

Mario Offenhuber

Banken in der Metamorphose

**Vom Kreditinstitut zum IT-Unternehmen
mit angeschlossenem Bankvertrieb**

**Schriftenreihe des
Banken-Symposium Wachau**

mit Beiträgen von

Helmut Ettl, Anna Muri | Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA)

Stephan Gasser | FINcredible GmbH / WU Wien

Franziskos Kyriakopoulos | 7Lytix GmbH

Alexander Zeh | Mercuri Urval

Buchschmiede

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	5
Kapitel 1 – Digitalisierung.....	13
Was bedeutet Digitalisierung für Banken?	14
Wer sind die maßgeblichen Konkurrenten der Banken? ...	26
Stephan Gasser: Bonitätsprüfung und Privatsphäre in Zeiten von Digitalisierung, PSD2 und DSGVO	41
Regulatorik	50
Helmut Ettl / Anna Muri: Digitalisierung am österreichischen Finanzmarkt im Lichte der Covid-19-Pandemie	65
Zukunft der Filialen.....	72
Digitale Währungen.....	85
Exkurs: Digitale Identität.....	103
Strategische Ableitungen	114
Kapitel 2 – Künstliche Intelligenz.....	121
Was ist das und was kann es?	122
Franziskos Kyriakopoulos: Angewandte Künstliche Intelligenz im Bankenbereich.....	135
Strategische Ableitungen	150

Kapitel 3 – War for Talents	155
Cultural Fit statt Detailwissen	156
Einsatz von KI in der HR	168
Alexander Zeh: War for Talents in der Finanzbranche: Der Kampf um die besten Kräfte	174
Strategische Ableitungen	184
Über den Autor	189
Abbildungsverzeichnis.....	193
Literaturverzeichnis	199
Impressum	205

Einleitung

„Wir befinden uns in einem massiven Umbruch.“

| Helmut Ettl, Vorstand FMA

Als wir 2014 den Sprung in das Beratungsgeschäft gewagt haben, waren wir natürlich froh, dass unser Support und vor allem unser „Hands-On“ Projektmanagement gut nachgefragt wurden. Relativ bald und durch viel Engagement und Arbeit war klar, dass es in der Branche tatsächlich Bedarf nach individuellem Know-how und ergebnisoffener Beratung gibt. Wir konnten uns über mangelnde Aufträge nicht beklagen, jedoch gab es eine gewisse „regulatorische Schlagseite“.

DSGVO, Mifid2, PSD2, IFRS9 – mit all diesen und weiteren berüchtigten Abkürzungen haben wir uns intensiv beschäftigt. Häufig entstand bei uns der Eindruck, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit, sich auch mit weiter gefassten und zukunftsorientierten strategischen Themen auseinanderzusetzen, durchaus stärker ausgeprägt sein könnte.

Die Unterscheidung nach „Muss-“ und „Kann-Themen“ war uns dabei immer ein besonderer Dorn im Auge. Jeder, der im Bankwesen mit Projektportfolios zu tun hat, kennt diese Unterscheidung. „Muss“ ist alles, was regulatorisch, d.h. gesetzlich vorgegeben zu implementieren ist. „Kann“ ist oft der Rest, der allerdings – und das wird häufig übersehen – eigentlich genauso „Muss“ ist.

Denn in diesem „Kann“ verbergen sich die vielen Themenstellungen, die der Weiterentwicklung der Bank dienen sollen – eben Strategie, Vertrieb, Digitalisierung, ...

Schafft es ein Thema weder in die „Muss-“ noch in die „Kann-Liste“, landet es gerne in der Rubrik „Nice to have“. Die ist vergleichbar mit der sprichwörtlichen „Ablage eins“ oder der „langen Bank“, auf die solche Dinge geschoben werden.

Aber genau damit wollten wir uns beschäftigen – mit der Zukunft der Bank, mit Innovationen und Ideen, die es eben erst über den Horizont des Erkennbaren geschafft haben. Wir wollten ein Format begründen, das sich aktiv und wiederkehrend genau damit auseinandersetzt. Das war die Gründungsidee des „Banken-Symposium Wachau“ oder auch BSW.

Mittlerweile sind fünf Jahre ins Land gezogen und unsere BSW-Plattform hat sich in der Branche etabliert. Austausch und Diskussion treiben Dinge voran, die heute Zukunft und schon bald Realität sind. Themen werden gesetzt und Anregungen werden kreiert.

