen ist diese Ambivalenz an unterschiedlich gesetzten Prioritäten bei der digitalen Transformation. So ist für eine Mehrheit der Studienteilnehmer der Wandel des Finanzdienstleistungssektors zur digitalen Plattformökonomie zwar eine große und wichtige Zukunftsaufgabe. Für die eigene Transformation hilfreiche Maßnahmen wie enge Kooperationen mit Start-ups (Open Innovation) oder der Aufbau eigener digitaler Plattform-Ökosysteme werden von vielen Studienteilnehmern in den kommenden Jahren (noch) nicht hoch eingestuft.

DIGITALISIERUNG – QUO VADIS?

Einig sind sich knapp zwei Drittel der Studienteilnehmer bei der Einschätzung des Bedrohungspotenzials durch Disruption für ihre jeweiligen Unternehmen: Zwei Drittel der befragten Manager – sowohl aus Banken als auch Versicherungen – sehen ihr Unternehmen nicht durch neue Wettbewerber bedroht, deren Angebote komplett digital sind. An dieser Stelle sei zur Interpretation der Hinweis erlaubt, dass der Finanzdienstleistungssektor aufgrund der hohen Systemrelevanz zu den am stärksten regulierten Branchen gehört und die Einstiegshürden für branchenfremde Unternehmen in der Vergangenheit stets sehr hoch waren.

Dieser Nimbus der Vergangenheit spielte bei einigen Studienteilnehmern sicher eine Rolle bei ihrer Einschätzung zum Zerstörungspotenzial durch digitale Plattformen. Aber die Entwicklung der Digitalisierung in den letzten Jahren zeigt auch, dass Disruption durch neue Anbieter nicht zwangsläufig zu einer Bedrohung der etablierten Unternehmen führt, sondern rein digitale und analoge oder hybride Geschäftsmodelle nebeneinander existieren

können. Diese Koexistenz der unterschiedlichen Geschäftsmodelle und Kunden-Touchpoints wird es laut den Ergebnissen dieser Studie auch im Banken- und Versicherungsmarkt geben. So kann sich in Zukunft überall dort, wo es keine erkennbaren Unterschiede zwischen einer Plattform und einem etablierten (analogen) Geschäftsmodell gibt, die Plattform durchsetzen – beispielsweise bei Commodity-Produkten wie Girokonto, Wertpapierhandel oder Kfz- und Hausratsversicherung. Kunden, denen Beratung und persönlicher Kontakt wichtig ist – und die wird es auch in der digitalen Zukunft weiterhin geben – bevorzugen maximal hybride Formen. Darüber hinaus wird bei erklärungsbedürftigen Produkten wie Immobilienfinanzierung, Krankenversicherung oder Vorsorgeprodukten weiterhin von vielen Kunden die persönliche Beratung geschätzt werden.

Allerdings darf sich die Finanzwirtschaft nicht zurücklehnen, denn die Einschläge der Digitalisierung kommen immer näher und auch bei erklärungsbedürftigen Produkten verändern sich die Ansprüche der Kunden. So hat die jüngere Vergangenheit gezeigt, dass Technologieunternehmen und Start-ups immer häufiger und schneller die Lizenzen für den Eintritt in den Bank- und Versicherungssektor erhalten und durchaus in der Lage sind, nachhaltig im Markt zu bestehen. Der Wettbewerb um den Zahlungsverkehr bei Privathaushalten scheint dagegen bereits zugunsten der Fintechs und Technologiekonzerne entschieden zu sein. Der Blick auf die Investitionsprioritäten zeigt allerdings, dass eine deutliche Mehrheit der Studienteilnehmer in den kommenden Jahren in die Digitalisierung ihres Produkt- und Serviceportfolios investieren wird.

REGULATORIK BLOCKIERT DIE ZUKUNFTSGESTALTUNG

Etwas überraschend ist, dass für eine klare Mehrheit der befragten Manager – vor allem aus dem Banking – immer noch die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen die größte strategische und taktische

Herausforderung in den kommenden Jahren sein wird. Während 93 Prozent der Banken die Regulatorik als strategische und taktische Herausforderung einschätzt, sehen nur 62 Prozent die schnelleren Innovations- und Technologiezyklen als Herausforderung und sogar nur für 55 Prozent der Befragten stellt der Trend zur digitalen Plattformökonomie in ihrer Branche eine Herausforderung dar.

Die analysierten Versicherungen bewerten die Regulatorik dagegen nicht ganz so herausfordernd im Vergleich zu anderen Themen wie Plattformökonomie, Demografie oder Innovationsdruck.

TREND ZUR PLATTFORMÖKONOMIE WIRD NICHT VON ALLEN GESEHEN

Bedenklich stimmt jedoch die Sichtweise von mehr als 40 Prozent der befragten Manager aus dem Banken- und Versicherungssektor, dass der Trend zu digitalen Geschäftsmodellen nicht als strategische Herausforderung für die Zukunft wahrgenommen wird. Diese Einschätzungen können zweierlei bedeuten: Zum einen sehen einige Studienteilnehmer zwar den Trend zur Plattformökonomie, aber schätzen ihre Unternehmen als gut aufgestellt ein, um digitale Plattformgeschäftsmodelle erfolgreich aufzubauen und neue Wettbewerber abzuwehren. Zum anderen ist es auch möglich, dass einige der Befragten die Geschäftsmodelle im Finanzdienstleistungssektor als nicht geeignet für die Transformation zu rein digitalen und plattformbasierten Geschäftsmodellen einschätzen und demnach mit ihren bisherigen hybriden Strategien die Zukunft gestalten wollen.

Die Antworten auf die Frage zur Zielpositionierung im Jahr 2025 sprechen allerdings für die erste These, nämlich dass sich die Mehrheit der Studienteilnehmer als gut aufgestellt für die künftigen Herausforderungen der Digitalisierung einschätzt. So wollen 68 Prozent der befragten Banken und sogar 72 Prozent der Versicherungen in Zukunft Anbieter einer digitalen Plattform sein und andere Anbieter wie Start-ups, Technologieunternehmen oder andere Unternehmen in die Plattform integrieren.

Folglich verbleibt bei dieser Zielpositionierung die Kundenschnittstelle beim Plattformanbieter. Interessant wird es daher in den nächsten Jahren zu beobachten, wie konsequent die analysierten Banken und Versicherungen ihre entsprechenden Strategien umsetzen und ob sie die für den Aufbau von digitalen Plattformökosystemen notwendigen Investitionen tätigen können.

Die drei grundlegenden Bausteine für den Erfolg von digitalen Plattformgeschäftsmodellen sind attraktive User Interfaces – sowohl für die Kunden als auch für die Partner –, Offenheit zur nahtlosen Integration von Drittanwendungen sowie Algorithmen zur Analyse von Daten.

AMBIVALENZ BEIM TREND ZU PLATTFORMÖKONOMIE UND DEN TATSÄCHLICHEN INVESTITIONEN

Eine gewisse Orientierungslosigkeit der Finanzbranche wird bei den geplanten Investitionen in den Aufbau von eigenen Plattformökosystemen deutlich: Obwohl sich drei von vier Finanzdienstleister in Zukunft ein eigenes Plattformökosystem aufbauen und damit die Kundenschnittstelle behalten wollen, plant nur ein deutlich kleinerer Teil der Banken (27 %) und ein noch geringerer Teil der Versicherungen (20 %), tatsächlich in den Aufbau entsprechender Plattformökosysteme zu investieren. Diese Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Chancen und Bedrohungen durch die Plattformökonomie und den tatsächlichen Investitionsprioritäten bei den analysierten Unternehmen hängt aus Sicht von Lünendonk unter anderem mit fehlenden oder unklaren strategischen Visionen, fehlender Risikobereitschaft für Disruption sowie limitiertem Investitionskapital zusammen.

Eine weitere Erklärung für die geringe Investitionshaltung bei digitalen Plattformgeschäftsmodellen kann sein, dass eine schnittstellenoffene IT-Plattform die Grundvoraussetzung für plattformbasierte Geschäftsmodelle ist – weshalb einige der Befragten hinsichtlich der Investitionen in den Aufbau eigener Plattformgeschäftsmodelle aufgrund fehlender Voraussetzungen aktuell noch zögerlich sind und zunächst ihre Hausaufgaben bei der Technologiemodernisierung machen.



IT- UND PROZESSUMBAU WIRD ENDLICH FORCIERT

Demnach liegt einer der Investitionsschwerpunkte in den kommenden Jahren auf der Modernisierung der IT-Landschaft. Viele der IT-Anwendungen sind veraltet und basieren teilweise noch auf veralteten Programmiersprachen aus den 1980er-Jahren. Folglich sind die Kosten für Pflege, Wartung und Betrieb der Anwendungen im Finanzdienstleistungssektor überdurchschnittlich hoch. Gleichzeitig erfüllen die alten IT-Systeme nicht mehr die Anforderungen an Offenheit, Vernetzung und Flexibilität. Mehr als jeder zweite Finanzdienstleister möchte daher in den kommenden Jahren einen weiteren Fokus auf die IT-Modernisierung setzen und die IT-Landschaft mithilfe von APIs und Microservices zu einer digitalen und modularen Plattform umbauen.

Einen weiteren Fokus legen die befragten Banken und Versicherer in Zukunft auf die Prozessoptimierung und setzen dazu immer stärker digitale Technologien wie Robotic Process Automation, Machine Learning oder Cloud Migration ein. Der technologische Fortschritt kann insbesondere dem durch die Niedrigzinsphase und die hohen Regulatorikkosten stark betroffenen Finanzdienstleistungssektor dabei helfen, die Produktivität und die Kostenseite zu verbessern.

WAS PASSIERT MIT DENEN, DIE ZU LANGSAM SIND?

Aus den Ergebnissen der Studie lässt sich die Frage ableiten, welche Folgen es für die etablierten Banken und Versicherungen haben wird, wenn sie den Trend zur Digitalisierung und Plattformökonomie zwar erkennen, aber ihre Transformation zu langsam vorantreiben. Die Zeiten der Diskussionen und Konzepte müssen im Jahr 2020 langsam vorbei sein und Banken, genauso wie Versicherungen, brauchen klare Visionen für die kommenden Jahre. Wichtig dabei ist, diese strategischen Visionen auch in taktische Maßnahmen und konkrete Projekte umzusetzen, einen Kulturwandel hin zu einer

agilen und innovationsfähigen Organisation zu forcieren und, wenn notwendig, keine Rücksicht auf bestehende Geschäftsmodelle und Traditionen zu nehmen.

