

Lünendonk®-Studie 2022

# Von Datensilos zu Datenströmen

Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in  
Zusammenarbeit mit



# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
MANAGEMENT SUMMARY .....	6
METHODIK.....	8
DIE ROLLE DER DATEN IN BANKEN UND VERSICHERUNGEN HEUTE UND IN ZUKUNFT...	9
RELEVANZ DER TRANSFORMATION ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN...	13
DATA LAKES UND DATE WAREHOUSES: DIE ORGANISATION DER DATENHALTUNG ALS SCHLÜSSEL FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG.....	18
DER WEG ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN.....	26
ERFOLGSFAKTOR GANZHEITLICHES DATENMANAGEMENT BEIM AUFBAU VON DATA LAKES .	33
ZUSAMMENFASSUNG & AUSBLICK.....	39
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT KPMG ZU DEN STUDIENERGEBNISSEN .....	43
UNTERNEHMENSPROFILE .....	47
STUDIENINFORMATIONEN .....	49



## Vorwort



**Mario Zillmann**  
Partner  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



**Fanny Luthmann**  
Partner Financial Services  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

eine der zentralen Herausforderungen, denen sich Banken und Versicherer seit Jahren stellen müssen, ist das stetig größer werdende Spannungsfeld aus Regulatorik, Effizienz- und Kostendruck auf der einen Seite und dem Innovations- und Investitionsdruck als Reaktion auf Disruption und veränderte Kundenanforderungen auf der anderen Seite. Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 führte zu einer schärferen Regulierung von Finanzdienstleistern wie Banken und Versicherungen seitens des Gesetzgebers und es mussten neue Kontroll- und Steuerungsmechanismen geschaffen werden. In der Folge hat sich der personelle, administrative und finanzielle Aufwand zur Umsetzung regulatorischer Vorgaben (z. B. in der IT und im Berichtswesen) massiv erhöht.

Tatsächlich ist laut der [Lünendonk®-Studie „Digital Outlook 2025 – Banken und Versicherungen“](#) die Umsetzung von Regulatorik für 84 Prozent der im deutschsprachigen Raum tätigen und befragten Banken und Versicherungen die größte Herausforderung. Die Anforderungen sind vielfältig und betreffen verschiedenste Bereiche in der Wertschöpfungskette, vom Zahlungsverkehr mit der Richtlinie PSD2 über Compliance-Vorgaben wie die eindeutige Identifikation von Privat- und Geschäftskunden sowie Lieferanten als Element der KYC-Richtlinie und Reformen für Lebensversicherungen (LVRG) bis hin zu umfassenden Regularien mit Blick auf Nachhaltigkeit im ESG-Kontext. Um diese zu erfüllen, sind in den letzten Jahren die zu verarbeitenden Datenmengen enorm gestiegen. Auch der Umgang mit den dazu erforderlichen Daten unterliegt durch Vorschriften wie etwa Solvency, dem BCBS-



239-Standard zur Risikodatenaggregation und Berichterstattung und den Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) strengen regulatorischen Vorgaben.

Auch weiter in die Zukunft der Finanzaufsicht gedacht werden die Anforderungen herausfordernder. Der Trend bewegt sich dahin, nicht mehr feste Ergebnisse und Meldungen, sondern zugrunde liegende Basisdaten in großem Umfang an die Aufsichtsbehörden zu übermitteln. Völlige Transparenz, eine hohe Datenqualität und eigene Analysefähigkeit, um von Ergebnissen der Aufsicht nicht überrascht zu werden, sind dann unabdingbar.

Aber nicht nur die Regulatorik, sondern auch die Nutzung der vielfältigen Informationen zur Generierung von Steuerungs- und Vertriebsimpulsen erfordern Transparenz und eine ganzheitliche Betrachtung der vorhandenen Datenmengen.

Die wichtige Aufgabe in Banken und Versicherungen ist es nun, in Zukunft deutlich an Effizienz und Effektivität in der Umsetzung datengetriebener Vorhaben hinzuzugewinnen, um einerseits die Regulatorik-/Umsetzungskosten zu senken und andererseits knappe Analysekompetenzen für wertschöpfende Themen rund um Wachstum und Kundenzentrierung einzusetzen. Ein wesentlicher Treiber dafür liegt im Umgang mit den eingesetzten Technologien und den erforderlichen Daten zur Umsetzung der Anforderungen.

Tatsächlich binden großvolumige Transformationsvorhaben seit Jahren enorme personelle Ressourcen und erfordern erhebliche Investitionen in die Daten- und IT-Infrastruktur sowie ins Berichtswesen. Im Zuge der rasant fortschreitenden Digitalisierung haben sich die auszuwertenden Datenmengen seit den letzten Jahren weiter massiv erhöht. Diese Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen und Prozessen gilt es nun zusammenzubringen und effizient zu verarbeiten, um sie effektiv nutzen zu können. Zum einen ermöglicht dies die Konsolidierung von Datenprozessen, zum anderen die zeitnahe und innovative Verwendung von Informationen für Entscheidungsprozesse. Mit der strategischen Ausrichtung darauf beginnt für viele Unternehmen der Wandel zu einer datengetriebenen Kultur. Damit steigen die Anforderungen an das Datenmanagement. Im Vordergrund stehen hier beispielsweise die Transparenz durch eindeutige Taxonomien, nachvollziehbare Datenflüsse und stringente Reporting-Konzepte sowie die Sicherstellung einer hohen Datenqualität durch entsprechende Kontrollmechanismen und klar geregelte Verantwortlichkeiten und Prozesse in der Governance.

Traditionelle Elemente der Datenhaltung wie das Data Warehouse sowie historisch gewachsene und lange Zeit tolerierte Silostrukturen stehen häufig Effizienz und Effektivität im Berichtswesen und Management der Daten diametral entgegen – zumindest wenn es sich um die Auswertung komplexer und teils unstrukturierter Daten handelt. Vor allem die



## VORWORT

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

häufig kurzfristig erforderliche Berücksichtigung neuer Datenanforderungen stellt für die Umsetzung in Datenbanken eine enorme Herausforderung dar. Für die dafür erforderliche Flexibilität in der Nutzung neuer Daten, aber auch für das Schaffen von Mehrwert durch die Analyse großer, unstrukturierter Datenmengen sind daher Konzepte vonnöten, die Technologie und Ansprüche an die Governance im Datenmanagement vereinen können.

Für Banken und Versicherungen gilt es daher, mit dem Einsatz neuer Technologien auch ihre datengetriebenen Prozesse strukturierter, transparenter und übergreifender zu managen, um die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen. Dazu sind die unterschiedlichen Datensilos aufzubrechen, zu integrieren und miteinander zu vernetzen. Das bedeutet nicht zwangsläufig den Abbau der gesamten bestehenden Architektur, sondern eher eine Strategie für hybride Konzepte, um bestehende On-Premise-Lösungen und cloudbasierte Technologien zu verbinden. Auf dem Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen ist der Technologiewandel unerlässlich, um datenzentrierte Prozesse zu ermöglichen.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie „Von Datensilos zu Datenströmen“ beleuchtet die aktuelle Situation der Organisation und Nutzung von Daten in der Finanzdienstleistungsbranche, identifiziert Hemmnisse in der Einführung von Data Lakes und zeigt perspektivisch, auf welchem Weg sich Banken und Versicherungen gerade befinden und wie erfolgreich sie ihre Entwicklung vorantreiben.

Die Studie ist in fachlicher Zusammenarbeit mit KPMG entstanden. Wir bedanken uns bei den KPMG-Expertinnen und Experten für den fachlichen Austausch!

Wir wünschen Ihnen eine ebenso interessante wie nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße,

Mario Zillmann  
Partner  
Lünendonk & Hossenfelder

Fanny Luthmann  
Partnerin  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



## Management Summary

- Der Wandel zu einem datengetriebenen Unternehmen hat für 75 Prozent der befragten Banken und Versicherungen eine hohe Bedeutung und Priorität. Als Begründung gaben 90 Prozent der Befragten an, sich davon schnellere und bessere Entscheidungen und eine höhere Prozesseffizienz zu versprechen. Daneben soll die Transformation zu einer stärkeren datengetriebenen Unternehmenssteuerung für 84 Prozent zu Kosteneinsparungen und für 81 Prozent zu einer verbesserten Prozessqualität, die sich teilweise auch durch mehr Prozesseffizienz bedingt, beitragen.
- Im Fokus von Datenstrategien steht für 91 Prozent der Unternehmen die bessere Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Ebenso sollen die Prozesse zur Validierung der Daten und die Datenqualität in 74 Prozent der Banken und Versicherungen verbessert werden. Allerdings müssen sich Banken und Versicherungen gleichzeitig auch damit befassen, wie sie Daten besser nutzbar machen können, um Wachstum zu erzielen, neue Kundengruppen zu erschließen beziehungsweise ganz allgemein eine hohe Kundenzentrierung und damit Wettbewerbsfähigkeit erlangen.
- Rund zwei Drittel der befragten Banken und Versicherungen (63 %) setzen bereits Technologien zur Datenhaltung ein, um die riesigen und komplexen Datenberge zu verarbeiten und nutzbar zu machen. Dabei setzen sie auf (meist hybride) Datenarchitekturen wie Data Warehouse und Data Lake und verbinden dabei On-Premise-Architekturen mit cloudbasierten Lösungen. In Zukunft wollen 71 Prozent auf solche hybriden Architekturen in der Datenhaltung setzen.
- Die Nutzung von Big Data sowie das Aufsetzen einer Data-Lake-Datenhaltung sind jedoch mit einer ganzen Reihe von Herausforderungen und Problemen verbunden: Vor allem die Datenqualität verhindert häufig, dass Data-Lake-Konzepte ihre volle Wirkung entfalten. Da Data Lakes häufig sehr eng mit der Cloud verknüpft sind, erschweren aber auch regulatorische Anforderungen die Umsetzung von Data-Lake-Konzepten. Hier spielen Aspekte wie Cloud-Sicherheit, EU-DSGVO, Benutzer- und Berechtigungsmanagement oder Datenhoheit eine große Rolle. Jeder zweite Studienteilnehmer beklagt ferner den Mangel an Daten- und IT-Expertinnen und Experten.

### 75 Prozent

priorisieren den Wandel zu einem datengetriebenen Unternehmen.

### 91 Prozent

erhoffen sich durch Datenstrategien eine bessere Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

### Zwei Drittel

der Unternehmen setzen bereits Technologien zur Datenhaltung ein.

### 72 Prozent

sehen ein proaktives Datenmanagement als wichtigste Voraussetzung für den Aufbau datengetriebener Unternehmen.



- Wichtige Voraussetzungen für den Aufbau datengetriebener Unternehmen unter Verwendung von Data Lakes ist aus Sicht von 72 Prozent der Befragten ein proaktives Datenmanagement, für das 63 Prozent eine robuste Data Governance als wichtigen Aspekt sehen. Aber auch die Modernisierung und der Umbau der IT-Kernsysteme hin zu modularen und schnittstellenoffenen Cloud-native-Plattformen ist für jedes zweite befragte Unternehmen essenziell, um die Data Lakes mit den notwendigen Daten zu versorgen, ebenso wie der Mindset-Change hin zu einer ausgeprägten Datenkultur. Zu Letzterem zählt vor allem die Demokratisierung von Daten im Sinne eines Self-Service-BI-Ansatzes, um Daten und Analysemethoden näher an die Fachanwender zu bringen und die IT bei der steigenden Flut von Reporting-Anfragen zu entlasten.

## Jeder Zweite

beklagt den Mangel an Daten- und IT-Expertinnen und Experten.



# Methodik

Für diese Studie führte Lünendonk fragebogengestützte telefonische wie auch persönliche Experteninterviews mit Vertretern aus 32 mittelständischen, aber auch großen Banken, Versicherungen und spezialisierten Financial-Services-Unternehmen. Davon entfallen drei Viertel (24 Unternehmen) auf den Bankensektor und ein Viertel auf den Versicherungsbereich (8 Unternehmen).

30 der Unternehmen (94 %) haben ihren Sitz in Deutschland, zwei in Österreich. Die Teilnehmer im Versicherungsbereich erzielen jeweils ein Prämienvolumen von bis zu 30 Milliarden Euro; die Banken überwiegend bis zu 10 Milliarden Euro Bilanzsumme, aber auch vier große Banken mit mehr als 30 Milliarden Euro Bilanzsumme sind befragt worden.

Aufgrund der sorgfältigen Auswahl der Interviewpartner mit Funktionen wie Chief Financial Officer (CFO), Chief Data Officer, Head of BICC (Business Intelligence Competence Centers bzw. Kompetenzzentren für Geschäftsanalysen) und weiteren Führungskräften aus der Finanzfunktion von Banken und Versicherungen zeichnet diese Studie ein recht prägnantes Bild der gegenwärtigen Situation des Datenmanagements im Sektor Financial Services.

32

Gespräche mit Finanzdienstleistern wurden im Zuge der Studie geführt.

## METHODIK DER STUDIE

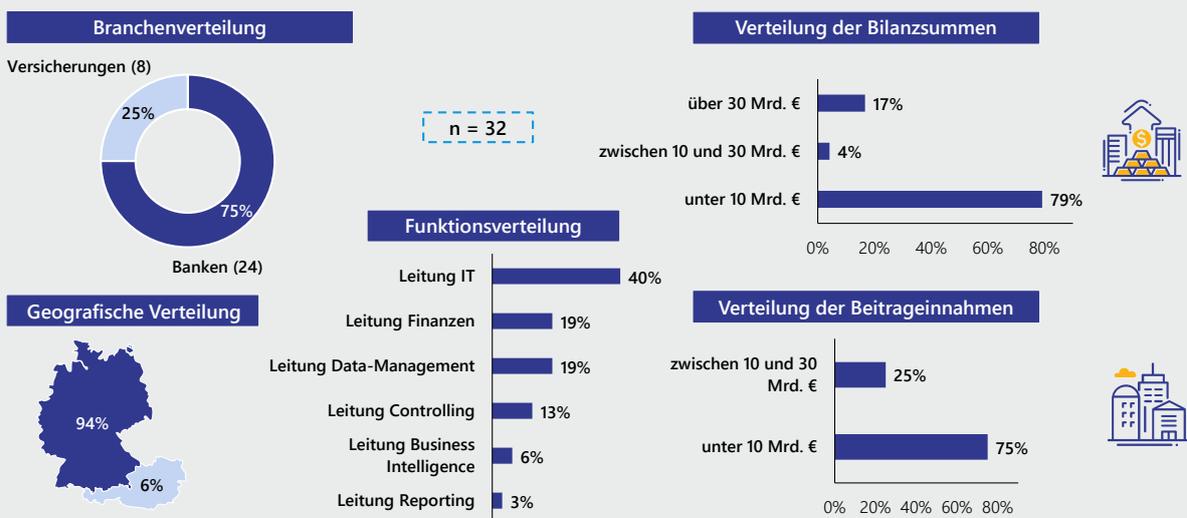


Abb. 1: Branchenverteilung, Geografische Verteilung, Funktionsverteilung, Verteilung der Bilanzsummen, Verteilung der Beiträgeinnahmen, n = 32



# Die Rolle der Daten in Banken und Versicherungen heute und in Zukunft

Die Umsetzung von Regulatorik beschäftigt fast alle Studienteilnehmer: 91 Prozent der untersuchten Banken und Versicherungen nutzen ihre Daten derzeit und in Zukunft vor allem, um regulatorische Anforderungen einfacher oder überhaupt erfüllen zu können. Dieser hohe Anteil war zwar zu erwarten, zeigt aber sehr deutlich, dass in nahezu allen Banken und Versicherungen die Unternehmensressourcen weiterhin zu einem großen Teil zur Bewältigung aufsichtlicher Anforderungen gebunden sind.

Die immer größeren Datenmengen – vor allem unstrukturierte Daten – effizient auszuwerten und unter anderem für die Regulatorik nutzbar zu machen ist eine der zentralen Herausforderungen im Finanzdienstleistungssektor. Da die Erfüllung regulatorischer Vorgaben mit immer weiter steigendem Aufwand und Kosten verbunden ist, sind Banken und Versicherer daran interessiert, durch mehr Effizienz in der Datenhaltung und -analyse steigende regulatorische Anforderungen besser erfüllen zu können und somit mehr Zeit für Analysen in Bezug auf Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit oder für Prozessanalysen zu haben.

