Audit Committee Quarterly

extra

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

Niemand rettet Dinosaurier – **Digitalisierung als Chance für Banken**

Der digitale Wandel in den Banken kommt nicht, er ist da

Der technologische Fortschritt der Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren enorm beschleunigt und macht vor keiner Branche halt. Die Gesellschaft forciert diesen Trend in ihrem alltäglichen Handeln. Damit die Bankenbranche diesen Wandel nicht verpasst, muss sie sich der Herausforderung stellen.

Die Digitalisierung hat nahezu alle Lebensbereiche des Menschen erfasst – egal ob mobiles Shopping, die Cloud oder vernetzte Fabriken. Smartphones und andere digitale Technologien sind aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Die digitale Revolution macht auch vor den Banken nicht halt. Sie erfahren, dass ihre Kunden Bankgeschäfte lieber online abwickeln, anstatt in die Filiale zu gehen. Gerade in den urbanen Zentren zeigt sich diese Entwicklung ganz deutlich. Traditionelle Geschäftsmodelle stoßen angesichts der neuen Kundenanforderungen an ihre Grenzen.

Banken müssen umdenken, denn digitale Kanäle werden für die Kundeninteraktion immer wichtiger. Bereits in wenigen Jahren werden Basisdienste inklusive Kontoführung, Zahlungsverkehr und Finanzmanagement vollkommen digitalisiert abgewickelt. Der Kunde möchte nicht nur einen möglichen Zugang – vielmehr wünscht er sich, dass Informationen über seine Finanzen jederzeit über mehrere Kanäle verfügbar sind. Einige spezielle und neu auf dem Markt agierende Unternehmen, sogenannte FinTechs, haben diese Entwicklung frühzeitig erkannt.

Aber auch Banken können das als Chance begreifen. Sie trumpfen mit einer breiten Kundenbasis sowie mit Erfahrungen in der Datensicherheit auf. Im digitalen Wettbewerb hat die hohe Sicherheitskompetenz einen Wert. Weiterentwicklungspotenzial besteht jedoch in puncto Kundenerlebnis. Eine wirksame Digitalisierungsstrategie muss den Kunden und seine Anforderungen konsequent in den Mittelpunkt stellen. Dazu müssen Banken sehr viel stärker als heute den Vertrieb auf den Kunden ausrichten. Jeder noch so kleine Medienbruch, der das Kundenerlebnis trübt, kann zu Kaufabbrüchen und Umsatzverlusten führen. Digitale Analysen helfen, das Verständnis der Banken über Kundenbedürfnisse und -interaktionen zu vertiefen und Ansatzpunkte für ein besseres Kundenerlebnis zu finden.

Aber eines sollte Banken klar sein: In diesen Zeiten sind Nichtstun oder Abwarten keine Option. Die Banken müssen jetzt handeln, um auch in Zukunft noch wettbewerbsfähig zu sein. Vorstände müssen eine digitale Vision entwickeln und digitale Strategien umsetzen (lassen) – solche, die das Geschäftsmodell betreffen, und solche, die die Prozesse »end-to-end« optimieren. Aufgabe der Aufsichtsräte ist es, den Vorständen genau diese existenziellen Fragen zu stellen. Damit einher geht eine stärker werdende technische Kompetenz, die zur Abwägung von Initiativen erforderlich ist. Ein Beispiel hierfür ist die Einordnung von Blockchain: Was ist das? Ist das für eine Bank relevant? Wann sollten wir uns damit beschäftigen?

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Neben einem Überblick über die Herausforderungen der Digitalisierung aus Sicht der Deutschen Bundesbank berichten Banken wie die DZ Bank, die ING-DiBa und die Commerzbank über ihre Digitalisierungspläne aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Abschließend zeigt die junge, volllizenzierte FinTech-Bank solarisBank ihre Vision des Bankings 2020+ auf.

Dr. Andreas Dombret
Mitglied des Vorstands Deutsche Bundesbank

INHALT

2 **Editorial**
Dr. Andreas Dombret

4 **Auswirkungen der Digitalisierung auf Strategie und Business Model**
Tomas Peeters

6 **Total digital? Die Zukunft des Bankgeschäfts**
Dr. Andreas Dombret

11 **Innovationsmanagement bei Banken ist Chefsache**
Interview mit Franz Welter

14 **Digitalisierung im Unternehmen Nachdruck verleihen**
Sven Korschinowski

15 **Die Digitalisierung der Bank aus IT-Sicht**
Ulrich Coenen

18 **Banking as a Platform revolutioniert das Bankgeschäft**
Marko Wenthin

22 Impressum

23 Bestellformular

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Tomas Peeters

Auswirkungen der Digitalisierung auf Strategie und Business Model

Tomas Peeters, Chief Strategy Officer der ING-DiBa mit einer Leidenschaft für Strategien für die digitale Welt und ihre Umsetzung, FinTech-Enthusiast

Die Banken und Sparkassen stehen derzeit vor den wohl größten Herausforderungen ihrer Geschichte. Neben der Niedrigzinsphase und ständigen regulatorischen Neuerungen, die es umzusetzen gilt, macht die Digitalisierung auch vor den Banken keinen Halt. Im Gegenteil, viele Prozesse und Produkte sind wie dafür gemacht, sie zu digitalisieren. Nach den grundlegenden Veränderungen vom Filialgeschäft hin zu Direktbanken vor gut 15 Jahren muss sich das Retail-Banking weiterentwickeln. Neu entstandene Konkurrenz in Form der FinTechs, mit denen heute bereits Kooperationen gesucht werden, beschleunigen diesen Prozess massiv.

Doch bis zur Digitalbank ist es für die meisten Institute noch ein langer Weg. Insbesondere die Abschaffung von manuellen, papierbasierten Prozessen ist ein entscheidender Schritt.

Medienbrüche meiden, Prozesse effizient gestalten

Papier steht ein Stück weit für die Old Economy. Papierprozesse ziehen automatisch auch manuelle Prozesse nach sich und verursachen an Stellen, an denen sie mit digitalen Lösungen aufeinander treffen, doppelte Arbeit. Die Konsequenz hieraus ist ein ineffizienter, kostenintensiver Prozess, der auch weniger komfortabel für den Kunden ist. Medienbrüche wie beispielsweise die Schriftformerfordernis bei der Beantragung eines Ratenkredits sind mit den heutigen, sicheren technischen Möglichkeiten nicht mehr sinnvoll.

Jedoch liegt die Abschaffung des Papiers nicht allein in der Hand der Banken. Viele Prozesse verlangen von Rechts wegen insbesondere in Deutschland noch die schriftliche Form. Andere Länder sind an dieser Stelle bereits weiter und können als Vorbild dienen. Beispielsweise in Österreich werden E-Signatures und elektronische Identifikation auch im Banking bereits akzeptiert. Möglich macht es dort ein elektronischer Personalausweis, die »Bürgerkarte«. Dies ist nicht nur komfortabel für den Nutzer, sondern auch kostensparend für die Bank und in höchstem Maße sicher.

Um diesem Weg folgen zu können, stehen die Banken, Verbände und FinTechs in engem Kontakt mit dem Regulator und versuchen gemeinsam, ein Konzept zu erstellen, welches aktuellen Compliance-Anforderungen entspricht und gleichzeitig das Onlinegeschäft erleichtert. Ein optimales Kundenerlebnis soll das Resultat sein.

Digital – End-to-End gedacht

Langfristig werden viele deutsche Banken und Sparkassen ihr Konzept überdenken müssen. Insbesondere die Institute, die bislang auf die Filiale als Kontaktpunkt zum Kunden gesetzt haben, werden es in Zukunft schwerer haben. Die Kosten sind hoch und müssen gesenkt werden. Wenn der Kunde nur noch jährlich zu einem Beratungsgespräch und ansonsten einmal die Woche zur Filiale kommt, und das in der Regel, um Bargeld abzuheben oder seine Kontoauszüge abzuholen, ist das langfristig nicht bezahlbar.

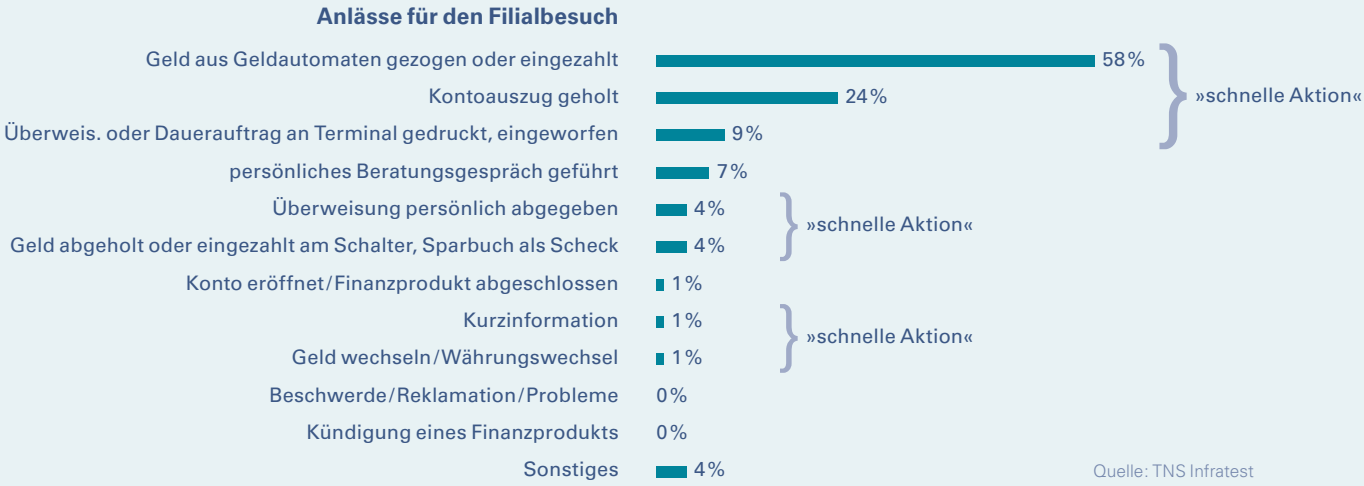
Eine Studie von TNS Infratest bestätigt diese Aussage. Kunden suchen Filialen in der Regel für sogenannte schnelle Aktionen auf, die sie größtenteils an Automaten ausführen, sprich auch genauso gut vom heimischen Computer aus hätten durchführen können, und mit denen die Bank wenig bis keinen Umsatz generieren kann.

