



Lünendonk®-Whitepaper 2022

# Agilität, Customer Journey und Digital Experience: Wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Ein Whitepaper der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**SENACOR**



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| VORWORT .....                                                                                                            | 3  |
| MANAGEMENT SUMMARY .....                                                                                                 | 5  |
| STEIGENDE ANFORDERUNGEN AN KUNDENORIENTIERUNG UND DIGITALE<br>KUNDENSCHNITTSTELLEN .....                                 | 6  |
| WIE SICH KUNDENZENTRIERUNG AUF DIE AUSRICHTUNG DER<br>BANKPROZESSE AUSWIRKT .....                                        | 10 |
| KUNDENZENTRIERUNG ERFORDERT NEUE ART DER ZUSAMMENARBEIT .....                                                            | 14 |
| INVESTITIONEN VON BANKEN IN TECHNOLOGIETHEMEN .....                                                                      | 18 |
| UMSETZUNGSDRUCK VON BANKEN VERSUS FACHKRÄFTEMANGEL.....                                                                  | 21 |
| FAZIT UND AUSBLICK.....                                                                                                  | 24 |
| FACHBEITRAG VON SENACOR: SOFTWARE UND DATEN -<br>ENORMES OPTIMIERUNGSPOTENZIAL FÜR DIE CUSTOMER JOURNEY BEI BANKEN ..... | 26 |
| UNTERNEHMENSPROFILE .....                                                                                                | 31 |



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

durch die Pandemie der letzten Jahre haben sich die Anforderungen an Kundenorientierung und Kundenschnittstellen im Banking stark verändert. Junge und ältere Menschen gleichermaßen sind es mittlerweile gewöhnt, dass Finanzprodukte über digitale Kanäle ebenso verfügbar sind wie über physische Kanäle. Kundinnen und Kunden wünschen sich von ihren Banken einerseits immer mehr digitale Produkte, wie Online-Banking und Apps, andererseits müssen Geldinstitute auf die Lebenswelten der einzelnen Kundinnen und Kunden zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen anbieten, um mit Digital Leadern der Branche und den FinTechs mithalten zu können. Hinzu kommt, dass alle angebotenen digitalen Produkte jederzeit verfügbar sein müssen, was zu ganz neuen Anforderungen an die ihnen zugrunde liegende IT-Infrastruktur führt.

Die Kundenzentrierung an allen Kunden-Touchpoints sowie deren Digitalisierung gehört für Banken zu den größten Herausforderungen seit Ausbruch der Coronakrise und für die nächsten Jahre. Denn die Konkurrenz schläft nicht! In den letzten Jahren eroberten FinTechs und digitale Zahlungsanbieter, wie N26 oder Klarna, bestimmte Marktsegmente im Banking. Diese Anbieter treiben die klassischen Banken hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit vor sich her und Kunden wie Kundinnen erwarten ein ebenso hohes Innovationstempo und die durchgängige Ausrichtung auf ihre jeweiligen Bedürfnisse – also konsequent gelebte Kundenzentrierung.

Um das Ziel einer höheren Kundenzentrierung und Digitalisierung zu erreichen, müssen die Banken allerdings einige Hürden überwinden. In vielen Banken existieren noch veraltete IT-Landschaften, welche die Integration neuer digitaler Technologien oder externer Lösungen von FinTechs erschweren oder gar unmöglich machen. Daher setzen derzeit viele Banken auf die IT-Modernisierung, um ihre IT zukunftsfähig aufzustellen. Themen wie Schnittstellenoffenheit, Interoperabilität, Skalierbarkeit und Agilität spielen hier eine zentrale Rolle.

Der Einzug digitaler Technologien in die Wertschöpfung von Banken führt aber auch zu einer ganz neuen Art der Produktentwicklung und der IT-Operations. Beide – bisher getrennte – Welten müssen im digitalen Zeitalter sehr eng miteinander verknüpft werden, um die zunehmende Zahl an digitalen Bankprodukten regelmäßig zu aktualisieren – beispielsweise, wenn neue Funktionen von FinTechs hinzugefügt oder neue Security-Updates eingespielt werden müssen.



Mario Zillmann

Partner



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Neben der Adaption von neuen Technologien ist daher der Kulturwandel in den klassischen Banken entscheidend, um die Innovationsgeschwindigkeit zu steigern und damit den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten zu können. Wie gut dieser Veränderungsprozess gelingt, wird sehr stark von der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen – die für einzelne Teile der Customer Journey verantwortlich sind – und der IT-Abteilung abhängen. Neue Organisationsmodelle, die die Vielzahl an Anforderungen sowie die Anpassungsgeschwindigkeit entlang der Customer Journey in konkrete Aufgaben für die einzelnen Produktteams übersetzen, müssen schnell aufgebaut und implementiert werden. So gilt auch im Banking: Die digitalen Technologien sind vorhanden, aber zur erfolgreichen Transformation müssen sich die Unternehmen radikal verändern.

In diesem Whitepaper möchten wir Ihnen kompakt aufzeigen,

- welche Anforderungen an die Kundenorientierung und die digitale Kundenschnittstellen auf Banken zukommen,
- wie sich Bankprozesse verändern und kundenzentrierter werden,
- welche Anforderungen an die IT-Landschaft und die IT-Organisation der Banken gestellt werden,
- welche Investitionen Banken tätigen müssen und wie sich die Budgets verändern werden und
- wie sich der Fachkräftemangel im Banking auswirkt.

Das Whitepaper wurde in fachlicher Zusammenarbeit mit der Unternehmens- und IT-Beratung Senacor Technologies erstellt.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme und nutzbringende Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann

## Zielgruppe:

Die Inhalte des Whitepapers beziehen sich speziell auf Banken.





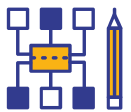
## Management Summary



Die Kundenanforderungen im Bereich Banking haben sich seit der Pandemie verändert. Kundinnen und Kunden wünschen sich Kundenzentrierung und den Einsatz digitaler Technologien gleichermaßen. Banken müssen sich als kundenzentriertes Unternehmen aufstellen, um ihre Kundinnen und Kunden langfristig zu halten.



Die Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen spielt bei der Kundenzentrierung eine große Rolle. Vor allem das Sammeln und systematische Auswerten von Kundendaten und Kundenfeedback hilft dabei, Kundenanforderungen zu verstehen und diese umzusetzen.



In vielen Banken existieren häufig noch isolierte Prozesse in den einzelnen Unternehmensbereichen wie Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Die Verzahnung der Prozesse zu einem integrierten Geschäftsprozess ermöglicht eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Anpassungen und Veränderungen. Gleichzeitig erfordern kundenzentrierte Prozesse entlang der Customer Journey Stabilität und Flexibilität.



Die IT-Organisationen der Banken müssen so ausgerichtet werden, dass sie den Einsatz von kundenzentrierten Prozessen unterstützen. Dafür kommen vor allem DevOps, Automatisierungslösungen und Tools zur Datenauswertung zum Einsatz. Dabei ist das Verständnis der Kundenanforderungen entscheidend, um die richtigen digitalen Technologien zielführend einsetzen zu können.



Banken erwarten in den nächsten Jahren Investitionen in den Bereichen IT-Modernisierung, Cyber Security und Data Analytics. Gleichzeitig erhöhen sich für das Jahr 2022 die Budgets in den Bereichen Prozessoptimierung, IT-Security sowie Anwendungsentwicklung und -implementierung.



Der Fachkräftemangel macht auch vor Geldinstituten keinen Halt. Ein Großteil der Unternehmen spürt einen Mangel an qualifizierten Fachkräften. Dieser Mangel wird durch die Umschulung der Mitarbeitenden, Investitionen ins Employer Branding oder den Einsatz von IT-Dienstleistern überbrückt. Beim Einsatz von IT-Dienstleistern setzen Banken hauptsächlich auf die Vergabe von kompletten Work Packages und übertragen dem Dienstleister die gesamte Ergebnisverantwortung.



Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

## Steigende Anforderungen an Kundenorientierung und digitale Kundenschnittstellen

In den letzten Jahren mussten die meisten Banken feststellen, dass sich die Anforderungen der Kundinnen und Kunden an Produkte und Geschäftsmodelle im Bereich Banking stark verändert haben. Früher reichte es als Bank noch aus, das innovativste Finanzprodukt zu haben, um die Mehrheit der Kundinnen und Kunden zu erreichen. Heute erwarten die Kundinnen und Kunden viel mehr. Eine immer größere Zahl entscheidet sich heute für die Bank, die aus ihrer Sicht am kundenorientiertesten agiert und die hochwertigste Customer Journey vorweisen kann. Dabei geht es nicht nur um die Qualität der einzelnen Kunden-Touchpoints, sondern um das Kundenerlebnis über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg – also Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing.

Laut Research-Ergebnissen von Lünendonk ist die Kundenzentrierung bereits für einen Großteil der Banken ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie. Trotzdem müssen sich Banken in Zukunft noch mehr darauf konzentrieren, als kundenzentriertes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Personalisierung der eigenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Verbesserung der Kunden-Touchpoints entlang der Customer Journey ermöglicht es Banken, ihre Kundinnen und Kunden dauerhaft zufriedenzustellen und den Geschäftserfolg zu sichern. So zeigte auch eine Analyse von McKinsey über die Jahre 2009 bis 2019, dass US-Banken mit einer höheren Kundenzufriedenheit eine um 55 Prozent höhere Rendite erzielen konnten.

Zusätzlich mussten Banken erkennen, dass ihre Kundinnen und Kunden im Laufe der Jahre immer digitaler wurden, aber die Geldinstitute selbst häufig nicht mithalten konnten.