## ERFÜLLUNG REGULATORISCHER VORGABEN DOMINIERT DERZEIT DAS DATENMANAGEMENT – IN ZUKUNFT KOMMEN ABER NEUE AUFGABEN HINZU

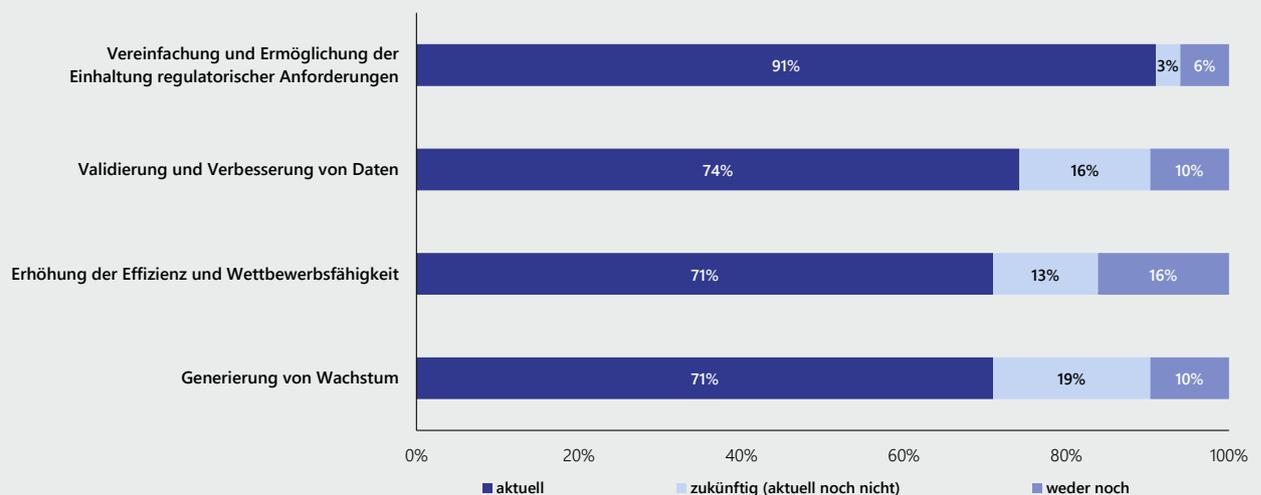


Abb. 2: Frage: Wofür werden in Ihrem Unternehmen Daten aktuell und perspektivisch genutzt? Mehrfachnennungen möglich; Häufigkeitsverteilung; n = 31



Ein wichtiger Hebel, um Ineffizienzen zu reduzieren und damit die Produktivität zu steigern und die Kosten im Griff zu behalten, ist die Verbesserung der Reporting-Performance und der Datenqualität. Die Validierung und Verbesserung der eigenen Datenbasis ist für 74 Prozent der Befragten ein wichtiges Anwendungsfeld im Datenmanagement. Dazu ist eine Konsolidierung von Datenhaltung und -flüssen erforderlich. Grundvoraussetzung dafür ist Transparenz in Bezug auf die bestehende Datenversorgung, Business-Anforderungen und Inhalte der verfügbaren Daten. Dies sind Kernaufgaben des Datenmanagements, die bis dato in den meisten Unternehmen nicht umfassend umgesetzt sind.

Um Effizienzen zu erzielen und tatsächlich Wertschöpfung aus Daten erreichen zu können, sind entsprechende Grundlagen zu schaffen, sowohl im Datenmanagement als auch in der Architektur zur Verwendung von Massendaten. Klassische BI-Verfahren und Data-Warehouse-Ansätze stoßen in diesen Anwendungsfällen an ihre Grenzen. Zur Analyse unstrukturierter Daten ist daher der Aufbau einer entsprechenden Datenhaltung, zum Beispiel in Form von Data Lakes, in Verbindung mit KI-/Analytics-Verfahren erforderlich.

#### EFFIZIENZSTEIGERUNGEN STEHEN IM FOKUS

Eine bessere Datengrundlage hilft aus Sicht von 71 Prozent der Befragten, die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit in ihren Unternehmen zu steigern. Gerade bezogen auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen ist dieser Punkt enorm wichtig, um knappe Ressourcen bestmöglich zu allokatieren. So können durch mehr Effizienz und Effektivität auf dem Weg zum regulatorischen Berichtswesen frei werdende Ressourcen für die Unterstützung von Wachstum eingesetzt werden. Hebel können unter anderem ein höherer Automatisierungsgrad, eine bessere Datenqualität, offene Schnittstellen (APIs) zwischen den unterschiedlichen Systemen oder die Zusammenführung und Zentralisierung der Datenhaltung als Single Source of Truth mit einheitlichen Regeln sein.

Ebenso gilt es, den Aufwand für Routineaufgaben wie Datenbeschaffung, Plausibilisierung und Validierung, Qualitätsprüfung und Berichterstellung mit zunehmendem Einsatz digitaler Technologien zu reduzieren.

Als weiterer Aspekt für mehr Prozesseffizienz kommt hinzu, etwa auf der Basis von Process Mining ineffiziente Prozessketten zu erkennen und durch den Einsatz von Softwarerobotern und Künstlicher Intelligenz intelligent zu automatisieren. Dazu können unter anderem unstrukturierte Logfiles in Data Lakes eingespeist und durch Process-Mining-Tools auf Muster und Anomalien hin analysiert werden. Mit Process Mining als datengetriebener Prozessanalyse kann in Kombination mit analytischen KI-Verfahren ein klarer Wettbewerbsvorteil erzielt werden, indem schnelle Evaluierungen des Status quo statt-



finden, gezielt Ineffizienzen identifiziert und nachhaltige Maßnahmen eingeleitet werden können und somit komplexe Optimierungsprobleme zwar nicht unbedingt gelöst, aber dennoch angegangen werden.

#### **DER ERTRAGSDRUCK STEIGT WEITER: BANKEN UND VERSICHERER MÜSSEN NEBEN DER REGULATORIK VOR ALLEM DIE DIGITALISIERUNG DER KUNDENSCHNITTSTELLE WEITER VORANBRINGEN**

Neben der Regulatorik und Prozesseffizienz müssen sich Banken und Versicherer aber noch mit weiteren drängenden Herausforderungen beschäftigen. Die Verlagerung des Produktangebots hin zu individualisierten Services gewinnt weiter an Bedeutung. So werden Daten im Marketing und im Vertrieb immer wichtiger, beispielsweise um Kunden besser zu verstehen (Customer Insights) und auf dieser Grundlage personalisierte Angebote erstellen zu können. Der Wettbewerbsdruck um die Kundenschnittstelle wird immer härter geführt und neue Anbieter drängen mit komplett digitalen Angeboten und ohne historisch gewachsene IT- und Prozess-Legacy in den Markt. Geschwindigkeit in der Verarbeitung und Innovationsfähigkeit im Produktbereich sind Wettbewerbsvorteile, die sich nur durch entsprechende Automatisierung, Zentralisierung der Daten und Analysefähigkeit erzielen lassen.

Dafür sammeln immer mehr Unternehmen entlang ihrer digitalen Kanäle entstehende Informationen wie Logfiles oder Kunden-Feedback, das wiederum – systematisch ausgewertet – zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder der Prozesseffizienz genutzt werden kann. Für 71 Prozent der Befragten ist demnach die Generierung von Wachstum ein wichtiger Bereich, in dem Daten derzeit genutzt werden. Jeder fünfte (19 %) erwartet in Zukunft einen Bedeutungszuwachs von Datenanalysen zur Unterstützung von Wachstumszielen.

#### **AUSBLICK: ZUKÜNFTIGE USE CASES VON DATEN SIND STARK AUF KUNDEN AUSGERICHTET**

Alle 32 in dieser Studie befragten Unternehmen haben konkrete Vorstellungen über die zukünftigen Anwendungsfälle in Datenanalysen und im Reporting. Der Schwerpunkt liegt sehr deutlich auf kundenbezogenen Anwendungsfällen. 62 Prozent finden es „sehr relevant“ oder „eher relevant“, Daten für Kundenanalysen zu nutzen, um individualisierte Services bzw. Produkte anzubieten.

In die gleiche Richtung geht der verstärkte Einsatz von Datenanalysen, um mehr über die Kunden zu erfahren (Customer Insights): 53 Prozent finden solche Anwendungen relevant („sehr“ oder „eher relevant“). Ebenfalls in diesem Zusammenhang steht die Nutzung der Daten im Reporting, indem Kunden- und Produktdaten mit anderen Kennzahlen verknüpft werden. Dies finden sogar zwei Drittel (66 %) der Befragten relevant.

**71 Prozent**  
nutzen Daten für  
die Generierung von  
Wachstum.



## DIE ROLLE DER DATEN IN BANKEN UND VERSICHERUNGEN HEUTE UND IN ZUKUNFT

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

Ebenso mit der Kundensicht eng verknüpft ist die immer wichtiger werdende Anforderung, Daten von externen Partnern zu beziehen. Aber auch eher auf die interne Infrastruktur und Abläufe zielende Use Cases können sich die Befragten vorstellen: Immerhin 45 Prozent finden Datenanalysen zur Verbesserung der Prozesseffizienz „sehr“ oder „eher relevant“.

Etwas abgeschlagen in diesem Kanon der Nennungen ist maschinelles Lernen, um Muster in den Daten aus dem Monitoring von Unternehmensprozessen zu gewinnen und zu analysieren; über die Hälfte der Befragten (53 %) hält das für nicht relevant, ein weiteres Fünftel (20 %) misst diesem Anwendungsfall nur mittelmäßige Bedeutung zu.

### BANKEN UND VERSICHERUNGEN WOLLEN IN ZUKUNFT IHRE KUNDEN- UND PRODUKTDATEN BESSER MIT WEITEREN KENNZAHLEN VERKNÜPFEN



Abb. 3: Frage: Welche der folgenden Anwendungsfälle sind für Ihr Unternehmen in Zukunft im Reporting relevant? Skala von 1 = gar nicht relevant bis 5 = sehr relevant; Häufigkeitsverteilung; n = 32

Zukünftige Use Cases im Zusammenhang mit Datenanalysen zielen auf die Integration verschiedener Daten aus unterschiedlichsten Quellen, inklusive externer Partner, um sie über Advanced-Analytics-Tools nutzbar zu machen und Erkenntnisse über Kunden zu gewinnen. Um dies zu ermöglichen, ist ein Wandel hin zu einem datenzentrierten Denken erforderlich.

Die Ziele, mit datengetriebenen Prozessen effizienter zu werden und künftig strategische Entscheidungen stärker darauf auszurichten, erfordern in den meisten Häusern ein Umdenken. Der Wandel hin zu einem datengetriebenen Unternehmen hat viele Vorteile, wie auch schon einige etablierte Beispiele vor allem in der Industrie zeigen. Für Banken und Versicherungen bringt er jedoch auch große Umstellungen mit sich, die vor allem technischer, aber auch kultureller Natur sind.



# Relevanz der Transformation zu einem datengetriebenen Unternehmen

In einem datengetriebenen Unternehmen sind die Prozesse und strategischen Entscheidungen auf die durch intelligente Analysen umfangreicheren Daten und die daraus gewonnenen Erkenntnissen ausgerichtet. Diese erstrecken sich von der Analyse kunden- und produktbezogener Daten über die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen, um Dienstleistungen zu verbessern, Kosten zu senken und innovative Geschäftsmodelle umzusetzen.

Das größte Kapital in diesem Kontext sind die Daten und deren Bedeutung für das Unternehmen. Auf dieses strategische Ziel ausgerichtet sind Art und Umfang der verwendeten Daten festzulegen, genau wie die Optimierung der Prozesse zur Datenverarbeitung und -nutzung im Reporting für die Entscheidungsfindung.

In Banken und Versicherungen stehen immer mehr Daten zur Verfügung – einerseits gewonnen aus digitalen Kanälen wie Apps und Onlineportalen, andererseits aber auch aus dem Monitoring digitalisierter Prozesse, beispielsweise durch Process Mining und durch die Verwendung weiterer externer Informationen. Gleichzeitig steht Regulatorik weiter sehr stark im Zentrum der Unternehmenssteuerung und die Anforderungen der Aufsichtsbehörden an Banken und Versicherungen, die vorhandenen Datenmengen systematischer auszuwerten, sind hoch.

Entsprechend hoch ist der Druck, die Verarbeitung effizienter zu gestalten. Daten für Analysezwecke besser nutzbar zu machen gehört spätestens im digitalen Zeitalter zu den Kernanforderungen eines modernen Unternehmens. So können eine hohe Integrationsfähigkeit der Datenhaltung und eine hohe Datenqualität durch entsprechende Prozesse sowohl helfen, regulatorische Anforderungen mit geringerem Ressourceneinsatz zu erfüllen, als auch zum Wachstum und zur Kundenzentrierung beitragen. Daher investieren Banken und Versicherungen seit Jahren in Technologien wie Self-Service BI, Cloud Computing, Data Lakes und Machine Learning, verbunden mit dem Ziel, an Geschwindigkeit, Qualität und Flexibilität im Reporting zu gewinnen.

Denn Daten sind immer mehr der Treibstoff für Kundenzentrierung, Prozesseffizienz und neue Geschäftsfelder im Zuge der digitalen Transformation. Daher ist es nur konsequent, dass es für 44 Prozent der befragten Unternehmen sehr relevant und für weitere 31 Prozent eher relevant ist, sich zu einer datengetriebenen Organisation zu transformieren und somit den digitalen Reifegrad deutlich zu erhöhen. Laut der [Lünendonk®-Studie „Der Markt für](#)

**Für 44  
Prozent**

der Studienteilnehmer ist es sehr relevant sich zu einer datengetriebenen Organisation zu transformieren.



## RELEVANZ DER TRANSFORMATION ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

[Digital Experience Services in Deutschland](#)“ ist dies sogar für 75 Prozent der befragten Banken und Versicherungen eines der wichtigsten Fokusthemen der kommenden Jahre – wohingegen der Mittelwert über alle untersuchten Branchen hinweg mit 54 Prozent deutlich geringer ist.

#### FÜR 75 PROZENT DER TEILNEHMER HAT DER WANDEL ZUM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN HOHE PRIORITÄT

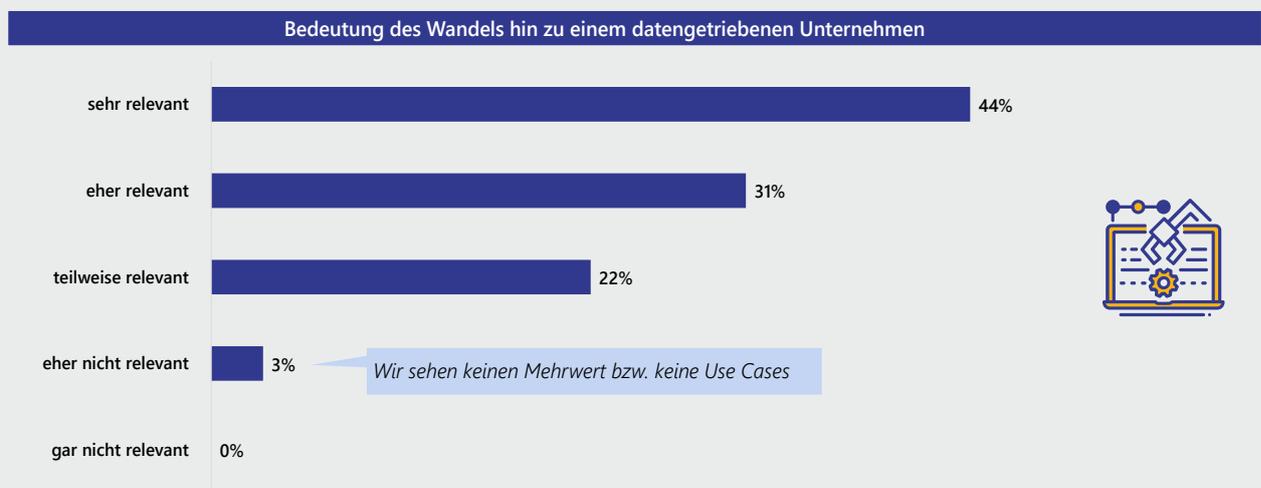


Abb. 4: Frage: Wie relevant ist es für Ihr Unternehmen, sich in Zukunft zu einem datengetriebenen Unternehmen zu wandeln? Skala von 1 = gar nicht relevant bis 5 = sehr relevant; Häufigkeitsverteilung; n = 32; Filterfrage bei gar nicht relevant bis eher nicht relevant: Warum ist das nicht relevant? n = 1

#### DATENGETRIEBENES UNTERNEHMEN: BANKEN UND VERSICHERER ERWARTEN VIELE VORTEILE

Welche Vorteile erwarten diejenigen Unternehmen, für die der Wandel zum datengetriebenen Unternehmen relevant ist?

