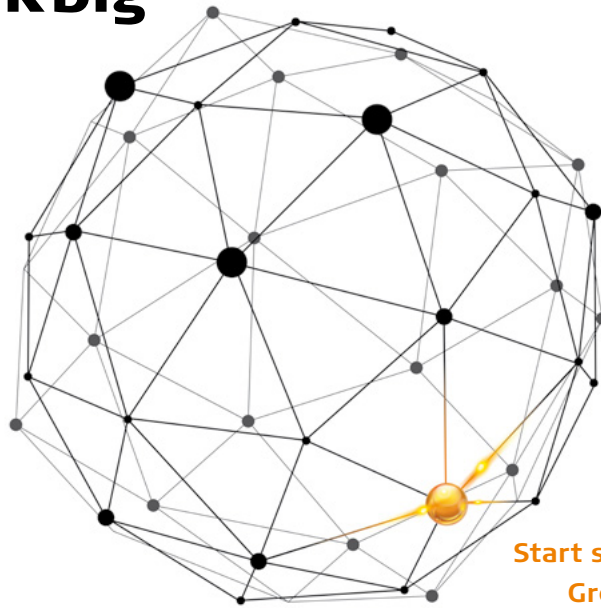


# COFINPRO

Finest Processes in Finance

## Think big



Start small  
Grow step-by-step

# Digitalisierung

Ein Exposé von Gerald Prior und Joachim Butterweck

Experten für digitales Banking bei der  
Unternehmensberatung Cofinpro

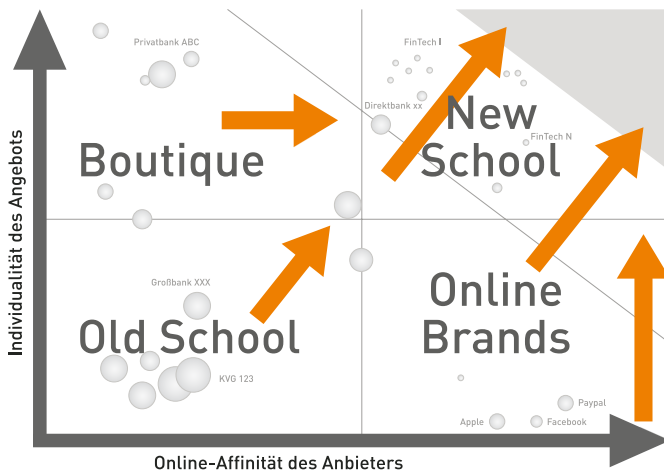


# Worauf es bei der Digitalisierung ankommt, wissen die wenigsten Unternehmen. Das Problem: zu viele Vorhaben mit geringen Erfolgchancen.

Jedes Finanzinstitut nimmt heutzutage am Wettlauf im globalen Hype um die Digitalisierung teil. Strategieprojekte werden aufgesetzt, unternehmensweite Initiativen werden aus dem Boden gestampft und große Budgets stehen bereit. Doch vielerorts herrscht purer Aktionismus bei der Abarbeitung schnell entworfener XX-Punktepläne. Jedes Unternehmen ist ein Unikat – mit einer eigenen Marktpositionierung und einem individuellen Reifegrad in Sachen Digitalisierung. Dort gilt es anzusetzen und die richtige Strategie sowie die passende Taktik für die Digitalisierung zu entwerfen, um auf dem Spielfeld zu punkten.

# Die Startposition ist nicht schlecht – die Voraussetzungen zur Digitalisierung sind gegeben.

**FinTechs sind in aller Munde, sie werden hofiert und bewundert. Doch von der Vielzahl an FinTechs werden nur wenige überleben.**



Selbst namhafte Firmen wie Rocket Internet trennen sich bereits wieder von ihren ohnehin wenigen FinTech-Beteiligungen oder nehmen massive Wertberichtigungen vor. Denn es gibt zu viele und zu viele sind zu schnell zum Unicorn (so nennt man Start-ups mit einer Bewertung oberhalb US\$ 1 Mrd.) aufgestiegen: Unsichere, überhöhte Finanzierung, mangelnde Wirtschaftlichkeit der Geschäftsmodelle, demnächst vielleicht auch die ersten Geldwäsche- oder Sicherheits-Skandale, aber vor allem klassische unternehmerische Fehler der „Jungen Wilden“ in der Branche werden dazu führen, dass der Hype in den nächsten Jahren abebbt. Auf dem Spielfeld verbleiben werden einige wenige FinTechs, die ihre lokale Passfähigkeit auf regionalen, zielgruppenspezifischen Marktplätzen ausspielen. Mit ihnen gilt es zu kooperieren, sie zu kopieren oder ganz bzw. teilweise zu übernehmen. Nur vereinzelte FinTechs werden dauerhaft Marktanteile in überschaubarer Größe behalten oder gar dauerhaft selbständig bleiben.

