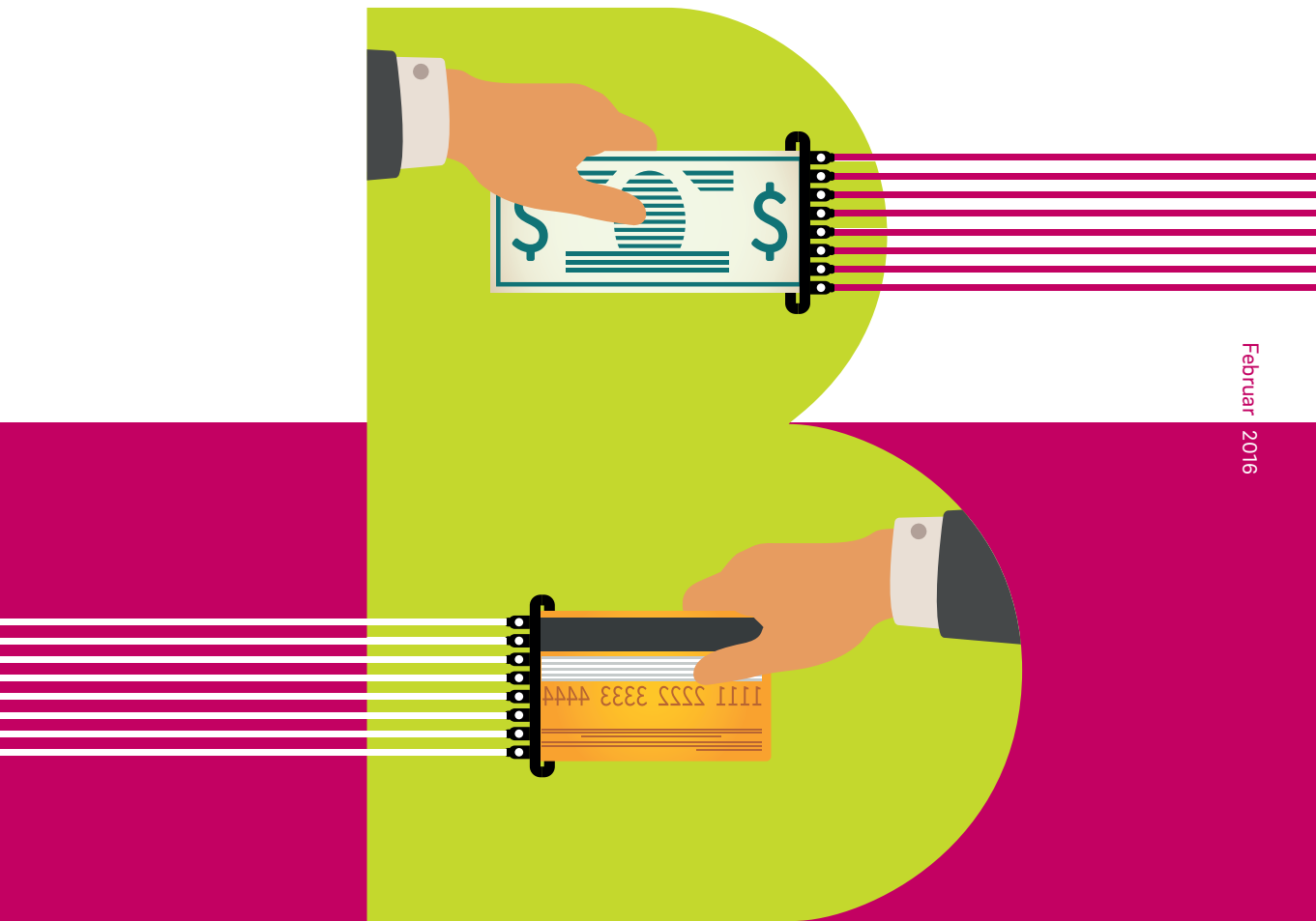


# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



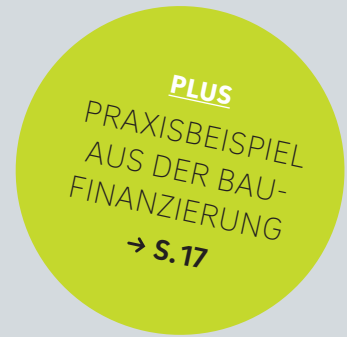
Februar 2016

## Plan D – konsequent digital

Wie Finanzdienstleister durch End-to-End-Digitalisierung  
ihre Zukunft sichern

THE BIG

3



## **FINANZDIENSTLEISTER**

müssen mit Nachdruck in die digitale Transformation ihres Geschäftsmodells einsteigen: Verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber und regulatorische Änderungen bewirken, dass bestehende Wertschöpfungsketten aufbrechen.

Seite 3

## **END-TO-END-DIGITALISIERUNG**

des Geschäftsmodells ist die Basis für eine zukunftsfähige Neuausrichtung. Insellösungen sind nicht nachhaltig und können die Anforderungen in puncto Kundenorientierung und effiziente Prozesse nicht erfüllen.

Seite 9

## **FÜR DIE UMSETZUNG**

müssen viele Unternehmensbereiche zusammenarbeiten, wobei der IT eine wichtige Rolle als Business-Enabler zukommt.

Seite 13

# Der Systembruch. Die Digitalisierung revolutioniert die Finanzbranche. Um den Wandel zu meistern, brauchen Unternehmen eine neue Strategie.

Das Erfolgsrezept lautet: Konsequenter digital werden. Der Finanzsektor gehört zu den Branchen mit dem höchsten Digitalisierungspotenzial. Denn Daten – genauer gesagt: Kunden- und Transaktionsdaten – sind der Rohstoff, den Banken und Versicherungen sammeln, sortieren, weiterverarbeiten und verknüpfen. Im Prinzip betreiben sie ein fast vollständig digitalisierbares Geschäft. Und trotzdem sind viele etablierte Finanzdienstleister nach wie vor im Kern analog aufgestellt. Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse entsprechen dem eingeübten Schema, das über Jahrzehnte die Basis für den Erfolg war: Filialen für persönliche Beratung, ein vorgefertigtes Produktsortiment sowie papiergebundene, manuelle Antragsprozesse und Entscheidungswege in personalintensiven Front-, Middle- und Backoffice-Strukturen. Die

meisten dieser Prozesse ließen sich inzwischen digital abwickeln. Die mit der Digitalisierung einhergehende Weiterentwicklung des Selbstverständnisses und die Transformation des Geschäftsmodells betreffen Banken genauso wie Versicherungen sowohl im Retail- als auch, zeitlich teilweise nachgelagert, im Firmenkundengeschäft.