Vertrauen ist keine Frage von Filialen

Auch wenn die Deutschen nach wie vor bei Finanzdienstleistungen am liebsten ihrer Hausbank vertrauen[1], so ist es doch fraglich, ob es hierfür einer Filiale bedarf.

1 https://www.der-bank-blog.de/prozent-bankkunden-fintech/studien/digitalisierung-finanzdienstleistung/21102/

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Die Bank interagiert mit den meisten Kunden deutlich häufiger über das Onlinebanking. Durch die Banking-Apps wird das Smartphone immer häufiger der zentrale Kontaktkanal. Dadurch haben sich die Kundenerwartungen geändert, da der Kunde seine Filiale jetzt immer in der Hosentasche dabei hat.

Doch was muss sich innerhalb einer Organisation ändern für den Digital Change?

Hierarchien aufbrechen – Top-down war gestern

Organisationsformen müssen aktiver, schneller und kreativer werden. So hat die klassische Top-down-Hierarchie weitgehend ausgedient. Daher ist es ungemein wichtig, Kommunikationsplattformen zur Verfügung zu stellen, damit alle Mitarbeiter ihre Ideen vorstellen können und kein wertvoller Gedanke verloren geht.

Darüber hinaus sollten Arbeitsplätze eine aktive Kommunikation zulassen. Geschlossene Büros sind zu vermeiden, das erschwert sowohl das Teambuilding als auch gemeinsames Arbeiten.

Das Kundenerlebnis steht im Mittelpunkt

Dieses Prinzip sollte eigentlich selbstverständlich sein, jedoch wird es bei der Entwicklung von Produkten oft vernachlässigt. Dabei nutzt der Kunde am Ende das Produkt oder soll sogar dafür bezahlen. Es ist also von hoher Bedeutung, sich zunächst zu fragen, was der Kunde möchte und womit er etwas anfangen kann.

Lernen können die Banken hierbei vom Handel, der bereits an vielen Stellen den Schritt ins digitale Zeitalter vollzogen und nachhaltig Mehrwerte geschaffen hat, unter anderem auch durch die positive Nutzung von Daten und Prozesstransparenz.

Auch FinTechs, technologiegetriebene Start-ups in der Finanzbranche, bringen einen frischen Blick auf Lösungen für Kundenanliegen. Sie sind gute Partner, um Bankprozesse noch komfortabler zu machen.

Keiner weiß heute, wie die digitale Welt in ein paar Jahren aussehen wird. Deshalb sollten Banken flexibel, offen und agil bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen sein. Besonders wichtig ist es, die Bereitschaft zu zeigen, bestehende Services und Produkte zu hinterfragen. Sonst besteht die Gefahr, dass dies andere machen werden.

Banken haben die Stärke und den Vorteil des Vertrauens. Das ist für Kunden weiterhin sehr wichtig. Diese Karten stärker zu spielen und mit Innovationen zu verbinden, hilft.

WAS SOLLTEN FINANZINSTITUTE BERÜCKSICHTIGEN?

Dass Handlungsbedarf besteht, ist unumstritten. Die Opportunitätskosten des Nichthandelns sind hoch. Daher sollten Digitalisierungsthemen kein Nebenpunkt auf der Agenda sein.

1. **Kein Big Bang – Digitalstrategien müssen konsequent Schritt für Schritt umgesetzt werden.**
2. **Banken müssen sich ändern, weil die Kunden sich ändern. Das betrifft das Kunden-Front-End bis zur Finanzbuchhaltung.**
3. **Wenn der Kunde sich ändert, müssen sich die Bankenmitarbeiter und die Bankorganisation ebenfalls ändern.**
4. **Banken dürfen nicht aufhören, ständig von anderen Industrien zu lernen und sollten Kooperationen mit FinTechs suchen.**

Die Bank, der es gelingt, Mehrwert schaffende Neuerungen marktreif zu machen, wird letztlich das Rennen im digitalen Wettstreit machen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Andreas Dombret

Total digital? Die Zukunft des Bankgeschäfts*

* Der Beitrag basiert auf einem Vortrag, den der Autor beim Bayerischen Finanzgipfel 2015 »Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für Banken und Versicherungen« am 26.10.2015 in der Münchener Residenz hielt.

Keine Frage: Die Digitalisierungswelle hat die Bankenbranche mit Wucht erfasst und wird sie tief greifend verändern. Mittlerweile erledigen 63 Prozent der Bankkunden in Deutschland ihre Bankgeschäfte regelmäßig online.[1] Viele haben Smartphones und den Wunsch, ihre Bankgeschäfte überall und jederzeit erledigen zu können. Banken müssen ihre eigene Rolle in dieser neuen Welt finden. Dabei würde es natürlich helfen, zu wissen, wohin uns die Digitalisierungswelle treibt. Wird die Finanzbranche total digital? Banken und Sparkassen dürfen sich nicht wegducken. Hier sind auch die Aufsichtsräte gefordert.

1 Roland Berger (2015): Digitale Revolution im Retail-Banking

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Andreas Dombret, Mitglied des Vorstands
Deutsche Bundesbank

Digitalisierung der Finanzbranche: besseres Zeitalter oder Anlass für die nächste Krise?

Mit der Digitalisierung werden hohe Erwartungen an die Finanzbranche geweckt: Durch die Nutzung heute verfügbarer IT kann das Finanzwesen deutlich günstiger, schneller, individueller, flexibler und effizienter werden. Privatkunden sind heutzutage in der Lage, ihre Bankgeschäfte und ihre Vermögensplanung mit ihrem Smartphone von überall aus zu erledigen. Und sie können Kredite über Kreditvermittlungsportale im Internet an von ihnen ausgewählte Mittelständler vergeben oder sich von einem Computer-Algorithmus bei der Vermögensanlage beraten lassen. Man darf also ein fortschrittlicheres Finanzwesen vorhersagen, das der Gesellschaft und insbesondere den privaten Kunden in vielen Belangen besser dient – hierzu zitiere ich gerne die Erwartung von Herrn Professor Gerke, dass Transparenz, Sicherheit und Fairness angesichts des Wandels künftig selbstverständlich sein werden.[2] Bei vielen neuen Anbietern von Finanzdienstleistungen herrscht Aufbruchsstimmung, während manche Bank sich bedroht fühlt. Aus meiner Sicht besteht großes ökonomisches Potenzial, wenn die neuen Ideen richtig umgesetzt werden.

Aber jede gesellschaftliche Entwicklung kann auch Schattenseiten haben. In einer stark vernetzten Welt reichen sie bis in die Brusttasche. Vier Angriffe pro Minute zählt ein Sicherheitsdienst allein auf Smartphones mit Android-Betriebssystem.[3] Banken müssen täglich Tausenden Angriffen auf ihre IT-Systeme standhalten. Innovationen können ernüchternde Nebeneffekte haben – das wissen Aufseher der Finanzbranche nach den Erfahrungen der letzten 20 Jahre nur zu gut.

Digitale Finanztechnologien stellen hierbei keine Ausnahme dar. Wo Menschen Neues erfinden und benutzen, sind Fehler und Fehlentwicklungen möglich, wenn nicht sogar sehr wahrscheinlich. Das Finanzsystem ist besonders verletzbar, denn bei misslungenen Innovationen drohen schwerwiegende gesellschaftliche Folgen. Es gibt daher wichtige Stimmen, die die Informationstechnologie im Zentrum einer nächsten Finanzkrise sehen. Greg Medcraft etwa, der Vorsitzende der Internationalen Vereinigung der Wertpapieraufsichtsbehörden, mutmaßt, dass eine Reihe erfolgreicher **Cyberattacken** den nächsten **Schock des Finanzsystems** verursachen wird. Um es ganz deutlich zu sagen: Ich teile diese Ansicht.

Die Digitalisierungswelle kann uns also an sehr verschiedene Ufer spülen. Und damit sind Entscheidungs- und Aufsichtsgremien von Banken und die Bankenaufseher angesprochen, bereits jetzt den richtigen Kurs festzulegen. Ich glaube nicht, dass der richtige Kurs für alle in die vollständige Digitalisierung führt, sondern, dass wir die **richtige Balance und das richtige Gesamtpaket** suchen müssen, das die Gesellschaft dauerhaft überzeugt.

