



Die Zukunft bereits heute gestalten

Digital Reinvention im Bankwesen

IBM Institute for Business Value

Übersicht

Digitale Strategie

Wie IBM Digital Strategy & iX helfen können

Wir verknüpfen die Strategie, die Technologie und die Kreativität miteinander, um Lösungen für alle Herausforderungen unserer Kunden zu finden. Wir stellen uns die Unternehmen vor, die die Welt von morgen prägen, und helfen unseren Kunden dabei, dies zu verwirklichen. Mit IBM Design Thinking gewinnen wir Erkenntnisse aus Daten, wozu andere nicht in der Lage sind, und liefern fortschrittliche Ideen. Jede Strategie ist darauf ausgerichtet, das ultimative Erlebnis zu bieten – für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre. Alles, was wir tun, liefert umfassende, messbare Ergebnisse. Weitere Informationen finden Sie unter ibm.com/ibmix.

Das Unternehmen neu definieren

Berichte über den Untergang des Bankwesens waren stark übertrieben. Das Bankwesen und Banken wird es auch weiterhin geben. Allerdings verändert sich die Art und Weise, wie – und in einigen Fällen auch, von wem – Bankgeschäfte durchgeführt werden. Anstelle der starken Fokussierung auf Kosteneinsparungen und Effizienz treten jetzt Aspekte wie Ausweitung und Wachstum in den Vordergrund. Das Wachstum geht jedoch über das traditionelle Bemühen hinaus, neue Märkte zu erschließen und neue Kunden zu gewinnen. Führende Bankfachleute legen heute den Schwerpunkt auf die Entwicklung sicherer Plattformen und Netzwerke. Diese neuen Möglichkeiten beruhen wiederum auf hochentwickelten digitalen Technologien. Indem sie die Strukturen, die die Zukunft des Bankwesens bestimmen, konzipieren und gestalten, überdenken die Banken ihre Rollen und Aktivitäten von Grund auf und von außen nach innen. Wir bezeichnen diesen Prozess als Digital Reinvention™.

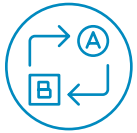
Nicht die Bank Ihrer Großmutter

Der globale Bankensektor setzt seinen Aufschwung in einer Zeit des dramatischen Wandels fort. Angesichts der hohen Regulierungsdichte und der politischen und wirtschaftlichen Ungewissheit wird die Führungsrolle der großen globalen Banken in den Medien und der Öffentlichkeit gleichermaßen nach wie vor als schlecht wahrgenommen. Doch die traditionellen Banken lösen sich keineswegs endgültig auf. Die zugrundeliegende Wertschöpfungskette, über die Gelder zwischen den Volkswirtschaften transferiert werden, verändert sich nur langsam. Die Art und Weise, wie Bankgeschäfte abgewickelt werden und welche Unternehmen tatsächlich Bankgeschäfte abwickeln, entwickelt sich jedoch rasant weiter.

Die Mehrheit der von uns befragten Bankmitarbeiter weltweit ist sich der Veränderungen durchaus bewusst, die um sie herum stattfinden. In einer kürzlich in Zusammenarbeit mit der Economist Intelligence Unit durchgeführten Umfrage des IBM Institute for Business Value gaben 66 Prozent der Führungskräfte in Banken auf der ganzen Welt an, dass ihre traditionellen Wertschöpfungsketten abgelöst werden. 57 Prozent gaben an, dass die Grenzen zwischen dem Bankensektor und anderen Branchen wie Einzelhandel und Telekommunikation verschwimmen. Und 61 Prozent sagten, dass Wettbewerber aus neuen, unerwarteten Bereichen kommen.¹

Technologische Neuerungen ergeben sich in Banken und in deren Umfeld, was viele als alarmierend empfinden. Das heutige Bankwesen verändert sich hauptsächlich aufgrund folgender Faktoren:

- Allgegenwärtige Digitalisierung, kombiniert mit umfassender Mobilität und Cloud-Computing, großen Fortschritte in den Bereichen künstliche Intelligenz (KI) und Cognitive Computing.
- Ein Kundenstamm sowohl im Einzelhandel als auch im institutionellen Bereich, der technologisch ausgereifter und anspruchsvoller ist.



