



Das Bankwesen definiert sich neu

Disruptive Einflüsse, Transformation und die Bank der Zukunft

Bericht für Führungskräfte

Bankwesen

Wie IBM weiterhelfen kann

Um im heutigen Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen die mit zunehmender Komplexität und Volatilität verbundenen Herausforderungen bewältigen, Prozesse optimieren und die Zusammenarbeit der Unternehmensfunktionen fördern. Hinzu kommen anspruchsvolle Aufgaben wie der Aufbau qualifizierter Führungs- und Nachwuchskräfte, die gezielte Reaktion auf konstante Veränderungen und die Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten auf der Basis aussagekräftiger Daten.

Steht das Bankwesen kurz vor einem grundlegenden Wandel?

Nach anderen Branchen treffen disruptive Kräfte nun auch das Bankwesen. Startups und Einzelhandelsunternehmen, die ihr Geschäftsmodell cloudbasiert betreiben, konkurrieren mit niedrigen Grenzkosten und agileren Geschäftsabläufen in Bereichen wie Bezahlssystemen und zentralen Bankprozessen. Eine neue Generation von Unternehmen aus dem Bereich Finanztechnologie hat es sich zum Ziel gesetzt, die Wertschöpfungskette bei den Finanzdienstleistungen aufzubrechen und sich umsatzstarke Aktivitäten wie das Kreditgeschäft mit Kleinunternehmen und Endverbrauchern zu sichern. Dadurch besteht die Gefahr, dass die etablierten Anbieter immer mehr an Bedeutung verlieren. Die traditionellen Banken mit ihren häufig unflexiblen und kostspieligen Systemen haben Probleme, ihre Betriebs- und Geschäftsmodelle neu zu definieren, um den kommenden, vielleicht sogar existenziellen Herausforderungen zu begegnen. Basierend auf den Angaben von 1.060 Führungskräften aus dem Bankwesen und 1.600 Kunden aus dem Privatkundengeschäft und der Vermögensverwaltung zeigt dieser Bericht für Führungskräfte die wichtigsten geschäftlichen Kriterien und konkreten Maßnahmen auf, mit denen traditionelle Banken in einem sich schnell entwickelnden Finanzdienstleistungsumfeld eine zentrale Rolle spielen, den erforderlichen Wandel schneller herbeiführen und den Weg für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ebnen können.

Kurzübersicht

Seit Generationen schon war das Bankwesen gegen Mitbewerber von außen nahezu vollständig geschützt. Die Wertschöpfung für Kunden erfolgte über Bankdienstleistungen. Als wichtige Vermittler sorgten die Bankberater immer für gesunde Margen.

Gleich drei verschiedene Herausforderungen haben jedoch dafür gesorgt, dass die Entscheider in den Banken darüber nachdenken müssen, wie das Bankgeschäft weitergehen soll: Viele Banken haben Probleme mit sinkenden Renditen. Der Kunde von heute ist sehr schnell unzufrieden und desillusioniert. Seine Erwartungshaltung in Bezug auf Engagement und Erfahrung des Bankpartners wird immer höher. Zudem machen neue Mitbewerber den Bankkunden interessante Angebote und den Banken das Leben schwer.

Die herkömmlichen Dienstleistungen der Banken stehen auf dem Prüfstand und werden immer mehr zur „Massenware“. Daher erfolgt die Wertschöpfung nicht mehr wie bisher über das Leistungsangebot, sondern zunehmend über die geschäftliche Beziehung. Auch wenn die neue Konkurrenz in der Lage ist, vergleichbare Bankdienstleistungen besser und günstiger anzubieten, dürfte es ungleich schwieriger sein, die Breite und Tiefe von Kundenbeziehungen zu schaffen, wie sie traditionelle Banken über Jahrzehnte sorgfältig aufgebaut haben.

Aufgrund dieser gewachsenen geschäftlichen Beziehungen ist eine Verdrängung der Banken vom Markt mehr als unwahrscheinlich. Vielmehr bieten sie die Möglichkeit, sich zukünftig weniger auf die Serviceerbringung als auf die Vereinfachung und Koordination von Serviceleistungen zu konzentrieren. Die Banken selbst können sich als wichtigste Schnittstelle für ihre Kunden positionieren und ein Umfeld aus Serviceleistungen und Erfahrungswerten aufbauen, das sich ständig weiterentwickelt.

Voraussetzung hierfür ist jedoch ein schneller Wandel. Die Banken müssen ein Netzwerk aus Geschäftspartnern aufbauen und dieses ständig erweitern. Zudem müssen sie die Kunden viel innovativer, enger und nachhaltiger als bisher einbinden. Banken, die diese neuen Herausforderungen meistern, können von deutlichen Vorteilen profitieren. Für andere Banken sieht die Zukunft weniger rosig aus.

Nur
30 %

der Kunden glauben, dass ihre Bank kundenspezifische Personalisierung anbietet (im Gegensatz zu 45 Prozent der befragten Führungskräfte in den Banken).

Nur
16 %

der Kunden glauben, dass Vermögensverwalter besonders kundenorientiert agieren (im Vergleich zu 57 Prozent der befragten Vermögensverwalter).

Nur
21 %

der Führungskräfte bei Banken glauben, dass ihr Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern überdurchschnittlich beweglich und flexibel ist.