Der Eindruck, der aus den unterschiedlichen Antworten der Studienteilnehmer aus dem Banken- und Versicherungssektor gewonnen werden kann, ist, dass Versicherungen die Digitalisierung fokussierter und konsequenter angehen als Banken. Als Beleg dafür lassen sich eine höhere Beteiligungsquote an Start-ups sowie mehr unternehmensübergreifende Kooperationen bei der Entwicklung von digitalen Plattformen als bei Banken anführen. Ferner haben die befragten Versicherungen deutlich öfter als Banken eine bereichsübergreifende Digitalstrategie, die eng in die Unternehmensstrategie eingebunden ist. Banken sind zwar früher als die meisten Versicherer in die digitale Transformation eingestiegen, haben aber bis heute nur wenige nennenswerte Erfolge erzielt. Möglicherweise haben Versicherer daraus gelernt und gehen daher fokussierter vor. So sind derzeit im deutschsprachigen Versicherungsmarkt eine ganze Reihe an Kooperationen unter Versicherern und mit Technologieunternehmen zu beobachten (zum Beispiel SDA, Syncier).

Die Frage, was mit denen passiert, die zu langsam bei ihrer digitalen Transformation sein werden, lässt sich heute noch nicht beantworten. Der Blick in die noch junge Vergangenheit des digitalen Zeitalters, auf den asiatischen Banken- und Versicherungsmarkt, aber auch auf die aktuellen Entwicklungen in der Automobilbranche sollte allen Top-Entscheidern von Banken und Versicherern zeigen, dass Disruption oft sehr plötzlich und mit großer Wucht kommt und es dann noch schwerer ist, bei sinkenden Marktanteilen das Ruder herumzureißen. Die Transformation muss jetzt begonnen werden, denn sie wird ihre Zeit brauchen.

Fachbeiträge & Interviews

CORE

Technologiemanagement als Kernelement moderner Unternehmensführung

DR. PHILIPP KLEINE JÄGER UND KARSTEN TROSTMANN

KPMG

Digitalisierung, Automatisierung, COVID-19 – Die Transformation darf nicht mehr warten

JÖRG FEHRENBACHER UND CHRISTIAN SEIDENATH

NEXGEN BUSINESS CONSULTANTS

Digitalisierungsstrategien werden oft nur halbherzig umgesetzt

SLADJAN SEFEROVIC

Q_PERIOR

Behavioral Economics: Kunden entscheiden selten rational

UTA NIENDORF UND DR. OLIVER GAEDEKE

SENACOR

Banking 2025: Agil, digital und datengetrieben

REINHOLD REHBICHLER UND RAPHAEL VAINO



CORE

CORE[®]
 competence leads

Technologiemanagement als Kernelement moderner Unternehmensführung



Dr. Philipp Kleine Jäger
 Managing Partner
 CORE SE



Karsten Trostmann
 Architecture and Technology
 Management Expert
 CORE SE

DIGITALISIERUNG, REGULATORIK, STEIGENDE KUNDENANSPRÜCHE, NEUE WETTBEWERBER... IT VERÄNDERT DIE WELT (SCHON LANGE)!

Finanzprodukte sind weitgehend digital. Die physische Erfahrung bezog sich bisher auf Produkt- und Informationsmaterialien, Verträge und Anträge – dies wird praktisch vollkommen eliminiert. Es verbleiben persönliche Interaktionen mit Kundenberatern. Physische Präsenz war nur Mittel zum Zweck – Bereitstellung der Kundenschnittstelle. Die Möglichkeiten hierfür haben sich mit 24/7 ortsunabhängiger Verfügbarkeit von Services auf Basis von IT erweitert. Durch moderne IT lassen sich Kundennutzen erhöhen und Wettbewerbsvorteile ausbauen. Dies im Kontext von Regulatorik, Niedrigzinsumfeld, neuen Wettbewerbern erfolgreich zu realisieren, erfordert Verständnis von Potenzialen und Machbarkeiten, von Wollen und Können eines souveränen Umgangs mit Technologie.

Aus dem Verständnis der individuellen Ausgangsposition gepaart mit dem Wissen um die dynamische Entwicklung von Technologie (Moore's Law ist weiter aktuell) gilt es, eine explizit gemachte Position zu beziehen:

Ist man Technologieunternehmen mit Fokus auf Finanzprodukte oder ist man Bank respektive Versicherung mit gezieltem Einsatz von IT? Beide Optionen sind valide, nur müssen sich Institutionen entscheiden, denn ein „sowohl als auch“ verhindert die Bündelung von Kräften. In jedem Fall ist eine Fokussierung auf die Kernkompetenz und eine gesamtheitliche Vision notwendig.

Banken oder Versicherungen können Tech-Unternehmen werden und umgekehrt – die Entscheidung zu treffen, ist zwingend erforderlich und konsequent zu operationalisieren. Unabhängig davon ist es, Technologiemanagement in der Governance zu etablieren, da andernfalls dieses existenzielle Thema von anderen Belangen überlagert wird. Grundlage für eine Umsetzung ist IT-Kompetenz, da Potenziale digitaler Geschäftsmodelle sonst unzureichend berücksichtigt werden. Die aktuelle Umfrage zeigt, dass für deutlich über 50% der Banken und sogar über 60% der Versicherungen der Mangel an Expertise sowie die Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen relevante Herausforderungen darstellen.

Wenig hiervon ist in der Praxis neu, wir diskutieren dies bereits seit Jahren. Es gibt kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.

WARUM MÜSSEN WIR IT-MANAGEMENT NEU DENKEN – ES HAT DOCH BISHER AUCH FUNKTIONIERT (IRGENDWIE)?

Vor jeder wirklichen Lösung steht ein Verstehen des Problems. Lösungen müssen Ursachen adressieren und dürfen sich nicht auf Symptome richten. In unserer Arbeit erkennen wir drei Aspekte im Umgang mit IT, die in der Regel nicht adäquat berücksichtigt werden:



1. IT-Systeme altern vergleichbar mit dem menschlichen Alterungsprozess: Systeme werden mit fortschreitendem Lebensalter schwerfälliger und verlieren die Fähigkeit, sich schnell genug an geänderte Marktbedingungen anzupassen. Ihre Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit nehmen bei gleichzeitigem Anstieg der Kosten für Wartung und Betrieb ab. Schon in den 1990er Jahren wurde dies im Essay „Software Aging“ von David L. Parnas beschrieben, wonach sowohl Systementwürfe als auch Prozesse, Methoden und Tools den Rahmenbedingungen ihrer Technologieära unterliegen.

Dies bedeutet, dass zum Zeitpunkt der Inbetriebsetzung die IT-Systeme ihrer ursprünglichen Konzeption entsprechen, also eine hohe konzeptionelle Integrität aufweisen und damit frei von strukturellen technischen Schulden sind. Der einsetzende Änderungsprozess nimmt meist einen natürlichen, mehr oder weniger starken entropischen Verlauf. Das System weicht mit zunehmender Anzahl an Änderungen und implementierten Funktionen fortwährend mehr vom ursprünglichen Konzept ab. Mit zunehmendem Alter des Systems

beschleunigt sich die konzeptionelle Erosion und führt zu einer schlechteren Anpassbarkeit und Systemqualität.

2. Technologieschulden sind nicht transparent und werden nicht als relevante Parameter in Entscheidungen einbezogen. Ein bedeutsamer Punkt ist, dass mit der abnehmenden konzeptionellen Integrität ein Wertverlust des IT-Systems einhergeht, der ungesteuert ist (abgesehen von der Erfassung der AfA in der Finanzbuchhaltung) und wie eine unsichtbare und wachsende Hypothek auf dem System lastet. Selten werden technische Schulden systematisch erfasst. Das Problem ist also nicht oder in seiner Größe nicht vollständig bekannt. Wesentliche Ursache hierfür ist ein oft ausschließlich auf funktionale Weiterentwicklungen ausgerichtetes Änderungsmanagement. Anpassungen am IT-System sollen mit minimalem Kosten- und Zeitaufwand erfolgen. Die konzeptionelle Integrität des Systems („Schuldenreduktion“) stellt für den Nutzer keinen direkten Wert dar, ist deshalb kein Ziel und wird nicht gesteuert. Im Ergebnis entstehen historisch gewachsene, komplexe Systeme mit signifikanten Interdependenzen und „unsichtbaren“ technischen Schulden.

IT-SYSTEME ALTERN, WENN „FITNESS“ NICHT AKTIV BETRIEBEN WIRD

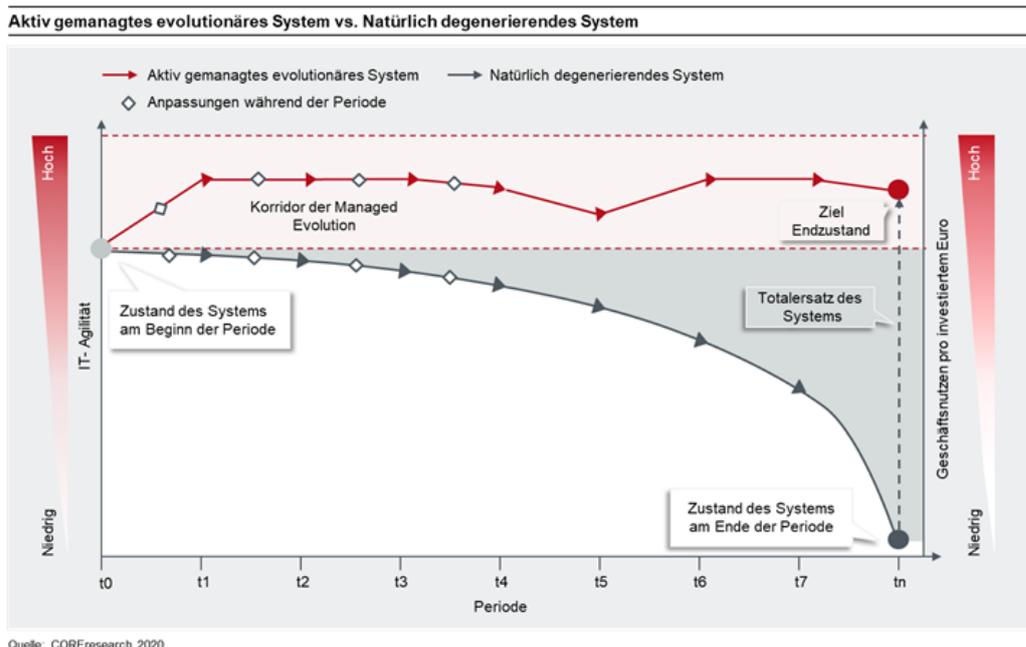


Abbildung 30: Aktiv gemanagtes evolutionäres System vs. natürlich degenerierendes System



