

Digitalisierung des Finanzsektors in Deutschland:

Von der Strategie zum nachhaltigen Geschäft
Accenture Financial Services Digital Readiness Report



High performance. Delivered.



Banken und Versicherer der fünf größten europäischen Länder – Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Großbritannien – erreichten mit einem Durchschnitt von 2,7 Höchstwerte bei Kriterien in Bezug auf Planung und Strategie. Mit 2,5 folgen Verkauf und Kundenerlebnis, danach kommen Produktion und Produktentwicklung mit 2,3 und Betriebsführung und Interne Arbeitsabläufe mit 1,9 Punkten von möglichen 4 Punkten. (Abbildung 1).

Da digital führende Unternehmen ihr Portfolio aktiv um Finanzdienstleistungsangebote erweitern und damit in den Markt drängen, können Banken und Versicherer die Lücke im Bereich der Digitalisierung nicht mehr ignorieren. Optimierungen und Fortschritte in allen vier Bereichen sind notwendig, um marktrelevant und wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine nähere Betrachtung dessen, was Banken und Versicherer in den einzelnen Ländern tun oder auch nicht tun, kann dabei helfen, Prioritäten zu setzen und optimale Vorgehensweisen zu beleuchten, um die Leistungsfähigkeit der Finanzindustrie insgesamt anzuheben.