Eine Branche in Bewegung

Seit der weltweiten Wirtschaftskrise haben die Banken mit finanziellen Problemen zu kämpfen. Bei vielen Banken stagnieren seitdem die Gewinne.¹

Gleichzeitig jedoch sind die befragten Personen in den Banken sehr zuversichtlich, dass sie die Erwartungen der Kunden erfüllen werden. 62 Prozent der Führungskräfte im Privatkundengeschäft geben an, dass ihr Unternehmen in der Lage ist, den Kunden mehr als zufrieden zu stellen. Nur 35 Prozent der Kunden aus dem Privatkundengeschäft teilen diese Meinung. Wir haben es hier mit einer Differenz von 27 Prozent zu tun. Bei der Vermögensverwaltung ist diese Diskrepanz mit 41 Prozentpunkten noch größer. 57 Prozent der Entscheidungsträger aus dem Bereich Vermögensverwaltung sind überzeugt, dass sie eine hervorragende Kundenerfahrung bieten. Nur 16 Prozent der Kunden sehen dies genauso (siehe Abbildung 1).²

Banken stehen jedoch nicht in allen Dimensionen gleichermaßen in der Kritik. Bei Aktualität und Konsistenz sind die Kunden weit zufriedener, als die Entscheidungsträger in den Banken erwarten. In den wichtigen Bereichen, in denen es um die Schaffung eines individuellen Kundenerlebnisses bei sämtlichen Interaktionen und die Förderung der Kundenloyalität geht, schätzen die befragten Banker ihre Effektivität (45 Prozent bei den Bankern, 30 Prozent bei den Kunden) und die Kundentreue (48 Prozent bei den Bankern, 35 Prozent bei den Kunden) deutlich zu hoch ein.³

Auch beim Aspekt Kundenvertrauen liegen die Schätzungen der befragten Führungskräften in den Banken zu hoch. 96 Prozent der Führungskräfte glauben, dass ihre Kunden ihnen mehr vertrauen als anderen Mitbewerbern außerhalb des Bankenumfelds. Nur 70 Prozent der Kunden stimmen dieser Einschätzung zu. Noch weniger Kunden – 67 Prozent – vertrauen ihrer Bank mehr als anderen Banken.⁴

Abbildung 1

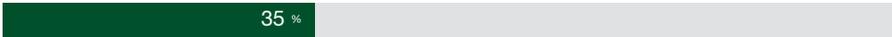
Führungskräfte in den Banken schätzen die Kundenzufriedenheit zu hoch ein.³

Privatkundengeschäft

Bietet ein exzellentes Kundenerlebnis



Scheint ein exzellentes Kundenerlebnis zu bieten

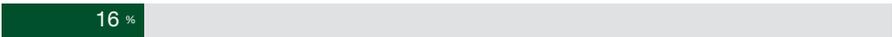


Vermögensverwaltung

Bietet ein exzellentes Kundenerlebnis



Scheint ein exzellentes Kundenerlebnis zu bieten



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value auf Basis einer weltweiten Umfrage der Economist Intelligence Unit unter 1.060 Führungskräften aus dem Bankwesen und einer Ketchum-Umfrage unter 1.600 Kunden aus dem Privatkundengeschäft.

Gleichzeitig dringen Mitbewerber außerhalb des traditionellen Bankenumfelds weiter in diese Branche ein und bieten ein immer breiteres Angebot an Produkten und Services. Neben erfolgreichen Mitwerbern bei Bezahlssystemen wie M-Pesa und Paypal erscheinen auch immer mehr Anbieter virtueller Bankleistungen und Fintech-Unternehmen auf der Bildfläche.⁶ Neue virtuelle Banken wie Simple, Fidor und Smarty Pig bieten Kunden im Privatkundengeschäft neue, erfrischende Erlebnisse mit Social-Media-Vernetzung.⁷ Andere Fintech-Unternehmen wie Lending Club und Currency Cloud bringen sich durch kostengünstige, benutzerfreundliche Möglichkeiten für Kreditvermittlung und Devisenhandel ins Gespräch.⁸

Durch hohe Investitionsvolumen sorgen diese Fintech-Unternehmen dafür, dass die bisherigen Wertschöpfungsketten der Banken nicht mehr funktionieren.⁹ Durch die Beseitigung historisch gewachsener Ineffizienzen (Kabbage beispielsweise kann einen Kleinunternehmerkredit innerhalb weniger Minuten genehmigen) oder die Verbesserung und Erweiterung der Servicequalität (bei Wealthfront sind die Beratungsgebühren deutlich geringer; Square bietet Niedrigzinskredite nun auch seinem Händlernetzwerk an) reduzieren Fintech-Unternehmen die traditionellen Einnahmequellen wie Bankgebühren oder sonstigen Einnahmen.¹⁰

Dadurch untergraben Fintech-Unternehmen und andere, nur online agierende oder bankfremde Mitbewerber die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken. Dies gilt besonders für solche Banken, die sich nach wie vor auf infrastrukturintensive traditionelle Systeme verlassen. Beispielsweise sind cloudbasierte Online-Mitbewerber in der Lage, sich gegenüber etablierten Anbietern deutliche Vorteile zu verschaffen – über 40 Prozent Zuwachs beim Nettogewinn durch den erfolgreichen Einsatz von Digitaltechnologien in der Prozessautomatisierung, der Schaffung neuer Produkte, der besseren Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen der neu gestalteten Kundenerlebnisse und dem Aufbrechen von Schlüsselkomponenten in der Wertschöpfungskette.¹¹

Gegenspieler oder Verbündete

Die Führungsebenen in den traditionellen Banken stehen vor einer äußerst wichtigen, für viele sogar existenziellen Entscheidung. Sie können versuchen, sich gegen die Angriffe der Fintech-Unternehmen und anderen Konkurrenten zu wehren – oder diese zu Verbündeten zu machen.