Dass der Bedarf nach Austausch und Orientierung gegeben ist, ist ja wahrlich unumstritten. Eine Branche, die sich „gefühlte“ über Jahrzehnte kaum verändert hat, steckt mitten in einer enormen Transformation. Und die Geschwindigkeit dieses Prozesses nimmt immer noch zu.

Es tut sich unheimlich viel und es fällt schwer – selbst wenn man sich ausschließlich damit beschäftigt – die vielen Stränge halbwegs zu überblicken und strukturiert darzustellen. Vor allem aber ist es mehr denn je notwendig, die einzelnen Veränderungsthemen, die auf Banken einprasseln, zu bewerten. Was hat tatsächlich Substanz und was kann man eher der Kategorie „Bullshit-Bingo“ zuordnen?

Das Ziel des Banken-Symposium Wachau war es daher jeher, den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in den Instituten einen guten Überblick zu bieten, Anregungen zu geben und mögliche Wege aufzuzeigen, zwischen Digitalisierung, neuen Konkurrenten, alternativen Filialkonzepten und all den anderen aktuellen Themen.

Was noch gefehlt hat, war eine Zusammenfassung des gesammelten Wissens. Jene für das Jahr 2020 ist das erste solche Kompendium – Sie halten es gerade in der Hand.

Im BSW prallt viel Wissen auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Nicht alles kann mitgeschrieben werden, nicht alles geht später aus den Unterlagen der Referentinnen und Referenten hervor. Daher dieses Buch – für jene, die dabei waren, beim Symposium im Stift Göttweig und für jene, die es nicht geschafft haben, aber sich dennoch mit den Herausforderungen einer Branche im Umbruch beschäftigen möchten.

Dabei soll dieses Buch keine bloße Nacherzählung des Gesagten und Diskutierten sein. Dieses Buch soll die interessantesten Gedanken aufnehmen, formulieren, aber auch fortspinnen.

Es sind vor allem vier große Themenblöcke, mit denen sich Banken aktuell konfrontiert sehen:

- Digitalisierung
- War for Talents
- die Auswirkungen der Corona-Pandemie
- die Ökologisierung des Bankwesens bzw. dessen Teilnahme am Kampf gegen den Klimawandel

Die ersten beiden waren Themen im Banken-Symposium Wachau 2020 und werden daher in diesem Buch ausführlich behandelt. Die Themen drei und vier haben kurz- und mittelfristig großen Einfluss auf die Branche und werden im Jahr 2021 in den Veranstaltungen des BSW beleuchtet.

Die Zitate am Beginn der diversen Abschnitte stammen übrigens alle aus dem BSW 2020. Die nachfolgenden Referenten und Themen standen Anfang Oktober im Stift Göttweig am Programm – wobei „Referenten“ hier wörtlich zu verstehen ist – es waren ausschließlich Männer. Dafür entschuldigen wir uns, möchten aber betonen, dass das nicht an unserer Ignoranz lag. Die beiden Damen, die referieren sollten, mussten aufgrund der Verschiebung des Symposiums in den Oktober (Covid-19!) leider absagen.

- **Key Note:** Digitalisierung am österreichischen Finanzmarkt – Bestandsaufnahme und Ausblick



- Helmut Ettl, Vorstand FMA

- **„Board Meeting“:** Vorstandsdiskussion zu den Ergebnissen der aktuellen Digitalisierungsstudie der FMA

- Helmut Ettl, Vorstand FMA
- Robert Ulm, CEO Hello bank!
- Martin Thomas, Gründungsvorstand der bank99



- **Libra – Bedeutung, Ziele und Wirkung der Facebook-Währung**

- Thomas Dapp
Digital Office/Think Tank,
KfW Bankengruppe



▪ **Instant Workshops: Innovation zum Anfassen**

- Die INES-Videoberatung:
Präsenz vor Ort trotz Kostendruck

Andreas Jenewein
vidone GmbH



- Neue Trends in der Rekrutierung
und Ansprache von Mitarbeitern

Alexander Zeh
Mercuri Urval Austria



- Die SB-Zone als innovativer Ver-
triebs- und Kundenbindungskanal

Friedrich Wahnschaffe
NCR Österreich GmbH



- Anwendungsfelder Künstlicher
Intelligenz

Franziskos Kyriakopoulos
7Lytix GmbH



- **Bonitätsauskunft 2.0 – Bonitätsprüfung und Privatsphäre in Zeiten von Digitalisierung, PSD II & DSGVO**
 - Stephan Gasser, Geschäftsführer FINcredible GmbH
 - Gerhard Wagner, Geschäftsführer KSV1870 Information GmbH