BEEINFLUSSBARE UND NICHT BEEINFLUSSBARE KOMponentEN IN EINER ORGANISATION

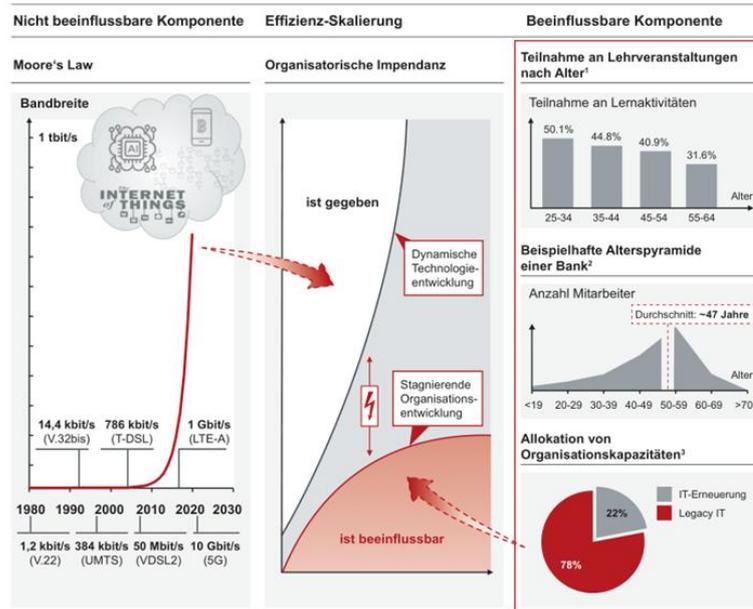


Abbildung 31: Einflussfaktoren auf organisatorische Impedanz

3. Organisationen ändern sich deutlich langsamer, als die Technologieentwicklung neue Möglichkeiten hervorbringt. Schon die Gesetze von Conway von 1968 besagen, dass Strukturen von Systemen durch die umzusetzende Organisation vorbestimmt sind. Folglich sind eingesetzte Technologien, ausgeprägt in Anwendungen und Systemen, von Organisationsstrukturen abhängig. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass eine Organisation – beziehungsweise die darin in unterschiedlichsten Prozessen miteinander interagierenden Menschen – nur relativ langsam Veränderungen adaptiert, während sich die Technologieentwicklung exponentiell beschleunigt.

Darüber hinaus besteht bei der Notwendigkeit eines Austausches der Technologiebasis das Problem von fehlenden Fähigkeiten in Bezug auf neue Technologien, Vorgehens- und Zusammenarbeitsmodellen, flexiblere Governance etc. Infolge dieses Defizits an Fähigkeiten entsteht Angst vor Bedeutungsverlust bis zur Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, und damit wiederum wirken organisatorische Beharrungskräfte der IT-Erneuerung regelmäßig entgegen.

Da in der Finanzindustrie Technologieeinsatz als unternehmenskritisch und marktdifferenzierend einzustufen ist, sollten sich Organisationen resilient aufstellen und auf Geschwindigkeit und Potenzial ausrichten.

ZUKUNFTSGESTALTUNG BEDEUTET, TECHNOLOGIEMANAGEMENT ALS KERNELEMENT IN DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG ZU VERANKERN!

Technologiemanagement als strategisches Element einer modernen Unternehmenssteuerung umfasst unter anderem folgende drei Bausteine:

1. Technische Schulden sichtbar machen, dadurch den Alterungsprozess von IT-Systemen messen, um entgegenwirkende Maßnahmen gezielt ableiten zu können. Die technische Schuld umfasst die Summe technischer Defizite, die im Zeitverlauf an einem IT-System auftreten.

Das sind nicht fachliche Fehler, sondern Aspekte unzureichender Qualität, die sich klassifizieren lassen: a) Design- oder Architekturschwächen, b) Einsatz abgekündigter Technologien, c) Mängel im Coding, d) geringe Testabdeckungen bzw. -automatisierung, e) unzureichende



Dokumentation. Die technische Schuld drückt den Aufwand für die Maßnahmen aus, die notwendig sind, um das IT-System auf das nötige Qualitätslevel zu heben, ausgerichtet an Geschäftszweck, Marktdifferenzierung und Potenzial.

2. Ausrichtung auf kontinuierlich evolutionäre Modernisierung anstatt Durchführung von Großprojekten alle 5, 10 oder 20 Jahre. Sind technische Schulden transparent, werden Maßnahmen formuliert und entschieden. Der evolutionäre Ansatz im Technologiemanagement verfolgt das Ziel, technische Schulden innerhalb eines Korridors zuzulassen. Diese sind keine „falschen“ Entscheidungen, die korrigiert werden müssen, sondern bewusster Handlungsspielraum. Die technische Schuld lässt sich gut mit einem Kredit vergleichen. Es ist durchaus sinnvoll, Schulden gezielt zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit aufzunehmen. Sie müssen jedoch erfasst und ihre Auswirkungen begrenzt werden, um langfristig die Zukunftsfähigkeit der IT-Systeme sicherzustellen. Sonst ist irgendwann Payback-Time (= „ein Großprojekt zur Modernisierung“).

3. Differenzierung zwischen „Design for Change“ und „Wegwerfarchitektur“ anstatt „One-size-fits-all“-Richtlinien für IT-Realisierungen. Um dem Verlust der Anpassungsfähigkeit infolge immer kürzerer Technologiezyklen zu begegnen, sollten zwei gegensätzliche Prinzipien gezielt für die IT-Gestaltung angewendet werden:

- a. Wegwerfarchitekturen: Schon beim Entwurf des IT-Systems wird ein konkretes Verfallsdatum festgelegt und die Neuimplementierung als technische Schuld im Budget eingepreist. Dies bietet sich für IT-Systeme und Komponenten an, die sehr starken Änderungszyklen unterliegen.
- b. Design-to-Change: Die Architektur wird auf maximale Änderbarkeit ausgelegt. Dabei kann das Prinzip einer hexagonalen Architektur mit einer an der fachlichen Funktion orientierten Modularisierung mittels Domain Driven Design kombiniert werden. Durch die Modularisierung und technische Entkoppelung sind

diese Ansätze aufwendiger bei der initialen Implementierung, aber umso robuster bei Änderungen.

Der Ansatz setzt wohldefinierte Domänengrenzen in der Gesamtarchitektur und standardisierte Schnittstellen für die Integration voraus. Das notwendige Fach- und IT-Wissen zum Verständnis einer Domäne wird begrenzt. Neben anderen hier nicht vertieften positiven Effekten wird somit die Entscheidung zur Differenzierung im Systementwurf bezüglich der erwarteten Lebensdauer des Systems und dem entsprechenden Umgang mit den technischen Schulden ermöglicht.

ZUSAMMENFASSUNG

Technologiemanagement und die dafür notwendigen Prozesse und Werkzeuge sind grundsätzlich nicht neu, sie werden allerdings in IT-Organisationen oftmals nicht konsequent bzw. mit erforderlicher Lenkungswirkung eingesetzt.

Innovationszyklen werden kürzer und IT ist wettbewerbsdifferenzierender Faktor. Der sich aus der Dualität von wachsenden technischen Schulden einerseits und der Steigerung der Relevanz von IT andererseits ergebende Handlungsdruck sollte institutionell verankert werden. Hierzu empfehlen wir, sowohl im Management als auch in Aufsichtsgremien das Thema nicht nur in den Fokus zu nehmen, sondern durch Regelprozesse, Incentivierung und Kompetenzen abzusichern. Aufgrund der beschriebenen Alterungsprozesse von IT-Systemen und der damit einhergehenden Kumulierung technischer Schulden ist unmittelbares Handeln erforderlich, um größere Freiheitsgrade im IT-Design und somit die erforderliche Agilität in der Entwicklung technologiebasierter Geschäftsmodelle zu erreichen.

Transparenz über technische Schulden durch regelmäßige Messung und den Einbezug in die Managemententscheidungen ermöglichen einen wirksamen Ansatz für eine evolutionäre Weiterentwicklung von IT-Systemen und gleichzeitiger Beibehaltung von Fitness und Agilität. Dies setzt technologischen Gestaltungswillen voraus, sowie die Fähigkeit, nicht nur zu wollen, sondern auch zu können..



KPMG



Digitalisierung, Automatisierung, COVID-19: Die Transformation darf nicht mehr warten



Jörg Fehrenbacher
Director, Financial Services
KPMG



Christian Seidenath
Senior Manager, Financial Services
KPMG

LÜNENDONK: Banken erholen sich aktuell von den Auswirkungen der Coronakrise. Was werden Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Erkenntnisse aus dieser schweren Zeit sein?

JÖRG FEHRENBACHER: Im Allgemeinen sind die drei zentralen Erkenntnisse aus dieser Zeit die Klärung der folgenden Fragen: Wie ist meine Reaktions- und Skalierungsfähigkeit? Wie hoch ist meine Prozesstransparenz? Wie kann ich die Kundenschnittstelle gestalten, damit ich „omnikanal“ auf meine Kunden reagieren kann?

LÜNENDONK: Mit Blick auf die Prozesstransparenz: Was stellt die Kreditinstitute in diesem Zusammenhang nach Jahren der Digitalisierung immer noch vor Herausforderungen?

CHRISTIAN SEIDENATH: Die Regulatorik und die gewachsenen Systeminfrastrukturen haben die Banken fest im Griff. Nur wenige Kreditinstitute setzen ihre digitale Agenda nachhaltig und konsequent um. Ein Baustein der Agenda sind Business-Process-Management-

Systeme, also integrierte Plattformlösungen. Diese liefern eine ganzheitliche Prozesstransparenz und einen elementaren Beitrag zur Effizienz. Ziel muss es sein, Aussagen dahin gehend treffen zu können, was mich die Herstellung eines Produkts kostet, wo meine aktuelle Prozessperformance liegt und/oder wie meine derzeitige Prozessqualität ist.

LÜNENDONK: Was macht den Einsatz und die Einführung von Business-Process-Management-Lösungen attraktiv? Wie schätzen Sie den aktuellen Abdeckungsgrad in der Bankenwelt ein?