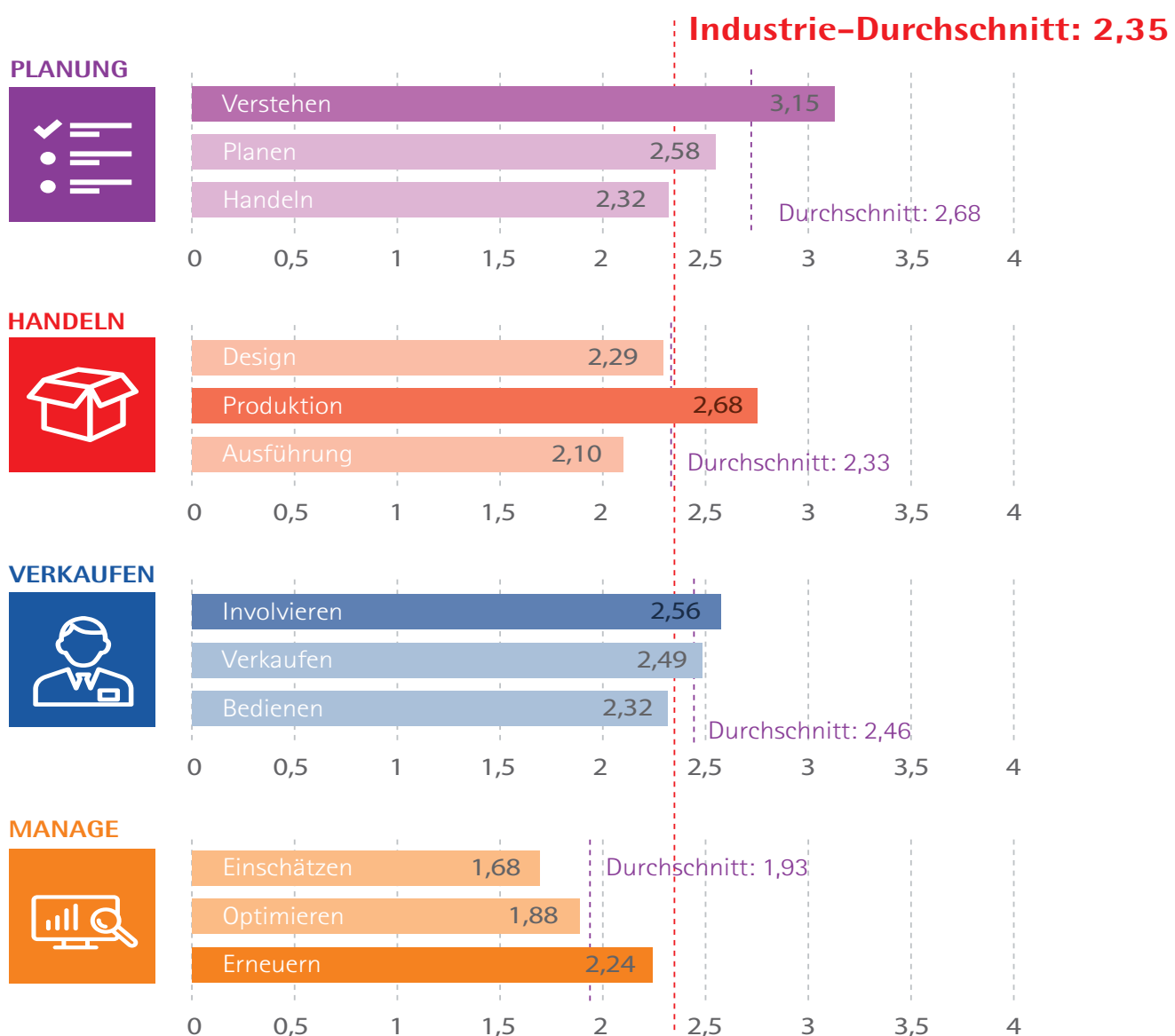


Abbildung 1: Durchschnittswerte der Ergebnisse zur digitalen Marktreife europäischer Banken und Versicherer.

Deutschland

Die European Financial Services Digital Readiness Studie hat Strategie, Produktion, Kundenerlebnis und Interne Arbeitsabläufe näher betrachtet. Die Daten zeigen, dass die meisten Banken und Versicherer eine digitale Agenda entwickeln und nach außen hin mit ihren Kunden digital interagieren, jedoch in Bezug auf die Digitalisierung interner Aktivitäten und Maßnahmen zurückfallen.

Dieser Trend spiegelt sich überregional in deutschen Firmen wider. Betrachtet man alle vier Kategorien, bewegen sie sich bei Strategie und Kundenerlebnis im europaweiten Vergleich im Mittelfeld. In den Bereichen Produktion und Interne Arbeitsabläufe zählen die deutschen Banken und Versicherer zum europäischen Schlusslicht.





Planen: Eine Strategie zur digitalen Transformation entwickeln

Definition

Die Accenture Digital Performance Studie hat im Bereich der Planung und digitalen Strategie drei Hauptaspekte betrachtet: verstehen, planen und handeln.

1. **Verstehen** schließt die Erkenntnis ein, dass die Digitalisierung ein wichtiger Trend ist, der zu einem fundamentalen Wandel der Organisation und eines Marktes führen kann.
2. **Planung** ist die erste Antwort auf diesen Trend und bezieht die Festsetzung einer digitalen Strategie, ein dafür vorgesehenes Budget sowie eine dezidierte Führungsebene mit ein.
3. **Handeln** ist die Ausführung der digitalen Strategie auf einem recht hohen Niveau: Vom Bewerben der Firma über digitale Kanäle bis hin zur Zusammenarbeit, um die digitalen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

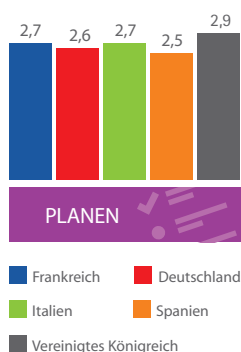
Erkenntnisse

In allen fünf Ländern gehören die Finanzdienstleister tendenziell zu den stärksten, wenn es darum geht, die Wichtigkeit einer digitalen Strategie zu erkennen. Deutschland folgt diesem Trend und führt die Gruppe an, wenn man die Digitalisierung als Teil einer Wachstums- und Expansionsstrategie einbezieht (100 Prozent für Deutschland, europäischer Durchschnitt bei 89 Prozent). Dagegen belegt die Digital Readiness Studie, dass nur 56 Prozent der deutschen Finanzdienstleister die Digitalisierung in ihre strategische Vision integrieren (im Vergleich zu 86 Prozent bei den anderen europäischen Firmen) und nur 30 Prozent schließen die Digitalisierung als Hauptelement in ihre interne Unternehmensstrategie mit ein (im Vergleich zu 59 Prozent europaweit).

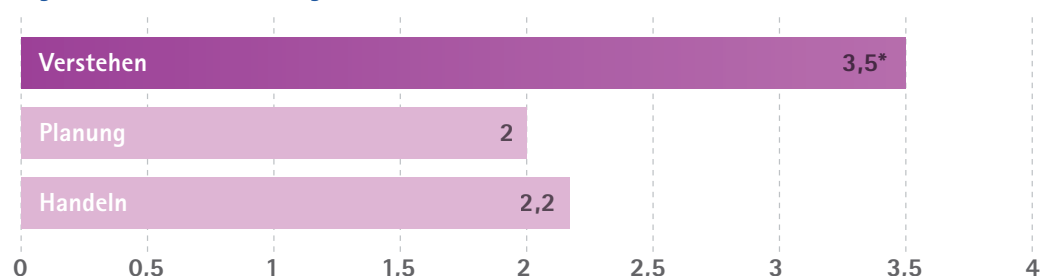
Die durch die Studie erfassten Daten deuten darauf hin, dass die deutschen Akteure in Bezug auf digitale Strategien zu den Followern gehören, und verweisen damit auf einen weniger entwickelten Markt. Daher wird der größte Kraftaufwand sein, aufzuholen und die Digitalisierung intern anzunehmen.