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Gerade für jüngere Kundinnen und Kunden gehören Online-Banking, Apps und digitale Plattformen schon lange zum Alltag. Durch die Coronapandemie hat aber auch die ältere Generation den Zugang zu digitalen Geschäftsmodellen gefunden. Die Digitalisierung darf deshalb keine temporäre Erscheinung bleiben, sondern muss langfristig in den Strategien der Geldinstitute verankert werden. Gleichzeitig wünschen sich Kundinnen und Kunden von ihren Banken, dass sich die digitalen Finanzprodukte und Dienstleistungen mehr an ihren aktuellen Lebensbereichen orientieren, wie beispielsweise Wohnen, Heirat und Kinder. Eine Studie von PwC aus dem Jahr 2021 zeigt, dass sich Kundinnen und Kunden eine individuelle Interaktion mit ihrer Bank und auf sie zugeschnittene Beratungsservices erhoffen.

Neben dem Fokus auf die individuellen Lebensverhältnisse ist zudem die Nutzung von digitalen Plattformökonomien ein wichtiger Baustein, um die Kundenzentrierung zu erhöhen. Sie decken die gesamte Customer Journey einzelner Personas ab, beispielsweise zu den Themen Reise, Mobilität, Wohnen oder Gesundheit. Dabei werden einzelne Kanäle wie Direktmarketing, Programmatic Marketing und Vertrieb miteinander vernetzt. Auch die Studie „Retail banking survey: Trotz Digitalisierung kein Wandel der Geschäftsmodelle angestrebt“ (September 2021) von Roland Berger zeigt auf, dass für 81 Prozent der Retailbanken die Digitalisierung der Kundenschnittstelle mittlerweile sehr hohe Priorität hat.



### HANDLUNGSDRUCK DURCH STARKE BEDROHUNG INFOLGE DISRUPTION UND INNOVATIONSGESCHWINDIGKEIT

Die Forderung der Kundinnen und Kunden nach einer besseren Customer Experience und mehr Digitalisierung stellt die Banken vor eine große Herausforderung. Laut der [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) fühlen sich 81 Prozent der befragten Geldinstitute von Wettbewerbern bedroht, die disruptive Geschäftsmodelle entwickelt und bereits erfolgreich eingeführt haben. Dies bestätigt auch die Selbsteinschätzung der Banken in Bezug auf die eigene Digital Experience. Keiner der Befragten sieht sich als Vorreiter im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. Gleichzeitig haben 75 Prozent der befragten Banken Angst, ihre Kundinnen und Kunden an Wettbewerber mit komplett digitalen Angeboten zu verlieren.

Diese Angst ist durchaus berechtigt. In den letzten Jahren erobern FinTechs mit komplett digitalen Geschäftsmodellen den Markt. Zahlungsdienstleister wie Klarna und Stripe bieten zum Beispiel vollumfängliche digitale Produkte und Dienstleistungen an. Auch Unternehmen wie Amazon, Apple und Google profitieren mittlerweile von eigenen digitalen Zahlungssystemen. Gleichzeitig gewinnen Direktbanken wie comdirect, DKB, ING oder N26 seit Jahren Marktanteile, indem sie durch digitalisierte Kunden-Touchpoints und einen ausgeprägten Fokus auf Kundenzentrierung und Customer Experience Differenzierungsmerkmale aufgebaut und frühzeitig einen neuen Markt kreiert haben. Dazu setzen sie unter anderem



Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

### WETTBEWERBER MIT DISRUPTIVEN UND DIGITALEN GESCHÄFTSMODELLEN WERDEN VON BANKEN HÄUFIG ALS BEDROHUNG GESEHEN

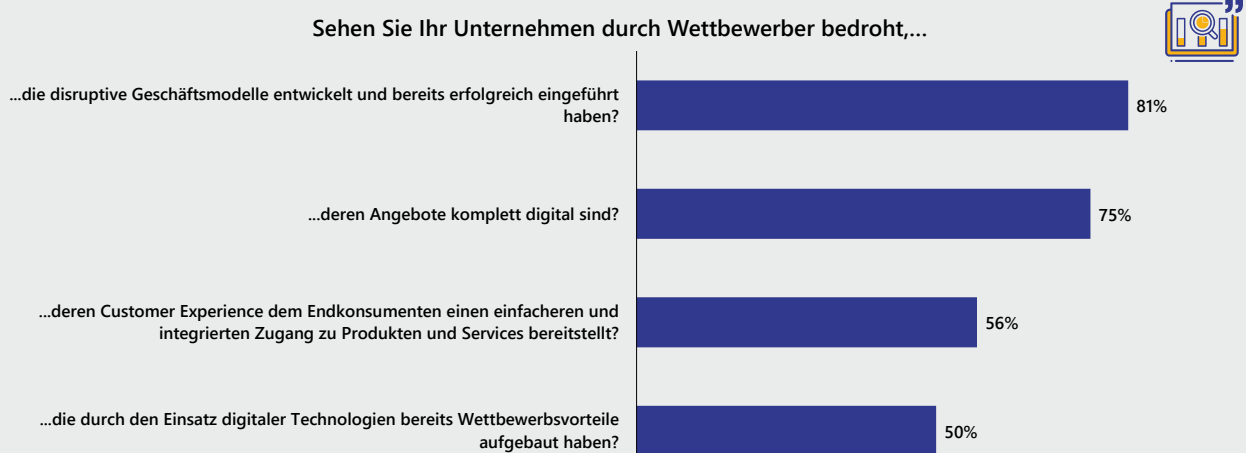


Abb. 1: Frage: Sehen Sie Ihr Unternehmen durch Wettbewerber bedroht,...; Skala von 1 = „keine Bedrohung“ bis 4 = „sehr große Bedrohung“; Werte beziehen sich auf „sehr große Bedrohung“ und „eher eine Bedrohung“; Häufigkeitsverteilung; n = 16  
Quelle: Lünendonk® - Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

auch auf die Einbindung von FinTech-Lösungen in ihre Produktwelten und erhöhen somit ihre Innovationsgeschwindigkeit. Für die etablierten und klassischen Banken besteht die Herausforderung nun darin, ihre Kunden-Touchpoints sowie das Kundenerlebnis entlang der gesamten Customer Journey zu verbessern. Außerdem müssen innovative Lösungen her, um die Kundenanforderungen zu erfüllen, um mit den digitalen FinTechs und reinen Onlinebanken mithalten zu können und um die Kunden langfristig zufriedenzustellen – sonst besteht für konventionelle Geldinstitute die Gefahr, einen Teil ihrer Kundinnen und Kunden nicht mehr halten zu können und diese möglicherweise an FinTechs und Internetbanken zu verlieren. Kooperationen, also die Einbindung von FinTechs in die Wertschöpfungskette, sind dabei ein Weg, den viele Banken derzeit evaluieren – vor allem weil sie merken, dass Innovationen in ihren eigenen Unternehmen nur sehr langsam entstehen.

### PERSONALISIERUNG DURCH DATA ANALYTICS

Um die Kundenzufriedenheit langfristig zu erhöhen, ist die Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen ein bedeutender Baustein. Dies hat laut Research-Ergebnissen von Lünendonk bereits ein Großteil der Banken erkannt. Personalisierung ist hauptsächlich durch das zielgerichtete Auswerten von Kundendaten möglich. Beispielsweise erlaubt die Nutzung einer Kunden-ID, Kundendaten über alle Kanäle hinweg zu sammeln und einem Kunden bzw. einer Kundin zuzuordnen, sodass individuelle Angebote erstellt werden können. Allerdings besteht laut Lünendonk gerade bei der Auswertung der Kundendaten und der Ableitung von Maßnahmen nach wie vor Nachholbedarf in den Geldinstituten.

### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Teilweise ist dieser Nachholbedarf in veralteten und in die Jahre gekommenen IT-Landschaften begründet, die keine systematische Datenauswertung zulassen. Hier muss zuerst eine Modernisierung der IT-Landschaft erfolgen, um die Datennutzung sinnvoll vorantreiben zu können.

Eine mögliche Form der Datennutzung ist die Erhebung von Kundenfeedback. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, die Meinungen der Kundinnen und Kunden, wie sie eine Dienstleistung oder einen Kunden-Touchpoint bewerten und wo sie noch Verbesserungspotenzial sehen, zu erfassen und für die weitere Geschäftstätigkeit und Marketingmaßnahmen zu nutzen. Die Meinung der Kundinnen und Kunden, wie sie die Customer Experience empfinden, gibt Aufschluss darüber, ob sie der Bank treu bleiben oder ob sie sich bereits nach Alternativen umsehen. Die Einführung dieses Prozesses ist sehr komplex und zeitaufwendig. Trotzdem misst laut Research-Ergebnissen von Lünendonk bereits ein Teil der Banken Kundenfeedback an einzelnen Touchpoints. Das Erheben des Kundenfeedbacks auf Unternehmensebene nutzt derzeit nur ein kleiner Teil der Bankinstitute. Die Maßnahmen werden dabei hauptsächlich von Aktionen auf individueller Kundenebene abgeleitet. Dies lässt erkennen, dass im Banking bei der Auswertung von Kundendaten durchaus noch Verbesserungspotenzial besteht.





Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

# Wie sich Kundenzentrierung auf die Ausrichtung der Bankprozesse auswirkt

Um den veränderten Anforderungen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden sollten Banken ihre Geschäftsmodelle und Prozesse überdenken und nachhaltig anpassen. Vor allem eine Verbesserung der Customer Journey entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie eine vermehrte Nutzung digitaler Geschäftsprozesse und Produkte sollten dabei von Geldinstituten angestrebt werden. Eine gute Customer Experience zeichnet sich einerseits durch eine hohe Qualität der genutzten Kunden-Touchpoints und andererseits durch medienbruchfreie Prozesse aus. Dabei zählt aber nicht nur die Qualität der einzelnen Touchpoints, sondern auch die Summe der Kundenerlebnisse entlang der gesamten Customer Journey – also Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing. So ist beispielsweise die alleinige Existenz einer guten Banking-App nicht entscheidend für die Gesamtzufriedenheit von Kundinnen und Kunden. Laut einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2020 führt eine herausragende Bewertung der Apps im iOS App Store mit 4,8 und höher nicht zwangsläufig zu hohen Werten in der restlichen Zufriedenheitsbewertung durch die Kundinnen und Kunden.



