



DIGITAL REBOOT NOW!

BESTANDSAUFNAHME UND AUSBLICK ZUR DIGITALISIERUNG IN DER BANKENLANDSCHAFT

Gökhan Öztürk, Partner

Dr. René Fischer, Partner

VORWORT

Die Digitalisierung ist in aller Munde und in den Chefetagen deutscher Banken hat sie die Regulierung und das Niedrigzinsumfeld als das vorherrschende Thema abgelöst. Auch der Oliver Wyman *Bankenreport Deutschland 2030*, der eine Reduktion der am Markt aktiven Banken auf unter 300 Institute prognostiziert, beschreibt digitale Innovation als Kernvoraussetzung für ein nachhaltig erfolgreiches Geschäftsmodell. Einerseits fürchten die Banken neue, im Rahmen der Digitalisierung entstehende Wettbewerber. Andererseits sehen Manager die Digitalisierung als große Chance zur Steigerung der Effizienz und der chronisch niedrigen Profitabilität.

Seit einigen Jahren beobachten wir im gesamten deutschen Privat- und Firmenkundenmarkt zahlreiche – zum Teil öffentlichkeitswirksam vorgetragene – Digitalisierungsinitiativen und Pilotprojekte. Wir stellen jedoch fest, dass es oftmals an einer klaren Vision, einer abgestimmten Digitalisierungsstrategie und nachhaltig profitablen Geschäftsmodellen mangelt. Häufig münden die Aktivitäten zur Digitalisierung somit in Aktionismus.

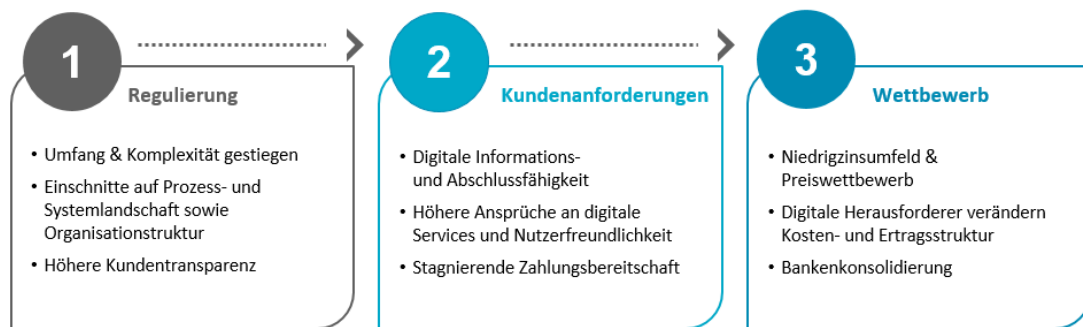
Auf Basis einer Analyse der Digitalisierungsvorhaben der Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken in Deutschland zeigt dieser Report den Status quo, analysiert strategische Herausforderungen und diskutiert Handlungsfelder für einen nachhaltig ausgerichteten Unternehmenserfolg durch einen „Digital Reboot“ der Digitalisierungsvorhaben.

1. DIGITALE TRANSFORMATION – EINE BESTANDS-AUFNAHME

DIGITALISIERUNG VERÄNDERT GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT

Vergleichbar mit der industriellen Revolution des 18. Jahrhunderts, der Einführung der Fließbandarbeit oder der Entdeckung der Mikroelektronik wird die Digitalisierung unsere Gesellschaft und Unternehmenslandschaft vollständig verändern. Dies gilt insbesondere für den Bankensektor, da die traditionellen Wettbewerbsvorteile durch die Bilanzkapazität und Intermediationsrolle im Zeitalter offener, datengetriebener Ökosysteme an Bedeutung verlieren. Doch während vor allem konsumentenorientierte Branchen wie die Medien- oder Tourismusindustrie relativ früh ihre Geschäftsfelder digitalisiert haben, waren Banken bis vor wenigen Jahren deutlich zurückhaltender. Vor dem Hintergrund zahlreicher Herausforderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld ist dies umso erstaunlicher.

Abbildung 1: Die Komplexität der Rahmenbedingungen für Banken steigt



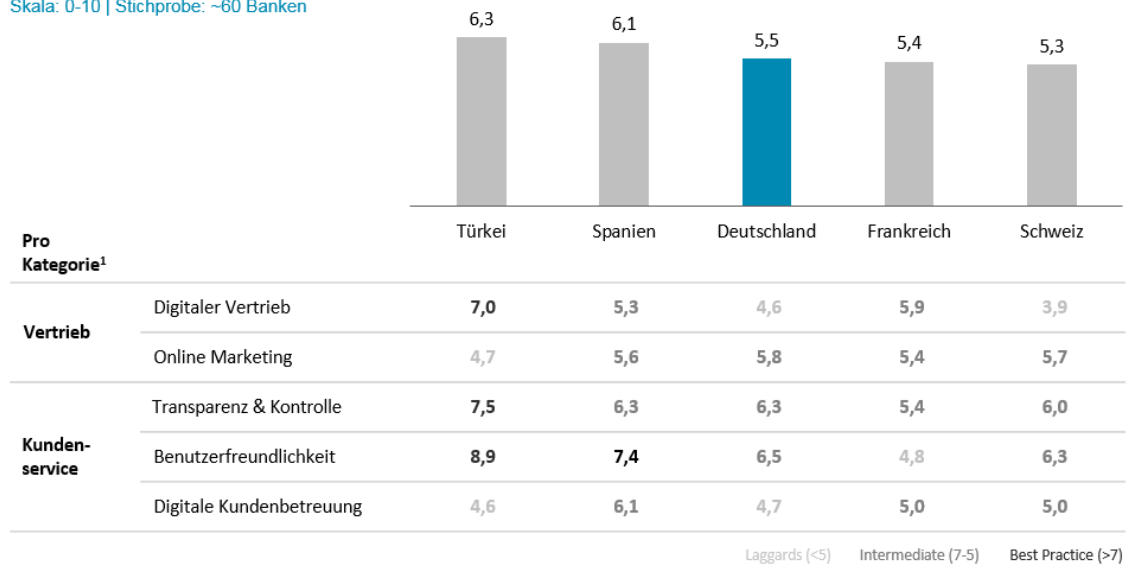
Quelle: Oliver Wyman (2018)

