

**Advyce GmbH**

***Zeitenwende für deutsche Banken –  
Transformationen im Geschäftsmodell***

***ImpulsLetter Q2 2019***

***Abstract***

***Rückläufige Zinsüberschüsse, steigende regulatorische Anforderungen und die Herausforderungen durch die Digitalisierung haben die Zeitenwende für die deutschen Banken eingeläutet. Welche Transformationen im Geschäftsmodell ergeben sich daraus?***

Der Kunde mit seinen Wünschen rückt in den Mittelpunkt. Doch was bedeutet dieses kundenzentrierte Denken und Handeln für die Strukturen und Prozesse einer Bank? Am Beispiel der Zahlungsverkehrsrichtlinie 2 (PSD 2) wird beleuchtet welche Relevanz Daten im Geschäftsmodell der Banken künftig haben werden und wie wichtig es sein wird, die eigene Bankplattform für Partner zu öffnen (Open Banking). Die Anpassungen, also die Transformationen, die sich daraus ergeben, beginnen bei den Einstellungen und Arbeitsweisen der Mitarbeiter. Hier sind zahlreiche Fragen zu beantworten. Prozesse sind zu überdenken und die Betriebsstrategie anzupassen, um so notwendige Kosteneinsparungen realisieren zu können.

Jens Wöhler  
3.6.2019

## Banken in der Zwickmühle

Die deutschen Banken und Sparkassen stecken in der Zwickmühle: Auf der einen Seite drücken seit Jahren die niedrigen Zinsen auf den Zinsüberschuss. Dieses Zwickeln wird dadurch noch etwas schmerzhafter, dass EZB und Bundesbank seit längerem bis zu 40 Basispunkte von den Banken verlangen, wenn diese Teile ihrer Einlagen dort „parken“. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies: Im Zinsüberschuss fehlen im Vergleich zu 2016 aktuell, bei unveränderter Lage, ca. 10 Prozent. Das macht bei einer größeren Sparkasse 15-20 Millionen Euro aus, was ca. 20-25 Prozent des Betriebsergebnis entspricht.

Dies kann teilweise durch Mehrerträge im Provisionsüberschuss kompensiert werden, indem zum Beispiel die Gebühren im Zahlungsverkehr angehoben wurden oder im Wertpapiergeschäft höhere Anlagevolumen bei steigenden Aktienmärkten für zusätzliche Erträge sorgten. Doch auch hier steht eine Zeitenwende an. Die Aktienmärkte scheinen allmählich ihren Zenit

erreicht zu haben und sinkende Börsen führen zu rückläufigen Erträgen. Im Zahlungsverkehrsgeschäft bedroht die Einführung der EU-Zahlungsverkehrsrichtlinie 2 (PSD2) die Ertragsströme. Pessimistische Schätzungen sagen Einbußen bis 40 Prozent voraus, wenn die Schnittstelle zum Kunden von neuen Anbietern besetzt und das Girokonto nur noch zur Abwicklung in den Hintergrund gedrängt wird.

Von der anderen Seite steigt seit Jahren der Aufwand, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Dies erhöht einerseits den Kapitalbedarf, andererseits steigen Personal- und Projektaufwendungen, um den neuen Vorgaben gerecht zu werden. In diesem Kontext stellt sich mit Blick auf die Digitalisierung die Frage: Sind die digitalen Entwicklungen Chance oder ein weiteres Risiko für die Bankgeschäfte?

Nach Ansicht von **ADVYCE** sind Banken und Sparkassen in diesem Umfeld aufgerufen, sich mit wichtigen Transformationsfragen für ihr Geschäftsmodell zu beschäftigen. Das Banking befindet sich in einer Zeitenwende entlang einer „Achse der Herausforderungen“:

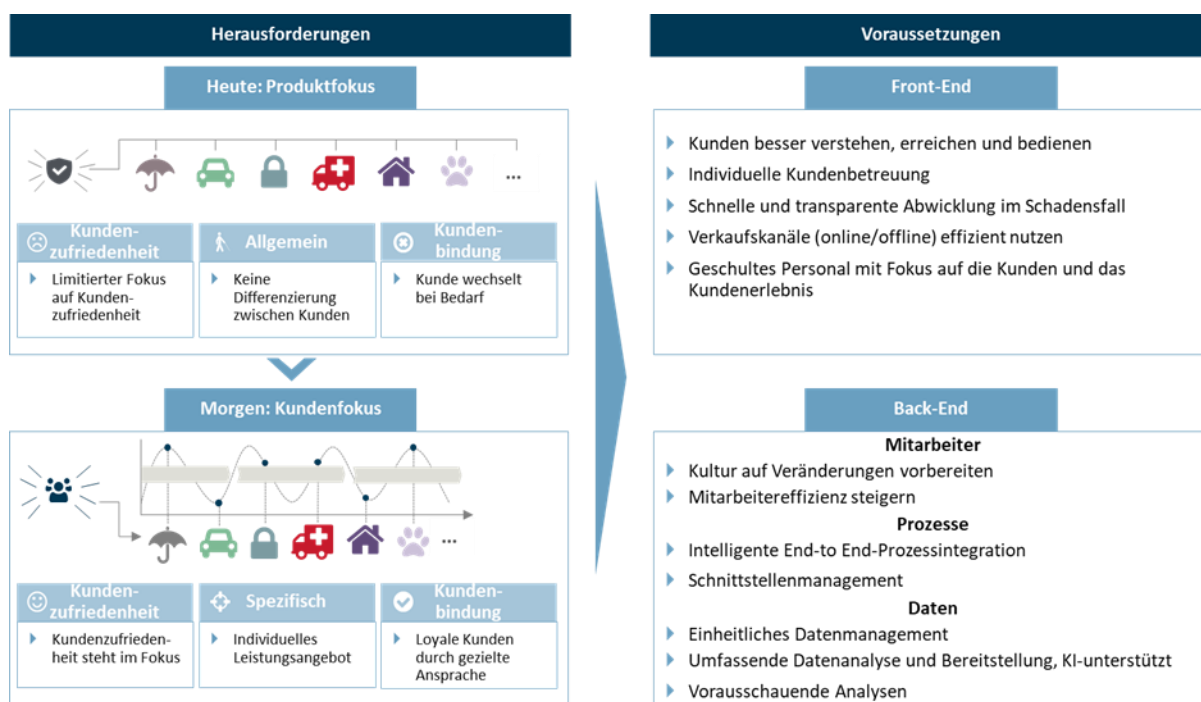


Abbildung 1: Wandel vom Produkt- zum Kundenfokus (Quelle: ADVYCE Projekterfahrung).

## Vom Produkt- zum Kundenfokus

Produkte und Prozesse müssen zunehmend eine sehr hohe Nutzerfreundlichkeit aufweisen. Kunden wollen die Produkte bequem und ohne allzu große Mühen verwenden können. Intuitive Benutzerführung, auch technisch stabile Prozesse und die Verknüpfung der verschiedenen Zugangswege zu einer Bank und Sparkasse werden erwartet. Parallel dazu wünschen die Kunden, dass Innovationszyklen deutlich an Geschwindigkeit gewinnen. Releasplanungen mit einer Vorlaufzeit von mehr als einem Jahr und damit einem Realisierungszeitraum von bis zu zwei Jahren zwischen Anforderung und Live-Gang am Markt führen in der heutigen Zeit zu Unverständnis. Agile Prozesse und Strukturen sowie die Bereitschaft der Beschäftigten sich drauf einzulassen, sind Voraussetzung, um regelmäßig zügig neue Produkte

und Services an den Markt zu bringen, zu testen, zu verfeinern und gegebenenfalls auch wieder vom Markt zu nehmen. Das schließt den Mut zum Scheitern mit ein.

## Open Banking setzt sich durch

Im „neuen“ Banking wird auf eine für Partner offene Plattform gesetzt und Kooperation geschätzt. Die Änderungen der PSD2 weisen genau in diese Richtung. Spätestens im September dieses Jahres müssen Banken und Sparkassen Kontodaten an berechnigte Dritte über eine offene Datenschnittstelle weitergeben, wenn die Kunden dieser Weitergabe zuvor zugestimmt haben. Diese auf den ersten Blick nur für FinTechs günstige Entwicklung bietet aber auch Banken und Sparkassen Chancen, sofern diese die nächste Herausforderung annehmen.