CHRISTIAN SEIDENATH: Derartige Lösungen dienen primär dem Orchestrieren von Prozessen auf einer technischen Plattform unter Anbindung der bestehenden Systeminfrastruktur einer Bank. Mitarbeiter können somit ihren Arbeitsalltag auf einer Oberfläche vollziehen – das Wechseln zwischen unterschiedlichen Lösungen wird dadurch reduziert bzw. komplett vermieden. Neben der Optimierung und Standardisierung von Prozessen werden zudem Kunden in die Lage versetzt, sich über den Status ihrer aktuellen Bearbeitung zu informieren. Im Hinblick auf den Abdeckungsgrad muss klar differenziert werden: Was sich im Retailgeschäft bereits überwiegend durchgesetzt hat, befindet sich beispielsweise im komplexen Firmenkundengeschäft erst in den Anfängen.

LÜNENDONK: Ist die Einführung einer Business-Process-Management-Lösung mit einem intensiven Transformationsaufwand verbunden?

JÖRG FEHRENBACHER: Das ist schwer zu pauschalisieren. Häufig nähern wir uns als KPMG über einen

sogenannten Quick-Check – also die Identifikation von dedizierten, klein geschnittenen Prozessen und deren Umsetzung am ersten Piloten. Dies dauert in der Regel ein bis drei Monate. Die ersten Erfolge und Potenziale sind anhand dieses Piloten bereits gut erkennbar. Zusätzlich liefern wir dem Kunden ein zugeschnittenes Zielbild für eine ganzheitliche Transformation, inklusive einer dazugehörigen Umsetzungsplanung.

LÜNENDONK: Im Kontext der Prozesstransparenz etabliert sich zunehmend Process Mining am Markt. Was sind hier geeignete Use Cases und wie kann der Einsatz von Process Mining einen konkreten Nutzen hervorbringen?

CHRISTIAN SEIDENATH: Process Mining ist ein sehr aktuelles Thema. Mithilfe von Process Mining ziehe ich mir aus den vorhandenen ERP- und CRM-Systemen neben den Geschäftsdaten auch einen sogenannten Zeitstempel, um den tatsächlichen Prozess in einem Process Mining Tool abbilden zu können und so Transparenz über Schwachstellen im Prozess zu erhalten.

Die Use Cases sind sehr vielfältig: Von den Handels-, Kredit- und Zahlungsverkehrsprozessen bis hin zu den Backoffice-Aktivitäten. Der Fokus liegt hierbei nicht nur auf der Optimierung der Prozesseffizienz, sondern insbesondere auch auf der Compliance – das heißt, bin ich auch konform zu meinen selbst aufgestellten Regelwerken unterwegs?

LÜNENDONK: Mit Blick nach vorne: Was genau kann unternommen werden und welche Lösungen zur technischen Unterstützung existieren bereits?

JÖRG FEHRENBACHER: Wir müssen uns von starren Produktstraßen und IT-Architekturen lösen und in der Lage sein, starke modulare Plattformen aufzubauen, über die wiederum verschiedene Services angedockt und Kundenportallösungen integriert werden können. Insbesondere das Thema Selfservice des Kunden spielt in Zukunft eine noch größere Rolle. Ziel ist es, dass der Kunde einen Großteil seiner Anliegen selbst erledigen kann. Das Ganze

wird von einer darunter liegenden, intelligenten Business-Process-Management-Plattform orchestriert, die die einzelnen Prozesse und verschiedenen Services effizient miteinander verbindet und somit den Ablauf optimiert.

LÜNENDONK: Was muss sich im Rahmen der Kundenzentrierung an der Kundenschnittstelle ändern, um einen maximalen Nutzen beziehungsweise ein optimales Kundenerlebnis zu generieren?

CHRISTIAN SEIDENATH: Die Begeisterung des Kunden in hoch transparenten Märkten ist wichtiger denn je. Hierbei ist eine schnelle, einfache Kommunikation mit zugeschnittenen Produktangeboten essenziell. Eine potenzielle Lösung hierfür aus der künstlichen Intelligenz (KI) ist zum Beispiel das „Next-best-Offer“ beziehungsweise die „Next-best-Action“. Es ist beeindruckend zu sehen, wie eine solche Lösung ein Produktangebot automatisiert für den Kunden generiert und anschließend den Kunden bis zum Vertragsabschluss begleitet.

LÜNENDONK: Wie verzahnen sich Kunde, Prozess und KI miteinander? Wie ist die derzeitige Akzeptanz der Kunden?

CHRISTIAN SEIDENATH: Die eigentliche Oberfläche zur Interaktion für den Kunden ist nicht mehr die Filiale, sondern es sind vielmehr Endgeräte wie beispielsweise Smartphones oder Tablets. Nutzergewohnheiten im Sinne des Handelns und Entscheidens müssen optimal mit Technologie unterstützt und antizipiert werden. Das Heben der „Datenschätze“ der Banken und deren intelligente Nutzung hat aus unserer Sicht eines der höchsten Potenziale.

LÜNENDONK: Es ist klar zu erkennen, dass Banken in Bezug auf die Reaktionsgeschwindigkeit und Skalierbarkeit höhere Anforderungen haben. Haben Sie hierfür auch ein konkretes Kundenbeispiel?

JÖRG FEHRENBACHER: Ein gutes Beispiel hierfür ist die DKB, die angekündigt hat, innerhalb der nächsten vier



bis fünf Jahre ihre Kundenanzahl von 4 Millionen auf 8 Millionen Kunden verdoppeln zu wollen. Dafür müssen heutige Abläufe für diesen Schritt fit gemacht werden. Im Fokus steht hierbei der Ausbau der Kundenschnittstelle verbunden mit einer Business-Process-Management-Plattform, um Operationsprozesse zu automatisieren. Ein weiteres Beispiel aus der Covid-19-Krise: Förderbanken müssen innerhalb von wenigen Tagen in der Lage sein, Fördergelder oder beispielsweise Zuschüsse an kleine und mittlere Unternehmen sowie an große, internationale Konzerne zu vergeben. Hierfür bedarf es einer Plattformlösung, mit der eine Bank in der Lage ist, Anträge aufzunehmen, Dokumente zu verwalten sowie einen Antrags- und Genehmigungsprozess abzubilden.

LÜNENDONK: Welche Lösungen hätten Kunden bereits in der Covid-19-Krise benötigt?

JÖRG FEHRENBACHER: Den Anfang bilden ausreichende und stabile Remote-Zugänge für Mitarbeiter. Zudem ist das papierlose Büro nach wie vor kein Standard, vor allem, wenn man bedenkt, dass häufig das Original bereits einmal digital vorlag. Insgesamt sollten sich Kreditinstitute intensiv damit befassen, wie ihre Prozesse ausgestaltet sind, um schnell agieren zu können – sei es durch digitalisierte Dokumente, digitalisierte Formulare oder digitalisierte Freigabe- und Kreditbewilligungsverfahren.

LÜNENDONK: Zum Abschluss noch ein ganzheitlicher Blick auf die Finanzindustrie: Verfügt Ihrer Meinung nach die Bankenwelt über ein Alleinstellungsmerkmal oder sind die Versicherer ebenfalls in besonderer Weise gefordert?

CHRISTIAN SEIDENATH: Sowohl für Banken als auch für Versicherungen sind intensive und große Investitionen in Automatisierung und KI notwendig, um einerseits die Kundenschnittstelle noch besser bedienen zu können

und andererseits die Prozesse und Abläufe zu optimieren sowie zu automatisieren. An manchen Stellen sind Versicherungen den Banken bereits ein Stück voraus, wenn sie ihr Produktdesign und die darunterliegenden Prozesse mit einem Selfservice des Kunden verbinden. Ein Beispiel sind die sogenannten Micro-Products oder Micro-Versicherungen, worüber Kunden direkt auf ihrem Smartphone beispielsweise Unfall- oder Reiseversicherungen abschließen können. Der Selfservice des Kunden ist hier deutlich flexibler, als es in vielen Banken heutzutage der Fall ist, wo es allein schon die Komplexität des Produkts nicht erlaubt, effiziente und automatisierbare Prozesse zu etablieren.

LÜNENDONK: Warum ist aus Ihrer Sicht KPMG ein wichtiger Partner für Kunden, um sich den aktuellen Herausforderungen im Finanzwesen optimal zu stellen?

JÖRG FEHRENBACHER: Unsere DNA prägt ein tiefes Produkt- und Prozess-Know-how. Dieses erweitern wir kontinuierlich um eine umfangreiche Technologieexpertise, welche wir stetig durch erfolgreiche Business-Process-Management- und Process-Mining-Projekte weiterentwickeln. Mit unseren Experten im KPMG Lighthouse sind wir zusätzlich in der Lage, auch moderne Technologien aus der Welt der KI hervorragend umzusetzen.

CHRISTIAN SEIDENATH: Des Weiteren erkennen wir zunehmend, dass mit der wachsenden Anzahl an technischen Implementierungen eine ausreichende Compliance mitgeliefert werden soll. Unsere Kunden erhalten von uns Lösungen, die nicht nur auf sie individuell zugeschnitten wurden, sondern auch den externen regulatorischen Anforderungen Stand halten. Dabei hilft es auch, dass wir nicht primär mit Offshore- oder Nearshore-Einheiten operieren, sondern unsere Mitarbeiter beim Kunden vor Ort technische Lösungen entwickeln – von Mensch zu Mensch.

Digitalisierungsstrategien werden oft nur halbherzig umgesetzt



Sladjan Seferovic
Managing Partner
NEXGEN Business Consultants

LÜNENDONK: Decken Sie die Ergebnisse der Studie mit Ihrer Wahrnehmung und Erfahrung aus Ihren Projekten im Hinblick auf die größten Herausforderungen der Finanzdienstleister?

SLADJAN SEFEROVIC: Die Studienergebnisse decken sich zu einem Großteil mit unseren Erfahrungen und den Gesprächen, die wir mit unseren Kunden führen. Das betrifft insbesondere die Kluft, die zwischen der Management- und Mitarbeiterebene liegt, wenn es darum geht, die Notwendigkeit der digitalen Transformation zu gewichten.

Wenn wir mit der Führungsebene sprechen, steht das Thema Digitalisierung ganz oben auf der Agenda. Sobald wir uns allerdings auf der operativen Ebene bewegen, verstehen viele Mitarbeiter nicht, was die verfolgte Digitalstrategie ist und welchen Beitrag sie leisten können. Ferner beobachten wir auch auf der operativen Ebene, dass bei vielen die Umstellung auf die agile Arbeitsweise gut funktioniert hat, jedoch die Mitarbeiter gefrustet sind, weil sie nicht ausreichend dafür ausgerüstet wurden.

LÜNENDONK: Können Sie das konkretisieren?

