

Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung? 3. Europäischer Retail Banking Survey – Ergebnisse und Handlungsempfehlungen



Management Summary

Der Europäische Retail Banking Survey fand nach 2013 und 2015 zum dritten Mal statt. Im Mittelpunkt dieser Ausgabe steht die Frage nach dem digitalen Reifegrad der Retail-Banken, nach ihren digitalen Prioritäten und den jeweiligen Ansätzen für die Umsetzung. Unsere Kernfrage an Führungskräfte und Entscheider lautete: Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung?

Die rund 60 Teilnehmer an der Online-Umfrage kamen aus zehn Ländern, aus allen Bereichen des Retail-Banking-Sektors, und repräsentieren Banken unterschiedlichster Größe.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie haben wir in fünf Kernaussagen zusammengefasst. Einige Einblicke vorab: Die Retail-Banken halten hinsichtlich der Adaption disruptiver Technologien und neuer Geschäftsmodelle nicht Schritt mit der Digitalisierung. Sie digitalisieren ihre bisherigen Geschäftsmodelle, jedoch nicht mit ausreichender Geschwindigkeit. Die Umsetzung "echter" Innovationen steht noch am Anfang. Die Banken überlassen es somit ungewollt anderen Playern, insbesondere den Tech-Giganten und FinTechs, die Zukunft des Retail Banking zu gestalten.

Die Ergebnisse unserer Umfrage ermöglichen es den Entscheidern im Retail Banking, den eigenen digitalen Reifegrad im Industrie- und Bankenvergleich besser einzuschätzen, zu analysieren und daraus die richtigen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen.

Wir formulieren zwei Handlungsempfehlungen für die Banken, um den Anschluss in der Digitalisierung nicht weiter zu verlieren und möglichst zügig Boden gut zu machen. Entscheidend für die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation werden sein: eine zielgerichtete strategische Positionierung sowie geeignete Umsetzungsmodelle, die auch disruptive Innovationen ermöglichen.

Inhalt

1. Fünf Kernergebnisse des 3. Europäischen Retail Banking Surveys

Die digitale Reife im Bankensektor nimmt zu

Aber im Vergleich zu den digitalen Vorreitern holt die Branche nicht substanziell auf 5

An der Kundenschnittstelle wird es eng

Nicht alle Banken werden sich dort erfolgreich positionieren können 8

Der FinTech-Hype ist vorbei

Stattdessen zeigt sich ein pragmatisches Verhältnis zwischen Banken und FinTechs 11

Ein Lösen von der Legacy ist notwendig

Nur so werden disruptive Innovationen möglich 14

Kein "One-size-fits-all" für den digitalen Wandel

Banken müssen unterschiedliche Umsetzungsmodelle gleichzeitig anwenden 17

2. Zwei Handlungsempfehlungen

Eine klare strategische Positionierung

Banken können Kunden-Experte, Produkt-Experte oder Technologie-Anbieter sein 21

Ein flexibles Umsetzungsverfahren

Unterschiedliche Umsetzungsmodelle sind parallel anzuwenden 23

Kapitel 1:

Die fünf Kernergebnisse des 3. Europäischen Retail Banking Surveys

1. Die digitale Reife im Bankensektor nimmt zu

Aber im Vergleich zu den digitalen Vorreitern holt die Branche nicht substanziell auf

Die Digitalisierung im Retail Banking kommt voran. Insbesondere die End-to-End-Digitalisierung von Prozessen steht derzeit bei den Retail-Banken ganz oben auf der digitalen Agenda.

Erfolge der Prozess-Digitalisierung, zum Beispiel in der Abschlussfähigkeit, sind zunehmend sichtbar. Die Banken konnten ihr digitales Angebot hier in den letzten Jahren deutlich ausbauen. → [A](#)

Die Banken haben gleichzeitig erkannt, dass die End-to-End-Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells nur ein erster Schritt auf dem Weg der digitalen Trans-

formation sein kann. Innovationen mit disruptivem Einfluss sind bei vielen Banken Teil der strategischen Agenda; sie stehen allerdings auf der digitalen Prioritätenliste noch nicht ganz oben. → [B](#)

Die Banken scheinen noch zu sehr mit Basisaufgaben der Digitalisierung beschäftigt, als dass sie selbst zum Innovationstreiber ihrer Branche werden könnten. In dieser Rolle sehen die Banken derzeit neben den Kunden die Tech-Giganten, noch vor den FinTechs, sich selbst dagegen de facto gar nicht. → [C](#)

A: Abschlussfähigkeit über digitale Kanäle in den letzten Jahren deutlich gestiegen, zunehmend auch bei komplexen Produkten.

Prozessgeschwindigkeit je Bankprodukt [Nennung in %].

ERÖFFNUNG EINES GIROKONTOS



ABSCHLUSS EINES KONSUMENTENKREDITS



ABSCHLUSS EINER BAUFINANZIERUNG



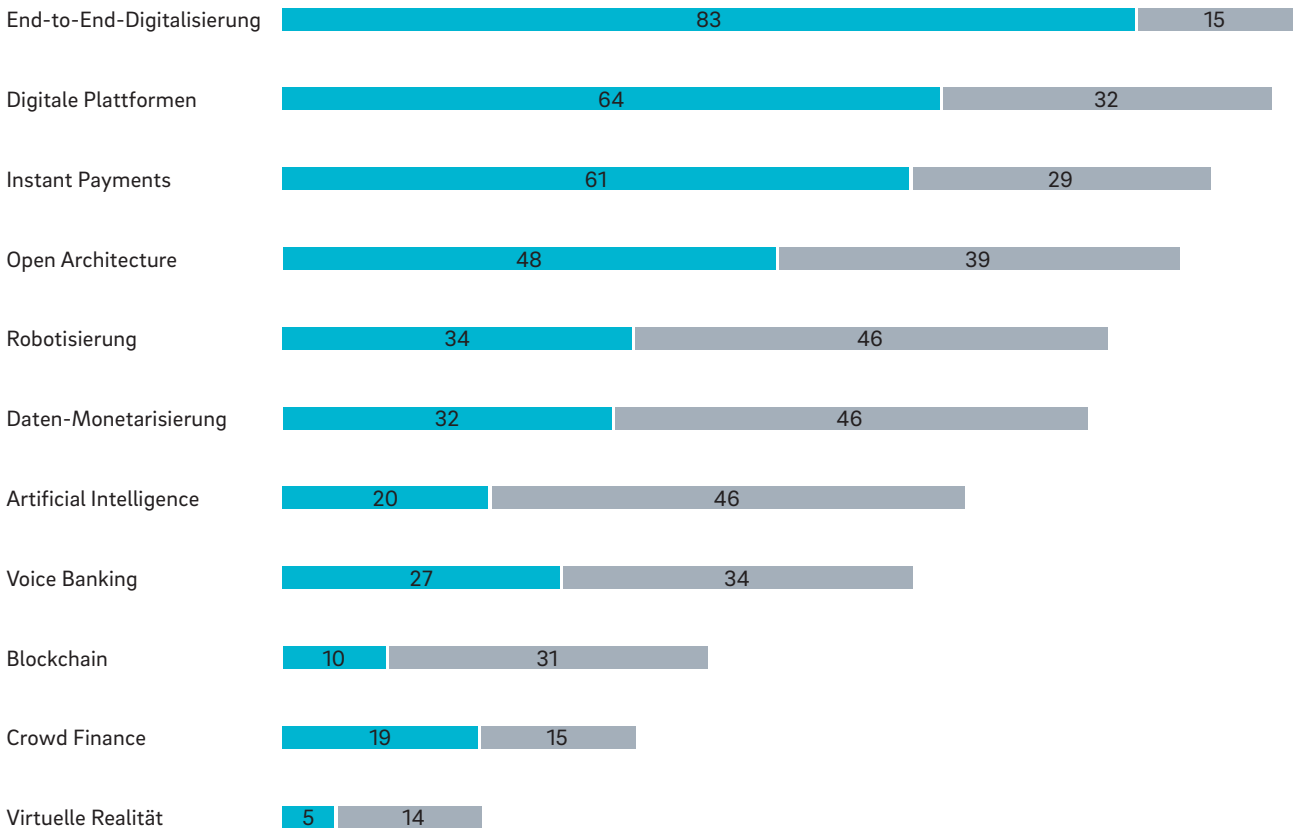
■ Sofort ■ Am selben Tag ■ Innerhalb von 1-2 Arbeitstagen ■ Über 2 Arbeitstage

Quelle: Roland Berger

B: Die wichtigsten Innovationstrends im Retail Banking.

Derzeitiger Innovationsfokus auf Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells.