Handlungsempfehlungen

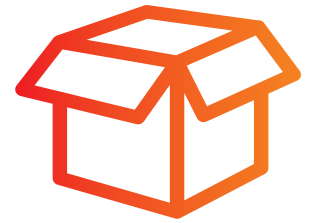
Sich die Macht der Digitalisierung im Markt bewusst zu machen, kann dabei helfen, die digitalen Bestrebungen innerhalb einer Organisation zu stärken. Führungskräfte sollten best practices im Bereich der Digitalisierung beobachten (Wettbewerb, andere Märkte, andere Industrien), um das Risiko, überholt zu werden, zu minimieren. Unternehmen, die digital führend sind und der EU und den Länder-Regierungen beratend zur Seite stehen (wie zum Beispiel das Grönbuch über Finanzdienstleistungen für Privatkunden), können die Diskussion zur Digitalisierung mitgestalten und erhalten gleichzeitig aktuelle Informationen, was diesbezüglich geplant ist.



Digitale Transformation Strategie – Deutschland



*Bestes Ergebnis für FS in Europa



Handeln: Digitale Produktion und Ausführung einbinden

Definition

Die drei wesentlichen Bereiche innerhalb der Kategorie Handeln sind Design, Produktion und Ausführung.

1. **Design** heißt, Produkte mit Hilfe digitaler Technologien zu entwickeln, oder Technologien als Teil des Prozesses und nicht als Endprodukt zu betrachten.
2. Die **Produktion** eines Produktes muss nicht isoliert passieren. Im Gegenteil, das digitale Ecosystem kann zu einem wertvollen Werkzeug bei der dazugehörigen Entwicklung von Dienstleistungen und Services durch Entwickler und strategischen Partnern werden.
3. Unter **Ausführung** verstehen die meisten Organisationen das Lancieren eines Produktes mit digitalen Features.

Erkenntnisse

Hinsichtlich des Einbindens digitaler Möglichkeiten und Features in ein Produktdesign und dessen Ausführung, sind deutsche Firmen das Schlusslicht mit 2,0 Punkten. Italien ist in diesem Bereich mit 2,5 Punkten führend, gefolgt von Großbritannien, Spanien und Frankreich mit jeweils 2,4 Punkten.

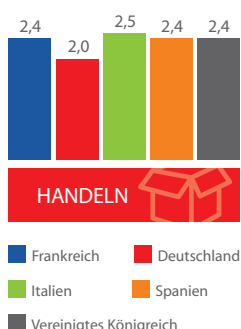
Über die deutschen Landesgrenzen hinweg hat Accenture Research festgestellt, dass 58 Prozent der Banken und Versicherer Crowdsourcing und andere offene Innovationsmaßnahmen nutzen, um innovative Ideen zu entwickeln. Jedoch erreichen nicht viele dieser Ideen Marktreife. Es gibt nur einige wenige Beispiele digitaler Lösungen bei den bankspezifischen Produkten neben Payments: die elektronische Geldbörse und den Fingerabdruck-Scanner. Einige Versicherer bieten auf Telematik bezogene Produkte an.

Deutschland bewegt sich hier mit 44 Prozent unterhalb des Durchschnitts (60 Prozent europaweit), jedoch ist bei den deutschen Finanzdienstleistern ein Fortschritt zu erkennen. Als Gruppe im Bereich des Crowdsourcings liegen die deutschen Firmen jedoch deutlich über dem Durchschnitt: 67 Prozent der Banken und Versicherer nutzen Crowdsourcing zur Ideenfindung im Vergleich zu den 58 Prozent europaweit. Damit sind die deutschen Finanzdienstleister zweiter hinter Frankreich.