SLADJAN SEFEROVIC: Wir sehen zum Beispiel fachliche Product Owner, die auf einmal mit technischen Fragen konfrontiert sind, die sie ohne Weiteres nicht so einfach beantworten können. Hierbei unterstützen wir sehr oft, indem wir die technische Herausforderung mit der fachlichen Expertise koppeln und ein optimales Backlog mit den Product Ownern entwickeln.

Allerdings lesen wir aus der Studie auch eine wesentliche Abweichung zu unseren Erfahrungen im Hinblick auf die Einschätzung der Kundenloyalität heraus. Hier hält man aus unserer Sicht noch oft an Altbewährtem fest und setzt Dinge nur halbherzig um, aber eben nicht mit der notwendigen Konsequenz, die es jetzt dringend braucht. Kunden werden nicht ewig hinnehmen, dass sie mehr als zehn Euro für eine Wertpapierorder zahlen, daher werden sie entweder die Leistung bei einem anderen Haus einkaufen oder sie wechseln gleich vollständig zu einem anderen Haus, das ihnen die Leistung umsonst anbietet, weil sie sich die Kosten über andere Ertragsmodelle wieder reinholen. Und das müssen nicht mehr zwangsmäßig Banken sein.

LÜNENDONK: Sondern?

SLADJAN SEFEROVIC: Neben den innovativen Playern am Markt, wie die GAFAs, rücken auch die alltäglichen Plattformanbieter, wie zum Beispiel Check24, immer weiter in das Bankenfeld vor und machen zunehmend Konkurrenz. Hier erhalten die Kunden sofortige Transparenz über Preis und Leistung – und sie können direkt und einfach Abschlüsse tätigen. Digitalisierung bedeutet schlicht, dass sich Banken und Versicherer bewegen müssen. Kundenzentrierung ist das wichtigste Stichwort



für die nächsten Jahre. Wenn das nicht zeitnah ganz oben auf der strategischen Agenda steht, werden weiterhin Challenger-Banken Kunden gewinnen – und das, weil sie eine auf die User ausgerichtete App sowie schlanke und schnelle Prozesse haben.

LÜNENDONK: Verhindern oder verlangsamen aus Ihrer Sicht die weiterhin steigenden regulatorischen Anforderungen den Digitalisierungsfortschritt?

SLADJAN SEFEROVIC: Regulatorische Anforderungen sind eine ernstzunehmende budget- und ressourcenintensive Herausforderung sowohl für Banken als auch für Versicherungen. Allerdings sehen wir generell auch eine Chance in diesen Themen. Wir haben in den letzten Jahren bei den Umsetzungen von regulatorischen Anforderungen die Erfahrung gemacht, dass oft nicht nur einzelne Prozessschritte betrachtet werden müssen, sondern ganze Prozessketten. Das ist eine optimale Gelegenheit, die Prozessketten gleichzeitig auf Digitalisierungspotenzial in Richtung Kunde und auf Effizienz hin zu überprüfen und Maßnahmen abzuleiten, die dann alle Anforderungen abdecken.

Darüber hinaus ist es an dieser Stelle auch wichtig zu verstehen, dass viele Regularien die Digitalisierung fördern, wie die Anforderungen der BaFin zum Thema IT-Strategie (BAIT) oder die PSD2-Richtlinie im Zahlungsverkehr. Diese Anforderungen unterstützen den schnelleren Umbau von sogenannter Legacy-IT und befeuert damit einhergehend auch den Digitalisierungsfortschritt.

LÜNENDONK: Wie gehen Sie mit Ihren Kunden Digitalisierungsvorhaben an?

SLADJAN SEFEROVIC: Unser oberstes Ziel ist es immer, das Verständnis und somit die Transparenz für unsere Kunden zu schaffen, um für den Kunden die bestmöglichen Digitalisierungsmaßnahmen zu definieren. Dabei beziehen wir immer zwei Ebenen ein. Die interne Ebene, die auf Effizienz- und Kostenmaßnahmen ausgerichtet ist, und die externe Ebene, die auf den Kunden schaut.

Wichtig ist hierbei, dass wir eine klare Zielsetzung gemeinsam mit dem Kunden definieren und dann den Weg der zwei Ebenen klar und strukturiert nach und nach umsetzen. Denn hier gibt es die Gefahr, dass sich die Kunden verzetteln und die wertvollen Ressourcen nicht optimal nutzen.

Auf der internen Ebene haben wir die besten Erfahrungen mit der Einbindung von Fach- und IT-Abteilungen auf Augenhöhe gemacht. Hier kann es aus unserer Sicht immer nur ein Gemeinsam geben, wenn schnellere Time-to-Markets erreicht werden sollen. Auf der zweiten Ebene ist der Kunde klar im Fokus. Hier ist stets das Ziel aller Digitalisierungsanstrengungen, näher an den Kunden zu rücken und eben nicht nur aus Bankensicht mehr über den Kunden zu erfahren oder durch mehr Daten den Vertrieb anzukurbeln.

LÜNENDONK: Die Studienergebnisse zeigen eine gewisse Ambivalenz bei dem Thema Daten – die Schätzungen gehen von „Daten sind sehr wichtig“ zu eher „sind nicht so wichtig“. Können Sie das aus Ihrer Erfahrung erklären?

SLADJAN SEFEROVIC: Bei vielen Banken hat beim Thema datengetriebene Geschäftsmodelle und Steuerung eine gewisse Ernüchterung eingesetzt. Pilotinitiativen wie die Einführung eines Data Lakes konnten das Versprechen, eine Bank über Nacht digital zu machen, natürlicherweise nicht einhalten. Die alleinige Verfügbarkeit von Daten ist noch nicht der Heilsbringer – die Daten müssen auch sinnvoll eingesetzt werden. Es reift die Erkenntnis, dass Daten auch nur ein Mittel zum Zweck sind – wobei dieser Zweck häufig noch nicht bis auf die Arbeitsebene durchgedrungen ist. Denn dort greift oft noch eine gewisse Ratlosigkeit um sich, da konkrete Anwendungsfälle noch rar gesät und häufig außerhalb des Core Bankings angesiedelt sind.

Und genau hier sehen wir auch die Überschneidung mit den Ergebnissen der Studie und wir helfen unseren Kunden, die tatsächlichen Mehrwerte beim Thema Daten zu

heben – indem wir mit ihnen gemeinsam versuchen, ihre übergreifende Prozesssteuerung im Core Banking auf Basis von Daten neu zu denken.

LÜNENDONK: Wie sollten Banken das Henne-Ei-Prinzip bei Technologien adressieren, also die Entscheidung, zunächst zukunftsfähige Basistechnologien bereitzustellen oder eher Business-Use-Cases-orientiert vorzugehen und punktuell neue Technologien zu implementieren?

SLADJAN SEFEROVIC: Es ist eine enorme Herausforderung für große IT-Organisationen, das gesunde Mittel zu finden zwischen der agilen und kosteneffizienten Umsetzung von Use Cases und der Verantwortung, die IT-Legacy von morgen aufzubauen durch in Anspruch genommene Abkürzungen. Wir raten hier tendenziell eher zur Vorsicht, vor allem beim Aufbau von Neuapplikationen: Bei einem großen Kunden zum Beispiel wurde die bestehende Systemlandschaft von rund 500 Applikationen im Rahmen der Cloud-Initiative um weitere 500 Cloud Use Cases mit jeweils eigenen Applikationen erweitert – ohne aber mehr als 10 Prozent der alten Applikationen abschalten zu können. Dabei entstand ein großer Zoo an neuen Technologien, der die zukünftige IT-Infrastruktur komplexer macht. Da muss man sehr vorsichtig sein, um sich die Zukunft nicht im wahrsten Sinne des Wortes zu verbauen.

Selbst die großen Tech-Konzerne sind davor nicht gefeit – Microsoft kämpft zum Beispiel mit den Altlasten der Programmiersprache Ruby bei GitHub. Daher ist unser Votum beim Kunden eine enge Begleitung von Neuapplikationen und Cloud-Initiativen durch Architekten und ein Programm-Management – auch wenn dies dem Kerngedanken des agilen Vorgehens nicht zu 100 Prozent entspricht.

LÜNENDONK: Die größten Anforderungen der Banken an Beratungen sind laut der Studie Analytics- und KI-Kompetenzen. Was genau ist als Skillset damit gemeint?

SLADJAN SEFEROVIC: Im Bereich Analytics ist das geforderte Skillset unserer Erfahrung nach zweigliedrig. Natürlich braucht es zuerst einmal die methodische Kompetenz, Datenflüsse schnell zu verstehen und eine Verarbeitung hin zum gewünschten Stand zu designen. Zur methodischen Erfahrung gehört dabei auch eine gute Übersicht über die zur Verfügung stehenden Tools am Markt.

Der jedoch häufig unterschätzte Teil des Skillsets ist die Begleitung bei der tatsächlichen Nutzung der Daten und der Analytics-/KI-Komponenten für die Steuerung von Prozessen im Unternehmen, also den Daten tatsächlich eine Steuerungsrelevanz zu verleihen.

LÜNENDONK: Sie haben sich in diesem Jahr neu aufgestellt. Was direkt bei Ihrem Unternehmensprofil ins Auge springt, ist, dass Sie einen Teil der Einnahmen für soziale Projekte verwenden. Erzählen Sie uns mehr dazu – was hat sie bewegt?

Wir sind uns unserer sozialen Verantwortung bewusst. Wir befassen uns oftmals zu stark mit uns selbst, sodass wir vieles um uns herum vergessen oder eben nur aus der Ferne beobachten. Das reicht aber einfach nicht mehr aus – vor allem nicht in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels und des Mangels an Fachkräften. Wir lesen alle über Probleme wie fehlende Integration, aber darauf nur mit dem Finger zu zeigen und zu nicken bringt uns nicht weiter.

Daher engagieren wir uns mit dem Fokus auf die nächste Generation, um diese für die digitale Zukunft fit zu machen. Fortschritt durch Digitalisierung bedeutet eben auch, dass sich unsere Gesellschaft nachhaltig verändert und dass man sich um diejenigen, die nicht direkt als Gewinner hervorgehen und gute Bildungschancen haben, kümmern muss. Wir nehmen das sehr ernst und engagieren uns als kleine Firma vor Ort – mit Geld und mit unserer Arbeitsleistung.



Q_PERIOR



Behavioral Economics: Kunden entscheiden selten rational



Uta Niendorf
Partner
Q_PERIOR



Dr. Oliver Gaedeke
Gründer und Geschäftsführer
Sirius Campus

LÜNENDONK: Die Kundenerwartungen sind in der digitalen Welt mittlerweile ebenso hoch wie im persönlichen Kontakt mit dem Bank- sowie Versicherungsberater. Allerdings schaffen es nur wenige traditionelle Finanzdienstleister, die digitalen Kanäle ebenso gut zu bedienen. Hier gibt es für Finanzdienstleister sicherlich die Möglichkeit, dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein, oder Frau Niendorf?