Den Wandel zu einer datengetriebenen Organisation vollziehen die untersuchten Banken und Versicherungen vor allem deshalb, um unternehmensstrukturelle und organisatorische Verbesserungen wie eine höhere Prozesseffizienz (90 % der Nennungen), bessere und schnellere Entscheidungen (90 %) und Kosteneinsparungen (84 %) zu erreichen. Ebenso steht die Prozessqualität in 81 Prozent der befragten Finanzdienstleister im Fokus, woraus sich wiederum der Aufwand im Reporting reduzieren lassen kann.

71 Prozent der befragten Managerinnen und Manager versprechen sich vom Wandel zu einem datengetriebenen Unternehmen positive Auswirkungen in Form nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Erreichen lassen sich Wettbewerbsvorteile unter anderem durch einen höheren Digitalisierungsgrad auf Prozessebene und die konsequente Auflösung



## RELEVANZ DER TRANSFORMATION ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

von Daten- und Verantwortlichkeitssilos im Sinne einer agilen Organisation. Aber auch durch den Einsatz von Technologien wie Plattformen in der Cloud oder KI-Verfahren lassen sich enorme Effekte im Sinne von intelligenter Automatisierung erzielen, die es Unternehmen in der hoch regulierten Finanzindustrie ermöglichen, gleichzeitig regulatorische Anforderungen effizient zu erfüllen und Analyseressourcen in die Unterstützung von Wachstum und Kundenzentrierung zu verlagern. Eine stärkere Verzahnung der einzelnen Berichtswesenprozesse der unterschiedlichen Fachbereiche (u. a. Finance, Risk, Compliance, Markets) ist daher ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung.

Laut Analysen von Lünendonk werden immer noch häufig mehr als die Hälfte der Ressourcen im Management-Reporting auf den Prozess der Berichtsbereitstellung (u. a. Datenbeschaffung, Plausibilisierung und Abstimmung, Berichterstellung, Qualitätsprüfung) verwendet. Als Zielwert sollte aus Sicht von Lünendonk in einem datengetriebenen Unternehmen idealerweise nicht mehr als ein Drittel der Ressourcen auf solche Routineaufgaben entfallen, um mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten zu haben. Dieser Zielwert kann technologisch durch zentrale Ansätze in der Datenhaltung, mehr Automatisierung, Machine Learning und eine weitere Standardisierung, beispielsweise durch vordefinierte Berichte, erreicht werden.

### DAS DATENGETRIEBENE UNTERNEHMEN SOLL (ZUNÄCHST) VOR ALLEM DIE ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGEN VERBESSERN

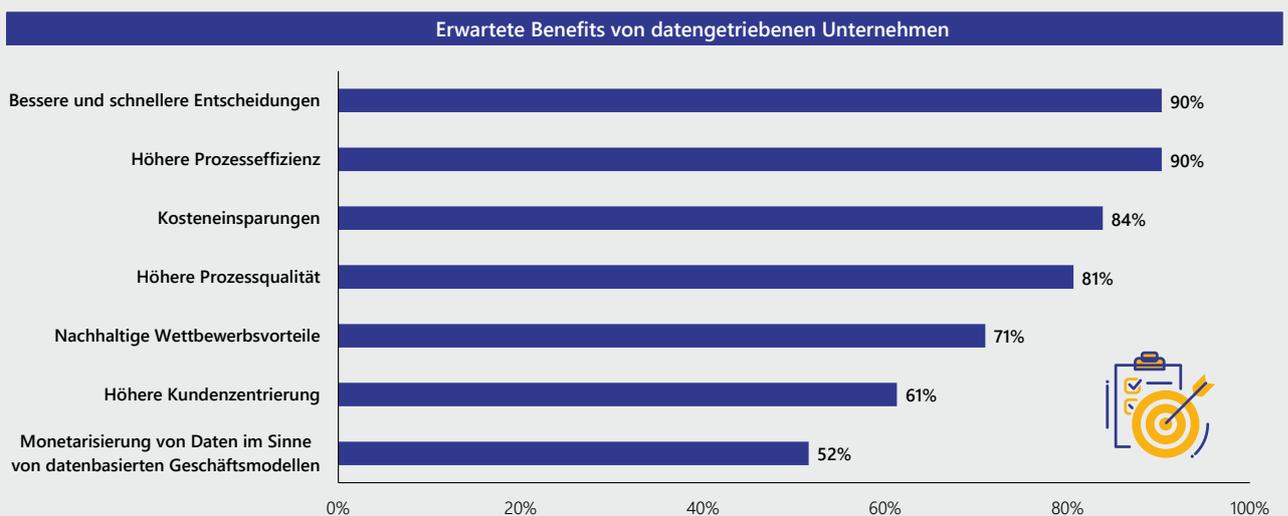


Abb. 5: Welche Benefits und Verbesserungen erwarten Sie sich von einem datengetriebenen Unternehmen? Zustimmungswerte; n = 31



#### DATENQUALITÄT: VORAUSSETZUNG FÜR DIE ERFOLGREICHE DATENZENTRIERUNG

Schlechte Datenqualität kostet Unternehmen viel Geld. Aufwendige Kontroll- und Korrekturprozesse binden Ressourcen und bedeuten Zeitverlust. Verbunden mit mangelhaften Informationen als Entscheidungsgrundlage kostet dies auch Wettbewerbsvorteile. Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse werden häufig von schlechter Datenqualität ausgebremst.

Entsprechend drückt sich die Frage nach der Datenqualität auch in der hohen Gewichtung der Prozessqualität als wichtiger Mehrwert eines datengetriebenen Unternehmens aus. So wird die Datenqualität in 55 Prozent der untersuchten Banken und Versicherungen als maximal mittelmäßig eingestuft. Für die Datenqualität ist in der Regel die IT verantwortlich. Folglich gibt es auch Unterschiede in der Einschätzung der Datenqualität: Während nur 12 Prozent der Befragten aus der IT die Datenqualität in ihren Unternehmen als gering wahrnehmen, bewerten diejenigen aus den Fachbereichen die Datenqualität ausnahmslos maximal als mittelmäßig.

Was sind in den befragten Banken und Versicherungen die wesentlichen Gründe für eine schlechte Datenqualität? In der Unterscheidung zwischen technischen und organisatorischen Gründen sind in der ersten Kategorie die Dezentralität der Datenhaltung und die mangelnde Interoperabilität der IT- Systeme zu subsumieren (jeweils 41 % der Nennungen). Hier bestätigt sich die These, dass ein Teil der befragten Unternehmen zwar eine zentrale Datenhaltung aufgebaut hat, diese Unternehmen aber dennoch Probleme damit haben, auf dieser technologischen Grundlage einer Single Source of Truth tatsächlich eine hohe Qualität in der Verwertung ihrer Daten zu gewährleisten. Interessanterweise ist mangelnde Vernetzung der Datenbanken und IT-Systeme für 57 Prozent der Befragten der Fachseite und nur für 30 Prozent der Befragten aus der IT ein Grund für schlechte Datenqualität.

Aber noch entscheidender für eine nicht zufriedenstellende Datenqualität erscheinen aus Sicht der Befragten organisatorische und kulturelle Mängel. So machen 47 Prozent von ihnen fehlende Zuständigkeiten für Daten als einen der wesentlichen Gründe aus. Vor allem die Fachseite (57 %) sieht hier ein größeres Problem als die IT-Seite (40 %). Hier zeigt sich die noch nicht einheitlich ausgerichtete Strategie für die Qualität der Daten. Auf der IT-Seite kommt es insbesondere darauf an, dass die Daten für die weiteren technischen Verarbeitungsschritte vollständig und korrekt sind. Für die Fachbereiche bedeutet Qualität der Daten jedoch, dass die Informationen in den Datenfeldern fachlichen Anforderungen entsprechend befüllt sind. Besonders bedeutend ist in diesem Prozess die Diskrepanz zwischen den Erzeugern und den Abnehmern der Daten. Regulatorische Anforderungen an bestimmte Informationen sind in Markt Bereichen häufig nicht transparent.

**55 Prozent**  
stufen ihre  
Datenqualität maximal  
als mittelmäßig ein.



## RELEVANZ DER TRANSFORMATION ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

Eine nicht ausgeprägte Datenkultur und fehlendes Datenbewusstsein sind jedoch mit 82 Prozent der Spitzenreiter bei den Gründen für eine nicht zufriedenstellende Datenqualität. Hier stimmen sogar 90 Prozent der Befragten aus der IT und 71 Prozent aus den Fachbereichen zu. Dagegen wird eine fehlende Governance nur von 29 Prozent der Befragten als Grund für schlechte Datenqualität aufgeführt, was insofern nachvollziehbar ist, als sich die Datenqualität nicht allein durch die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten verbessert. Vor allem aber die IT-Seite macht häufig eine fehlende Governance als Grund für eine mangelhafte Datenqualität aus.

Tatsächlich zeigt sich in einem späteren Kapitel, dass die meisten der befragten Banken und Versicherungen eine Data Governance – zumindest für Teile der Unternehmenssteuerung – entwickelt und operationalisiert haben. Allerdings ist nicht nur das Vorhandensein einer Data Governance wichtig, sondern vielmehr auch deren Umfang, also ob sie nur für einzelne Bereiche gilt oder für das gesamte Unternehmen und ob sie auch tatsächlich umgesetzt und gelebt wird.

### BEFRAGTE UNTERNEHMEN SCHÄTZEN DATENQUALITÄT IM EIGENEN UNTERNEHMEN ÜBERWIEGEND ALS OPTIMIERUNGSWÜRDIG EIN

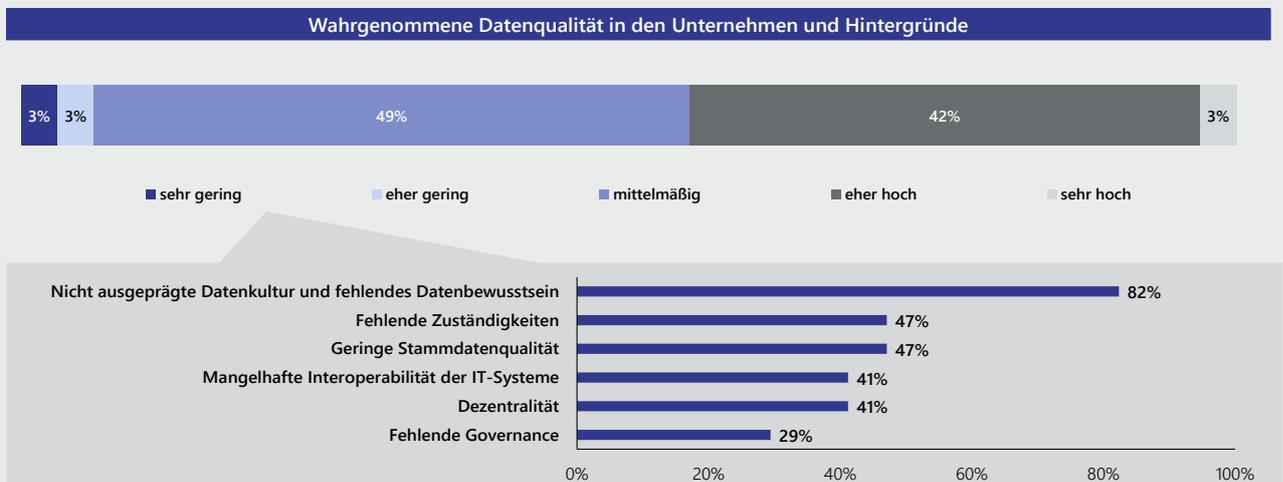


Abb. 6: Frage: Wie bewerten Sie insgesamt die Datenqualität in Ihrem Unternehmen? Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr hoch; Häufigkeitsverteilung; n = 31; Filterfrage auf "sehr gering" bis "mittelmäßig": Wenn gering, warum? Was sind Störfaktoren?; Mehrfachnennungen; n = 17

Um die Digitalisierung und den Weg hin zum datenorientierten Unternehmen fortzusetzen, ist an den dafür erforderlichen Voraussetzungen weiterhin zu arbeiten. Dazu gehört neben der Datenqualität auch, die Zentralisierung von Daten und die Verfügbarkeit auswertbarer Informationen zu erhöhen. Die Organisation der Datenhaltung spielt dabei eine wichtige Rolle, was in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet wird.



# Data Lakes und Date Warehouses: die Organisation der Datenhaltung als Schlüssel für die Weiterentwicklung

Nachdem die Befragten einen Eindruck darüber abgaben, wozu in ihren Unternehmen Daten heute und in Zukunft genutzt werden, war es interessant zu wissen, wie die Daten in den Unternehmen momentan gehalten und wie die Datenhaltung in Zukunft organisiert werden soll.

Für die Datenhaltung gibt es unterschiedliche Varianten, die sich grundsätzlich darin unterscheiden, wo die Daten liegen – on Premise in der eigenen Umgebung oder in der Cloud – und wie sie organisiert sind. Für strukturierte Daten gibt es ein klares Metadatenmanagement mit eindeutigen Definitionen und Regeln, um die Informationen in spezifischer Form abzulagern und zu verwenden. Für Regelprozesse in der Unternehmenssteuerung werden zumeist strukturierte Daten verwendet, um Standardanwendungen zu versorgen und die Basis für die definierten Berichtsprozesse zu schaffen. Die Ablage großer Mengen unterschiedlichster Daten hingegen, für die keine einheitlichen Metadaten und Modellierung definiert sind, wird als unstrukturiert bezeichnet.

Üblicherweise werden strukturierte Daten in einem klassischen Data Warehouse (DWH) abgelegt, während in Data Lakes die Daten (zunächst) unstrukturiert vorliegen:

- **DATA WAREHOUSE:** Im klassischen Datenmanagement werden Daten aus etablierten Datenquellen (Kernbanksystemen, Bestandsmanagement, CRM etc.) in einem Data Warehouse zusammengeführt und in ein einheitliches, transparentes Datenmodell transformiert. Ziel ist es, eine für Analysezwecke harmonisierte bzw. qualitätsgesicherte Datenbasis zu ermöglichen. Das Data Warehouse speichert in der Regel Kennzahlen oder Transaktionsdaten, dagegen keine unstrukturierten Daten.
- **DATA LAKE:** Zur Analyse großer und komplexer Datenberge werden Daten aus den unterschiedlichsten Quellen in ihrem Rohformat zentral zusammengeführt und gespeichert. Dabei kann es sich sowohl um unstrukturierte (z. B. aus PDF-Files) als auch um strukturierte Daten handeln. Da im Data Lake die Daten in ihrer ursprünglichen Form unstrukturiert und somit in großen Mengen abgelegt werden, dienen sie als Datensammelpunkte und als Ausgangsbasis, um mit Hilfe von Machine Learning oder Predictive Analytics große Datenbestände auf Muster und Korrelationen hin zu analysieren.



In den historisch gewachsenen Architekturen vieler Banken und Versicherungen ist die Anforderung, Daten zu vereinheitlichen und für die Verwendung durch verschiedene Bereiche zusammenzuführen, durch den Aufbau von DWHs umgesetzt worden. Dabei liegt der Fokus, getrieben durch aufsichtsrechtliche Erwartungen, auf der Unternehmenssteuerung. Die regulatorisch erforderlichen Datenmanagementprozesse sind hier relativ einfach umzusetzen, da die Datenbasis zum einen klar definiert ist und zum anderen nicht ständig angepasst oder erweitert wird. Durch die komplexen Transformationsprozesse und die aufwendige Umsetzung der Datenlieferstrecken jedoch bietet das DWH nicht ausreichend Flexibilität, um zeitnah Anpassungen umsetzen oder neue Informationen für Analysen zur Verfügung stellen zu können. Erfahrungsgemäß enthalten DWHs nur einen recht geringen Anteil der verfügbaren Informationen. Insbesondere Daten zu Kundenverhalten für Vertriebszwecke oder auch für Compliance-Monitoring liegen hier aufgrund ihres Umfangs nicht vor.