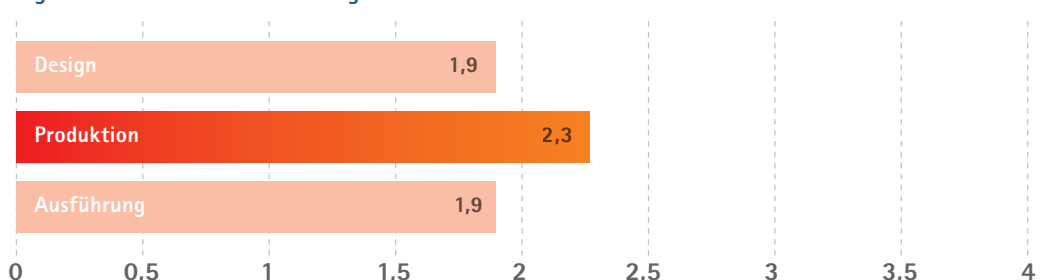
Handlungsempfehlungen

Das gleiche Ecosystem, das die digital führenden Unternehmen in den Finanzsektor lockt, kann bestehenden, traditionellen Versicherern und Banken dabei helfen, innovativ zu bleiben und ihre Marktrelevanz zu behalten. Anstatt Produkt- und Dienstleistungsentwicklung im Alleingang anzustreben, suchen sich führende Unternehmen Joint Ventures und gehen Partnerschaften aus anderen Industrien ein, um innovative Angebote und Fähigkeiten zu entwickeln. FinTechs, die oftmals als konkurrierende Bedrohung für die traditionellen Unternehmen wahrgenommen werden, könnten jedoch Angebote haben, die die digitale Agenda und den digitalen Fußabdruck einer Bank oder eines Versicherers vorantreiben. Sich neuen Ideen und Optionen durch eine Vielfalt von Bezugsquellen zu öffnen, erweitert das Produktportfolio eines Unternehmens und hilft dabei bestehende Kunden zu halten, während man gleichzeitig Zugang zu potenziellen neuen Kunden erhält.

Teil eines Ecosystems zu sein und dieses in Schwung zu bringen, benötigt die richtigen Technologien, um Daten sicher offen zu legen. Organisationen müssen sich auf API vorbereiten, um dann zügig die besten Marktangebote unter ihrem eigenen Dach bündeln zu können.



Digitale Produktion und Ausführung – Deutschland





Verkaufen: Digitale Interaktionen mit dem Kunden schaffen und erhalten

Definition

Die drei wesentlichen Handlungsebenen rund um den digitalen Verkauf sind involvieren, verkaufen und bedienen.

1. **Involvieren** kann ganz einfach die Interaktion über die Sozialen Medien bedeuten, und dabei physikalische und digitale Erfahrungen zusammenbringen.
2. Digital zu **verkaufen** schließt die Analyse von personalisiertem Marketing und Fördermaßnahmen für den Absatz mit ein.
3. Organisationen **bedienen** Kunden mit Informationen und Beratung über digitale Kanäle und gewährleisten ihnen dabei Schutz vor Cyber-Risiken bei ihren digitalen Interaktionen.

Heute möchten Verbraucher ihre Bankgeschäfte überall und zu jeder Zeit tätigen können. 10 von 14,5 monatlichen Interaktionen, die deutsche Verbraucher mit ihrer Bank hatten, geschahen über digitale Kanäle (online, mobil und via Social Media). Die Rolle der Filialen sind weiterhin sichtbar mit 1,1 Interaktionen im Monat, jedoch gehen diese weiter zurück (2014 waren es noch 1,5).ⁱ

Erkenntnisse

Das Kundenerlebnis genießt hohe Priorität in den meisten Köpfen der Führungskräfte, die über die Digitalisierung nachdenken, was jedoch auch direkt zu Überlegungen bezüglich Investition und Budget führt. Deutschland hat in dieser Kategorie 2,5 Punkte erreicht, knapp hinter Großbritannien und Frankreich mit jeweils 2,6 Punkten und vor Spanien mit 2,4 und Italien mit 2,3.

Punkten. Europäische Banken und Versicherer nutzen die vielfältigen Möglichkeiten, um ihre Kunden zu involvieren: Online-Zeitschriften, Videos, kostenfreie Apps. 94 Prozent der deutschen Firmen fragen die Kundenzufriedenheit online ab, was deutlich über dem europäischen Schnitt von 86 Prozent liegt. Europaweit sind die Banken tendenziell etwas fortschrittlicher in Bezug auf mobile Dienstleistungsangebote und der Befragung zur Kundenzufriedenheit; 90 Prozent der Banken wickeln ihre Befragung zur Kundenzufriedenheit online ab, im Vergleich zu den 81 Prozent der Versicherer. Während ein Online-Kundenservice mittlerweile Standard ist, variiert unter den Ländern und Unternehmen das Angebot von weiter entwickelten Funktionen und Programmen, wie zum Beispiel ein Treueprogramm oder die Online-Terminabsprache.