Um eine hochwertige Customer Journey aufzubauen, sollten sich Banken im Vorhinein folgende Fragen stellen:

- Welche Kunden-Touchpoints gibt es?
- Wie sollen die zukünftigen Kunden-Touchpoints aussehen?
- Welche Ziele sollen dabei definiert werden?
- Welche Schritte müssen bewältigt werden, um diese Ziele zu erreichen?
- Welche Ressourcen stehen hierfür zur Verfügung?



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Bei der Gestaltung einer Customer Journey ist vor allem die Bewertung des Kundenerlebnisses aus der Kundenperspektive notwendig, damit die Customer Journey dauerhaft akzeptiert und als hochwertig empfunden wird. Dabei kann das Lösen von der aktuellen IT-Landschaft und der Einsatz flexibler digitaler Technologien die Umsetzung erleichtern.

#### VERZAHNUNG EINZELNER GESCHÄFTSBEREICHE ZU EINEM INTEGRIERTEN GESCHÄFTSPROZESS

In vielen konventionellen Banken agieren die Geschäftsbereiche Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing noch relativ unabhängig voneinander und die Verantwortung für die Kundenzentrierung liegt noch dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten. Gleichzeitig erfordert konsequente Kundenzentrierung jedoch eine integrierte Marktbearbeitung und die Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationseinheiten – und sie funktioniert nur dann, wenn alle Einheiten die gleiche Sicht auf Kundinnen und Kunden haben. Bei einer dezentralen Verantwortung verfolgt jeder Geschäftsbereich lediglich die eigenen Ziele und Vorgaben. Die Ziele der anderen Organisationseinheiten werden dabei nur wenig tangiert.

Für ein positives Kundenerlebnis ist es aber notwendig, die einzelnen Geschäftsbereiche zu verzahnen. Nur so kann eine hochwertige Customer Journey aufgebaut werden. Die Bereiche Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing müssen dafür zusammenarbeiten und langfristig dieselben Ziele verfolgen. Dabei sollten alle Bereiche mit denselben Kundendaten arbeiten und sich kontinuierlich austauschen, um eine Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen. Zusätzlich können Teams aus Marketing, IT und Vertrieb gebildet werden, die gemeinsam die Verantwortung für ein Produkt übernehmen und dieses laufend anpassen und weiterentwickeln.



#### FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT BEIM AUFBAU KUNDENZENTRIERTER PROZESSE

Neben der Verzahnung einzelner Geschäftsbereiche ist es von großer Bedeutung, neue kundenzentrierte Prozessketten zu entwickeln und zu integrieren. Dabei sollten keine starren Prozessketten entworfen werden, sondern vielmehr solche, mit denen Banken flexibel und kurzfristig auf Änderungen am Markt reagieren können. Außerdem muss die Möglichkeit bestehen, veränderte Kundenanforderungen und -erwartungen schnell und unproblematisch umzusetzen. Flexible Prozesse entlang der gesamten Customer Journey sind essenziell, damit neue Partner wie FinTechs oder andere Dienstleister integriert oder Plattformökonomien aufgebaut werden können. Auch die Möglichkeit, neue Services jederzeit problemlos in bestehende Prozesse einzubinden, sollte beim Aufbau kundenzentrierter Prozesse beachtet werden.



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Die veränderten Kundenanforderungen wirken sich auch auf die Anforderungen an die Stabilität der Prozesse aus. Stabile und medienbruchfreie Prozesse sind ein zentrales Element für den Aufbau von Customer Experience und somit ein wichtiger Faktor im Rahmen der Kundenzufriedenheit und -bindung. Somit muss eine hohe Stabilität der Prozesse gewährleistet werden, um Kundinnen und Kunden langfristig zu halten. Damit die Stabilität und die Verfügbarkeit der Prozesse – vor allem in Spitzenlastzeiten und 24/7 – dauerhaft sichergestellt werden können, vertrauen immer mehr Banken auf Cloud-Anwendungen.

Laut der [Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development“](#) nutzen bereits 61 Prozent der Banken Cloud-native-Technologien für einzelne Projekte. Weitere 30 Prozent haben Cloud-native-Technologien bereits in ihre Digitalisierungsstrategie integriert. Die hohen Anforderungen an Stabilität, Verfügbarkeit und Skalierung gelten einerseits für die operativen Kernanwendungen in Marketing, Vertrieb, Logistik, Produktentwicklung und Operational Technology. Andererseits müssen digitale Kundenanwendungen wie Online-Banking und Apps jederzeit störungsfrei und zuverlässig allen Kundinnen und Kunden zur Verfügung stehen. Wie in der oben genannten Lünendonk®-Studie beschrieben, erhofft sich ein Großteil der befragten Banken mit dem Einsatz von Cloud-native-Technologien geringere Entwicklungs- und Betriebskosten. Auch schnellere Softwareentwicklungs- und Bereitstellungszyklen sowie eine höhere IT-Sicherheit sehen die Befragten als Benefits einer Cloud.

**61%**  
der Banken nutzen  
Cloud-native  
Technologien bereits für  
einzelne Projekte.

### DER SCHUTZ DIGITALER ANWENDUNGEN VOR DATENDIEBSTAHL MUSS SICHERGESTELLT SEIN

Laut Report [„Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2021“](#) vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat die Gefahr von Hackerangriffen innerhalb der letzten Jahre zugenommen. Gerade Unternehmen der kritischen Infrastruktur – wie Banken – sind hiervon besonders betroffen. Laut Research-Ergebnissen von Lünendonk sieht der Großteil der Banken, den Abfluss von Kundendaten als größte Bedrohung eines Cyber-Angriffs an. Um ihre Kundinnen und Kunden und deren Daten zu schützen, müssen Banken Maßnahmen ergreifen, um Hackerangriffe frühzeitig zu erkennen und abzuwehren. Dabei darf nicht nur das eigene Unternehmen betrachtet werden, sondern der Schutz sollte sich auf das ganze Ökosystem erstrecken. Die Sicherheit des Onlinebankings und der Daten generell ist bei der Wahl eines Geldinstituts für Kundinnen und Kunden sehr bedeutend. Deshalb müssen Banken sicherstellen, dass die digitalen Anwendungen an allen Kundenschnittstellen geschützt sind und kein Datendiebstahl durch Hacker möglich ist.

### BANKKUNDINNEN UND -KUNDEN WÜNSCHEN SICH SICHERHEIT UND STABILITÄT

Den großen Handlungsbedarf im Bereich Kundenzentrierung zeigt auch eine Studie aus dem Jahr 2021 von Backbase und der GfK [„State of Engagement Banking – Erwartungen der Bankkunden von heute“](#). Laut dieser ist nur die Hälfte der Bankkundinnen und -kunden



## WIE SICH KUNDENZENTRIERUNG AUF DIE AUSRICHTUNG DER BANKPROZESSE AUSWIRKT

### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

generell mit ihrer Bank zufrieden. Dabei ist für 96 Prozent der Bankkundinnen und -kunden die Sicherheit des Onlinebankings der bedeutendste Faktor für die Vertrauenswürdigkeit einer Bank, gefolgt von einer guten Benutzeroberfläche in der App und auf dem Desktop. 90 Prozent der Befragten empfinden die Stabilität der Banking-App als sehr wichtig oder eher wichtig.

Die Studie zeigt auf, dass sich Bankkundinnen und -kunden mehr Digitalisierung und Kundenzentrierung gleichermaßen wünschen. Der einfachere Abschluss weiterer digitaler Bankprodukte sowie die Verzahnung aller digitalen Angebote in einer App und der Einsatz von Chatbots gehört dabei zu den Anforderungen der Bankkundinnen und -kunden.

#### FAKTOREN FÜR DIE VERTRAUENSWÜRDIGKEIT EINER BANK

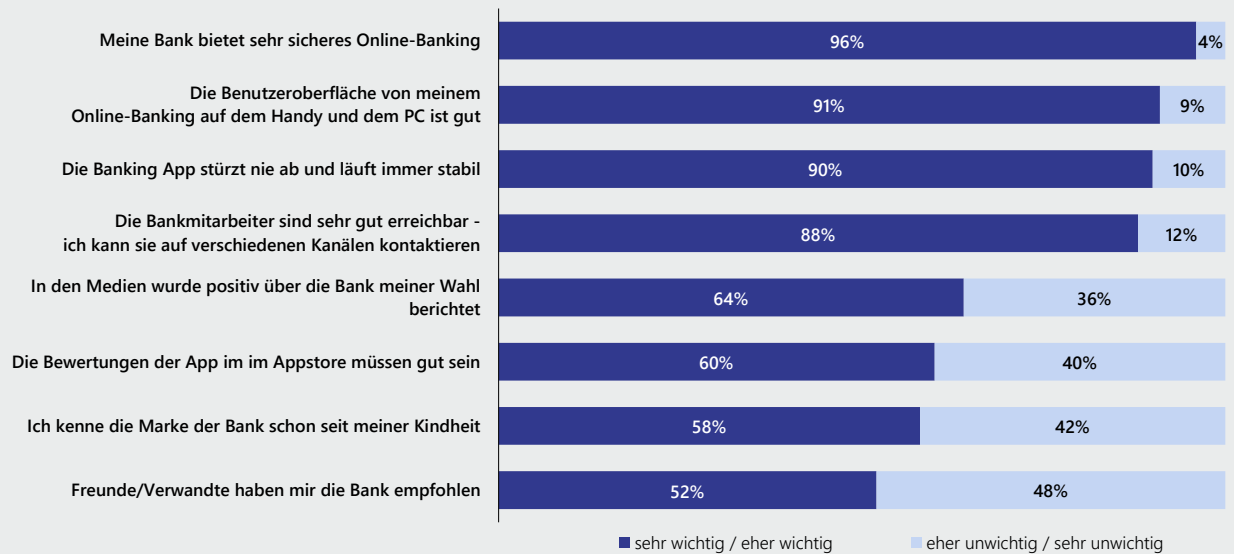


Abb. 2: Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Backbase und GfK, „State of Engagement Banking 2021 – Erwartungen der Bankkunden von heute“, Quelle: Backbase Germany GmbH / GfK Deutschland, Transfer 06/2022.





