

# Betriebswirtschaftliche Blätter

01. Februar 2017 - 08:30 | Kolumne 02/17: Transformation

## Digitalisierung nicht auf Umgang mit Fintechs reduzieren

*Dr. Frank Schlottmann*

Sparkassen und Banken in Deutschland müssen sich mit der Digitalisierung und den Fintech-Wettbewerbern auseinandersetzen. Das ist Konsens in der Branche. Allerdings fehlt beinahe jedem fünften Institut bisher ein digitales Rezept, fürchtet BBL-Kolumnist Dr. Frank Schlottmann. Niedrigzins und Regulierungsflut blockieren zudem häufig Projektbudgets und Ressourcen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



*Dr. Frank Schlottmann (msgGillardon, Bretten)*

246 Fach- und Führungskräfte aus deutschen Kreditinstituten hat msgGillardon für die Studie „Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungscheck“ befragt. Das zentrale Ergebnis: Sparkassen und Banken haben flächendeckend verstanden, dass in puncto Digitalisierung Handlungsbedarf besteht. Das Thema zählt institutsübergreifend zu den Top-Herausforderungen der Bankenbranche.

Die Institute haben erkannt: Fintechs sind auf dem Gebiet „Frontend“, also in der Entwicklung der IT-Komponenten, die der Kunde sieht, recht stark. Sie bieten Services an, die nicht in die beaufsichtigten Banking-Kernbereiche eingreifen. Somit können sie Technologien schneller und ohne Kompromisse in den Markt treiben. Der Druck der Fintechs auf die Bankenbranche hat dazu geführt, dass die Institute inzwischen die nötigen Schritte ergriffen haben: 90 Prozent der Sparkassen und Banken entwickeln derzeit eine Digitalstrategie oder haben bereits einzelne digitale Services am Markt positioniert.

Dennoch ist erkennbar, dass ein Großteil der Institute die Digitalisierung insgesamt eher mit angezogener Handbremse angeht. Herausforderungen werden meist in den vorhandenen Strukturen gelöst. Den radikaleren Weg, eine innovative

Parallelorganisation nach Start-up-Vorbild aufzubauen, schlagen die etablierten Marktteilnehmer kaum ein. Fast jedes zweite befragte Institut (46 Prozent) wählt für die digitale Transformation eine konservative Strategie. Und das, obwohl nur 29 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte diesen zurückhaltenden Weg für richtig halten. Dieses Verhalten gegen die eigene Überzeugung deutet darauf hin, dass andere Faktoren Sparkassen und Banken daran hindern, die Digitalisierung aktiver und mit mehr Kraft anzugehen.

Ein wesentliches Hindernis dafür sind die niedrigen Zinsen, die ganze Geschäftsmodelle grundlegend in Frage stellen. Darüber hinaus verteuern die zahlreichen Regulierungsvorschriften viele Geschäftsmodelle dermaßen, dass sie sich wie im Wertpapierhandel kaum noch rechnen. Zudem blockieren sie viele Ressourcen. In der Folge widmen sich Sparkassen und Banken der Digitalisierung nicht in der Art, wie sie es gerne täten.

Sparkassen und Banken reagieren vorrangig mit Kooperationen oder Akquisitionen auf die Fintech-Konkurrenz. Sechs von zehn befragten Instituten kooperieren mit den neuen Finanz-Start-ups, beteiligen sich an einem Fintech-Unternehmen oder kaufen es auf, um vom digitalen Know-how zu profitieren. Nur 19 Prozent stellen sich mit eigenen Produkten und Innovationen auf. Grund: Für mehr eigene Innovationen müssen die Institute ihre bankeigenen IT-Architekturen umfassend modernisieren und für neue Anwendungen öffnen. Außerdem benötigen sie agilere Prozesse und eine flexiblere Organisation, um das Entwicklungstempo zu steigern.

Für die Umsetzung breit angelegter Transformationsvorhaben in den Kernbankbereichen fehlt allerdings in vielen Instituten das nötige Budget. Kostensenkungsinitiativen aufgrund der Niedrigzinsphase sowie viele Regulierungsprojekte wie BCBS 239 und PSD 2 haben Vorrang. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Fintechs effizient auf einzelne Nischen und müssen keine Restriktionen aus vorhandenen Strukturen und Systemen beachten. Würden einzelne Fintechs sich stattdessen auf die ganze Bandbreite des Bankgeschäfts konzentrieren, so würde ihnen aufsichtsrechtlich genauso viel abverlangt werden wie den etablierten Marktteilnehmern. Sie hätten dieselben regulatorischen „Bremsklötze“ wie klassische Banken.