UTA NIENDORF: Absolut! Aus unserer Sicht ist die Personalisierung der digitalen Erfahrung bei Finanzdienstleistern noch nicht so ausgeprägt, wie dies bereits in anderen Branchen der Fall ist. Zwar haben mittlerweile fast alle Banken und Versicherer auch digitale Kommunikationswege wie Onlinebanking oder den Direktvertrieb etabliert, allerdings stehen diese oftmals parallel zu den traditionellen Kanälen und sind nicht in diese integriert. Die meisten befinden sich derzeit also eher in einem Multichannel-Modell, bei dem sowohl Organisation als auch Produktwelt und IT voneinander getrennt existieren. Eine wirkliche medienbruchfreie Verzahnung

sämtlicher Vertriebs- und Kommunikationskanäle – im Sinne einer Omnichannel-Strategie – ist bei weitem noch nicht überall umgesetzt. Dies wird jedoch immer wichtiger, da der Wettlauf um die Schnittstelle zum Kunden in vollem Gange ist: Neobanken und Insurtechs, die den Kunden optimal in seiner Customer Journey begleiten, gewinnen zunehmend an Maturität; Makler und Vertreter hingegen werden insgesamt weniger. Wir erleben auch in der aktuellen Pandemiephase ein massives Vermittlersterben!

LÜNENDONK: Herr Dr. Gaedeke, Sie beschäftigen sich mit dem Thema Behavioral Economics. Was genau verbirgt sich hinter diesem Begriff und welche Erkenntnisse können Finanzdienstleister hieraus gewinnen?

DR. OLIVER GAEDEKE: Marketers und Vertriebsmanager sind sich sicherlich bewusst, dass es das Konzept des rationalen Entscheiders, wie er in der Rolle von Mr. Spock aus der Star-Trek-Serie stilisiert wird, nicht gibt. Deswegen liegt der Fokus auf den Emotionen, die bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Behavioral Economics geht nun einen Schritt weiter und sucht nach Regeln, mit denen die häufig zitierte Irrationalität menschlicher Entscheidungen dennoch vorhersagbar wird. Dabei liefern zwei Erkenntnisse einen ganz konkreten Ansatz für die Gestaltung der Kundenberatung und Angebotslegung. Erstens stammen über 80 Prozent der Einflussfaktoren auf eine Entscheidung, also auch auf Kaufentscheidungen, aus der Situation selbst. Hier sind zum Beispiel der Anker- und Ködereffekt zu nennen, aber auch schlichte Überforderungen durch zu viele rationale Kaufargumente.



Zweitens lassen sich Entscheidungsheuristiken identifizieren, mit denen wir Menschen selbst bei komplexen Fragestellungen schnell und auch relativ sicher zu einer Entscheidung gelangen. Werden diese auch als Faustformeln bezeichneten Heuristiken richtig angesprochen, können wir unsere Kunden überzeugen. Deswegen stellen wir uns in unseren Projekten nicht die Frage, wie sich Kunden überzeugen lassen, sondern wie Kunden Entscheidungen treffen. Und das ist wichtig, wenn Unternehmen ihre Customer Journey im Omnichannel-Kontext entwickeln.

LÜNENDONK: Wenn Sie sagen, dass Kunden nach Heuristiken entscheiden, wie kann ich mir das vorstellen?

DR. OLIVER GAEDEKE: Man könnte denken, Entscheidungen sind nun mal einfach emotional und deswegen gibt es unendlich viele Heuristiken. Dem ist aber nicht so. Bestimmte Grundmuster kommen immer wieder und können, einmal erkannt, sehr wirkungsvoll bedient werden. Wir haben vier grundlegende Entscheidungsmuster in den Select Typen beschrieben. Dabei setzt der Typ Partner auf eine enge und intensive Beziehung zu einem Vermittler, der ihm aufgrund seiner Seriosität und Verlässlichkeit eine hohe Qualität garantiert. Auch der Optimierer ist qualitätsorientiert, sucht aber das Gefühl, einen Vorteil mit nach Hause nehmen zu können. Deswegen entscheidet er auch spontaner, zum Beispiel aufgrund von exklusiven oder limitierten Angeboten.

Am häufigsten trifft man in der Finanzdienstleistungsbranche auf den Vorsichtigen. Er ist schnell überfordert und befürchtet, über den Tisch gezogen zu werden. Diese Kunden suchen einfache und ehrliche Produkte, die nicht günstig, aber auch nicht überteuert wirken. Schließlich gibt es noch die DIY-Kunden, die wir als Eigenständige bezeichnen. Sie organisieren alles rund um eine Kaufentscheidung selbstständig, denn sie lassen sich hauptsächlich von einem Sparmotiv treiben. Beim Versicherungsabschluss nutzen sie am häufigsten das Internet und erfreuen sich an günstigen Basisabsicherungen oder hohen Selbstbehalten.

LÜNENDONK: Lassen sich diese Erkenntnisse auf den Vertrieb übertragen und in der Customer Journey berücksichtigen?

UTA NIENDORF: Auf jeden Fall! Gute Vertriebler haben nach meiner Erfahrung auch immer eine sehr gute Menschenkenntnis. Sie verstehen, was den Kunden bewegt und kennen die relevanten Trigger für eine Kaufentscheidung. Jetzt gilt es, die Erfolgsfaktoren aus der analogen in die Omnichannel-Welt zu übertragen. Sprich, was früher im Vertrieb in der analogen Welt gut funktioniert hat, sind auch in der digitalen Welt Erfolgsfaktoren. Konkret heißt das: Vertrauen zum Kunden aufbauen, auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden eingehen und den Kunden als kompetenter Experte in komplexen Finanzthemen begleiten.

Zu einem erfolgreichen Customer-Experience-Management gehört auch, an bestimmten Stellen der Customer Journey die Erwartungen der Kunden zu übertreffen. Dazu muss Digitalisierung vom Kunden her gedacht werden und der Kunde muss emotional bei seinen relevanten Themen abgeholt werden, anstatt ihn mit dem tausendsten Produktdetail zu überfrachten.

LÜNENDONK: Welche konkreten Vorteile ergeben sich für Finanzdienstleister, wenn sie ihre Customer Journey auf Basis von Behavioral Economics aufbauen?

UTA NIENDORF: Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Behavioral Economics ein Enabler für die erfolgreiche Umsetzung einer Omnichannel-Strategie ist. Wenn sich mein Kunde gut abgeholt, beraten und betreut fühlt, liegt seine Kaufbereitschaft insgesamt höher. Dementsprechend kann ich als Finanzdienstleister Cross- und Upselling-Potenziale generieren und für eine langfristige Kundenbindung sowie höhere Weiterempfehlungsbereitschaft sorgen. Idealerweise kann für den Kunden so die Einkaufserfahrung eines digitalen Players á la Amazon mit der Tradition, Sicherheit und Stärke eines etablierten Finanzdienstleisters kombiniert werden.



LÜNENDONK: Inwiefern können die aus Behavioral Economics gewonnenen Erkenntnisse als Grundlage für die Preisgestaltung dienen?

DR. OLIVER GAEDEKE: In allen Branchen überschätzen Vertriebsmanager das Preiswissen ihrer Kunden. Zusätzlich lehrt uns Behavioral Economics, dass selbst Kunden mit hohem Preiswissen ihre Kaufentscheidung von der Preisstruktur am Point of Sale erheblich beeinflussen lassen. So wirkt ein objektiv betrachtet gehobener Preis im Kontext eines preisgünstigen und eines preisintensiven Qualitätsangebots plötzlich äußerst fair und preiswert. Auch der Kontext des Angebots kann einen enormen Effekt auf die Preiswahrnehmung haben. Eine Risikolebensversicherung, die man aus Liebe zur eigenen Familie abschließt, kann schmerzfrei das Doppelte des üblichen Preises kosten.

Wie dieses Beispiel des Mental Accountings zeigt, ist Preisbereitschaft keine feste Größe, sondern wird im Entscheidungsprozess aufgrund des Beratungs-Flows und der Angebotsgestaltung aufgebaut. Wir können von Cases berichten, in denen hierdurch bis zu 40 Prozent Preispremium erzielt worden ist.

LÜNENDONK: Wie gewinnt man die relevanten Informationen über den Kunden und welche Rolle spielt hierbei das Thema Künstliche Intelligenz beziehungsweise die Nutzung von Daten?

UTA NIENDORF: In Bezug auf die Nutzung von Künstlicher Intelligenz haben unserer Beobachtung nach Start-ups aktuell die Nase vorn. Insbesondere solche Start-ups, die branchenübergreifende Lösungen entwickelt haben, um das Kundenverhalten mithilfe von KI besser zu verstehen und zu antizipieren, werden nach unserer Einschätzung an Relevanz gewinnen. Das sind vor allem Start-ups, die zum Beispiel Lösungen wie die Hinführung zum nächsten Schritt („next best offer“ oder „next

best action“) antizipieren. Oder auch solche, die beispielsweise mittels KI eine Gesichts- und Stimmerkennung ermöglichen oder das Browsing-Verhalten analysieren sowie die Leseverweildauer auf Seiten auswerten, um daraus auf das Kundenverhalten zu schließen. Der Vorteil dieser Start-ups ist natürlich, dass sie ihre IT-Landschaft und Prozesse auf der grünen Wiese aufbauen konnten und im Gegensatz zu etablierten Playern keine Legacy mit sich schleppen. Die Frage für den CIO eines Finanzdienstleisters wird immer sein: Was baue ich im Bereich Data Science im eigenen Haus auf? Was kaufe ich ein? Aus unserer Sicht geht der Trend hier deutlich in Richtung Zukauf von KI-Services und deren Integration in die eigene Wertschöpfungskette.

LÜNENDONK: Und wo geht die Reise hin? Wo sehen Sie die Finanzdienstleistungsbranche und im Speziellen den Vertrieb in fünf Jahren?

UTA NIENDORF: Insbesondere vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Pandemie wird deutlich, dass an der Digitalisierung der Vertriebe kein Weg mehr vorbei geht. Wichtig ist aus unserer Sicht aber, dass Digitalisierung nicht um der Digitalisierung willen geschehen sollte. Digitaler Vertrieb sollte – ganz nach dem Vorbild der Start-ups – ausgehend vom Kunden gedacht werden, um bewährte Erfolgsrezepte im Vertrieb, wie Vertrauen und individuelle Kundenansprache, auch in die digitale Welt zu transportieren. Die meisten Finanzdienstleister werden dies nicht allein bewerkstelligen können, sondern dies durch Kooperationen mit Fintechs, Insurtechs, Start-ups verschiedenster Branchen, aber auch durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit in der Plattformökonomie erreichen. In dieser Plattformökonomie werden die traditionellen Branchengrenzen mehr und mehr verschwinden und der Kunde und seine Daten werden als relevante Währung in den Mittelpunkt rücken.