Die meisten Unternehmen stellen umfassende Informationen zu Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung, ermöglichen einen Kauf online und bieten in geringeren Maßen auch die Möglichkeit einer Kommunikation in Echtzeit (Chat) an. Deutschland liegt hierbei über dem Durchschnitt, wenn es um die Bereitstellung von Informationen geht, liegt jedoch unter dem Durchschnitt in Bezug auf die Personalisierung. Alle deutschen Banken und Versicherer, die in dieser Studie betrachtet worden sind, stellen Marketing-relevante Inhalte über digitale Kanäle zur Verfügung. Der europäische Durchschnitt liegt hier bei 91 Prozent. Während jedoch 62 Prozent der europäischen Banken und Versicherer anhand historischer Daten zu Surfverhalten und Kaufabwicklung ihre Informationen entsprechend personalisiert zuschneiden,

belegt Deutschland mit 44 Prozent hier den vorletzten Platz.

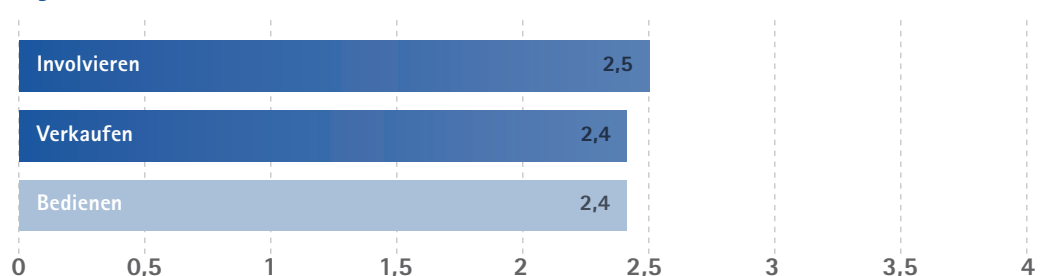
Handlungsempfehlungen

Digital auf Kunden Einfluss zu nehmen, muss nicht immer eine großangelegte Maßnahme mit sich bringen. Einige Finanzdienstleister haben bereits sehr gute Ergebnisse erzielt, indem sie schlicht die Gestaltung und die Funktionalitäten ihrer App aktualisiert haben oder aber einen digitalen Kiosk in der Filiale einführen. Bestehende, traditionelle Unternehmen der Industrie haben zudem den Vorteil, dass sie auf historische Daten zu Kunden- und Kaufverhalten zurückgreifen können. Neue Technologien können in den Bereichen Big Data und Analytics wirksam eingesetzt werden, um so neue Erkenntnisse zu bereits existierenden Kunden zu gewinnen und Produkte und Dienstleistungsangebote entsprechend personalisiert anzubieten.

Wie bereits erwähnt, gibt es Möglichkeiten, die Kunden mit existierenden Produkten aus anderen Industrien anzusprechen. Wenn Autohersteller ihre Fahrzeuge mit „Black Boxen“ ausstatten, um das Fahrverhalten aufzuzeichnen, wie können Versicherer ein Partner in Bezug auf Sicherheit werden? Welche Möglichkeiten ergeben sich für Banken zur Zusammenarbeit mit den Betreibern von Immobilien-Webseiten, um Dienstleistung rund um Hypotheken und Darlehen anzubieten, während die Kunden online einkaufen? Während die digitalen Disruptoren in den Finanzsektor drängen, ist eine Antwort darauf für die Finanzdienstleister, über den eigenen Tellerrand hinaus nach Möglichkeiten zu schauen, um ihre Dienstleistungen und Kompetenzen zu verkaufen.



Digitale Interaktion mit dem Kunden – Deutschland





Manage: Mit einer digitalen Kultur arbeiten

Definition

Die drei Hauptaspekte, um die Digitalisierung in das operative Geschäft eines Unternehmens zu integrieren, sind einschätzen, optimieren und erneuern.