# Kundenzentrierung erfordert neue Art der Zusammenarbeit

Bei der Ausrichtung der Prozesse auf kundenorientiertes Verhalten geht es nicht nur um die notwendigen organisatorischen und kulturellen Änderungen, sondern der Einsatz digitaler Technologien ist dabei ebenfalls unumgänglich.

Digitale Technologien sind nicht nur Voraussetzung für eine systematische Erfassung und Auswertung von Kundendaten, sondern schaffen auch Differenzierungsfaktoren gegenüber anderen Wettbewerbern. Durch den Umbau einzelner, isolierter Prozessketten zu einer Microservice-Architektur, die Ausschöpfung von Automatisierungspotenzialen oder durch die Nutzung eines systemübergreifenden Datenaustauschs werden nicht nur digitale Prozessketten ermöglicht, sondern können auch Vorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden. Dabei kann die Wahl der richtigen digitalen Technologie zur Umsetzung der Kundenanforderungen den entscheidenden Vorteil bringen.

Digitale Technologien unterstützen zudem unter anderem das Ziel, die Reaktionsgeschwindigkeit im Service und im Vertrieb zu erhöhen, um damit ein hochwertiges digitales Kundenerlebnis entlang aller Kunden-Touchpoints zu generieren. Die Schaffung medienbruchfreier Customer Journeys sowie der Einsatz von Cloud, Data Analytics, Open Source, Augmented Reality oder künstlicher Intelligenz sind wichtige Faktoren, um schneller auf Kundenanforderungen reagieren zu können.

Gleichzeitig ist die Schnittstellenoffenheit bedeutend für einen kontinuierlichen und automatisierten Datenaustausch. Über APIs und Open-Source-Technologien lassen sich beispielsweise digitale Zusatzdienste von Drittanbietern, wie FinTechs und Tech-



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

nologieanbietern, sehr flexibel in das eigene Angebot integrieren. Außerdem können darüber auch die eigenen Angebote in andere Plattformen eingebunden werden.

#### AGILITÄT ALS NEUE ANFORDERUNG FÜR DIE IT

Um kürzere Softwareentwicklungs- und Bereitstellungszyklen zu ermöglichen und insgesamt an Geschwindigkeit zu gewinnen, ist es für die IT-Organisationen der Banken entscheidend, eine DevOps-fähige IT-Infrastruktur und entsprechende Organisationsstrukturen aufzubauen. Dazu gehört auch die Nutzung von Cloud-nativen IT-Infrastrukturen in der Softwareentwicklung, um die benötigte IT-Infrastruktur sehr schnell und mit vergleichsweise geringem Kapitaleinsatz zur Verfügung zu stellen. Gerade wenn es darum geht, aus ersten Ideen und Use Cases in kurzer Zeit Prototypen und Minimal Viable Products (MVPs) zu entwickeln und einzuführen, bieten Cloud-native-Technologien, DevOps sowie Automatisierungstools oder (in bestimmten Bereichen) Low-Code-Anwendungen eine deutliche Beschleunigung der Time-to-Market-Zyklen. Durch deren Einsatz erreichen digitale Produkte schneller Marktreife, was wiederum die Wettbewerbsvorteile der Banken gegenüber der Konkurrenz steigert.

Zusätzlich ist es erforderlich, dass die Fachbereiche und die IT den Einsatz agiler Arbeitsweisen ermöglichen. Hierzu gehört unter anderem die Einrichtung von crossfunktionalen Teams aus Fachbereich und IT-Abteilung, die bei der Entwicklung von digitalen Produkten zusammenarbeiten und diese laufend an die neusten Entwicklungen anpassen. Sogenannte BizDevOps-Teams sind bereits in den IT-Abteilungen vieler Geldinstitute im Einsatz. Laut Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ gehört für 43 Prozent der befragten Banken der Einsatz von BizDevOps in der Softwareentwicklung zukünftig zum Standard.

Agile Arbeitsweisen, DevOps sowie Automatisierung bzw. Testautomatisierung durch Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) können dafür sorgen, die Anzahl von Funktionserweiterungen und Verbesserungen (Releases) zu steigern, wodurch sich wiederum die Qualität und die Kundenzentrierung der Softwareprodukte erhöht. Im Bereich Automatisierung sollte aber darauf geachtet werden, bestehende Freigabeprozesse zu überarbeiten, um einen automatisierten Einsatz zu ermöglichen. Um sich laufend an die Kundenanforderungen anpassen zu können, ist die Steigerung der Zahl an Releases besonders wichtig, damit die Prozesse laufend aktualisiert und neue Funktionalitäten bzw. Services den Prozessen hinzugefügt werden können. Ein Beispiel ist die Integration von FinTech-Lösungen in die Produktpalette, um so den Kundennutzen zu erhöhen. Ein weiteres Beispiel sind regelmäßige Updates auf aktuelle Security-Patches oder die Behebung von Fehlern.

**43%**

der Banken nutzen zukünftig BizDevOps als Standard, um digitale Produkte und Services schneller und besser entwickeln zu können.

”



## KUNDENZENTRIERUNG ERFORDERT NEUE ART DER ZUSAMMENARBEIT

Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

### THESEN ZUR BANK-IT DER ZUKUNFT



Abb. 3: Frage: Wie richtet Ihr Unternehmen die IT in Zukunft aus?; Skala von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“; Werte beziehen sich auf „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“; Häufigkeitsverteilung; n = 14  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

### DAS DELIVERY OFFICE ALS SCHNITTSTELLE ZWISCHEN FACHBEREICHEN UND IT

Infolge des hohen Veränderungs- und Transformationsdrucks bei gleichzeitigem Zeitdruck kommt die klassische organisatorische Trennung von IT und Business immer mehr an ihre Grenzen – ebenso, weil die Fachbereiche zunehmend ihr Digitalprojekte selbst planen und umsetzen möchten. Wenn durch konsequente Kundenorientierung nun aber die gesamte Customer Journey digital abgebildet und im Sinne von Omnichannel-Banking gesteuert werden soll, gelangen von deutlich mehr Fachbereichen (z. B. Marketing, Customer Service, Sales, Produktentwicklung) auch deutlich mehr Anforderungen zu den Umsetzungsteams. Und je mehr Anforderer und Anforderungen, umso größer sind die Herausforderungen an die Umsetzungsteams, diese auch schnell, in hoher Qualität und regulatorisch konform – beispielsweise durch neue Releases – umzusetzen. Daher bilden sich immer mehr sogenannte crossfunktionale Teams, bestehend aus Vertretern und Vertreterinnen mehrerer Fachbereiche und der IT-Abteilung, die agil zusammenarbeiten und digitale Produkte in einer BizDevOps-Organisation entwickeln sollen. Dazu ist aber das Enablement der crossfunktionalen Teams entscheidend.

Tatsächlich fehlt es in vielen Banken noch an in der Breite implementierten agilen Organisationsformen. So arbeiten zwar sehr viele Teams in Banken bereits agil – vor allem mit Scrum. Allerdings ist nur etwa ein Drittel der Teams in skaliert agilen Frameworks wie SAFe oder Scrum@Scale organisiert. Laut [Lünendonk®-Studie 2020 „Agile Transformation – Doing Agile versus Being Agile“](#) bestehen die größten Herausforderungen für Banken im Umbau der Aufbauorganisation sowie im Wandel der Unternehmenskultur. Laut der Studie



## KUNDENZENTRIERUNG ERFORDERT NEUE ART DER ZUSAMMENARBEIT

### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

soll allerdings die Zahl der agil und crossfunktional arbeitenden Teams stark ansteigen, was unter anderem dadurch bestätigt wird, dass solche Teams immer mehr Digitalbudget erhalten. So kommen laut Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ nur noch 57 Prozent der an IT-Beratungen gestellten Projektanfragen aus dem IT-Bereich, dagegen 32 Prozent aus den Fachbereichen und 11 Prozent aus cross-funktionalen Teams. Durch die stärkere Verzahnung der IT-Organisation mit der Fachseite werden in Zukunft immer mehr solcher in einem agilen Modus zusammenarbeitender Teams entstehen. Diese müssen jedoch anders gesteuert werden als die klassischen, eher siloorientierten Teamorganisationen.

Bei einer skaliert agilen Organisation – wie sie einige Banken anstreben – kommt dem Delivery Office eine große Bedeutung zu. Die Bedarfe der verschiedenen Businesspartner im Bereich der Customer Journey und entsprechende digitale Lösungen werden durch das Delivery Office gesammelt und in Anforderungen übersetzt. Diese Anforderungen werden an die Umsetzungsteams übermittelt, die im DevOps-Modus neue Lösungen (digitale Produkte) entwickeln.