SENACOR

SENACOR

Banking 2025: Agil, digital und datengetrieben



Reinhold Rehbichler
CTO
TeamBank



Raphael Vaino
Managing Director
Senacor Technologies

2025 arbeiten Banken durchgehend digital, haben sich zu Datenexperten gewandelt und sich in kleineren Einheiten organisiert. Davon sind Reinhold Rehbichler, CTO der TeamBank, und Raphael Vaino, Managing Director bei Senacor Technologies, überzeugt. Anders ließen sich die Angriffe von Fintechs und großen Technologiefirmen auf die etablierten Geschäftsmodelle kaum mehr abwehren. Ein Interview über den Bankenmarkt der Zukunft.

LÜNENDONK: Herr Rehbichler, haben Sie Angst vor Apple, Google und PayPal?

REINHOLD REHBICHLER: Wir erleben, dass immer mehr Banken nur noch zuschauen können, wie die großen IT-Konzerne den Markt unter sich aufteilen. Keine Bank kann sich dem entziehen. Einerseits, weil der Gesetzgeber durch PSD2 eine Möglichkeit geschaffen hat, auch andere Anbieter auf die Konten der Kunden zugreifen zu lassen.

Andererseits geraten die Banken unter Druck, mobile Bezahlssysteme und Schnittstellen zeitnah bereitzustellen. Als die Bankenbranche verstanden hat, dass da so etwas wie eine feindliche Übernahme läuft, war der Zug längst abgefahren.

LÜNENDONK: Wer wird feindlich übernommen?

REINHOLD REHBICHLER: Die Kunden. Wer mit dem Smartphone bezahlt, ist praktisch kein Bankkunde mehr, weil sich die gespeicherten Kontodaten ganz leicht austauschen lassen. Banken, die ihren Kunden zu viele Steine in den Weg legen, gelten als Störenfriede. Die Bank stört das schöne Erlebnis, das viele Anwender in der mobilen Welt erwarten: Es soll einfach alles funktionieren. So dringen die digitalen Ökosysteme der IT-Konzerne in die vormals enge Beziehung zwischen Kunde und Bank ein.

LÜNENDONK: Herr Vaino, wie nehmen Sie den Wettlauf um die Kundenschnittstelle wahr?

RAPHAEL VAINO: Ich glaube, das ist ein allgemeiner Trend. Schon vor den ganzen Payment-Diensten haben sich im Internet Portale entwickelt, über die Kunden verschiedene Produkte vergleichen und gleich kaufen oder Verträge abschließen konnten. Intermediäre an der Kundenschnittstelle gab es immer, genau wie Umleitungen, um das Geschäft selbst zu machen. Bei Autos ist das beispielsweise so. Viele Händler kooperieren mit den Banken. Die großen Hersteller haben aber eigene Banken gegründet, um Kauf und Finanzierung aus einer Hand anzubieten. Das Geld bleibt dadurch im Konzernverbund und den Banken geht ein Kontaktpunkt zum Kunden verloren. Das, was wir jetzt erleben, ist alter Wein in neuen Schläuchen – nur mit viel mehr und viel moderneren Schläuchen.

REINHOLD REHBICHLER: Die entscheidende Frage ist ja, woher diese vielen neuen Schläuche kommen. Gerade bei digitalen Bezahlssystemen sehen wir, dass die Hürden, solche Dienste anzubieten, durch digitale Technologien



sinken. Bislang haben eigene Banken bestehende Geschäftsmodelle ergänzt, wie eben die Autobanken. Das gilt auch für die vielen Bonusprogramme, an denen Bankkunden teilnehmen konnten, wenn sie sich für ein bestimmtes Kontomodell entschieden haben. Alle Beteiligten haben davon profitiert, jeder hat die Kunden mal zu Gesicht bekommen. Apple und Google ergänzen aber kein bestehendes Geschäftsmodell, sondern erweitern das eigene auf Kosten anderer. Sie agieren nicht komplementär, sondern konfrontativ. Darauf müssen die Banken neue Antworten finden.

RAPHAEL VAINO: Im Markt zeichnet sich ab, dass die Institute entweder verstärkt produzieren oder vertreiben, also entweder Produkte herstellen oder verschiedene Leistungen bündeln und wie ein Frontend zum Verbraucher arbeiten. Die erste Gruppe braucht vor den Tech-Riesen weniger Angst zu haben, weil deren Kunden als Multiplikatoren wirken können, zu denen eine Produktionsbank möglicherweise sogar erstmals Zugang erhält. Diese B2B2C-Konstellation kennen viele Banken bereits aus eigener Erfahrung, wenn sie ihr Produkt über einen Verbund vertreiben, wie das auch die TeamBank tut.

LÜNENDONK: Wie überzeugen Banken ihre Kunden künftig?

REINHOLD REHBICHLER: Das große Thema heißt Convenience. Kunden wollen nicht mehr ständig neu lernen, wie ein und dasselbe Produkt bei zwei verschiedenen Anbietern funktioniert. Sie nehmen das, was auf Anhieb funktioniert, weil sie das so gewohnt sind. Darum messen wir, was funktioniert und wie sich unsere Kunden verhalten. Wie oft ruft ein Kunde an? Wie oft möchten Kunden den Ratenplan für ihren Kredit ändern? Was haben sie gemeinsam? Je mehr wir wissen und je schneller die Daten durch das Unternehmen fließen, desto besser können wir reagieren.

Es geht also darum, eine robuste IT-Architektur zu bauen, die sich permanent an die Kundenwünsche anpassen lässt und alle regulatorischen, aber auch datenschutzrechtlichen Anforderungen abbildet. Der Schutz und der

verantwortungsvolle Umgang mit den Daten unserer Kunden hat dabei stets oberste Priorität. Denn als genossenschaftlich orientiertes Unternehmen richten wir uns bei all unserem Handeln am Wertekanon des ehrbaren Kaufmanns aus. Gerade der innovative Teil fällt uns als Spezialinstitut wahrscheinlich leichter als anderen.

RAPHAEL VAINO: Das stimmt. Wir beobachten schon seit längerem, dass die Kosten bei stärker spezialisierten Instituten gegenüber dem Ertrag langsamer steigen als bei Universalbanken und dass Spezialbanken auch insgesamt über eine bessere Cost-Income-Ratio verfügen. Economies of Scope schneiden, was die Wirtschaftlichkeit angeht, also schlechter ab als Economies of Scale. Kurz gesagt: Ein Produkt und die dazugehörige IT lassen sich einfacher skalieren als eine IT, die ein großes Portfolio aus unterschiedlichen Produkten mit großer Varianz abdecken muss. Dies macht die Produktion teurer und weniger flexibel.

LÜNENDONK: Was schlagen Sie vor?

RAPHAEL VAINO: Ich bin überzeugt davon, dass große Banken ihre Wertschöpfungsketten entflechten und mehr internen Wettbewerb zulassen sollten. Das bedeutet, einzelne Profitcenter aufzubauen und dafür zu sorgen, dass jedes einzelne Produkt eine passende IT-Plattform bekommt, damit es autark wirtschaftlich sein kann. Mehrere IT-Systeme parallel zu skalieren, ist viel schlauer als ein großes System.

Darum sollten die Banken alle Strukturen abbauen, die auf ein großes System hinauslaufen. Dazu gehören übrigens auch die bestehenden Hierarchien. Monolithen gibt es nicht nur in der IT, sondern auch in der Organisation, die um dieses System herum entstanden ist. Eine moderne Bank sollte sich möglichst kleinteilig organisieren.

LÜNENDONK: Was halten Sie von dem Ratschlag, Herr Rehbichler?

REINHOLD REHBICHLER: Ich sehe das grundsätzlich genauso. Eine moderne Bank sollte immer aus der Sicht des

Kunden agieren und flexibel arbeiten, um Produkte und Services passgenau für den Kunden zu entwickeln, schnell zu testen und das idealerweise in kleinen, agilen Zellen. Wichtig ist, überhaupt erst mal eine gewisse Geschwindigkeit zu entwickeln und sich so aufzustellen, dass sich sowohl die IT wie auch die gesamte Prozesskette schnell an die aktuellen Kundenbedürfnisse anpassen lassen. Gerade jetzt, wo viele Kollegen wegen Corona von einem auf den anderen Tag mobil gearbeitet haben, ist diese Vorgangsweise sehr effektiv und generiert eine hohe Kundenzufriedenheit, da die Servicequalität für den Kunden nicht darunter leidet.

RAPHAEL VAINO: Diesen Aspekt, von jetzt auf gleich von zu Hause aus arbeiten zu können, finde ich auch ganz wichtig. Dabei müssen ja zwei Dinge mitspielen: Die Organisation selbst und dann auch die IT, die das ermöglicht. Entscheidend scheint mir heute zu sein, dass Banken dazu übergehen, sich kleinteiliger zu organisieren, diesen Teilorganisationen mehr Freiheiten zu geben und sie viel enger zu vernetzen. Wir brauchen keine funktionalen Trennungen und Berichtslinien mehr, sondern agile Profitcenter, die zusammen das Geschäftsmodell resilienter machen. Das bedeutet vor allem, dass die IT der Organisation folgen muss und nicht andersherum. In meinen Augen ergibt es keinen Sinn, lauter agile Teams aufzubauen, die sich um ein monolithisches Kernbanksystem scharen und dann darauf warten, dass ihre Entwicklung beim nächsten Release auch wirklich dabei ist.

LÜNENDONK: Gibt es überhaupt noch etwas, das nicht dezentral organisiert sein sollte?

RAPHAEL VAINO: Auf jeden Fall, und zwar alles, was die einzelnen Teams und die Produkte gemeinsam haben, und das sind die Kunden beziehungsweise deren Daten und die Daten, die sie erzeugen. Die meisten Kunden haben ja nicht selten sowohl ein Gehaltskonto wie auch ein Depot und eine Finanzierung, beispielsweise für die eigenen vier Wände oder ein Auto, bei einer Bank. Diese Daten müssen fließen und künftig wird es sehr stark darum gehen, dass alle Unternehmen, nicht nur Banken, lernen,

mit diesen Daten zu arbeiten, um die eigenen Angebote zu verbessern und ein besseres Kundenerlebnis zu bieten.