## **Digitalisierung größer denken**

Sparkassen und Banken sind bis dato keine Fintech-Unternehmen. Sie müssen sich der digitalen Transformation, den geänderten Kundenpräferenzen, den Anforderungen durch die Bankenaufsicht sowie weiteren externen Faktoren wie dem Niedrigzinsumfeld stellen. Ihre digitalen Herausforderungen sind viel komplexer und umfassender als bei den neuen Nischenanbietern. Daran muss sich der digitale Lösungsansatz der etablierten Marktteilnehmer orientieren. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen: Es reicht nicht, das Thema Digitalisierung auf den Umgang mit Fintechs zu reduzieren.

Betrachtet man bewusst extrem formulierte Lösungsansätze, so bedeutet dies: Entweder ein Institut wird selbst zum Fintech – und löst sich damit abrupt von Fesseln, aber auch von wesentlichen Geschäftsaktivitäten – oder es befreit sich aus dem eigenen Dilemma mit einem digitalen Neuanfang innerhalb existierender Geschäftskonzepte. Ein derartiger Befreiungsschlag muss Lösungsbausteine für alle geschäftskritischen Herausforderungen enthalten, vor allem für die digitale Innovationsfähigkeit, Kundenpräferenzen, Niedrigzinsen und Regulierungsflut. Es ist davon auszugehen, dass der erstgenannte extrem formulierte Lösungsansatz für Sparkassen keine realistische Option darstellt. Für die meisten Genossenschaftsinstitute und privaten Geschäftsbanken gilt dies analog.

Damit fokussiert sich der Lösungsraum auf die Ausdehnung der digitalen Transformation auf das gesamte Unternehmen mit der Zielsetzung der Fortführung wesentlicher Geschäftsaktivitäten. Die digitale Transformation umfasst folglich alle Bereiche - insbesondere auch jene im Middle- und Back-Office, die nicht unmittelbar mit Fintechs und ihren innovativen Frontend-Applikationen an der Schnittstelle zum Endkunden konkurrieren.

## Mehrwerte generieren



*Modernisierungsmaßnahmen für IT-Landschaften  
erfordern meistens hohe Investitionen.*

*(alotofpeople/  
fotolia)*

Konkret geht es darum, Digitalisierung breiter zu denken und sich neben innovativen Customer Journeys vor allem auch den Herausforderungen im Inneren des Geschäftsbetriebs zu widmen. Aufgrund des wirtschaftlichen Ergebnisdrucks müssen Effizienzpotenziale identifiziert und im Rahmen der Digitalisierung von Prozessen gehoben werden. Regulatorische Anforderungen aus den MaRisk, aus BCBS 239 und aus zahlreichen anderen Vorgaben zwingen die Institute sogar zur Elimination manueller Eingriffe innerhalb bestimmter Prozesse.

Das geschieht sowohl unmittelbar, also über direkte Automationsanforderungen, als auch mittelbar über eine Verteuerung der Prozesskosten wie bei der individuellen Datenverarbeitung (IDV). Die resultierenden, zwingend notwendigen Modernisierungsmaßnahmen für IT-Landschaften, für Datenhaushalte und für darauf aufbauende Prozessautomation erfordern Investitionen, aus denen über die Erfüllung regulatorischer Anforderungen hinaus unbedingt Mehrwerte wie steigende Agilität, mehr Flexibilität, höhere Effizienz und sinkende Prozesskosten erzeugt werden müssen.

Unternehmensweit einheitlich definierte, schnell verfügbare und automatisiert aufbereitete Daten sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Sparkassen und Banken. Speziell in Instituten mit Hausbankbeziehungen sind Daten ein wertvolles Gut, das zur Generierung wesentlicher Wettbewerbsvorteile unbedingt herangezogen werden muss. Durch eine granulare Datenbasis kundenbezogener und institutsinterner Daten lassen sich nicht nur künftige Melde- und Transparenzpflichten wie AnaCredit erfüllen. Mit ihrer Hilfe lassen sich auch mögliche Ertrags- und Risikopotenziale in der Gesamtbank- und in der Vertriebssteuerung kontinuierlich analysieren und Mehrwertdienste nutzen, die den Endkunden wie beim Robo-Advisory als digital unterstützte Anlageberatung angeboten werden können.