### AUS SEINER STRATEGISCHEN POSITION HERAUS SICHERT DAS DELIVERY OFFICE AUF MEHREREN EBENEN EINE REIBUNGSLOSE PRODUKTLIEFERUNG

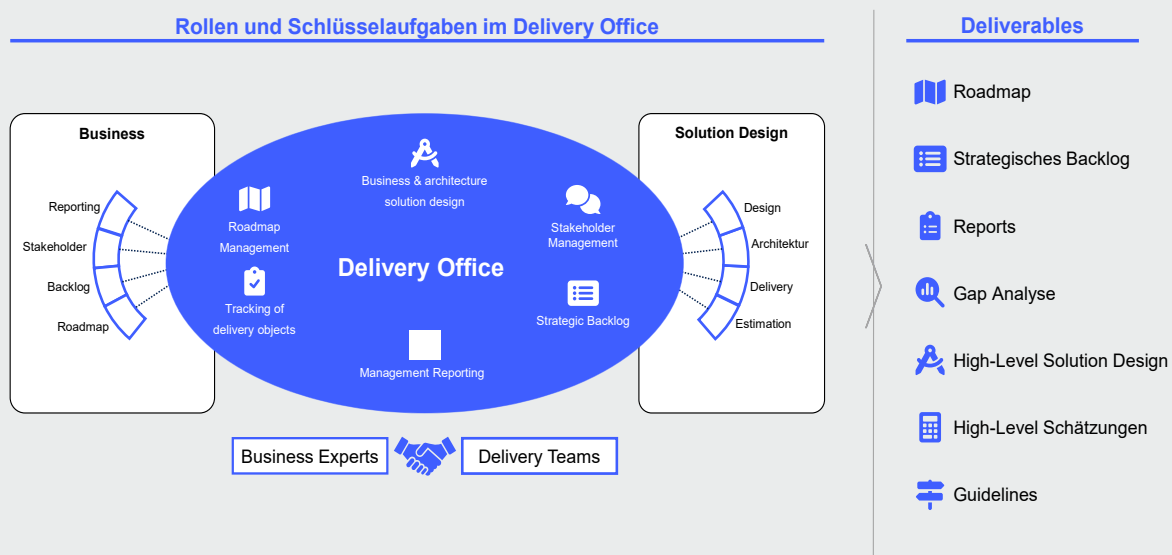


Abb. 4: Quelle: Senacor Technologies AG

# Investitionen von Banken in Technologiethemen

Um die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Themen umzusetzen, sind einige Investitionen seitens der Banken notwendig. Laut Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ sehen zwar 13 Prozent der Banken ihre IT-Organisation voll und ganz in der Lage, genau diejenigen Services, die das Business zum Ausbau seiner Marktposition und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit benötigt, kostengünstig und punktgenau zu liefern und weitere 53 Prozent sehen ihre IT eher dazu in der Lage, im Umkehrschluss gibt es somit noch einiges an Verbesserungspotenzial.

Damit digitale kundenzentrierte Technologien eingesetzt werden können, müssen Banken zuerst die historisch gewachsenen IT- und Prozesssilos aufbrechen sowie in einem zweiten Schritt die einzelnen isolierten Prozesse zu einem gesamtheitlichen Geschäftsprozess vernetzen. Dadurch können Prozesse flexibel auf Kundenanforderungen ausgerichtet werden, andererseits entstehen kürzere Reaktionszeiten auf Kundenanfragen, wie beispielsweise Angebotsanfragen, Bonitätsprüfungen, Kreditbearbeitung oder sonstige Services.

Daher ist es für Banken von größter Bedeutung, anhand der Customer Journey zu bewerten, welche IT-Komponenten modernisiert oder ausgetauscht werden müssen, um die entsprechenden Anforderungen erfüllen zu können. Eine modernisierte IT-Landschaft ermöglicht es konventionellen Banken, mit digitalen Anbietern wie FinTechs mitzuhalten und die Wünsche der Kundinnen und Kunden nach mehr Digitalisierung zu erfüllen. Die Modernisierung veralteter IT-Landschaften hat daher für 73 Prozent der befragten Banken

**13%**

der Banken sehen ihre IT-Organisation voll und ganz in der Lage, genau diejenigen Services, die das Business zum Ausbau seiner Marktposition und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit benötigt, kostengünstig und punktgenau zu liefern.

”

## INVESTITIONEN VON BANKEN IN TECHNOLOGIETHEMEN

### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

eine hohe Bedeutung und sie werden in den nächsten zwei Jahren in IT-Modernisierung, unter anderem in Konsolidierung/Standardisierung und Legacy-Modernisierung, investieren.

Auch für den Bereich Cyber Security, der gerade im Bankenumfeld eine sehr hohe Relevanz hat, sehen 73 Prozent der Befragten in den kommenden Jahren starke oder sehr starke Investitionen. Gleichzeitig setzen ebenso viele Banken auf Investitionen im Bereich Data Analytics (inkl. BI, Master Data Management und Aufbau von Data-Architekturen). Die Nutzung vorhandener Kundendaten ist für den Ausbau von kundenzentrierten Prozessen zwingend notwendig.

#### INVESTITIONSSCHWERPUNKTE VON BANKEN 2023-2024

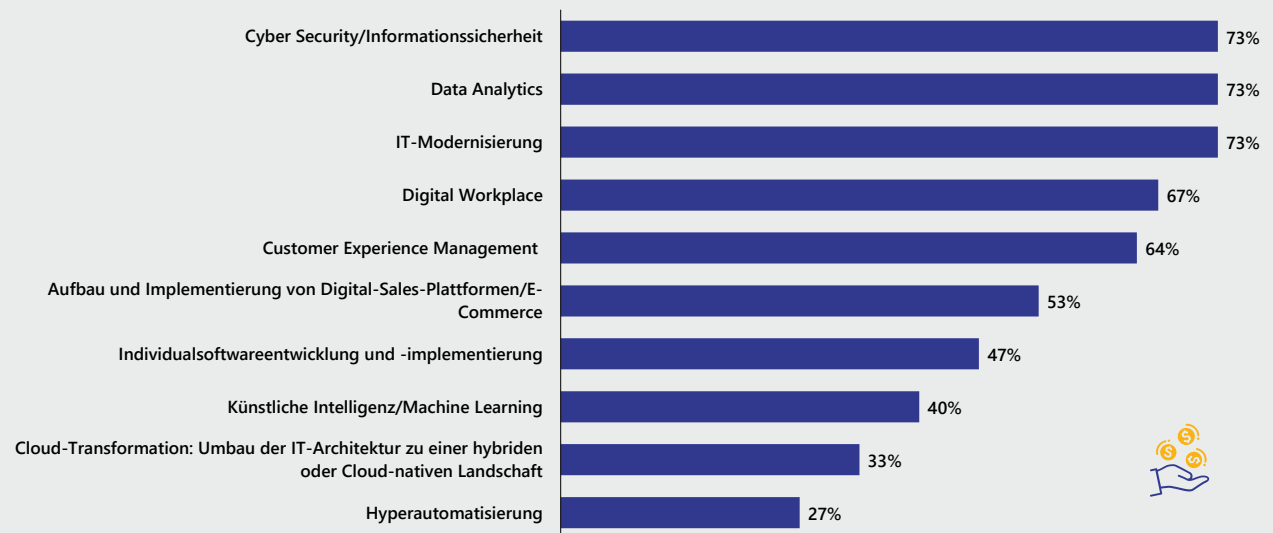


Abb. 5: Frage: In welche Themen investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „sehr stark“ und „stark“; Häufigkeitsverteilung; n = 14  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

Damit die Investitionen in den genannten Bereichen getätigt werden können, erhöhen sich in einigen IT-Abteilungen die entsprechenden Budgets. Laut der genannten Lünendonk®-Studie werden im Jahr 2022 die Budgets vor allem im Bereich Prozessoptimierung steigen. Hier gaben 86 Prozent der befragten Banken an, Budgeterhöhungen zwischen 5 und 15 Prozent zu planen. Weitere 79 Prozent der Befragten sahen in den Bereichen Anwendungsentwicklung und -implementierung einen hohen Anstieg der Budgets, der teilweise sogar über 15 Prozent hinausgehen soll. Derselbe Prozentanteil plant, für das Thema IT-Security mindestens 5 Prozent an Budget mehr auszugeben.

Auch die Themen Weiterentwicklung und Modernisierung der IT-Landschaft haben für 64 Prozent der Banken hohe Relevanz, sodass hier ebenfalls Erhöhungen zwischen 5 und 15 Prozent geplant sind.



## INVESTITIONEN VON BANKEN IN TECHNOLOGIETHEMEN

Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

### TRANSFORMATIONSWILLE KLAR ERKENNBAR: BANK-CIOS ERHALTEN MEHR GELD FÜR PROZESSOPTIMIERUNGEN

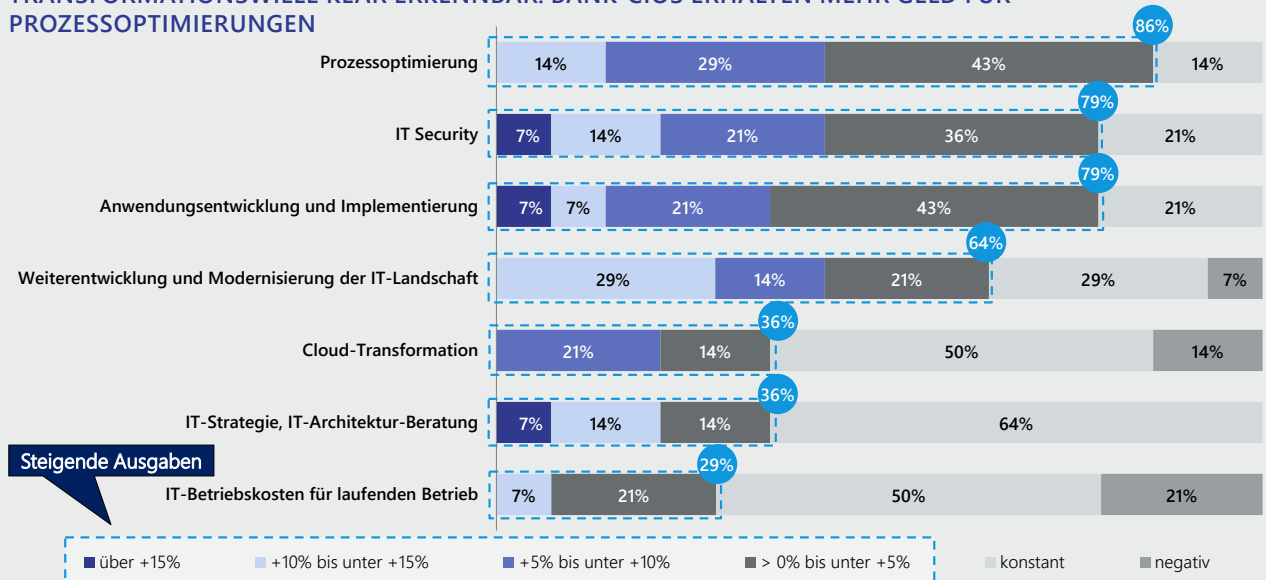


Abb. 6: Frage: Wie werden sich Ihre IT-Budgets von 2022 auf 2023 entwickeln? (Inklusive interne und externe Ausgaben);

Häufigkeitsverteilung; n = 14

Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland



# Umsetzungsdruck von Banken versus Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist bereits seit Jahren in fast allen Branchen spürbar. Hiervon ist auch die Finanzbranche nicht unberührt geblieben. Gerade der Mangel an IT- und Digitalisierungsexperten stellt viele Banken vor große Probleme, geeignete Mitarbeitende für ihre IT-Abteilungen zu finden.