1. Unternehmen sollten den Stand der eigenen digitalen Fähigkeiten **einschätzen** und die Effektivität einer jeden Investition bis heute ermitteln.
2. Dann können die Firmen ihr operatives Geschäft **optimieren**, indem sie Mitarbeiter mit digitalen Fähigkeiten und Tools ausstatten, Prozesse digitalisieren und das Ecosystem so für sich nutzen, dass es neues Geschäft generiert.
3. Da die digitalen Möglichkeiten sich weiter entwickeln werden, wird das sich **erneuern** essentiell werden. Dies kann durch Data Analytics, um laufendes Geschäft zu kontrollieren, durch Motivation der Mitarbeiter und mit Hilfe von Führungskräften, die eine stetige Optimierung begrüßen, geschehen.

Erkenntnisse

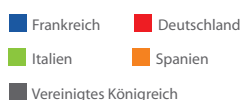
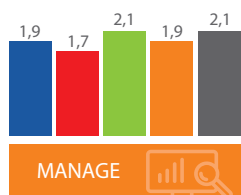
Für die Versicherer und Banken in Deutschland – und überall in Europa – liegt die größte Lücke zur digitalen Marktreife im Bereich der internen Arbeitsabläufe. Jedoch ist die Lücke in Deutschland größer als in den anderen Ländern: Es werden nur 1,7 Punkte erreicht, im Vergleich zu Italien und Großbritannien mit jeweils 2,1 Punkten und 1,9 Punkten für Frankreich und Spanien.

Nur wenige Firmen haben den Wechsel von einem Unternehmen mit einigen digitalen Fähigkeiten hin zu einem digitalen Unternehmen geschafft.

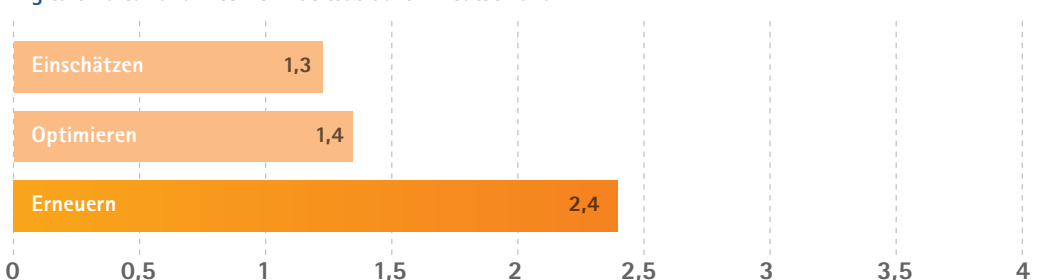
Zudem scheinen nur wenige Unternehmen, die in dieser Studie betrachtet wurden, in der Lage zu sein, ihre digitale Agenda in anderen Geschäftsbereichen umzusetzen. Nur die führenden Unternehmen wenden Lösungen zu Big Data und Analytics bei internen Prozessen und Kunden an. Führende Unternehmen sollten aber auch Cloud-Lösungen zur Automatisierung von internen Prozessen und zur Zusammenarbeit nutzen. Nicht viele Akteure legen ihre Kapitalerträge aus den Investitionen in die Digitalisierung oder in die Überprüfung der Cybersicherheit dar. Unter den betrachteten Unternehmen, heben 37 Prozent der Banken die Bewertung ihrer digitalen Investitionen hervor, während dies nur 11 Prozent der Versicherer tun. Aufgrund der nur 53 Prozent, die ihre Mitarbeiter hinsichtlich digitaler Fähigkeiten schulen, überrascht es wenig, dass Nicht-Kernfunktionen immer häufiger außer Haus gegeben werden. Anstatt digitale Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen, stellen die meisten Akteure digitale Trainings und E-Learning-Möglichkeiten zur Weiterbildung der unternehmerischen Fähigkeiten zur Verfügung.