<p><b>Werte /Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Welche Werte hat das Unternehmen?</li> <li>▶ Wie ist das gemeinsame Kulturverständnis?</li> <li>▶ Welche Regeln oder Richtlinien gibt es?</li> </ul>	<p><b>Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie wird das Unternehmen gesteuert?</li> <li>▶ Gibt es Führungskräfte?</li> <li>▶ Wie werden Entscheidungen im Team getroffen?</li> </ul>	<p><b>Zusammenarbeit und Lernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Was bedeutet Wissen für uns?</li> <li>▶ Wie stellen wir einen kontinuierlichen Informationsstrom in die Organisation sicher?</li> </ul>
<p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie sehen Rollenprofile aus?</li> <li>▶ Wie stellen wir neue Personen ein und wie können wir uns von ihnen trennen?</li> <li>▶ Wie bauen wir neue Kompetenzen auf?</li> <li>▶ Wie incentivieren wir die Mitarbeiter?</li> </ul>	<p><b>Teams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie setzen sich Teams zusammen?</li> <li>▶ Wie bestimmen Teams ihre Aufgaben?</li> <li>▶ Was wird in den einzelnen Teams erledigt, was leisten Spezialteams?</li> <li>▶ Wer verantwortet Budget?</li> </ul>	<p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie bleiben wir Innovativ?</li> <li>▶ Wie sehen die Rahmenbedingungen für eine Produktentwicklung aus?</li> </ul>
<p><b>Kommunikation und Vertrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie kommunizieren wir nach innen und außen?</li> <li>▶ Wer hat Kontakt zum Kunden?</li> </ul>	<p><b>Delivery Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie wird Leistung erbracht und verifiziert?</li> <li>▶ Wie werden Rahmenbedingungen abgestimmt?</li> </ul>	<p><b>Koordination und Steuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie sorgen wir für eine angemessene Auslastung?</li> <li>▶ Bis zu welcher Größe/Komplexität ist das Modell skalierbar?</li> <li>▶ Was wird standardisiert/individualisiert?</li> </ul>

Abbildung 2: Leitfragen bei der Entwicklung agiler Organisationsstrukturen (Quelle: ADVYCE Projekterfahrung).

## Datenzentrierte Geschäftsmodelle auch im Banking

Die vorhandenen Kunden- und Kontodaten können von Banken und Sparkassen auch dafür genutzt werden, um neue kundenindividuelle

Produkte und Services anzubieten, das Pricing spezifischer zu gestalten oder an den Datenschnittstellen Premiumangebote zu offerieren. Bonitätsprüfungen könnten so genauer und schneller erfolgen, Finanzprodukte situationsgebunden in Echtzeit angeboten werden oder

Kontogebührenmodelle noch viel differenzierter nach Nutzungsgewohnheiten ausgestaltet werden. Das strategische Behandeln der sich bietenden Möglichkeiten wird gerade in Deutschland vielfach durch starke Datenschutz- und Reputationsrisikobedenken behindert. Eine vorausschauende Unternehmensstrategie sollte sich diesem Thema öffnen. Schließlich betrifft es in vielen Banken mit dem Provisionsüberschuss aus dem Zahlungsverkehrsgeschäft den zweitwichtigsten Ertragsbaustein der GuV.

## Entstehender Transformationsbedarf

Aus den geschilderten ökonomischen Rahmenbedingungen sowie den beschriebenen Herausforderungen stehen Banken und Sparkassen vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell im Großen oder Kleinen zu hinterfragen und anzupassen. Es besteht also Transformationsbedarf.

Im Zuge der digitalen Transformation ist beispielsweise zu fragen welche Kernprozesse vom Kunden bis in das Back Office schon digitalisiert sind, um so Kosten zu senken und/oder das Kundenerlebnis durch deutlich bessere Qualität zu steigern. Prozessoptimierung und -automatisierungen, aber auch

erweiterte Betrachtungen des Outsourcingmanagements lassen sich zusammenfassen in einer **zukunftsweisenden Betriebsstrategie**.