Es wird deutlich, dass die Rahmenbedingungen für Banken wesentlich komplexer geworden sind. Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit sind daher umfassende Digitalisierungsbestrebungen unabdingbar. Bei Betrachtung der digitalen Kundeninteraktionskanäle belegen deutsche Privat- und Firmenkundenbanken im europäischen Vergleich einen Platz im Mittelfeld. Der Oliver Wyman *Digital Banking Index für Privatkundenbanken* zeigt, dass deutsche Banken insbesondere im Bereich der volldigitalisierten Abschlussstrecken über alle Kanäle Aufholbedarf haben.

Abbildung 2: Oliver Wyman Digital Banking Index – Deutschland im Mittelfeld

Gesamtergebnis

Skala: 0-10 | Stichprobe: ~60 Banken



¹ Basierend auf über 100 Datenpunkten pro Bank

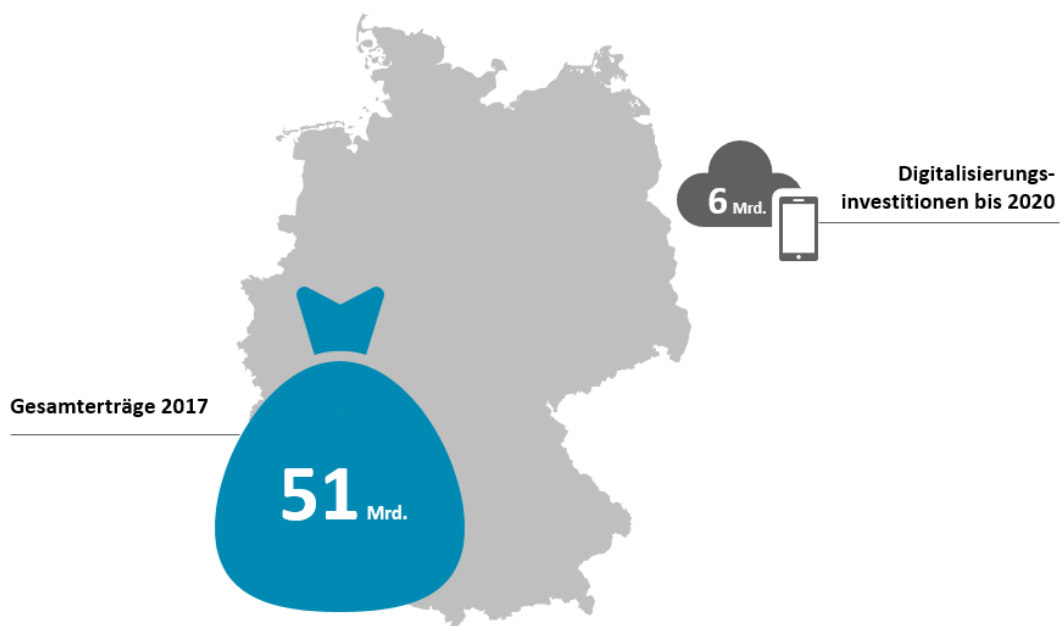
Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Index (2017)

BIS ZU 6 MILLIARDEN EURO FÜR DIE DIGITALISIERUNG

Die deutschen Privat- und Firmenkundenbanken haben die entscheidende Rolle der Digitalisierung für ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Wachstumschancen aber durchaus bereits erkannt. Dies zeigt sich nicht nur in der zum Teil prominenten Platzierung des Themas im Rahmen von Investorenkommunikation und Marketingaktivitäten, sondern auch in einem signifikanten Investitionsvolumen. Die deutschen Top-50¹ Privat- und Firmenkundenbanken wollen nach eigenen Angaben bis 2020 bis zu 6 Milliarden Euro für Digitalisierungsinitiativen ausgeben.

