

Banking der Zukunft bedeutet Konnektivität, Mobilität und Individualität

Interview mit Fabian Flach, SAP



Fabian Flach ist Leiter des Bereichs Financial Services und Mitglied der Geschäftsleitung der SAP Deutschland.

Das die Zukunft des Bankings in einem stärkeren Maße als heute digital sein wird, steht außer Frage. Was dies konkret bedeutet und worin die Chancen und Herausforderungen für Kreditinstitute liegen, erläutert Fabian Flach von SAP in einem ausführlichen Interview.

Anfang Juli fand in Bonn das das SAP-Forum für Banken und Versicherer statt. Die Überschrift lautete „Vertrauen 4.0“ und sollte deutlich machen, dass in der Finanzbranche die Themen Digitalisierung und Vertrauen in einem engen Zusammenhang stehen müssen, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen.

Während der Konferenz hatte ich das Vergnügen, Fabian Flach kennenzulernen. Er ist seit 2014 für die SAP Gruppe tätig und leitet - als Mitglied der Geschäftsleitung Deutschland - den Geschäftsbereich Financial Services. Zuvor war er mehrere Jahre im Bereich Corporate Banking sowie in amerikanischen Software- und Consulting-Unternehmen tätig.

Im Rahmen eines ausführlichen Interviews habe ich mich mit ihm über die Herausforderungen von IT und Digitalisierung für Banken und Sparkassen sowie die Bedeutung innovativer, zukunftsorientierter Technologien ausgetauscht.

Drei Merkmale des Bankings der Zukunft

Der Bank Blog: Wie lautet Ihre Vision für das Banking im Jahre 2025?

Fabian Flach: Banking im Jahre 2025 wird ein neues, einzigartiges Kundenerlebnis für Privat- und Firmenkunden sein. Das Filialnetz, wie wir es heute kennen, wird es nicht mehr geben. Viele bestehende Megatrends wie Konnektivität, Mobilität und Individualität werden sich im Jahre 2025 erfolgreich in den Banken etabliert haben:

Konnektivität bedeutet, dass gewerbliche wie private Kunden eng mit der Bank vernetzt sein werden. Der Datenaustausch wird gesetzlich oder vertraglich so geregelt sein, dass der Kunde davon profitiert. Über zusätzliche Daten, etwa aus der Sensorik oder von Dritten, werden aus dem Dienstleistungs- oder Konsumbereich zusätzliche Informationen bereitgestellt, die dem Kunden helfen, sein Leben einfacher und angenehmer zu gestalten.

Mobilität wird Banking an jedem Ort zu jeder Zeit ermöglichen. Die Bank im Jahr 2025 wird der Coach für den Kunden in allen Lebensphasen sein und die digitale Kundenschnittstelle besetzen. Sie bietet dem Kunden wertschöpfende Services, die er zu jeder Zeit an jedem Ort nutzen kann.

Für Kunden im Jahre 2025 wird die **Individualität** der Produkte und Dienstleistungen selbstverständlich sein, da bereits heute alle technischen Möglichkeiten dafür gegeben sind. Der Kunde erwartet, dass die Bank ihn und seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse kennt und bedient.



Über das Thema Digitalisierung wird niemand mehr sprechen, denn es werden neue Formen der Zusammenarbeit in der gesamten Wirtschaft entstehen – auch im Privat- und Firmenkundengeschäft mit den Banken.

Der Bank Blog: Sie sprechen ja mit vielen Banken und Sparkassen. Was ist Ihr Eindruck, welches ist die aktuell größere Herausforderung – die anhaltende Niedrigzinsphase oder die digitale Transformation?