UMSETZUNGSGRAD JE INNOVATIONSTREND [NENNUNG IN %]



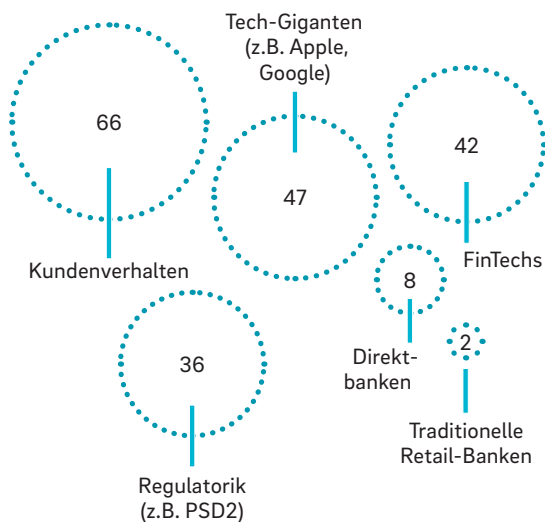
■ Implementierung beschlossen oder bereits gestartet

■ Teil der strategischen Agenda

C: Innovationstreiber im Retail Banking.

Banken nicht Schrittmacher der Digitalisierung.

RELEVANZ JE INNOVATIONSTREIBER [NENNUNG IN %]



Quelle: Roland Berger

Unsere Projekterfahrung zeigt: Banken, welche die End-to-End-Digitalisierung konsequent umsetzen, optimieren in ihrer Organisation zwangsläufig auch an zahlreichen weiteren Stellen, z.B. durch umfassende Digitalisierung der Datenverarbeitung und -verwaltung, Verbesserung der Datenqualität sowie durch Standardisierung der Produkt- und Prozesslogik. Grundsätzlich sind die Retail-Banken hier auf dem richtigen Weg, wenngleich gerade das Thema Produktdigitalisierung im Reifegrad noch deutlich hinter der Prozessdigitalisierung zurückbleibt.

Der Blick auf andere Industrien zeigt jedoch: Das Ranking der Zukunftsinnovationen wird dort zunehmend von technologiegetriebenen neuen Geschäftsmodellen bestimmt. Wollen die Retail-Banken mit der Digitalisierung Schritt halten, müssen sie daher schnell ebenfalls Ansätze disruptiver Digitalisierung in den Mittelpunkt rücken. Hierzu zählen für die Bankenwelt vor allem Themen wie Artificial Intelligence, Voice Banking, Blockchain oder virtuelle Realität.

WAS HEISST DAS FÜR DIE RETAIL-BANKEN?

Die Digitalisierung der bestehenden Geschäftsmodelle ist nicht ausreichend. Innovative Ansätze und disruptive Veränderungen sind parallel dazu ebenfalls anzugehen.

Um auch weiterhin am Markt erfolgreich zu sein, müssen Banken die digitale Transformation auch über die End-to-End-Digitalisierung von Prozessen und Produkten hinaus angehen. Es reicht dabei nicht aus, innovative Themen nur auf die Agenda zu setzen. Wichtig ist es, diese innovativen Themen und disruptiven Veränderungen umzusetzen, so dass sie für Kunden und Mitarbeiter zum neuen digitalen Alltag werden.

Entscheidend für eine nachhaltige digitale Transformation wird es zudem sein, nicht nur auf neue Technologien zu setzen, sondern auch die Denk- und Arbeitsweisen anzupassen. Erfolgreiche Digitalunternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie dieser "kulturellen Innovation" die gleiche Bedeutung beimessen wie der "technologischen Innovation".

2. An der Kundenschnittstelle wird es eng

Nicht alle Banken werden sich dort erfolgreich positionieren können

Die Banken sind sich einig: Die Finanzdienstleistungsindustrie ist in Zukunft eine Plattformindustrie. Plattformbasierte Geschäftsmodelle zeichnen sich vor allem durch ein offenes Geschäftsmodell mit einer Vielzahl von Parteien aus: Käufer und Verkäufer entlang der Wertschöpfungskette, innerhalb und außerhalb der eigenen Industrie. Plattformen entstehen dabei rund um Kundenbedürfnisse und versuchen, diese ganzheitlich zu bedienen. Unternehmensübergreifende Prozesse ermöglichen jene Interaktionen und Netzwerkeffekte, die Kern der Wertschöpfung auf Plattformen sind. Voraussetzung für das Funktionieren von Plattformmodellen ist eine adäquate digitale Infrastruktur.

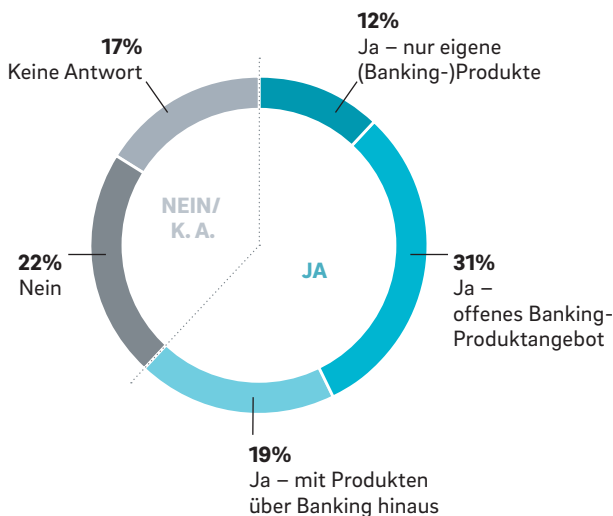
Banken haben die Bedeutung von Plattformen erkannt und planen, ihr Geschäftsmodell in diese Richtung weiterzuentwickeln. Die meisten der Banken sehen sich dabei in der Rolle des "Kunden-Experten" und damit an der Kundenschnittstelle. → [D](#)

Neben klassischen Vergleichsportalen sind es aus Sicht der Banken vor allem digitale Marktplätze, die im Retail Banking von Bedeutung sein werden. Die Angebote dieser Plattformen gehen über reine Retail-Banking-Produkte hinaus und integrieren industrieübergreifende Lösungen. Komplementäre Produkte, Dienstleistungen und Technologien ergänzen das Angebot klassischer Retail-Banking-Produkte. → [E](#)

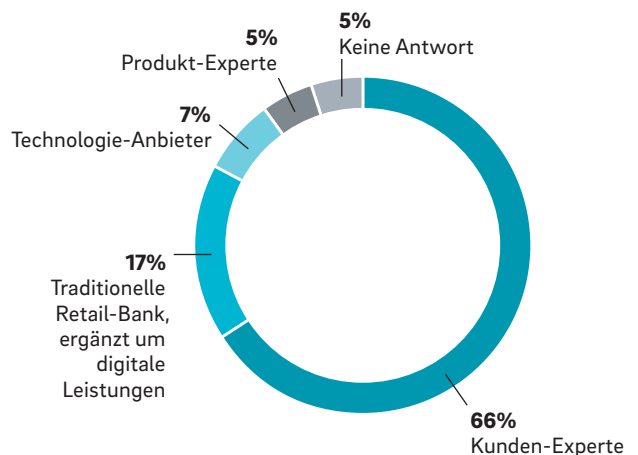
[D](#): Positionierung der Banken.

Banken haben die Bedeutung von Plattformen erkannt und wollen sich an der Kundenschnittstelle positionieren.

TRANSFORMATION IN EIN PLATTFORMGESCHÄFTSMODELL [NENNUNG IN %]



ZUKÜNFTIGE POSITIONIERUNG [NENNUNG IN %]



Als treibende Kraft für den Aufbau und Betrieb von Plattformen sehen sich die Banken jedoch kaum selbst. Die Banken schätzen hier vor allem die Tech-Giganten, wie Apple, Google oder Facebook, deutlich stärker ein. → [E](#)

Erfahrungen anderer Industrien haben gezeigt: Der Wandel zur Plattformökonomie führt zu einer Trennung zwischen Kundenschnittstelle (Vertrieb) und Produkterstellung sowie zur Oligopolisierung des Kundenkontakts. Plattformmodelle erzielen häufig eine höhere Marktkapitalisierung als reine Produkthanbieter:

- > Beispiel Luftfahrt-Branche: Nach Aufkommen von Online-Aggregatoren wie trivago wird die Kundenschnittstelle nur noch vereinzelt von den Airlines selbst besetzt; die Differenzierung vom Wettbewerb ist deutlich erschwert, Cross-Selling und der Verkauf zusätzlicher Services sind oftmals nur noch über die Plattform möglich.
- > Beispiel Food-Lieferdienste: Durch die Konzentration auf zwei zentrale Lieferanten (Foodora und Deliveroo) kam es im deutschen Markt schnell zur Duopol-Bildung. Die Folgen für die Restaurants waren tiefgreifend: eine geschwächte Verhandlungsposition, der Verlust eines Teils ihrer Gewinnmarge und eine deutlich schwierigere Markenpositionierung gegenüber den Kunden.