¹ Gemäß Bilanzsumme

Abbildung 3: Investitionen deutscher Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken in Digitalisierung in Euro

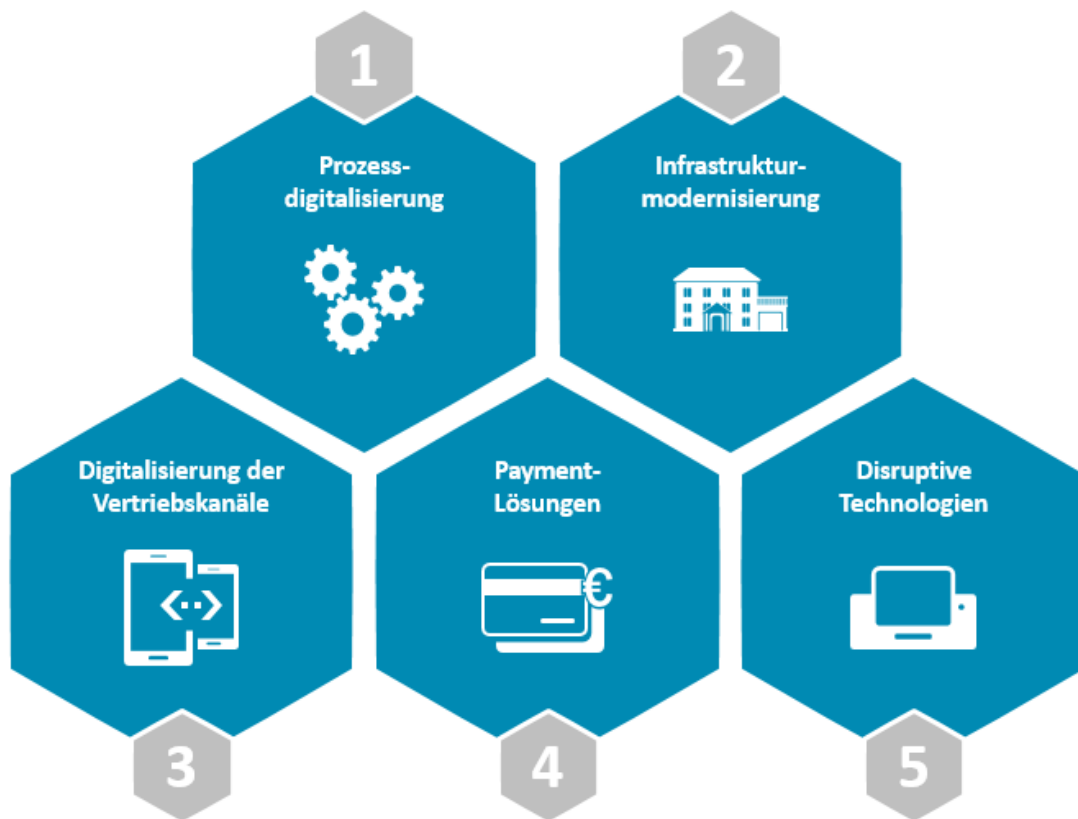


Anmerkung: Basierend auf offiziellen Angaben zu Investitionen in Digitalisierungsinitiativen der Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken; 10 Banken mit fehlenden Angaben für 2017 wurden auf Basis von 2016 geschätzt

Quelle: Geschäftsberichte der Banken, Oliver Wyman-Analyse (2018)

Obwohl Investitionen in technologische Innovationen nicht neu sind, stellen die genannten Volumina eine völlig neue Dimension dar und besitzen dementsprechend das Potenzial, die Zukunft des Bankgeschäfts massiv zu verändern. Die Stoßrichtungen für Investitionen im Rahmen der Digitalisierung sind mannigfaltig. Banken wollen jedoch insbesondere in Prozessdigitalisierung, Infrastrukturmodernisierung, Digitalisierung der Vertriebskanäle, innovative Payment-Lösungen sowie disruptive Technologien (z.B. Blockchain, Internet of Things, künstliche Intelligenz) investieren.

Abbildung 4: Größten Digitalisierungsfelder der Banken – nach aktueller Priorität der Banken



Quelle: Geschäftsberichte/Kapitalmarktcommunication der Banken, Oliver Wyman-Analyse (2018)

UNZUREICHENDE INTEGRATION IN GESAMTSTRATEGIE

Nicht nur die Großbanken in Deutschland haben sich die Digitalisierung auf die Fahne geschrieben. 90 Prozent der Top-50 Banken berichten, Digitalisierungsaktivitäten aktiv angestoßen zu haben. Der Nachdruck und die strategische Ausrichtung dieser Aktivitäten variiert jedoch stark von Bank zu Bank.

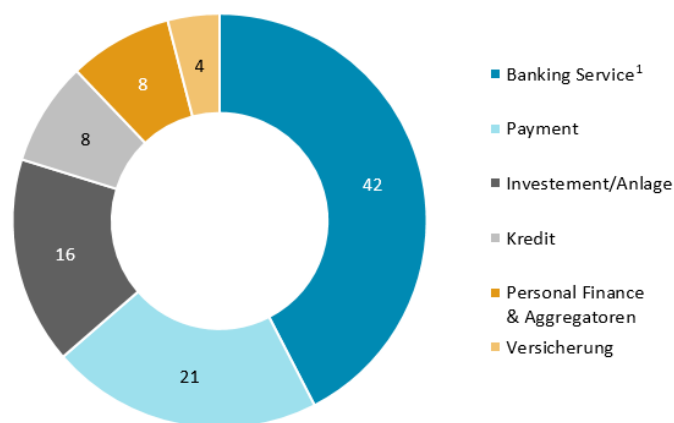
Während die Gesamtsumme für Digitalisierungsinitiativen bereits einen deutlichen Teil der jährlichen Gesamtinvestitionen ausmachen, sind diese jedoch noch zu selten stimmig in die Gesamtstrategie integriert und es fehlt oftmals an einer „digitalen Vision“. Lediglich circa jede vierte Bank verfolgt eine aus der Gesamtstrategie abgeleitete, integrierte und abgestimmte Digitalisierungsstrategie. Trotz der Einführung von Chief Digital Officers (CDO) erfolgen die Digitalisierungsinitiativen oftmals noch unsystematisch.

