

Digitale Kundenansprüche, neue technologieaffine Wettbewerber und regulatorische Änderungen setzen Finanzbranche stark unter Druck – Banken und Versicherungen brauchen nachhaltige digitale Strategien, um Marktanteile zu sichern

- **Roland Berger-Studie: Banken und Versicherer haben großes Digitalisierungspotenzial, vielen fehlt aber eine umfassende Digitalstrategie • Massive Einsparpotenziale, wenn Geschäftsprozesse umfassend (End-to-End) digitalisiert werden • Neue Wettbewerber und verändertes Kundenverhalten erfordern ein grundlegendes Umdenken**
- **Marktanteil von Finanzvermittlern und Online-Plattformen steigt weiter an**
- **Ungleicher Wettbewerb: Neue digitale Wettbewerber unterliegen in vielen Fällen nicht den regulatorischen Anforderungen der Finanzbranche**

Banken und Versicherungen gehören zu den Unternehmen mit dem höchsten Digitalisierungspotenzial, denn sie sammeln, verarbeiten und verknüpfen seit jeher Kunden- und Transaktionsdaten. Dennoch tun sich viele Finanzdienstleister schwer, ihre Geschäftsprozesse konsequent und durchgängig, also vom Frontend bis zum Backend, zu digitalisieren. So sind Kunden immer noch mit Anträgen auf Papier, manuellen Prozessen und Bearbeitungswegen und entsprechenden Wartezeiten konfrontiert und werden nicht frühzeitig bei ihren Anliegen abgeholt.

Die Folge: Neue, technologiegetriebene Anbieter (Online-Plattformen, FinTechs) erobern mit kundenfreundlichen digitalen Angeboten einzelne Marktsegmente, während die etablierten Finanzdienstleister im Wettbewerb zurückfallen oder sogar verdrängt werden. So hat sich der Marktanteil von Finanzvermittlern beim Vertrieb von Baufinanzierungen seit 2010 von 17 auf 35 Prozent mehr als verdoppelt. Das zeigt die neue Studie "Plan D – konsequent digital: Wie Finanzdienstleister durch End-to-End Digitalisierung ihre Zukunft sichern", in der Experten von Roland Berger die Branche analysieren und darstellen, welche Handlungsschritte die etablierten Finanzdienstleister jetzt ergreifen sollten, um die digitale Transformation erfolgreich zu schaffen.

Digitale Wettbewerber haben große Wettbewerbsvorteile

"Kunden sind es heute gewohnt, online zu recherchieren und zu kaufen", sagt Wolfgang Hach, Partner von Roland Berger. "Diese Erfahrung übertragen sie auch auf die Finanzbranche: Sie erwarten von Finanzdienstleistern digitale Produkte und Dienstleistungen, die schnell, einfach und jederzeit verfügbar sind."

Diesen Kundenwunsch erfüllen neue Wettbewerber, die den Markt erobern und mit ihren digitalen Geschäftsmodellen bestehende Wertschöpfungsketten von Grund auf verändern. Sie sind häufig technologiegetrieben und unterliegen nicht den strengen regulatorischen Anforderungen für Banken und Versicherungen. Ein Wettbewerbsvorteil, der durch den Abbau von Markteintrittsbarrieren auf EU-Ebene, etwa die qualifizierte elektronische Signatur ab Mitte 2016, weiter an Gewicht gewinnen wird. "Außerdem kämpfen viele traditionelle Finanzinstitute mit veralteten IT-Infrastrukturen, komplexen Produkten und heterogenen Prozessen", ergänzt Sebastian Steger, Digitalisierungsexperte von Roland Berger.

Insellösungen reichen nicht, um Effizienz und Kundenbindung zu verbessern

Für die traditionellen Anbieter drängt daher die Zeit. Um den Anforderungen der online-affinen Kunden gerecht zu werden, haben viele Finanzdienstleister zwar schon digitale Angebote entwickelt. Doch meist sind dies Insellösungen – etwa eine neue Website mit modernem Layout und zusätzlichen Online-Diensten oder eine App. "Das reicht nicht aus, um die Effizienz und Kundenbindung zu verbessern. Denn die digitale Transformation geht weit über punktuelle Optimierungen hinaus", sagt Steger. Durch eine vollständige Automatisierung von einfachen Produkten und Prozessen könnten 40 bis 50 Prozent der heute hierfür eingesetzten Kapazitäten eingespart werden, teilweise sogar darüber hinaus.