Global agierende Online-Brands mit großen Ökosystemen stellen ebenso eine Bedrohung für die etablierten Player der Finanzszene – der Old Economy – dar. Sofern es ihnen gelingt, einfache Produkte massentauglich und global digitalisiert zu belegen, werden sie die Finanzwelt in einzelnen Sparten entscheidend verändern. Der Nachteil besteht in der Notwendigkeit, lokale Ausprägungen anzunehmen und die

Regulierung zu beherrschen. FinTechs denken lokal, während die namhaften Online-Brands global denken und handeln. Das und ihre Finanzkraft macht sie besonders gefährlich – vor allem in massentauglichen, wenig komplexen bzw. hoch standardisierbaren Finanzgeschäften.

Disruptive Technologien, die einhergehend mit der Digitalisierung erfunden werden – wie beispielsweise die Blockchain-Technologie – werden eine weitaus größere Wirkung auf die Finanzindustrie entfalten als die FinTechs oder die globalen Online-Brands. NFC, Blockchain und mobile Technologien gilt es konsequent und vom Fleck weg zu nutzen.

Doch der eigentliche Wettbewerb, gegen den etablierte Finanzdienstleister in Deutschland und Europa bestehen müssen, sind die Nachbarn um die Ecke: global denkende und aus der Old Economy, der eigenen Branche stammende Wettbewerber. Denn die Digitalisierung erleichtert erstmals in der Geschichte die Ausdehnung der eigenen Reichweite über bislang eng gezogene regionale Grenzen hinaus. Große Anbieter aus den USA, aus Großbritannien und Asien bereiten sich auf die expansive Ausdehnung ihrer Marktanteile via Digitalisierung vor. So stehen zum Beispiel im Fondsgeschäft die nach dem Motto „Think big“ agierenden, internationalen Finanzinstitute und Vermögensverwalter wie Blackrock

oder Fidelity schon in den Startlöchern. Deren Vorteil: Sie verfügen bereits über eine lokale Präsenz in den wichtigsten Finanzmärkten, kennen die Regulierung, denken und handeln global und verfügen über genügend Ressourcen und die erforderliche Spezialisierung, um Online-Brands und FinTechs in ihre Schranken zu weisen.

All das gibt zwar Anlass zur Sorge, es besteht jedoch kein Grund zur Panik. Im Gegenteil, kluge Köpfe sind gefragt. Insbesondere Deutschland ist als einer der kompetitivsten Finanzmärkte der Welt genetisch gut vorbereitet auf Veränderungen und Angriffe.

## Worauf kommt es an?

**Drei Punkte sind besonders wichtig, um die enorme Welle an Veränderungen bewältigen zu können:**

### 1. Überlegt und mit einem „Big Picture“ agieren

Es gilt, die Vorhaben des XX-Punkteplans erneut kritisch zu betrachten und nach ihrem Digitalisierungswert zu entscheiden: Welche Produkte und Services werden in welcher vollständig digitalisierten Form mit einem Höchstmaß an Einfachheit oder umgekehrt einem Minimum an Komplexität von welchen Zielgruppen nachgefragt? Welche initialen Vorhaben sind geeignet, um den Nukleus für digitale Plattformen, die für weitere Vorhaben nutzbar sind, zu schaffen? Und welche Markentragfähigkeit ist für diese initialen Digitalisierungsvorhaben erforderlich? Der derzeit praktizierte Aufruf in vielen Häusern „Das digitalisieren wir!“ führt allzu oft zu einer Vielzahl an unkoordinierten Projekten nach altem Rezept und letztlich zu einem etwas moderneren Online-Banking, jedoch nicht zu digitalen Geschäftsmodellen mit hohem Kundennutzen.