Laut der Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ sehen 86 Prozent der befragten Banken einen Fachkräftemangel in ihren Unternehmen. Um diesen Mangel abzufedern, setzen viele Banken verstärkt auf andere Mittel, die helfen sollen, die fehlende Expertise aufzubauen. Die genannte Studie zeigt auf, dass 57 Prozent der Banken auf die Umschulung bestehender IT-Mitarbeiterinnen und IT-Mitarbeiter in den neuen Themen setzen. Weitere 50 Prozent der Befragten gaben an, ihr Employer Branding zu verstärken und so auf den Fachkräftemangel zu reagieren. Zusätzlich sehen 29 Prozent der befragten Banken die Lösung in strategischen Dienstleistungspartnern als Preferred Partner. Banken setzen darüber hinaus verstärkt auf externe IT-Dienstleister, um den Fachkräftemangel und anfallende Auftragsspitzen zu überbrücken. Laut weiteren Ergebnissen der genannten Studie bevorzugen 60 Prozent der befragten Banken dabei Zusammenarbeitsmodelle, bei denen komplette Work Packages an IT-Dienstleister vergeben werden und diesen auch die Ergebnisverantwortung übertragen wird. Weitere 47 Prozent sehen IT-Dienstleister als Ressourcenunterstützung, die zur Überbrückung von Auslastungsspitzen herangezogen werden. Weitere 20 Prozent der Befragten gehen feste strategische Partnerschaften oder Joint Ventures mit IT-Dienstleistern ein, um Innovationen und Produkte gemeinsam zu entwickeln.

**86 %**

der Banken sehen haben einen Mangel an Digital- und IT-Experten.

”



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

#### TROTZ MASSIVER INVESTITIONEN IN DIGITALISIERUNG FEHLT ES IN DEN BANKEN AN FACHKRÄFTEN



Abb. 7: Frage: Wie reagiert Ihr Unternehmen auf den Mangel an Digital- und IT-Experten?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 14  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

Bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern arbeiten Geldinstitute hauptsächlich mit Preferred Partners zusammen. Den Vorteil sehen viele Unternehmen in der hohen Fachlichkeit und einem großen Prozesswissen im jeweiligen Scope sowie in der zuverlässigen Lieferfähigkeit und -qualität und in den ausgeprägten Kenntnissen der Kundenorganisation.

Laut Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ arbeiten 56 Prozent der Geldinstitute regelmäßig oder oft mit ausgewählten Preferred Partners zusammen, die über umfassende Kompetenzen in strategischen Kernfeldern oder auch Commodity-Themen verfügen und die Spezifika der jeweiligen Branche sowie die Geschäftsmodelle sehr gut kennen.

Bei der Wahl des passenden IT-Dienstleisters kommt es auf bestimmte Anforderungen an, die der Dienstleister erfüllen muss, um von Banken beauftragt zu werden. Gerade bei der Übernahme von Digitalisierungs- bzw. IT-Projekten ist die Auswahl des richtigen Dienstleisters aufgrund der Komplexität der Projekte besonders relevant. Laut der oben bereits erwähnten Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ ist einer der wichtigsten drei Faktoren, die ein externer Dienstleister erfüllen muss, eine hohe Branchen- und Zielgruppenkompetenz (94 %). Die Kenntnis der Wünsche von Kundinnen und Kunden sowie des Wandels der Lebenswelten ist essenziell für ein erfolgreiches Projekt. Zusätzlich sehen weitere 94 Prozent eine hohe Backend-Integration bzw. IT-Kompetenz als besonders wichtig bei der Wahl des Dienstleisters an, die gerade bei



## UMSETZUNGSDRUCK VON BANKEN VERSUS FACHKRÄFTEMANGEL

### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

der Durchführung von Digitalisierungs- bzw. IT-Projekten zwingend notwendig ist. Neben der Branchen- und Zielgruppenkompetenz sowie der hohen Backend-Integration bzw. IT-Kompetenz fordert ein Großteil der Banken auch umfassende Kenntnisse im Aufbau von Strukturen zur Innovations- und Produktentwicklung von den Dienstleistern, damit diese sie beim Aufbau neuer, kundenzentrierter Produkte und Dienstleistungen unterstützen können.

### BANKEN ÜBERTRAGEN DIENSTLEISTER HÄUFIG KOMPLETTE WORK PACKAGES

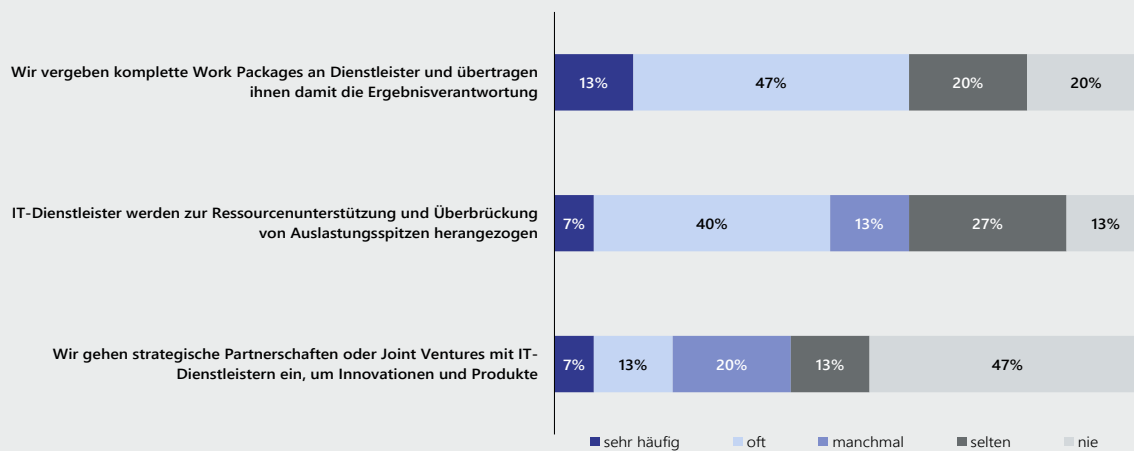


Abb. 8: Frage: Welche Zusammenarbeitsmodelle kommen in den kommenden Jahren in Ihrem Unternehmen in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern zum Einsatz?; Skala von 1 „nie“ bis 5 „sehr häufig“; Häufigkeitsverteilung; n = 15  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

### EIGENSCHAFTEN, WELCHE FÜR DIE AUSWAHL VON DIENSTLEISTERN WICHTIG SIND

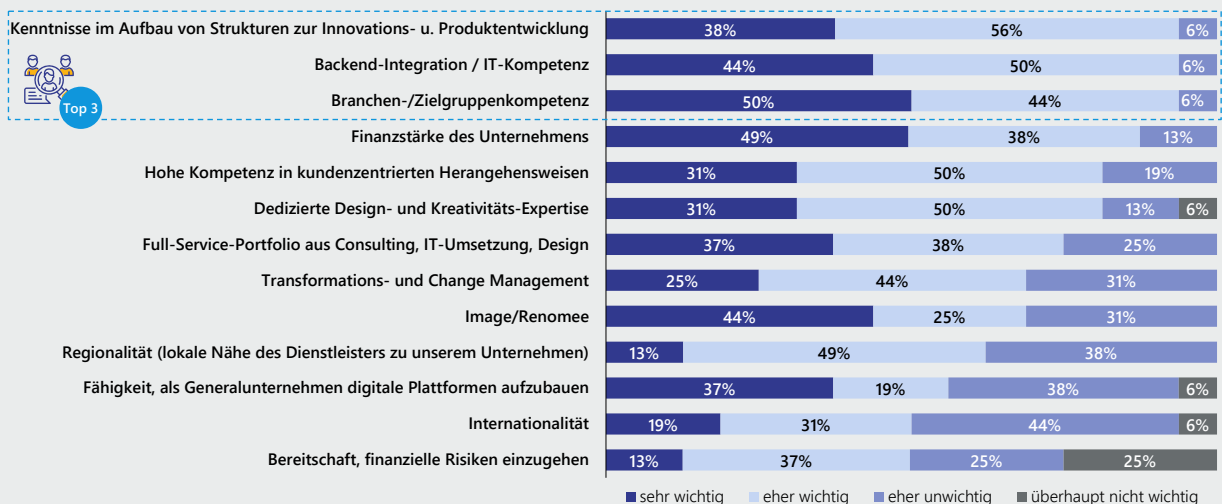


Abb. 9: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Eigenschaften für die Wahl eines Dienstleisters für Projekte rund um die digitale Transformation?; Skala von 1 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; Häufigkeitsverteilung; n = 16  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland



## Fazit und Ausblick

Die Coronapandemie hat in vielen Bereichen Spuren hinterlassen. Auch im Bankensektor haben sich einige Veränderungen ergeben. Bankkundinnen und -kunden fordern verstärkt Produkte und Dienstleistungen, die einerseits digital und andererseits kundenzentriert sind. Dabei geht es nicht nur um die Anpassung bestehender Geschäftsprozesse, sondern auch um die Digitalisierung einzelner Kunden-Touchpoints entlang der gesamten Customer Journey.