66 Prozent der befragten Führungskräfte in Banken weltweit glauben, dass traditionelle Wertschöpfungsketten bald nicht mehr existieren²



57 Prozent der befragten Führungskräfte in Banken weltweit geben an, dass die Grenzen zwischen Branchen verschwimmen³



61 Prozent der befragten Führungskräfte in Banken weltweit erwarten Wettbewerber aus neuen und unerwarteten Bereichen⁴

Angesichts eines derart breit angelegten und dramatischen Wandels bestand die erste Reaktion vieler traditioneller Banken darin, sich zu schützen und zu verteidigen. Die schnelle Entwicklung der Finanztechnologie-Unternehmen – bekannt als Fintechs – wurde oft ignoriert oder bekämpft. Viele führende Banken setzen jedoch anstelle dieser unabhängigen Strategie schnell auf eine rücksichtsvollere Strategie, die auf die Erfassung, Vereinfachung und Ausweitung von Innovationen ausgerichtet ist. Führende Banken positionieren sich zunehmend im Mittelpunkt der sogenannten Bankennetzwerke.

Dank ihrer umfangreichen Erfahrungswerte und ihres Know-hows in den Bereichen Compliance und Regulierung sowie den umfassenden Kundenbeziehungen arbeiten Banken zunehmend mit den erfolgreichsten und dynamischsten Fintech-Unternehmen zusammen, investieren in solche Unternehmen oder kaufen sie. Banken übernehmen dabei immer häufiger die Rolle eines Vermittlers in diesem Netzwerk. Sie schaffen eine Plattform, ein Umfeld und Steuerungsmöglichkeiten, über die Dritte wie Fintech-Unternehmen sich einbringen, zusammenarbeiten und Neuerungen entwickeln können – zum Vorteil von Kunden, Partnern im Netzwerk und des eigenen Unternehmens.

Die Rolle der Banken, die über Jahrzehnte, wenn nicht gar Jahrhunderte stabil geblieben ist, verändert sich. Bisher dominierten die Banken alle Facetten ihres Geschäfts. Sie nahmen Einlagen entgegen und vergaben Kredite auf der Grundlage von hochentwickelten Risikomodellen und -beurteilungen sowie Channel-Management. Im institutionellen Umfeld agierte eine Bank als vertrauenswürdiger Vermittler oder Dienstleister, aber auch als Vermögensverwalter und Marktmacher.

Da sich in diesem Umfeld immer mehr Unternehmen beteiligen, innovativ sind und miteinander konkurrieren, führt dies zunächst dazu, dass Bankgeschäfte immer dynamischer und spezialisierter werden. Banken treten zunehmend nicht nur als Koordinator, sondern als spezialisierte Dienstleister (im Gegensatz zu Generalisten) und Vermittler zwischen Kunden, Anbietern, Käufern und Verkäufern auf.

Außerdem agieren Banken immer häufiger als Distributoren und nicht als Initiatoren. Aufgrund der Vertriebskanäle und Beziehungen, die über Jahrzehnte aufgebaut wurden, wird von Banken erwartet, dass sie ihre eigenen Kanäle nutzen, um innovative Produkte zu vertreiben, die von Partnern im Netzwerk oder von den Banken selbst entwickelt wurden.

Und drittens, ebenfalls abgestimmt auf die Faktoren, die eine stärkere Spezialisierung fördern, übernehmen Banken immer häufiger die Rolle eines Standorts für Ressourcen oder Hilfsmittel, indem sie neue Produkte entwickeln, die entweder über Partner oder über eigene Plattformen vertrieben werden.

Da die Netzwerke immer stärker im Bewusstsein von Bankmitarbeitern verankert sind, steuern sie zunehmend die transparente Verteilung von Produkten und Services auf ihren eigenen Plattformen. Dadurch sind sie in der Lage, ein überzeugendes Kundenerlebnis zu bieten, das Wettbewerbsvorteile schafft.

BBVA entwickelt neue Geschäftsmodelle auf dynamischen Plattformen für Innovationen

Die spanische Bank Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) bietet Partnern im Netzwerk den Zugriff auf APIs (Application Programming Interfaces) mit Bankdaten von Kunden, damit sie auf der eigenen Plattform neue Produkte und Services entwickeln können. Das Banking-as-a-Service- (BaaS) oder Banking-as-a-Platform-Konzept (BaaP) der BBVA fördert die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Produkte und das Unternehmenswachstum. Die BBVA wendet darüber hinaus offene Innovationsrichtlinien an, um die „Besten der Besten“ im Bereich Fintech-Unternehmen und Online-Banking zu ermitteln und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Dazu baut das Unternehmen branchenführende Fachkenntnisse für Datenanalysen und neue Technologien wie Blockchain auf. BBVA hat den Wandel hin zur Digitalisierung durch eine unternehmensweite Änderung der Unternehmenskultur beschleunigt. Im Jahr 2015 beförderte die Bank den Leiter des Bereichs Digital Banking zum CEO und hat Führungskräfte auf den höchsten Ebenen des Unternehmens eingestellt, die der Digitalisierung gegenüber aufgeschlossen sind.⁵

Verbreitung der Plattform

Umfangreiche Datenpools, hochentwickelte Funktionen für künstliche Intelligenz und die zugehörigen Technologien prägen die Zukunft des Bankwesens und der Banken. Die Daten und Tools, um sie zu analysieren, können praktisch überall auf der Welt bezogen werden. Die Verknüpfung unterschiedlicher Datentypen innerhalb und außerhalb der Bank, um Erkenntnisse und Entscheidungen zu fördern, ist für den Erfolg von Banken und Netzwerken von entscheidender Bedeutung.