Somit ist ein solcher Single-Point-of-Truth eine wichtige Basis, um bisherige Anwendungsinseln in Markt und Vertrieb, Marktfolge, Rechnungslegung, Controlling, Risikocontrolling und Meldewesen zu integrieren und gleichzeitig die Betriebskosten zu senken, indem bisher parallel betriebene Systeme abgeschafft werden.

Geschwindigkeit und Flexibilität bei der Generierung geforderter Mehrwerte können daneben durch agile Arbeitsweisen und durch moderne IT-Architekturen gesteigert werden. Vor allem eine Transformation der IT-Landschaft von monolithischen Anwendungssystemen hin zu flexiblen Plattformen mit einzelnen, modularen

Microservices unterstützt die notwendige Dynamik sowohl bei der Entwicklung von Frontend- wie auch von Backend-Applikationen.

## **Organisation an digitale Anforderungen anpassen**

Eine digitale Neuausrichtung erfordert darüber hinaus eine grundlegende Reform der Unternehmensorganisation und ein neues Funktions- und Rollenverständnis. Die IT-Abteilung ist nicht mehr nur Unterstützer von Prozessen, sondern Treiber für die Transformation. Der CIO muss die Prozesse und Produkte ganzheitlich wie kaum ein anderer im Unternehmen kennen. Er muss eine tragende Rolle in einer digitalen Bank oder Sparkasse der Zukunft spielen. Die treibende Kraft der IT erkennt man etwa an agilen Arbeitsweisen wie Scrum, die nun über die Softwareentwicklung hinaus in andere Bereiche von Unternehmen vordringen. Agile Methoden erfolgreich einzuführen, erfordert allerdings eine digitale Gesamtstrategie und die nötige Zeit, damit Mitarbeiter die neuen Formen der Zusammenarbeit lernen und akzeptieren.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Kompetenzforderungen gilt: Die IT-Kenntnisse des Bankers der Zukunft werden viel stärker ausgeprägt sein als heute. Dies muss sowohl in die Rekrutierung wie auch in die Mitarbeiterentwicklung adäquat einfließen. Möglicherweise reicht ein interner Veränderungsprozess nicht aus oder dauert zu lange. Die Institute sind hier gefordert, bei Bedarf Experten mit benötigten Fähigkeiten extern zu rekrutieren oder, wie bereits zu beobachten, sich über den Kauf von Fintech-Unternehmen das digitale Know-how anzueignen. In jedem Fall werden sie nicht darum herumkommen, sich organisatorisch und unternehmenskulturell zu verändern. Andernfalls greift der digitale Umbau zu kurz.

## **Fazit**

Die Ergebnisse der durchgeführten Befragung zeigen: Derzeit schöpfen Sparkassen und Banken noch nicht das Potential aus, um als Gewinner der digitalen Transformation zu bestehen. Die notwendigen radikalen Veränderungen dürfen sich nicht nur auf das Frontend der Kreditinstitute begrenzen, sondern müssen das Gesamtsystem „Bank“ transformieren: Unternehmenskultur, Menschen, Organisation und Prozesse inklusive IT-Systeme. Es geht um die Beantwortung der Frage: Welche Art Bank möchten wir in einer digitalisierten Wirtschaft sein?

Dennoch: Der Ernst der Lage und die Bedrohungen durch die Niedrigzinsphase, die vielen Regulierungsvorschriften und Fintechs sind den Befragungsteilnehmern hinreichend transparent. Schwierigkeiten bestehen noch in der Annäherung und dem Umgang mit dem Themenkomplex „Digitalisierung“. Die Verantwortlichen sollten sich bewusstmachen, dass ein Übergang in eine digitale Zukunft nur über einen Ansatz führt, der alle Unternehmensteile einbezieht. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Digitalisierung nicht irgendwann vorbei ist. Folglich ist eine kontinuierlich zu aktualisierende Roadmap notwendig, wie sich Sparkassen und Banken zu digitalen Unternehmen entwickeln. Dieser Masterplan sollte Lösungen enthalten, die sowohl den Umgang mit Fintechs im Wettbewerb als auch die geschäftskritischen Herausforderungen Veränderung des Kundenverhaltens, Niedrigzinsen und Regulierung adressieren.

## **Autor**

Dr. Frank Schlottmann ist Vorstandsmitglied der msgGillardon AG in Bretten und verantwortlich für die Bereiche Business Consulting und Produkte.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online