Neben der Digitalisierung müssen die jeweiligen Kunden-Touchpoints auf die einzelnen Kundinnen und Kunden zugeschnitten und die Produkte und Dienstleistungen personalisiert werden. Um diese Personalisierung zu ermöglichen, ist das Sammeln und Auswerten von Kundendaten unumgänglich, wobei gerade in der systematischen Auswertung und Ableitung entsprechender Maßnahmen bei einigen Banken noch erheblicher Nachholbedarf besteht. Für eine erfolgreiche Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen gehört die Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche, wie Marketing, Vertrieb und IT, sowie die Festlegung gemeinsamer Ziele für ein kundenzentriertes Unternehmen ebenfalls dazu. Leider bestehen in vielen Banken noch keine bereichsübergreifende Zielvorgaben, sondern die einzelnen Bereiche handeln nach ihren eigenen Vorgaben und Zielen. Bei der Überarbeitung und Neuanlage von Prozessen sollten Banken darauf achten, medienbruchfreie Customer Journeys zu entwickeln und eine flexible Anpassung an Kundenerfordernisse sowie an neue Services und Partner zu ermöglichen.

Neben den organisatorischen und strukturellen Änderungen, die bei der Ausrichtung auf ein kundenzentriertes Unternehmen anfallen, gehört die Integration digitaler Technologien



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

in bestehende und neue Prozesse zu einer erfolgreichen Umsetzung ebenfalls dazu. Durch den Einsatz von DevOps, Automatisierungslösungen und Tools zur Datenauswertung unterstützen digitale Technologien und Prozesse dabei, sich auf Kundenzentrierung auszurichten. Leider existieren in einigen Banken noch Legacy-Systeme und veraltete IT-Landschaften, welche die Integration von digitalen Technologien verlangsamen und verhindern. Hier muss in den nächsten Jahren zuerst eine vollständige Modernisierung der IT-Organisation erfolgen, um die Kundenschnittstellen erfolgreich digitalisieren zu können.

Um den Weg eines digitalen und konsequent kundenzentriert agierenden Unternehmens zu beschreiten, fallen einige Investitionen in den IT-Organisationen der Banken an. Die Geldinstitute planen zukünftig Investitionen größtenteils in den Bereichen IT-Modernisierung, Data Analytics und Cyber Security. Gleichzeitig haben die CIOs der Banken beschlossen, die Budgets in einigen Bereichen bis zum Jahr 2023 zu erhöhen, um die Ziele der Kundenzentrierung und Digitalisierung zu erreichen. Ein Großteil der Banken setzt dabei auf Budgeterhöhungen in den Themenfeldern Prozessoptimierung, IT Security sowie Anwendungsentwicklung und Implementierung.

Für die Geldinstitute ist es aber noch ein weiter Weg, bis ein Großteil von ihnen als kundenzentriertes Unternehmen mit digitalen Kunden-Touchpoints aufgestellt ist. Aber ein schnelles Vorantreiben dieses Ziels ist unumgänglich, um Bestandskunden zu halten und Neukunden zu gewinnen – und um diese nicht an digitale Wettbewerber zu verlieren. Wenn Banken die genannten Maßnahmen umsetzen und ihre Kundinnen und Kunden die Customer Journey als hochwertig ansehen, steht ihnen für eine erfolgreiche Zukunft nichts im Weg.



## Fachbeitrag von Senacor: Software und Daten - enormes Optimierungspotenzial für die Customer Journey bei Banken

SENACOR

Die Bankenlandschaft hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Während manche FinTechs und Neo-Broker wieder von der Bildfläche verschwunden sind haben es einige Unternehmen geschafft, fester Bestandteil der Bankenwelt zu werden. Doch auch Technologieunternehmen - insbesondere die GAMMAs (Google, Amazon, Microsoft, Meta, Apple) stoßen in den Finanzdienstleistungsmarkt. "Klassische" Bankhäuser stehen somit unter einem enormen Veränderungsdruck und müssen hierauf reagieren.

Volker Lesch, Partner bei Senacor, gibt im Fachbeitrag Denkanstöße, wie neue Wege beschritten werden können und Banken sich zum daten- und Software-getriebenen Unternehmen entwickeln können.



Volker Lesch  
Partner

Senacor Technologies AG

### TUNING VON DATEN-INFRASTRUKTUREN FÜR EINE OMNICHANNEL-STRATEGIE

Wagen wir einen Vergleich mit der Automobilindustrie: Die „first mover“ oder Innovatoren der Branche „fahren“ mit wegweisenden Neuerungen – Stichwort Tesla – seit vielen Jahre satte Gewinne ein – sowohl monetär als auch bei der Reputation. Hat sich das Ökosystem aus Zulieferern auf diese Art Innovationen eingestellt, sind die „first follower“ an der Reihe. Dann schlägt die Stunde der Volumenhersteller wie Volkswagen, die mit ihren Produktionsplattformen und einheitlichen Standards den Innovationsvorsprung auf wenige Monate eindampfen – ohne die horrenden Entwicklungskosten für Innovationen, aber mit hohem Investment in Data-driven Business Models. Software und Daten sind der neue Treibstoff, Innovationen sind die neuen Treiber des Geschäfts. Volkswagen investiert massiv in Industriesoftware, in neue Standardsoftware für das Auto. Aber warum lohnt sich dieser Blick auf eine vergleichsweise „alte“ Industrie für die Finanzwirtschaft?

Die Ausgangslage der Banken ist zurzeit ähnlich der in der Automobilindustrie. Der Wettbewerb zwischen etablierten Banken und Neo-Banken bzw. FinTechs ist stark. Die Herausforderer, die „first mover“ überzeugen in den Customer Journeys bei Bedienkomfort sowie Produktinnovationen und fahren satte Reputationsgewinne ein. Die rein monetäre Seite ist differenzierter, der Start-up-Businessplan erlaubt es, Gewinne weit in die Zukunft



## Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

zu verschieben – solange das Geld billig bleibt. Es ist aber absehbar, dass die Zinsen ab 2022 weiter steigen werden – rund um den Globus, zuerst in den USA, dann in Europa. Das Geschäftsmodell der FinTechs gerät dadurch mehr und mehr unter Druck. Der risikolose Zins war und ist (noch) der stärkste Treiber der digitalen Transformation. Derzeit zumindest (noch), denn die Dekade der billigen Geldvermehrung neigt sich dem Ende zu und Geschäftsmodelle geraten zunehmend unter Druck.

Nach der Pandemie heißt es für die „first mover“, **Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern**. Das ist neu für sie. Die etablierten Banken kennen dieses Prozedere bereits, es ist Teil ihrer DNA. Software wird permanent dazu genutzt, um Abläufe zu automatisieren. Ein Prozess, der bis heute nicht abgeschlossen ist und den Unternehmen der Finanzwirtschaft viel abverlangt. Die alte Bankenwelt fokussiert sich nun zudem verstärkt auf ihre Beziehungen zu Kundinnen und Kunden und verschlankt gleichzeitig Prozesse und Technik. Das ist nicht „fancy“, liefert jedoch einen Beitrag zum Ertrag. Das Management aller Berührungspunkte entlang der Customer Journeys rückt stark in den Fokus, denn es gilt, **neue Erlösquellen zu erschließen**.

### WERTSCHÖPFUNG MIT SOFTWARE BEHERRSCHEN

Mit dem Fortschreiten der Digitalisierung ändert sich nun auch die Funktion von Software: vom Mittel zum Zweck der Produktivitätssteigerung hin zur Quelle der Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen. Im Kern vernetzt sie die Dienstleistungs- und Produktwelten mit den Bedürfnissen von Menschen. Software prägt Funktionen, beispielsweise verleiht ein Update der Steuerungssoftware einem Motor mehr Drehmoment – dann ist die Wertschöpfung losgelöst von neuer Hardware.

Die FinTechs und Neo-Banken machen das konsequent über die „Ausbeutung“ aller Daten mithilfe von Big Data & Analytics. Der Erfolg gibt ihnen Recht. Einige etablierte (Groß-)Banken gehen nun ebenfalls erste Schritte in diese Richtung. Der Aufbau moderner Datenplattformen, z. B. eines „Data Lake“ oder eines „Data Mesh“, steht im Fokus. Die punktuelle Auswertung von Daten verschiebt sich in Richtung datengetriebener Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen. Im Gegensatz zu FinTechs und Neo-Banken, die ihre Daten bereits stark „ausbeuten“, aber keine lange Historie haben, sitzen Banken auf einem Datenschatz, den sie noch nicht konsequent nutzen. Kurz über lang muss die „alte“ Bankenwelt hier zu den FinTechs aufschließen – vor allem mit der Einführung einer datengetriebenen Denkweise und neuen Plattformen für Analytics und Digital User Experience. Das ist Grundlagenarbeit am Puls der Zeit und sie verspricht auf den Kunden zentrierte Gestaltung von Produkten und Prozessen, die global skalieren. Die „alten“ Banken sehen das Potenzial von Software und Daten, um die Abstände zum „first mover“ deutlich zu verkürzen oder gar selbst die Führungsrolle einzunehmen.





## Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

Diese Stoßrichtung über **Investment in neue Industriesoftware** und neue Datenkonzepte **stärkt die Kapitaleffizienz der Finanzwirtschaft**, indem sie bislang unbekannte sowie ungenutzte Werte hebt. Die alltägliche, digitale Transformation im Bankensektor verspricht über diesen Weg noch einmal ordentlich Fahrt aufzunehmen. Anders gesagt, lässt ein Unternehmen doch zuerst die Zinszahlung auf einen Kredit ausfallen, bevor es nicht mehr für seine Softwarelizenzen aufkommt oder ein Software-Entwicklungsprojekt für die eigene Infrastruktur stoppt. In der Pandemie hat sich gezeigt, dass diese Annahme stimmt. Doch wie sieht eine solche neue Datenplattform aus und taugt diese Technologie gar als Game Changer?