Banken, die sich für eine Verteidigungsstrategie entscheiden, beschreiten einen riskanten Weg. Sie sind gezwungen, ihre Servicekompetenz konstant zu verbessern, um sich gegen die Innovationen der Fintech-Unternehmen in einem breiten, sich ständig verändernden Angebotsspektrum zur Wehr zu setzen. Hinzu kommt, dass sie ihre Services zunehmend kostengünstiger und schneller anbieten müssen. Außerdem gilt es, die Kunden davon abzuhalten, neue Services von anderen Anbietern zu kaufen. Für die Banken, die es nicht schaffen, ihre Kunden an das Unternehmen zu binden, wird dies dramatische Folgen haben. Bisher zuverlässige Einnahmequellen werden zunehmend versiegen, da sich die Kunden mehr und mehr innovativeren Anbietern zuwenden werden. Die Rentabilität wird ebenso sinken wie die Marktanteile, da aus bisher am Markt etablierten Anbietern Randgruppen oder Übernahmekandidaten werden.

Als Alternative können die Entscheider in den Banken aber auch versuchen, ihr Unternehmen so zu positionieren, dass es in diesem sich schnell verändernden Bankenumfeld eine zentrale Rolle spielt. Auch wenn die Fintech-Unternehmen in der Lage sind, im Wettbewerb mit den etablierten Banken in bestimmten funktionalen Bereichen neue Technologien einzusetzen, können sie nicht von den Vorteilen der über Jahrzehnte gewachsenen Geschäftsbeziehungen in etablierten Banken profitieren. Traditionelle Banken haben durch ihr Angebot an Bankfunktionen oder Dienstleistungen über die Jahre Werte generiert. In einer Zeit, in der sich diese Angebote problemlos replizieren lassen, zeigt sich die Wertschöpfung für die Banken in der Qualität der bestehenden Kundenbeziehungen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

Neu entstehende Geschäftsumfelder bei Kunden und Partnern.



Das kundenspezifische Umfeld soll helfen, Kundenanforderungen zu erfüllen, die über die traditionellen Serviceleistungen von Banken hinausgehen.

Das partnerspezifische Umfeld (z. B. Fintech-Unternehmen) sorgt dafür, dass Serviceleistungen von Banken auch in anderen Bereichen angeboten werden, und unterstützt die flexible Anpassung von Prozessen.

Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

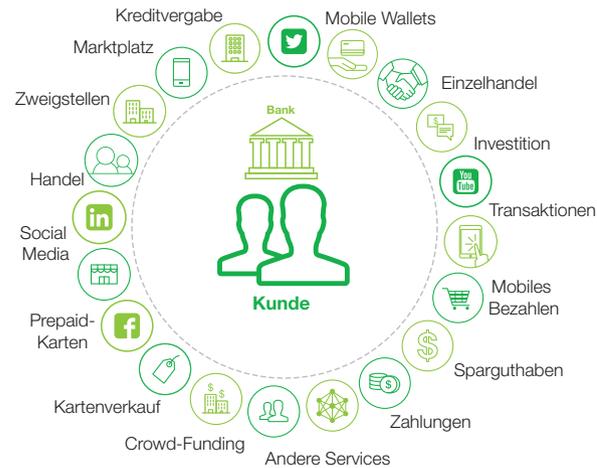
Die Banken haben die Möglichkeit, sich direkt im Zentrum des sich entwickelnden Ökosystems zu positionieren. Von dort aus können sie das Angebot an leistungsfähigen Services überblicken, koordinieren und den Kunden anbieten. Auch wenn es technisch möglich ist, mit anderen Serviceanbietern zusammenzuarbeiten, sind Kunden von Banken, die ein leistungsfähiges Umfeld anbieten können, eher geneigt, dem Unternehmen die Treue zu halten. Sie vertrauen darauf, dass ihre Bank Prozesse und Geschäftsbeziehungen in ihrem Interesse handhabt. Solche Banken sind in der Lage, ihren Kunden ein breiteres Spektrum an attraktiven Services zu einem günstigen Preis anzubieten, die aus den innovativen Entwicklungen entstehen, zu denen auch Fintech- und andere aufstrebende Unternehmen gehören.¹²

Auch die Bankenkultur wird sich weiterentwickeln und verändern. Wenn sich die etablierten Banken von den traditionellen Bankenfunktionen lösen, stehen Zeit und Ressourcen zur Verfügung, um sich intensiver mit den Wünschen und Forderungen der Kunden zu befassen. Um von diesem neuen Ökosystem profitieren zu können, muss sich die bisherige Bankenkultur radikal verändern. Der Kunde ist die dominierende Kraft, an der sich alles orientieren muss (siehe Abbildung 3).

Je weniger Services direkt von den Banken angeboten werden, desto mehr werden die Infrastrukturkosten sinken. Die Banken werden sich neu definieren – ähnlich wie beispielsweise die weltweite Hotelbranche. Diese hat sich durch die Änderung vom bisherigen Immobilienbesitzer zum spezialisierten Serviceanbieter neu erfunden.¹³ Die Gewinnspannen werden sich aller Voraussicht nach erhöhen, wodurch sich aktuelle Trends wieder umkehren und die Neupositionierung des Bankwesens zu einer profitablen, angesehenen und weniger kapitalorientierten Branche möglich ist.

Abbildung 3

Die Banken werden zum integralen Bestandteil des täglichen Lebens der Kunden.



Banken sind in der einmaligen Position, als Koordinator von Fintech-Unternehmen und anderen Partnern zu fungieren.

Banken haben den einzigartigen Vorteil, auch in Zukunft von den langjährigen Kundenbeziehungen zu profitieren.

Banken können davon profitieren, Lösungsanbieter kundenspezifisch zu koordinieren.

Banken können zentrale Funktionen mit Partnerlösungen integrieren und so das Kundenerlebnis selbst steuern.

Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Clusteranalyse

Einige Banken müssen jedoch auf ihrem Transformationsweg noch weiter gehen, um für das neue Ökosystem gerüstet zu sein. Um mehr über die Eignung von Banken für eine solche Transformation zu erfahren, haben wir auf Basis der Ergebnisse einer Befragung von über 1.000 Führungskräften aus dem Bankwesen eine Clusteranalyse durchgeführt. Auf der Grundlage der digitalen Möglichkeiten der Banken ließen sich drei Cluster ermitteln (siehe Abbildung 4).¹⁴

Banken in der Kategorie „Praktiker“ sind ihren Konkurrenten bei Umsatzsteigerung und Wirtschaftlichkeit überlegen. Zudem haben sie bei der Schaffung eines übergreifend attraktiven und konsistenten Kundenerlebnisses weniger Barrieren zu überwinden. Die Praktiker unter den Banken überzeugen Kunden mit 39 Prozent größerer Wahrscheinlichkeit davon, dass ihre Anlagen und Informationen sicher sind. Sie schneiden auch beim Risikomanagement im Vergleich zu nicht traditionell ausgerichteten Mitbewerbern um 17 Prozent besser ab. Auf alle Geschäftsbereiche und -funktionen gesehen, haben sie beim effektiven Risikomanagement immer noch 12 Prozentpunkte Vorsprung.

Abbildung 4

Bei international agierenden Banken lassen sich drei Kategorien unterscheiden: Praktiker, Theoretiker und Blockierer.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value auf Basis einer weltweiten IBV/EIU-Umfrage unter Banken aus dem Jahr 2015.

TD Bank setzt den Aufbau von Partnerschaften und engere Zusammenarbeit in die Tat um

Die TD Bank Group, eine der größten Banken in Nordamerika, wollte auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben und sich als innovative und für Social Media offene Bank präsentieren. Die TD Bank forcierte gezielt die Social-Media-Transformation, wodurch das Unternehmen offener und die unternehmensweite Zusammenarbeit verbessert werden sollte. Zudem sollten mehr Partner- und Fintech-Unternehmen an Bord geholt werden. Die TD Bank war mit ihren Initiativen für eine bessere Zusammenarbeit sehr erfolgreich. Tausende von Communitys wurden geschaffen, aus denen deutlich über eine Million Netzwerkverbindungen resultierten.¹⁵

Vorbereitungen für eine effektive Koordination

Durch die Umsetzung von fünf grundlegenden Kriterien können traditionelle Banken den erforderlichen Transformationsprozess beschleunigen, um sich in einem neuen Geschäftsumfeld optimal zu positionieren (siehe Abbildung 5).

Partnerschaften und Zusammenarbeit

Partnerschaften bilden die Grundlage für den Aufbau eines neuen Geschäftsumfelds im Bankwesen. In der Tat sind solche Geschäftsumfelder geprägt von partnerschaftlichen Beziehungen. 45 Prozent der befragten Führungskräfte aus dem Bankwesen sind der Überzeugung, dass Partnerschaften und Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Bankinstituts verbessern. Wenn Partnerschaften und Zusammenarbeit zum zentralen Bestandteil der geschäftlichen Entwicklung werden, sind die Banken für das neue Ökosystem gerüstet, in welchem diese beiden Faktoren die Kernpunkte jeder Geschäftsaktivität und -funktion sind.

Abbildung 5

Fünf grundlegenden Kriterien im Bankwesen.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value auf Basis einer weltweiten IBV/EIU-Umfrage unter Banken aus dem Jahr 2015.

Beweglichkeit der Geschäftsabläufe

Bewegliche Geschäftsabläufe spiegeln die Fähigkeit einer Bank wider, sich schnell und kosteneffizient an Veränderungen anzupassen. Ein Merkmal von Fintech-Unternehmen und anderen Wettbewerbern außerhalb des Bankenumfelds ist deren Fähigkeit, sehr beweglich und flexibel reagieren zu können. Traditionelle Banken müssen dieses Niveau ebenfalls erreichen, um in einem neuen Bankenumfeld effektiv zusammenarbeiten zu können. Umfragedaten zeigen, dass nur 21 Prozent der befragten Führungskräfte glauben, dass ihr Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern überdurchschnittlich beweglich und flexibel ist. Hier zeigt sich deutlich die Diskrepanz zwischen den Möglichkeiten der Banken und der Realität.

Innovationen

Als Innovationen sind alle Neuerungen zu sehen, die den Banken oder deren Kunden einen Mehrwert bringen. Innovationen sind somit zu einem wichtigen Merkmal für die geschäftliche Entwicklung geworden. 48 Prozent der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass Social-Media-Kanäle helfen werden, Innovationen bei Produkten und Services schneller umzusetzen. Erfolgreiche Unternehmen stehen Innovationen offener gegenüber. Sie bevorzugen zudem offenere Innovationsformen, sodass sich Kunden und Partner gleichermaßen in diesen Prozess einbringen können. Social-Media-Technologien sind ein äußerst probates Mittel, um dieses Ziel in die Tat umzusetzen.¹⁷

Analysen

Banken brauchen leistungsfähige Vorhersageanalysen auf Basis großer Datenmengen, um Kundenerlebnisse zu schaffen. 48 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass für sie Investitionen in solche VorhersageanalySELösungen hohe Priorität haben. Insbesondere mithilfe von kognitiven „Computing“-Lösungen können Banken die gewünschte Tiefe und Breite bei der Kompetenz ihrer Mitarbeiter schaffen und auch im Massenmarkt für attraktive Kundenerlebnisse sorgen, die bisher nur den besonders Reichen vorbehalten waren. Da große Mengen an Daten und Informationen in kürzester Zeit verarbeitet und in einen Kontext gesetzt werden können, erlauben kognitive „Computing“-Lösungen eine grundlegende Transformation von Bankprozessen und -beziehungen.¹⁹