Die Situation im Retail Banking wird ähnlich sein. Nicht alle Banken werden sich dauerhaft als Kunden-Experte etablieren können. Bereits heute verfügen Vergleichsportale über signifikante Marktanteile an der Kundenschnittstelle.

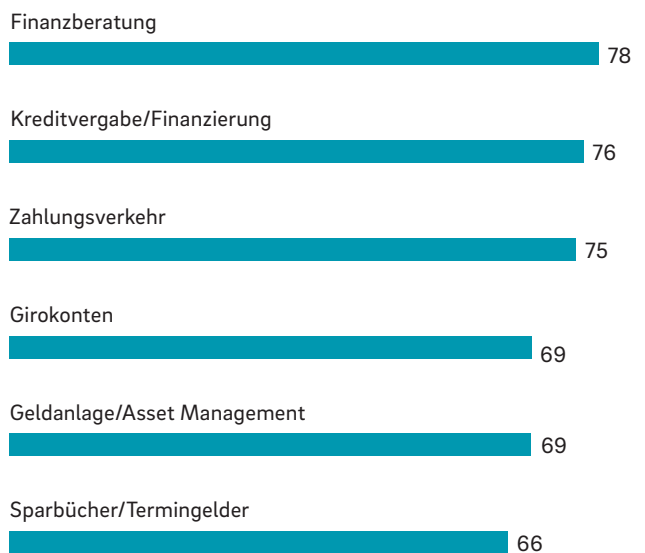
E: Plattformmodelle im Retail Banking.
Plattformen wird eine breite Relevanz für das Retail Banking zugesprochen.

DIE RELEVANTESTEN PLATTFORMMODELLE AUS BANKSICHT

76% **Vergleichsplattformen**
Vergleich und Abschluss von Bankdienstleistungen

73% **Marktplätze**
Ganzheitliche Erfüllung von Kundenbedürfnissen, auch über Bankdienstleistungen hinaus

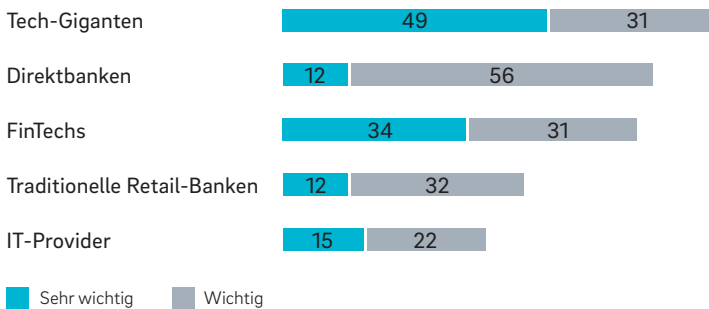
RELEVANZ VON BANKPRODUKTEN AUF PLATTFORMEN [NENNUNG IN %]



F: Plattformtreiber

Haupttreiber für den Aufbau von Plattformen sind aus Sicht der Retail-Banken nicht sie selbst.

UMSETZUNG VON PLATTFORMEN – TREIBENDE KRÄFTE [NENNUNG IN %]



Quelle: Roland Berger

ROLLE DER PLATTFORMBETREIBER AUS BANKENSICHT

60% **Partner**
für Vertrieb und Technik

50% **Konkurrent**
an der Kundenschnittstelle

WAS HEISST DAS FÜR DIE RETAIL-BANKEN?

**Eine klare strategische Positionierung ist erfolgsentscheidend.
Die Plattformökonomie bietet den Banken neue Möglichkeiten.**

Im Hinblick auf die grundsätzliche strategische Positionierung im digitalisierten Bankensektor müssen Retail-Banken ihre aktuelle Position im Wettbewerb kritisch analysieren, sich ihrer Stärken bewusst werden und ihr Geschäftsmodell intensiver auf diese Stärken ausrichten.

Die Transformation in eine Plattformindustrie wird auch im Retail Banking dazu führen, dass die Kundenschnittstelle primär über Plattformen bedient wird. Echte Kundenfokussierung wird damit zum "Muss" für eine erfolgreiche Positionierung an der Schnittstelle zum Kunden.

Die "klassische" Lösung, bei der die Bank von der Kundenbetreuung über die umfassende Produktbereitstellung bis zur entsprechenden Technologie die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt, ist in einer Plattformökonomie nicht mehr realisierbar.

Welche Möglichkeiten einer strategischen Differenzierung es für Retail-Banken heute gibt, wird im zweiten Teil dieser Studie diskutiert und vorgestellt.

3. Der FinTech-Hype ist vorbei

Stattdessen zeigt sich ein pragmatisches Verhältnis zwischen Banken und FinTechs

Noch vor Kurzem bestimmte – vor allem in den Medien – ein regelrechter FinTech-Hype die Diskussionen der Finanzbranche zum Thema Digitalisierung: Eine zunehmende Digitalaffinität aller Generationen, vielversprechende Zukunftstechnologien, Misstrauen gegenüber den Banken sowie regulatorischer Druck auf die etablierten Marktteilnehmer gehörten zu den wichtigsten Gründen für die hohen Erwartungen an FinTechs. Den FinTechs wurde zugetraut, nahezu das vollständige Spektrum an Bankdienstleistungen digital, kundenorientiert und kosteneffizient anzubieten. In der Öffentlichkeit wurde bereits vom Ende etablierter Banken gesprochen.

Die große Revolution ist bislang jedoch ausgeblieben. Stattdessen hat sich eher ein pragmatisches Verhältnis zwischen Banken und FinTechs entwickelt. Das Interesse der Banken an Kooperationen mit FinTechs ist hoch, wobei klassische Kooperationsformate klar gegenüber Modellen wie Inkubatoren oder Akzeleratoren bevorzugt werden. → [G](#)

Die Rolle der FinTechs aus heutiger Sicht der Banken lässt sich in drei Schlagworten zusammenfassen:

- > Branchen-Innovatoren: FinTechs gelten als wesentliche Innovationstreiber im Retail Banking.
- > Plattformtreiber: FinTechs werden als wichtige Akteure beim Aufbau von Retail-Banking-Plattformen eingeschätzt.
- > Lösungsanbieter: FinTechs werden von den Banken als Dienstleister gesehen, um Kundenorientierung, Innovationskraft und Agilität der FinTechs für sich zu nutzen. → [H](#)

FinTechs sind dabei nicht nur Lösungsanbieter an der Kundenschnittstelle, sondern ebenso auch in Bezug auf Backend-Systeme und interne Prozesse.

Mehr und mehr zeigt sich jedoch: Auch FinTechs stehen vor der Herausforderung, ihre Position im Retail Banking langfristig zu behaupten. Zu den wesentlichen

Das Verhältnis von Banken und FinTechs in der Öffentlichkeit.
Das Ende traditioneller Banken schien bereits besiegt.

Leitmedien-Schlagzeilen
2015–2017:

"Ratingagentur warnt Banken vor FinTechs"

"Für Banken tickt die FinTech-Uhr"

"Wie FinTechs die Bankbranche auf den Kopf stellen"

"FinTechs – vom Hofnarren der Banken zum neuen König?"

"Banken-Schreck; FinTechs saugen frisches Kapital auf"

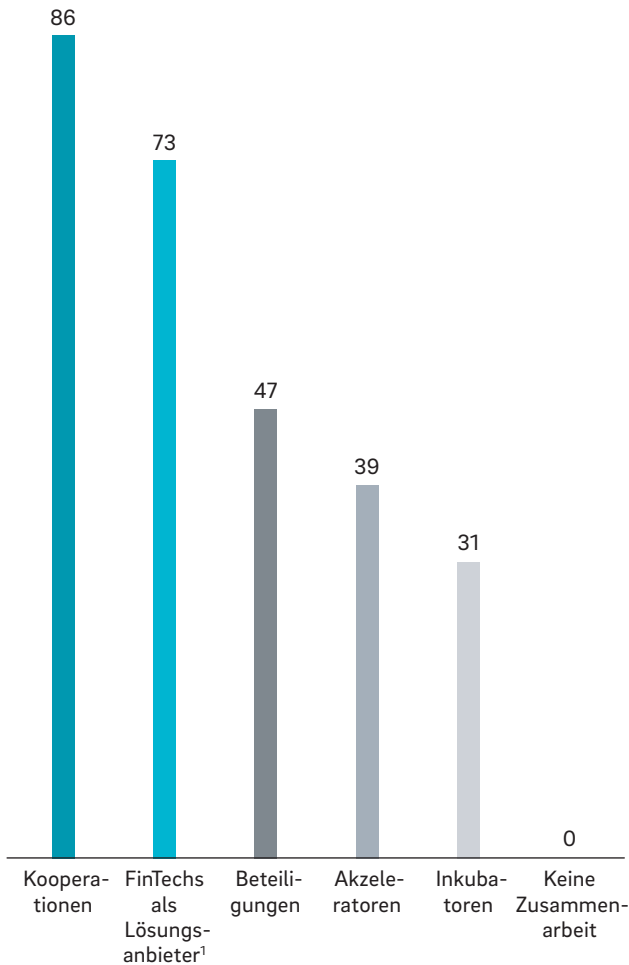
"Droht Banken die feindliche Übernahme durch FinTechs?"

