



Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe
Wirtschaftsinformatik

Transformation der Deutschen Bank PW&CC zur führenden digitalen Privat- und Geschäftskundenbank

von

Oliver Blum¹, Anna Neumeier, Sven Radszuwill, Maximilian Röglinger,
Rebecca Trick

erscheint in: Banken + Partner, 2016

¹ Director Digitalisierung, COO Private Wealth & Commercial Clients Technology,
Deutsche Bank AG

WI-563

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth
Besucher: Wittelsbacherring 10, 95444 Bayreuth
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



Universität
Augsburg
University



UNIVERSITÄT
BAYREUTH



Transformation der Deutschen Bank PW&CC zur führenden digitalen Privat- und Geschäftskundenbank

Autoren:

Oliver Blum
Director Digitalisierung
COO Private Wealth & Commercial
Clients Technology
Deutsche Bank AG

Prof. Dr. Maximilian Röglinger
Professur für Wirtschaftsinformatik
und Wertorientiertes
Prozessmanagement,
Universität Bayreuth
Projektgruppe Wirtschafts-
informatik des Fraunhofer FIT

Anna Neumeier
Projektgruppe Wirtschafts-
informatik des Fraunhofer FIT

Sven Radszuwill
Projektgruppe Wirtschafts-
informatik des Fraunhofer FIT

Rebecca Trick
Projektgruppe Wirtschafts-
informatik des Fraunhofer FIT

Branchenfremde Wettbewerber und FinTechs, zunehmende Digitalisierung und ein verändertes Kundenverhalten sowie dauerhaft niedrige Zinsen und eine weiterhin hohe Regulierung - diese Faktoren machen eine umfassende Transformation für Banken erforderlich, um auch in Zukunft eine zentrale Rolle für Privat- und Geschäftskunden zu spielen, ist. Die Deutsche Bank Private, Wealth & Commercial Clients (PW&CC) beschreitet den Pfad der Transformation mit innovativen Ansätzen und einem durch Kennzahlen unterstützten Transformationsmanagement.

Der Kunde rückt noch stärker in den Mittelpunkt

Die Deutsche Bank will sich in den kommenden Jahren zur führenden digitalen Bank im Privat- und Geschäftskundenbereich entwickeln. Dafür rückt der Kunde noch stärker in den Mittelpunkt. Die hohen Erwartungen von Digital Natives und Digital Migrants sollen durch innovative digitale Produkte und Services jederzeit und überall erfüllt und intelligent mit dem Angebot in den Filialen verzahnt werden. Innovationen wie der Kontozugang via Fingerprint-Login, die vereinfachte Onlineüberweisung mit Gini oder der FinanzPlaner wurden bereits letztes Jahr implementiert und werden von den Kunden sehr positiv aufgenommen. Viele weitere digitale Angebote werden folgen.

Alte und neue Arbeitsweisen verbinden

Eine konsequente Ausrichtung des Geschäfts an Kundenbedürfnissen wirkt sich auf alle Unternehmensbereiche aus. So müssen sich Mitarbeiter auf neue Wege in der Kundenkommunikation und neue Arbeitsweisen einstellen. Veränderte Kundenbedürfnisse müssen unmittelbar erkannt, mit innovativen Produkten und Services erfüllt sowie ohne Verzögerungen an den Markt gebracht werden. Hierzu muss auch die interne Organisation bereit sein, im digitalen Modus zu arbeiten und die Kultur des Zusammenarbeitens sowie Prozesse und Strukturen an digitales Arbeiten anzupassen. Das bedeutet, agile Entwicklungsmethoden zu nutzen und eine IT-Architektur aufzubauen, die neben einem absolut zuverlässigen Kernbankensystem jederzeit Flexibilität an der Kundenschnittstelle ermöglicht. Auch die Technologien, auf denen innovative Produkte und Services in den Bereichen digitales Banking und Beratung aufbauen, unterliegen ständigem Wandel. Ihr Markterfolg muss immer wieder überprüft und die Produkte und Services an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Den Transformationspfad im Blick behalten

Um ein ganzheitliches Bild der für die digitale Transformation relevanten Handlungsfelder zu erhalten, reicht ein Blick auf einzelne Projekte nicht aus. Das Transformationsmanagement benötigt genau ein solch ganzheitliches Bild. Nur so lassen sich die richtigen Projekte auswählen und priorisieren, die es ermöglichen, digitale Kundenbedürfnisse zu erfüllen und die Organisation zielorientiert weiterzuentwickeln. Hinzu kommt, dass das Transformations-

ziel aufgrund des disruptiven Charakters der Digitalisierung im Gegensatz zu anderen Transformationsprojekten ein „Moving Target“ ist. So können sich unvorhergesehene Chancen für neue Produkte und Services aufgrund einer technologischen Innovation ergeben oder wegen des Markteintritts eines neuen Konkurrenten der Lebenszyklus bestehender Produkte und Services drastisch verkürzen. Repriorisierung und Umplanung gehören somit zum Tagesgeschäft.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben die Deutsche Bank PW&CC und die Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT in einem gemeinsamen angewandten Forschungsprojekt ein Steuerungskonzept für die digitale Transformation von Banken entwickelt, das relevante Handlungsfelder und unternehmensspezifische Steuerungskennzahlen umfasst. In diesem Projekt wurde viel Wert auf eine integrierte Lösung und eine umfassende Abstimmung mit relevanten Ansprechpartnern gelegt. Daher wurden von Anfang an alle einschlägigen Unternehmensbereiche in den Entwicklungsprozess im Allgemeinen sowie in die Auswahl der Steuerungskennzahlen im Speziellen einbezogen.