DIGITALISIERUNG ALS KOOPERATIONSTREIBER

Auffällig ist, dass zur Realisierung der vermeintlichen Digitalisierungsstrategien oftmals Kooperationen mit FinTechs gesucht werden. Der Schwerpunkt dieser Kooperationen liegt dabei auf den Bereichen Banking Services (42 Prozent), Payments (21 Prozent), Investment/Anlage (16 Prozent), Kredit sowie Personal Finance & Aggregatoren (jeweils 8 Prozent) und Versicherung (4 Prozent). In der Regel werden dadurch fehlende interne Ressourcen und Fähigkeiten, sowie Wettbewerbsnachteile durch langsame, innovationshemmende und teure interne Entwicklungsprozesse ausgeglichen. Dabei zeigt eine im Mai 2018 veröffentlichte Analyse von Oliver Wyman, dass Banken zu FinTechs weniger in direkter Ertragskonkurrenz als vielmehr in Konkurrenz um die Kundenschnittstelle stehen (Schätzungen zufolge werden FinTechs bis 2022 nur 4 Prozent der direkten Bank-Erträge ausmachen).

Abbildung 5: Deutsche Banken kooperieren entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit FinTechs – nicht nur Front-End, sondern insbesondere auch Marktfolgeprozesse im Fokus
(Anzahl der veröffentlichten FinTech-Kooperationen und Akquisitionen nach Bereich)

Verteilung der FinTech-Kooperationen deutsche Banken nach Themenfeld (inkl. Labs und Venture-Beteiligungen)



¹ Enthält Prozessautomatisierung, Data Analytics, Konto-Umzugsservices, Ident-Verfahren, etc.

Quelle: Oliver Wyman-Analyse (2018)

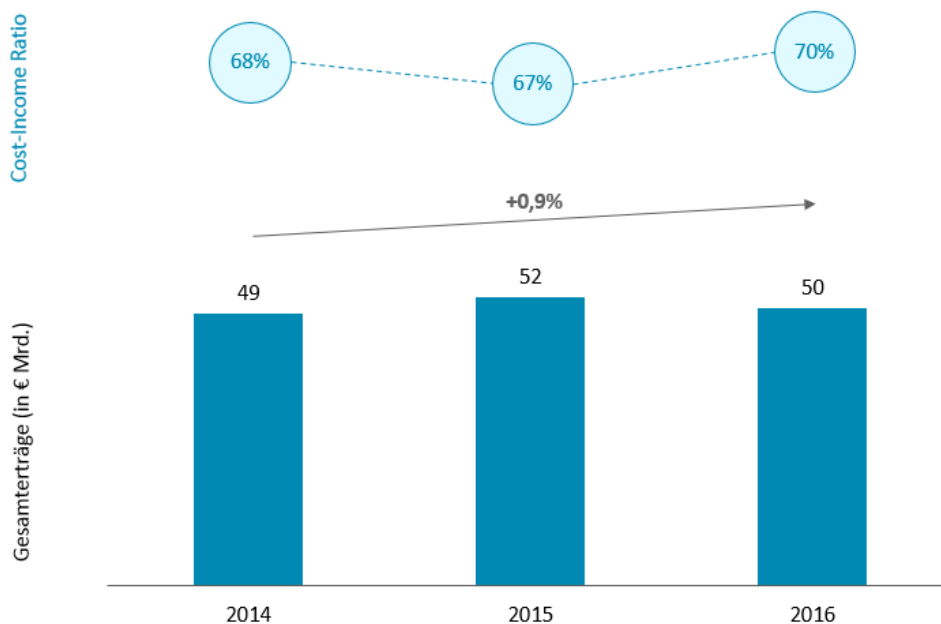
Kooperationen im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen sind allerdings nicht nur zwischen Banken und FinTechs zu beobachten. Trotz des vermeintlich differenzierenden Charakters von digitalen Angeboten nehmen auch Inter-Bank-Kooperationen zu. Naturgemäß ist dies insbesondere bei Initiativen der Fall, die im Zusammenhang mit bankenübergreifenden „Plattformen“ bzw. auf Netzwerkeffekte angewiesen sind. Vergleichbar mit vielen Einzelinstituten lässt sich auch hier keine gemeinschaftliche Strategie der Banken erkennen.

BISHER NOCH KEINE POSITIVEN WACHSTUMS- ODER PROFITABILITÄTSEFFEKTE

Die Digitalisierung gilt als Hoffnungsträger für eine Steigerung der Profitabilität und Beschleunigung des Wachstums. Obwohl die deutschen Banken bereits hohe Investitionen in die Digitalisierung getätigt haben, stellen sich diese Effekte durch die aktuellen Bemühungen bisher noch nicht ein. Ein Grund hierfür könnten längere Amortisationszeiträume (z.B. bei „Open-Banking“ Infrastrukturinvestitionen) der Digitalisierungsinvestitionen oder überlagernde Kostentreiber (z.B. Regulatorik) sein. Wir sind allerdings überzeugt, dass die bisherigen Digitalisierungsvorhaben nicht effizient aufgesetzt sind und analysieren im Folgenden zum einen die Haupttreiber hierfür und zeigen zum anderen auf, mit welchen konkreten Maßnahmen Banken ihre Digitalisierungsstrategie „rebooten“ können, um positive Ertragseffekte zu erzielen.