### 2. Grundsätze und Best Practices der Digitalisierung antizipieren

Die eigentlichen Nutznießer der Digitalisierung werden die Kunden sein – Banking wird transparent, einfach, bequem, versehen mit einer neuen Leichtigkeit. In digitalen Märkten gelten andere Gesetze. Und bereits der Weg dorthin funktioniert nicht nach dem klassischen Old Economy-Strickmuster „Problem erkennen, Initiativen aufsetzen, Fortschritt regelmäßig kontrollieren“. Digitalisierung erfordert, konsequent vom Kunden ausgehend zu denken, agile Vorgehensmodelle anzuwenden, um schnell und iterativ Marktfeedback einzusammeln und umzusetzen. Marketing- und E-Business-Erfahrung müssen mit an Bord der Digita-

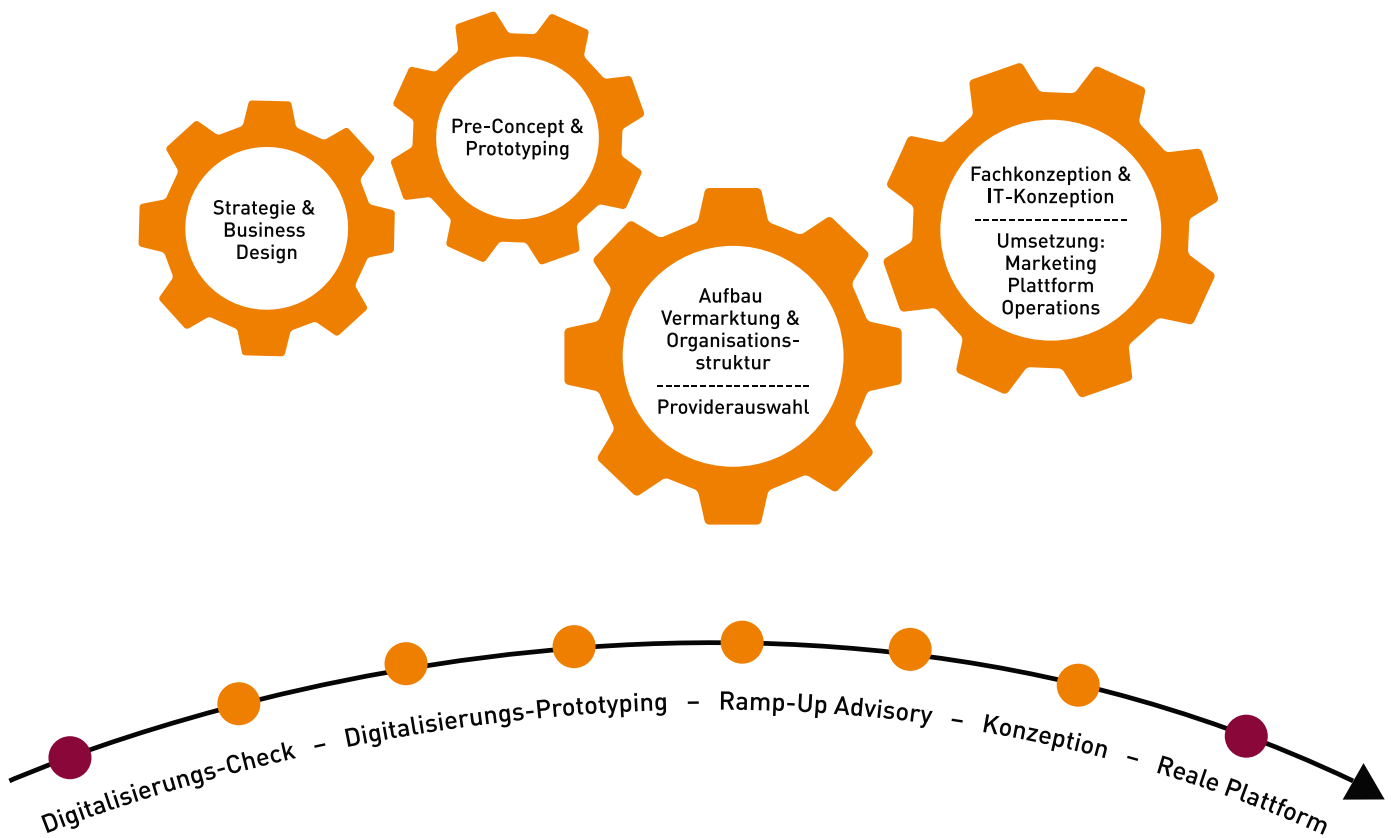
lisierungsteams – Fachbereiche und IT-Spezialisten alleine sind nicht ausreichend. Vorhaben wie Start-ups müssen kontrolliert gesteuert werden. Die notwendige Befreiung von Administration und Bürokratie muss von ganz oben geschaffen werden. Wer die Gesetzmäßigkeiten von Start-ups und agilem Vorgehen, die Best Practices unternehmerischen Handelns und die Do's und Dont's des E-Business nicht anwendet, wird vermutlich einen der hinteren Plätze im Wettrennen der Digitalisierung belegen – mit einem „schönen Online-Banking“, dem Verlust etablierter Kunden und ohne die Gewinnung neuer, digital-affiner Kunden.