Banken: Phase der digitalen Selbstfindung

Banken können die Digitalisierung nicht länger als einen von vielen Trends abtun, deren Entwicklung man in Ruhe abwarten kann. Denn Druck entsteht nicht nur durch eine neue Erwartungshaltung bei Konsumenten und innerhalb der Branche, sondern vor allem durch neue Wettbewerber aus anderen Branchen. Man benötigt heutzutage eben kein Bankhochhaus und keine Filialen mehr, um als seriöser Finanzdienstleister wahrgenommen zu werden und seine Dienstleistungen flächendeckend anbieten zu können.

Sogenannte **Fintechs** stehen für den Angriff der »Kleinen und Schnellen«. Es handelt sich um technologiebasierte Unternehmen für Finanzdienstleistungen, die meist nur bestimmte Dienstleistungen anbieten, dafür ››

2 Bearing Point-Studie (2015): 7 Digital Questions for Banks

3 G DATA (2015): Mobile Malware Report

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

aber innovativ und mit großem Potenzial im Wettbewerb agieren. Die große Innovationskraft der Fintechs sollten Banken neidlos anerkennen.

Die Ideen sind sehr vielfältig: **Kreditvermittlungsplattformen** beispielsweise vermitteln Kreditsucher und Geldanleger – durch die digitale Plattform finden beide Seiten schnell und vergleichsweise günstig zueinander. PayPal, Google Wallet, ApplePay und andere bieten innovative Lösungen für den **Zahlungsverkehr.** Auch für die **Geldanlage** werden im Internet automatisierte Anlagehilfen angeboten. Ihr Wachstum ist beeindruckend: Fintechs sammeln mittlerweile weltweit pro Monat rund eine Milliarde US-Dollar an Kapital ein, und speziell in den Vereinigten Staaten finden sich viele Vorreiter.

Banken müssen einfach alarmiert sein – nicht nur angesichts einer drohenden Umverteilung der Gewinnmargen, sondern auch aus dem Wissen heraus, dass man in der schnelllebigen digitalen Welt rasch abgehängt wird, wenn man nicht rechtzeitig mit wettbewerbsfähigen Angeboten kontern kann.

»Die Bankenbranche darf sich nicht wegducken, sondern muss die Herausforderung annehmen.«

Und das liegt nicht nur an Fintechs und sinkenden Gewinnmargen. Eine entscheidende Bedeutung haben hierbei die sogenannten **disruptiven Technologien.** Disruptiv sind Technologien dann, wenn sie nicht nur einzelne Prozesse wirtschaftlicher ausführen, sondern ganze Geschäftsmodelle überflüssig machen. Als Musik in Form von kompakten Dateien über das Internet verbreitet wurde, stand eine ganze Wertschöpfungskette plötzlich im Abseits – von der Pressmaschine für CDs bis hin zum Plattenladen. Smartphones setzen gegenwärtig mit ihren hoch entwickelten Linsen die Fotokameraindustrie unter Druck. Auch die Finanzindustrie muss sich mit diesen »zerstörerischen« Technologien auseinandersetzen. So können z. B. Mobile Payment-Verfahren die über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen im Zahlungsverkehr angreifen.

Eine besonders ernüchternde Wirkung für Banken wird der sogenannten **Blockchain-Technologie** zugesprochen. Durch den Einbezug des weltweiten Computernetzes ermöglicht sie, dass **sämtliche Transaktionen der Finanzwelt** mutmaßlich fälschungssicher, fast in Echtzeit und vor allem dezentral, also potenziell ohne Wertpapierverwahrer und ohne Banken dokumentiert werden können. Jeder Mensch und jedes Unternehmen könnte also Geld, Wertpapiere oder jede andere Form von Forderung und Verbindlichkeit auf direktem Wege mit anderen Finanzakteuren abwickeln – die bestehende, aufwendige Abwicklungsinfrastruktur bei Banken, Zentralverwahrern und Zentralbanken wäre damit überflüssig. Als Lösung für das gesamte Finanzsystem wirft die Technologie also grundlegende, auch regulatorische Fragen auf. Banken forschen derweil daran, die neue Technologie unternehmensintern insbesondere für länderübergreifende Transaktionen einzusetzen. Die amerikanische Börse NASDAQ setzt die »Blockchain« bereits für einige ihrer Services ein.

Angesichts dieser Entwicklung ist **es für Banken und Sparkassen brandgefährlich, einfach abzuwarten.** Denn in anderen Industrien wurden neue Technologien in sehr kurzer Zeit zum Standard. Das ließ sich in der digitalen Fotografie, beim Aufkommen von Smartphones oder bei Onlinemedien beobachten. Ist die digitale Technologie erst einmal erfolgreich, werden Banken es nicht mehr schaffen, diesen Geist wieder in die Flasche zurückzubekommen. Deutsche Banken haben beim Online- und beim mobilen Zahlungsverkehr inzwischen die Zeichen der Zeit erkannt und mit PayDirekt eine eigene Lösung entwickelt.

Einen Teil der Zuwendung zu den digitalen Newcomern erklärt gewiss auch die Verdrossenheit vieler Bankkunden angesichts sich häufender Negativschlagzeilen über Banken in den letzten Jahren – standen doch der Kunde und die Realwirtschaft in einigen Fällen weitab vom Mittelpunkt der Bankinteressen. Deshalb erinnert bei Fintechs wenig an Banken: Krawatten werden vermieden und die Webauftritte werden von Designern bewusst auf »schlicht« getrimmt. Das Interesse an den Fintechs und neuen Anbietern verstehe ich daher auch als Hinweis, wie stark das **Image der Bankenbranche** in den letzten Jahren gelitten hat.

Die Digitalisierung verweist also auf den Wunsch der Kunden nach einer fairen Behandlung und Transparenz bei Bankdienstleistungen. Aber Vertrauen ist auch bei digitalen Anwendungen ein sensibles Gut: Ein Algorithmus, der bei finanziellen Entscheidungen unterstützt, muss auch tatsächlich helfen und darf den Nutzer nicht manipulieren. Die Verwendung von »Big Data«-Analysen ist nur sinnvoll, wenn dadurch nicht die Selbstverantwortung des Menschen untergraben wird. **Vertrauen ist schließlich nicht programmierbar.**

Ich möchte daher den Kampf zwischen innovativen, ökonomisch vielversprechenden neuen Wettbewerbern auf der einen und vermeintlich altersschwa-

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

chen Banken auf der anderen Seite nicht anfachen. Im Gegenteil: Ich sehe nicht, dass das Finanzwesen vollkommen in einzelne digitale Prozesse und Dienstleistungen zerlegt werden kann. **Gute Finanzdienstleistungen sind weit mehr als eine Aneinanderreihung von cleveren Algorithmen.** Die Finanzwirtschaft muss eine breite Erfahrung mit der Wirtschaft und mit Finanzprodukten vorweisen und ständig aktualisieren. Und ich stimme Herrn Gerkes Feststellung zu, dass Kunden nicht für jeden Finanzservice, den sie benötigen, einen eigenen Anbieter benutzen wollen. Das begünstigt Banken, die alles aus einer Hand anbieten können. Außerdem müssen sich neue Geschäftsideen immer erst noch beweisen – statistisch gesehen scheitert ein großer Anteil neuer Ideen. Es gibt nicht das eine überlegene Geschäftsmodell des digitalen Bankings, und Fintechs stellen nicht das eine Feindbild für Banken dar: Kooperation ist genauso denkbar und wird bereits von mehreren Banken aktiv verfolgt.

Ich glaube gleichzeitig aber auch, dass es den Banken im Kern nicht darum gehen kann, möglichst weit vorne auf der Welle der Innovationen zu schwimmen. Stattdessen muss es ihr Interesse sein, ein **wettbewerbsfähiges Gesamtpaket** zu liefern. Das setzt natürlich voraus, dass die Bankvorstände die Digitalisierung ernst nehmen. Tatsächlich aber wird die Digitalisierung, meiner Meinung nach, in mancher Bank und Sparkasse noch nicht einmal richtig wahrgenommen. Und dort, wo sie wahrgenommen wird, scheint es oft deutliche Reformwiderstände zu geben.

Eines muss klar sein: Der Wandel ist unumkehrbar und macht es erforderlich, dass Banken die Bedeutung der Digitalisierung erkennen und eine passende digitale Strategie als Antwort formulieren, um profitabel zu bleiben. In meinen Augen sollte dabei eine wichtige Rolle spielen, dass **immer an die individuellen Bedürfnisse der Kunden** gedacht wird und seriöse Angebote mit einem nachhaltigen Mehrwert geschaffen werden.

Sektoraufseher: Mut zur Weitsicht

Aus der Digitalisierung entstehen neue Aufgaben für die Bankenaufseher; auch die Aufsicht muss mit den neuen Entwicklungen Schritt halten. Gemeint ist damit kein eigener regulatorischer Rahmen für digitale Finanzdienstleistungen. Denn unser übergeordnetes Ziel ist und bleibt die **Finanzstabilität.** Es muss uns daher darum gehen, mit unserer Regulierung sämtliche relevante Gefährdungen eines zuverlässigen Finanzsystems zu erfassen.

Daher sollte sich der regulatorische Rahmen auch weiterhin an diesen Risiken orientieren und nicht etwa zwischen analogen und digitalen Finanzdienstleistungen unterscheiden. Wo Risiken entstehen, die die Stabilität der Finanzmarktordnung berühren, müssen gesetzliche Anforderungen greifen – etwa wenn ein Unternehmen im gewerbsmäßigen Maßstab Kredite vergibt, die über ein Onlineportal vermittelt wurden.