Abbildung 6: Deutscher Privat- und Firmenkundenmarkt geprägt durch stagnierende Erträge und steigende Kosten

Entwicklung der Gesamterträge und Kosten der Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken in Deutschland



Anm.: Entwicklung der Gesamterträge und Kosten der Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken in Deutschland
Quelle: Jahresabschlüsse Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken, Oliver Wyman-Analyse (2018)

Während die Gesamterträge der Top-50 Privat- und Firmenkundenbanken von 2014 bis 2017 zwar leicht gestiegen sind (CAGR 1,7 Prozent), hat sich der Kostendruck ebenfalls deutlich erhöht. Dies manifestiert sich in einem Anstieg der Cost-Income-Ratio (CIR) auf ca. 70 Prozent.

Die hohen Investitionen haben sich bisher somit zumindest kurzfristig – gemessen an Wachstum und Profitabilität – noch nicht ausgezahlt. Wir sind überzeugt, dass dies nicht ausschließlich mit langfristigen Investitionszyklen zusammenhängt, sondern ein Großteil der Banken bzgl. ihrer Digitalisierungsstrategie noch in den Kinderschuhen stecken.

2. DIE FÜNF GRÖßTEN HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG

Die genauere Betrachtung zeigt, dass die deutschen Banken in den letzten Jahren auf die Herausforderungen durch die digitale Transformation mit unzureichenden Strategien und Maßnahmen reagiert haben. Wir beobachten dabei institutsübergreifend fünf zentrale, sich wiederholende Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer effektiven Innovations- und Digitalisierungsstrategie:

i. Ungenau definierte strategische Zielbilder und Unklarheit über Mehrwertgenerierung für die Organisation

Unsere Analyse hat ergeben, dass 75 Prozent der untersuchten Banken ihre Digitalisierungsinitiativen nur unzureichend mit der Gesamtstrategie abstimmen. Neben einer mangelnden Digitalisierungsvision erfolgt keine „top-down“ Definition von strategischen Zielen, Leitplanken und Kennzahlen (KPIs) für die Erfolgsmessung. Dadurch bleibt der Mehrwert der digitalen Initiativen und deren Effekt auf die Organisation oft unklar, da nicht genau definiert wird, auf welche Ziele die Digitalisierungsbestrebungen schlussendlich einzahlen. Dazu sind die Geschäftsmodelle bzw. „Business Cases“ der Initiativen entweder nicht hinreichend spezifiziert oder zu optimistisch – nicht zuletzt durch zu hohe Renditeerwartungen. Häufig wird die Erreichung von Gewinnschwellen in weniger als zwei Jahren versprochen. Entsprechend kommt es einerseits kaum zu mittel- bis langfristigen Investitionszeiträumen, sondern zu kurzfristigem Digitalisierungsaktionismus und teilweise sogar zu einer Erhöhung der Komplexität durch kurzfristige Investitionen in z. B. automatisierte Schnittstellen anstatt einer Überarbeitung des eigentlich veralteten Prozesses. Andererseits unterliegen die Pläne oftmals der Annahme, dass Endkunden für die Digitalisierung zahlen. Diese Zahlungsbereitschaft besteht allerdings insbesondere für Finanzprodukte nicht. Da Digitalisierungsinitiativen zur Effizienzsteigerung in der Regel mit neuen Technologien in Verbindung stehen, sind auch bei diesen Initiativen keine kurzfristigen Rückzahlungen der Investitionen zu erwarten.

ii. Fehlende Integration in die Gesamtstrategie sowie mangelnde Governance

Mit der Benennung eines CDO erhoffen sich nicht nur Banken eine umfassendere digitale Transformation über alle Unternehmens- und Geschäftsbereiche hinweg. Nicht selten wird diese in Ergänzung zu bestehenden CIO- und COO-Strukturen aufgesetzt. In der Praxis kommt es allerdings regelmäßig zu Abschottungseffekten und Silodenken in der Organisation sowie zu entsprechend fehlender Durchschlagskraft in Folge eines mangelhaften Teamworks. Als Konsequenz fragmentierter Zuständigkeiten treiben die verschiedenen Organisationseinheiten so eigene, teilweise redundante Digitalisierungsprojekte voran. Die Einbindung der Gesamtproduktentwicklung und des Vertriebs erfolgt unzureichend.