### 3. Schrittweise aus wenigen Vorhaben ein „Big Picture“ realisieren

Eine Fokussierung auf wenige Vorhaben zahlt sich aus. Wenn man mit wenigen Projekten startet, kann eine Lernkurve erreicht und die Organisation schrittweise mitgenommen werden. Über das Unternehmen verteilte oder gar arbeitsteilig zu realisierende Vorhaben sind ungemein schwer koordinierbar und kontrollierbar. Ausgehend von ein oder zwei Vorhaben mit hohem Freiraum, die den Anforderungen der zuvor geschilderten Punkte entsprechen, wird der Grundstein für die Digitalisierung des Unternehmens gelegt. Der Erfolg der ersten Digitalisierungsbemühungen sorgt dann von alleine für die Ausbreitung der damit verbundenen Ideen und Best Practices. Schritt für Schritt entstehen weitere Vorhaben und ein Gesamtbild. Kooperationen spielen dabei übrigens eine große Rolle – nicht nur mit FinTechs, sondern auch mit Vertretern der eigenen Branche. Auch das ist neu und anders bei der Digitalisierung.

# Neue Paradigmen, Best Practices und andere Grundsätze sind erforderlich.

**Etablierte Rezepte versagen bei der Digitalisierung und die Grundsätze für digitale Geschäftsmodelle sind andere als die bisher bekannten.**



- Wer noch in Produkten denkt und Digitalisierungsprojekte mit dieser Denkweise aufsetzt, wird bei einem schwachen Angebot landen. Digitales Banking bedeutet, alles vom Kunden ausgehend zu denken und zu gestalten. Nicht nur die viel zitierten jungen Zielgruppen wie die Millenials, Digital Natives oder Young Urban Professionals wünschen sich einfaches und transparentes Banking – das steht bei älteren Kunden der Banken ebenso hoch im Kurs.
- Vollständige Digitalisierung setzt teilweise neue Angebote, neue Services und neue Preismodelle voraus. Eine spaltenorientierte Zeitung im E-Abo ist längst kein digitales Produkt, solange der Leser wie in der Printausgabe

nach unten und nach oben scrollen muss. Hybride Informations- und Abschlussformen für Finanzprodukte setzen neue Services wie die Online-Beratung oder die Online-Authentifizierung voraus. Bargeldabhebung und -Einzahlung im Supermarkt an der Kasse gehört bereits zum Alltag – noch weniger Kunden werden den Weg in die Bank finden. Doch erst die Eliminierung manueller Schritte, die Ausschaltung von Intermediären und die Reduktion von Provisionen und Vergütungen schafft letztendlich das digitale Geschäftsmodell.

- Erfahrung im digitalen Marketing und E-Business-Erfahrung werden zwingend benötigt, wenn man neue digitale Geschäftsmodelle schaffen will. Fachbereich und IT alleine verfügen weder über das Wissen noch steht ausreichend Zeit zur Verfügung, um das erforderliche Wissen mühsam aufzubauen. Marktforschung muss fester Bestandteil der Ausarbeitung digitaler Banking-Angebote sein: Nur durch den begleitenden Test der Angebote mit den Kunden können die Tragfähigkeit der Marke sowie das Vertrauen und die Akzeptanz des digitalen Angebots optimal am Kundenbedarf und dem passenden hybriden Kanal-Mix für den Kunden ausgerichtet werden.
- Die Aufzählung der zu berücksichtigenden Best Practices und Paradigmen der Digitalisierung lässt sich von „Time-to-Market“ über „Befreiung von Administration“, „Straffung der Prozessketten“ und „Kannibalisierung“ bis zu „Margen sind gering“ beliebig fortsetzen.