Die digitale Transformation anhand definierter Handlungsfelder kontinuierlich steuern

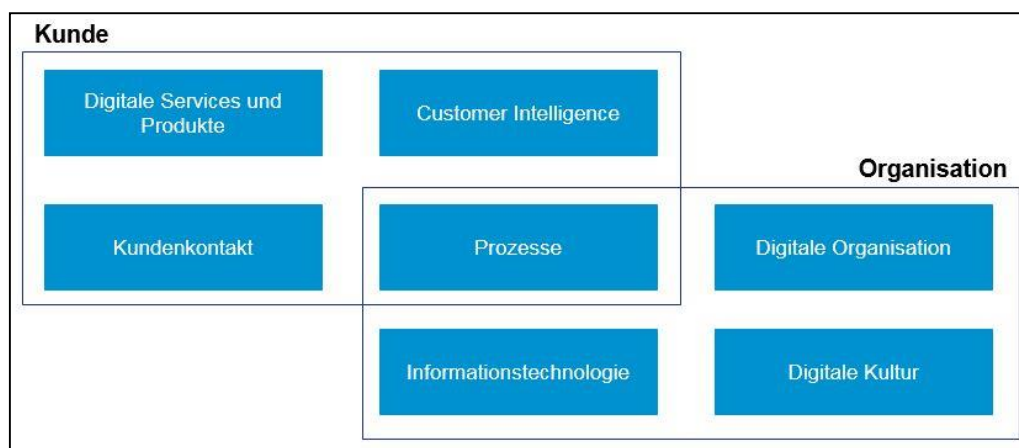


Abbildung 1: Handlungsfelder der digitalen Transformation

Kunden und Organisation sind die zentralen Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation. Das entwickelte Steuerungskonzept baut auf beiden Erfolgsfaktoren auf und unterscheidet je Erfolgsfaktor weitere relevante Handlungsfelder (Abbildung 1). Während sich Steuerungskennzahlen zum Beispiel aufgrund neuer Technologien oder geänderten Kundenbedürfnissen im Zeitverlauf ändern können, sind die im Steuerungskonzept enthaltenen Handlungsfelder längerfristig konstant.

In der digitalen Welt können Kunden unkompliziert die Bank wechseln oder für spezifische Zwecke andere Dienstleister in Anspruch nehmen. Entsprechend sind Banken gefordert, *Digitale Produkte und Services* sowie den *Kundenkontakt* beständig hinsichtlich Performance, Marktdurchdringung und Weiterentwicklungspotenzial zu evaluieren. Deshalb werden in diesen Handlungsfeldern einzelne und im Zeitverlauf immer neue digitale Produkte und Kommunikationskanäle betrachtet. Seit einigen Jahren verschiebt sich der Fokus vom klassischen Filialbetrieb in Richtung Online- und Mobilebanking. Der Client Satisfaction Index, der regelmäßig über Kundenbefragungen erhoben wird, bietet Anhaltspunkte, wie zufrieden die Kunden mit den Produkten und Services der Bank sind und damit, wie gut sich das Privatkundengeschäft auf die digitalen Herausforderungen eingestellt hat. Des Weiteren bietet sich die Möglichkeit, die Akzeptanz von digitalen Produkten und Services daran zu messen, wie hoch der Anteil der Kunden ist, die regelmäßig beispielsweise Online- und Mobilebanking nutzen.

Die Ansprüche der Kunden ändern sich offensichtlich nicht nur in Bezug auf Produkte und Services, sondern auch in Bezug auf die Kommunikation mit der Bank. So gewinnen Kundeninteraktion und Beratung über digitale Kanäle zunehmend an Bedeutung. Galt bis vor kurzem Onlinebanking als modern, so stehen heute datengetriebene Dienstleistungen (z.B. Finanz-Planer) und Convenience-Funktionalität (z.B. Fingerprint-Login oder SmartWatch-Integration) im Mittelpunkt. Diese müssen in ein integriertes Omni-Channel-Management eingebettet sein, um den Kunden über alle Produkte, Kanäle und Prozesse ein durchgängiges Bankerlebnis zu bieten. Auch hier werden die einzelnen Produkte und Services der Deutschen Bank PW&CC kontinuierlich in Bezug auf ihre Online- bzw. Digital-Quote evaluiert.