Die Nutzung der neu gewonnenen umfangreichen Daten, beispielsweise über Kundenverhalten, auf dem Weg zum datenorientierten Unternehmen ist so nicht möglich. Aus diesem Grund haben die meisten Häuser in den letzten Jahren bereits auf eine zweite Säule der Datenhaltung gesetzt und mit dem Aufbau von Data Lakes begonnen. Diese ermöglichen die Speicherung und Analyse der großen Datenmengen durch entsprechende BI-/Analytics-Tools und ergänzen damit die vorhandenen Standardprozesse.

#### DATENHALTUNG IN DEN UNTERNEHMEN: IN DER KOMBINATION AUS DATA WAREHOUSE UND DATE LAKE LIEGT DIE KRAFT

In zwei Drittel der untersuchten Banken und Versicherungen (63 %) finden sich beide Formen der Datenhaltung – sowohl der Data Lake als auch das Data Warehouse.

Auf einen Data Lake als alleinigen Ort der Datenspeicherung setzt jedoch keiner der untersuchten Finanzdienstleister, gerade deshalb, weil sich in stark regulierten Branchen nicht alle Unternehmensdaten wie etwa bestimmte personenbezogene Daten oder Controlling-Kennzahlen für die Speicherung im Data Lake eignen beziehungsweise sich unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten kein erkennbarer Mehrwert ergibt. Somit bestätigt sich in dieser Studie die sich am Markt abzeichnende Entwicklung hin zu hybriden Architekturen, also der Kombination aus Data Warehouse und Data Lake. So kann es durchaus ratsam sein, Stammdaten, Kennzahlen oder Informationen aus den Bestandsführungssystemen in einer vorstrukturierten Form abzulegen, damit sie von Finance & Controlling besser in einen bestimmten Reporting-Kontext gesetzt werden können. Dagegen eignen sich für Anwendungsfälle im Bereich der Regulatorik wie Fraud Detection oder Know Your Customer Data Lake-Ansätze, um mithilfe von Machine Learning große Datenbestände zu analysieren.

**63 Prozent**

nutzen Data Lake und Data Warehouse als Formen der Datenhaltung.



## DATA LAKES UND DATE WAREHOUSES

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

Ein ähnliches Bild ergibt die Frage nach der zukünftigen Datenhaltung: Über zwei Drittel (71 %) der Befragten wollen in Zukunft sowohl Data Warehouses als auch Data Lakes nutzen, wohingegen sich ein knappes Viertel (23 %) allein auf das Data Warehouse verlässt. Auch mit Blick auf die Zukunft setzt keines der untersuchten Finanzinstitute ausschließlich auf den Data Lake.

#### MISCHFORM AUS NUTZUNG VON DATA WAREHOUSE UND DATA LAKE DOMINIERT BEI DER DATENHALTUNG

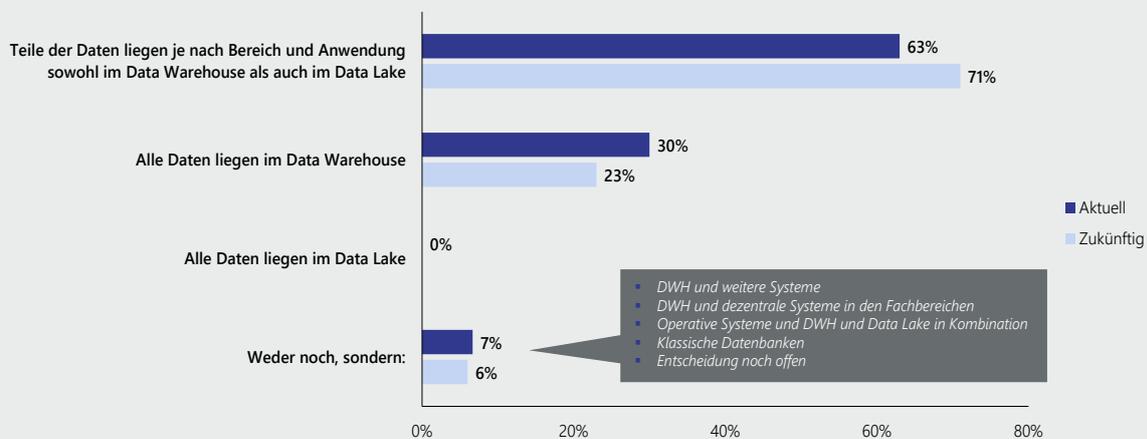


Abb. 7: Frage: Wie erfolgt die Datenhaltung in Ihrem Unternehmen? Einfachnennung; Häufigkeitsverteilung; n = 30

Die Antworten zeigen auf der einen Seite sehr gut, dass das klassische Data Warehouse für einen Teil der befragten Finanzdienstleister auch zukünftig ein Bestandteil der Datenhaltung ist, was vor dem Hintergrund der Regularik für bestimmte Daten nachvollziehbar ist. Auf der anderen Seite wird aber auch erkennbar, dass in Zukunft deutlich mehr Banken und Versicherungen auf hybride Architekturen setzen und neben dem Data Warehouse auch Data-Lake-Strukturen aufbauen. Bezogen auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen kann es durchaus die Effizienz und Effektivität erhöhen, neben dem klassischen Standard-Reporting auf der Basis vorstrukturierter Daten aus dem Data Warehouse mehr Analytics in das Reporting zu bekommen und auch Echtzeitanalysen zu ermöglichen.

#### EINSATZGEBIETE FÜR DATA LAKES

Diejenigen Banken und Versicherungen, die bereits Data Lakes zur Haltung von Daten nutzen, setzen den Data-Lake-Ansatz überwiegend sowohl für analytische Prozesse als auch für produktive Prozesse und zur Prozesssteuerung ein. Damit zeigt sich, dass Data Lakes zunehmend aus der rein analytischen Ecke herauskommen und stärker zur Optimierung



## DATA LAKES UND DATE WAREHOUSES

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

der betrieblichen Effizienz eingesetzt werden. Anwendungsfälle finden sich sowohl in der Bearbeitung regulatorischer Vorgaben als auch in vielen operativen Kernprozessen wie dem Schadenmanagement, der Bestandsführung, aber auch in sehr kundenzentrischen Prozessen wie Kundenservice oder Marketing.

Mit zunehmender Datenmenge – getrieben durch die steigende Digitalisierung der Geschäftsprozesse – lassen sich durch die Analyse von immer mehr unstrukturierten Daten beispielsweise Textanalysen deutlich schneller durchführen, Betrugsfälle oder Prozessstörungen schneller erkennen oder Serviceanfragen schneller beantworten. Die befragten Banken und Versicherungen setzen die Daten aus Data Lakes in typischen analytischen Anwendungen wie Customer-Journey-Analytics, Data Mining, Fraud-Analysen und sonstigen KI-Anwendungen ein. Andere erfüllen mithilfe von Data Lakes regulatorische Anforderungen, „steuern ganz allgemein das Geschäft besser“ und „stellen ihre Zukunft sicher“.

Mehr Geschwindigkeit in der Datenzusammenführung und -analyse hat neben einer höheren Produktivität vor allem geringere Prozesskosten zur Folge – für Banken und Versicherungen ein ganz wesentlicher Aspekt. Beispiele für Effizienzvorteile sind unter anderem die Reduzierung von Routinearbeiten, ein intelligenter Support bei Entscheidungen oder eine insgesamt verbesserte Analyse von Daten.

#### DATA LAKES SOLLTEN SOWOHL ANALYSEN ERMÖGLICHEN ALS AUCH DIE PROZESSQUALITÄT VERBESSERN

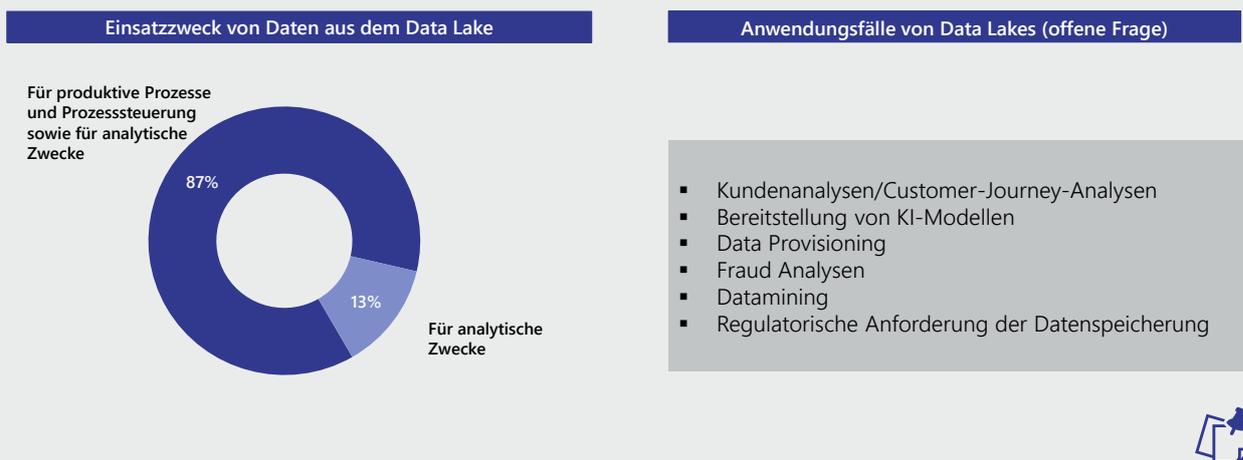


Abb. 8: Frage: Wofür nutzt Ihr Unternehmen Daten aus dem Data Lake? Mehrfachnennungen; Häufigkeitsverteilung; n = 16  
Frage: Wofür/ Für welche Anwendungsfälle nutzen Sie Data Lakes? Offene Frage; n = 14



Regulatorische Anforderungen jedoch erschweren für zwei Drittel der Befragten (65 %) die Umsetzung von Data-Lake-Konzepten. Da Data Lakes aufgrund der erforderlichen Speicherkapazitäten und Anforderungen an die Leistungsfähigkeit für Analysen häufig in der Cloud aufgebaut werden, müssen sich Banken und Versicherungen beim Aufbau von Data-Lake-Architekturen mit Aspekten rund um Multi-Cloud, Provider-Steuerung, Exit-Strategien oder Cloud-Security befassen und entsprechende Cloud-Governance-Strategien nachweisen. Darüber hinaus führt bei bestimmten Anwendungsfällen auch die EU-Datenschutzrichtlinie dazu, dass kundenbezogene Daten nicht ohne weiteres in der Cloud gespeichert und analysiert werden dürfen.

#### BEIM AUFBAU VON DATA LAKES ETABLIERT SICH DIE CLOUD ZUR DATENHALTUNG

Gerade Data-Science-Projekte und KI-Anwendungen benötigen enorme Rechenkapazitäten und eine hohe Skalierung. Gleichzeitig greifen immer mehr Softwareanwendungen an der Kundenschnittstelle auf Daten aus Data Lakes zurück. Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, auf welcher Infrastruktur Projekte aufgesetzt und anschließend in den Produktivbetrieb überführt werden können.

Die Wahl der passenden IT-Infrastruktur für die Datenhaltung orientiert sich sehr stark an den Anforderungen im Reporting, beispielsweise daran, wie hoch die Verfügbarkeit und Zugriffsgeschwindigkeit von Datenbeständen sein soll oder wie komplex die Datenbestände sind.

Beispielsweise erfolgt der Zugriff auf Daten immer mehr remote beziehungsweise über mobile Endgeräte. Daher sind moderne Konzepte der Datenhaltung – unabhängig davon, ob Data Warehouse oder Data Lake – sehr eng mit der Cloud verknüpft. Vor allem bei Data Lakes, die nicht vorstrukturierte Massendaten enthalten, erfordern komplexe Abfragen hohe Rechenleistungen. Aber auch vor dem Hintergrund des Trends zu hybriden Datenarchitekturen – also der Vernetzung mehrerer Date Warehouses untereinander und mit Data Lakes – kann die Cloud helfen, um Daten aus unterschiedlichen Datenquellen schnell zusammenzuführen.

Tatsächlich hält nur noch ein Drittel der befragten Banken und Versicherungen (33 %) die Daten ausschließlich on Premise vor, also auf den eigenen Rechnern. Da jedoch vor allem Data Lakes und hybride Datenarchitekturen große Datenspeicherressourcen benötigen und damit hohe Anforderungen an die Server-Bereitstellung, Back-ups, Recovery oder Datensicherheit stellen, beschäftigen sich sehr viele Finanzinstitute seit einigen Jahren verstärkt mit der Cloud in der Datenhaltung.

**33 Prozent**

halten die Daten  
ausschließlich  
on Premise vor.



Nahezu die Hälfte (47 %) der untersuchten Unternehmen nutzt aktuell eine Hybrid Cloud für die Speicherung, während ein Fünftel (20 %) sogar komplett auf Cloud-Infrastrukturen setzt.

Und in Zukunft wird sich die IT-Infrastruktur zur Datenhaltung immer mehr in Richtung Cloud bewegen: Knapp drei Viertel (71 %) wollen dann eine Hybrid-Cloud-Lösung nutzen und nur noch jedes zehnte Unternehmen verlässt sich auf reine On-Premise-Strukturen. Der zunehmende Anteil an Banken und Versicherungen, die auf die Hybrid Cloud zur Datenspeicherung setzen, geht mit einem erwarteten Anstieg in der Nutzung von Data Lakes einher.

Laut der [Lünendonk®-Studie „Cloud Transformation – Strategien und Maßnahmen von Banken und Versicherungen auf dem Weg in die Cloud“](#) bewerten die darin befragten CIOs von Banken und Versicherungen unter anderem BI-Systeme und Data Lakes als besonders gut geeignet für den Betrieb in der Cloud. Laut der Studie ist beispielsweise für den Einsatz von Machine Learning zur Datenanalyse aus Sicht vieler CIOs nur die Public Cloud geeignet, da in Private-Cloud-Umgebungen nicht die erforderliche Performance für Realtime-Analysen und Anomalieberechnungen erreicht werden kann.

Im Bereich der Datensicherheit kommen jedoch weitere Auflagen seitens der Aufsichtsbehörden auf Banken und Versicherungen zu, sodass Banken und Versicherungen die Einhaltung regulatorischer Mindestanforderungen bei der Cloud-Nutzung und die bank- und versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT, VAIT) streng überwachen müssen.

Besonders hohe Anforderungen werden durch die Regulatorik in Bezug auf die Datensicherheit, Business Continuity Management, Multi-Cloud-Orchestrierung und Regeln für den Cloud-Provider-Wechsel gestellt. Mit zunehmender Cloud-Nutzung wird es im Banken- und Versicherungssektor nun auch wichtiger, ein wirkungsvolles Governance-Modell zu entwickeln und in der gesamten Organisation auszurollen. Dazu gehört es unter anderem auch, neue Rollen wie Data Steward, Datenqualitätsverantwortliche, Cloud Architect, Security Manager und Provider-Manager zu definieren und vor allem sowohl die Fachbereiche als auch die IT in das Governance-Modell integriert zu betrachten.

Hybride Modelle werden daher in Zukunft im IT-Betrieb die Regel in Banken und Versicherungen sein. Im Zuge der Digitalisierung der Prozesse und Geschäftsmodelle werden sich im IT-Betrieb dennoch die Anforderungen an Skalierung, Kundenzentrierung, Verfügbarkeit und Flexibilität stark verändern, unter anderem weil deutlich mehr Transaktionsdaten verarbeitet werden und vor allem kundenzentrisch ausgerichtete Prozesse eine deutlich höhere Stabilität und Skalierung aufweisen müssen.