Handlungsempfehlungen

Finanzdienstleister müssen noch einen weiten Weg gehen, um die digitale Lücke rund um das operative Geschäft zu schließen. Der erste Schritt dahin ist, sich die Infrastruktur, die Technologien und Prozesse, die das Geschäft vorantreiben, anzuschauen. Moderne Technologien zu entdecken und nach neuen Systemen, Applikationen und Lösungen Ausschau zu halten, die vorhandenes Geschäft sichern und das Unternehmen an die Spitze der digitalen Revolution setzt, können lohnende Investitionen sein. Gleichzeitig muss das Unternehmen sicherstellen, dass bereits vorhandene Systeme und Technologien den Fortschritt mithilfe neuer Lösungen nicht verlangsamen oder gar verhindern. Vielleicht ist das größte Hindernis im operativen Geschäft der Strukturwandel innerhalb der Belegschaft. Underwriter bei den Versicherern, Schadenregulierer und Bankangestellte in den Filialen könnten aufgrund der fortschreitenden Automatisierung ihre Arbeitsplätze verlieren. Finanzdienstleister sollten gründlich darüber nachdenken, welche Kompetenzen und Fähigkeiten sie benötigen, um unternehmerisch voran zu kommen, da der Kundenservice durch Mitarbeiter immer häufiger von technologischen Lösungen abgelöst und der Einsatz von Robotik immer realistischer werden wird. Dadurch wird sich die Belegschaft minimieren und Kosten werden eingespart. Eine starke Strategie zum Talent Management sollte einen ausreichenden Zustrom an Mitarbeitern mit den benötigten Kompetenzen und digitaler Erfahrung sicherstellen.



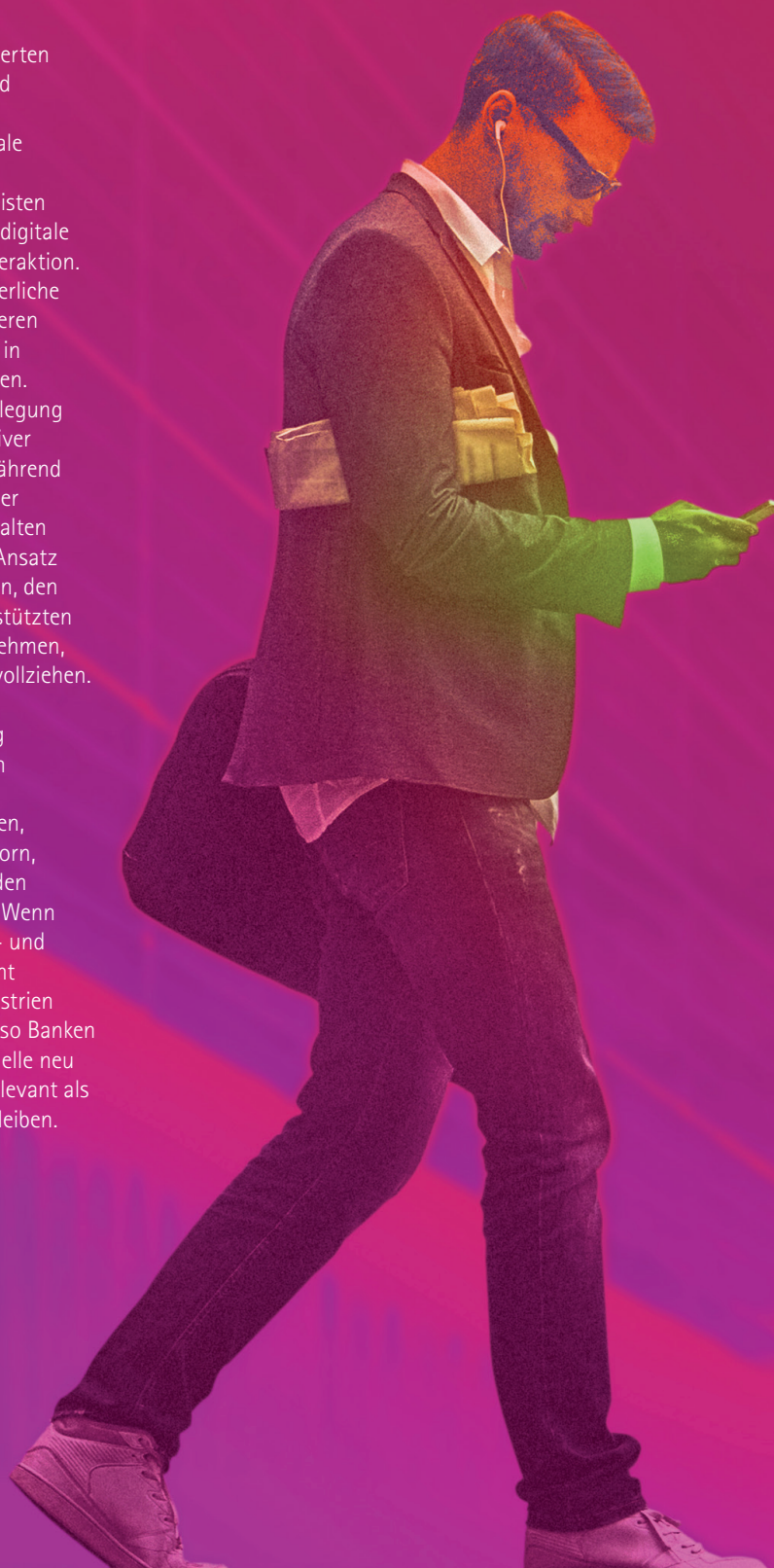
Digitale Kultur und Interne Arbeitsabläufe –Deutschland