Zwar werden einzelne Vertreter des Vertriebs punktuell im Rahmen von Entwicklungsprojekten nach ihrer Meinung gefragt (zum Beispiel in Form von „Innovationsfilialen“), eine intensive Einbindung erfolgt jedoch nur in seltenen Fällen. Dies ist nur die Spitze des Eisbergs bei der mangelnden Verzahnung

nung von Innovations- bzw. Digital-Einheit und dem Vertrieb. Viele erfolgsversprechende digitale Innovationen werden nicht hinreichend gegenüber dem eigenen Kundenstamm vermarktet. Zum einen weil es technisch an Zugangswegen mangelt (z. B. fehlendes „E-Mail Opt-in“), zum anderen weil der Vertrieb sich aktiv gegen die Innovationen wehrt und die Vermarktung dieser bremsen. Gründe hierfür können Unkenntnis, mangelndes Verständnis bzw. grundsätzliche Skepsis gegenüber technologischen Neuerungen sein, aber auch diffuse Ängste und Sorgen bzgl. eines Wegfalls von Erträgen oder sogar des eigenen Arbeitsplatzes. So lange der CDO bzw. die Innovatoren keinen direkten, gesicherten Kundenzugang haben, werden die meisten Initiativen scheitern. Dies bedeutet nicht, dass die Verantwortung für einzelne Kundengruppen wechselt, sondern beschreibt die Anforderung einer koordinierten Ansprache der Kunden, die digitale Initiativen mit hoher Priorität berücksichtigt.

Einige Banken setzen in ihrer Digitalstrategie auf separierte Einheiten wie beispielsweise sogenannte „Labs“, „Hubs“ oder eigene Inkubatoren. Für maximale Innovationskraft agieren diese in der Regel eigenständig und unabhängig. Damit fehlt allerdings oft die Rückkoppelung zur Organisation, der Austausch von Know-how sowie eine Zielposition für die Verankerung der Innovation in der Organisation. Solange diese Einheiten ein separater Bestandteil der Organisation bleiben, werden Erfolge aus diesen Projekten die Ausnahme bleiben.

Insbesondere große, komplexe Banken haben es bisher weder mit einer stringenten Organisationsstruktur und einer adäquaten Innovationsgovernance, noch mit anderen Incentivierungsmethoden geschafft, Digitalisierungsbestrebungen übergreifend abzustimmen und einen effektiven Innovationsprozess zu etablieren. Dazu verhindern Managementwechsel und regelmäßig wiederkehrende strategische Neuausrichtungen eine konsequente Umsetzung.

iii. Fehlendes Know-how und Kompetenzen – auch der Entscheider

Nicht nur in der Bankenindustrie, auch in vielen anderen Branchen herrscht häufig eine mangelnde Technologie-Kompetenz bei Vorständen und Aufsichtsräten. Viele Vorstände verfügen nicht über die nötige Expertise, um erfolgskritische Projekte, neue Geschäftsoptionen und potentielle Risiken im IT-Umfeld zu lenken. Darüber hinaus fehlen Ressourcen, um sich mit Technologien und deren mittel- bis langfristigen Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Auch in den einzelnen Geschäftsbereichen sind nicht die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen für die Entwicklung von „out-of-the-box“-Strategien sowie innovativer Ansätze und Produkte vorhanden. Nur wenige Banken nutzen hierfür zurzeit branchenfremdes Managementpersonal, um neue Impulse zu setzen – beispielsweise im Bereich digitaler Marketing-Innovationen oder sogenannten „Beyond-Banking“ Angeboten.

Gerade im Ausland lassen sich auch positive Beispiele aus der Bankenbranche finden. In den Niederlanden zeichnet sich die ING-DiBa seit Jahren durch hohe Innovationskraft aus, in Russland ist die Sberbank digitaler und technologischer Vorreiter und in Spanien sticht immer wieder die BBVA durch ihren hohen Digitalisierungsgrad hervor – bei allen Banken funktioniert dies nicht zuletzt durch tiefes „inhouse“ Know-how und hohe Digitalisierungskompetenz im Management.

Dazu kommt, dass das Thema „Digitalisierung“ und einzelne „Leuchtturm“-Initiativen vom Management zwar gerne als Marketing-Instrument genutzt werden, eine nachhaltige Förderung der Initiativen und deren Umsetzung im Anschluss an den „Proof-of-Concept“ jedoch nicht erfolgt.

iv. Kein dauerhafter Investitionszyklus

Budgets für Digitalisierungsinitiativen sind in der Praxis häufig durch Einzelereignisse bestimmt (z.B. Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen). Dadurch erfolgt keine dauerhafte und konsistente Budgetierung und Zweckbestimmung der Mittel. Banken verstehen die Digitalisierung in ihren Planungen häufig gleichzeitig als Innovation. Dies ist aber nicht zwangsweise so: Die Entwicklung beispielsweise neuer Produkte, Erschließung neuer Kundengruppen und Geschäftsfelder wird daher oft nur aus der digitalen Vertriebskanalsicht vorangetrieben. Digitalisierung ersetzt aber nicht das Vortreiben weiterer Innovationen jenseits dieses Vertriebs- und Informationskanals. In diesem Zusammenhang ist häufig auch ein fehlender ganzheitlicher Portfolio-Ansatz zu beobachten, bei dem die geplante Produktentwicklung gezielt identifizierte, strategische Produktlücken schließt.

v. Risikoaversion als Fortschrittskiller

Jahrelange Risikovermeidung und Kostendisziplin in Folge der Finanzkrise haben Spuren bei den Banken hinterlassen. In Kombination mit der „German Angst“ ergibt sich keine Bereitschaft für eine „Trial-and-Error“ Mentalität. Trotz anderer Verlautbarungen ist das Festhalten an gewohnten Strukturen und Methoden weiterhin ein großes Disruptionshindernis. Hierbei geht es um mehr als nur vermeintlich agile Arbeitsweisen. Vielmehr werden Mitarbeiter regelmäßig im Unklaren über Digitalisierungsauswirkungen von Services und Produkten auf ihre Arbeitsplätze gelassen. Dieses enorme Angstpotential ist weltweit einzigartig und verhindert den technischen Fortschritt. Zusätzlich verfügen Banken nicht über eine Anziehungskraft von Technologiekonzernen und Plattformanbietern, wenn es um die Gewinnung neuer Talente geht, insbesondere für die Bereiche Data Analytics und Programmierung.