Bis in die 1980er-Jahre hinein gehörten **Finanzdienstleister** zu den Innovatoren der Wirtschaft. Sie trieben technische Neuerungen voran und vernetzten sich früher als viele andere Branchen. Seit Beginn des Internetzeitalters aber fällt der Sektor zurück. Derzeit geben etablierte Finanzdienstleister weder gesamtwirtschaftlich noch für ihre Branche die entscheidenden Trends vor; sie halten häufig nicht Schritt mit dem digitalen Innovationstempo. Inzwischen sind es neue,

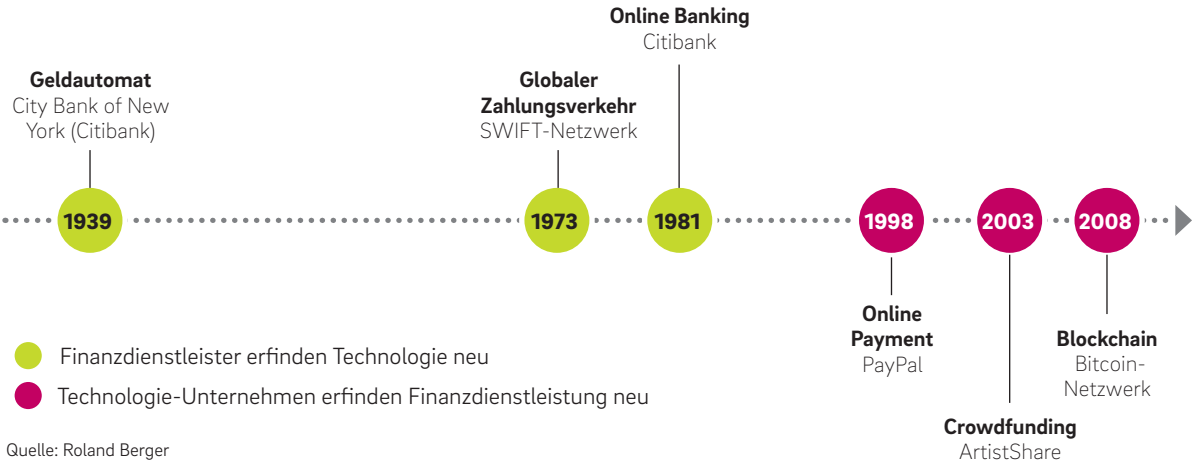
#### 4 THINK ACT

End-to-End-Digitalisierung

## A

### FÜHRUNGSWECHSEL

Etablierte und neue Finanzdienstleister im Innovationsvergleich



## B

### ANTRIEBSKRÄFTE

Die Digitalisierung der Kundenbeziehungen

### ALLTAGS-AUFGABEN



Einkaufen



Ständige Verfügbarkeit

### BEISPIELE

amazon  
H&M



Produkt-auswahl

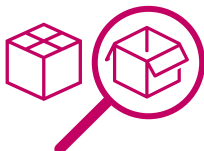


Individualisierung

NIKEiD  
IKEA



Verbraucher-information



Information,  
Vergleich, Beratung

Check24  
Pricegrabber

Quelle: Roland Berger

technologiegetriebene Anbieter, die im Finanzsektor Maßstäbe setzen. → **A**

Für die digitale Defensive vieler etablierter Finanzdienstleister gibt es durchaus stichhaltige Gründe. Noch immer wirkt die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 nach: Bilanz- und Stresstests binden Kapazitäten, strengere regulatorische Anforderungen und Auflagen sind zu meistern, und die Niedrigzinspolitik der Zentralbanken setzt Erträge und ganze Geschäftsbereiche unter Druck. Außerdem hat sich der technologische Vorsprung der Vergangenheit inzwischen teilweise zur Hypothek gewandelt. Zwei Beispiele: IT-Architekturen, die seit den 1980er-Jahren schrittweise ausgebaut, aber häufig nicht durchgehend erneuert wurden, bilden heute einen schwer reformierbaren "Legacy-Ballast", der digitale Fortschritte ausbremst und limitiert. Und die Online-Affinität der Kunden sowie neue digitale Wettbewerber sorgen dafür, dass Berater immer weniger direkten Kundenkontakt haben. Niederlassungs- und Filialstrukturen, bei denen Kunden von Selbstbedienungsterminals empfangen werden, verstärken diesen Trend.

Angesichts solcher Herausforderungen ist die Aufmerksamkeit maßgeblicher Entscheider in den Unternehmen vielfältig gebunden. Zudem ist das Geschäftsverständnis vieler dieser Entscheider von den Modellen und Strukturen vergangener Jahrzehnte geprägt, sodass es ihnen schwerfällt, die aktuelle Veränderungsdynamik in konkrete und hinreichend ambitionierte Strategien umzusetzen.

So nachvollziehbar all das auch ist: Finanzdienstleister, welche die Umwälzungswucht der Digitalisierung für die eigene Branche unterschätzen und nicht mit grundlegenden Maßnahmen reagieren, werden den Anschluss verlieren und womöglich sogar ganz aus dem Markt ausscheiden. Noch sind die Dynamik der digitalen Entwicklungen und daraus resultierende Wechselwirkungen nicht vollständig abzusehen. Doch längst ist deutlich erkennbar: Die Durchdringung und Vernetzung von Finanzdienstleistungen mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien wird einen dramatischen Strukturwandel für den Sektor mit sich bringen. Diese digitalen Umwälzungen werden gravierender ausfallen und schneller vorstattengehen als die Veränderungen vergangener Jahrzehnte. Ein Systembruch in der Finanzbranche hat begonnen, durch den sich Strukturen und Ordnungen grundsätzlich verändern werden.

Diese Studie beschreibt einen geeigneten Weg, Finanzdienstleister konsequent neu – digital – auszurichten, damit sie ihre Zukunft sichern können. Es geht um ein Konzept für das neue Zeitalter in der Finanzbranche. Wir nennen es den **Plan D**.

Die Zeit drängt. Im Finanzsektor sind es vor allem drei Entwicklungen, die den Etablierten zusetzen. Für uns sind sie digitale Zangen, weil sie die Finanzdienstleister unter massiven Veränderungsdruck setzen. Wer zögert oder laviert, fällt im digitalen Wettlauf schnell zurück – und verlorenes Terrain ist schwer zurückzugewinnen. Womöglich wird der Abstand so groß, dass am Ende nur zwei vernünftige Optionen bleiben: Die Rolle als Produktzulieferer für digitale Anbieter oder der Exit.