Quelle: Roland Berger Presserecherche

G: Zusammenarbeit mit FinTechs

Banken setzen auf traditionelle Formen der Zusammenarbeit.

PRÄFERIERTE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT
[NENNUNG IN %]



¹ Banken als Käufer von Services/Dienstleistungen bei FinTechs

Quelle: Roland Berger

H: Rolle der FinTechs

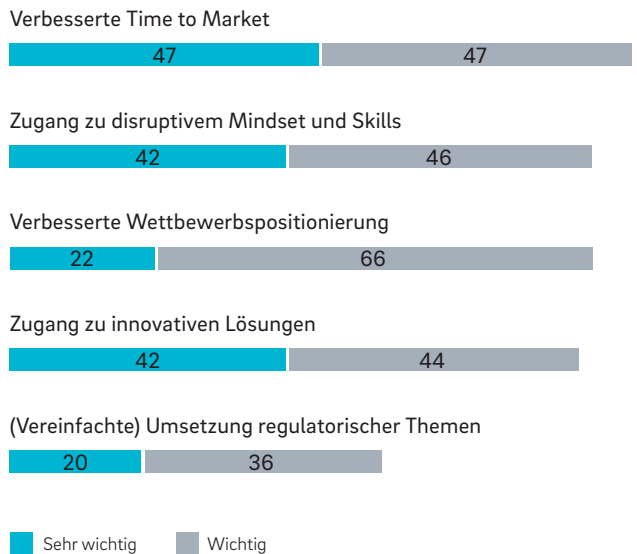
Aus Sicht der Banken nehmen FinTechs drei wesentliche Rollen ein.

86% Branchen-Innovatoren

65% Plattformtreiber

73% Lösungsanbieter

TREIBER DER ZUSAMMENARBEIT
[NENNUNG IN %]



Quelle: Roland Berger

Herausforderungen für die FinTechs gehören das Erreichen einer kritischen Kundenbasis, eine nachhaltige Finanzierungsbasis sowie eine langfristige Wettbewerbsdifferenzierung. Erste FinTech-Pleiten sind Anzeichen einer bevorstehenden Marktkonsolidierung.

Eine Bedrohung sowohl für FinTechs als auch für Banken stellt eher der Markteintritt von Tech-Giganten, wie Amazon oder Google, in die Banking-Industrie dar. Der Fokus liegt hier bislang vor allem auf dem Bereich Payments.

Tech-Giganten könnten somit eher zu genau jener Disruption führen, die vor einigen Jahren noch den FinTechs zugetraut wurde. Tech-Giganten verfügen über eine breite Kundenbasis und hohe Markenbekanntheit ebenso wie über die erforderlichen finanziellen Ressourcen und das nötige digitale Know-how.

WAS HEISST DAS FÜR DIE RETAIL-BANKEN?

Die Zeit ist reif für pragmatische Allianzen zwischen Banken und FinTechs, die über bisherige Formen der Zusammenarbeit hinausgehen.

Für Banken und FinTechs kann der Schlüssel zum Erfolg in langfristig angelegten, strategischen Allianzen liegen, die von einem projektbezogenen gemeinsamen Arbeiten bis zum gemeinsamen Aufbau disruptiver digitaler Geschäftsmodelle reichen kann.

Für Banken kann sich dadurch die Chance ergeben, stärker von FinTechs zu lernen, als dies in klassischen Kooperationen oder allein durch den Bezug von Dienstleistungen möglich wäre. Kundenorientierung, ein disruptives Mindset sowie agiles Arbeiten sind nur einige der dabei potenziell relevanten Themen.

Strategische FinTech-Partnerschaften können für Retail-Banken zu einem Schlüsselfaktor werden, um die digitale Transformation nicht nur technologisch voranzubringen, sondern auch durch kulturelle Innovationen – innovative Denk- und Arbeitsweisen – zu begleiten und so in der Organisation zu verankern.

Aus Sicht der FinTechs sprechen vor allem der Zugang zu einer breiten Kundenbasis und regulatorischem Know-how sowie die Aussicht auf stabile Finanzierungsquellen jenseits von Venture Capital für neue Formen der strategischen Zusammenarbeit mit Banken.

4. Ein Lösen von der Legacy ist notwendig

Nur so werden disruptive Innovationen möglich

Die größten Hürden für die Retail-Banken auf dem Weg des digitalen Wandels sind die oftmals mangelnden Veränderungskompetenzen im Management und bei den Mitarbeitern sowie die vorhandenen IT-Systeme – die kulturelle und technologische Legacy.

- > Kulturelle Legacy: Die gedankliche Fixierung auf die vorhandenen Prozesse und Strukturen ist für Banken eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Denn die Umsetzung von Innovationen gelingt nur mit Mitarbeitern, die bereit sind, Dinge zu verändern.
- > Technologische Legacy: Die Legacy-Systeme der Ban-

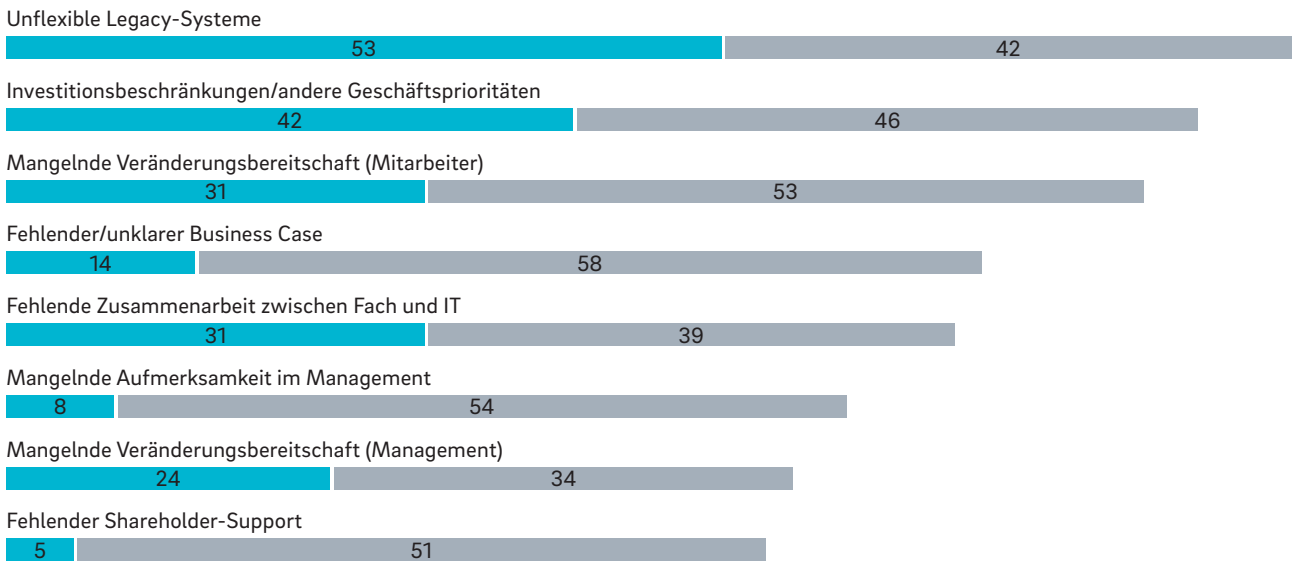
ken beruhen meist auf komplexen IT-Architekturen. Diese sind inkrementell über Jahrzehnte gewachsen, kaum standardisiert und technologisch veraltet. Es wird zunehmend schwerer, Experten zu finden, die einen vollständigen Überblick über die Legacy-Systeme einer Bank haben. → I

Eng mit der Veränderungsbereitschaft, dem "Wollen", ist der Aufbau der erforderlichen Digitalkompetenz in der Organisation, das "Können", verbunden. Auch diesbezüglich müssen viele Banken noch deutlich besser werden. → J

I: Übergreifende Innovationshemmnisse.