- **EMPSA - europäisches Gegengewicht zur US-Dominanz im Mobile Payment**
 - Christian Pirkner, CEO Blue Code International AG



Vielen Dank an all diese wunderbaren Experten und die vielen anderen helfenden Hände, die das Banken-Symposium Wachau 2020 zu einem tollen Erlebnis und inspirierenden Event gemacht haben.

Unser Dank gilt auch allen Besucherinnen und Besuchern, die trotz Corona und Covid-19 zu uns gekommen sind. Die vielen Gespräche mit Ihnen waren ein Genuss – vor allem in diesen Zeiten der gesellschaftlichen Isolation.

Wir freuen uns auf ein Wiedersehen!

Falls Sie mehr zum Banken-Symposium Wachau – etwa zu anstehenden Veranstaltungen oder aktuellen Blog-News – wissen möchten, können Sie gerne die Website www.banken-symposium-wachau.at besuchen.

Dort gibt es auch die Möglichkeit, sich für den Newsletter zur laufenden Information zu registrieren.

Interessieren Sie sich dafür, was uns in unserem Unternehmen so umtreibt, dann lohnt ein Besuch auf www.rim-management.at oder Sie kontaktieren uns persönlich.

In jedem Fall wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre. Über Feedback freuen wir uns natürlich auch: office@rim-management.at. Jede Zuschrift wird beantwortet – garantiert!

Mario Offenhuber im April 2021



Kapitel 1 – Digitalisierung

Was bedeutet Digitalisierung für Banken?

„Es reicht nicht, dass man einen Chief Digital Officer ernennt.“

| Robert Ulm, CEO Hello bank!

Digitalisierung gehört seit Jahren zu den Top-Prioritäten von Bank-Managern. Ein Thema, das heiß diskutiert wird, in Vorstandssitzungen, bei Strategieklausuren oder im Rahmen einschlägiger Kongresse. Dennoch besteht kein einheitliches Bild davon, was denn die Digitalisierung für das Bankgeschäft im Konkreten bedeutet, welche Zielsetzungen damit verfolgt werden bzw. welche Strukturen diese Herausforderung bedingt.

Daher versuchen wir, uns dem Thema mit einer einfachen Definition zu nähern.

Drei Aspekte sind relevant, wenn es um Digitalisierung geht:

- Ein Dienst muss möglichst in Echtzeit angeboten werden.
- Zugrundeliegende Prozesse müssen optimiert und kosteneffizient sein.
- Last but not least geht es um „Convenience“ – also das bequeme Angebot für die Kundin / den Kunden, alles Notwendige rasch und aus einer Hand zu bekommen.

Dass in diesem Kontext kein Platz für System- und Medienbrüche bleibt, ist klar. Die Tatsache, dass man im Rahmen „teildigitalisierter“ Prozesse

nach wie vor immer wieder auf derartige Brüche stößt – etwa das Ausdrucken, Unterschreiben und Wiedereinscannen von Dokumenten – zeigt, dass nach wie vor großer Bedarf an Optimierungen besteht.

Ein Beispiel dafür wäre die obligate Haushaltsrechnung bei Beantragung eines Kredits. Nach wie vor ist es nicht unüblich, dass man die Kundin / den Kunden bittet, seine monatlichen Fixkosten selbst aufzuschreiben. Ein Prozess, der mühsam ist und erfahrungsgemäß zu sehr ungenauen Ergebnissen führt.

Manche Banken ergänzen ihn daher mit Erfahrungswerten und korrigieren dadurch allzu niedrig angesetzte Werte des Kunden / der Kundin.

Tatsächlich sollte es allerdings Standard sein, dass man die Haushaltsrechnung aus den bestehenden Kontodaten automatisiert zusammenstellt. Seit PSD2 und der Realisierung von „Open Banking“ ist es möglich, auch auf die Kontoumsätze von Drittbanken zuzugreifen. Hand aufs Herz: Bei welcher Bank ist dieser technisch machbare Prozess tatsächlich implementiert?