Unsere Analyse zeigt, dass die deutsche Bankenbranche trotz hoher Investitionsvolumen noch keine messbaren positiven Digitalisierungseffekte erzielen konnte. Digitalisierung ist kein kurzfristiger Hype, sondern erfordert eine nachhaltige Änderung der Geschäftsmodelle. Dies ist nur mit einer Digitalisierungsvision, einer zielgerichteten Strategie und entsprechend daraus abgeleiteten Portfolios von Digitalisierungsvorhaben möglich. Bei der Mehrzahl der Institute überwiegt jedoch noch der Eindruck eines unsystematischen Aktionismus.

Deshalb empfehlen wir einen sofortigen „Reboot“ der Digitalisierungsvorhaben, bei dem die Digitalisierung in das Zentrum der Gesamtstrategie der Bank gesetzt wird.

3. DREI HANDLUNGSFELDER FÜR EINEN NACHHALTIGEN DIGITALISIERUNGSERFOLG

Um erodierende Marktanteile und Profitabilität zu vermeiden, darf es beim Thema Digitalisierung ein „Weiter so!“ nicht geben. Daher empfehlen wir Banken ihre zukünftige Digitalisierungsstrategie entlang von drei Ansätzen auszurichten.

i. Digitalisierungsstrategie = Gesamtstrategie

Je nach Geschwindigkeit der weiteren digitalen Veränderung werden die zukünftigen nachhaltigen Geschäftsmodelle unterschiedlich aussehen. Daher ist es zwingend notwendig, eine eindeutige Marktpositionierung zu entwickeln und das jeweilige Ziel-, Kunden- und Leistungsportfolio zu definieren. Für viele Banken wird dementsprechend die Digitalisierungsstrategie gleichbedeutend mit der Gesamtbankstrategie sein – eine Digitalisierungsvision und -ambition ist von daher unabdingbar.

Ausgehend von der Digitalisierungsvision, kann der Weg zu einer zukünftigen Digitalisierungsstrategie mit der Simulation von digitalen Geschäftsmodell-Szenarien beginnen. Die Digitalisierung sollte also keinesfalls ausschließlich als Mittel zur Effizienzsteigerung gesehen werden, sondern realistische, alternative Ertragsquellen sollten ebenfalls elementarer Bestandteil der Überlegungen sein. Basierend auf dieser Szenarioanalyse oder „Digital War Gamings“ kann die Digitalisierungsstrategie unter Einbindung der Kundenbedürfnisse abgeleitet werden. Erst im Anschluss sollten konkrete Einzelinitiativen unterfüttert mit KPIs und Intensivierung entwickelt werden.

In einer zukünftigen Digitalisierungsstrategie müssen Kunden und ihre Bedürfnisse wieder stärker in den Fokus rücken. Besonders wichtig ist dabei, den Schwerpunkt auf mehrwerthaltige digitale Interaktion mit den Kunden zu legen. So können sich Banken ihre bisherige Stärke – die persönliche Interaktion mit dem Kunden – auch in der digitalen Welt erhalten. Um dies zu erreichen, sind kanalübergreifende Zugänge über alle Vertriebswege wichtig. Banken entwickeln sich zum zentralen digitalen Ökosystem für den Kunden, das nicht nur „klassische“ Finanzprodukte anbietet, sondern beispielsweise auch über Mehrwertdienstleistungen wie Vertragsoptimierung Kunden bindet. „Digital“ bedeutet in diesem Zusammenhang somit nicht die bloße Errichtung eines weiteren Vertriebskanals, sondern die gesamthafte Betrachtung und Neuausrichtung des Geschäftsmodells.

ii. Stringente „Digital Delivery“ Modelle

Auch künftig ist die organisatorische Aufstellung und Verankerung der Digitalisierung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Organisatorisch ist dabei die Etablierung eines CDO nicht zwangsweise der Königsweg. Unternehmen müssen das Silo-Denken überwinden, vernetzt kommunizieren und zusammenarbeiten, wenn sie die Digitalisierung erfolgreich gestalten wollen. Die Verantwortung für die Digitalisierung muss von jeder Abteilung im Rahmen einer integrierten Organisation mitgetragen werden.