## **DIGITALE ZANGE I:**

### **Kunden fordern digitale Dienstleistungen**

Unser Alltag wird täglich digitaler. Die Menschen schätzen die Informations- und Transaktionsmöglichkeiten, die das Internet bietet. Sie nutzen die permanente Verfügbarkeit von Produkt- und Preisinformationen und sie gestalten ihre Produkte online nach ihren eigenen Wünschen. → **B**

Kunden erwarten heute digitale Dienstleistungen mit einfacher Handhabung, echtem Service-Mehrwert, hoher Transparenz und Sicherheit. Im Gegenzug sind sie bereit, Informationen über sich preiszugeben, die von digitalen Anbietern genutzt und weiterverarbeitet werden. Auch sind Kunden bestens darüber informiert, welche Dienstleistungen in anderen Branchen bereits zum digitalen Standard geworden sind. Dieses Anspruchsniveau übertragen sie als Erwartungen auch auf die Finanzbranche.

Etablierte Finanzdienstleister beginnen gerade erst, das digitale Geschäftspotenzial zu nutzen. Aber die digitale Transformation ihrer Unternehmen und ihrer Geschäftsmodelle wird kein gemächlicher Prozess. Unternehmen, die den Wandel zu langsam betreiben, laufen Gefahr, den Zugang zu den zunehmend internetaffinen und plattformverwöhnten Kunden zu verlieren. Dadurch würden sie entscheidend geschwächt.

## **DIGITALE ZANGE II:**

### **Aggressive, digital-affine Wettbewerber erobern Marktanteile**

Neue Wettbewerber dringen in die Märkte ein und brechen bisherige Wertschöpfungsketten auf. Mit ei-

ner stark kundenorientierten Marktausrichtung positionieren sie sich wirkungsvoll als Intermediäre zwischen Produktgebern und Kunden und sind offen für Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern. Diese neuen Unternehmen haben erkannt, dass eine Finanzierung oder Versicherung für viele Kunden Teil einer früher beginnenden Kundenreise ist, das heißt ein Mittel zum Zweck, um ein primäres Anliegen zu erreichen (etwa den Erwerb eines Autos). Deshalb positionieren sie sich im Verlauf der Kundenreise kontextsensitiv und setzen im Entscheidungsprozess früher an als die traditionellen Wettbewerber. So werden beispielsweise in Großbritannien Kfz-Versicherungen fast ausschließlich über Vergleichs- und Vermittlungsplattformen vertrieben. Gleichzeitig binden auch Captive Banks und Captive Versicherungen mit ihrem Geschäftsmodell verstärkt Kunden an sich, sodass etablierte Finanzdienstleister, die nur darauf warten, dass Kunden ihre Websites und Filialen besuchen, leer ausgehen oder zumindest keinen direkten Einfluss mehr auf relevante Kundenentscheidungen haben.

Die digitalen, zumeist plattformbasierten Geschäftsmodelle der neuen Wettbewerber zielen auf Transparenz über Marktangebote, Vergleichs- und Interaktionsmöglichkeiten für den Endkunden sowie digitale Integrationsmöglichkeiten. Diese Unternehmen verfügen über ein ausgeprägtes Verständnis der Spielregeln und Möglichkeiten im Internet sowie des Wertes von Kundendaten. Zudem sind sie an offene, unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse angepasst.

Weil sie "financial services" und "technology" zusammenführen, firmieren die neuen Unternehmen inzwischen häufig als "FinTechs". Anders als viele Startups der New Economy zu Beginn der 2000er-Jahre verfügt eine ganze Reihe von ihnen über tragfähige Geschäftsmodelle. Und zeichnet sich ein entsprechender Markterfolg ab, dann stehen große Technologie-Unternehmen und Finanzgeber mit erheblichen Ressourcen als Partner oder Investoren bereit. Auch ein Scheitern ist eher möglich als bei traditionellen Finanzdienstleistern. Funktioniert ein Ansatz nicht, wird schnell ein neuer erprobt. Mehrere innovative Online-Plattformen haben bereits relevante Marktanteile erobert.

Für die etablierten Finanzdienstleister ist der Umbruch immens. Bislang waren sie es gewohnt, die Kundenreise maßgeblich zu beeinflussen und zu steuern. Dank der Digitalisierung können Kunden jedoch in-

zwischen aus einer Vielzahl von Dienstleistungen wählen und im Ergebnis selbstbestimmter entscheiden und ihre Kundenreise steuern. → **C**

Die neuen strategischen Konzepte digitaler Angreifer zeigen sich eindrucksvoll im Bereich der Online-Plattformen, über die Finanzierungen verglichen und vermittelt werden können. Dort gelingt es, den Kunden bereits vor der eigentlichen Produktauswahl verstärkt in ein digitales Ökosystem einzubinden. Er bekommt weiterführende Informationen sowie Preis- und Produkttransparenz mit einer Vielzahl von Finanzierungsangeboten. Von der Beratung über den Vertragsabschluss bis hin zur Nachbetreuung übernehmen diese Plattformbetreiber zunehmend originäre Aufgaben etablierter Finanzdienstleister. Über digitale Schnittstellen binden sie für verbleibende Schritte im Prozess weitere Partnerbruchfrei in die Vorgangskette ein, sodass ein digitaler, effizienter und kundenorientierter Gesamtprozess mit hohem Kundenmehrwert entsteht.

Der Siegeszug der digitalen Finanzökonomie spiegelt sich in stark positiven Marktanteilsentwicklungen, Marktkapitalisierungen und Investitionsvolumina. Die Angebote der traditionellen Anbieter in der analogen Welt erscheinen dagegen immer weniger wettbewerbsfähig. → **D**

### **DIGITALE ZANGE III:**

#### **Regulierung verschärft den digitalen Wettbewerb weiter und setzt Etablierte unter Druck**

Die neuen Finanzintermediäre agieren heute zum Teil in einem vergleichsweise gering regulierten digitalen Ökosystem. Das liegt zum einen daran, dass sie zumeist keine vollwertigen Banken oder Versicherer sind und sich damit vielen gesetzlichen Anforderungen und Verpflichtungen entziehen können. Zum anderen hinkt die Anpassung regulatorischer Spielregeln der hohen digitalen Dynamik hinterher. Somit herrscht ein ungleicher Wettbewerb – zum Vorteil der neuen Akteure. Die Freiheitsgrade und Möglichkeiten, auf digitalen Kundenfang zu gehen, steigen sogar noch, weil entsprechende Markteintrittsbarrieren auf europäischer Ebene gezielt weiter abgebaut werden.