Noch genauere Einblicke in das digitale Kundenerlebnis liefert die automatisierte Auswertung von Kundenfeedback und Datenbeständen. Zur Analyse des Kundenverhaltens und sogar ganzer Geschäftsmodelle steht das Thema *Customer Intelligence* seit Jahren im öffentlichen Interesse. Auch die Deutsche Bank wird im Rahmen der digitalen Transformation hier aktiv sein, um ihren Kunden maßgeschneiderte Innovationen anbieten zu können.

Ausschlaggebend wird sein, dass Innovationen in hoher Qualität, individualisierbar und vor allem schnell bereitgestellt werden. Daher ist es für Banken unabdingbar, ihre *Prozesse* kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Kunde und Bank, ermöglichen Flexibilität, aber auch Effizienzsteigerung und Automatisierung. Als Indikator für den Automatisierungsgrad von Prozessen, betrachtet man hier den Anteil an lückenlos durchgängigen End-to-end-Prozessen, also den Prozessen, die von der Kundenschnittstelle bis zu den dahinterliegenden IT-Systemen vollständig automatisiert ablaufen. Somit erhält man einen einfachen und zugleich aussagekräftigen Indikator für den internen Digitalisierungsfortschritt. Die zentrale Herausforderung besteht darin, dass sich Kunden nicht mehr in die Bankprozesse integrieren müssen, sondern dass sich die Bank in die Kundenprozesse integriert.

Direkte Abhängigkeiten bestehen dabei ganz offensichtlich zur *Informationstechnologie* (IT). Zum einen hat die IT im klassischen Sinn eine Unterstützungsfunktion für Prozesse und Geschäftsmodelle und stellt die notwendige Infrastruktur bereit. Zum anderen ermöglicht sie im Zeitalter der Digitalisierung die Entwicklung digitaler Produkte und Services und eröffnet somit neue Ertragschancen im Bankgeschäft. Diese Diskrepanz zwischen bestehenden Strukturen und Abläufen und der Integration von Neuerungen ist eine der größten Herausforderungen an eine *digitale Organisation*. So unterliegen Kernbankensysteme höchsten Sicherheits- und Regulierungsanforderungen. Dem stehen jedoch eine agile Entwicklung und Releases mit hoher Taktung entgegen, die für eine erfolgreiche Digitalisierung an der Kundenschnittstelle erforderlich sind. Diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten in Einklang zu bringen, bietet gleichzeitig die Chance, Innovationen mit dem Vertrauensvorsprung von Banken im Vergleich zu nicht-traditionellen Finanzdienstleistern beim Kunden zu verbinden und nachhaltig in neue Geschäftsmodelle zu transformieren. Um die Transformation hin zu einer bi- bzw. multimodalen IT-Architektur voranzutreiben, sollte der Anteil der Anwendungen, die im bi-modalen Modus betrieben werden, im Vergleich zu Anwendungen, die traditionelle Strukturen zurückgreifen, erhöht werden - jedoch nicht über ein angemessenes Niveau.

Die Veränderung hin zu einer digitalen Organisation kann nur funktionieren, wenn sie auch mit einer *digitalen Kultur* einhergeht. Um mit digitalen Produkten und Services beim Kunden erfolgreich zu sein, ist es notwendig, ein Verständnis für die Veränderungen der Gesellschaft und des Kundenverhaltens - einen „digital mind“ - in allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchiestufen zu entwickeln. Digitales Leadership ist dafür ebenso wichtig wie Unternehmertum und Innovationskultur. Zu diesem Zweck können Umfragen zum Thema Digitalisierung in der Arbeitswelt innerhalb des Unternehmens helfen zu erkennen, wie ausgeprägt das Verständnis von Mitarbeitern und Führungskräften für eine digitalisierte Welt ist.

Transformation fest im Unternehmen verankern

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, ist ein Steuerungskonzept zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Es ist daher nicht nur wichtig, ein Steuerungskonzept zu haben. Es muss auch Einzug in die tägliche Arbeit halten. Alle Beteiligten benötigen die notwendigen Informationen, um in ihren Teams Steuerungsentscheidungen im Einklang mit dem übergreifenden Transformationsziel treffen und umsetzen zu können. Zur Operationalisierung des entwickelten Konzepts wurde daher ein regelmäßiges Reporting in bestehenden Leitungsgremien über mehrere Managementebenen und in unterschiedlichen Detailgraden etabliert. Insbesondere das Transformationsmanagement ist somit in der Lage, die Zielerreichung in den einzelnen Handlungsfeldern zu prüfen, Maßnahmen zu ergreifen und bei Veränderungen der äußeren Einflüsse, neue Ziele festzulegen. Dies ermöglicht eine übergreifende Steuerung der digitalen Transformation und trägt zum Ziel der Deutschen Bank PW&CC bei, die führende digitale Bank im Privat- und Geschäftskundenbereich zu werden.