**Daten** sind als „Asset“ zu begreifen und im Rahmen einer **Datenstrategie** wäre zu bewerten welche Produkte und Services für welche Kundengruppe neu bzw. anders bereitgestellt werden können. Welche Daten sind hierfür möglicherweise zu kaufen oder mit Partnern zu tauschen? Und wie sind die bereits vorhandenen Daten zu kombinieren, um hieraus wertvolle neue Informationen zu generieren? Die PSD2 schafft im Kontoumfeld einen aktuellen Impuls, um sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Um als Bank oder Sparkasse schneller den sich verändernden Kundenbedürfnissen zu entsprechen, also die Innovationsgeschwindigkeit und -fähigkeit zu steigern, braucht es eine **Organisationstransformation**. Wer die Agilität und die unternehmerische Einstellung in seiner Bank oder Sparkasse stärken möchte, hat zahlreiche Fragen zu beantworten, beginnend bei Aspekten der Führung, über Themen der Zusammenarbeit bis hin zu Steuerungsfragen in diesem Umfeld.

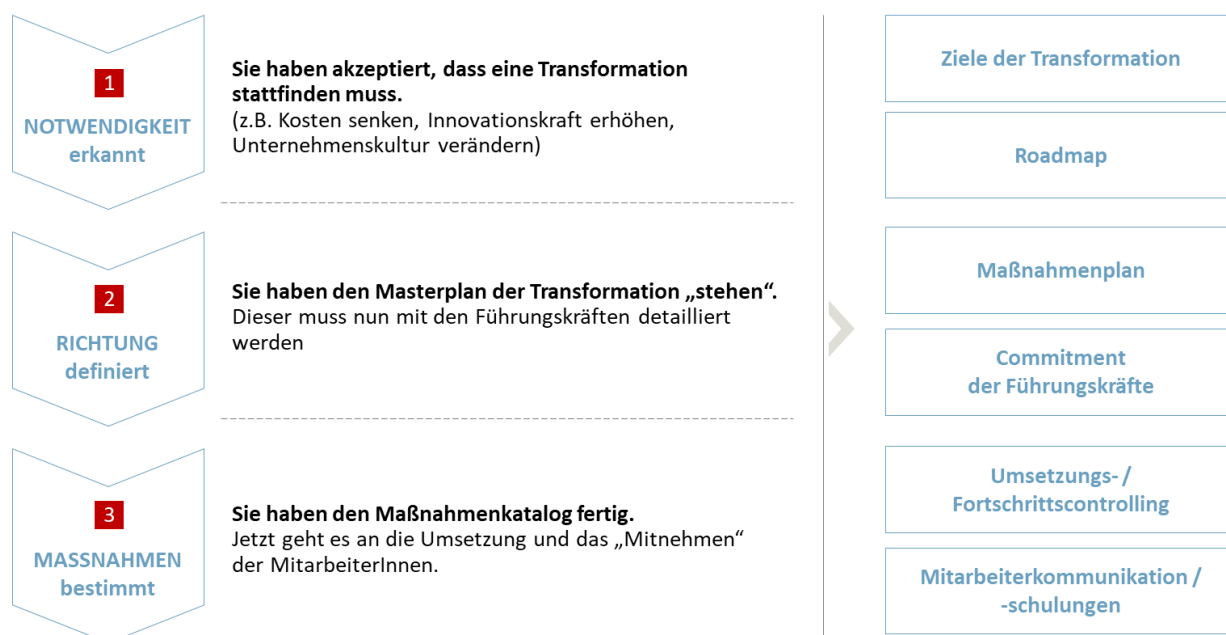


Abbildung 3: Phasen und Ergebnisse einer Transformation (Quelle: ADVYCE Projekterfahrung).

Unterstützung in jeder Phase der Transformation

Egal wo sich eine Bank oder Sparkasse in ihrer Transformation befindet, ob am Anfang mit der Erkenntnis, dass diese notwendig ist und nun eine Strategie und Roadmap zu erstellen

ist, oder in der letzten Phase mit dem Umsetzungscontrolling definierter Maßnahmen und den dafür notwendigen begleitenden Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen: Wir von ADVYCE freuen uns, Ihre Transformationsgeschichte oder Kapitel daraus mit Ihnen zu diskutieren und auf Wunsch mitzuschreiben.

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



Jens Wöhler

Partner

Advyce GmbH

Königsallee 60 F

D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0) 211 86 93 69 08

Mail: [j.woehler@advyce.com](mailto:j.woehler@advyce.com)

[www.advyce.com](http://www.advyce.com)

München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2019 Advyce GmbH | All rights reserved