Mit der EU-Passporting-Initiative erhalten beispielsweise ausländische Wettbewerber einen einfacheren Zugang zum europäischen Markt für Finanzdienstleistungen. Die "Payment Services Directive 2" und die EU-Wohnimmobilienkreditrichtlinie wiederum stärken die Marktpositionierung von Vermitt-

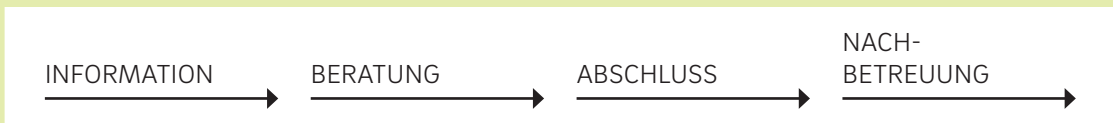
C

# ZEITENWENDE

Wertschöpfungsketten bei Finanzdienstleistungen werden aufgebrochen – Beispiel Kreditprozess

## BANK

steuert Antragsprozess

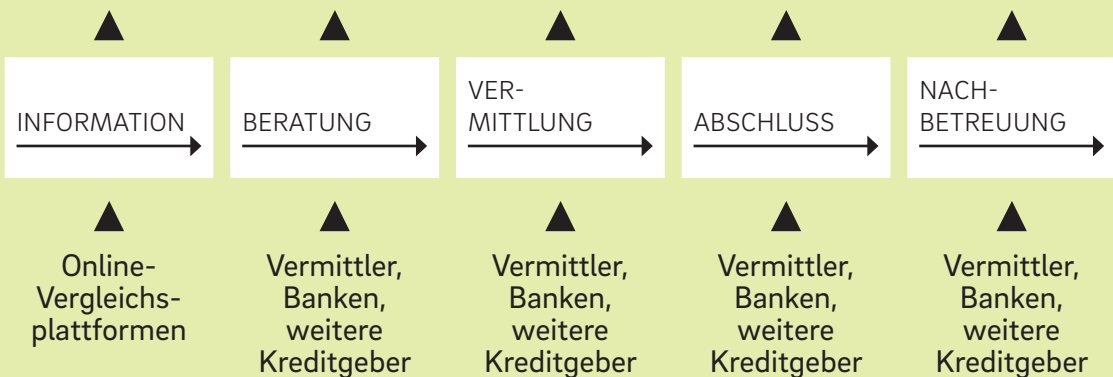


## KUNDE



## KUNDE

wird in einzelnen Prozessschritten von verschiedenen Beteiligten unterstützt



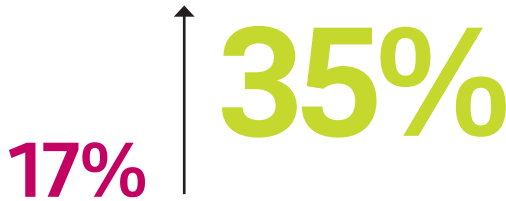
Vielzahl an

## FINANZINTERMEDIÄREN

## D

**BEDROHUNGSPOTENZIAL**

Die neue Welt der digitalen Finanzdienstleister

Anteil Finanzvermittler im Vertriebskanalmix für  
Baufinanzierung in Deutschland (2010–2016)Weltweite Investitionen in FinTech-Unternehmen  
pro Jahr (2008–2014)Marktkapitalisierung Crowdlending-Plattform  
Lending Club (2007–2015)Dauer für Kreditentscheidung bisher vs. digitalisiert  
und automatisiert

lungsplattformen für Finanzdienstleistungen. So wird den Anbietern erstmals die Möglichkeit zur Direktüberweisung und Drittnutzung von PIN- und TAN-Codes für Informations- und Transaktionszwecke eingeräumt. Zudem fördern Regierungen und nationale Aufsichten auch die onlinebasierte Geschäftsanbahnung weiter. So hat etwa in Deutschland die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Identifikation und Kundenlegitimation via onlinebasierten Videoverfahren ermöglicht. Auch die bis heute verbleibende analoge Unterschrift gehört bald der Vergangenheit an: Mit der eIDAS-Verordnung der EU wird die qualifizierte elektronische Signatur ab Mitte 2016 mit der physischen Unterschrift gleichgestellt. Somit ist der Weg frei für eine vollständig digitalisierte Prozesskette.

Zeitgleich zwingen strengere Auflagen, etwa bei Dokumentation und Meldewesen, etablierte Finanzdienstleister zu hohen Investitionen und neuen Projekten – in einer Zeit, in der Gelder eigentlich in die Digitalisierung und strategische Weiterentwicklung fließen müssten. So ergab eine internationale Umfrage von Roland Berger unter führenden Retail-Banken, dass mehr als die Hälfte von ihnen nicht mehr als 10% des IT-Budgets in neue digitale "Angebote" investiert.

Unter dem Strich bedeutet das: Traditionelle Anbieter verlieren aus Sicht der Kunden an Attraktivität. Dies gilt für das Privatkunden- bzw. einfache Massengeschäft, wird aber auch zunehmend Geschäftskunden und komplexere Finanzdienstleistungen betreffen.

**DIGITALER BEFREIUNGSSCHLAG**

Noch aber sind etablierte Banken und Versicherungen wettbewerbsmächtig genug, um ihren digitalen Wandel aus eigener Kraft zu gestalten. Zum Lösungsweg gehört, statt unambitionierter Insellösungen und schneller symbolischer Maßnahmen einen umfassenden digitalen Umbau zu starten. Darunter verstehen wir die konsequente End-to-End-Digitalisierung von einer flexiblen Kundenschnittstelle bis ins Backend in Kombination mit einer Öffnung der Geschäftsprozesse für Online-Interaktionen mit Kunden und relevanten Partnern. Am Markt werden langfristig nur die Dienstleister bestehen, die schnellstmöglich eine hohe digitale Reife entwickeln.



# Der Qualitätssprung. Da die Kunden längst internetaffin und plattformgewöhnt sind, kommen Finanzdienstleister mit digitalen Trippelschritten nicht weiter.

Sie müssen Produkte und Prozesse vom Front- bis zum Backend durchgängig digitalisieren.

Die Sieger der Digitalisierung stehen jetzt schon fest: Es sind die Kunden! Dank des mobilen Internets und seiner neuen Informations- und Interaktionsmöglichkeiten diktieren sie das Spiel. Längst schon wünschen Kunden nicht mehr, sie fordern inzwischen. Sie haben schon Branchen wie Einzelhandel und Tourismus angetrieben, das digitale Einkaufserlebnis einfach und transparent zu gestalten sowie online echten Mehrwert zu bieten. Die Ansprüche an moderne und zeitgemäße Produkte sowie Dienste sind formuliert: Insbesondere einfache Dienstleistungen sollen permanent verfügbar und onlinefähig sein, gefragt sind bruchfreie digitale Prozesse sowie verständliche Produkte.