Der Gastbeitrag von Stephan Gasser, Geschäftsführer der FINcredible GmbH, zeigt anhand des praktischen Beispiels „Bonitätsauskunft“, wie auf Basis von Open Banking mit externen Kontodaten gearbeitet werden kann.

Digitalisierung ist kein Hexenwerk und auch keine Raketenwissenschaft. Es ist vielmehr harte Arbeit. Die damit beginnt, die relevanten Prozesse zu erkennen, den Status quo zu erheben, um anschließend den Optimierungsbedarf festzustellen und zu realisieren.

Dazu ist es notwendig, den Kundenbedarf genauso gut zu kennen wie die Möglichkeiten der eigenen IT-Landschaft. Disziplinenübergreifendes Arbeiten ist ein Muss, wenn die Digitalisierung gelingen soll.

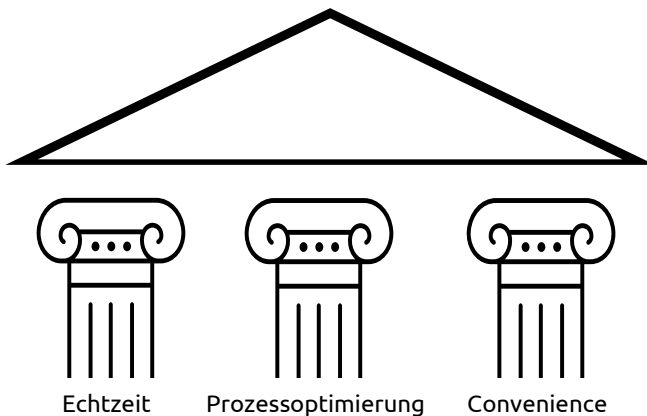


Abbildung 1: Die drei Pfeiler der Digitalisierung

Wem soll die Digitalisierung nutzen?

Nun stellt sich allerdings die Frage, wer im Rahmen von Digitalisierungsprozessen die Rolle des Kunden bzw. der Kundin einnimmt. Wie die Studie der Österreichischen Finanzmarktaufsicht (FMA) „Digitalisierung am österreichischen Finanzmarkt“¹ zeigt, ist diese Frage nicht eindeutig beantwortbar.

Denn – so die Studie – die Banken rücken in diesem Bereich ihre eigenen Interessen mit in den Vordergrund. Das heißt konkret, es werden primär interne Prozesse verschlankt und die eigenen Systeme aufgeräumt, um Kosten zu sparen. Die Frage nach Convenience für die Kundinnen und

¹ Österreichische Finanzmarktaufsicht (2019): Digitalisierung am österreichischen Finanzmarkt. Stand, Ausblick, Call for Input. <https://www.fma.gv.at/publikationen/studie-digitalisierung-finanzmarkt/>

Kunden wird als weniger wichtig betrachtet. Banken betrachten sich – im Sinne der Digitalisierung – häufig selbst als Kunde.

„Kundenwünsche werden aber generell nicht ins Zentrum digitaler Weiterentwicklungen gestellt, obwohl in einigen Unternehmen auch Vertrieb, Marketing und Kommunikation, die Innovationsabteilung oder das Kundenservice stark bzw. weniger stark Einfluss nehmen.“

FMA 2019, Seite 7

Demgegenüber agieren digitale Herausforderer – FinTech Start-ups oder große Technologieunternehmen, die sich allmählich im Finanzsektor einrichten – zum überwiegenden Teil kundenzentriert. Eine Tatsache, die den klassischen Banken zu denken geben sollte und die sich auch in einer Veränderung der Herangehensweise und des Geschäftsmodells widerspiegelt.

Der Kunde ist nicht König

Bisher wurden Finanzprodukte kreiert und anschließend hat man überlegt, für welche Zielgruppen diese interessant sein könnten. Die neuen Akteure nehmen den tatsächlichen Bedarf der Zielgruppe als Ausgangspunkt und entwerfen dazu ihre Produkte – nicht selten unter gezielter Ausnutzung bekannter Schwachstellen traditioneller Banken.