ICICI Bank verbessert durch ständige Innovationen das Kundenerlebnis

Die ICICI Bank gehört bei ihren Produktangeboten zu einer der innovativsten Banken, weil sie neue Technologien schneller als die Mitbewerber einsetzt. So nutzte die Bank Social-Media-Kanäle, um interessante Angebote für Bankkontoeröffnungen über Facebook zu lancieren. Zudem erstellte die Bank Echtzeit-Dashboards, um Kundenbeschwerden über Twitter und Facebook direkt in die internen CRM-Prozesse zu integrieren. Die ICICI Bank bot im Jahr 2014 als erstes Unternehmen den „Cardless Cash Withdrawal“-Service an. Trotz der weltweiten Unsicherheit an den Finanzmärkten schaffte es die Bank, zweistellige Zuwachsraten zu erwirtschaften.¹⁶

Tangerine Bank schafft innovatives Kundenerlebnis mit Mobiltechnologien

Die kanadische Tangerine Bank hat sich auf die Schaffung positiver Kundenerlebnisse mithilfe geeigneter Technologien spezialisiert. Die Kunden sind gewohnt, mithilfe von Mobiltechnologien sofort das zu erhalten, was sie wollen. Die Tangerine Bank entwickelte hierfür ein eigenes kompaktes DevOps-Konzept, um die Entwicklungszyklen zu beschleunigen und Innovationen über mobile Kanäle reaktionsschnell für die Kunden zur Verfügung zu stellen. Die Tangerine Bank konnte dadurch die Entwicklungszyklen von sechs Wochen auf zwei Wochen und die Bereitstellung der Neuentwicklungen von Tagen auf Minuten verkürzen.¹⁸

BBVA nutzt Analysen, um besser auf Kundenanforderungen eingehen zu können

Als BBVA, eine internationale Finanzgruppe, für die Analyse von Social-Media-Daten eine Lösung in Spanien implementierte, wusste das Unternehmen bereits, dass diese Daten unternehmensweit für die unterschiedlichsten Zwecke genutzt werden konnten. Die aussagekräftigen Informationen werden nun den verschiedenen Geschäftsbereichen zur Verfügung gestellt, die dadurch eine ganzheitliche Sicht zu allen geschäftlichen Tätigkeiten des Unternehmens erhalten. So können die Verantwortlichen nicht nur die Kundenanforderungen besser verstehen, sondern auch gezielt geeignete Lösungen und Supportleistungen anbieten.²⁰

Nationwide investiert weiter in Digital Banking

Nationwide, eine der größten Bausparkassen weltweit, startete im Jahr 2008 ein großes IT-Transformationsprojekt. Dabei wurden digitale Services entwickelt, um den Kundenerwartungen besser gerecht zu werden und das Unternehmen so aufzustellen, dass es in der sich schnell entwickelnden digitalen Welt von heute überlebensfähig war. Über zwei Millionen Benutzer verwenden mittlerweile die digitalen Services von Nationwide. Über die Hälfte der täglichen Anmeldungen erfolgt über die Mobile Banking-App von Nationwide.²¹

Digitalisierung

Die Digitalisierung ist eine wesentliche Vorbedingung für Banken der nächsten Generation. 52 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, dass Investitionen in Mobiltechnologien für sie hohe Priorität haben. Manuelle Prozesse werden der Vergangenheit angehören. Erfolgreiche Banken werden nicht nur die digitale Integration bewältigen, sondern auch offen für flexible Verbindungen und Interaktionen mit Partnerunternehmen im gesamten Ökosystem sein.

Die Neudefinition der bisher geltenden Abläufe und Denkweisen in traditionellen Banken ist für eine unternehmensweite Digitalisierung unerlässlich. Die durchgängige Umstrukturierung aller wichtigen Geschäftsprozesse sowie der Informations- und Aufzeichnungssysteme zur Implementierung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie ist eine weitere Anforderung. Nur so können Banken erfolgreich mithalten mit jenen Unternehmen, die cloudbasiert entstanden sind und von Beginn an digital im Markt agieren. Die regelmäßige, konsistente und proaktive Bewertung, Überwachung und Aufzeichnung des Digitalisierungsprozesses in der gesamten Bank entscheidet letztendlich über Erfolg oder Misserfolg.

Darüber hinaus müssen die Banken auch ihr Risikomanagement sowie ihre Compliance- und Sicherheitsmechanismen entsprechend erweitern. Das unternehmensweite Risikomanagement ist bei den Führungskräften in den Banken bereits seit Langem ein Thema, das in Zukunft wohl noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.²² Die Unternehmen müssen deshalb zusammen mit kompetenten Partnern, die unweigerlich eine gewichtige Rolle bei der Entwicklung neuer Geschäftsumfelder im Bankwesen spielen werden, neue Wege der Überwachung, Bewertung und Behebung von Sicherheitsbedrohungen und -risiken beschreiten.

Auswirkungen und Empfehlungen

Führungskräfte bei den Banken und Bankmitarbeiter müssen gleichermaßen erkennen, dass Wandel ein permanenter Zustand sein wird. Es gibt keinen endgültigen Status. Die Hürde wird immer höher werden, Zielsetzungen werden sich verschieben, Innovationen zunehmen und neue Partnerschaften werden entstehen. Veränderung wird die einzige Konstante sein. Unternehmen, die sich nicht schnell genug an Veränderungen anpassen können, werden zu den Verlierern gehören. Um Veränderungen umzusetzen, konzentrieren sich die Führungskräfte in den Banken auf vier Schlüsselbereiche im Unternehmen.