Aber wir können die Bankbranche ohne Beachtung des digitalen Wandels nicht risikoadäquat beaufsichtigen. Wenn durch die Digitalisierung womöglich neue Risiken entstehen, müssen wir daher sensibel reagieren; Regulierung und Aufsichtspraxis müssen sich also anpassen. Erschütterungen der Finanzbranche, z. B. durch undurchschaubare Verbriefungen von Hypotheken oder durch den Hochfrequenzhandel, lehren uns, dass sich die Aufsicht mit Innovationen und Finanztrends frühzeitig kritisch und vorausschauend beschäftigen muss – daran führt in Zukunft kein Weg vorbei.

Eine wesentliche Gefährdung besteht darin, dass Innovationen hauptsächlich von ihrer Ertragsseite her betrachtet werden, während die im Hintergrund ablaufenden Services oder langfristige Folgen häufig ausgeblendet werden. Eine solche Kurzsichtigkeit dürfen wir uns nicht erlauben.

»Wir fordern von Banken daher, dass sämtliche Risiken, die eine Bank mit ihrem Geschäftsmodell eingeht, in der Chefetage verstanden werden und dass klare Verantwortlichkeiten bestehen.«

Auch wenn beispielsweise IT-Dienstleistungen und Server ausgelagert werden, muss die Bank weiterhin und für die Aufsicht nachvollziehbar die Verantwortung für die Sicherheit und Verfügbarkeit der Daten tragen.

Neben der IT-Sicherheit entstehen weitere, zum Teil völlig neue Gefahren, etwa in den Bereichen **Datenschutz, Verhaltensmanipulation durch Computer** ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

oder **Klumpenrisiken durch Algorithmen.** Es entstehen also fortwährend neue Fragen, mit denen wir uns beschäftigen müssen: Wie gut kann beispielsweise Crowdfunding und Peer-to-Peer Lending die Wirtschaft in schwachen Konjunkturphasen unterstützen? Welche systemischen Risiken stecken in Algorithmen, wenn diese sehr vielen Kunden bei Entscheidungen helfen?

Es darf nach meiner festen Überzeugung kein Rennen um die vollständige Digitalisierung geben, es muss vielmehr um allseitige Vorteile gehen, die auch in zehn Jahren noch als solche empfunden werden. Wir sollten den speziellen Problemzonen der digitalen Finanzwelt bereits von Anfang an nachgehen, damit das digitale Bankgeschäft dem Vertrauensvorschuss gerecht wird – und auch skeptische Verbraucher mit gutem Grund überzeugt werden können.

Besonders herausfordernd ist dabei, dass wir uns alles andere als sicher sein können, sämtliche Probleme der digitalen Welt bereits zu kennen. Man spricht von **»unknown unknowns«**, also von noch nicht einmal benennbaren Risiken, die es erst einmal auf die Landkarte der Regulierer und Aufseher schaffen müssen.

Beste Beispiele hierfür finden wir bei Cyberangriffen und IT-Risiken. In den letzten Jahren hat hier eine sehr schnelle Weiterentwicklung stattgefunden – nicht nur bei den Angriffsmethoden, sondern auch bei der Art und Weise, wie sie wirtschaftlich organisiert sind. Angriffe werden mittlerweile enorm professionell durchorganisiert; man kann teilweise von einer **»Hackerindustrie«** sprechen. Neben Schwarzmärkten für Daten entstehen sogar arbeitsteilige Märkte.[4] Man kauft sich beispielsweise den Angriff auf das Netzwerk einer Bank bei Spezialisten ein. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen, und zwar schlicht aus dem Grund, dass immer mehr Werte digital vorhanden sind – seien es Kontoguthaben, Kreditkarteninformationen oder die Verfügbarkeit von Services. Wir müssen uns also darüber im Klaren sein, dass wir uns **auf immer neue Angriffsarten und viele völlig neue Risiken** gefasst machen müssen. Die Gefahren können nie vollständig ausgeschlossen, sondern nur angemessen bekämpft werden.

4 Cybercrime as a Service

»Wir Aufseher und Regulierer müssen bereit dazu sein, außerhalb unseres bestehenden Erfahrungsschatzes und in völlig neuen Kategorien zu denken.«

Insofern fordere ich von der Regulierung eine **Pflicht zum proaktiven Denken.** Dazu gehört erstens, dass wir uns in der Aufsicht **keine Denkverbote** auferlegen. Wir dürfen nicht davon ausgehen, dass sich alle neuen Risiken in die bestehende Regelordnung und Aufsichtspraktiken einordnen lassen. Vielmehr ist zweitens erforderlich, dass wir **neue Trends und Entwicklungen identifizieren und verstehen**, um rechtzeitig eine Vorstellung über mögliche Risiken zu gewinnen. Wer beispielsweise die eben erwähnte »Blockchain« weder kennt noch versteht, wird diesen Entwicklungen hinterherlaufen. Gefordert ist daher Mut, sich trotz ausreichend bestehender regulatorischer und aufsichtlicher Aufgaben auch solcher Themen anzunehmen, die noch nicht nachweislich zu einer Krise geführt haben. Um ganz deutlich zu werden: **Ich fordere einen unternehmerischen Ansatz in der Aufsicht.**

Kundenbedürfnisse – Unternehmergeist – Weitsicht

Total digital oder nicht: Das Finanzsystem sollten wir letzten Endes daran messen, wie gut es seine Aufgabe erfüllt, den Menschen und der Realwirtschaft zu dienen. Ich möchte Banken und Sparkassen dringend ermutigen, die Digitalisierung mit innovativen und seriösen Angeboten mitzugestalten. Hier ist ein Unternehmergeist erforderlich, der auf den Wandel nicht nur halbherzig und ohne Strategie reagiert, sondern ihn als Chance begreift.

Banken und Sparkassen müssen sich ein Stück weit neu erfinden. Damit meine ich keine modische Fassade für alte Geschäftsideen, sondern Geschäftsmodelle, die den Bankensektor nachhaltig stabiler und widerstandsfähiger machen und die Bedürfnisse der Kunden konsequent in den Mittelpunkt stellen.

Für Regulierer und Aufseher gilt mehr denn je: Habt Mut zur Weitsicht! Digitale Innovation ist kein Selbstzweck und vor Fehlentwicklungen nicht gefeit. Gerade weil wir nicht in die Zukunft schauen können, dürfen wir uns nicht hinter unserem jetzigen Regulierungs- und Aufsichtsstandard verstecken. Verantwortung für eine effektive Bankenaufsicht heißt, neue Ideen und Entwicklungen ohne Vorurteile zu begleiten. Insbesondere in Zeiten eines tief greifenden Wandels. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Franz Welter, DZ Bank, Head of Digitalisation and Innovation

Interview mit Franz Welter

Innovationsmanagement bei Banken ist Chefsache

Sven Korschinowski: Entlang der »Financial Value Chain des Bankings« etablieren sich mit den *FinTechs* zahlreiche neue Anbieter. Sie pflegen eine flexible, agile Gründerkultur und punkten mit ebenso innovativen wie kundenorientierten digitalen Produkten. Wie reagieren die Banken auf die Digitalisierung?

Franz Welter: Die Banken haben erkannt, wie groß die Herausforderungen durch die Digitalisierung sind. Viele Häuser haben entsprechende Programme aufgesetzt und mit Budget ausgestattet. Es wird in Innovationsmanagement investiert und entsprechende Prozesse werden aufgebaut. Beispielsweise beschäftigen sich Banken mit Labs oder experimentieren mit agilen Methoden wie Hackathons. Fast alle Häuser arbeiten an den für Innovation notwendigen Rahmenbedingungen. ››

FinTech

Die Weltwoche bezeichnet FinTech als eine Fusion von Finanzen und Technologie[1]. Unter dem Begriff werden demnach Finanz-Technologie-Unternehmen zusammengefasst. »FinTech ist eine Kombination aus ›Finance‹ und ›Technology‹ und beschreibt zutreffend, wie diese Unternehmen die technologische Weiterentwicklung dazu nutzen, die Finanzdienstleistungsindustrie zu revolutionieren.« Häufig wird der Begriff auch für Start-ups verwendet.[2]

1 Schwab, F. (2015), Weltwoche Nr. 44 vom 29.10.2015, S. 73
2 Horváth & Partners (2014), FinTechs – Angriff auf die Geschäftsmodelle von Banken, Hovárth & Partners

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Agile Methoden

Im Wirtschaftslexikon des Campus Verlags wird Agilität als »die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren« definiert.[3] Um mit veränderten Marktbedingungen zurechtzukommen und weiterhin erfolgreich zu sein, mussten langsame, bürokratische Organisationen sich verändern – also agil werden. Wichtig für agile Methoden ist beispielsweise, dass Individuen und Interaktionen mehr zählen als Prozesse und Werkzeuge, dass die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr bedeutet als nur Vertragsverhandlung, oder dass das Reagieren auf Veränderung wichtiger ist als das Befolgen eines Plans.[4]

3 Onpulson: Wirtschaftslexikon – Unternehmensführung, Agilität. Campus Verlag, abgerufen am 5.7.2016

4 Albert, Julian-G.; Kumbier, Lars; denkmodell: Mit agiler Planung zum Erfolg – Inspirationen aus der Softwareentwicklung, abgerufen am 5.7.2016

Hackathon

»Ein Hackathon (Wortschöpfung aus ›Hack‹ und ›Marathon‹) ist eine kollaborative Software- und Hardwareentwicklungsveranstaltung.« (Wikipedia) Ziel hierbei ist es, zum Ende der Veranstaltung einen Entwurf einer Idee herzustellen. Das jeweilige Motto wird dabei von den Veranstaltern vorgegeben. Die Beteiligten arbeiten somit durchgehend an einem Projekt, welches sie anschließend in Form von Pitches (Vorstellungsrunden im Schnelldurchlauf) präsentieren.