Dennoch zählen auch klassische Aspekte wie Qualität, Seriosität und Vertrauenswürdigkeit im künftigen Auftritt – schließlich geht es um Geldgeschäfte. Entscheidend für Finanzinstitute ist, sich auf die anderen Paradigmen, die veränderten Best Practices und die neu geschriebenen Do's und Dont's einzulassen. Sie zu negieren, wird im Rückschritt und im Verlust von Kunden und Marktanteilen enden.

## An guten Ideen mangelt es nicht.

**Ausgangspunkt vieler Beratungsprojekte war die „Sammlung von Ideen“, die Gewichtung und Priorisierung sowie die daran anschließende Festlegung einer Digitalisierungs-Roadmap und die Implementierung koordinierender Digitalisierungs-Teams im Unternehmen.**

Entscheidend für den Erfolg der Digitalisierungsstrategie des eigenen Finanzinstituts ist nicht die tollste Idee oder der am besten kopierte Me-too-Ansatz, sondern die erfolgreiche Auseinandersetzung mit den obengenannten drei Guidelines:

- 1. Überlegt handeln – mit einem „Big Picture“ und dem richtigen Startpunkt**
- 2. Grundsätze und Best Practices der Digitalisierung antizipieren**
- 3. Schrittweise wachsen – über Einzelvorhaben und Kooperationen**

Digitalisierung ist Chefsache, Steuerungsaufgabe unternehmerisch denkender und handelnder Personen im Unternehmen, und erfordert eine 180°-Drehung der eigenen Ansichten und Verhaltensweisen. Dann kann Digitalisierung gelingen. Die besten Ideen mit einer lückenhaften Bewertung, einem falschen Ansatz oder losgelöst von einem Gesamtbild umgesetzt, können viel und teures Lehrgeld, aber vor allen Dingen viel Zeit kosten, die nicht wieder einholbar ist.

# Think big

**Die Mehrzahl der Finanzdienstleister hat ihre strategischen Hausaufgaben erledigt – eine sortierte Liste zahlreicher Vorhaben für die Digitalisierung liegt vor. Die Gefahr besteht nun darin, so zu starten wie immer: „Problem erkannt, Aktivitäten geplant und aufgesetzt, ab jetzt kontrollieren wir den Fortschritt ...“ Doch dieses Vorgehen lässt sich nicht erfolgreich auf die Erfordernisse der Digitalisierung übertragen.**

- Eine Streuung von Vorhaben, teilweise zusammenhangslos oder gar arbeitsteilig über die Abteilungen der Old Economy-Unternehmen hinweg, wird nicht zum erhofften Ergebnis führen. Weder in Geschwindigkeit noch im Inhalt und vor allem nicht im Vergleich zum Wettbewerb, denn es mangelt an der unternehmerischen Steuerung, am Freiraum und an wesentlichem Know-how.
- Eine Bündelung von Vorhaben über zentrale Stellen kann Abhilfe schaffen, setzt jedoch ein hohes Maß an Steuerungskompetenz und die Bündelung einer Vielzahl an Fähigkeiten und Fertigkeiten in dieser zentralen Einheit voraus.
- Die Anreicherung der internen Digitalisierungsteams mit einzelnen, von außen frisch eingestellten Experten für Usability, digitales Marketing oder agile Vorgehensmodelle ist mit einem hohen Zeitverlust und drohenden Rückschlägen verbunden, bis aus den klassisch zusammengestellten Personen ein performantes Team wird.