Strategie – auf der Welle mitschwimmen

Voraussetzung für die richtige Strategie ist, die Beständigkeit der Veränderung zu erkennen. Traditionelle Banken werden sich wieder vermehrt auf die Kundenbeziehungen konzentrieren müssen. Diese Beziehungen werden zum wichtigsten Gut der Banken werden, die es zu intensivieren, pflegen und schützen gilt. Die Banken werden sich darauf einstellen müssen, viele traditionelle Kernfunktionen an Partner abtreten zu müssen. Im Gegenzug gilt es, Unternehmens- und Markenwerte zu erhalten sowie Stabilität und Sicherheit im Unternehmen weiterzuentwickeln.

Menschen – Umschulung als Grundlage für den Erfolg

Banken müssen alles daran setzen, ihre Mitarbeiter auf die kommenden Aufgaben vorzubereiten. Im neuen Geschäftsumfeld geht es weniger um Transaktionsverarbeitung, sondern vielmehr um das Management von Beziehungen und die Einbindung von Kunden, Partnern und anderen Beteiligten. Hierfür werden u. a. verschiedene Ansätze benötigt – Zusammenarbeit, Innovation und Unternehmertum. Umschulungsmaßnahmen sind ebenso erforderlich wie die gezielte Einstellung einer neuen, andersdenkenden Generation von Bankmanagern.

Prozesse, Unternehmen und Kultur – offen für geschäftlichen Erfolg

Banken müssen ihre interne Unternehmenskultur verändern, um von den weitreichenden Auswirkungen zu profitieren, die eine zentrale Rolle im neuen Geschäftsumfeld mit sich bringt. Dabei arbeiten die Banken mit Partnerorganisationen, Kunden und anderen Parteien nahtlos zusammen. Sicherheit, Compliance und Kontrollmechanismen müssen auf notwendige Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit immer neuen Partnern abgestimmt werden. Unternehmensstrukturen werden durchlässig werden. Die Banken werden eine Kultur des gemeinsamen Verständnisses aufbauen müssen. Nur so können auf beiden Seiten – Bankmitarbeiter und Partnerunternehmen – die gewünschten Verhaltensweisen erreicht werden.

Abbildung 6

Vier zentrale Bereiche für Veränderungen.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Technologie – mit hoher Leistungsfähigkeit

Anwendungsprogrammierschnittstellen (APIs), Konnektivität und Koordination charakterisieren das Geschäftsumfeld bei Banken. Banktechnologien werden als Modell für die extreme Beweglichkeit der Geschäftsabläufe in einer ansonsten sehr stark regulierten Branche dienen. Erstinvestitionen in die Transformation und Neugestaltung proprietärer Systeme werden letztendlich bewirken, dass die IT-Abteilungen der Banken in einem deutlich kostengünstigeren Umfeld bei der Erweiterung und Diversifizierung von Netzwerken enger mit Partnern zusammenarbeiten können.

Fazit

Das Bankenumfeld befindet sich in der Tat in einer sehr kritischen Phase. Traditionelle Auffassungen von den Aufgaben und Tätigkeiten einer Bank werden sich grundlegend und dauerhaft verändern. Die erfolgreichen Banken von morgen werden umfassende Portfolios an Partnern so koordinieren, dass die Kunden von positiven Erfahrungen und interessanten Services profitieren werden. Innovationen eines Partnerunternehmens werden über dieses neue Bankenumfeld schnell und effizient in einen positiven Kreislauf einfließen, von dem alle Beteiligten profitieren: Banken, Partner, Kunden usw. Die führenden Unternehmen der Zukunft leiten bereits heute den erforderlichen Wandel ein und statten ihre Abteilungen und Mitarbeiter mit neuem Know-how, einer neuen Kultur, neuen Technologien und neuen Prozessen aus. Diese Unternehmen, die neue Einflüsse weder übersehen noch sie fürchten, positionieren sich selbst direkt im Zentrum neuer Entwicklungen, die zu den weitreichendsten Veränderungen zählen, die die Bankenwelt je gesehen hat.

Zentrale Fragen

- Welche disruptiven Einflüsse gehen von Ihrer Bank aus oder wirken auf Ihre Bank?
- Wie werden Sie für Kunden und andere Beteiligte ein individuell angepasstes Erlebnis schaffen?
- Wie werden Sie durch mehr Beweglichkeit und Flexibilität den Wandel in Ihrem Unternehmen beschleunigen?
- Wie will Ihre Bank die Entscheidungsfindung durch aussagekräftigere Informationen aus der Bank selbst und aus dem Bankenumfeld optimieren?
- Welche Schritte wollen Sie einleiten, um Prozesse neu zu definieren und von Anfang an in neu entstehenden Bankenumfeldern präsent zu sein?

Methodik

Die Umfragen unter Führungskräften in den Banken und unter Bankkunden wurden im Jahr 2015 durchgeführt. Die Umfrage unter den Führungskräften wurde von der Economist Intelligence Unit in 1.060 Banken aus den Bereichen Privatkundengeschäft, Firmenkundengeschäft, Investment-Banking, Private-Banking und Vermögensverwaltung in 38 Ländern durchgeführt. Bei der Umfrage unter Bankkunden wurden von Ketchum 1.600 Bankkunden in den USA, Deutschland, Großbritannien, Singapur und China befragt.

Informationen über die Autoren

Jim Brill ist Leiter des Bereichs Global Industry Marketing and Communications bei IBM. Aktuell ist er für den Bereich Marketing and Field Enablement im Bereich Finanzdienstleistungen verantwortlich. Brill kam 1999 zu IBM, wo er das New York Center for e-business Innovation aufbaute, aus dem IBMiX, die weltweit größte Digital Agency, hervorging. Er kann auf über 20 Jahre Erfahrung bei der Zusammenarbeit mit weltweit bekannten Marken in Branchen wie Technologie, Medien, Einzelhandel und Finanzdienstleistungen zurückblicken. Er ist zu erreichen über Twitter unter [@jimbrill](#) und jim.brill@us.ibm.com.