Kulturelle und technologische Legacy sind die größten Hürden.

INNOVATIONSHÜRDEN IN DER ORGANISATION [NENNUNG IN %]



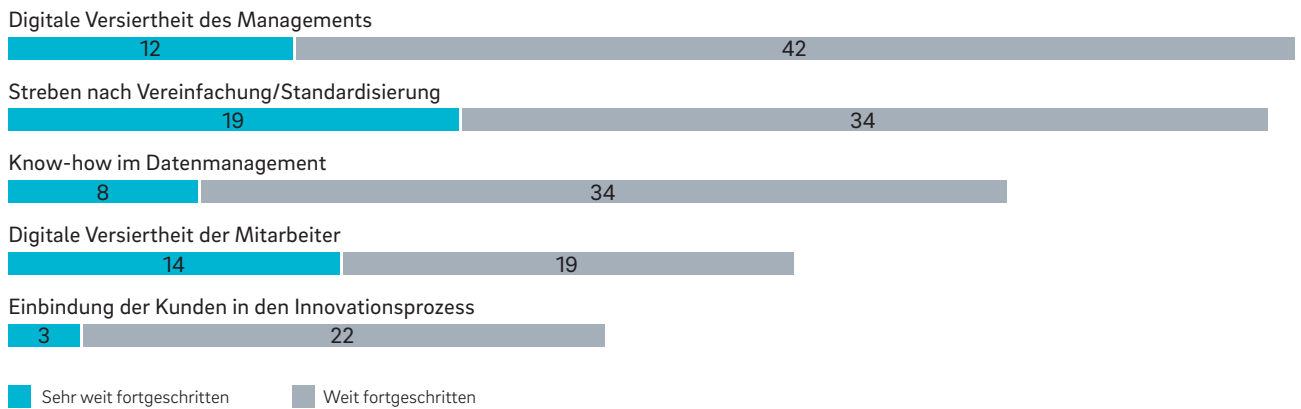
■ Kritisches Risiko ■ Mögliches Risiko

Quelle: Roland Berger

J: Digitalkompetenzen.

Banken fehlt es an ausreichender Digitalkompetenz ihrer Mitarbeiter.

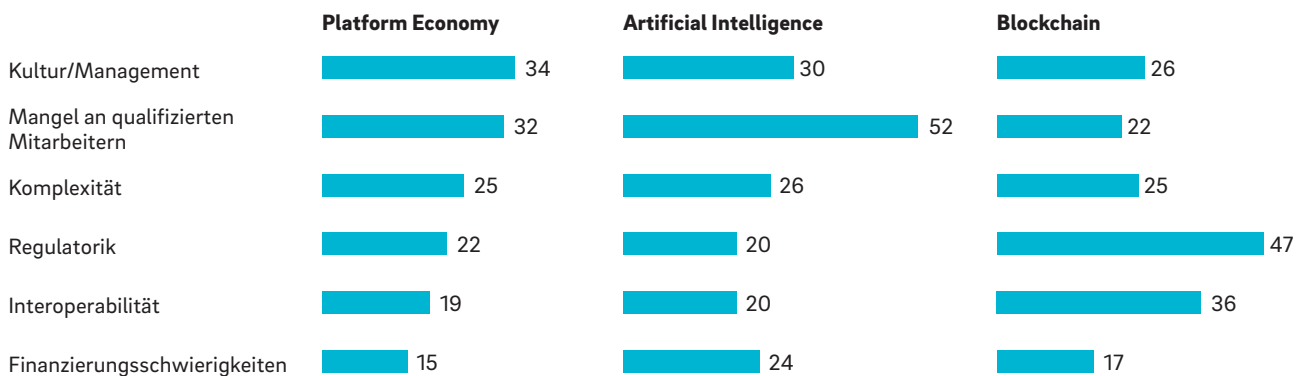
EINSCHÄTZUNGEN ZUM DIGITALEN REIFEGRAD [NENNUNG IN %]



K: Hürden in der Umsetzung ausgewählter Innovationen.

Je nach Digitalisierungsgrad sind viele Hürden zu überwinden.

KERNHERAUSFORDERUNGEN [NENNUNG IN %]



Die kulturellen wie technologischen Legacy-Strukturen führen zu einem nur langsamen Fortschritt schon bei den ersten Schritten der Digitalisierung und hindern Banken an der Erschließung neuer Geschäftsmodelle und der Implementierung disruptiver Innovationen. → [K](#)

Die Herausforderung für die Banken ist also groß: Während die Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells, beispielsweise mittels End-to-End-Digitalisierung, noch innerhalb bestehender Strukturen und Prozesse

funktionieren kann, ist für disruptive Innovationen ein Loslösen von der kulturellen und technologischen Legacy unabdingbar.

Gleichzeitig darf die Überwindung von Legacy-Systemen und eingefahrenen Denkmustern nicht dazu führen, die Stabilität der Bank zu gefährden. Blinder Aktivismus ist also auch fehl am Platz. Ein radikales Lösen von der gesamten Legacy ist weder machbar noch erforderlich.

WAS HEISST DAS FÜR DIE RETAIL-BANKEN?

Die Lösung kann in einer Entkoppelung von bestehenden Legacy-Strukturen bestehen, um insbesondere disruptive Innovationen umzusetzen.

Kundennahe, innovative Lösungen können teilweise entkoppelt von bestehenden IT-Systemen entwickelt und umgesetzt werden. Sowohl die Kundenschnittstelle als auch Produkte und Prozesse werden dabei aus den starren Backend-Strukturen herausgelöst und in neuen, flexibleren IT-Architekturschichten verankert.

Diese Entkoppelung erlaubt es, schnell für den Kunden sichtbar zu werden und gleichzeitig digitale Standards zu bieten, wie 24/7-Verfügbarkeit und höchste Performance- und Sicherheitsstandards.

Eine dauerhafte Komplexitätszunahme in der gesamten IT-Landschaft ist dabei jedoch zu vermeiden. Eine Erweiterung um neue IT-Lösungen muss letztlich auch mit einem späteren Rückbau oder der "Stilllegung" bestehender Lö-

sungen einhergehen. Was für die IT gilt – die Umsetzung disruptiver Innovationen außerhalb der bestehenden Strukturen – kann gleichermaßen auch für die kulturelle Legacy angewendet werden: Dort, wo Mitarbeiter im Rahmen eines Change-Management-Ansatzes kurzfristig nicht ausreichend "mitgenommen" werden können, kann der Aufbau einer separaten Struktur außerhalb der bestehenden Organisation zumindest kurz- und mittelfristig hilfreich sein, um Veränderungen anzustoßen. Diese Strukturen sind später wieder in die Kernorganisation zurückzuführen oder in anderer Form zur Rückkopplung zu nutzen.

Langfristig muss der Aufbau der erforderlichen Digitalkompetenz über die gesamte bestehende Organisation hinweg erfolgen.

5. Kein "One-size-fits-all" für den digitalen Wandel

Banken müssen unterschiedliche Umsetzungsmodelle gleichzeitig anwenden

Derzeit gibt es unter den Banken keine einheitlichen Ansätze, wie die digitale Transformation operativ umgesetzt werden kann und sollte.

Dies beginnt bereits beim Thema Umsetzungsverantwortung: Ob ein CDO-Modell, das die Verantwortung auf Vorstandsebene bündelt, interdisziplinäre Modelle mit gemeinsamer Fach- und IT-Verantwortung in Projekten oder klassische Modelle einer in der Regel fachlich getriebenen Verantwortung in der Linie – alle diese Modelle finden derzeit gleichermaßen Anwendung. → [L](#)

Ähnlich vielfältig stellt sich die Situation bei der Frage nach den geeigneten Umsetzungsmodellen dar. Die Banken haben erkannt, dass klassische Formen der Um-