Differenzierung in der digitalen Welt erfordert eine tiefe Einbettung in reale Kundenprozesse. Die bankinternen Haupttreiber der Digitalisierung kommen aber laut Studie der FMA aus der IT-Abteilung. Die oftmals postulierte „Kundenzentrierung“ kann in diesem zentralen und strategischen Entwicklungsfeld nicht festgestellt werden. Der Kunde ist nicht König.

Dabei wäre genau das so notwendig, um die bevorstehenden Herausforderungen für die Branche zu meistern. In einer Umwelt, die von sinkender Loyalität und steigenden Auswahlmöglichkeiten geprägt ist, ist eine mangelnde Kundenorientierung tatsächlich fahrlässig.

Ich selbst habe in einem Projekt zur Steigerung der Servicequalität und zur Definition von einheitlichen Servicestandards bei einer großen Regionalbank einmal vorgeschlagen, die Eigenwahrnehmung mit den Einschätzungen der Kundinnen und Kunden abzugleichen. Indem sich Führungskräfte in Workshops aktiv mit der eigenen Zielgruppe auseinandersetzen.

Diese Idee der direkten Konfrontation wurde vehement abgelehnt, und zwar deswegen, weil man den Kundinnen und Kunden nicht zugestehen wollte, die Qualität oder Nicht-Qualität von Dienstleistung zu beurteilen bzw. festzulegen.

Ein merkwürdig paternalistisches Weltbild, dass der Zielgruppe die Kompetenz abspricht, ihre Bedürfnisse korrekt und selbst zu formulieren. Dabei besteht in Banken häufig ein unklares oder falsches Bild betreffend Kundenbedarf, wie eine Studie von PeopleMetrics zeigt:

	<i>Prioritäten der KundInnen</i>	<i>Prioritäten der Banken</i>
Produkte	1	7
Kundenzentriertheit	2	5
Einstellung und Bindung talentierter MitarbeiterInnen	3	3
Technologie an der Kundenschnittstelle (mobil / digital)	4	1
Umgang mit Feedback / Serviceverbesserung	5	4
Einholung von Kundenmeinungen	6	6
bankinterne Technologiethemata	7	2
Filialen	8	8

Abbildung 2: Wie sich die Prioritäten von Banken und deren Kundinnen und Kunden unterscheiden (Quelle: Feather 2013).

Für die Studie² wurden Bankmanager und deren Kunden gleichermaßen befragt, was ihre Prioritäten für zukünftige Verbesserungen im Kundengeschäft sind. Das Ergebnis zeigt recht klar, dass Banken ihre Kunden nur ungenügend kennen.

Dabei wird viel investiert in kundenzentrierte Herangehensweisen, Customer Experience oder Data Driven Business. Was dabei allerdings häufig auf der Strecke bleibt, ist die direkte Einbindung der Zielgruppe. Basis für die abzudeckenden Kundenbedürfnisse ist häufig ein Bauchgefühl und das kann halt ziemlich trügerisch sein.

Die Frage der Kundenzentrierung ist somit auch eine kulturelle Frage: Wie sehr bin ich bereit, den vorgegebenen Fokus meiner Arbeit tatsächlich zu Wort kommen zu lassen?

Wie beurteile ich als Bank, was für meine Zielgruppe bequem bzw. convenient ist? Tatsächlich habe ich es in meiner Arbeit in und mit Kreditinstituten sehr selten erlebt, dass man sich diese Frage tatsächlich stellt. Viel häufiger hieß die Zielsetzung folgendermaßen: „Wie möchten wir, dass sich der Kunde, die Kundin verhält?“ Welchen Channel soll er benutzen, zu welchen Zwecken ist das Automatenfoyer zu verwenden, wann darf man zum Schalter vordringen, wie viele Minuten im Jahr darf ein A-Kunde die persönliche Beratung in Anspruch nehmen, wie viele ein C-Kunde, welche Produkte sollen online abgeschlossen werden, welche offline?

Co-Creation: kollaboratives Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen

Ein Ansatz, tatsächlich zu mehr Kundenzentriertheit zu kommen, ist die Idee der Co-Creation – erstmals formuliert von C. K. Prahalad und

² Kate Feather (2013): A Shifting Landscape. Customer Experience Trends and Priorities in Retail Banking. PeopleMetrics, Philadelphia.