LÜNENDONK: Wie organisieren Sie die Daten bei der TeamBank?

REINHOLD REHBICHLER: Wir haben ein zentrales Datenmanagement, das für das gesamte Unternehmen einen hohen Stellenwert hat. Wir betrachten Daten als Rohstoff und stellen Informationen auf einer zentral gepflegten Plattform bereit. Zusammen mit standardisierten APIs und der laufenden Anpassung unserer eigenentwickelten easyCredit-Plattform bildet die zentrale Datenhaltung die Basis für die technologische Zukunftsfähigkeit der TeamBank. Als nächsten Schritt erweitern wir die Datenplattform um zentrale Reporting- und Analytics-Funktionen und steigern dadurch den Automatisierungsgrad.

LÜNENDONK: Sie scheinen genau zu wissen, wohin die Reise gehen soll. Wo liegen die Herausforderungen?

REINHOLD REHBICHLER: Das Thema Daten steht für uns als oberste Priorität fest. Neben der IT-Strategie gibt es daher in der TeamBank seit 2019 auch eine eigene Datenstrategie. Diese strategische Verortung hilft, Ziele auszurichten und zu fokussieren, zugleich legt sie die Leitplanken, wie beispielsweise in der Data Governance und Compliance, fest und verinnerlicht so bei jedem Mitarbeiter den verantwortungsvollen Umgang damit. Das gilt auch für das Recruiting. Da sehe ich ähnlich große Herausforderungen. Banken müssen die richtigen Skills am Markt einkaufen und eigene Datenexperten – und ich sage das bewusst, auch -expertinnen – ausbilden.

Mir ist wichtig, dass neben der Bedeutung von Technologien auch verstanden werden muss, dass es ohne Menschen nicht geht. Bei der TeamBank setzen wir darauf, Mitarbeiter nachhaltig zu entwickeln, ein attraktiver Arbeitgeber auch weit über die Region hinaus zu sein, und vor allem eine nachhaltige Kultur zu pflegen und zu leben. Nähe und Wertschätzung gehören für uns genauso dazu wie digitale Skills. All das prägt unsere Bank seit vielen Jahren, auch deshalb stehen wir heute so gut da.



Unternehmensprofile

CORE

KPMG

NEXGEN BUSINESS CONSULTANTS

Q_PERIOR

SENACOR

LÜNENDONK & HOSSENFELDER



UNTERNEHMENSPROFIL



Core

CORE ist ein Technology Think Tank mit Standorten in Berlin (Hauptsitz), Dubai, London sowie Zürich und beschäftigt 160 Mitarbeiter, davon 130 in Deutschland. Als Dienstleister mit Beratungsexpertise und IT-Umsetzungskompetenz begleitet CORE das Management komplexer IT-Transformationen von Unternehmen und Marktteilnehmern, für die IT einen direkten und überproportional hohen Wertbeitrag zum Geschäftserfolg leistet.

Mit seinem Leistungsspektrum deckt CORE große Teile der IT-Wertschöpfungskette ab – beginnend bei der Analyse von Marktentwicklungen über die Gestaltung der (IT-)Strategie sowie der Definition und Steuerung konkreter Realisierungsprojekte bis hin zur Implementierung digitaler Lösungen und zum IT-Betrieb.

CORE stellt seinen Klienten heterogene Expertenteams für die Bearbeitung strategischer Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Technologie zur Hebung von Geschäftspotentialen zur Verfügung. Diese Teams verknüpfen in ihrer Diversität die Fähigkeiten des Management-Consulting, mit spezialisierter Technologieexpertise und Branchenwissen.

Neben ausgewiesener Technologiekompetenz unterstützt CORE mit umfangreichem Wissen seiner Fachexperten Klienten in den Branchen Banken (Retail und Corporate Banking) und Versicherungen sowie in der Medienindustrie, dem öffentlichen Sektor und dem Gesundheitswesen. CORE ist neben der Rolle als vertrauensvoller Partner für Klienten auch in verschiedenen Institutionen und Verbänden gesellschaftlich engagiert: Mitglied des DIN, des Bitkom, der Allianz für Cyber-Sicherheit, des BIAN (Banking Industry Architecture Network) und steht in regelmäßigem Austausch mit deutschen und europäischen Institutionen der für CORE relevanten Industrien.

KONTAKT

Core SE

Christian Böhning

Vorstand

Am Sandwerder 21-23, 14109 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 263 440 210

E-Mail: christian.boehning@core.se

Internet: www.core.se



UNTERNEHMENSPROFIL



KPMG

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 220.000 Mitarbeitern in 147 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 12.600 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Digital Labour und Cyber Security. Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine bereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen und Mittelstand, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring sowie Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen und rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- und Medienunternehmen.

KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Jörg Fehrenbacher
Director, Financial Services
Klingelhöferstraße 18, D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0) 69 9587-3265
E-Mail: jfehrenbacher@kpmg.com
Internet: www.kpmg.de

KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Christian Seidenath
Senior Manager, Financial Services
Bahnhofstraße 30, D-90402 Nürnberg
Telefon: + +49 (0) 911 5973-306749
E-Mail: cseidenath@kpmg.com
Internet: www.kpmg.de

NEXGEN Business Consultants

NEXGEN Business Consultants ist eine 2015 gegründete inhabergeführte Boutique-Beratung aus Frankfurt am Main mit dem Fokus auf Banken und Asset Manager.

Der Schwerpunkt unserer Beratung sind alle Themen rund um Banking und Kapitalmarktprozesse. Dabei sind neben den vielen fachlichen Aspekten auch der Weg durch die digitale Transformation unser Heimspiel.

Unser Ziel ist es, als Trusted Advisor gemeinsam mit unseren Kunden digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, um sie näher an ihre Kunden zu bringen, als auch interne Effizienzmaßnahmen durch technische Innovation zu begleiten. Dabei übernehmen wir alle Rollen, von der initialen Konzeption bis hin zur gesamthaften Steuerung der Projektumsetzung.

Um das zu realisieren, stellen wir in allen unseren Projekten sicher, dass die aktuellsten Methoden und Tools zum Einsatz kommen, die durch unser fachliches und digitales Know-how aus einer Vielzahl von Umsetzungsprojekten ergänzt werden.

Umso wichtiger ist es für uns neben dem gelebten Expertentum aber auch, stets auf Augenhöhe zu arbeiten und integriertes Teammitglied bei unseren Kunden zu sein. Deshalb sind auch die meisten unserer namenhaften Kunden schon langjährige Partner.

Einen Satz noch zu dem, was uns am Herzen liegt, nämlich unserem sozialen Engagement: Ein Teil unserer Einnahmen aus Beratungsprojekten wird in soziale Projekte investiert, die persönlich durch NEXGEN-Mitarbeiter begleitet werden. Wir sind überzeugt, dass jeder eine Verantwortung für die Zukunft übernehmen muss. Denn wir glauben an die #Nexgen und unterstützen daher aktiv.

KONTAKT

NEXGEN Business Consultants

Sladjan Seferovic

Grüneburgweg 101, 60323 Frankfurt

Telefon: +49 179 9487657

E-Mail: sladjan.seferovic@nexgenbc.com

Internet: <http://www.nexgenbc.com>



UNTERNEHMENSPROFIL



Q_PERIOR

Q_PERIOR ist eine international tätige und unabhängige Managementberatung. Das Unternehmen berät Kunden service- und lösungsorientiert mit branchenübergreifender Themenkompetenz sowie einem tiefgreifenden Verständnis für die Anforderungen an Business und IT. So entstehen neue Ansätze für innovative Geschäftsmodelle und digitale Lösungen. Mit über 1.250 Beratern berät Q_PERIOR Unternehmen branchenübergreifend und mit einem dedizierten Fokus auf die Finanzdienstleistungsbranche.

Im Bereich Financial Services unterstützt Q_PERIOR seine Kunden bei der Positionierung in den digitalen Marktplätzen und bei der Umsetzung der dafür notwendigen Maßnahmen. Dabei begleiten die Experten Finanzdienstleister über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg: von der strategischen Beratung bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie der Positionierung in der Plattformökonomie über die Automatisierung und Effizienzsteigerung von Prozessen bis hin zur erfolgreichen Umsetzung der erforderlichen IT-Architektur.

So begleitete Q_PERIOR Marktführer der Versicherungs- und Bankenbranche unter anderem bei Projekten zu den Themen Omnichannel beziehungsweise hybrider Kunde, beim Aufbau strategischer Versicherungsplattformen, der Bewältigung regulatorischer Themen (wie Solvency II, BASEL-Richtlinien, IFRS 9 und 17 etc.), bei der vollständigen Erneuerung von Kernbank- und Processing-Plattformen sowie der sukzessiven Modernisierung der IT-Architektur.

Mehr Informationen: www.q-perior.com

KONTAKT

Q_PERIOR AG

Bernhard Braunmüller

Leopoldstraße 28a, 80802 München

Telefon: +49 89 45599-0

Telefax: +49 89 45599-100

E-Mail: Bernhard.Braunmueller@q-perior.com

Internet: www.q-perior.com

UNTERNEHMENSPROFIL

SENACOR

SENACOR

Senacor ist ein führender Anbieter für Business- und IT-Transformation, Digitalisierung und individuelle Softwareentwicklung. Unsere Consultants und Softwareentwickler betrachten unsere Kunden gesamthaft über alle Produkte, Prozesse und IT-Systeme hinweg und definieren gemeinsam mit dem Top-Management die erforderliche Roadmap. Senacor steht für eine starke Innovationsfähigkeit durch die Kombination von tiefgehenden Geschäfts- und IT-Kenntnissen.

Wir bieten intelligente, innovative und gleichzeitig pragmatische Lösungen für die Herausforderungen unserer Kunden. Dazu zählen vor allem DAX-Unternehmen und Branchenführer mit hohen Anforderungen an ihre IT-Systeme in den Bereichen Banking, Automotive, Versicherungen, Logistik und Energie.

KONTAKT

Senacor Technologies AG

Raphael Vaino

Managing Director

Düsseldorfer Straße 13, 65760 Eschborn

Telefon: +49 (0)160 2030306

E-Mail: raphael.vaino@senacor.com

Internet: <https://senacor.com>



Lünendonk & Hossenfelder

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, Wirtschafts-prüfung, 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.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: luenendonk@luenendonk.de

Internet: www.luenendonk.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: info@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Bilderquellen:

Titel © Adobe Stock / fgnopporn

© Adobe Stock / jamestehart

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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>