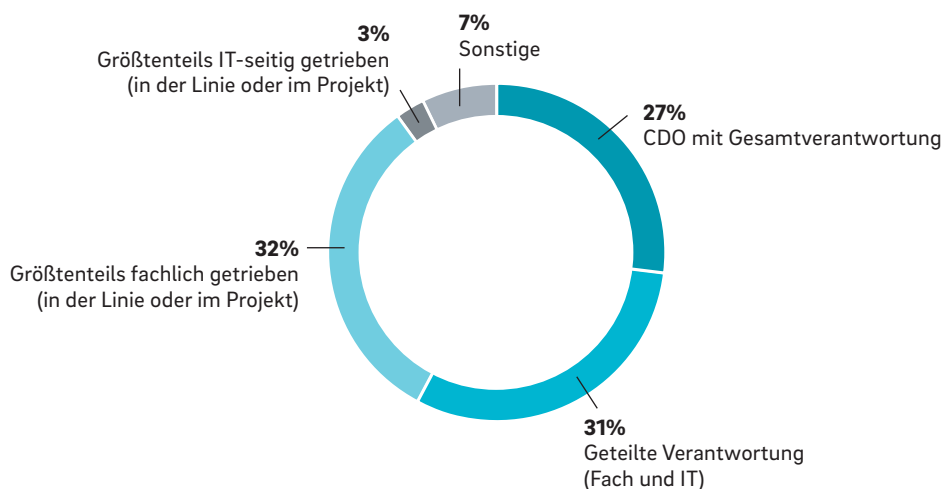
setzung häufig nicht ausreichen, um den Anforderungen digitaler Transformation gerecht zu werden. Sie setzen daher zunehmend auch auf neue Umsetzungsformate, wie Innovation Labs und Joint Ventures mit externen Partnern. → [M](#)

Immer dann, wenn externe Partner zur Umsetzung der digitalen Transformation eingesetzt werden, sind aus Sicht der Banken zwei Herausforderungen besonders relevant: erstens die Schwierigkeit, Projektziele und erwartete Ergebnisse bereits mit Dienstleisterbeauftragung zu definieren, und zweitens ein fehlendes Verständnis für die Organisation und Kultur der jeweiligen Bank. → [N](#)

[L](#): Umsetzungsverantwortung.

Interdisziplinäres Arbeiten ist noch lange nicht Standard.

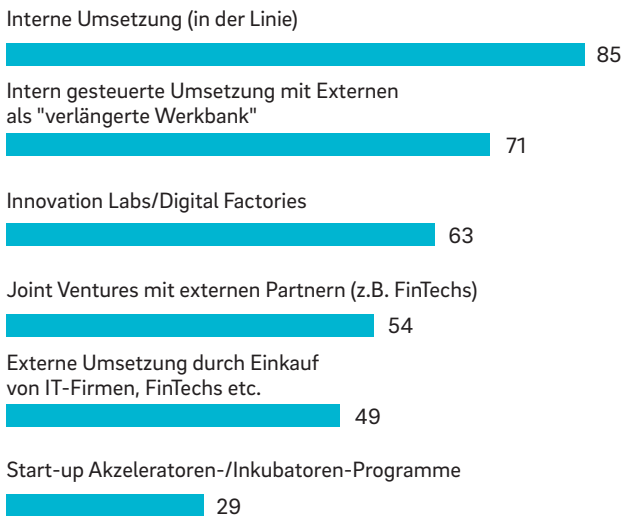
ORGANISATORISCHE AUFSTELLUNG FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION [NENNUNG IN %]



M: Umsetzungsmodelle.

Banken nutzen traditionelle und innovative Umsetzungsmodelle.

RELEVANTE UMSETZUNGSMODELLE [NENNUNG IN %]



(Sehr) wichtig

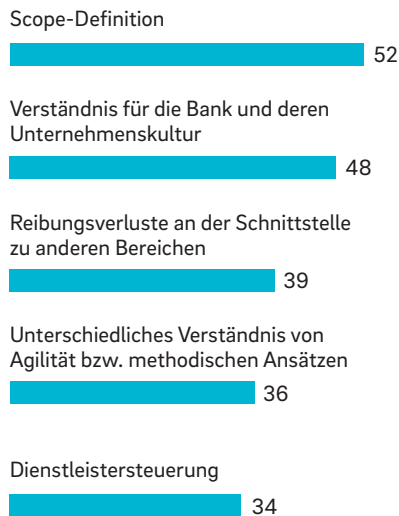
Quelle: Roland Berger

Während ein fehlendes Organisationsverständnis zu den eher "typischen" Herausforderungen beim Einsatz externer Partner gehört, ist der erstgenannte Punkt, die Schwierigkeit einer Ziel- und Ergebnisdefinition, im Kontext der Besonderheit digitaler Transformation zu verstehen: Je innovativer die angestrebten Veränderungen und Maßnahmen sind, desto weniger klar kann das erwartete Ergebnis bereits zu Beginn beschrieben werden. Vor diesem Hintergrund sind agile Ansätze und Arbeitsmethoden entstanden, die genau diese Herausforderungen zu lösen versuchen.

N: Umsetzungshürden.

Digitale Transformation kann nicht mit klassischen Methoden "eingekauft" werden.

HÜRDEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN [NENNUNG IN %]



(Volle) Zustimmung

Quelle: Roland Berger

Die Herausforderung für die Banken ist also groß: Sie müssen Wege finden, um ihre digitale Transformation parallel zum regulären Bankbetrieb zu steuern und umzusetzen. Einen "One-size-fits-all"-Ansatz, dies zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage ebenso wie unsere Projekterfahrung, kann es dabei nicht geben. Zu unterschiedlich sind die Anforderungen, die sich aus dem laufenden Bankbetrieb, der Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells und der Implementierung innovativer Technologien ergeben.

WAS HEISST DAS FÜR DIE RETAIL-BANKEN?

Banken brauchen einen passenden Umsetzungsansatz, um ihre digitale Agenda nicht nur zu definieren, sondern erfolgreich zu implementieren.

Ein solcher Umsetzungsansatz muss insbesondere drei wesentliche Fragen beantworten: Wer soll für die Umsetzung verantwortlich sein, und welche Rolle sollen IT und Fachbereiche dabei jeweils spielen? Welche Umsetzungsmodelle sind geeignet, um die unterschiedlichen Themen einer digitalen Agenda insgesamt erfolgreich zu implementieren, und wann wird welches Modell genutzt? Wie kann eine koordinierte Umsetzung in der Organisation sichergestellt werden, die neben der Umsetzung der digitalen Agenda auch den laufenden Geschäftsbetrieb im Auge behält?

Im zweiten Teil dieser Studie wird unter dem Stichwort "Flexibler Umsetzungsansatz" diskutiert und vorgestellt, wie

eine solche Umsetzung aussehen kann. Erfolgsentscheidend wird es sein, im Einzelfall das jeweils passende Umsetzungsmodell auszuwählen. Als Grundregel kann dabei gelten: Je innovativer das erwartete Ergebnis ist, desto agiler sollte der gewählte Ansatz sein. Eine koordinierte Gesamtsteuerung sowie ein klar definierter strategischer Rahmen stellen die erforderliche Einbindung in die bestehende Organisation der Banken sicher. Die Begleitung durch eine kulturelle Transformation erlaubt es, innovative Denk- und Arbeitsweisen – das Können und Wollen von Veränderungen – nachhaltig bei den Mitarbeitern und im Management zu verankern.

Trotz der Fortschritte der letzten Jahre ist es den Retail-Banken nicht gelungen, mit der Digitalisierung in vollem disruptiven Umfang Schritt zu halten.

Wie steht es um den digitalen Reifegrad der Retail-Banken? Welches sind die Treiber, welches sind die Hemmnisse für die digitale Transformation der Banken?

Die fünf Kernergebnisse noch einmal auf den Punkt gebracht: Zwar steigt der digitale Reifegrad der Banken. Aber für eine echte digitale Disruption und die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle werden zu wenige Ressourcen allokiert. Zu sehr sind sie zumeist noch mit ihren digitalen Basisaufgaben beschäftigt. Noch immer bindet die Umsetzung des ersten Digitalisierungsschritts, die Digitalisierung des beste-

henden Geschäftsmodells, den Großteil der verfügbaren Ressourcen. Veraltete IT-Legacy-Strukturen sowie eine teilweise mangelnde Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern und Entscheidungsträgern verhindern den nächsten größeren Digitalisierungsschritt. Währenddessen sind andere Industrien längst in die nächste Phase der Digitalisierung eingetreten und erfinden sich und ihre Geschäftsmodelle mithilfe disruptiver Innovationen neu.

Trotz der Fortschritte der letzten Jahre ist es den Retail-Banken also nicht gelungen, mit der Digitalisierung Schritt zu halten oder den Abstand auf die digitalen Vorreiterunternehmen sogar zu verkürzen.

Was können Retail-Banken in dieser Situation tun?

Kapitel 2:

Zwei Handlungs- empfehlungen

Wie es Retail-Banken gelingen kann, mit der Digitalisierung Schritt zu halten

1. Eine klare strategische Positionierung

Banken können Kunden-Experte, Produkt-Experte oder Technologie-Anbieter sein

Welche konkreten Handlungsempfehlungen für Finanzdienstleister folgen aus den Kernergebnissen des Europäischen Retail Banking Surveys?