### NIE WIEDER: KUNDEN „WANDERN“ ZUR KONKURRENZ

Neue Datenplattformen und -modelle bilden die grundlegende Voraussetzung für die Strukturierung und Klassifizierung von Daten. Sie liefern die Basis für einheitliche Touchpoints mit dem Kunden: am Schalter, online in der App bzw. im Web oder am Telefon. Ein klarer Auftritt mit hohem Wiedererkennungswert liefert Identifikation. Das beginnt schon bei grundlegenden Geschäftsprozessen wie der Ausführung einer Überweisung oder der Eröffnung eines Girokontos. Das Ziel ist klar: nie wieder einen Kunden an den Wettbewerb verlieren!



Die Aktualität und die Verfügbarkeit von Daten in den unterschiedlichen Channels sind hier der Schlüssel. Die Verschmelzung der alten Bankdaten mit langer Historie und der frischen Daten aus bereits stark digitalisierten Prozessen erlaubt den Shift zu einem neuen Level mit Blick auf die Kundenbeziehung und Erlöse. Indikatoren zeigen beispielsweise frühzeitig einen Bankwechsel an und erlauben sogar gezielte Prognosen. Auf dieser Basis sind präzise Ansprachen möglich, um Kundinnen und Kunden sowie die Erträge zu halten. Das ist nur ein Quick Win. Das Tuning von Daten-Infrastrukturen erlaubt eine völlig andere Omnichannel-Strategie. Sie ermöglicht, datengetriebene Wettbewerbsvorteile in Richtung Kundinnen und Kunden effizient und effektiv auszuspielen. Im Omnichannel sind alle „Sprachrohre“ gebündelt. Das ist eine neue Bankenwelt. Hier liegt ein Analytics-Pool vor, der neue Services und Produkte erst möglich macht. An diesem Punkt entscheidet sich der Geschäftserfolg von FinTech und Neo-Banken ebenso wie der der digitalisierten „alten“ Bankenwelt. Die kontinuierliche Sichtung, Strukturierung und Bewirtschaftung der Daten entscheidet über das Design des Kundenerlebnisses über verschiedene „Sprachrohre“ oder auch Bündel von digitalen Kanälen von Banken zu ihren Kundinnen und Kunden.



### MAKE OR BUY: OMNICHANNEL-STRATEGIE

Nicht wenige Firmen stehen heute vor der strategischen Entscheidung, den historischen Datenschatz auszuwerten und neue Kundenportallösungen einzuführen, sprich: neue Industriesoftware für die eigene Infrastruktur in Richtung Kunde und Kundin zu entwickeln oder diese am Markt zu kaufen. Eine holistische Betrachtung von Lösungsoptionen ist hier-

”

### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

für unerlässlich. Neben den klassischen Dimensionen wie Funktionalität oder Budget müssen auch Ziele wie IT und Operations individuell bewertet werden. Da es für den Vergleich von Lösungsoptionen für einzelne Building Blocks keine One-Size-Fits-All-Lösung gibt, muss ein umfassendes Bewertungsframework bei der Entscheidungsfindung angewandt werden. Das folgende Rahmenwerk aus sechs Prüfdimensionen bietet sich an:

Der **Functional Fit** untersucht den Business-Nutzen. Zudem wird betrachtet, wie die jeweilige Lösung zur strategischen Roadmap des Unternehmens passt. In der Finanzbranche ist zudem der Blick auf Compliance-Regeln geboten.

Die nächste Dimension, der **Technical Fit**, wird leider häufig nicht ausreichend betrachtet. Unter diesem Punkt werden vor allem das Datenmodell, die Integrationsfähigkeit einer neuen Lösung in die bestehende digitale Infrastruktur und die Anforderungen an Performance oder Verfügbarkeit verstanden.

Die Dimensionen Functional und Technical Fit zeigen, wie sich einzelne Komponenten in die Customer Journey eingliedern und Mehrwert stiften können.

Häufig unterschätzt wird der **Vendor Fit**, bei dem untersucht wird, ob es kulturell und organisatorisch passt, mit einem Vendor zusammenzuarbeiten. Die beste Softwarelösung – ob nun als Datenplattform oder Kundenportal – ist ohne einen **Operations Fit** nutzlos. Neben dem Betrieb sind Schulungen/Ausbildungen an der neuen Softwarelösung sowie das Supportmodell wichtige Prüfpunkte.

Ein **Budget Fit** und **zeitlicher Fit** als klassische Prüfdimensionen im Projektmanagement sind ein Standard, der alle Kosten für die initiale Entwicklung oder für Lizenzen, für die Infrastruktur, den Betrieb wie auch Kosten für die Weiterentwicklung umfasst. Die Entscheidung für eine neue Softwarelösung resultiert häufig aus einer Business-Entscheidung mit einem klaren Liefertermin. Neben den Konzeptions- und Umsetzungszeiträumen müssen hier auch für den produktiven Einsatz notwendige IT-Migrationen betrachtet werden.

Ein solches Rahmenwerk erlaubt final die Entwicklung einer Risikomatrix über alle sechs Prüfdimensionen hinweg. Im Ergebnis entsteht eine holistische Sicht, eine realistische Einschätzung des technologischen Fit, eine Evaluation potenzieller Synergien und eine Einschätzung zu den Herausforderungen, die es erlauben, das Bild eines neuen Kundenportals zu entwerfen. Ein solcher Omnichannel-Ansatz sieht die Kundinnen und Kunden mit ihren Bedürfnissen als Maß der Dinge. Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung müssen sich daran orientieren. Das Tuning der Daten-Infrastruktur



### Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

liefert die Erkenntnisse über Bedürfnisse rund um Produkte und Dienstleistungen  
Industriesoftware und das Tuning von Daten-Infrastrukturen sind hier die treibenden Kräfte.

#### SOFTWARE UND DATEN SIND DIE TREIBENDE KRAFT

Diese Ausrichtung hin zur Analyse und Bewirtschaftung großer Datenmengen erzeugt einen echten monetären Mehrwert. In Kombination mit einer modernen Kundenportallösung entsteht Software, die Werte schafft. Zudem sind die Zutrittsschranken in den Markt für die großen Cloud-Anbieter hoch, da sie immer öfter ihre eigenen Computerchips in ihren Cloud-Architekturen verwenden. Sie überlassen die Anpassung dieser Art Industriesoftware spezialisierten Dienstleistern. Der Wettbewerb auf diesem Gebiet nimmt dadurch ab und Banken gewinnen mehr Investitionssicherheit, denn die großen Cloud-Konzerne waren für spezialisierte Infrastruktursoftware-Firmen bisher eine große Bedrohung.



Diesen IT-Spezialisten kommt in den nächsten Jahren besondere Bedeutung zu: Sie müssen die **Entwicklung von Software trotz De-Globalisierung** sicherstellen und stärker industrialisieren. Nur ein schlankes, agiles, datengetriebenes Produktionsmodell erlaubt das rasche Implementieren von Services, das Testen, aber auch das Ändern und Abmanagen. Trial and Error statt stumpf exekutieren! Softwareentwicklung wird zu einer fest in die Finanzwirtschaft integrierten Wertschöpfungskette, die sich klar am Nutzen für die Bankkundinnen und -kunden orientiert. Das ist auf lange Sicht ausgesprochen positiv und auf kurze Sicht ein weiterer Treiber im Wettbewerb zwischen altem und neuem Geld.



## UNTERNEHMENSPROFIL

Agilität, Customer Journey und Digital Experience – wie Banken den Weg in die digitale Transformation erfolgreich beschreiten

## UNTERNEHMENSPROFIL

# Senacor Technologies AG

# SENACOR



### KONTAKT

Senacor Technologies AG

**Volker Lesch**

Partner

Düsseldorfer Straße 13, 65760 Eschborn

E-Mail: [volker.lesch@senacor.com](mailto:volker.lesch@senacor.com)

Website: [www.senacor.com](http://www.senacor.com)

Senacor ist ein von Konzernstrukturen und Produktherstellern unabhängiger Dienstleister für Business-IT-Transformation, der im deutschsprachigen Raum aktiv ist. Das Unternehmen gehört zu den Top 5 der mittelständischen IT-Dienstleister und zu den 25 führenden IT-Beratungsunternehmen in Deutschland.

Mehr als 720 Berater, Analysten, Projektmanager und Softwareentwickler schaffen jeden Tag Mehrwert für jeden einzelnen Kunden. Senacor ist auf die Branchen Banking, Versicherungen, Automotive, Logistik und öffentliche Verwaltung fokussiert. Acht der elf größten Banken in Deutschland, alle drei großen Autobauer im Land sowie einer der größten IT-Anwender in der öffentlichen Verwaltung verlassen sich auf die hohe Expertise.

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

Der Technologie-Dienstleister Senacor legt zudem großen Wert auf langfristige Partnerschaften. 80 Prozent des Geschäfts stammt aus Kundenbeziehungen, die bereits seit mehr als drei Jahren bestehen. Seit der Gründung 1999 wächst das Unternehmen kontinuierlich organisch, im langjährigen Durchschnitt mit mehr als 15 Prozent pro Jahr. Neben dem Unternehmenssitz in Eschborn unterhält Senacor Standorte in Bonn, Nürnberg, München, Hamburg, Berlin, Stuttgart, Leipzig, Wien und Zürich sowie ein Nearshore-Entwicklungszentrum in Košice in der Slowakischen Republik. Senacor erzielte 2021 einen Umsatz von 166 Millionen Euro.



## UNTERNEHMENSPROFIL

# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „



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.

## KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Mario Zillmann**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

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

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



## 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.



Wirtschaftsprüfung &  
Steuerberatung



Managementberatung



Engineering Services



Informationstechnologie



Facility Management &  
Instandhaltung



Zeitarbeit &  
Personaldienstleistung

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autoren:  
Mario Zillmann, Partner  
Sarah Bertele, Junior Research Manager

Bilderquellen:  
Titel © Adobe Stock / ipopba  
S. 2 © Adobe Stock / ipopba  
S. 6 © Adobe Stock / ipopba  
S. 10 © Adobe Stock / ipopba

S. 14 © Adobe Stock / ipopba  
S. 18 © Adobe Stock / ipopba  
S. 21 © Adobe Stock / ipopba  
S. 24 © Adobe Stock / ipopba