



Banking in digital bewegenden Zeiten

banking insight 2016: Aufbruch in die Zukunft –
Banken im Digital-Check

von Holger Suerken

Die Digitalisierung hält Banken und Sparkassen auf Trab. Sie ist Herausforderung und gleichzeitig Chance. Die Mehrheit der Institute sucht noch nach ihrer digitalen Positionierung und dem richtigen Transformationsansatz. Die „banking insight“-Studie zur Digitalisierung liefert einen Realitätscheck.

Nur wenige Themen beschäftigen die Bankenbranche derzeit noch stärker als die Digitalisierung. Institutsübergreifend zählt der digitale Wandel zu den Top-4-Herausforderungen¹ der Institute. Noch wichtiger sind für Fach- und Führungskräfte in privaten und öffentlich-rechtlichen Instituten allerdings das anhaltend niedrige Zinsniveau. Fast gleichauf mit dem Kostendruck wird die Digitalisierung als Herausforderung im eigenen Institut wahrgenommen. Selbst die verschärfte Regulierung – das große Dauerthema – rangiert in der Priorisierung der Befragten dahinter.

Konservativer Umbau wider Willen

Trotz der übergreifend erkannten Relevanz der Digitalisierung geht ein Großteil der Institute den digitalen Wandel eher mit halber Kraft an. Häufig fehlt es für die Umsetzung der digitalen Vorhaben an Ressourcen. Fehlende IT-Kapazitäten, eine unzureichende IT-Infrastruktur im Backend, Budgetmangel sowie fehlendes Personal sind die Hauptbremsen des digitalen Wandels.

Hinzu kommt: Herausforderungen werden meist in der bestehenden Struktur gelöst. Den radikaleren Weg, also eine innovative Parallelorganisation nach Start-up-Vorbild aufzubauen, gehen die etablierten Banken kaum. Sie setzen für die digitale Transformation auf eine konservative Strategie. Und das, obwohl nur ein knappes Drittel² der befragten Fach- und Führungskräfte diesen zurückhaltenden Weg für den richtigen hält. Dieses Verhalten gegen die eigene Überzeugung deutet darauf hin, dass andere Faktoren Banken und Sparkassen daran hindern, die Digitalisierung aktiver und mit mehr Kraft anzugehen.

Themenvielfalt bremst Transformationsbereitschaft

Ein wesentlicher Faktor für einen eher konservativen Transformationsweg ist, dass es aktuell geschäftskritische Themen gibt, die sich nicht herunterpriorisieren lassen: Zum einen treffen die anhaltend niedrigen Zinsen die Branche inzwischen so stark, dass Erlösmodelle infrage gestellt werden. Zum anderen drohen die vielen Regulierungsvorschriften viele Geschäftsmodelle dermaßen zu verteuern, dass sie sich kaum noch rechnen. Unklar ist allerdings, ob die Verteuerung im

Endeffekt einen Schaden für die Banken bedeutet oder eine Markteintrittsbarriere für Fintechs darstellt, die für Banken von Vorteil ist. Nichtsdestotrotz sorgen beide Herausforderungen dafür, dass sich private und öffentlich-rechtliche Institute der Digitalisierung nicht in der Konsequenz widmen können, wie sie es gerne täten.

Noch haben Kostensenkungsinitiativen aufgrund der Niedrigzinsphase sowie viele Regulierungsprojekte Vorrang. Darüber hinaus fehlt es bei der Erneuerung der bankeigenen Backendsysteme am nötigen Druck durch neue Wettbewerber. Nur wenige³ Fach- und Führungskräfte nennen Regulierungsvorschriften als Topauslöser für mehr Digitalisierung im eigenen Haus. Diese Institute haben erkannt, dass viele obligatorische Anforderungen zur Regulierung der Banken indirekt wichtige Weichenstellungen zur Erneuerung der eigenen IT-Systeme enthalten. Dazu zählt beispielsweise die Pflicht zu einer granulareren Datenhaltung bis auf Einzelgeschäftsebene, wie sie in den SREP-Leitlinien vorgeschrieben wird.

Die Banken sind hier gefordert, sich aus diesem Dilemma schnell zu befreien. Es gilt, die zweigeteilte IT-Governance-Struktur in einen Run-the-Bank- und einen Change-the-Bank-Teil besser zu nutzen: Der Fokus liegt in der Regel häufiger auf dem Run-the-Bank-Teil, um den laufenden IT-Betrieb zu garantieren. Die andere Welt, Change-the-Bank, die Neuinvestitionen für die Weiterentwicklung der IT ermöglicht, kommt bei den umfangreichen Anforderungen noch oft zu kurz. Die offensichtlichste Finanzierungsoption ist sicher, stärker in Produktivitätssteigerungen und Chancen der neuen zukünftigen Systeme zu vertrauen und in diese zu investieren.

Umfassender organisatorischer Umbau erforderlich

Eine digitale Neuausrichtung führt nur über den Weg einer grundlegenden Reform der Unternehmensorganisation und ein neues Funktions- und Rollenverständnis. Die IT-Abteilung wird künftig kein reiner Unterstützer von Prozessen, sondern Treiber

1 Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungsscheck, Folie 06

2 Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungsscheck, Folie 14

3 Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungsscheck, Folie 08

sein. Der CIO kennt die Bankprozesse in seiner Gänze wie kaum ein anderer im Unternehmen. Er wird eine tragende Rolle in einer digitalen Bank oder Sparkasse der Zukunft spielen.

Auf der Arbeitsebene zeichnen sich neue Beschäftigungskonzepte ab, die in zwei Richtungen driften: Auf der einen Seite gibt es einen großen Bedarf an Spezialisten, die institutsunabhängig Meister ihres Fachs sind. Auf der anderen Seite steigt die Nachfrage nach Generalisten, deren große Stärken im Projekt- und Anforderungsmanagement liegen. Generell gilt: Der Banker der Zukunft ist definitiv mit mehr IT-Verständnis ausgestattet als heute.

Es bleibt noch viel zu tun

Einblicke und Details, wie Fach- und Führungskräfte die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation, aber auch auf zukünftige Personalgewinnung oder den Umgang mit Fintechs einschätzen sowie Interviews von Branchenkennern und vieles mehr finden Sie in der aktuellen Ausgabe unserer Studie „banking insight“.



Die seit 2009 erscheinende Studienreihe „banking insight“ ist eine Kooperation von msgGillardon und dem Handelsblatt, in der aktuelle Fragen der Bankenbranche mit den Mitteln der Marktforschung untersucht werden. Die aktuelle Studie „Digitalisierung in Banken“ erscheint im Februar 2017 und kann vorbestellt werden:

> <http://msggillardon.de/bestellung-studie>

Ansprechpartner



Holger Suerken

Leiter Marketing

- > +49 (0) 6196 / 99845 - 5340
- > holger.suerken@msg-gillardon.de



Dennis Bayer

Lead Business Consultant,
Strategische Markt- & Themenentwicklung

- > dennis.bayer@msg-gillardon.de