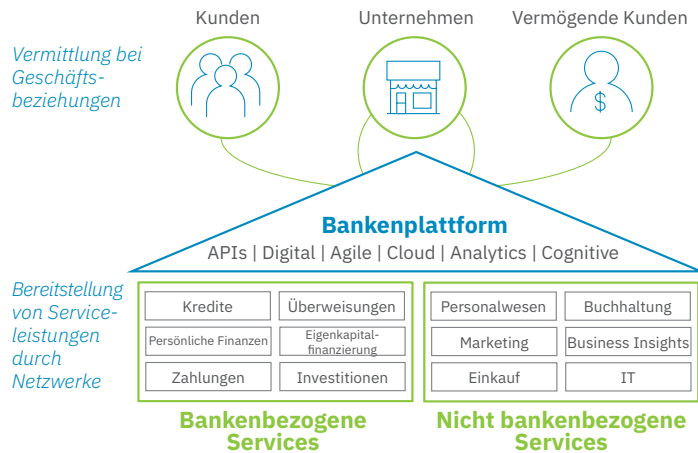
Die Kombination traditioneller Bankdaten (z. B. Kundendaten, Transaktionssysteme und Vorhersagemodelle) mit extern bezogenen, oft unstrukturierten Daten (z. B. Nachrichten und Veranstaltungen, Daten aus sozialen Medien und Mitteilungen, Wetterdaten und Geodaten) ist eine umfangreiche Quelle mit kontextbezogenen Informationen. Da sich die erfassten Daten und die Tools für deren Analyse immer weiterentwickeln, könnten sich für Banken, die sich nicht im Mittelpunkt der datenorientierten Netzwerke positionieren, erhebliche Nachteile ergeben.

Durch die Übernahme der Verantwortung für die Einrichtung offener Plattformen sind Banken in der Lage, mehrere strategische Ziele zu verfolgen. Sie haben folgende Möglichkeiten:

- Vermittlung der Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen in einem reibungslosen, gut gesteuerten Umfeld
- Einfachere Integration von Produkten und Services in Aktivitäten und Innovationen von Partnern
- Bereitstellung von Tools und des nötigen Umfelds, um das Kundenerlebnis auf neue und unerwartete Weise zu verbessern und auszuweiten (siehe Abbildung 1)

Abbildung 1

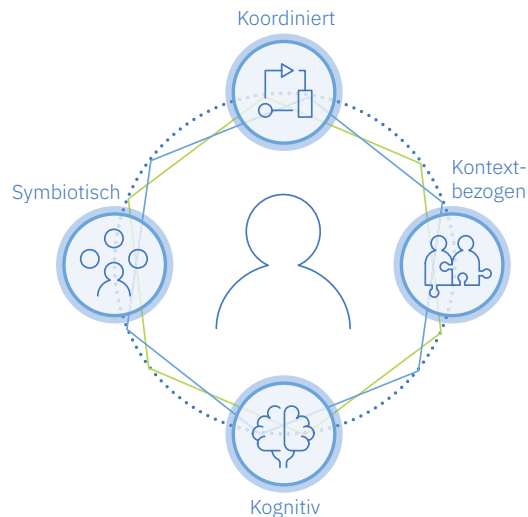
Entwicklung der Bankenplattform.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Abbildung 2

Die E2E-Wirtschaft zeichnet sich durch vier Merkmale aus.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Sie und ich und E2E

Das dynamische und neuartige Umfeld, in dem Banken und ihre Kunden tätig sind, lässt sich am besten im Kontext der so genannten „E2E-Wirtschaft“ (Everyone-to-Everyone) verstehen. Die E2E-Wirtschaft zeichnet sich durch vier spezielle Merkmale aus:

- Koordiniert – basierend auf kooperativen und nahtlosen geschäftlichen Netzwerken.
- Kontextbezogen – das Erlebnis von Kunden und Partnern wird aufgenommen und auf ihre Aktionen und Anforderungen abgestimmt.
- Symbiotisch – alle und alles, einschließlich Kunden und Unternehmen, hängen voneinander ab.
- Kognitiv – gekennzeichnet durch datengestützte, selbst-unterstützte Lern- und Prognosefunktionen (siehe Abbildung 2).