**71 Prozent**  
wollen zukünftig  
Hybrid-Cloud-Lösungen  
nutzen.



#### DATEN LIEGEN IN ZUKUNFT ÜBERWIEGEND IN HYBRIDEN CLOUD-UMGEBUNGEN

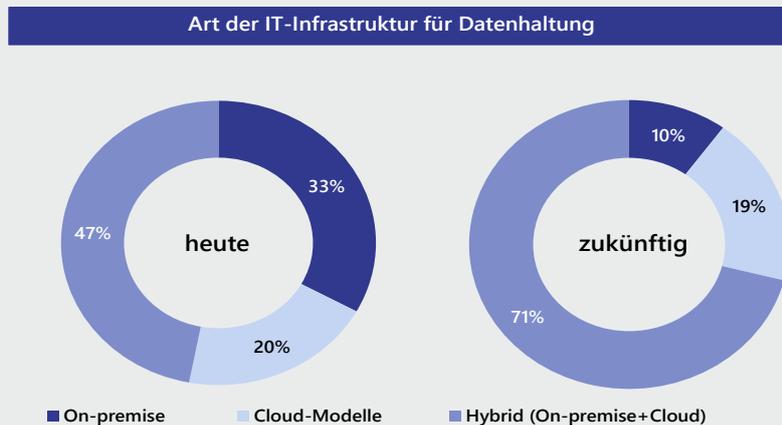


Abb. 9: Frage: Welche Art der IT-Infrastruktur liegt der Datenhaltung zugrunde? Einfachnennung; Häufigkeitsverteilung; n = 30  
Frage: Welche Art der IT-Infrastruktur liegt der Datenhaltung in Zukunft zugrunde?; Häufigkeitsverteilung; n = 30

Ob on Premise oder in der Cloud – beim Aufbau von Data Lakes muss beachtet werden, dass die Daten auch tatsächlich effektiv genutzt werden können. Massen an Daten allein reichen nicht, um Informationen daraus ziehen zu können. Transparente Inhalte, Möglichkeiten, Daten miteinander in Bezug zu setzen, aber auch die entsprechenden Fähigkeiten zur technischen Nutzung und fachlichen Interpretation sind erforderlich, um den Data Lake erfolgreich in die Prozesse einzubinden.

#### HERAUSFORDERUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN BEIM AUFBAU VON DATA LAKES

Diejenigen Unternehmen, die bereits Data-Lake-Strukturen einsetzen oder dies in Zukunft planen, wurden gefragt, welche Aspekte aus ihrer Sicht für den Aufbau von Data Lakes wichtig sind.

Mehr als zwei Drittel (73 %) beziehungsweise mehr als die Hälfte (52 %) der Befragten haben beim Aufbau eines Data Lake „regelmäßig“ oder „oft“ Probleme damit, dass Daten in vielfältiger Form respektive doppelt mit unterschiedlicher Gültigkeit vorliegen und damit die Single Source of Truth als zentraler Datenspeicherort fehlt.

In den Fachbereichen ist damit häufig die Frage nach dem „richtigen“ Datenfeld für bestimmte Informationen verbunden. So werden beispielsweise Informationen aus Vorsystemen nicht transparent definiert, Finanzprodukte nicht einheitlich modelliert oder Referenz- und Marktdaten aus unterschiedlichen Quellen verwendet. 13 Prozent der Befragten gaben an, oft Probleme mit diesen Daten zu haben. Diese Nennungen kommen ausschließlich von den



## DATA LAKES UND DATE WAREHOUSES

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

Befragten aus der IT – die sich anscheinend häufiger mit der Problematik der Stammdaten auseinandersetzen müssen.

Große Schwierigkeiten bereitet beim Aufbau von Data Lakes nach wie vor der Mangel an Fachpersonal, sowohl an Daten- und IT-Expertinnen und Experten zur Projektdurchführung als auch an Data Scientists zur späteren Analyse der Daten. Fast die Hälfte (46 %) der Unternehmen ist „regelmäßig“ bzw. „oft“ vom Mangel an IT-Experten betroffen, während 38 Prozent auch die schlechte Verfügbarkeit von Data Scientists am Markt feststellen.

Eine gute Voraussetzung für die Durchführung von Data-Lake-Projekten in den befragten Unternehmen ist die recht hohe Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern: 60 Prozent der Unternehmen berichten, dass bei Führungskräften „gar keine“ oder nur „sehr selten“ Akzeptanzprobleme gegenüber der neuen Technologie bestehen; Ähnliches gilt für die hohe Aufgeschlossenheit bei den Mitarbeitern mit 57 Prozent der entsprechenden Nennungen. Nur maximal 20 Prozent der Unternehmen erfuhren „regelmäßig“ oder „oft“ Ablehnung oder Skepsis bei Führungskräften oder Mitarbeitenden im Zuge der Umsetzung von Data-Lake-Projekten.

### UNEINHEITLICHE DATENFORMEN SIND IMMER NOCH DAS GRÖSSTE HINDERNIS BEI AUFBAU UND NUTZUNG VON DATA LAKES

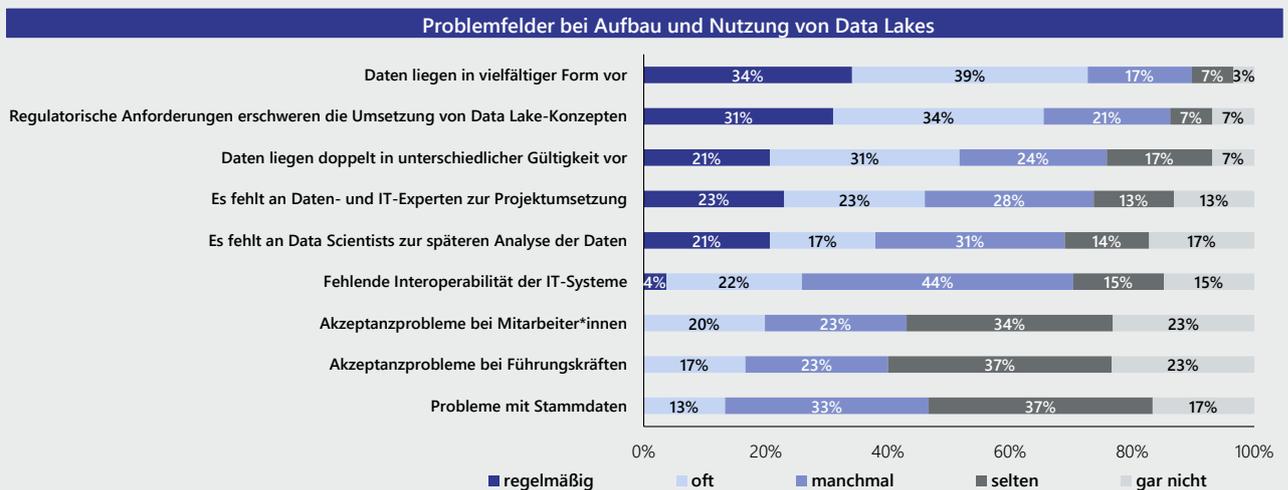


Abb. 10: Frage: Welche Problemfelder ergeben sich aus Ihrer Sicht beim Aufbau und der Nutzung von Data Lakes? Skala von 1 = gar nicht bis 5 = regelmäßig; Häufigkeitsverteilung; n = 30



# Der Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen

Das Datenmanagement umfasst alle Schritte vom Erheben über das Speichern und die Verarbeitung bis hin zur Archivierung und Löschung der Daten. Dabei sollen Erfordernisse des Unternehmens genauso berücksichtigt werden wie Aspekte der Datensicherheit und des Datenschutzes. Datenmanagement beinhaltet auch Themen wie Data Governance, Datenstrategie und Datenqualität, ebenso wie alle methodischen, konzeptionellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen zum Handling von Daten



Auf dem Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen und effizienten Reporting-Prozessen gilt es, vier Dimensionen zu betrachten:

- 1) Eine klare Datenstrategie, die über alle Bereiche und Dimensionen im Unternehmen ausgerollt wird und an der sich die weiteren strategischen Definitionen anlehnen
- 2) Förderung der Datenkultur als Teil der Unternehmenskultur und entsprechende Befähigung der Mitarbeitenden in allen Bereichen
- 3) Schaffung der technologischen Voraussetzungen, um die konsequente und vor allem einheitliche Nutzung von Daten zu ermöglichen, verbunden mit entsprechenden Analyse-Tools und Zentrierung der Datenhaltung als optimierte und qualitätsgesicherte Single Source of Truth für Analysen
- 4) Definition einer unternehmensweiten Data Governance mit klaren Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie geeigneten Prozessen und Tools zur Operationalisierung. Datenqualität entsteht an der Quelle – entsprechend sind die Vorgaben und Prozesse auf die dezentralen Owners auszurichten.



## DER WEG ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen



Abb. 11: Voraussetzungen und Einflussfaktoren zum Aufbau einer datengetriebenen Organisation; Quelle: Lünendonk & Hossenfelder GmbH

### BANKEN UND VERSICHERUNGEN PLANEN AUFBAU EINER DATA-MANAGEMENT-PLATTFORM FÜR ZENTRALES DATENMANAGEMENT

Eines der Ziele eines zentralen Datenmanagements ist es, Reporting-Anfragen möglichst schnell und in hoher Qualität zu bedienen. Weitere wichtige Bestandteile sind Transparenz, einheitliche Definitionen, Data Lineage und klares Metadatenmanagement.

Die ernüchternden Ergebnisse hinsichtlich der Wahrnehmung der Datenqualität (DQ) im vorangegangenen Kapitel lassen Schwächen in der Verwertung von Daten in den untersuchten Unternehmen erkennen. Daher überrascht es nicht, dass in über 70 Prozent der befragten Banken und Versicherungen der Aufbau einer Data-Management-Plattform im Fokus steht, um damit eine homogene Datenbasis und somit wiederum eine zentrale Voraussetzung für den Wandel hin zu einem datengetriebenen Unternehmen zu schaffen.

Die Funktionen im Datenmanagement sind vielfältig. Während die organisatorischen und prozessualen Grundlagen über die Data Governance geschaffen werden, muss die Operationalisierung der Aufgaben in der Breite funktionieren. Die Anforderungen sind End to End auszurollen, wodurch nicht nur jede Menge Data Owners einzubinden sind, sondern auch entsprechend viele Datenquellen und Architekturkomponenten. Die Ziele im Datenmanagement sind dabei ebenso vielfältig wie die zu berücksichtigenden Technologien. Daten sind eindeutig zu definieren, übergreifende Taxonomien sollen die Verwendung von Informationen vereinheitlichen. Kennzahlen sollen in ihrer Entstehung Front to End nachzuvollziehen sein, wobei die Anforderungen an die Data Lineage häufig auf die Attributebene herunterzubrechen ist. Dies ist über eine technische Lineage durchaus darstellbar, die Herausforderungen liegen jedoch in der Einbindung der unter-



## DER WEG ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

schiedlichen Technologien in ein Metadatentool und der fachlichen Interpretation und Konsolidierung der Lineage auf eine nachvollziehbare Ebene.

Zusätzlich gilt es, die Ergebnisse der Datenqualitätskontrollen, die häufig dezentral durchgeführt werden, über ein DQ-Metadatenmodell zu verknüpfen und aussagekräftige Schlüsse über die Roh- und Ergebnisdaten für das DQ-Reporting abzuleiten, gegliedert nach aufsichtsrechtlich vorgegebenen DQ-Dimensionen. Ergebnisse der DQ-Kontrollen sollen über technisch unterstützte Workflow-Prozesse im Issue Management abuarbeiten und nachvollziehen sein. Entsprechende Korrektur-Tools müssen diese Anforderungen unterstützen.

Die Vielfalt der Funktionen bringt entsprechende Anforderungen an Datenmanagement-Tools mit sich. In der Praxis zeigt sich, dass es nicht das eine Tool für alle Funktionen und Komponenten gibt. Daher wird verstärkt auf den Aufbau von Plattformen gesetzt, über die verschiedene Module miteinander kombiniert werden, um das Datenmanagement ganzheitlich abzubilden.

#### BANKEN UND VERSICHERUNGEN HABEN EINE GANZE REIHE AN PARALLELEN AUFGABEN ZU BEWÄLTIGEN

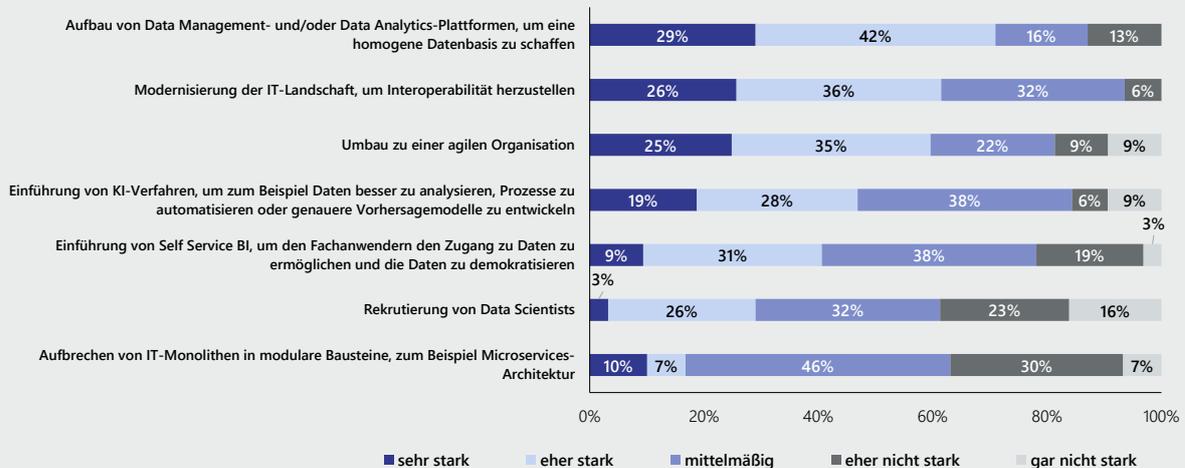


Abb. 12: Frage: Welche Aufgaben stehen auf dem Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen für Ihr Unternehmen im Fokus? Skala von 1 = gar nicht bis 5 = sehr stark; Häufigkeitsverteilung; n = 30

#### INTEROPERABILITÄT DURCH KONSEQUENTE IT-MODERNISIERUNG

Während IT-Modernisierungsprojekte in der Vergangenheit aufgrund hoher Komplexität und nicht abzuschätzender Kosten oftmals hintangestellt wurden, ist mittlerweile ein hoher Reifegrad bei Cloud-Plattformen erreicht. Folglich werden im Finanzdienstleistungssektor immer mehr Transformationsprogramme aufgesetzt, um die IT-Architekturen zu Cloud-native-Architekturen umzubauen – zumindest für diejenigen Bereiche, in denen dies aus regulatorischer Sicht auch möglich ist. Ebenso nutzen immer mehr Banken und



Versicherungen die Entwickler-Tools der Public-Cloud-Plattformen der großen Hyperscaler AWS, Google Cloud oder Microsoft Azure, um unter anderem flexiblen Zugriff auf Server- und Speicherressourcen oder vorkonfigurierte Analysemodelle zu erhalten.

Daher ist es auch nur konsequent, dass 89 Prozent der im Rahmen der [Lünendonk® - Studie „Digital Experience Services in Deutschland“](#) befragten Banken und Versicherungen 2022 und 2023 ihre Ausgaben zum Aufbau einer datengetriebenen Organisation und zur Verbesserung ihres digitalen Reifegrads deutlich erhöhen wollen. Zum Vergleich: Im Querschnitt aller Branchen waren es nur 76 Prozent. Jedoch sind bei vielen Finanzdienstleistern die IT-Modernisierung und der Umbau zu einer cloudfähigen, schnittstellenoffenen IT-Architektur noch lange nicht abgeschlossen. Entsprechende Programme sind zwar vielerorts aufgesetzt, brauchen aufgrund ihrer Komplexität in der Umsetzung aber Zeit.

Auch die für diese Studie befragten Managerinnen und Manager erkennen in ihren Unternehmen Schwachstellen aufgrund der vielerorts historisch gewachsenen und veralteten Individualsoftwarelandschaften – vor allem der IT-Kernsysteme. So sind viele Anwendungen durch den jahrelangen Anbau neuer Systeme und eine fehlende Vernetzung zu anderen Systemen zu Monolithen geworden. In der Folge lassen sich Daten zwischen den einzelnen Systemen nicht gut und oft schon gar nicht automatisiert durchleiten. Darüber hinaus mussten Banken und Versicherungen in den letzten Jahren eine ganze Reihe neuer regulatorischer Vorgaben umsetzen, die durch Standardsoftware nicht adäquat abgedeckt und aufgrund derer folglich Individualsoftware entwickelt wurde. Nicht immer bestehen offene Schnittstellen zu anderen Systemen, um die Daten zu übertragen.