Im Finanzdienstleistungssektor klaffen (Kunden-)Anspruch und (Unternehmens-)Wirklichkeit häufig auseinander. Das gilt gerade für den Online-Abschluss von Finanzprodukten. Egal wie klar der Kunde seine Ansprüche formuliert – für die etablierten Finanzdienstleister ist es eine komplexe Aufgabe, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Sie kämpfen mit gewachsenen IT-Landschaften, komplexen Produkten und heterogenen Prozessen. → **E**

## **UNTERLEGENE INSELLÖSUNGEN**

Viele Finanzdienstleister haben auf das Gefälle zwischen digitalen Kundenanforderungen und bestehenden eigenen Angeboten reagiert und setzen Programme zur digitalen Modernisierung auf. Einerseits durch Marktdruck und den Wunsch nach schnellen Verbes-

# E

## NACHHOLBEDARF

Der Kampf etablierter Finanzdienstleister um ihre Zukunftsfähigkeit

### KUNDENBEDÜRFNISSE

Vergleichsmöglichkeiten



Eigenangebot

Transparenz und Einfachheit



Komplexe Prozesse

Flexible Lösungen für Kundenvorhaben



Starre Produktstrukturen

Online- und mobile Verfügbarkeit 24/7



Veraltete IT und begrenzte Servicezeiten

Online-Abschluss



Prozessbrüche und manuelle Bearbeitung

### HERAUSFORDERUNGEN



serungen getrieben, andererseits ausgebremst durch die Beharrungskräfte und Komplexität alter Strukturen und Systeme, handeln sie dabei aber zu oft ohne klaren strategischen Fokus. Sie konzentrieren sich darauf, das Frontend zu optimieren und vernachlässigen dabei das enorme Potenzial einer durchgehenden Digitalisierung von Prozessen bis ins Backend. Aus unserer Sicht reicht ein solcher Ansatz für eine zukunftsfähige Neuausrichtung nicht aus. Es gilt, mit umfassenden digitalen Angeboten auf die skizzierten weitreichenden Kundenansprüche zu antworten. Wer das nicht tut, lässt immense Effizienzpotenziale ungenutzt. Beispiele für solche limitierten Frontend-Initiativen sind:

**Website-Optimierung:** Unternehmen passen ihren Internetauftritt an moderne Layouts und Nutzerführungskonzepte an und erweitern ihn um Tools sowie Online-Dienste. Für Vertragsabschlüsse müssen Kunden aber bis zur finalen Bestätigung häufig immer noch die traditionellen Wege gehen mit Papieranträgen und Wartezeiten.

**Smartphone-Apps:** Mobilfähige Anwendungen locken die Nutzer zunächst mit ansprechendem Design, modernen Log-in- und Identifikationsverfahren, Informationsangeboten und einfachen Online-Funktionen, beispielsweise für Überweisungen. Dennoch erfüllen die Unternehmen auch hier die Erwartung an weiterreichende, bruchfreie Transaktionsmöglichkeiten meist nicht. Ein wesentlicher Grund: Umfangreichere Funktionalitäten erfordern den direkten Zugriff auf Backend-Systeme – doch diese Schnittstellen existieren gar nicht oder werden höchstens mit großen zeitlichen Verzögerungen angesteuert. Die Stiftung Warentest bestätigte kürzlich diesen Befund, als sie 38 Banking-Apps unter die Lupe nahm: Viele Anbieter hinken den Ansprüchen ihrer Kunden an Bedienerfreundlichkeit, Komfort und Datenschutz hinterher.

Was am Frontend von Finanzdienstleistern häufig fehlt, ist eine konsequente Ausrichtung der Informations- und Transaktionsangebote auf die primären Kundenbedürfnisse. Für Verbraucher sind Angebote attraktiv, die neben den reinen Finanzdienstleistungen auch weitere Informationen und Services rund um die entsprechenden Kundenanliegen kombinieren und die daran beteiligten Marktakteure einbinden.

Letzteres bedeutet die Kooperation mit Drittanbietern. Viele etablierte Finanzdienstleister sind zu zögerlich, wenn es darum geht, neue digitale Dienste zu schaffen und mit geeigneten externen Aggregatoren,

Vermittlern und Online-Plattformen zu kooperieren. Häufig widersprechen solche Modelle ihrer bisherigen Geschäftsphilosophie und ihrer Ausrichtung auf eigene Produkte und interne Prozesse. Erschwerend kommt hinzu, dass entsprechende Kooperationen für viele Finanzdienstleister nicht befriedigend zu realisieren wären, weil ihr eigener digitaler Reifegrad nicht ausreicht. So verlangen etwa Online-Vergleichsportale von ihren Partnerunternehmen, dass sie innerhalb weniger Sekunden auf Kundenanfragen antworten. Dies ist nur möglich, wenn Finanzdienstleister selbst einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen – und zwar nicht nur am Frontend.

## ÜBERLEGENE ALTERNATIVE

Die konsequente End-to-End-Digitalisierung ist für Finanzdienstleister aus unserer Sicht die wichtigste strategische Stoßrichtung und die Basis dafür, die Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Sie verbessert sowohl die Kundenorientierung als auch die interne Effizienz und bietet Möglichkeiten, neue, unternehmensübergreifende Netzwerke zu knüpfen und digitale Ökosysteme zu entwickeln. Finanzdienstleister, die sich konsequent darauf konzentrieren, vermeiden Insellösungen sowie kurzlebige Experimente und verbessern ihre Wettbewerbsposition gegenüber innovativen Herausforderern. Der Nutzen im Einzelnen:

**Kundenorientierung:** Durchgehend digitale Angebote und Prozesse erfüllen die gestiegenen Kundenansprüche an Einfachheit, Schnelligkeit und Abschließbarkeit von Produkten. Finanzdienstleister können das gleiche Serviceniveau erreichen wie digitale Anbieter in anderen Branchen. Die konsequente Digitalisierung macht die Unternehmen für den Kunden glaubwürdig und verhindert Enttäuschungen, da hinter dem modernen Frontend ein gleichermaßen leistungsfähiges Backend wartet.

**Effizienz:** Ein erheblicher Teil der heutigen Prozesszeiten und -kosten geht auf manuelle beziehungsweise teiltechnisierte Middle- und Backoffice-Abläufe zurück. Einfache Produkte und Prozesse lassen sich fast vollständig automatisieren und ermöglichen den Finanzdienstleistern häufig Einspareffekte von bis zu 40-50% (teilweise darüber hinaus) der heute hierfür eingesetzten Kapazitäten, die sie dringend benötigen, aber durch ausschließlich organisatorische oder prozessuale Optimierungsmaßnahmen nicht annähernd in gleicher Höhe realisieren könnten.

## F

## STRATEGIEVERGLEICH

Der Vorteil eines durchgängigen Prozessdesigns



Quelle: Roland Berger

**Strategisches Potenzial:** Digitale Geschäftsprozesse ermöglichen eine Öffnung der Unternehmen nach außen und bieten neue Möglichkeiten der Interaktion. Kunden oder Drittpartner können einfache Dateneingaben und Transaktionen direkt selbst vornehmen. Erfolgreiche Marktteilnehmer in angrenzenden Bereichen der Wertschöpfungskette, beispielsweise Vergleichs- und Vermittlungsplattformen, können sich integrieren oder digitale Angebote der Finanzdienstleister in ihre eigenen Geschäftsmodelle einbinden. Kurzum: Eine Welt neuer strategischer Möglichkeiten entsteht – mit hoher Reichweite über das Internet und verbesserter Flexibilität, um auf Marktveränderungen zu reagieren.