Unserer Meinung nach können Retail-Banken und Finanzdienstleister zukünftig nur erfolgreich sein und zu Anführern statt zu Nachzüglern digitaler Innovation werden, wenn sie erstens über ihre strategische Positionierung und zweitens über den für die strategische Neuausrichtung geeigneten Umsetzungsansatz nachdenken.

Viele der Akteure im Retail Banking sind in einer Welt groß geworden, in der sie sich für keine besondere Rolle hinsichtlich Kundenzugang oder Produktangebot entscheiden mussten. Eine strategische Differenzierung war in dieser Hinsicht nicht erforderlich und viele Banken entschieden sich für eine möglichst universelle Aufstellung mit maximaler Wertschöpfungsbreite und -tiefe.

Dieser Welt sind die Banken häufig heute noch strategisch verhaftet. Sie denken weiter entlang ihrer bisherigen Geschäftsmodelle, in denen sie in der Regel die gesamte Wertschöpfungskette abdeckten. Das hat zur Folge, dass auch die digitalen Aktivitäten strategisch nicht klar ausgerichtet werden. So aber besteht die Gefahr eines "Wildwuchses" von digitalen Aktivitäten, ohne dass diese zum Ausgangspunkt eines künftigen, digitalen Geschäftsmodells werden könnten.

Die Banken müssen sich für ihre strategische Positionierung bewusster entscheiden und sich mit voller Energie der Umsetzung dieser Strategie verschreiben. Nur so können sie den anstehenden digitalen "Aufholprozess", den sie leisten müssen, überhaupt sinnvoll starten und dann weiterverfolgen.

Um die Frage der strategischen Positionierung zu entscheiden, müssen die Banken zunächst ihre aktuelle Position im Wettbewerb kritisch analysieren: Welches sind die Stärken, welches sind die Schwächen des eigenen Hauses und des eigenen Geschäftsmodells – aus Sicht des Kunden und aus einer internen Perspektive?

Sich für bestimmte, strategisch gewählte Rollen zu entscheiden, ist ein Bruch mit der bisherigen Unternehmenskultur und insofern auch mit dem Selbstverständnis jedes einzelnen Mitarbeiters. Wir sehen für die Banken vor allem drei archetypische Zukunftsstrategien: Kunden-Experte, Produkt-Experte und Technologie-Anbieter. → [Q](#)

Kunden-Experte

Finanzdienstleister, deren Stärke in der Lösung von Kundenproblemen liegt, können sich als "Kunden-Experte" an der Kundenschnittstelle positionieren.

Q: Zukunftsstrategien.

"Stuck-in-the-middle" wird in einer Übergangszeit normal sein, ist aber kein langfristiges Zielbild.

KUNDEN-EXPERTE



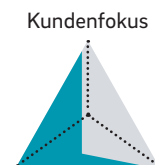
Technologiefokus Produktfokus

PRODUKT-EXPERTE



Technologiefokus Produktfokus

TECHNOLOGIE-ANBIETER



Technologiefokus Produktfokus

In der Rolle des Kunden-Experten konzentrieren sich Finanzdienstleister auf die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und eine hohe Beratungskompetenz. Der Kunden-Experte präsentiert sich als Experte für die Lösung von Kundenproblemen, für die es neben der Nutzung von Finanzprodukten weiterer, komplementärer Dienstleistungen bedarf.

Entscheidend für den Erfolg dieser Positionierung ist die vom Kunden tatsächlich wahrgenommene Kundenfokussierung. Ausschlaggebend hierfür sind vor allem zwei Aspekte. Erstens: An die Stelle des klassischen, anbieterorientierten Produktdenkens tritt die kundenzentrierte Sichtweise, Kundenprobleme zu lösen. Zweitens: Erreichbarkeit und Kundennähe werden umfassend im Sinne eines Omni-Channel-Ansatzes verstanden; der Kundenkontakt erfolgt dort, wo der Kunde gerade ist – ob physisch oder virtuell.

Das Erlösmodell des Kunden-Experten ist durch Provisionen und Honorare für Beratung bzw. Vermittlung gekennzeichnet. Insofern der Kunden-Experte dabei auch auf eigene Produkte zurückgreift, werden diese Beratungs- bzw. Vermittlungserlöse um Produkterlöse ergänzt.

Doch die Erfahrungen anderer Branchen mit der Digitalisierung zeigen: Nicht alle Banken werden sich dauerhaft erfolgreich als Kunden-Experte positionieren können. Der Wettbewerb an der Kundenschnittstelle ist hoch, nicht zuletzt aufgrund der wachsenden Bedeutung von Plattformen, auf denen es auch branchenfremden "Playern" gelingt, die Schnittstelle zum Kunden zu besetzen.

Produkt-Experte

Liegen die Stärken einer Bank vorrangig in der Optimierung von Produkten und Prozessen, sollte eine Positionierung als Produktspezialist in Betracht gezogen werden. Der Produkt-Experte stellt Best-in-Class-Produkte bereit, die über ein breites, künftig eher fremdes Vertriebskanalnetz, zum Beispiel Vertriebsplattformen, vertrieben werden. Im Unterschied zur Positionierung an

der Kundenschnittstelle konzentriert sich der Produkt-Experte auf eine möglichst hohe Effizienz in den Geschäftsprozessen und Überlegenheit bei der Produktgestaltung. Er zielt dabei auf eine gute Positionierung seiner Produkte bei Anbietern, welche die Schnittstelle zum Kunden besetzen. Flexibilität bei der Produktgestaltung, die Modularisierung der Produktwelt, wird dabei zum Pflichtprogramm, um den vielfältigen Anforderungen der Produktabnehmer, von den Plattformanbietern bis zum Endkunden, gerecht werden zu können. Das Erlösmodell des Produkt-Experten basiert, je nach Produkt, typischerweise auf klassischen Zins- und Provisionserlösen.

Technologie-Anbieter

Ein drittes strategisches Szenario ist der Technologie-Anbieter: Er konzentriert sich auf die Entwicklung technologiebasierter Kunden- oder Unternehmenslösungen (B2B, B2C) und die Bereitstellung von Plattformtechnologien.

Dieses Modell hat im Rahmen der Digitalisierung und Entwicklung digitaler Plattformen bereits stark an Bedeutung gewonnen. Prozesse und IT-Systeme von Banken genügen häufig nicht mehr den digitalen Anforderungen; Vergleichsplattformen binden Banken an ihre Plattformen an oder gewinnen die Banken als Mitnutzer ("Platform-as-a-service"-Modell).

Das Erlösmodell des Technologie-Anbieters ist stark durch Lizenzgebühren und Provisionen getrieben. Zudem sind alle Aktivitäten und angebotenen Leistungen an der bereitgestellten Technologie bzw. Infrastruktur ausgerichtet. Ein Wettbewerb um den Kundenzugang wird nicht angestrebt. Um langfristig erfolgreich als Technologie-Anbieter zu agieren, sind eine hohe technologische Expertise und die Fähigkeit, digitale Skaleneffekte zu realisieren, unabdingbar.

2. Ein flexibles Umsetzungsvorgehen

Unterschiedliche Modelle sind parallel anzuwenden

Eine klare strategische Positionierung im Retail Banking ist in einem zunehmend umkämpften Umfeld unverzichtbare Voraussetzung für Geschäftserfolg. Doch jede Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung. Aber so wie es nicht die eine richtige Strategie für Finanzdienstleister gibt, sondern mehrere Richtungen, in die sich Finanzdienstleister in Zukunft in einem digitalen Umfeld strategisch entwickeln können, so gilt auch: Einen "One-size-fits-all"-Ansatz für die Umsetzung der digitalen Agenda gibt es nicht.