Dass in sich geschlossene IT-Systeme nicht ideal für die aktuellen Anforderungen zur Erfüllung von Regulatorik und für digitale Geschäftsmodelle ausgelegt sind, liegt auf der Hand und behindert die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien. Da dieser Status quo sowohl für die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle als auch für die Erfüllung regulatorischer Anforderungen nicht mehr zeitgemäß ist, investieren nun immer mehr Unternehmen in die konsequente IT-Modernisierung und den Umbau der Prozesslandschaft.

26 Prozent der Befragten gaben an, dass die IT-Modernisierung sehr stark im Fokus der wichtigsten Aufgaben für den Wandel zu einem datengetriebenen Unternehmen steht, für 36 Prozent steht sie noch eher stark auf der Top-Prioritäten-Liste. Nur für 6 Prozent ist die IT-Modernisierung eher unwichtig.

Während die Modernisierung der Bestands-IT zwar eine Top-Priorität hat, sieht ein großer Teil der Befragten das Aufbrechen von IT-Monolithen – also der IT-Kernsysteme – in modulare Bausteine nicht so sehr im Fokus. Nur für 17 Prozent ist eine modulare IT-

**89 Prozent**  
der befragten  
Unternehmen wollen  
ihre Ausgaben  
zum Aufbau einer  
datengetriebenen  
Organisation deutlich  
erhöhen.



## DER WEG ZU EINEM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

### Von Datensilos zu Datenströmen - Der Wandel von Banken und Versicherungen zu datengetriebenen Unternehmen

Landschaft wichtige Voraussetzung für eine datengetriebene Organisation, wobei immerhin 46 Prozent eine mittlere Wichtigkeit sehen. Allerdings zeigen die Antworten, dass es 22 Prozent der Befragten aus den IT-Abteilungen durchaus für wichtig erachten, eine modulare und flexible IT-Landschaft zu schaffen.

#### SELF-SERVICE BI: EINSATZ MODERNER TECHNOLOGIEN FÜR MEHR DATEN-ORIENTIERUNG UND FLEXIBILISIERUNG IM FACHBEREICH

Digitale Technologien wie Machine Learning oder Self-Service BI können den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, einfach und schnell an alle für sie relevanten Daten zu gelangen und diese – auch ohne statistische Vorkenntnisse und IT-Know-how – zu verstehen.

So hat sich in den vergangenen Jahren der Ansatz „Self-Service BI“ entwickelt, mit dem Ziel, den Fachbereichen und dem Top-Management den Zugang zu Datenanalysen deutlich zu erleichtern, und damit sie eigenständig tagesaktuelle Kennzahlen erheben und Reportings erstellen können. 40 Prozent sehen die Einführung von Self-Service als eine wichtige Aufgabe an, um die Organisation auf datengetriebene Entscheidungsprozesse auszurichten. Tatsächlich können durch Self-Service BI einige Vorteile entstehen: So kann für die Fachbereiche die Abhängigkeit von der IT-Abteilung minimiert werden, weil weniger Programmierkenntnisse und aufwendige manuelle Analyseverfahren notwendig sind. Weitere Treiber für die schnelle Verbreitung von Self-Service BI dürften auch der Fachkräftemangel und die fehlenden IT-Skills in Feldern wie Statistik, Datenbanktechnologien, Datenmodellierung oder Big Data Analytics sein.

#### MEHRWERTE DURCH SELF-SERVICE BI



Abb. 13: Self-Service BI, Quelle: Lünendonk



Self-Service BI kann auch dazu führen, dass Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen, Hierarchien flacher und Entscheidungen demokratischer werden. Davon profitiert langfristig das ganze Unternehmen, weil auf der Grundlage von Daten Prozesse nachhaltig optimiert oder verändert werden können, aber auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt wird. Die Benutzeroberflächen der meisten Self-Service-Plattformen für Data Analytics sind intuitiv zu verstehen, was dazu führt, dass Mitarbeitende entsprechende Analyse-Tools häufiger nutzen und sich durch intuitive Benutzeroberflächen und vordefinierte Analyse-Werkzeuge Barrieren abbauen lassen.

#### KI-VERFAHREN BIETEN GROSSEN MEHRWERT FÜR MEHR EFFIZIENZ IM REPORTING

Ein weiteres wichtiges Technologiefeld, um Daten nutzbar zu machen, ist Künstliche Intelligenz. Etwa jedes zweite befragte Unternehmen (47 %) sieht die Einführung von KI-Verfahren als wichtige Aufgabe für den Aufbau eines datengetriebenen Unternehmens an. KI-Verfahren wie Machine Learning sind dabei sehr eng mit dem Data-Lake-Ansatz verbunden, um die im Data Lake gespeicherten Datenberge systematisch auswerten und analysieren zu können.

Um KI-Verfahren nutzen zu können, braucht es eine große Menge unstrukturierter Daten, für die wiederum die Data-Lake-Architektur als Speicherort benötigt wird. Insbesondere für das regulatorische Berichtswesen können KI-Verfahren wie Machine Learning helfen, an Effizienz im Reporting zu gewinnen – vor allem in Kombination mit Robot Process Automation und KI. Gerade im Bereich von Compliance und Regulatorik-Reporting kann die Kombination aus Softwareroboter und Künstlicher Intelligenz zu besonders signifikanten Einsparungen führen. Beispielsweise können durch die Automatisierung repetitiver Prozessschritte in Compliance-Aufgaben wie KYC (Know your Customer) und AFC (Anti-Financial-Crime) Mitarbeitende von aufwendigen Tätigkeiten entlastet werden.

#### SKILLS UND REKRUTIERUNG

An den Top-Aufgaben der untersuchten Banken und Versicherungen lässt sich gut erkennen, dass nicht nur technologische Themen den Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen begleiten, sondern auch der kulturelle Wandel der gesamten Organisation – inklusive der Veränderung des Mindsets der Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie der Art der bereichs- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

Es überrascht jedoch, dass nur jeder oder jede dritte Befragte die Rekrutierung von Data Scientists als eine wichtige Aufgabe betrachtet – obwohl in Zukunft über 70 Prozent der befragten Banken und Versicherungen einen Data Lake nutzen wollen und damit deutlich mehr Analysen zu erwarten sind.

**47 Prozent**  
stufen die Einführung  
von KI-Verfahren als  
wichtig für den Aufbau  
eines datengetriebenen  
Unternehmens ein.



Aber auch unabhängig von der erwarteten zunehmenden Nutzung von Data Lakes zeigt sich mit steigender Bedeutung von Daten für die Unternehmenssteuerung ein immer höherer Bedarf an Expertinnen und Experten für die Datenanalyse und -aufbereitung. Allerdings ist der Fachkräftemarkt für Data Scientists bereits sehr Jahren sehr angespannt, wodurch das Rekrutieren von Fachkräften erschwert wird. Folglich setzen bereits sehr viele Unternehmen eher auf externe Data-Scientist-Kompetenzen anstelle des sehr aufwendigen und teuren Aufbaus von Inhouse-Kompetenzen.

Um als datengetriebenes Unternehmen aussagekräftige Erkenntnisse aus den Daten zu erhalten, sind Analysekompetenzen mit entsprechendem fachlichen Know-how zu kombinieren. Hierfür kristallisiert sich am Markt, verbunden mit der Transformation zu agilen Unternehmen, häufig eine virtuelle Zusammenführung von Kompetenzteams aus unterschiedlichen Bereichen heraus. Dieser Aufbau ist Teil der Datenstrategie, die sich auch im Datenmanagement spiegeln muss.



## Erfolgsfaktor ganzheitliches Datenmanagement beim Aufbau von Data Lakes

Um die Effizienz- und Qualitätsziele zu erreichen, ist der Aufbau eines effektiven Datenmanagements eine wichtige Voraussetzung. Wie in dieser Studie beschrieben, sind die zu bewältigenden Aufgaben vielfältig. Durch ein effektives Datenmanagement lassen sich unter anderem auch signifikante Performance-Steigerungen realisieren, da beispielsweise weniger Aufwand in die Data-Cleaning-Prozesse gesteckt werden muss. Diese Ziele lassen sich dann erreichen, wenn sowohl das Datenmanagement als auch die Data Governance auf die steigenden beziehungsweise sich rasant veränderten Anforderungen durch Aufsichtsbehörden (Regulatorik) und Kunden (Digitalisierung der Kundenschnittstellen und digitale Geschäftsmodelle) ausgerichtet werden.

### PROAKTIVES DATENMANAGEMENT UND ROBUSTE DATA GOVERNANCE SIND GRUNDVORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHEN AUFBAU VON DATA LAKES

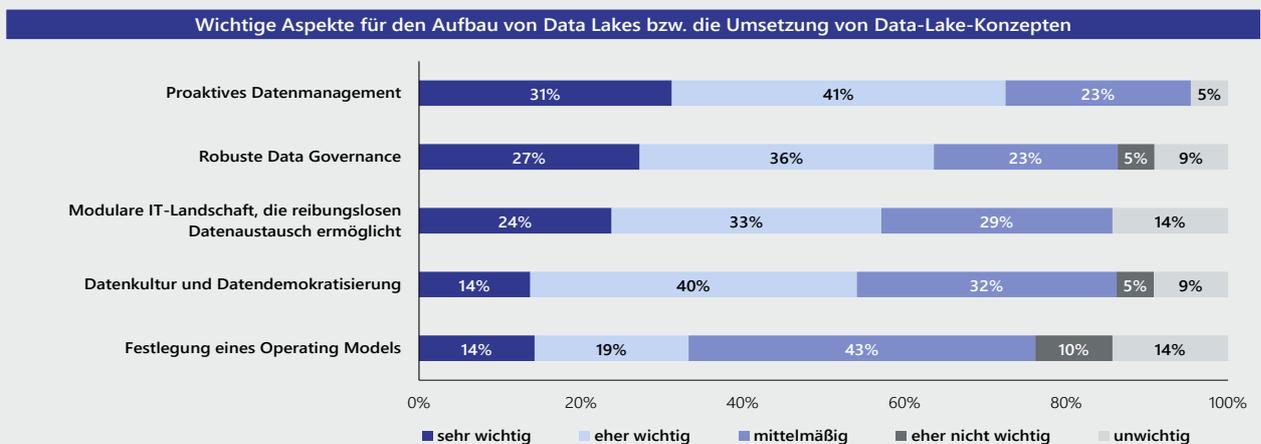


Abb. 14: Filterfrage auf Unternehmen, die bereits Data-Lake-Strukturen nutzen: Welche der folgenden Aspekte sind für den Aufbau von Data Lakes bzw. die Umsetzung von Data-Lake-Konzepten wichtig? Skala von 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig; Häufigkeitsverteilung; n = 21

Die folgenden Abschnitte zeigen nun, wo die untersuchten Banken und Versicherungen im Datenmanagement und ganz konkret beim Aufbau einer wirkungsvollen Data Governance stehen und welche Maßnahmen und Herausforderungen sie zu bewältigen haben.

### DATENMANAGEMENT IST DIE TOP-AUFGABE

Diejenigen Unternehmen, die bereits Data-Lake-Strukturen einsetzen oder dies in Zukunft planen, wurden gefragt, welche Aspekte aus ihrer Sicht für den Aufbau von Data Lakes wichtig sind.



Mit insgesamt 72 Prozent der Nennungen für „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ ist das proaktive Datenmanagement der Top-Aspekt. Die Notwendigkeit eines proaktiven Datenmanagements wird vor allem in der IT als besonders mehrwertstiftend wahrgenommen. Während 82 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen im proaktiven Datenmanagement einen wichtigen Aspekt für den Aufbau von Data Lakes sehen, sind es auf der Fachseite nur 64 Prozent der Befragten.

Eine hohe Bedeutung kommt dem Datenmanagement bei der Erfüllung regulatorischer Vorschriften zu, aber auch bei der Unterstützung datengetriebener Geschäftsprozesse und als Ordnungsrahmen für die Nutzung großer Datenmengen. Im Bereich der Regulatorik sind jedoch häufig verteilte Zuständigkeiten im Unternehmen zu beobachten. Nicht selten überschneiden sich die Aufgaben in Bezug auf das Datenmanagement, was eine Ineffizienz darstellt, die für Banken und Versicherer in Zeiten knapper Ressourcen und wachsender Konkurrenz immer mehr zum Problem wird.

Der größte Effizienzverlust in der Datenverarbeitung und -nutzung ist auf uneinheitliche Prozesse, Teilstrategien und nicht vollständig ausgerollte Vorgaben über alle Bereiche zurückzuführen. Treiber zur Einführung von Data-Governance-Strukturen ist insbesondere die Regulatorik. Diese hat vor allem das Ziel, Daten für die Banksteuerung einheitlich und in hoher Qualität verfügbar zu machen und Entscheidungsfindern zeitnah über Regelreports zur Verfügung zu stellen. Auch Analysen sollen in Krisenzeiten zeitnah möglich sein. In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass in fast allen Regularien dem Datenmanagement eine zunehmende Bedeutung zukommt und auch die Nutzung von Informationen in den Vordergrund rückt. Dennoch umfassen die Vorgaben jeweils nur bestimmte Unternehmensbereiche oder Prozesse und sind in ihrer Natur über die verschiedenen Regularien hinweg nicht einheitlich. Die Umsetzung wird bereichsweise vorangetrieben und ist häufig sehr ineffizient, da sich jeder Bereich für eigene Methoden, Logiken und Tools entscheidet – und jedes Mal von vorn anfängt.

Ein Ansatz für mehr Effizienz ist der Aufbau eines zentralen Datenmanagements und damit verbunden auch eine zentrale organisatorische Zuständigkeit (z. B. ein Data Competence Center), um sämtliche Anforderungen übergreifend zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Neben der in dieser Studie beschriebenen Notwendigkeit einer Plattformstrategie für die Tools im Datenmanagement ist auch für die Operationalisierung eine einheitliche Strategie erforderlich. Für ein datengetriebenes Unternehmen ist ein zentrales Datenmanagement vor allem auch deshalb unerlässlich, um im Hinblick auf das wichtigste Gut – die Daten – stets zu wissen, wo welche Informationen liegen, welche Qualität sie haben, wer für sie verantwortlich ist und wie schnell sie in einem Reporting dargestellt werden können.

**72 Prozent**  
sehen das proaktive  
Datenmanagement für  
den Aufbau von Data  
Lakes als eher oder sehr  
wichtig an.



Um ein solches zentrales Datenmanagement aufzubauen, ist eine bereichsübergreifende Datenstrategie erforderlich, die von allen Vorständen mitgetragen und anschließend auch in allen Bereichen einheitlich umgesetzt wird. Vor allem die Marktbereiche sind mit einzubinden, denn dort entsteht ein großer Teil der relevanten Daten. Die Methoden dafür sind in einer ganzheitlichen Data Governance zu definieren.

#### KEIN DATENMANAGEMENT OHNE WIRKUNGSVOLLE DATA GOVERNANCE

Die Data Governance als wichtiger Bestandteil des Datenmanagements umfasst Konzepte mit klar definierten Data Owners, Richtlinien, Regeln, Prozessen und Kriterien für die Steuerung des gesamten Lebenszyklus von Daten – von der Sammlung über Speicherung, Nutzung, Schutz und Archivierung bis hin zum Löschen von Daten.

Rollenkonzepte mit eindeutig geregelten Verantwortlichkeiten sind dabei ebenso wichtig wie unternehmensweite Prozesse und die Auswahl geeigneter Tools für die Aufgaben im Datenqualitätsmanagement, verbunden mit entsprechenden Rollout- und Enablement-Vorgehen.