Innovation Lab

Innovation Labs sind physische oder virtuelle Räume, in denen der Austausch von Wissen, Ideen und Informationen im Mittelpunkt steht. Es handelt sich um Experimentierorte, die sowohl langfristig als auch zeitlich befristet genutzt werden können. Kreative und innovative Prozesse werden in Labs durch die Bereitstellung entsprechender Infrastrukturen, Services und Methoden der (gemeinschaftlichen) Wissensgenerierung unterstützt.

Scrum-Methodik

Ein konkretes Beispiel für eine agile Arbeitsweise ist die Scrum-Methodik, die zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen dient.[5] Diese Methodik erlaubt es, neue Ideen und Ansätze schnellstmöglich auf den Prüfstand zu stellen und herauszufinden, welche Lösungen machbar wären und welche nicht; »fail fast« ist dabei ein wichtiges Stichwort (Rubin). Teamarbeit, Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Priorisierung haben einen hohen Stellenwert (Rubin). Eine extreme Version einer agilen Organisation ist das virtuelle Unternehmen (Onpulson, s. Fn. 3).

5 Rubin, Kenneth S. (2014): Essential Scrum, mitp

Wie können solche Rahmenbedingungen aussehen?

Drei Aspekte sind dabei sehr wichtig: Innovationsstrategie, Innovationsorganisation und Innovationskultur. Es ist essenziell, dass das Innovationsmanagement aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Für das Unternehmen relevante Fragestellungen müssen aufgegriffen werden, denn ansonsten verlaufen sich *Hackathons* und andere *agile Methoden* in operativer Hektik. Im Rahmen der Innovationsorganisation muss das Innovationsmanagement professionell umgesetzt sein; dies geht von Trendscouting bzw. Forecasting über Ideenmanagement und Prototyping bis hin zu agilen Methoden und *Innovation Labs.* Letztendlich braucht es aber vor allem kulturelle Rahmenbedingungen, die den teilweise radikalen Wandel ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist Führung ein ganz wesentliches Thema.

Wie erreicht man denn die Verankerung von Innovation in der Bank?

Die eben aufgeführten Punkte sind Grundlage insbesondere für die organisatorische Einbettung im Rahmen einer eigenen Abteilung. Darüber hinaus braucht es viele Programme und Formate, die es ermöglichen, Kolleginnen und Kollegen einzubinden. Das können agile Methoden wie Hackathons, *Scrums* und Ideenmanagement sein, oder schlicht und einfach Vorträge und Schulungen, die über Veränderungen aufklären. Unabhängig davon muss man auch darüber nachdenken, wie man das Innovationsmanagement in die bestehenden Zielsysteme integriert. Außerdem spielen Kooperationen mit FinTechs eine immer größere Rolle.

Muss eigentlich jede Innovation gleich disruptiv sein?

Nein. Ein Großteil der Innovationen vollzieht sich nur in Stufen; dies ist dringend notwendig, um die *digitale Transformation* zu bewältigen. Jedoch wird man nicht ganz an disruptiven Innovationen vorbeikommen – auch wenn das manchmal die Kannibalisierung des eigenen Geschäfts bedeuten kann. Dass solche schmerzhaften Schritte dennoch notwendig und sinnvoll sein können, lässt sich an anderen Branchen wie beispielsweise der Film- oder Musikindustrie erkennen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mitarbeiter sind in diesem Prozess ein zentraler Erfolgsfaktor. Wie befähigt eine Bank heutige Mitarbeiter dazu, innovativ zu werden?

Dafür gibt es verschiedenste Möglichkeiten – zum Beispiel moderne webbasierte Ideenmanagement-Plattformen, aber auch agile Methoden wie Hackathons oder *Design Thinking-Prozesse.* Solche Ansätze erlauben es, eine Vielzahl von Mitarbeitern in die Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Eine weitere Möglichkeit, die zunehmend genutzt wird, ist das temporäre Arbeiten in Innovation Labs.

Das hört sich alles gut an. Aber was soll den Mitarbeiter bewegen, auch wirklich aktiv seine Ideen einzubringen? Was hat er davon?

Einerseits halte ich die intrinsische Motivation der Mitarbeiter für einen ganz wichtigen Punkt. Auch in der Praxis stelle ich immer wieder fest, dass ganz viele Menschen Lust darauf haben, ihre Ideen einzubringen und an innovativen Themen zu arbeiten. Unabhängig davon sollten diese Aktivitäten natürlich auch mit den bestehenden Zielsystemen korrespondieren.

Was sind die drei wesentlichen Faktoren für den Aufsichtsrat und Vorstand im Zusammenhang mit Innovationen bei Banken?

1. Commitment zur Innovation beim Topmanagement. Das ist der entscheidende Faktor. Das Topmanagement muss Innovation als Führungsaufgabe verstehen und den organisatorischen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen Ideen entstehen. Sie müssen priorisiert, entschieden und schließlich umgesetzt werden.

2. Eine Kultur der Innovation schaffen. Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, sich aktiv am Innovationsprozess zu beteiligen. Wichtig dabei ist, dass auch Scheitern erlaubt ist. Das beeinflusst die Art und Weise, wie aktiv Mitarbeiter Ideen einbringen und wie mutig sie diese umsetzen.

3. Innovation in der Organisation verankern. Das ist für eine nachhaltige Verstetigung besonders wichtig. Nur wenn Innovationsmanagement ein Teil der Organisation der Bank wird, kann Neues von innen geschaffen werden bzw. externe Lösungen können erfolgreich und mehrwertstiftend integriert werden.

Herr Welter, wir danken Ihnen für das Gespräch. «

Das Interview wurde von KPMG-Partner Sven Korschinowski geführt.

Design Thinking-Prozess

Der Design Thinking-Prozess beschreibt eine kreative Vorgehensweise zur Problemlösung. Dabei versucht man, unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Meinungen in Bezug auf eine Aufgabe bzw. Problemstellung zusammenzubringen. In diesem Zuge werden Teams möglichst interdisziplinär zusammengesetzt.[6] Die ersten drei Phasen des an Designern orientierten Prozesses umfassen den sogenannten Problemraum (Verstehen, Beobachten, Sichtweisen definieren), Phase vier bis sechs umfasst den Lösungsraum (Ideen finden, Prototypen entwickeln, Testen).[7]

6 Corinna Sandner, Innovationsblog DZ BANK Gruppe

7 HPI School of Design Thinking, http://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html, abgerufen am 17.8.2016

Digitale Transformation

»Transformation bedeutet Veränderung im Sinne der Überführung eines Zustandes in einen anderen.«[8]

Tim Cole liefert in seinem Buch »Digitale Transformation« eine Definition, die die Neuausrichtung von Technologien und Geschäftsmodellen in den Mittelpunkt stellt. Diese Neuausrichtung soll die Zusammenarbeit mit den digitalen Kunden an möglichst jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen und den Lebenszyklus der Kundenbeziehung verbessern. Digitale Transformation hat weniger mit Technologie, sondern mehr mit Infrastruktur, Organisationsmodellen und Führungsqualität zu tun. Es geht um ein neues Bewusstsein, das Cole mit dem Schlagwort »digital first« beschreibt: »Die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten darauf, den maximalen Nutzen aus dem Einsatz neuer Digitaltechnologien zu ziehen.«[9]

8 Thomas Linn (2016): Digitalisierung – oder Leipziger Allerlei?

9 Tim Cole (2015): Digitale Transformation: Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Sven Korschinowski

Digitalisierung im Unternehmen Nachdruck verleihen

Mehrwert durch Agilität

Agilität großschreiben – Sie bildet die Voraussetzung, Kunden schneller mit neuen Produkten zu versorgen. Außerdem wird es in Zukunft nur durch genügend Agilität im Unternehmen möglich, flexibel auf Marktveränderungen und regulatorische Anforderungen zu reagieren und diese rechtzeitig zur Umsetzung zu bringen.

Vorhandene Daten nutzen

Nutzung vorhandener Daten – Vorliegende Kundendaten und Informationen über Marktkontaktpunkte sollten aktiv genutzt werden, um Vertriebsprozesse und bankfachliche Prozesse zu optimieren. Darüber hinaus können durch geschickt genutzte Daten neue »Insights« gewonnen und als Quelle für neue Geschäftsmodelle genutzt werden.

Neue Technologien nutzen

Nutzung neuer Technologien – Neue Technologien wie »Artificial Intelligence« oder »Blockchain« sollten nicht nur beobachtet, sondern aktiv gefördert werden. Nur diejenigen, die als Erste sinnvolle Umsetzungspotenziale mit diesen Technologien realisieren, können sich gegen den starken Wettbewerb behaupten.

Reorganisation des Back-End

Reorganisation des Back-End – Nur durch eine vollständige system-, prozess- und datenseitige Vernetzung kann es gelingen, ein omnikanales Kundenerlebnis zu realisieren und die Voraussetzungen für eine digitale Plattform zu schaffen. Dann wird es möglich, Real-Time-Geschäfte, wie Instant Payments, abwickeln zu können.