Die Lücke schließen

Anhand der auf Informationen basierten Geschäftsgrundlage für Banken und Versicherer, überrascht es, dass der Finanzsektor in Bezug auf die digitale Marktreife sich nur im Mittelfeld bewegt. Jedoch kanalisieren die meisten Finanzdienstleister die anfängliche digitale Energie in Strategie und Kundeninteraktion. Das könnte ein Hinweis auf die zögerliche Haltung gegenüber der komplizierteren Gestaltung sein, die Digitalisierung in das operative Geschäft zu integrieren. Dieser Aufwand beinhaltet die Festlegung einer neuen Kostenstruktur, operativer Geschäftsmodelle und Prozesse, während gleichzeitig das derzeitige Niveau der Dienstleistung und Finanzkraft gehalten werden muss. Ein mehrstufiger IT-Ansatz kann den Unternehmen dabei helfen, den Wandel von einem technologie-gestützten Unternehmen hin zu einem Unternehmen, das Technologien unterstützt, zu vollziehen.

Aufgrund der rasanten Entwicklung von Innovation und den vielfältigen Möglichkeiten im digitalen Umfeld, ist der einzige Weg für die führenden, traditionellen Unternehmen nach vorn, um die Lücke zwischen ihnen und den digitalen Disruptoren zu schließen. Wenn best practices über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg ausgetauscht und mit FinTechs und anderen Industrien zusammengearbeitet wird, können so Banken und Versicherer ihre Geschäftsmodelle neu definieren, dass sie sowohl marktrelevant als auch in den Köpfen ihrer Kunden bleiben.





Methodik der Accenture Digital Readiness Studie

Ein Accenture Research Team hat für die European Financial Services Digital Readiness Studie den Umfang der digitalen Transformation bei 53 führenden Banken und Versicherer in fünf Ländern analysiert: Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Großbritannien. Es wurden ausschließlich öffentlich zugängliche Informationen wie Jahresabschlussberichte, Webseiten und Pressemeldungen verwendet, um die digitale Betriebsführung eines jeden Unternehmens zu bewerten und einzuschätzen. Diese outside-in Methodik ist grundlegend für den Forschungsprozess, da es die Möglichkeit zum Vergleich bietet ohne dabei vertrauliche Informationen bekannt zu machen. Jede digitale Maßnahme und Fähigkeit der Unternehmen sind im Rahmen von 42 Themenbereichen, eingeteilt in 117 ausführlichen metrischen Gruppen, analysiert worden. Diese Themenbereiche betrachten die digitale Nutzung über alle Geschäftsbereiche hinweg, von Unternehmensstrategie und Produktdesign

über Sales bis zu den Backofficebereichen. Die Punktzahlen für jede metrische Gruppe reichten von 1 (Grundbasis) bis 4 (best practice). Die erreichten Punkte der Unternehmen stellen einen Durchschnittswert der einzelnen Elemente dar. Die länderspezifischen Ergebnisse wurden erzielt, indem die erreichte Punktzahl der verschiedenen Akteure anhand ihrer Erträge (oder der Einnahmen der Bruttoprämien im Fall der Versicherer) als Bewertungsfaktor hinzugezogen wurde. Der europäische Durchschnitt ist ein einfacher Durchschnittswert auf Basis der Länderergebnisse.

Der daraus entstandene Index kann Unternehmen dabei helfen, leistungsfähiger zu werden, und bewertet, wie wettbewerbsfähig sie im Bereich der Digitalisierung im Vergleich zu ihren Wettbewerbern sind. Darüber hinaus können sie ihre eigene Industrie mit anderen Industrien vergleichen.



Ansprechpartner

Dr. Christian Tölkes

Geschäftsführer im Bereich Financial Services
christian.toelkes@accenture.com

Betina Wunderlich

Geschäftsführerin im Bereich Financial Services
betina.wunderlich@accenture.com