Erforderlich ist ein präziseres und klareres „Big Picture“, als es heute in den meisten Häusern vorhanden ist – außerdem die Identifikation der richtigen und wenigen Ideen, die als Einzelvorhaben das Potenzial aufweisen, zu einer Art „Plattform“ entwickelt zu werden, ein Team zu formen und Lerngewinne zu erzielen. Ein oder zwei „echte Teams“ aufbauen, die in den Schlüsselfunktionen der Digitalisierung harmonieren, die mit Freiraum agieren und sich verzahnt an das Old Economy-Institut andocken für einen Lerntransfer ohne Neid und Überstülpen von außen, ist mehr wert als der eingangs geschilderte Aktionismus. Wenige echte, zielführende Erfolge sind mehr wert als der zu breit angelegte Start quer durch das eigene Haus. Die Projektansiedlung sollte dabei so dezentral wie möglich und so zentral wie möglich und dabei stets kooperativ erfolgen.



Joachim Butterweck, Leading Consultant



# Start small

**Die Digitalisierung der Retail-Finanzmärkte verläuft grob betrachtet in drei „Vertrauens-Wellen“ von einfachen zu immer komplexeren und höherwertigeren Angeboten. Zahlungsverkehr, Kontoführung und einfache Sparprodukte bilden die Inhalte der ersten Welle.**

Überlappend in Welle zwei folgen Kreditprodukte. Erst in der dritten Welle finden sich die vertrauensintensiven Finanzgeschäfte rund um Wertpapiere und Geldanlage. Im Firmenkunden- und Interbank-Geschäft spielen dagegen neue disruptive Technologien und kundenbindende Services die gestaltende Rolle für die Festlegung der Reihenfolge der Digitalisierung einzelner Finanzsparten. Unterschätzt im Wettlauf der Digitalisierung wird allzu oft die Markentragfähigkeit. Insbesondere folgende Punkte gilt es zu beachten, um die Digitalisierung strategisch sinnvoll auf den Weg zu bringen:

- Die Tragfähigkeit der eigenen Marke ist oftmals ausreichend für die Erneuerung der Geschäftsbeziehung zu Bestandskunden, jedoch nicht für die Ansprache und den Gewinn von jüngeren Zielgruppen und digital-affiner Kunden.
- Bestehende Produkte mit einer verbesserten Online-Plattform und einer erhöhten Usability online zu bringen, ist nicht Digitalisierung. Die Akzeptanz klassischer Marken in der digitalen Welt ist negativ – lediglich Direktbanken und einzelne digital aufgeladene Brands werden sich ohne allzu hohen Marketingaufwand zur Erschließung mobiler Kunden nutzen lassen, die sich online informieren und auf dem Weg zum Abschluss mal online, mal beratungsbehaftet unterwegs sein wollen.
- Erforderlich ist ein Ernstnehmen der Bedürfnisse und Werte der jungen Generation: frisch, bequem, einfach, kostengünstig – aber auch seriös und sicher muss Banking heute sein.

Darüber hinaus sind das Wissen über die Gesetzmäßigkeiten und Best Practices im E-Commerce essentiell für den erfolgreichen Start und Ausbau der Digitalisierungsstrategie der Finanzinstitute:

- Alles geht vom Kunden aus. Gemeint ist hier nicht „Big Data“ – im Gegenteil: handwerkliche Marktforschung, persönliche Kundenbefragung zur Marke, zu Form, Funktion, Inhalt und Preis des neuen Angebots und Auftritts sind gefragt.
- Erfahrungen im E-Business und im digitalen Marketing kommen neu ins Team, um die Vorhaben auf junge Zielgruppen wie Millennials und die Generation Y auszurichten.
- Prozessketten müssen technologisch und wirtschaftlich maximal gestrafft werden – das erfordert oftmals auch die Kannibalisierung der eigenen, teuer errungenen Markt- und Preisposition.
- Ein weiterer Punkt, bei dem es umzudenken gilt für die Finanzinstitute der Old Economy, ist der Plattform-Aspekt. Während in der vergangenen Dekade möglichst viele IT-Leistungen externalisiert oder in ASP- bzw. BPO-Modellen genutzt wurden, gilt es nun, im Zuge der Digitalisierung (zunächst) wieder selbst eine Plattform zu besitzen. Dies ist essentiell für die Lernaspekte – von agilen Vorgehensmodellen bis zum Kunden-Front-End – und noch entscheidender für das Wachstum und die spätere Dominanz der Absatzwege.

Alleine schon aus diesem letztgenannten Grund kommt der Auswahl des richtigen Digitalisierungsvorhabens eine zentrale Bedeutung zu: Wo kann eine Plattform entstehen, mit der wir lernen, digitale Geschäftsmodelle erproben und die ein Ausbaupotenzial in Richtung weiterer Initiativen unserer Digitalisierungs-Roadmap aufweist?