Eine robuste Data Governance ist aus Sicht von zwei Dritteln der Befragten (65 %) ein wichtiger Aspekt für den Aufbau von Data Lakes. Für weitere 23 Prozent hat eine Data Governance immerhin eine mittlere Bedeutung und nur 14 Prozent erachten sie als eher unwichtig. Unterschiede gibt es auch zwischen den Befragten aus Fachbereichen und IT: Während eine Data Governance nur für 36 Prozent der Befragten aus der Fachseite sehr wichtig ist, erachten nur 18 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sie für sehr wichtig.

#### DATENKULTUR SOLLTE HÄUFIGER PRIORISIERT WERDEN

Eine wirkungsvolle Data Governance als wichtigen Bestandteil des Datenmanagements kann allerdings nur so gut sein, wie die Regeln auch von der Organisation und den einzelnen Mitarbeitenden befolgt respektive umgesetzt werden.

Daher überrascht es durchaus, dass nur 54 Prozent der Befragten die Themen Datenkultur und Datendemokratisierung als wichtigen Aspekt beim Aufbau von Data Lakes erachten. So können durch eine ausgeprägte Datenkultur auf der Grundlage von Daten ineffiziente Prozesse nachhaltig optimiert oder verändert, aber auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden, wodurch sich wiederum signifikante Prozessverbesserungen ergeben können.

Die Schaffung einer Datenkultur im Sinne eines stärkeren Bewusstseins bei Führungskräften und Mitarbeitenden für die Aufgaben im Datenmanagement, vor allem aber für den bewussten Umgang mit Informationen im Reporting- und Analytics-Umfeld und somit

**65 Prozent**  
halten eine robuste  
Data Governance beim  
Aufbau von Data Lakes  
für wichtig.



für datengetriebene Entscheidungsprozesse ist von zentraler Bedeutung, um mit den stark steigenden Datenmengen, regulatorischen Anforderungen und veränderten Geschäftsmodellen umzugehen.

Um die Nutzung von Daten stärker in der Organisation und im Mindset sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden zu verankern, sind unter anderem Incentivierungssysteme wichtig, um den notwendigen Wandel auch im Mindset einer Organisation anzustoßen und die Führungskräfte und Mitarbeitenden auf dem Weg zu einer datengetriebenen Organisation zu motivieren. So kommt es bei der Incentivierung beispielsweise darauf an, sich von abteilungs- oder bereichsspezifischen Zielen zu lösen und stärker als bisher übergeordnete Ziele (z. B. Datenqualität von Unternehmenskennzahlen, Geschwindigkeit der Reaktion auf regulatorische Ad-hoc-Anfragen, Kundenzufriedenheit) in den Fokus zu rücken.

#### **DATENDEMOKRATISIERUNG: AGILITÄT UND AUFLÖSUNG VON SILOS SOWIE WISSENSBARRIEREN SCHAFFEN EIN DATENBEWUSSTSEIN UND FÜHREN ZU EINER DATENKULTUR**

Für 54 Prozent der Befragten ist die Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und damit das Aufbrechen historisch gewachsener Silos im Sinne von Agilität eine weitere wichtige Aufgabe. Die Relevanz einer stärkeren Vernetzung der einzelnen Bereiche ist also offenbar erkannt worden. Dabei kommt dem Aufbau interdisziplinärer Teams eine bedeutende Aufgabe zu, um bereichsübergreifende Reports besser und schneller erstellen und sehr flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren zu können. Beispielsweise kann die konsequente Orientierung an User Storys und User Experience die Nutzung von Reports deutlich erhöhen und dazu beitragen, dass Daten besser nutzbar, Widerstände gegenüber einem datengesteuerten Unternehmen abgebaut und somit Daten demokratisiert werden.

So kommen in Modelling von Datenstrukturen zunehmend Low-Code- oder No-Code-Plattformen sowie Continuous Integration/Continuous Deployment zur Automatisierung des Erstellungs- und Auslieferungsprozesses von Reports zum Einsatz. Vor allem bei Data-Lake-Ansätzen in Kombination mit KI-Verfahren wird zunehmend auf Agilität und interdisziplinäre Teams gesetzt, um die unterschiedlichen Fachbereiche und die IT miteinander zu verzahnen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.



#### DATA GOVERNANCE IST ZWAR FAST ÜBERALL VORHANDEN, GILT ABER OFT NICHT FÜR DAS GESAMTUNTERNEHMEN

Die Studienergebnisse zeigen weiterhin, dass nahezu alle befragten Banken und Versicherungen über eine Data Governance verfügen. In der Hälfte der befragten Unternehmen gilt die Data Governance jedoch überwiegend nur für diejenigen Teile der Unternehmenssteuerung, die sich auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen beziehen. Immerhin bei 41 Prozent der Unternehmen gilt eine Data Governance unternehmensübergreifend und schließt die Marktbereiche ein. Nur weniger als 10 Prozent der Befragten gaben an, bisher keine Data Governance definiert und eingerichtet zu haben.

#### BEINAHE ALLE UNTERNEHMEN HABEN EINE DATA GOVERNANCE DEFINIERT, WENN AUCH UNTERSCHIEDLICH STARK AUSGEROLLT

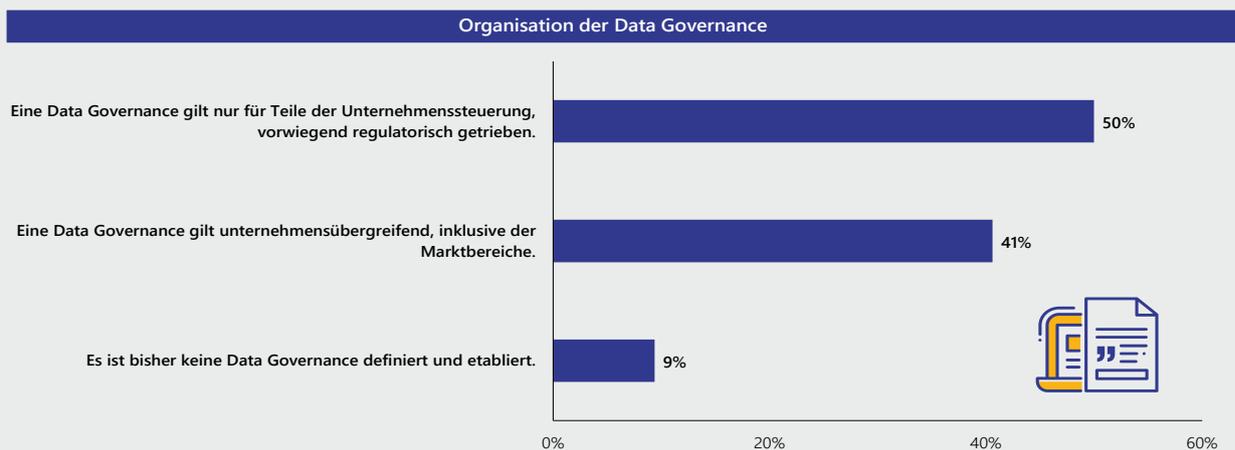


Abb. 15: Frage: Wie wird die Data Governance in Ihrem Unternehmen organisiert und ausgerollt? Einfachnennung; Häufigkeitsverteilung; n = 32

In jedem zweiten befragten Unternehmen (50 %) liegt die Verantwortung für das Datenmanagement noch bei den einzelnen Fachbereichen, sodass auch nur ein begrenzter Blick auf alle im Unternehmen vorhandenen Daten möglich zu sein scheint.

Jedoch hat bereits ebenfalls die Hälfte der untersuchten Banken und Versicherungen die Verantwortung für das Datenmanagement aus den einzelnen Fachbereichen herausgelöst und in Centers of Competence oder in virtuellen Teams organisiert. Beide Ansätze (zentral oder dezentral) haben allerdings ihre Berechtigung und sollten je nach Unternehmen auch individuell entschieden werden.



VERANTWORTUNG FÜR ORGANISATION DES DATA MANagements LIEGT ÜBERWIEGEND IN DEN FACHBEREICHEN

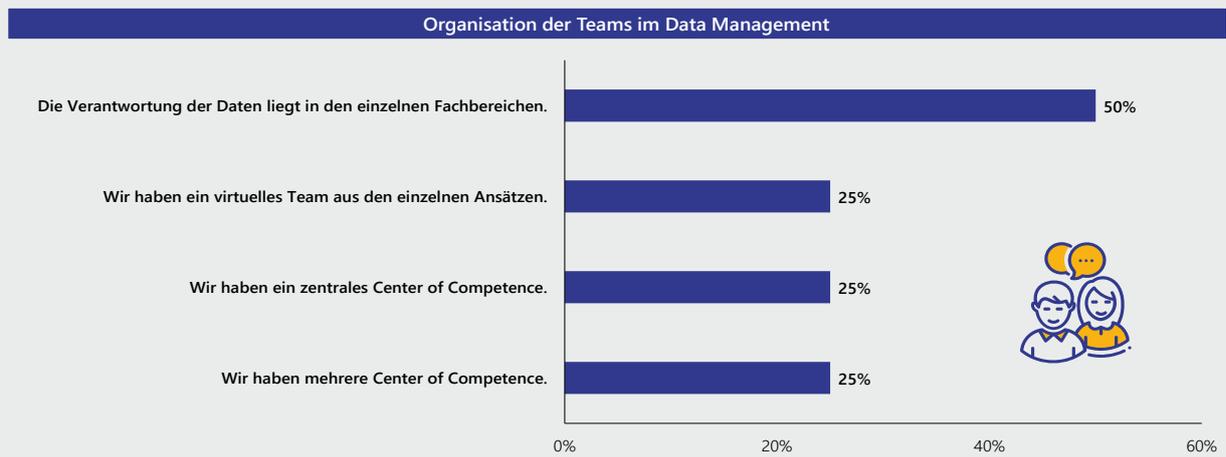


Abb. 16: Frage: Wie sind in Ihrem Unternehmen die Teams im Datamanagement organisiert? Mehrfachnennungen möglich; Häufigkeitsverteilung; n = 32



## Zusammenfassung & Ausblick

Die Lünendonk®-Studie „Von Datensilos zu Datenströmen“ zeichnet ein differenziertes Bild zur heutigen und zukünftigen Speicherung, Organisation und Nutzung von Daten in Banken und Versicherungen. Die Befragungsergebnisse werfen Licht, aber auch etwas Schatten auf die praktizierten Strategien im Datenmanagement und darauf, wie wirkungsvoll bestehende Data-Governance-Strategien tatsächlich sind.

### **REGULATORIK TREIBT DAS DATENMANAGEMENT – ABER DURCH DIGITALISIERUNG STEIGT DER EFFIZIENZDRUCK**

Zunächst: Warum und wofür nutzen die befragten Banken und Versicherungen Daten? 91 Prozent der Studienteilnehmer nutzen ihre Datenbasis heute vor allem zur Vereinfachung und zur Einhaltung regulatorischer Vorgaben. Dieser Aspekt ist im stark regulierten Finanzdienstleistungssektor von enorm hoher Bedeutung, da Regulatorik immer vielschichtiger und komplexer wird – gleichzeitig die Aufsichtsbehörden aber auch eine schnelle und qualitativ hochwertige Erfüllung ihrer Vorschriften erwarten. Für 74 Prozent der Befragten steht weiterhin – vor allem im Zusammenhang mit Regulatorik – das Ziel im Vordergrund, Effizienzvorteile im Datenmanagement zu erzielen und damit gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Gerade auf das Ziel der Effizienzsteigerung wird es mit Blick auf die Zukunft wesentlich ankommen.

So kommt nun durch die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und neuer Geschäftsmodelle deutlich mehr Komplexität in das Thema „Datenmanagement“. Daten werden mehr und mehr zur Voraussetzung, um in disruptiven Märkten auf schnellere Technologiezyklen und auf neue Wettbewerber mit rein digitalen Angeboten zu reagieren. Zukünftig werden die Datenströme von den befragten Banken und Versicherungen häufiger dazu genutzt, um die eigenen Kunden besser zu verstehen und Kundenzentrierung zu erreichen und um die regulatorischen Anforderungen im Reporting zu erfüllen. Im Bereich der Regulatorik können Effizienzgewinne, beispielsweise durch den Einsatz von Machine Learning und mehr intelligente Automatisierung im Reporting, zu signifikanten Einsparungen führen – und zwar im Hinblick auf Kosten und Zeit, sodass mehr Ressourcen für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden können.

Mit Blick auf die Kundenperspektive dreht sich die Entwicklung in den nächsten Jahren immer mehr um die Datennutzung zur Konzeption individueller Services und Produkte (62 %) und Datenanalysen für Kundenanalysen (53 %) oder auch um die Verknüpfung von Produkt- und Kundendaten mit anderen Daten des Unternehmens (66 %). All diese Themen müssen



Banken und Versicherungen umsetzen – und zwar verbunden mit dem steigenden Druck, die Aufgaben sowohl in Bezug auf die Regulatorik als auch auf die Kundenzentrierung gleichermaßen in hoher Qualität, Flexibilität und Geschwindigkeit zu erfüllen.

#### **BANKEN UND VERSICHERUNGEN GEHEN DEN WEG ZU EINER DATENGETRIEBENEN ORGANISATION**

Die Transformation hin zu einem datengetriebenen Unternehmen ist ein sehr wichtiges Ziel der befragten Banken und Versicherungen. Daher ist es nur konsequent, dass es für 44 Prozent der befragten Unternehmen sehr relevant und für weitere 31 Prozent eher relevant ist, sich zu einer datengetriebenen Organisation zu transformieren und somit den digitalen Reifegrad deutlich zu erhöhen.

Datengetriebene Unternehmen sind durch ein zentrales Datenmanagement, agile und interdisziplinäre Business-Daten- und IT-Teams sowie eine systematische und wirkungsvolle Data Governance geprägt. Daten- und Verantwortlichkeitssilos werden aufgelöst, die Verantwortung für Daten näher an die Fachbereiche gerückt und somit eine Datenkultur wie auch ein Bewusstsein für Daten(-Qualität) geschaffen. Durch solche Maßnahmen sind datengetriebene Unternehmen deutlich besser in der Lage, den Nutzen aus dem Einsatz von Technologien wie Cloud oder KI-Verfahren zu steigern und somit enorme Effekte im Sinne von intelligenter Automatisierung und Effizienzgewinnen zu erreichen. Besonders für Unternehmen in der hoch regulierten Finanzindustrie ist es wichtig, Regulatorik und Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft in Einklang zu bringen und sich dadurch zukunftsfähig aufzustellen.

Beim Thema Interdisziplinarität zeigt sich jedoch, dass in der Praxis weiterhin Organisations- und Zuständigkeitssilos vorhanden sind. Das bedeutet, die einzelnen Fachbereiche kennen zwar sehr gut ihre eigenen Daten, haben aber nur eine eingeschränkte Sicht auf andere im Unternehmen vorhandene Daten. In jedem zweiten befragten Unternehmen liegt die Verantwortung für das Datenmanagement derzeit in den einzelnen Fachbereichen, in der anderen Hälfte jedoch bereits aus den einzelnen Fachbereichen herausgelöst in Centers of Competence oder in virtuellen Teams.

Für die Reise zu datengetriebenen Prozessen und Entscheidungen sind aus Sicht der Befragten vor allem der Aufbau einer homogenen Datenbasis (71 %), die Interoperabilität in der IT-Landschaft (62 %) und eine agile Unternehmensorganisation (60 %) entscheidende Bausteine. Die Rekrutierung von Data Scientists steht hingegen überraschenderweise nicht so sehr im Fokus, was damit zusammenhängen kann, dass entsprechende Fachkräfte am Markt auch gar nicht verfügbar sind, woran sich die Unternehmen bereits gewöhnt haben und daher stärker auf externe Fachkräfte setzen.



#### DATENHALTUNG: MEHR HYBRIDE ANSÄTZE

Eine der großen Herausforderungen in den kommenden Jahren wird es für Banken und Versicherungen auf dem Weg zu einem datengetriebenen Unternehmen nun sein, in der Sammlung, Speicherung und Verwertung von Daten besser zu werden. Um signifikante Effizienzsteigerungen zu erzielen, wird es entscheidend sein, alle für ein Reporting notwendigen Daten schnell und in hoher Qualität zentralisiert zusammengeführt zu bekommen – also einen unternehmensweiten Blick auf Daten zu erhalten.