Das E2E-Geschäftsumfeld ist stark digitalisiert. Seit Beginn des Computer-Zeitalters, mit der Installation einiger Computer und der Entwicklung der elektronischen Scheckverarbeitung in den 1950er Jahren, nimmt die Bankenbranche bei digitalen Neuerungen eine Vorreiterrolle ein.⁶ Verständlicherweise werden einige große Bankenkonzerne eher als Unternehmen der Informationstechnologie wahrgenommen, als eine lokale oder regionale Bank.⁷ Mit der zunehmenden Verbreitung von Computern wurde das Bankwesen immer digitaler. Elektronische Überweisungen mehrerer Banken waren zwischen mehreren Konten möglich.⁸ Durch Fortschritte bei der Digitalisierung kamen zudem immer mehr Geldautomaten auf, nachdem Barclays 1967 den ersten Geldautomaten in London eingerichtet hatte.⁹

Dieser schrittweise Fortschritt in Richtung Digitalisierung spiegelt die erste Phase des digitalen Wandels im Bankwesen wider: die Digitalisierung durch die Transformation digitaler Prozesse und schließlich die digitale Neuerfindung.

Die digitale Transformation im Bankwesen erfolgt ganzheitlicher und vollständiger. Es geht um die Integration digitaler Funktionen oder Prozesse im gesamten Unternehmen. Durch die Kombination von digitalen Systemen und Prozessen sind Banken nach der digitalen

Transformation in der Lage, ihren Kunden sowohl ein individualisiertes Erlebnis als auch ein einheitliches Erlebnis in allen Vertriebskanälen zu bieten. Die Bemühungen, eine einheitliche Sicht auf die Kunden zu erhalten, unabhängige Produkt- oder Abteilungslösungen abzuschaffen und Einheitlichkeit in allen Vertriebskanälen zu schaffen, sind Teil des Konzepts der digitalen Transformation.

Digital Reinvention im Bankwesen geht weiter. Mithilfe digitaler Technologien ist das digitale, neu erfundene Bankwesen mit einer grundlegend neuen Arbeitsweise und Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Interessengruppen verbunden. Digital Reinvention stellt das Bankwesen aus einer Perspektive, dar, bei welcher der Kunde an erster Stelle bzw. im Mittelpunkt steht. Es geht darum, Banken und deren Partner zu gestalten oder umzugestalten, um ein überzeugendes, einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3

Digital Reinvention erfolgt von der Digitalisierung aus über die digitale Transformation.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Macquarie Bank erfindet sich als offene Bankenplattform neu

Die Macquarie Bank, mit Sitz in Australien, hat in eine Reihe von digitalen Initiativen investiert und führt die erste offene Bankenplattform auf dem australischen Markt ein. Die Bank entwickelte eine Datenebene zwischen den vorhandenen Systemen und den Kunden und wendet fortschrittliche Datenanalysen und maschinelles Lernen an, um eine vollständige Sicht auf den Kunden zu erhalten. Die „Macquarie Open Platform“ auf der Basis von APIs bietet Fintech- und anderen Startup-Unternehmen die Möglichkeit, sich direkt mit dem Macquarie-Bankensystem zu verbinden, um für den Kunden relevantere Produkte und Services zu entwickeln und anzubieten.¹⁰

Die Anwendung von Digital Reinvention Konzepten auf traditionelle Wertschöpfungsketten in Banken und auf Banken überhaupt kann mehr Vorteile bieten und über die herkömmliche Umstrukturierung von Prozessen und organisatorischen Umgestaltungen hinausgehen. Traditionelle Ansätze zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung haben die Strategien von Banken in den letzten zehn Jahren geprägt. Diese Ansätze sind nach innen ausgerichtet und tragen nicht zur Vergrößerung des Kundenstamms und zu Umsatzsteigerungen bei.

Im Gegensatz dazu ist Digital Reinvention ganzheitlich und beginnt und endet mit dem, was der Kunde wünscht und wie er es wünscht. Sie umfasst mehrere digitale Technologien und Ansätze, z. B. Cloud, Blockchain, Mobile, Internet of Things (IoT), künstliche Intelligenz, Automatisierung, DevOps, Agile und Lean. Digital Reinvention ist nicht an eine bestimmte Technologie gebunden, sondern ein Ansatz, der mehrere innovative Technologien umfassen könnte – jetzt oder in Zukunft.