Dazu muss die operative Leistungserbringung von Digitalvorhaben mehr als nur durch die allgegenwertige (vermeintliche) „scaled agile Zusammenarbeit“ geprägt werden. Ein erfolgreiches Konzept ist das der dynamischen Produkt- bzw. Innovationsteams. Hier kommen relevante Fachexperten und Innovatoren aus unterschiedlichen Einheiten in einem permanenten Projektteam zusammen – alle Teammitglieder sind hierbei intensiv involviert und tragen die Projektverantwortung. Gleichzeitig findet auch eine enge Einbindung aller zukünftigen Nutzer und des vorab festgelegten Produkt-„Owners“ statt. Idealerweise sind letztere bereits von Anfang an eingebunden und gestalten

die Lösung maßgeblich mit, auch wenn sie aufgrund der unterschiedlichen Anforderungsprofile der Produktentwicklung und des Betriebs zunächst nicht in treibender Funktion wirken. Im Zielbild führt diese Form der Zusammenarbeit zur Erosion klassischer Organisations- und Projektformen. Diese neuen, „liquiden“ Organisationsformen spielen auch bei der Gestaltung der „Workforce for the Future“ für Banken eine entscheidende Rolle. Analog zu anderen Industrien ist es in diesem Zusammenhang auch entscheidend, den Vertriebsmitarbeitern die Sorgen und Ängste vor den Auswirkungen der Digitalisierung zu nehmen.

iii. Höhere Risikobereitschaft und „Greenfield“-Investitionen – insbesondere für „Beyond-Banking“-Angebote

Erfolgreiche Banken werden eine End-to-End Digitalisierung aller Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zum Backoffice erreichen sowie ihren Kunden innovative, mehrwertstiftende digitale Produkte und Services bereitstellen.

Der Weg dahin ist allerdings für viele Institute beschwerlich und die Transformation erfordert hohe Investitionen und Geduld. Im Sinne einer klassischen „Make or Buy“-Entscheidung kooperieren die meisten Banken mehr oder weniger intensiv mit FinTechs, nutzen deren Technologie oder integrieren ihre Services in eigene digitale Plattformen und Ökosysteme. Zur Überbrückung von Kompetenzlücken und zur Überwindung langwieriger interner Entwicklungsprozesse ist der Kooperationsdrang nachvollziehbar, jedoch nicht unbedingt der nachhaltigste und effizienteste Weg.

Höhere Risikobereitschaft und Unternehmertum mit der verbundenen Bereitschaft zu reinen „Greenfield“-Investitionen können die Effektivität der Digitalisierungsinvestitionen und die Innovationskraft der Banken erhöhen. Vorreiter sind bereits im europäischen Ausland (z.B. Digitalbank von Virgin Money, Großbritannien) zu finden. Wir empfehlen dieses Vorgehen aber insbesondere bei Produkten und Services die deutlich über das bestehende Bankenportfolio hinausgehen – sogenannte „Beyond-Banking“-Angebote. Bei diesen sind die Kompetenzlücken und Erfahrungswerte naturgemäß am größten.

Aber auch bei den Kernprozessen der Banken können „Greenfield“-Investitionen der bessere Weg sein. Es ist fraglich, ob die End-to-End Digitalisierung aller Prozesse basierend auf den Altsystemen, zum Beispiel durch die nun automatische Überbrückung von Medien- bzw. Systembrüchen (z.B. durch RPA), die notwendigen Kostenvorteile bringt, oder langfristig nicht zu einem komplexen „Flickenteppich“ führt. In letzterem Fall könnte eine konsequente Neuaufstellung nachhaltiger sein – trotz höherer Investitionen und vermeintlicher Migrationsrisiken.

Voraussetzung hierfür ist die Abkehr von tradierten Strukturen und Denkmustern. Von Beginn an sollte dabei stets über einen möglichen späteren Integrationsweg in das bestehende Geschäft nachgedacht werden – denn für die allermeisten Innovationen ist das „Greenfield“ zwar der richtige Startpunkt, die Chance auf einen nachhaltigen Geschäftserfolg steigt allerdings erst bei späterer Integration in die Gesamtbank.

4. FAZIT: REBOOT NOW!

Der Oliver Wyman *Bankenreport Deutschland 2030* prognostiziert eine radikale Konsolidierung der deutschen Bankenbranche. Bis 2030 könnte sich die Zahl der Banken in Deutschland auf unter 300 Institute reduzieren. Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie ist ein Schlüsselement eines nachhaltigen Geschäftsmodells und kann von daher wesentlich dazu beitragen, zu diesen Instituten zu gehören.

Unsere Analyse hat jedoch gezeigt, dass aktuell nur wenige Banken eine mit der Gesamtstrategie verzahnte Digitalisierungsstrategie verfolgen – trotz hoher angekündigter Investitionen in diesem Bereich. Als Hindernisse eines effizienten Ressourceneinsatzes und schlussendlich erfolgreicher Digitalisierung haben wir, neben der mangelnden Integration in die Gesamtstrategie, unzureichendes Know-how, eine fehlende Innovationsgovernance, Aktionismus und eine hohe Risikoaversion festgestellt.

Basierend auf diesen Ergebnissen empfehlen wir einen unmittelbaren „Digital Reboot“ der Digitalisierungsstrategie mit einer klaren digitalen Ambition, einem stringenten digitalen „Delivery Model“ und höherer Bereitschaft zu Greenfield-Investitionen. Hier hilft die enge Einbindung der Mitarbeiter und Aufklärung über persönliche Vorteile, um möglichen Abwehrhaltungen entgegenzuwirken und Begeisterung für die digitale Transformation zu wecken.

Nur so kann das Potenzial der Digitalisierung vollumfänglich ausgeschöpft und der digitale Wandel hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell eingeläutet werden.