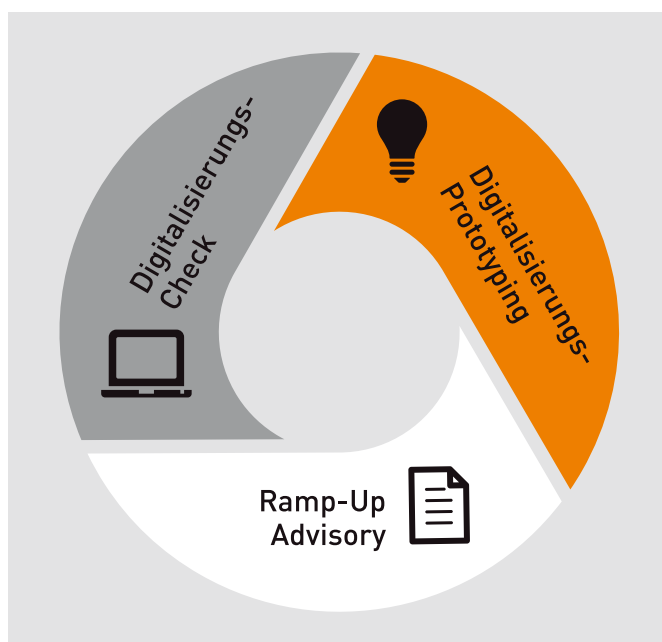
## Grow step-by-step

**Sind die genannten strategischen Hausaufgaben gemacht, muss im nächsten Schritt alles, was dem Start-up-Aufsatz der ersten ein oder zwei Digitalisierungsvorhaben im Weg steht, beseitigt werden.**

Typische Hindernisse sind zum Beispiel unternehmensinterne Paradigmen-, Verhaltens- und Skill-Defizite wie Risikoaversion, Bürokratie oder mangelnde Innovationsfähigkeit. Wenn das verbessert ist und gleichzeitig Controlling- und Finanzfunktionen dosiert eingesetzt werden, kann in kurzer Zeit ein wesentlicher Fortschritt erzielt und die Grundlage für weitere Digitalisierungsschritte gelegt werden. Auf dem Weg zum digitalen Finanzinstitut gilt es auch, in Kooperationen zu denken:

- Kooperationen mit anderen Old Economy-Unternehmen, mit FinTechs und mit branchenfremden Anbietern, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen.
- White Labeling: Zur Belegung von Vertriebswegen und Absatzkanälen spielt in digitalen Märkten White Labeling eine zentrale Rolle.

Plattformrechte und Vertriebsdominanz sind letztendlich der wertvollste Besitz, der sich für Finanzinstitute aus dem kosten- und aufwandsintensiven Weg zum digitalen Institut ergibt. Über den Tellerrand denken – bei Kooperationen, im White Labeling und geografisch – sowie die Entfaltung einer Hebelwirkung über strategisch definierte Pfade vom kleinen Einzelvorhaben zum „Big Picture“ erhöhen die Wahrscheinlichkeit, diesen werthaltigen Besitz in der Praxis zu erzielen.



# Wie sehen die Schlussfolgerungen für die Praxis aus?

Überprüfen Sie Ihre Digitalisierungsstrategie erneut und stimmen Sie die geplanten Vorhaben auf den Dreiklang „Think Big – start small – grow step-by-step“ und ihren institutsspezifischen Reifegrad ab. Sammeln Sie gute Ideen und beachten Sie die relevanten Erfolgsfaktoren der Markentragfähigkeit, der Gesetzmäßigkeiten in digitalen Märkten und des erforderlichen unternehmerischen Freiraums für Ihre ersten Digitalisierungsinitiativen. Starten Sie mit wenigen Vorhaben und den richtig zusammengesetzten Teams, damit Sie schnell und praxisnah lernen. Das richtige Vorgehen zählt und macht sich langfristig bezahlt.

[www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de)

**Kontakt**

Cofinpro AG  
Untermainkai 27-28  
60329 Frankfurt am Main  
[welcome@cofinpro.de](mailto:welcome@cofinpro.de)  
[www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de)