Nicholas Drury ist Global Banking and Financial Markets Leader beim IBM Institute for Business Value. Drury hat über 20 Jahre praktische Erfahrung in der Zusammenarbeit mit bedeutenden Unternehmen aus der internationalen Banken- und Finanzwelt aus drei Kontinenten. Zu seinem aktuellen Kundenportfolio zählen führende internationale Bankengruppen und große Finanzdienstleister im Raum Asien/Pazifik, die bereits einen umfassenden Wandel eingeleitet haben. Drury ist zu erreichen unter nickd@sg.ibm.com.

Anthony Lipp ist Global Strategy Leader für den Bereich Banking & Financial Markets bei IBM. Dort ist er federführend zuständig für die Entwicklung und Umsetzung der IBM Strategien bei Kunden in den Bereichen Banken und Finanzmärkte aus der ganzen Welt. Zudem war er weltweit für das Beratungsteam der IBM Geschäftsstrategie verantwortlich. Lipp kann auf über 20 Jahre Consulting-Erfahrung in den unterschiedlichsten Branchen zurückblicken. Er beriet die oberste Führungsebene von Unternehmen in den Bereichen Banken, Kapitalmärkte und Versicherungen zu Themen wie Strategie, Organisation und unternehmensweiten Transformationsinitiativen. Vor seiner Zeit bei IBM arbeitete Lipp als Berater, Projektmanager, Partner und Practice Leader bei McKinsey & Co. und PwC in New York und London. Er ist zu erreichen unter anthony.lipp@us.ibm.com.

Anthony Marshall ist Research Director und Strategy Leader beim IBM Institute for Business Value. Davor leitete Marshall zahlreiche Projekte für den Bereich IBM Strategy and Innovation Financial Services mit den Schwerpunkten Geschäftsstrategie und Innovation. Zu seinen Aufgaben zählte u. a. die umfassende Beratung von Banken in den USA und weltweit. Dabei arbeitete er mit bedeutenden Unternehmen aus den Bereichen Innovationsmanagement, digitale Strategie, Transformation und Unternehmenskultur zusammen. Zudem kennt er sich in den Bereichen Regulierung, Privatisierung sowie Firmenfusionen und -übernahmen bestens aus. Marshall hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Consulting, Forschung und Analyse. Er ist zu erreichen unter anthony2@us.ibm.com.

Likhit Wagle ist Partner und Global Industry Leader for Banking and Financial Markets bei IBM Global Business Services. Bisher leitete Likhit das IBM Banking and Financial Markets-Team in Nord-/Osteuropa und den Bereich Firmenfusionen/-übernahmen bei PwC und überzeugte dabei mit seinem umfassenden Wissen auf Unternehmensebene. Unter Likhits Leitung konnte IBM seine marktführende Position bei Lösungen aufbauen, die bei der Transformation der Kernbankensysteme und der Vertriebskanalprozesse helfen. Likhit ist zu erreichen unter Likhit.Wagle@uk.ibm.com.

Die Verfasser danken insbesondere Holli Haswell, Surendra Ramaiah, Namit Agrawal, Rajrohit Teer, Hebatallah Nashaat, Carl Nordman, Stephen Ballou, Kathleen Martin, Jim Phillips, Kristin Biron und Eric Lesser.

Weitere Informationen

Wenn Sie an weiteren Informationen über diese Studie des IBM Institute for Business Value interessiert sind, nehmen Sie bitte über folgende Adresse mit uns Kontakt auf: iibv@us.ibm.com. Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter. Wenn Sie einen vollständigen Katalog zu unseren Forschungsaktivitäten bestellen oder unseren monatlichen Newsletter abonnieren wollen, besuchen Sie:

ibm.com/iibv

Wenn Sie über Ihr Smartphone oder Ihren Tablet-Computer auf die Berichte für Führungskräfte des IBM Institute for Business Value zugreifen möchten, laden Sie sich die kostenlose App „IBM IBV“ für iOS oder Android von Ihrem App Store herunter.

Der richtige Partner für ein Umfeld im Wandel

Bei IBM arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen. Wir bringen geschäftliche Erkenntnisse, fortschrittliche Forschung und Technologie zusammen, damit unsere Kunden eindeutige Vorteile erreichen.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value gehört zu IBM Global Business Services und erarbeitet rund um kritische Fragestellungen im öffentlichen und privaten Sektor auf Fakten basierende, strategische Erkenntnisse, die sich an Mitglieder des Top-Managements richten.

Hinweise und Quellen

- 1 IBM Institute for Business Value, basierend auf S&P Capital IQ, McGraw Hill Financial-Daten zu den Top 500-Banken weltweit (nach Gesamtaktiva), 2006-2014.
- 2 IBM Institute for Business Value-Umfrage in Zusammenarbeit mit Ketchum bei 1.600 Bankkunden.
- 3 ebd.
- 4 ebd.
- 5 Umfrage unter 1.600 Kunden aus dem Bereich Banken und Vermögensverwaltung aus fünf Ländern. 400 Kunden wurden in den USA und jeweils 300 Kunden in Deutschland, Großbritannien, China und Singapur befragt.
- 6 „M-PESA: Mobile Payments, Improved Lives for Kenyans“. World Bank Research. Mai 2010. <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/0,,contentMDK:22594763~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:469382,00.html>; „PayPal Enters a Brave New World of Money Disruption“. *Wall Street Journal*. 20. Juni 2015. <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2015/07/20/paypal-enters-a-brave-new-world-of-money-disruption/> <http://econ.worldbank.org/external/default/n?theSitePK=469382&contentMDK=22594763&menuPK=476752&pagePK=64165401&piPK=6416526>