Die traditionellen Banken befinden sich derzeit in einem Spagat zwischen dem Einsatz eher inkrementeller Umset-

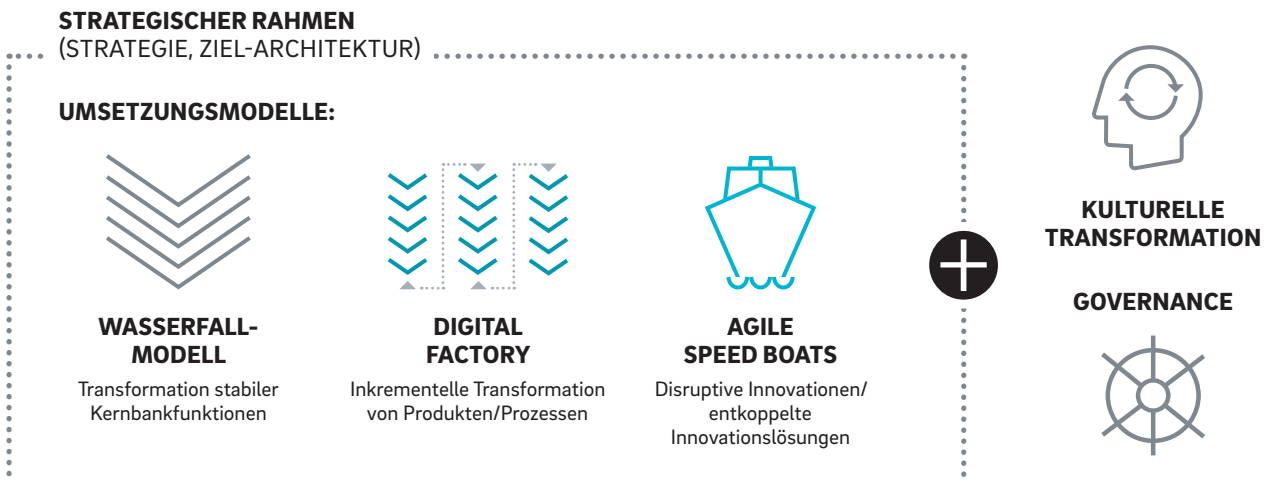
zungsmodelle und deutlich disruptiveren Umsetzungsformen, wie sie von Start-ups übernommen wurden.

In dieser Situation sollten die Banken nicht versuchen, "das eine Umsetzungsmodell" für sich zu bestimmen. Es geht in der digitalen Transformation vielmehr darum, eine klare Vision mit hoher Flexibilität bezüglich der Umsetzungsmodelle zu kombinieren und moderne Denk- und Arbeitsweisen in der Organisation zu verankern.

Vier Aspekte sind bei der Umsetzung entscheidend: der strategische Rahmen, flexibel einsetzbare Umsetzungsmodelle, die geeignete Governance sowie die Begleitung durch eine kulturelle Transformation. → P

P: Flexibler Umsetzungsansatz.

Einen "One-size-fits-all"-Ansatz zur Umsetzung der digitalen Transformation gibt es nicht.



Strategischer Rahmen

Ein klar definierter strategischer Rahmen ist die zwingende Voraussetzung für eine auf flexiblen Umsetzungsmodellen basierende Umsetzung.

Zum einen muss der strategische Rahmen die übergreifende Digitalisierungsstrategie festlegen und das Portfolio der Umsetzungsinitiativen definieren. Darüber hinaus bedeutet der strategische Rahmen, das Set der Umsetzungsmodelle – vom "Wasserfall" bis zu agilen Ansätzen – festzulegen und jedes Modell mit Werkzeugen, Vorlagen und Arbeitsweisen so auszustatten, dass ein standardisierter Einsatz möglich ist.

Zum anderen legt der strategische Rahmen die übergreifende, organisationsweite Referenzarchitektur inhaltlich und technisch fest und definiert entsprechend zugehörige Prozesse, wie etwa den Software-Entwicklungsprozess.

Umsetzungsmodelle

Erfolgsentscheidend wird es sein, abhängig vom Thema und vom Innovationsgrad des Vorhabens im Einzelfall festzulegen, welches Umsetzungsmodell geeignet ist. Dieses muss dann mit der erforderlichen Methodenkompetenz konsequent verfolgt werden.

Als Grundregel kann gelten: Je innovativer, disruptiver und ungewisser das erwartete Ergebnis ist, desto agiler sollte der gewählte Ansatz sein.

Das traditionelle Wasserfallmodell ist auch künftig die richtige Wahl, wenn es um die Transformation stabiler Kernbankfunktionen und zugehöriger IT-Systeme geht. Projekte dieser Art sind in der Regel gekennzeichnet durch klar definierte Ziele, eindeutig beschreibbare Anforderungen, geringe Flexibilität in der vorgesehenen Umsetzung sowie einen inkrementellen Veränderungsgrad. Für disruptivere Veränderungen hingegen ist der Wasserfall nicht geeignet.

Der Ansatz der digitalen Factory ist grundsätzlich immer dann bevorzugt einzusetzen, wenn es um die inkre-

mentelle Transformation des bestehenden Geschäftsmodells geht. Der Digital-Factory-Ansatz zeichnet sich durch interdisziplinäres Arbeiten von Fach- und IT-Bereichen, kurze Entwicklungszyklen und einen iterativen Lernprozess aus. Das zu realisierende Gesamtziel wird in klar definierbare Einzelergebnisse unterteilt, die Schritt für Schritt entlang eines klar definierten Phasenmodells umgesetzt werden.

Die digitale Factory verknüpft Vorteile des agilen Arbeitens, insbesondere die schnelle Sichtbarkeit von Ergebnissen, mit einem klar strukturierten, standardisierten Vorgehen, wie es sonst eher in traditionellen Softwareentwicklungs-Ansätzen zu finden ist.

Primäres Anwendungsfeld für den Digital-Factory-Ansatz ist die End-to-End-Digitalisierung des bisherigen Geschäftsmodells, etwa die Digitalisierung von Prozessen mit klarem Schwerpunkt auf Kundenorientierung und Komplexitätsreduzierung.

Der Ansatz der agilen "Speed Boats" ist dann als Umsetzungsmodell zu wählen, wenn es um die Umsetzung disruptiver Ideen und um entkoppelte Innovationslösungen außerhalb der Legacy-Strukturen geht. Mit dem geplanten Vorhaben wird Neuland betreten. Sowohl die Ergebnisse als auch der Weg dorthin sind zu Projektbeginn typischerweise nicht vollständig zu definieren.

Bei diesem Ansatz wird viel Wert gelegt auf die Schaffung schnell sichtbarer Ergebnisse, kurze Entwicklungszyklen und den Einsatz agiler Methoden, wie beispielsweise SCRUM. Nicht selten kann es sich in solchen Fällen auch anbieten, mit FinTechs zusammenzuarbeiten.

Governance

Ein Umsetzungsansatz, der auf dem flexiblen Einsatz unterschiedlicher Umsetzungsmodelle beruht, bedarf einer koordinierenden Gesamtsteuerung. Langfristiges Ziel muss es dabei sein, die Fachbereiche zu Managern ihrer eigenen Digitalisierung zu machen.

Ein zentrales "Digital Office" kann das richtige Instrument sein, um den strategischen Umsetzungsrahmen zu definieren und digitale Kompetenzen für die Umsetzung aufzubauen.

Die Umsetzung selbst sollte von Beginn an von den Fachbereichen verantwortet werden. Auch die Rolle der IT ist in diesem Kontext neu zu definieren: Die IT muss vom Dienstleister zum integralen Bestandteil des Geschäftsmodells werden. Fach- und IT-Bereiche werden künftig gemeinsam die Verantwortung für die Umsetzung der digitalen Transformation tragen.

Kulturelle Transformation

Die digitale Transformation einer Organisation kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn technologische Innovationen mit der kulturellen Transformation Hand in Hand gehen. Es gilt, ein digitales Mindset in der Organisation zu verankern und moderne Denk- und Arbeitsweisen zum Mittelpunkt allen Handelns zu machen.

An die Stelle von Produktzentrierung tritt eine klare Kundenfokussierung; an die Stelle von Silodenken, Hierarchien und "100%-Lösungen" treten vernetztes Agieren, interaktiver Austausch und eine offene "Trial-and-Error"-Kultur.

Ziel muss es sein, die Veränderungskompetenzen der Mitarbeiter gezielt zu entwickeln und so auch die Bereitschaft zu fördern, Veränderungen anzunehmen. Erfolgsentscheidend wird es dabei sein, die Führungskräfte zu Vorreitern und Vorbildern der digitalen Transformation zu machen.

Erfolgreiches Retail Banking bedeutet: Nachholbedarf bei der Digitalisierung analysieren, die strategische Positionierung konsequent angehen und die Implementierung der gewählten Strategie vorantreiben.

Impressum

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN

DIE AUTOREN GERNE ...

AUTOREN

Wolfgang Hach

Senior Partner

+49 89 9230-8724

wolfgang.hach@rolandberger.com

Sebastian Steger

Partner

+49 30 39927-3488

sebastian.steger@rolandberger.com

Rebecca Beckert

Principal

+49 69 29924-6110

rebecca.beckert@rolandberger.com

BETEILIGTE EXPERTEN AN UNSEREN EUROPÄISCHEN STANDORTEN

António Bernardo

Axel Bohlke

Valerius Braun

Robert Buess

Edoardo Demarchi

Michael Hilbert

Stephan Janssens

Thorsten de Boer

Thierry Quesnel

Gregoire Tondreau

Adrian Weber

Amado Ramos

Frigyes Schannen

Victor Zambrana

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzigste der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Navigating Complexity

Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderung erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch die Komplexitäten unserer Zeit und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0