**Interner Aufbruch:** Eine umfassende Digitalisierung ist mit großen internen Umstellungen verbunden. Denn sie wirkt sich auf Organisationsstrukturen,

Denkmuster und Arbeitsweisen, Qualifikationsprofile und nicht zuletzt auf den Personalbedarf in den Unternehmen aus. Trotz der damit verbundenen Unsicherheiten bietet sie nach innen eine neue Zukunftsvision und kann eine Aufbruchstimmung erzeugen, z.B. indem einfache administrative Aufgaben entfallen und dafür neue, kundennahe Aufgaben entstehen. Dieser Wandel lässt sich vermitteln, da die Mitarbeiter ihn im privaten Alltag bereits tagtäglich erleben.

Konsequent digitale Unternehmen erobern Marktanteile und spielen diese Vorteile voll aus. → **F**

# Der Neustart. Die digitale Transformation geht weit über punktuelle Optimierungen hinaus und öffnet Grenzen innerhalb und außerhalb der Unternehmen.

Die etablierten Finanzdienstleister befinden sich in einer kritischen Übergangsphase und müssen mutige Entscheidungen treffen. Ein Neustart ist möglich, denn sie können nach wie vor auf eine große Kundenbasis, Kundenvertrauen und das Know-how ihrer Mitarbeiter bauen. Und trotzdem wird die umfassende digitale Transformation für stärkere Umwälzungen sorgen als jeder andere Wandel in den vergangenen Jahrzehnten. Am Ende stehen besonders im Retail-Bereich weitgehend digitale Prozesse und ein Geschäftsmodell, das deutlich flexibler, offener, kundenfreundlicher und effizienter ist als das heutige.

Der umfassende Transformationsansatz für etablierte Finanzdienstleister – der **Plan D** – basiert auf drei tragenden Grundsätzen und sieben konkreten Handlungsschritten. → [G](#)

Der Ansatz ist eine Blaupause für den Prozess, sich als digitales Unternehmen neu zu erfinden. Damit sind hohe Anforderungen an das Management verbunden. Der Umbau nimmt Zeit und Ressourcen in Anspruch und provoziert Widerstände, wenn mit bisherigen Strukturen im Haus gebrochen wird. Deshalb muss die Geschäftsleitung im wahrsten Sinne des Wortes gut führen: Sie muss die Mitarbeiter von der Notwendigkeit überzeugen, sie ermutigen und in die herausfordernde Transformationsphase mitnehmen. Kurz gesagt: Digitalisierung muss Chefsache sein und erfordert Kreativität, Kompetenz und Konsequenz.

Wenn sich das Management dem digitalen Umbau des Unternehmens stellt, sind drei Grundsätze von zentraler Bedeutung:

# G

## PLAN D: DAS DIGITAL-PRINZIP FÜR FINANZDIENSTLEISTER

Grundsätze und Handlungsschritte im Überblick

### END-TO-END- DIGITALISIERUNG

#### Grundsätze

Neu denken vom  
Kunden her – und  
ganzheitlich vorgehen

Produkte und Prozesse  
vereinfachen und  
standardisieren

Gemeinsames  
bereichsübergreifendes  
Zielbild verfolgen

#### Handlungsschritte

Digitalisierungspotenziale identifizieren

Zielbild und Ambitionsniveau festlegen

Relevante Unternehmenseinheiten einbinden

Nachhaltige Digitalisierungsstrategie entwickeln

Handhabbare Arbeitspakete bilden

Produktangebot modularisieren

24/7-Leistungsfähigkeit herstellen



### NEU DENKEN VOM KUNDEN HER – UND GANZHEITLICH VORGEHEN

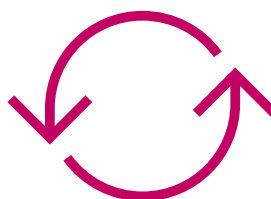
Da sich der digital-affine, informierte Kunde heute frei im Internet bewegt, dort Informationen beschafft und Kontakt zu Unternehmen aufnimmt, müssen Digitalisierungsansätze im Entscheidungsprozess frühzeitig greifen. Hierbei ist zu beachten, dass viele Kunden thematisch zunächst nicht nach Finanzprodukten suchen, sondern die entsprechenden Informationen erst im Kontext eines anderen Anliegens ansteuern. Insofern müssen Finanzdienstleister sich von alten Vertriebsansätzen lösen. Es gilt nun, frühzeitiger als bislang Präsenz zu zeigen oder den Kunden im Rahmen der Geschäftsanbahnung ergänzende Mehrwerte zu bieten. So können Finanzdienstleister beispielsweise analog zum Zustellstatus bei Online-Versandhändlern den Bearbeitungsstatus ihrer Prozesse veröffentlichen und damit ein hohes Maß an Transparenz gegenüber dem Kunden und innerhalb der eigenen Organisation erreichen. Von diesem Startpunkt ausgehend gilt es, den Entscheidungsprozess des Kunden neu und ganzheitlich weiterzudenken, um spätere Prozessbrüche und Enttäuschungen digital anspruchsvoller Kunden zu vermeiden. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass viele Kunden bereits Vertrauen zu Informationsportalen, Vergleichsangeboten und Vermittlern aufgebaut haben. Auch etablierte Finanzdienstleister sollten diese neuen Partner akzeptieren: Es sind keine geschlossenen Modelle gefragt, sondern Kooperationslösungen, die dem Kundenverhalten entsprechen.



### PRODUKTE UND PROZESSE VEREINFACHEN UND STANDARDISIEREN

Kundenorientierte digitale Lösungen erfordern einfache Produkte und Prozesse. Der Versuch, bestehende

Komplexitäten, Entscheidungsregeln, mehrstufige oder uneindeutige Verfahrensweisen zu digitalisieren, kann schnell zur Falle werden, weil er zu einem sehr hohen Umsetzungsaufwand und zu Abstrichen bei Kundenorientierung und Effizienz zwingt. Daher sollte eine End-to-End-Digitalisierung mit einer Bereinigung des Produktportfolios sowie fachlichen Produkt- und Prozessvereinfachungen einhergehen. Anders gesagt: Die Digitalisierung erfordert ein Umdenken, das weite Teile des Unternehmens betrifft.