-
- 7 „Easy Banking: The Simple Strategy“. The Financial Brand. 7. Januar 2013. <http://thefinancialbrand.com/26881/simple-easy-banking-strategy-jm/>; „Technology you can bank on - Lessons a bank based on social media and Web 2.0 can teach the broader financial services industry“. ComputerWeekly. <http://www.computerweekly.com/feature/Technology-you-can-bank-on>; „SmartyPig creates online savings plan to reach a goal“. *USA Today*. 26. Juli 2012. <http://usatoday30.usatoday.com/money/economy/story/2012-07-22/smartypig-social-money-michael-ferrari-jon-gaskell/56369606/1>
 - 8 „Investors bank on Lending Club success“. *Financial Times*. 14. Dezember 2014. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0f0f0430-8173-11e4-a493-00144feabdc0.html#slide0>; „Currency Cloud Lets Firms Embed Cross-Border In Their Business“. *Forbes*. 4. Februar 2015. <http://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2015/02/03/currency-cloud-lets-firms-embed-cross-border-in-their-business/>
 - 9 Philippe Gelis. „The Rise of Fintech in Finance“. http://cdn2.hubspot.net/hub/310641/file-1445626583-pdf/Rise_of_Fintech_in_Finance/Fintech_DEF.pdf?t=1413451665739
 - 10 „The Six-Minute Loan: How Kabbage Is Upending Small Business Lending – And Building A Very Big Business“. *Forbes*. 6. Mai 2015. <http://www.forbes.com/sites/darrendahl/2015/05/06/the-six-minute-loan-how-kabbage-is-upending-small-business-lending-and-building-a-very-big-business/>; Andrew Ling. „Wealthfront - Bringing personal investing into the digital era“. Open Forum, Harvard Business School. 7. Februar 2015. <https://openforum.hbs.org/challenge/understand-digital-transformation-of-business/why-digital/wealthfront-bringing-personal-investing-into-the-digital-era>; Conner Forrest, Square offers cash advances to businesses through Square Capital, TechRepublic, 26. Februar 2015, <http://www.techrepublic.com/article/square-offers-cash-advances-to-businesses-through-square-capital/>

- 11 Henk Broeders; Somesh Khanna. „Strategic choices for banks in the digital age“. Mckinsey&Co. Januar 2015. http://www.mckinsey.com/insights/financial_services/strategic_choices_for_banks_in_the_digital_age
- 12 „TNS Current Account Switching Index December 2014“. TNS Global, Großbritannien. http://www.tnsglobal.com/sites/default/files/Switching%20index_December14_0.pdf
- 13 „Life is suite“. *The Economist*. 8. August 2015. <http://www.economist.com/news/business/21660530-hotel-chains-are-thriving-now-thanks-innovation-and-bit-luck-life-suite?zid=293&ah=e50f636873b42369614615ba3c16df4a>
- 14 Die Clusteranalyse basierte auf den Antworten von 1.048 Führungskräften, die im Rahmen der IBM IBV-Studie „Nächste Generation von Banken“ befragt wurden (n=1060). (Nicht berücksichtigt wurden Antworten, bei denen keine Angabe erfolgte oder die übersprungen wurden). Eine Clusteranalyse ist ein statistisches Klassifizierungsverfahren, bei dem Daten oder Objekte (Ereignisse, Personen, Dinge usw.) in einer Weise gruppiert werden, dass Elemente in derselben Gruppe (ein Cluster) auf die eine oder andere Art ähnlicher zueinander sind als die Elemente in anderen Gruppen (Cluster).
- 15 „Ranking the Biggest U.S. Banks: A New (Old) Entrant in Top 5“. *The Wall Street Journal*. Dezember 2014. <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2014/12/10/ranking-the-biggest-u-s-banks-a-new-old-entrant-in-top-5/>; „http://blogs.w gains cohesion with social business software“, IBM Fallstudie. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=V802665K07918J67>

-
- 16 Srikanth, RP. „How ICICI Bank is redefining the future of banking with its social strategy“. *Information Week*. 17. Dezember 2012. <http://www.informationweek.in/informationweek/news-analysis/177739icici-bank-redefining-future-banking-social-strategy>
- 17 Nicholas Drury, Anthony Lipp und Anthony Marshall. „Innovating banking: Lessons from the world's leading innovators“. IBM Institute of Business Value.
- 18 „Tangerine adopts IBM MobileFirst strategy -Innovative bank uses IBM PureApplication System to cut mobile development from six weeks to two“. IBM Fallstudie. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=G328582M37594P52>
- 19 Nicholas Drury, Allan Harper, Anthony Marshall und Sandipan Sarkar. „Your Cognitive Future Executive Perspective: Banking and Financial Markets“. IBM Institute of Business Value.
- 20 „BBVA's new venture program looks for financial services innovation“. PE Hub. 26. März 2014. <https://www.pehub.com/2014/03/bbvas-new-venture-program-looks-for-financial-services-innovation/>
- 21 „Nationwide transforms its core banking, service and business capabilities“. IBM Fallstudie. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=AB&htmlfid=SPC03448GBEN>
- 22 IBM Institute for Business Value-/EIU-Umfrage unter 1060 Führungskräften bei Banken weltweit (n= 1060). Von den 1060 befragten Führungskräften gaben 52 Prozent an, dass sie es für wichtig erachten, Risikomanagement und nachhaltige, profitable Ertragssteigerung im Zusammenhang zu sehen.

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:

ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste einer Organisation oder Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter stammen. IBM führt keine unabhängige Verifizierung, Validierung oder Prüfung solcher Daten durch. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM[®]