So verbessert beispielsweise eine namhafte nordamerikanische Bankenorganisation ihr Kundenprämienprogramm mithilfe der Blockchain-Technologie. Die Verwendung von Blockchain führt dazu, dass die Kunden Echtzeitdaten über ihr Prämienkonto erhalten und ein viel besseres Benutzererlebnis haben

Eine europäische Bank hat eine Facebook-App auf den Markt gebracht, die es Kunden nicht nur ermöglicht, die meisten Bankfunktionen in eigenständigen Anwendungen auszuführen, sondern auch die Erstellung personalisierter Karten mit Fotos sowie Verfahren unterstützt, mit denen Kunden leichter an Wohltätigkeitsorganisationen spenden können, die ihren Interessen am ehesten entsprechen.

Die türkische DenizBank verbindet ihr Tochterunternehmen für digitale Zahlungen, fastPay, mit dem Fintech-Startup-Unternehmen Qapel zu einer interaktiven TV-Quizshow. In der Show können die Zuschauer die Krypto-Währung von Qapel gewinnen, die ausschließlich über das FastPay-Netzwerk ausgegeben werden kann. So kann die DenizBank Neukunden gewinnen und mehr Transaktionen in ihrem Netzwerk generieren.¹¹

Bereit für die digitale Neuerfindung

Für eine erfolgreiche digitale Neuerfindung müssen Banken eine neue strategische Ausrichtung verfolgen, neues Know-how aufbauen und neue Arbeitsweisen etablieren (siehe Abbildung 4).

Eine neue Ausrichtung verfolgen

Banken und ihre Partner müssen weiterhin sichere Lösungen entwickeln, um ein überzeugendes Erlebnis zu schaffen, Plattformen zu entwickeln und zu verbessern und einen finanziellen Nutzen durch neue Umsatzchancen zu erreichen. Zu den damit verbundenen Initiativen könnten die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die Erschließung neuer Finanzierungslösungen und die Entwicklung besserer, ganzheitlicherer Methoden zur Durchführung von Risikobewertungen gehören. Die führenden Unternehmen müssen außerdem umfangreiche, AI-fähige und kontextbezogene Funktionen entwickeln.

Neues Know-how aufbauen

Banken sollten auch weiterhin Prozesse, Funktionen und Aktivitäten unternehmensweit in den Bereichen digitalisieren, in denen das noch nicht geschehen ist. Analoge oder manuelle Prozesse tragen nicht zu einer höheren Effizienz und Agilität bei. Banken können neue Formen der intelligenten Automatisierung verfolgen, die vollständig in die Abläufe integriert sind. Die neu konzipierten Prozesse müssen flexibel und agil sein. Soweit es die regulatorischen Bestimmungen zulassen, müssen die neuen Prozesse ein individuelles Erlebnis, Verbindungen mit dem Netzwerk und Transparenz ermöglichen.

Neue Arbeitsweisen etablieren

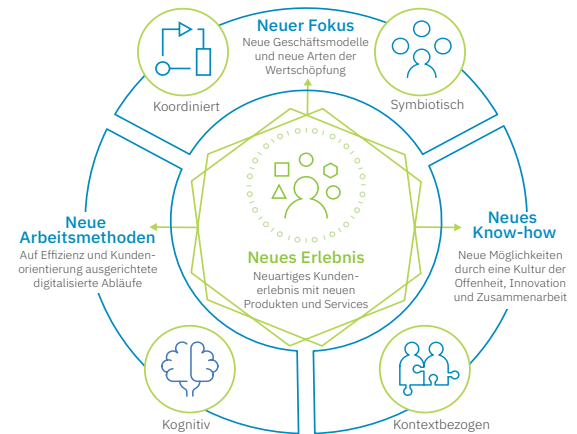
Banken müssen die kompetenten Mitarbeiter ermitteln, im Unternehmen zusammenführen und an das Unternehmen binden, die für den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer umfassend digitalen Organisation notwendig sind. Es ist von entscheidender Bedeutung, Innovationen innerhalb der Bank und im gesamten Netzwerk zu schaffen, zu fördern und fortzuführen. Eine auf Innovationen basierende Unternehmenskultur schließt zwangsläufig Design Thinking, agiles Arbeiten und mutiges Experimentieren ein.

Einführung eines selbstfinanzierten Ansatzes

Banken müssen neue Technologien schnell und in einer Weise implementieren, die skalierbares Wachstum und Nachhaltigkeit fördert, um die Plattformen zu schützen und zu erweitern. Sie müssen die neuesten digitalen Tools einsetzen, um Prozesse zu optimieren und den Ertrag zu steigern. Diese Mittel können wiederum zur Finanzierung zusätzlicher Investitionen in Innovationen und Wachstum verwendet werden.

Abbildung 4

In der Digital Reinvention-Betriebsumgebung dreht sich alles um ein neues Erlebnis.