Die etablierten Finanzdienstleister befinden sich daher in einer kritischen Übergangsphase und sollten schnell mutige Entscheidungen treffen. "Ein Neustart ist möglich, denn die Unternehmen können nach wie vor auf eine große Kundenbasis, Kundenvertrauen und das Know-how ihrer Mitarbeiter bauen", blickt Roland Berger-Partner Hach optimistisch nach vorne. Allerdings 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.

Sieben Schritte für eine erfolgreiche End-to-End-Digitalisierung

Hierfür müssen die Finanzdienstleister einen umfassenden digitalen Umbau vollziehen, mit flexiblen Kundenschnittstellen vom Frontoffice bis hin ins Backoffice und Geschäftsprozessen, die für Online-Interaktionen mit Kunden und externen Partnern offen sind. Dafür haben die Roland Berger-Experten einen "Plan D" in sieben Schritten entwickelt:

Digitalisierungspotenziale identifizieren: Einfache, standardisierte Produkte eignen sich besonders gut für den Start in die Digitalisierung. Anhand dieser "Leuchtturmprojekte" werden dann mögliche Einsparpotenziale ermittelt und die Basis für weitere Digitalisierungsmaßnahmen geschaffen.

Ziele festlegen: Die Ziele werden auf Basis des typischen Einkaufsverhaltens (wann und wie informiert sich der Kunde; wann und wie nimmt er das erste Mal Kontakt auf; wann schließt er das Geschäft ab) ermittelt. Dabei sollen alle Prozessschritte so miteinander verknüpft werden, dass keine Brüche entstehen und die Verarbeitung weitgehend digital und automatisiert ablaufen kann.

Relevante Unternehmenseinheiten einbinden: Um die notwendige technische Modernisierung aufzusetzen, sollten wichtige Einheiten wie Vertrieb oder Produktentwicklung eingebunden werden. So kann das Unternehmen IT-Investitionen gezielt mit strategischen Ambitionen verknüpfen.

Nachhaltige Digitalisierungsstrategie entwickeln: Neben Produkten und Prozessen sollten Firmen auch ihre Steuerungs-, Risiko- und Reportinginstrumente digitalisieren. Zudem sollten sie ihre Strategie regelmäßig überprüfen und flexibel anpassen.

Handhabbare Arbeitspakete bilden: Die Umsetzung sollte schrittweise erfolgen. So können Unternehmen vermeiden, ihre Organisation zu überfordern. Zeitgleich können sie ihre Mitarbeiter für den digitalen Wandel besser vorbereiten.

Produktangebot modularisieren: Um die Digitalisierung umfassender zu nutzen, sollte das Produktportfolio anhand standardisierter Bausteine ausgerichtet werden. Auf dieser Basis lassen

sich Angebote besser flexibilisieren und individualisieren – sowohl im Privatkunden- als im Firmenkundengeschäft.

Leistungsfähigkeit rund um die Uhr: Produktangebote und Transaktionsmöglichkeiten sollten Tag und Nacht verfügbar sein. Das erfordert eine enge Einbindung aller Beteiligten in den digitalen Informations- und Transaktionsfluss, um schnelle Rückmeldungen oder automatisierte Entscheidungen zu ermöglichen.

"Die Digitalisierung stellt die Finanzbranche vor große Herausforderungen. Nur wenn Finanzdienstleister den digitalen Umbau schnell angehen und konsequent als End-to-End-Lösung vorantreiben, werden sie künftig im harten Wettbewerb mit neuen, digitalen Anbietern bestehen können", fasst Wolfgang Hach zusammen.

Die Studie können Sie hier herunterladen:

<http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/>

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen 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.

Pressekontakt:

Claudia Russo

Telefon: +49 89 9230-8190

E-Mail: claudia_russo@de.rolandberger.com

Unternehmen

Roland Berger Holding GmbH

Sederanger 1

80538 München

Internet: www.rolandberger.de

Über Roland Berger Holding GmbH