### GEMEINSAMES BEREICHSÜBERGREIFENDES ZIELBILD VERFOLGEN

Ein solches Zielbild ist zwingend ein Kernbestandteil einer umfassenden End-to-End-Digitalisierung. Um die Herausforderungen zu bewältigen, müssen Fachbereich und IT mit klar definierten Rollen im Rahmen einer gemeinsamen Strategie arbeiten. Dabei fokussiert sich der Fachbereich darauf, Produkte und Prozesse zu vereinfachen und zu standardisieren, während die IT digitale Lösungen für Kunden, Partner und Sachbearbeiter entwickelt und prüft, inwieweit sich IT-Altsysteme anpassen oder neue Systemlösungen nutzen lassen. Wenn historisch gewachsene und komplexe IT-Systeme sowie Abwicklungsprozesse die höheren Anforderungen nicht erfüllen können, muss das Unternehmen über entsprechende IT-Modernisierungsmaßnahmen – bis hin zu "Greenfield-Lösungen" – nachdenken.

Aus den drei zentralen Grundsätzen lassen sich sieben konkrete Handlungsschritte ableiten, die zusammen den End-to-End-Ansatz der Digitalisierung ausmachen. Die sieben Schritte helfen Finanzdienstleistern, gezielt vorzugehen und den digitalen Umbau schrittweise und konsequent voranzutreiben. "Big Bang"-Lösungen der Digitalisierung sind für etablierte Unternehmen oft kein realistischer Weg – schon deshalb, weil Komplexität und Risiken sich dabei schlecht beherrschen lassen und flexible Nachjustierungen schwerer fallen.

## DIE SIEBEN HANDLUNGSSCHRITTE IM DETAIL

### Digitalisierungspotenziale identifizieren

Als Grundlage für die umfassende Digitalisierung von Produkten und Diensten gilt es, geeignete Vorhaben zu identifizieren. So kann das Unternehmen zunächst ein wenig komplexes und weitgehend standardisiertes Produkt aus dem Massengeschäft als Ausgangspunkt für die weitere Digitalisierung nehmen, um gleich zu Beginn ein hohes Digitalisierungspotenzial zu realisieren und ein "Leuchtturmvorhaben" für den weiteren Digitalisierungsweg zu schaffen.

### Zielbild und Ambitionsniveau festlegen

Um ein tragfähiges Zielbild zu entwickeln, ist es sinnvoll, von der typischen Kundenreise auszugehen: Wann informiert sich der Kunde? Wann nimmt er das erste Mal Kontakt auf? Wann schließt er das Geschäft ab? Anspruch bei der Entwicklung des Zielbilds sollte dabei sein, alle Prozessschritte ohne Medienbrüche miteinander zu verknüpfen. Um das passende Ambitionsniveau zu bestimmen, kommt es besonders darauf an, manuelle Tätigkeiten zu reduzieren, Effizienzziele festzulegen und die Bearbeitungsgeschwindigkeit im Blick zu behalten.

### Relevante Unternehmenseinheiten einbinden

IT-Maßnahmen sollten nicht ohne eine markt- beziehungsweise effizienzorientierte Zielsetzung erfolgen. Das bedeutet beispielsweise, dass der Vertrieb sein Know-how einbringen muss, um Kundenverhalten und relevante Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und digitale Vertriebspartner (z.B. Vergleichsportale, Vermittlungsplattformen) frühzeitig zu identifizieren.

### Nachhaltige Digitalisierungsstrategie entwickeln

Eine ganzheitliche End-to-End-Digitalisierung umfasst nicht nur die durchgängige Betrachtung bestehender Produkte und Prozesse, sondern geht darüber hinaus: Im Fokus einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie müssen deshalb auch Rahmenbedingungen stehen, wie beispielsweise Steuerungs- und Reporting-Instrumente sowie eine digitalisierbare Risikoeinschätzung. Ebenso kann die Einrichtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Maßnahme dienen, um die Umsetzung einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen.

### Handhabbare Arbeitspakete bilden

Die Umsetzung der End-to-End-Digitalisierung sollte angesichts der Größe und Komplexität der Aufgabe schrittweise erfolgen: Zu Beginn stehen einfache Prozesse im Vordergrund der Automatisierung und Digitalisierung, komplexe Prozesse werden erst in späteren Umsetzungsschritten bearbeitet. Im Vergleich zu einem umfassenden "Big Bang"-Ansatz können so Projektrisiken minimiert und die schrittweise Ablösung bestehender IT-Altssysteme erleichtert werden. Zugleich ist es auf diese Weise einfacher, die Betroffenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf die digitale Reise "mitzunehmen".

### Produktangebot modularisieren

Um Digitalisierungspotenziale umfassend zu realisieren, ist es erforderlich, das bestehende Produktportfolio entlang standardisierter Bausteine auszurichten. So lässt sich das Angebot gegenüber Endkunden flexibilisieren und individualisieren, was den Wünschen der Kunden entgegenkommt. Dabei gilt der Grundsatz der Produktmodularisierung nicht nur im Massengeschäft des Privatkundenbereichs als unverzichtbar, sondern wird auch im gehobenen Firmenkundengeschäft (z.B. im Underwriting bei Kredit- oder Industrieversicherern) angewandt.

### 24/7-Leistungsfähigkeit herstellen

Hinter dem Anspruch einer 24/7-Verfügbarkeit kann kaum ein Unternehmen zurückbleiben. Kunden und Vertriebspartner erwarten mittlerweile, zu jeder Tages- und Nachtzeit in den onlinebasierten Austausch mit Finanzdienstleistern treten zu können – insbesondere dort, wo es um einfache Massendienstleistungen geht. Ziel muss es sein, dafür alle erforderlichen externen Partner sowie Kunden und Vermittler passgenau in den digitalen Informations- und Transaktionsfluss einzubinden und ihnen schnelle, dialogbasierte Rückmeldungen sowie, wenn möglich, automatisierte Entscheidungen mitzuteilen.



# Der Praxistest. Das Digital-Prinzip mit konsequenter End-to-End-Logik steigert Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit und Prozesseffizienz.

Wie kann eine alltägliche Kreditvergabe zu einem schlanken digitalen End-to-End-Prozess werden – und wie profitieren die Beteiligten davon?

## **BEISPIEL KREDITPROZESS IN DER BAUFINANZIERUNG**

Für ein integriertes Kundenerlebnis kommt es hier darauf an, die Finanzdienstleistung mit weiteren Angeboten im Kontext zu verknüpfen (z.B. Immobilienportal), um Kunden auf ihrer Informationssuche frühzeitig für das eigene Produktangebot zu gewinnen.