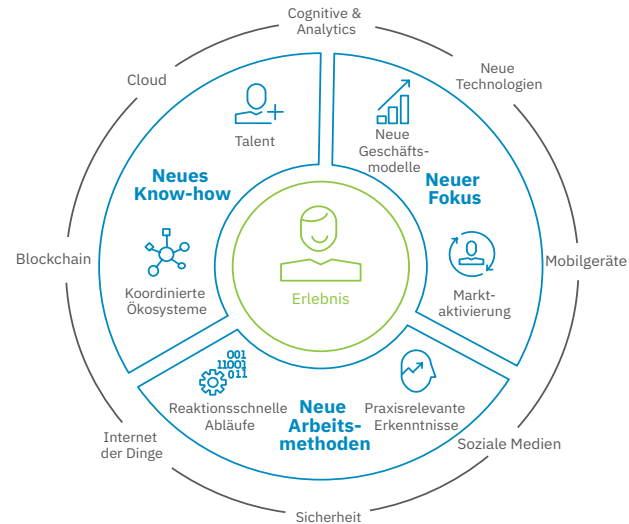
Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Digitale Faktoren nutzen

Banken müssen auch weiterhin Vorreiter im digitalen Bereich bleiben. Technologie ist die Grundlage für Plattformen und Netzwerke sowie für die Schaffung eines neuen Kundenerlebnisses. Die Einführung von Digital Reinvention anstelle eines schrittweisen Konzepts bietet den vorausschauendsten Banken die Möglichkeit, einen Planungsansatz zu verfolgen, bei dem das Kundenerlebnis im Mittelpunkt steht. Dabei werden die Stärken der Partner und des eigenen Unternehmens genutzt (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5

Digital Reinvention Framework.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value.

Umfassende Digitalisierung

Auf dem Weg zur Digital Reinvention sollten führende Unternehmen der Bankenbranche zunächst vier Schritte durchführen.

Schritt 1: Möglichkeiten vorstellen

Erarbeiten Sie in Sitzungen, die auf Design Thinking basieren, ein endgültiges Digital Reinvention-Konzept. Entwickeln Sie durch intensive Gespräche und umfangreiche Marketinganalysen ein besseres Verständnis der Kundenanforderungen und -wünsche. Stellen Sie neue Ideen zur Verbesserung des Engagements und zur Darstellung unerwarteter Kundenszenarien zusammen. Laden Sie externe Beteiligte, z. B. Kunden, zu diesen Sitzungen ein, um ein Denken zu fördern, das über die normale Geschäftstätigkeit hinausgeht.

Schritt 2: Pilotprojekte entwickeln

Entwickeln Sie Prototypen mithilfe agiler Entwicklungsmethoden, testen Sie diese gemeinsam mit Kunden und bringen Sie sie schnell auf den Markt, um Feedback und Iterationen zu fördern. Richten Sie Interessengemeinschaften ein, um „sichere“ Umgebungen für neuartige Beta-Tests zu schaffen und diese als zentralen Bestandteil von Design- und Entwicklungsprozessen einzubinden.

Schritt 3: Funktionsspektrum ausbauen

Verbessern Sie digitale Funktionen mithilfe strategischer Initiativen. Entwickeln und implementieren Sie auch weiterhin die notwendigen Anwendungen, die auf das gewünschte Betriebsmodell, die Plattform und die Netzwerkstrategie im Zusammenhang mit Digital Reinvention abgestimmt sind. Bei der Weiterentwicklung der Pilotprojekte werden sich Hindernisse bei der Entwicklung ergeben, die Einschränkungen beim vorhandenen Funktionsspektrum aufzeigen. Führen Sie eine kontinuierliche, iterative Strategie zur Bewältigung von Einschränkungen durch die Entwicklung neuer Funktionen oder die Ausweitung des vorhandenen Funktionsspektrums durch.

Schritt 4: Netzwerke koordinieren

Setzen Sie auf eine Strategie, die auf ganzheitlicher Neuerfindung und nicht auf einer Reihe von Einzellösungen basiert. Der Schwerpunkt muss hierbei klar auf den Anforderungen und Wünschen von Kunden (z. B. Partnern) und Kollegen (z. B. Dienstleistern) liegen. Nutzen Sie Netzwerke, um ein breiteres Spektrum an Funktionen zu erweitern, aufeinander abzustimmen und Erwartungen von Kunden zu erfüllen.