Innovation treiben

Treiben Sie Innovation – Schaffen Sie die organisatorischen Voraussetzungen, um neue Ideen entwickeln und in die Umsetzung überführen zu können. Dabei sind neben diesen Ideen auch neue Arbeitsmethoden, Konzepte und Mitarbeiter-Kooperationskonzepte notwendig.

Reduktion Paperwork

Weniger Paperwork – Mobilere Entscheidungsvorlagen reduzieren nicht nur Ihren Arbeitsaufwand, sondern erleichtern auch allen Mitarbeitern das Daily Business. Schaffen Sie hierdurch mehr Visibilität und Transparenz.

ITler schätzen

ITler sind keine Feinde – Banken sollten IT-Fachleute gezielt einsetzen, um mit den neuen Wettbewerbsbedingungen durch junge Start-ups, vornehmlich FinTechs, mithalten zu können. Eine Bank benötigt heutzutage nicht nur Bankkaufleute, sondern sollte zusätzlich ausreichend Fachkräfte mit Produkt-, Digitalisierungs- und Entwicklungskompetenz einstellen.

Quereinsteigern eine Chance geben

Geben Sie Quereinsteigern eine Chance – Mitarbeiter mit einem vielseitigen disziplinären Hintergrund ermöglichen Ihnen unterschiedliche Blickwinkel und schaffen die Grundlage für interdisziplinäre Innovation und nachhaltige Produktvielfalt.

Cross-Industry-Vergleiche

Cross-Industry-Vergleich – Schauen Sie sich Erfolgsstorys aus anderen Industrien an und überlegen Sie, welche Erfolgsfaktoren Sie für Ihre eigene Geschäftstätigkeit ableiten können.

Netzwerke und Partnerschaften bilden

Netzwerke und Partnerschaften – Bilden Sie Netzwerke und Partnerschaften, um Ihren Kunden bestmögliche Angebote zu bieten. Nutzen Sie entstehende Synergien für interne Innovationen und Veränderungen. «

Sven Korschinowski ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er leitet den Bereich Payment & Innovation Consulting und berät Banken, Corporates und FinTechs u. a. zu Zahlungsverkehr, Mobile Payment und digitaler Transformation des Geschäftsmodells. Daneben vernetzt Sven Korschinowski klassische Geschäftsmodelle bei Banken oder Händlern (stationär/eCommerce) mit neuen Technologien und Zukunftsstrategien. Zudem ist er als aktives Mitglied der BITKOM-Arbeitsgruppen Mobile Payment und Banking Innovation in globalen Netzwerken aktiv.

https://klardenker.kpmg.de/live/fintech/

https://svenkorschinowski.de/

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ulrich Coenen ist Bereichsleiter »Digital Transformation« der Mittelstandsbank der Commerzbank AG. Die Aufgabe umfasst einen 360°-Blick auf die Themenfelder Digitalisierung und »Digital Change« sowie die Verantwortung der entsprechenden IT-Projekte im Corporate Banking.

Ulrich Coenen

Die Digitalisierung der Bank aus IT-Sicht

Die Digitalisierung beschäftigt kaum eine Branche derzeit so stark wie das Banken- und Versicherungswesen. Strategien und Geschäftsmodelle verändern sich durch neue Bedürfnisse der Kunden. Insbesondere in Deutschlands Mittelstand schreitet die digitale Transformation voran. Laut einer Studie der Commerzbank AG möchte die Mehrheit der Mittelstandsunternehmen neue Technologien konsequent nutzen und sieht Anpassungsbedarf für ihr Geschäftsmodell. Für immer mehr Unternehmen verbindet sich mit dem digitalen Wandel auch ein kultureller Wandel im eigenen Unternehmen. Das Ergebnis ist immer öfter der Versuch, eine Start-up-Mentalität zu etablieren, die ein verändertes Verständnis von Arbeit, Karriere und Leben verkörpert.[1]

Web-Portale und Apps allein bei Weitem nicht hinreichend

Bei den ersten Schritten der Umsetzung der eigenen Digitalstrategie wurde klar, dass es größerer Anstrengungen bedarf, als lediglich einige Kunden-Apps für Kontostand oder Überweisungen zu programmieren. Vor dem Hintergrund der Banken-IT-Legacy (etablierte Altsysteme) wurde die gesamte Grundarchitektur auf den Prüfstand gestellt. Ziel war ein auf die Bedürfnisse ausgerichtetes Web-Enablement unter Aufbau einer IT-Delivery der zwei Geschwindigkeiten.

Neben wiederverwendbaren Web-Komponenten kommt auch dem Thema »Data« eine besondere Rolle zu. Ein »Data Lake« auf Basis zeitgemäßer Big Data-Technologie bildet zukünftig die Grundlage für die Analyse- und Reportingsysteme. Auf dieser Basis wird die Gesamtbank zukünftig Prozesse optimieren und Kundenbedürfnisse erkennen können. ››

1 https://www.unternehmerperspektiven.de/portal/media/unternehmerperspektiven/up-studien/up-studien-einzelseiten/up-pdf/Studie16-Mai-2016_Transformation_trifft_Tradition.pdf

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

EDV ist vor dem Hintergrund der heterogenen IT-Landschaft natürlich ein Kostenthema für Banken. Es gilt, Host-Transaktionen zur Befüllung von Datenprozessen abzulösen. Vielmehr sollten Prozess- und Berichtsdaten miteinander verknüpft werden, um die Nutzung operativer Informationen für Status-Tracking wie Analysen verwenden zu können.

Moderne Business Intelligence (BI)-Anwendungen bieten zudem viel breitere Services zur Analyse. Der Business User kann schneller auf Kundenanforderungen reagieren, indem ihm konsistente Daten zur Verfügung gestellt werden. Das althergebrachte CRM-Denken bewusst vermeidend, befördert dies den Weg zu einem ausgeklügelten Vertriebsmanagement. Eine neue Philosophie eines integrativen, konzernweit gedachten Ansatzes ist der Maßstab.

Prozesse aus Kundenperspektive denken

Dabei haben wir das häufig in Banken noch vorhandene Dogma proprietärer Software-Anwendungen aufgegeben und Standard-Anwendungen zur Erfüllung unserer Business- sowie IT-Anforderungen in den Fokus genommen.

Neben neuen, in Produkte umgemünzte Kundenanforderungen hat die Commerzbank sich der Digitalisierung ihrer Prozesse angenommen. End-to-End ist hier das Schlagwort. Die digitale Neu-Modellierung soll dem Kunden einen spürbaren Mehrwert liefern und gleichzeitig Durchlaufzeit und Kosten senken. In den letzten 20 Jahren waren die Banken hierbei zu sehr nach innen gerichtet. Mit einem kundenzentrierten Ansatz und agilen Methoden ändert sich das zunehmend.

»Fehlerquelle« Mensch beheben

Allerdings bietet die »Verspätung« auch den Vorteil, auf modernste Technologien wie semantische Texterkennung und qualifizierte digitale Signaturen setzen zu können: Ein vollkommen digitaler Prozess, der weitestgehend ohne menschliche Eingriffe auskommt, ist nicht nur kosteneffizienter, sondern läuft mit weniger Fehlern ab. Denn die meisten Fehler, auch sicherheitsrelevante, macht nun mal der Mensch.

Hatte die Cloud noch vor wenigen Jahren einen schlechten Ruf, aufgrund mutmaßlicher Sicherheitslücken, Angreifbarkeit und Reputationsrisiken, so steht sie heute bei Banken zunehmend auf der Wunschliste. Gefühlte und tatsächliche Sicherheit sind gewachsen. Die Technologie hat einen höheren Reifegrad erfahren. Insbesondere der Kostenaspekt hat den Einsatz von Cloud-Anwendungen beschleunigt: Eigene Rechenzentren sind nicht selten bis zu 40–50 Prozent teurer im Betrieb.

Anforderungen an ITler wachsen

Damit der Kulturwandel auch in der Bank stattfinden kann, bedarf es speziellen Know-hows, welches ohne neue Skills kaum zu erreichen ist. In einer bestehenden Organisation gilt es beim Thema Personal jedoch die Waage zu halten. Schließlich verlieren auf der einen Seite durch Digitalisierung, beispielsweise durch effizientere Prozesse, Menschen ihren Job, auf der anderen Seite werden jedoch Leute mit speziellen Hard-, aber vor allem Soft-Skills benötigt, um die Bank in die Zukunft zu transformieren. Interne Qualifikation ist damit ein unentbehrlicher Bestandteil einer nach vorne gerichteten Talentstrategie.

Neben den fachlichen Anforderungen an den neuen Typ Mitarbeiter sind insbesondere ein offener Mind Set und die Bereitschaft, Neues zu lernen, wichtig. Auch die Funktion des Managers hat sich im Laufe der Zeit stark verändert. Mitarbeiter müssen akzeptieren, dass der Manager von heute nicht mehr der detaillierte Fachexperte sein kann und darf. Wichtiger ist, dass er es schafft, das große Ganze zu vermitteln und die notwendige Veränderung glaubwürdig vorzuleben.

Die Konkurrenz der FinTechs & Tech Giants schläft nicht

Neben den klassischen Banken etablieren sich immer mehr andere Player am Markt und bespielen dabei vielfältige Geschäftsbereiche der Bank, versuchen diese zu optimieren und kostengünstiger zu gestalten. Dabei starten diese sogenannten FinTechs in der Regel selbst auf der »grünen« (IT-)Wiese. Als Angreifer operieren einige der FinTechs auf sehr speziellen Produktfeldern

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

des Bankensektors, zum Beispiel bei Zahlungen am Point of Sale oder algorithmus-basierter Geldanlage. In jedem einzelnen dieser Felder mag dabei der neue Wettbewerb für die Banken zu verschmerzen sein, in der Summe aber verändern diese neuen Spieler durchaus das Spielfeld.