Rund zwei Drittel der befragten Banken und Versicherungen (63 %) setzen bereits Technologien zur Datenhaltung ein, um die riesigen und komplexen Datenberge zu verarbeiten und nutzbar zu machen. Dabei handelt es zum einen um hybride Datenarchitekturen aus Data Warehouse und Data Lake. In Zukunft wollen 71 Prozent auf solche hybriden Architekturen in der Datenhaltung setzen, entsprechend sinkt der Anteil derjenigen Unternehmen, die ausschließlich auf Data-Warehouse-Konzepte setzen.

Eingesetzt werden die Data Lakes zur Datenhaltung in typischen analytischen Einsatzfunktionen, wie Customer-Journey-Analysen, Fraud Detection oder Data Mining, also in Bereichen, die ideal für die Analyse von Big Data geeignet sind.

Zum anderen setzen ebenfalls zwei Drittel der befragten Banken und Versicherer auf die Datenhaltung in der Cloud – unter anderem um von Skalierungsvorteilen zu profitieren. Das bevorzugte Cloud Deployment ist in 47 Prozent der Unternehmen die Hybrid Cloud; bestimmte Teile der Datenhaltung werden folglich auf On-Premise-Rechnern betrieben. Mit Blick in die Zukunft wird sich die Cloud als Infrastruktur für die Datenhaltung durchsetzen – mit allen Folgen zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben und der bank- und versicherungsaufsichtlichen Anforderungen (BAIT, VAIT). 71 Prozent der untersuchten Banken und Versicherungen planen für die Zukunft, ihre Datenarchitektur mit einer Hybrid Cloud zu realisieren. Weitere 19 Prozent setzen ausschließlich auf reine Cloud-Plattformen, wobei hier vermutlich überwiegend Private-Cloud-Umgebungen in Kombination mit Public Cloud für Bereiche, wo es die Aufsicht gestattet, gemeint sind.

#### ZENTRALE DATENHALTUNG IST BEI VIELEN FINANZDIENSTLEISTERN VORHANDEN, ABER HÄUFIG MIT MITTELMÄSSIGER DATENQUALITÄT

Erfreulich ist: Datensilos werden laut den Aussagen der Befragten weniger: 38 Prozent der Banken und Versicherungen verfügen über eine komplett zentrale Datenhaltung, weitere 52 Prozent haben Teile ihrer Unternehmenssteuerung – vor allem den regulatorischen Bereich – durch ein zentrales Datenmanagement strukturiert.



Aber: 55 Prozent der Befragten beurteilen die Datenqualität in ihrem Unternehmen bestenfalls als mittelmäßig. Das ist keine gute Ausgangsbasis für Effizienzsteigerungen und Wettbewerbsfähigkeit. Gründe für diese schlechte Qualität sind zum einen organisatorischer, zum anderen technischer Art. Spitzenreiter der wichtigsten Gründe für eine nicht zufriedenstellende Datenqualität ist mit 82 Prozent eine nicht ausgeprägte Datenkultur im Unternehmen. Aber auch fehlende Zuständigkeiten und mangelhafte Interoperabilität der IT-Systeme stehen einer hohen Datenqualität im Weg. Umso mehr ist es ratsam, die notwendigen Veränderungsschritte konsequent und mit hoher Priorität anzugehen. Dazu braucht es inkrementelle Ansätze, um die unterschiedlichen Dimensionen zum Aufbau eines datengetriebenen Unternehmens schrittweise aber ganzheitlich und integriert zu betrachten. So kann es tatsächlich gelingen, sich einerseits als Unternehmen erfolgreich für das digitale Zeitalter aufzustellen und andererseits die großen Optimierungsprobleme erfolgreich anzugehen.



# Lünendonk im Interview mit KPMG zu den Studienergebnissen

Fanny Luthmann ist Partnerin im Bereich Financial Services bei KPMG. Sie ist Spezialistin im Umfeld der Umstrukturierung von integrierten IT- und Datenarchitekturen der Unternehmenssteuerung von Banken und berät zahlreiche Institute bei der Umsetzung regulatorischer Vorschriften. Ihr Schwerpunkt liegt seit einigen Jahren auf der fachlichen und technischen Umsetzung der Anforderungen des BCBS 239, wofür sie die internationale Themen- und Solutionentwicklung für KPMG koordiniert. Im Interview schildert sie ihre Sichtweise und Erfahrungen zum Wandel von Finanzunternehmen zu datengetriebenen Organisationen.



**FANNY LUTHMANN**

Partner, Financial Services

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**LÜNENDONK:** Unsere Studie zeigt, dass sich Finanzdienstleister sehr intensiv mit der Neuaufstellung ihres Datenmanagements beschäftigen und den Wandel hin zu einem datengetriebenen Unternehmen vollziehen möchten. Vor allem die Erfüllung regulatorischer Vorgaben und die Erhöhung der Datenqualität sind dabei wichtige Treiber. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Anforderungen und Herausforderungen, denen sich Banken und Versicherungen derzeit gegenübersehen?

**FANNY LUTHMANN:** Eine der zentralen Herausforderungen, denen sich Banken und Versicherungen stellen müssen, ist das stetig größer werdende Spannungsfeld aus Regulatorik, Effizienz- und Kostendruck auf der einen und dem Innovations- und Investitionsdruck auf der anderen Seite. Die Anforderungen sind vielfältig und die zu verarbeitenden Datenmengen in den letzten Jahren enorm gestiegen. Die wichtige Aufgabe in Banken und Versicherungen ist es nun, in Zukunft deutlich an Effizienz und Effektivität in der Umsetzung datengetriebener Vorhaben hinzuzugewinnen, um einerseits die Regulatorik-/Umsetzungskosten zu senken und andererseits knappe Analysekompetenzen für wertschöpfende Themen rund um Wachstum und Kundenzentrierung einzusetzen.

**LÜNENDONK:** Die Kunden zeigen sich in der Befragung hinsichtlich ihrer Datenhaltung teils weit fortgeschritten. Zwei Drittel der Befragten nutzen bereits Data-Lake-Strukturen. Können Sie diesen Eindruck bestätigen oder überrascht Sie dieses Ergebnis?



**FANNY LUTHMANN:** Wir als KPMG beobachten, dass viele unserer Kunden auf den Aufbau einer Datenplattform auf der Basis der Data-Lake-Konzeption als zentrales Element einer datengetriebenen Organisation setzen. Häufig beobachten wir jedoch auch, dass die Umsetzung viele Herausforderungen mit sich bringt, insbesondere bei Umsetzung eines proaktiven Datenmanagements und der Sicherstellung der Datenqualität, aber auch der Einhaltung regulatorischer Anforderungen. Dies führt dazu, dass die Data-Lake-Konzepte nicht ihre volle Wirkung entfalten und die Unternehmen unterschiedliche Ausprägungen in ihrer Datenhaltung und -nutzung entwickeln.

**LÜNENDONK:** Mit Blick auf die Zukunft plant keiner der Studienteilnehmern seine Daten ausschließlich in einem Data Warehouse zu halten, sondern setzen auf hybride Daten-Architekturen aus Data Warehouse und Data Lake. Was sind die Vorteile einer hybriden Datenhaltung?

**FANNY LUTHMANN:** Die Studie zeigt, dass in Zukunft deutlich mehr Banken und Versicherungen auf hybride Datenarchitekturen setzen und neben dem Data Warehouse auch Data-Lake-Strukturen aufbauen. Eine hybride Datenarchitektur kann einem Unternehmen maximale Flexibilität und Skalierbarkeit bieten, um die kontinuierlich steigenden Anforderungen an die digitale Transformation zu erfüllen. Bezogen auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen kann es beispielsweise die Effizienz und Effektivität erhöhen, über das klassische Standard-Reporting auf der Basis vorstrukturierter Daten aus dem Data Warehouse hinaus mehr Analytics im Reporting anzuwenden und auch Echtzeitanalysen zu ermöglichen.

**LÜNENDONK:** Eine weitere spannende Erkenntnis der Studie ist, dass jeder zweite Studienteilnehmende mit der Qualität der Daten unzufrieden ist. Woran liegt das aus Ihrer Sicht?

**FANNY LUTHMANN:** Bei den Ursachen für eine schlechte Datenqualität können wir in technische und organisatorische Gründe unterscheiden. So beobachten wir beispielsweise bei unseren Kunden noch sehr häufig eine dezentrale Datenhaltung und mangelnde Interoperabilität der IT-Systeme. Dies führt beispielsweise zu Problemen bei der Identifikation der Single Source of Truth. Auf der anderen Seite beobachten wir, dass unzureichende, mangelhafte und oftmals noch manuelle Prozesse im Datenlebenszyklus zu einer unzureichenden Datenqualität führen. Dies ist, wie die Studie belegt, durch eine nicht ausgeprägte Datenkultur und fehlendes Datenbewusstsein begründet sowie durch eine Lücke zwischen Datenproduzenten und -konsumenten, die (zumindest noch) nicht durch wirkungsvolle Governance und Prozesse geschlossen ist.

"Eine hybride Datenarchitektur kann einem Unternehmen maximale Flexibilität und Skalierbarkeit bieten."



Fanny Luthmann,  
KPMG



**LÜNENDONK:** Sie sprachen eben die Datenkultur an – aus unserer Sicht zusammen mit Self-Service BI ein ganz essenzieller Erfolgsfaktor für mehr Datenqualität. Wo stehen Banken und Versicherungen aus Ihrer Sicht beim Aufbau einer echten Datenkultur und der Demokratisierung der Daten?

**FANNY LUTHMANN:** Die Schaffung einer Datenkultur im Sinne eines stärkeren Bewusstseins bei Führungskräften und Mitarbeitenden für die Aufgaben im Datenmanagement, vor allem aber für den bewussten Umgang mit Informationen im Reporting- und Analytics-Umfeld und somit für datengetriebene Entscheidungsprozesse ist von zentraler Bedeutung, um mit den stark steigenden Datenmengen, regulatorischen Anforderungen und veränderten Geschäftsmodellen umzugehen.

Trotz der vielen Vorteile einer demokratisierten Datenkultur fällt es den Banken und Versicherungen nicht so leicht, ein datengetriebenes Unternehmen mit einer Datenkultur zu werden. Der Wandel birgt viele Herausforderungen und benötigt Zeit. Unsere Kunden haben die Notwendigkeit des Wandels verstanden und ihn gestartet, die Mehrheit ist jedoch noch nicht am Umsetzungsziel angekommen. Hier unterstützen wir unsere Kunden mit geeigneten Frameworks und Methoden.

**LÜNENDONK:** Welche Maßnahmen empfehlen Sie, um hinsichtlich der Datenqualität nun endlich auch nachhaltige Erfolge zu erzielen?

**FANNY LUTHMANN:** Damit Banken und Versicherungen erfolgreich ihre Datenqualität erhöhen können, benötigen Sie einen Datenqualitätsansatz und darauf basierend ein starkes Datenqualitätsmanagement. Hierzu zählen neben der Verortung von Verantwortlichkeiten auch die übergreifende Definition der Anforderungen an Datenqualität in einem End to End gedachten Ansatz und die konsequente Operationalisierung der Prozesse.

Eine reine Messung der Datenqualität ist sinnvoll, um einen ersten Überblick zu erhalten. Dies bewirkt aber noch keine Verbesserung der Datenqualität. In einem weiteren Schritt erfolgt, basierend auf der Datenqualitätsmessung, die Behebung der Datenfehler, die Identifikation und Bekämpfung der Fehlerursachen sowie die Schaffung organisatorischer Maßnahmen. Dazu ist eine Kombination aus präventiven Maßnahmen wie beispielsweise der Nutzung von Kontrollen zur Vermeidung von Datenqualitätsproblemen unmittelbar bei der Datenerfassung oder -änderung und reaktiven Maßnahmen wie zum Beispiel der Duplikatsbereinigung und der Korrektur von Fehlern nötig. Diese Maßnahmen werden im Rahmen des Aufsatzes des Datenqualitätsmanagements definiert. Damit unsere Kunden die Qualität ihrer Daten über den Lebenszyklus hinweg sicherstellen können, ist die Einführung

"Damit Banken und Versicherungen erfolgreich ihre Datenqualität erhöhen können, benötigen sie einen Datenqualitätsansatz und darauf basierend ein starkes Datenqualitätsmanagement."



Fanny Luthmann,  
KPMG



einer Data Governance notwendig. In deren Rahmen wird festgelegt, welche Standards bei unseren Kunden Anwendung finden und welche Zuständigkeitsbereiche die Aufgaben im Datenmanagement übernehmen. Als Rahmen für Datenqualitätsmanagement kann Data Governance dazu beitragen, die Ressource „Daten“ zielführend in Wertschöpfungsketten einzusetzen und fortlaufend die Datenqualität im Unternehmen zu stärken.

**LÜNENDONK:** Was gehört bei dem Thema Datenmanagement zu einem holistischen Ansatz? Wie verbindet man kulturelle Veränderungen mit einer Data Strategy?

**FANNY LUTHMANN:** Es gilt, eine passgenaue Strategie für das Thema „Umgang mit Daten im Unternehmen“ grundsätzlich und als Teil davon für das umfassende Datenmanagement festzulegen. Die Strategie definiert, wie und wofür welche Daten strategisch genutzt werden, legt geeignete Methoden und Werkzeuge der Analyse fest und schafft die Basis für die infrastrukturellen Voraussetzungen. Für das Datenmanagement sind insbesondere Verantwortlichkeiten, die Abläufe und Prozesse im Rahmen des täglichen Doings sowie Tools für das operative Datenqualitätsmanagement festzulegen. Nur wenn absolut klar ist, was die Anforderungen sind, wer zuständig ist und was zu tun ist, wird auch eine tatsächliche Veränderung des Bewusstseins für die Daten eintreten und damit auch eine verbesserte Nutzung und Datenqualität. Alle hierfür notwendigen Bausteine sind im KPMG Data and Architecture Framework zusammengefasst.

Unser Framework dient als übergreifendes Operations-Modell und bündelt alle wesentlichen Komponenten, die für ein effizientes und zukunftsfähiges Datenmanagement und die damit verbundene Fach- und IT-Architektur relevant sind – von der Strategie über die Analyse bis hin zur fachlich umfassenden Konzeption und Implementierung sowie geeigneten Change-Management-Maßnahmen, um auch die Datenkultur nachhaltig zu implementieren.

Im Fokus steht hier insbesondere, die Anforderungen komplett bereichsübergreifend umzusetzen. Die silobasierte Definition und Nutzung von Informationen gilt es aufzubrechen. Um Daten effizient nutzen zu können, ist ein Wandel der bisherigen bereichsspezifischen Kultur hin zu einer Demokratisierung der Daten erforderlich. Dies ist in den meisten Häusern noch ein längerer Weg, da damit kulturell viele Verantwortlichkeiten und auch Entscheidungsfreiheiten verbunden sind. Es gilt, einen Weg zu finden, der fachliche Interpretations- und Entscheidungshoheiten zulässt, gleichzeitig aber auch die Erreichung der Effizienz- und Kostenziele sowie analytische Exzellenz durch gemeinschaftliche Datennutzung ermöglicht.

„Nur wenn absolut klar ist, was die Anforderungen sind, wer zuständig ist und was zu tun ist, wird auch eine tatsächliche Veränderung des Bewusstseins für die Daten eintreten.“



Fanny Luthmann,  
KPMG



## KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 236.000 Mitarbeitern in 145 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 12.200 Mitarbeitern an 26 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal 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



**Fanny Luthmann**  
Partner Financial Services  
Ludwig-Erhard-Str. 11-17  
20459 Hamburg  
Telefon: +49 40 32015-4046  
E-Mail: [fluthmann@kpmg.com](mailto:fluthmann@kpmg.com)  
Website: [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



**Juliane Kühne**  
Senior Manager, Financial Services  
The Squire, Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 9587-6364  
E-Mail: [jkuehne@kpmg.com](mailto:jkuehne@kpmg.com)  
Website: [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K ”



### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Mario Zillmann**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 82 61 7 31 40 - 0

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

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

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.



## Studieninformationen

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv für die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung ([Sekretariat@lunendonk.de](mailto:Sekretariat@lunendonk.de)).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.



[www.lunendonk.de/agbs](http://www.lunendonk.de/agbs)

## 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)

Autor:  
Mario Zillmann, Partner

Bilderquellen:  
Titel, © Adobe Stock / Arthead