solarisBank ist ein Technologieunternehmen mit Banklizenz

Die 2016 gegründete und in Berlin ansässige solarisBank ist eine Bankenplattform mit vollständiger Banklizenz.¹² Sie ermöglicht über ihre Technologieplattform Startup-Unternehmen und anderen Unternehmen, verschiedene Finanzdienstleistungen anzubieten. Partner können auf die Softwaremodule der solarisBank in den Bereichen E-Money, Sofortkredite und Digital Banking sowie auf Services von Drittanbietern zugreifen, die über eine API in die Plattform integriert sind. Autoscout24, Europas größter Online-Autohandel, hat solarisBank Rapid Credit in seine Plattform integriert, um Käufern Sofortkredite anbieten zu können und Hindernisse für den Kauf abzubauen. Das Unternehmen konnte damit die Zahl der Verkaufsabschlüsse und Aktivitäten erhöhen.¹³ Die solarisBank fungiert auch als regulatorischer Bank- und Technologiepartner von fashioncheque, Europas größtem Aussteller von Geschenkgutscheinen für Mode und Textilien. Hierfür war bisher eine E-Money-Lizenz erforderlich.¹⁴

Wichtige Fragen

- Wie können Sie Ihre digitale Strategie ehrgeizig genug gestalten, um Störungen zu bewältigen?
- Wie gestalten Sie die Abläufe in Ihrer Bank agiler und sicherer, damit Sie besser auf unerwartete Herausforderungen und Chancen reagieren können?
- Welche Schritte können Sie unternehmen, um die Offenheit, die Flexibilität und das Risikobewusstsein Ihrer Mitarbeiter zu verbessern?
- Wie können Sie der Unternehmensführung dabei helfen, visionärer zu werden und Kundenwünsche zu erkennen, bevor sie sich selbst darüber im Klaren sind?

Über die Autoren

Sarah Diamond ist Global Managing Director für Banken und Finanzmärkte bei IBM. Sie ist für die Geschäftsbeziehungen von IBM mit großen Finanzdienstleistungsunternehmen weltweit verantwortlich und unterstützt diese bei der Umgestaltung der Geschäftstätigkeit, um auf die sich rasch verändernden regulatorischen, geschäftlichen und technologischen Rahmenbedingungen reagieren zu können. Sarah arbeitete an der Gründung der Watson Financial Services Group mit und ist stellvertretende Vorsitzende der Promontory Financial Group, einem IBM Unternehmen. Sie ist Vorstandsmitglied der IBM Academy of Technology und der IBM Industry Academy, deren Gründungsvorsitzende sie war. Sie erreichen Sarah in LinkedIn unter [linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/) und per E-Mail unter diamonds@us.ibm.com.

Anthony Lipp ist Global Strategy Leader für Banken und Finanzmärkte bei IBM. Er leitet die weltweite Entwicklung und Umsetzung der IBM Strategie für Bank- und Finanzmarktkunden. Anthony hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen Branchen und im Bereich Beratung. Er hat das Top-Management bei wichtigen Initiativen im Zusammenhang mit Strategien, Organisationsstrukturen und Unternehmenstransformation in den Bereichen Banken, Kapitalmärkte und Versicherungen beraten. Sie erreichen Anthony per E-Mail unter anthony.lipp@us.ibm.com.

Nick Drury ist Leiter des Bereichs „Global Banking and Financial Markets“ für das IBM Institute for Business Value. Nick hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit Top-Unternehmen im Bankwesen und auf den Finanzmärkten auf drei Kontinenten. Zu seinen jüngsten Beratungsprojekten gehören führende globale Bankenkonzerne und führende Finanzdienstleister im asiatisch-pazifischen Raum, die eine umfassende Transformation umsetzen. Sie erreichen Nick in LinkedIn unter [linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/), auf Twitter unter [@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1) und per E-Mail unter nickd@sg.ibm.com.

Anthony Marshall ist als Research Director für das IBM Institute for Business Value tätig. Anthony hat amerikanische und globalen Kunden umfassend beraten und mit zahlreichen hochrangigen Organisationen in den Bereichen Innovationsmanagement, digitale Strategie, Transformation und Unternehmenskultur zusammengearbeitet. Sie erreichen Anthony in LinkedIn unter [linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/), auf Twitter unter [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) und per E-Mail unter anthony2@us.ibm.com.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, kontaktieren Sie uns bitte unter iibv@us.ibm.com. Folgen Sie [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) auf Twitter, und wenn Sie an einer vollständigen Übersicht unserer Recherchen interessiert sind oder unseren monatlichen Newsletter abonnieren möchten, besuchen Sie uns unter: ibm.com/iibv.

Sie können auf die Berichte des IBM Institute for Business Value über Ihr mobiles Gerät zugreifen, indem Sie die kostenlosen Apps „IBM IBV“ für Mobiltelefone oder Tablets aus Ihrem App-Store herunterladen.