Bei den großen Tech-Riesen, wie beispielsweise Google oder Apple, kommt hinzu, dass der Use Case Payments beispielsweise in ein Ökosystem eingebettet ist, das selbst disruptives Potenzial aufweist. Für diese Wettbewerber zählt z. B. die Marge aus dem Werbegeschäft, nicht die des Bankprodukts. Das stellt einen fundamentalen Unterschied zu einer klassischen Bank dar, dessen Bedrohlichkeit für die etablierte Finanzindustrie noch weithin unterschätzt wird.

Andere Konkurrenten wie Banking as a Platform-Anbieter besitzen zwar den Vorteil hochmoderner IT-Plattformen, brauchen aber Kunden. Ferner müssen sie die Distribution und meist auch die Marke aufbauen. Die klassischen Banken hingegen müssen ihre Technologie besser, günstiger und schneller machen. Es ist ein Wettlauf gegen die Zeit!

Im Firmenkundengeschäft sind die sichtbaren Veränderungen im Banking heute noch begrenzt. Jedoch zeigt sich beispielsweise mit erfolgreichen Angeboten wie 360cT ja auch dort schon die Tendenz zu innovativen Plattform-Angeboten. Mit der Zeit werden wir auch im Corporate-Segment eine Menge weiterer Innovationen sehen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR VORSTÄNDE UND AUFSICHTSRÄTE:

1. **Aufsichtsräte sollten Andersartigkeit suchen:** In den Vorständen und Aufsichtsräten bedarf es Diversität und unterschiedlicher Lebensläufe abseits des klassischen Bankings.

2. **Aufsichtsräte sollten das strategische Geschäftsmodell hinterfragen:** Welche Teile der Value Chain sind morgen noch vorhanden? Zu welchen Margen?

3. **Aufsichtsräte sollten die IT-Transformation fordern:** Leistungsfähigkeit und Schnelligkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse bei geringeren Kosten sind ein elementarer Baustein zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit.

Zur erfolgreichen Bewältigung der gesamten strategischen Transformation im Banking ist der Einsatz modernster IT und Methoden entscheidend. Inklusive der Mitarbeiter, die damit umzugehen wissen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Marko Wenthin

Banking as a Platform revolutioniert das Bankgeschäft

Banken müssen mehr machen, als nur auf den »Digitalisierungszug« aufzuspringen, um tatsächlich Geschwindigkeit, Richtung und den zukünftigen Weg zu bestimmen. Dabei dürfen sie nicht im letzten Waggon mitfahren. Der permanente Kundenkontakt ist wichtig, um Kundentrends und -wünsche frühzeitig zu erkennen und zu erfüllen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Marko Wenthin,
Vorstand solarisBank AG

Der technologische Fortschritt und die Digitalisierung machen vor keiner Industrie halt – auch nicht vor der Bankenbranche. Die Geschwindigkeit dieser Prozesse hat in den letzten Jahren zugenommen, und insbesondere Banken müssen sich daran orientieren. Die obersten Akteure der Bankenbranche (Vorstände, oberes Management etc.) haben diesen Trend ein Stück weit unterschätzt und stehen somit in der Verantwortung, die Lücke zwischen dem, was bereits durch die Digitalisierung möglich ist und dem, was derzeit umgesetzt wird, zu schließen. Die Großen der Bankenwelt investieren dafür hohe Beträge im dreistelligen Millionenbereich. Aufsichtsräte sind für die Kontrolle und Überprüfung der Vorstände sowie deren Entscheidungen verantwortlich und sollten deren Zukunftskonzepte kritisch hinterfragen. Wie verändert sich die Bankenwelt in den nächsten Jahren? Welche Geschäftsfelder sind für Finanzinstitute in der Zukunft noch relevant?

Banking as a Platform

Übliche Produkte und Dienstleistungen, die das Bankgeschäft über Jahre oder Jahrzehnte ausgemacht haben, wurden bisher in einen Block gepackt. Alle Prozesse, die dieses Geschäft betreffen, wurden von der jeweiligen Bank komplett betreut. Immer häufiger werden all diese Geschäfte nun in ihre Einzelteile zerlegt und in eine horizontale Ebene verschoben, d. h. es werden keine Produkte mehr von A bis Z in einer abstrakten Welt (Bank) angeboten. Einzelne Abschnitte werden an die Wertschöpfungskette in der Realwirtschaft angepasst und dorthin verlagert. Das gilt für verschiedene Bereiche des Banking. Vom Retail Banking bis hin zur Corporate Finance werden die Geschäftsfelder durch digitale Applikationen beschleunigt, vergünstigt und effizienter gestaltet.

Diese Entwicklung ist vergleichbar mit dem Aufbau eines Onlineshops vor zehn bis fünfzehn Jahren. Für den Aufbau musste viel Zeit und Geld in die Hand genommen werden. Heute geht das durch Standardisierungen und Modularisierungen viel schneller, günstiger und professioneller. Es wird nur das gezahlt, was auch genutzt wird. Als Konsequenz konnten die Anbieter, die in der Lage waren, sich am schnellsten umzustellen und gute Leistungen zu bringen, wachsen und hervorragende Erlösmodelle aufstellen.

Im Finanzbereich können Anbieter von »Software as a Service (SaaS)« sowie »Banking as a Platform« ebenfalls viel schneller an die entsprechende Problematik herangehen. Deutlich mehr Firmen können dies nutzen und in ihren Geschäftsmodellen in die Wertschöpfungskette integrieren. Die klassische Bank hingegen kann nicht ebenso schnell (re-)agieren wie ein FinTech-Unternehmen. Aber sie kann auf deren Hilfe bauen und z. B. FinTechs genau dort ansetzen, wo Banken Schwierigkeiten haben, mitzuhalten: **In der Betrachtung des Kunden als Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung und in der technischen Umsetzung dieses Ansatzes.** Banking wird dadurch skalierbar und wieder relevant. Das galt vorher nicht. Im Bereich der nutzerbasierten Abrechnung geht es um transaktions- oder volumenbasierte Modelle. Diese ermöglichen ein Wachstum des gesamten Systems.

Neue Konkurrenten und Plattformen in der Bankenbranche

Banken unterschätzen oft die Gefahr, dass weitere Spieler in das Finanzwesen eintreten können, weil diese nach der Meinung der Branche nicht über eine entsprechende Kundenbasis verfügen. Damit betrachten sie meist nur die Gefahr, die von neu gegründeten FinTech-Unternehmen ausgeht, nicht aber von neuen Konkurrenten aus anderen Branchen. Daneben wird die hohe Reaktionsgeschwindigkeit der FinTech-Unternehmen auf Veränderungen unterschätzt. Die Neuen wollen ihre Wertschöpfungskette vertiefen und ihre Kundenbasis ausbauen. ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

»Kann David mit einigen Tausend Kunden Goliath mit seinen Millionen Kunden wirklich ernsthaft gefährlich werden?«

Ist dies tatsächlich die Frage? Ich meine: nein. In dem Maße, wie traditionelle Banken mittlerweile mit FinTechs zusammenarbeiten, erfolgt ebenfalls eine Zusammenarbeit von FinTechs mit reichweitenstarken Partnern außerhalb des Finanzsektors.

Beispiel: Eine Internethandelsplattform für Automobilfahrzeuge mit Millionen von Kunden möchte ihre Wertschöpfungskette erweitern. Bei einer Geschäftsmodellanalyse fällt dem Unternehmen auf, dass ihm notwendiges Know-how bei den Finanzprodukten fehlt, die für die Kaufentscheidung seiner Kunden Relevanz besitzen – womit ein strategischer Partner mit in den Prozess geholt werden muss, um die Lücke zu schließen.

An dieser Stelle bestehen mit White-Label- und Banking as a Platform-Lösungen Chancen für die Branche:

- Der Einbezug von Drittparteien und die Adaption ihrer Produkte werden als White-Label verstanden. Die **White-Label-Partnerbank tritt dem Kunden gegenüber nicht auf,** sondern stellt lediglich das Produkt bereit.

- Bei der **Plattform-Lösung werden Banking-Angebote oder Teile hieraus in die Wertschöpfungskette integriert,** ohne dass der Kunde woanders hingeleitet wird. Er wird genau dort mit dem abgeholt, was ihm an dieser Stelle am meisten nützt, und zwar in einer Art und Weise, die ihn nicht an klassisches Bankgeschäft erinnert, sondern an die (meist sehr) positive Erfahrung auf dem Portal, auf dem er sich gerade befindet. Banking rutscht in den Hintergrund und integriert sich nahtlos in andere Prozesse.

Drei Entwicklungsschritte auf dem Weg zur Bank als Plattform

Im Finanzsektor erfolgten erste Entwicklungsschritte mit dem Angebot von White-Label-Produkten in der Wertschöpfungskette. In der zweiten Ausbaustufe bieten Banken ihre Produkte und Dienstleistungen über eine Software-Schnittstelle (sogenannte API-Anbindung) digitalen Unternehmen an. In beiden Fällen handelt es sich aber noch immer um eine 1:1-Beziehung von Bank bzw. Produkt und digitalem Unternehmen. Die logische Weiterentwicklung ist die »Platformification« der Produkte und Servicekomponenten im Finanzsektor. Banken werden zur Plattform bzw. zum Marktplatz, auf der/dem sich Anbieter und Nachfrager treffen und Geschäft abwickeln.