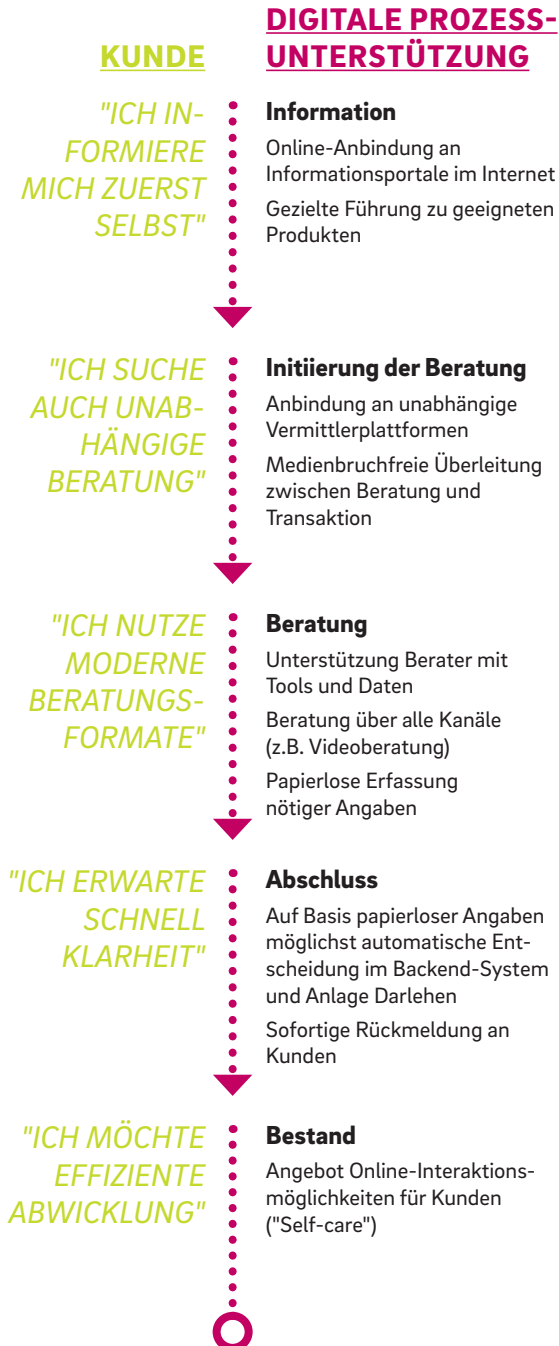
Mit einer bruchfreien Kundenreise in der Baufinanzierung lassen sich vom Front- bis zum Backend signifikante Kundenvorteile und Effizienzen realisieren. So ermöglicht die Automatisierung von Prüfre-

geln im Backend ein neues Kundenerlebnis: Nachdem sie ihre Daten eingegeben oder übermittelt haben, erhalten Endkunden beim Berater (ob mobil oder an dessen Arbeitsplatz) oder online eine schnelle Zu- oder Absage auf ihre Kreditanfrage. Dieser Effizienzgewinn macht sich nicht nur für den Kunden bezahlt: Je nach Produktkomplexität lassen sich durch End-to-End-Digitalisierung bis zu 90% der bestehenden Antrags- und Bestandsprozesse (z.B. Datenerfassung, Vertragsabwicklung, Stammdatenpflege) automatisieren. → **H**

## H

## KETTENREAKTION

Der Kreditabschluss in der Baufinanzierung als  
End-to-End-Prozess



## ETABLIERTE FINANZDIENSTLEISTER MÜSSEN JETZT HANDELN

End-to-End-Digitalisierung ist die Voraussetzung für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit etablierter Finanzdienstleister. Das Kundenverhalten verändert sich stark, erhöht den Druck auf die Branche und zwingt sie, ihre Innovationsfähigkeit im Rahmen der digitalen Transformation unter Beweis zu stellen. Dabei schrumpft das Zeitfenster zum Handeln: Neue Wettbewerber greifen an und setzen dabei auf mehr als eine bloße Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle – mit einer schlanken und schnellen Prozessabwicklung positionieren sie sich gegenüber dem digital-affinen Kunden als präferierter Ansprechpartner und bauen damit ihren Marktanteil kontinuierlich aus. Ein Entgegenhalten etablierter Finanzdienstleister erfordert deshalb eine sowohl schnelle als auch umfangreiche Reaktion zur End-to-End-Digitalisierung. Unternehmen, die diese Chance verpassen, drohen im scharfen Wettbewerb deutlich zurückzufallen. ◆

# ÜBER UNS

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

## WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



### EXECUTIVE RETAIL BANKING SURVEY: DIGITAL TRANSFORMATION

Banken bieten einfache Bankgeschäfte schon heute online oder mobil an. Schwieriger wird es bei der Abwicklung komplexer Finanzprodukte – hier hinken viele Banken noch hinterher. In ihrer neuen Retail-Banking-Studie "Executive Retail Banking Survey: Digital Transformation" erklären die Experten von Roland Berger, warum Banken ihre Digitalisierung schnell vorantreiben müssen, wenn sie den Anschluss an die dynamischen digitalen Wettbewerber nicht verlieren wollen. Die Studie basiert auf einer Umfrage von 65 europäischen Banken.



### INTERNET OF THINGS AND INSURANCE

60% der europäischen Autoversicherer haben damit begonnen, Angebote für das interaktive, mit dem Internet verbundene Automobil zu entwickeln. Aber keiner dieser Versicherer hat vergleichbare Angebote für den Wohn- oder Gesundheitsbereich. Das ist eins der Ergebnisse unserer Studie zum "Internet of Things" und seinen Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft. Vorreiter bei dieser Entwicklung sind Italien und das Vereinigte Königreich, wo das Thema Telematik eine vorherrschende Rolle spielt. Die Kunden können sparen; die Versicherer von einer besseren Risikosteuerung profitieren.

## Links & Likes

### BESTELLEN UND HERUNTERLADEN

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

### INFORMIERT BLEIBEN

[www.twitter.com/RolandBerger](http://www.twitter.com/RolandBerger)

### LIKEN UND TEILEN

[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](http://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

Einen detaillierten Einblick in die Gedankenwelt von Roland Berger bietet unsere neue Microsite: [new.rolandberger.com](http://new.rolandberger.com)

## Herausgeber

### **ROLAND BERGER GMBH**

Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

### **WOLFGANG HACH**

Partner  
+49 89 9230 87 24  
[wolfgang.hach@rolandberger.com](mailto:wolfgang.hach@rolandberger.com)

### **ROBERT BUESS**

Partner  
+41 43 336 86 20  
[robert.buess@rolandberger.com](mailto:robert.buess@rolandberger.com)

### **ADRIAN WEBER**

Partner  
+41 43 366 87 59  
[adrian.weber@rolandberger.com](mailto:adrian.weber@rolandberger.com)

### **Internationale Experten**

Antonio Bernardo, Thorsten de Boer,  
Mark de Jonge, Edoardo Demarchi,  
Rebecca Fu, Alexis Gardy, Dirk Möbus,  
Philipp Panizza, Frigyes Schannen,  
Mathieu Sebastien, Sebastian Steger,  
Knut Storholm, Gregoire Tondreau,  
Fauzi Waraich

### **Redaktion**

#### **DR. KATHERINE NOELLING**

[katherine.noelling@rolandberger.com](mailto:katherine.noelling@rolandberger.com)

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.