Die richtige Partner für ein Umfeld im Wandel

Bei IBM arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen und bringen dabei geschäftliche Erkenntnisse, hochentwickelte Forschung und Technologie zusammen, um ihnen einen klaren Vorteil in dem sich schnell verändernden Umfeld von heute zu verschaffen.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value (IBV) ist Teil von IBM Global Business Services. Die Mitarbeiter entwickeln hier faktenbasierte, strategische Erkenntnisse für höhere Führungskräfte zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Sektors.

Zugehörige Berichte

Berman, Saul J., Peter J. Korsten und Anthony Marshall. „Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen“. IBM Institute for Business Value. Mai 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

Berman, Saul J., Nadia Leonelli und Anthony Marshall. „Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow“. IBM Institute for Business Value. Dezember 2013. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Likhit Wagle. „Banking redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank“. IBM Institute for Business Value. Oktober 2015. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper, Likhit Wagle. „The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise“. IBM Institute for Business Value. September 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivebank/>

Hinweise und Quellenangaben

- 1 Global Ecosystem Survey 2016. IBM Institute for Business Value in Zusammenarbeit mit der Economist Intelligence Unit (unveröffentlichte Daten).
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Fakhri, Daoud. „BBVA's digital transformation continues to impress“. Banknext. 23. April 2017. <https://banknxt.com/61519/bbva-digital-transformation/>; Peyton, Antony. „BBVA launches fintech challenge for start-ups“. *Banking Technology*. 15. März 2017. <http://www.bankingtech.com/771252/bbva-launches-fintech-challenge-for-start-ups/>; „BBVA launches Open API marketplace“. Finextra. 24. Mai 2017. <https://www.finextra.com/newsarticle/30614/bbva-launches-open-api-marketplace>
- 6 Morisi, Teresa L. „Commercial banking transformed by computer technology“. *Monthly Labor Review*. August 1996. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Aufgerufen am 17. Oktober 2017.
- 7 Moseri, Kevin. „Why are banks 'trying to shapeshift' into technology companies?“ BANKNXT. 2. September 2015. <https://banknxt.com/52941/banks-technology/>
- 8 Morisi, Teresa L. „Commercial banking transformed by computer technology“. *Monthly Labor Review*. August 1996. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Aufgerufen am 17. Oktober 2017.

-
- 9 „World's first ATM machine turns to gold on 50th birthday“. Reuters. 27. Juni 2017. <https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary/worlds-first-atm-machine-turns-to-gold-on-50th-birthday-idUSKBN19I166>
 - 10 Eysers, James. „Macquarie trumps big four with new open banking platform“. Financial Review. 18. September 2017. <http://www.afr.com/business/banking-and-finance/macquarie-trumps-big-four-with-new-open-banking-platform-20170914-gyhbxy>; Flinders, Karl. „Customer experience transformation at Macquarie bank brings legacy system retirement as a bonus“. *Computer Weekly*. 16. Mai 2017. <http://www.computerweekly.com/news/450418866/Customer-experience-transformation-at-Macquarie-bank-brings-legacy-system-retirement-as-a-bonus>; Yoo, Tony. „Macquarie moves first on 'open banking'“. Business Insider Australia. 18. September 2017. <https://www.businessinsider.com.au/macquarie-has-beaten-the-big-four-to-open-banking-which-lets-customers-offer-their-data-to-fintech-startups-2017-9>
 - 11 Macknight, Joy. „The Banker Technology Projects of the Year Awards 2017“. The Banker. 1. August 2017. <http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/The-Banker-Technology-Projects-of-the-Year-Awards-2017?ct=true>
 - 12 O'Hear, Steve. „FinLeap's solarisBank to offer Banking-as-a-Platform so startups can ride fintech gravy train“. Techcrunch. März 2016. <https://techcrunch.com/2016/03/14/solarisbank/>

- 13 „AutoScout24 needed an in-house credit solution“. Fallstudie zur solarisBank. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/auto-scout-24>. Aufgerufen am 17. Oktober 2017.
- 14 „A gift card for every fashion lover“. Fallstudie zur solarisBank. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/fashioncheque>. Aufgerufen am 17. Oktober 2017.

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](https://www.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.

Dieser Bericht dient nur als allgemeine Anleitung. Er ist nicht als Ersatz für ausführliche Recherchen oder eine professionelle Beurteilung gedacht. IBM haftet nicht für Verluste eines Unternehmens oder einer Person, das/die sich auf diese Veröffentlichung bezieht.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittanbietern stammen. IBM überprüft, validiert oder auditiert diese Daten nicht unabhängig voneinander. Die Ergebnisse aus der Verwendung dieser Daten werden ohne Gewähr zur Verfügung gestellt, und IBM macht keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM[®]