In der E-Commerce-Welt ist Amazon das beste Beispiel einer Plattformlösung. Aus einer Handelsplattform für Bücher wurde eine Plattform, über die sämtliche Waren und Dienstleistungen von allen Händlern aus der ganzen Welt angeboten werden und von jedem weltweit bezogen werden können – und zwar sowohl als E-Commerce-Plattform wie auch als Plattform für skalierbare technische Lösungen über Amazon Web Services.

Diskrepanz von Kundenbedürfnis und Bankalltag führt zum Verlust der Kundenbindung

Warum beschäftigen wir uns überhaupt mit dem Thema »Digitalisierung und Weiterentwicklung des Bankings«? Weil die Kundschaft der Bank (Privatkunden und Firmenkunden) eine ganz andere Entwicklung als die Banken durchgemacht hat. Ein Beispiel aus Kundensicht: Der Kunde kommuniziert heute statt mit Briefen per WhatsApp, SMS oder E-Mails, die sofort vom Gegenüber empfangen werden oder er wendet sich mit Facebook oder Snapchat an ganze Gruppen von Adressaten. Demgegenüber füllen im Alltagsgeschäft der Banken noch immer viele Menschen ihre Überweisungen händisch aus und warten geduldig einige Tage ab, bis das Geld auf dem Empfängerkonto gutgeschrieben wird. Warum hat sich dieses Geschäft noch nicht vollständig an den technologischen Fortschritt angepasst?

Gleichzeitig verschiebt sich neben den Prozessen auch die Verbindung zwischen den Banken und ihren Kunden. Betrachtet man den Privatkundensektor, zeigt sich, dass das Verhältnis zwischen der Bank und dem Kunden in der bisherigen Form nicht mehr besteht. Beim ersten Job eröffnen junge Kunden meist auch ihr erstes eigenes Konto. Der potenzielle Kunde geht dafür aber nicht mehr in die Bank. Andere Anbieter wie facebook, Snapchat oder Telkos werden ihn dort abholen, wo er sich (virtuell) befindet.

Es hat also ein Bruch zwischen der jungen Generation und der Bank stattgefunden, der sich künftig vermehrt auf die Folgegeschäfte (z. B. Finanzierung, Geldanlage, Sparen usw.) auswirkt. Sehr viele Akteure unterschätzen die Wucht dieses Trends, da nicht nur die Kunden aus dieser Generation (16 bis 18 Jahre), sondern auch der Generation 30plus diese Dienste und die damit verbundenen Vorteile nutzen. Kunden werden zukünftig noch weniger den Weg in die Filiale suchen. Muss man also noch in der gewohnten Form an dem Filialnetz festhalten? Will der Kunde diese überhaupt noch? Sind die Filialen denn überhaupt geöffnet, wenn ein Arbeitnehmer mal Zeit hat? Oder möchte der Kunde Produkte, die ihm da nützlich sind, wo er sie braucht?

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Als Argument für das **Filialnetz** wird von Branchenvertretern geäußert, dass in der Filiale ja auch die Nutzung des Online Bankings und Mobile Bankings erklärt werden kann. Hier sollte die erste Frage sein, warum das Online- und das Mobilangebot so gebaut wurden, dass sie überhaupt erklärungsbedürftig sind?

Wenn also auf ein Filialnetz bestanden wird, wird der Kunde quasi gezwungen, in die Filiale zu gehen. Denn da, wo er die Produkte braucht, sind sie nicht verfügbar. Dem Kunden wird resultierend vorgeschrieben: »Du musst in die Bank«. Die Kernfrage muss also künftig noch stärker lauten: Was möchte der Kunde?

Auch im Firmenkundenbereich wird immer öfter gewünscht, dass sämtliche Informationen unmittelbar und direkt vor Ort zur Verfügung stehen, damit Geschäfte zustande kommen. Dies gilt nicht nur für Großkonzerne. Das Konzept der **digitalen Datennutzung zur Entscheidungsfindung** ist in allen Sektoren gleich. Die Bank muss diese Fragen in gleicher Geschwindigkeit wie ein CFO beantworten können und in diesen Entscheidungsprozess hereinrücken, um überhaupt Relevanz im Marktumfeld zu haben. Die digitalen Daten und technologischen Voraussetzungen dazu sind bereits vorhanden. Allerdings müssen die Banken verstehen, dass dieser Weg eingeschlagen werden muss, um zukünftig am Markt bestehen zu bleiben.

Die Analyse von **heutigen und künftigen Kundenbedürfnissen** ist schwierig, denn der Kunde kann oftmals nicht ermessen, was in Zukunft alles möglich sein wird. Im Fokus muss daher stehen, was der Kunde heute und in Zukunft möchte. Die Schwarmintelligenz wird beispielsweise genutzt, um Bankanforderungen zu definieren. Da jedoch niemand die Zukunft vorhersagen kann, sind also der permanente Kundenkontakt und die Erfüllung der Kundenwünsche ebenso wichtig wie eine frühzeitige Erkennung der Kundentrends, um dann schnellstmöglich darauf reagieren zu können.

Oftmals wurden **IT-Systeme in Banken** zwanzig oder dreißig Jahre immer nur »pseudo-optimiert«. Daraus folgt aus falschen Motiven ein Hemmen der Änderungsfähigkeit. Jede Bank muss ein Technologieunternehmen werden und stärker mit FinTechs, aber auch mit branchenfremden Unternehmen zusammenarbeiten, um viel mehr Marktinformationen über Kundenwünsche zu erhalten. Ein Ansatz wäre, im Laufe der Zeit Kunden in eine Parallelwelt mit neuer Struktur zu migrieren. Das Ergebnis dieses Prozesses wird aber auch ein Abbau von Arbeitsplätzen sein. Wenn er allerdings nicht passiert, besteht die Gefahr, dass alle Mitarbeiter ihren Job verlieren, weil die Bank nicht mehr konkurrenzfähig ist.

Datenmanagement und Regulierung

Gleichzeitig wurde das Augenmaß der Regulierung in der Bankenwelt überschritten. Die Regulierung als solche ist notwendig. Daher sollte sich jeder Bankvorstand die Frage stellen: Warum hat man als Institut dann solche Probleme mit der Regulierung? Ist es das Reporting? Oder eine mögliche Einschränkung im Kerngeschäft?

Ein Problem ist sicherlich die Flut an Informationen; die Aufbereitung der Daten ist dabei der Kernpunkt. Je größer, älter und breiter ein Institut aufgestellt ist, desto komplizierter ist der Umgang mit den Daten. Sind alle Daten digital vorhanden und können diese gemäß den internen und externen Anforderungen harmonisiert und genutzt werden? Wenn ja, müsste sich zumindest das Thema des regulatorischen Reportings entschärft haben.

KRITISCHE FRAGEN FÜR VORSTÄNDE UND AUFSICHTSRÄTE:

1. Folgt unser Handeln dem technologischen Fortschritt und damit auch der Änderung im Konsum- und Investitionsverhalten unserer Kunden? Es gibt einen kausalen Zusammenhang zwischen technologischem Fortschritt und dem Kundenverhalten. Diese Analyse muss in sehr kurzen Rhythmen erfolgen.
2. Wie würden wir reagieren, wenn Apple, Google, die Telekom o. Ä. mit vielen Kunden in das Banking-Segment vorstoßen würden?
3. Inwieweit nutzt die Bank die FinTech-Branche oder branchenfremde Unternehmen, um sich zukunftsfähig aufzustellen? Oft ist das, was FinTechs tun, in Banken zwanzigmal so teuer und dauert fünfmal so lange. Daher müssen sich Banken die Strukturen der FinTechs zunutze machen.
4. Welches technologische Wissen ist in allen Führungsebenen der Bank vorhanden? Wie kann die Bank technologisch so aufgestellt werden, dass sie den heutigen und morgigen Anforderungen wirklich gerecht wird?
5. Sind eventuell radikale Schritte möglich (nötig sind sie definitiv), um die Banktransformation deutlich zu beschleunigen?
6. Wie ernsthaft werden diese Themen zusammen mit der Bankenaufsicht diskutiert, um gemeinsame Lösungsansätze zu finden? Denn Aufsicht bedeutet auch Verantwortung. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (ViSdP)

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Christina Gasser, Astrid Gundel, Dr. Jochen Haußer, Sven Korschinowski, Matthias Vogler

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 28.10.2016

Bildnachweise: S. 1 ©vanda lay/photocase.com;
S. 6 ©Who is Danny/shutterstock.com,
©Sean Pavone/istockphoto.com;
S. 11 ©jannoon028/shutterstock.com;
S. 17 ©Rob Hyrons/shutterstock.com;
S. 18 ©chuyuss/shutterstock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Bitte diese Seite ausgefüllt per Fax, E-Mail oder per Post senden an:
[FAX] **+49 1802 11991-3040** [E-MAIL] **aci@kpmg.de**

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Oder rufen Sie uns an: [TELEFON] **+49 69 9587-3040**

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos **elektronisch** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE	PLZ/ORT	
TELEFON/FAX	E-MAIL*	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos in **gedruckter Version** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Das Financial Reporting Update 2016 für Aufsichtsräte sowie frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

1 Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**