Fabian Flach: Neben den von Ihnen genannten Herausforderungen sehe ich immer noch das Thema der Regulatorik, mit der die Banken auch in den nächsten Jahren noch beschäftigt sein werden. Dieses Thema kann der Hebel sein, um die für die digitale Transformation notwendigen Architekturveränderungen zu beschleunigen. Die Bank, die am

schnellsten die notwendigen Veränderungen herbeiführt, wird im Jahre 2025 ganz vorne dabei sein. Der Grund dafür ist, dass sich die Kosten in der Produktion signifikant verändern werden. Bis 2025 wird es keine größeren Auswirkungen mehr haben, ob wir uns in einer Niedrigzinsphase befinden oder anderen globalen Herausforderungen ausgesetzt sind – die Ertragslage der Banken wird sich stabilisiert haben. Eine Bank, die die digitale Transformation schnell und erfolgreich umgesetzt hat, ist unabhängiger vom Zinsniveau und verdient das zusätzliche Geld durch kundenindividuelle Services. Daher wird das Geschäftsmodell erfolgreicher Banken im Jahr 2025 nicht mehr so sein wie heute.

Unternehmergeist und Wille zur Veränderung entscheiden über den Erfolg

Der Bank Blog: Wo stehen die deutschen Banken und Sparkassen aktuell beim Thema Digitale Transformation?

Fabian Flach: Alle Finanzinstitute und -dienstleister in diesem Umfeld setzen sich mit dem Thema auseinander. Es gibt Institute, die schaffen eigens dafür auch neue Stellen – zum Beispiel den Chief Digital Officer. Das alleine betrachte ich allerdings noch nicht als entscheidenden Schritt. Die Digitalisierung ist der Schlüssel für Veränderungen und für die Umsetzung neuer Ideen oder Geschäftsmodelle. Diese Ideen gibt es heute schon in vielen Formen – wir konnten das gerade mit dem Hackathon auf dem SAP-Forum für Banken und Versicherungen erfolgreich darstellen. Die ersten Plätze belegten Teams, die das traditionelle Geschäftsmodell aus einer völlig neuen Perspektive betrachtet haben und in kurzer Zeit eine neue, originelle Idee in einem Prototyp realisieren konnten. Es sind die Visionen, der Unternehmergeist und der Wille zur Veränderung, die über den Erfolg von Banken entscheiden – und hier sehe ich noch Optimierungspotenzial.

Der Bank Blog: Welches sind für Sie die wichtigsten Elemente eines erfolgreichen Digitalisierungsmanagements?

Fabian Flach: Die Digitalisierung hat einen starken Einfluss auf die internen Prozesse der Bank und stellt eine neue Welle der Prozessautomatisierung dar. Die Multikanalplattform wird sich komplett verändern, neue Services und neue Servicemodelle werden hinzukommen. Die Bank muss vom Kunden ausgehend denken und die Convenience schaffen, die der Kunde erwartet. Ich bin mir sicher, dass sich die Bank neu aufstellen und organisieren muss. Die heutigen Organisationsstrukturen werden sich in den nächsten Jahren auflösen und das Zusammenspiel der Abteilungen – vom Vertrieb bis zum Produktmanagement – wird sich grundlegend ändern.

Hinzu kommt die unternehmensweite Integration mit Partnern und Dienstleistern, um die Vernetzung voranzutreiben. Geschäftsprozesse müssen reorganisiert werden, und es gilt sorgfältig zu beobachten, wie sich die Wertschöpfungskette der Bank verändert. Was macht sie noch selbst und was bezieht sie von anderen, die einen Teilbereich der Prozesskette einfach besser abdecken können? Die logische Konsequenz ist, dass die Bank ihr Leistungs- und Serviceangebot neu definieren muss – mit dem Blick auf das Besetzen und Ausgestalten der digitalen Kundenschnittstelle.

Für den Weg zu diesen Zielen ist eine abgestimmte Unternehmensstrategie erforderlich, die kommende Veränderungen antizipiert.

Vielfältige Unterstützung bei der digitalen Transformation

Der Bank Blog: Wo konkret bieten Sie Finanzinstituten Unterstützung bei der Digitalisierung?

Fabian Flach: Wir haben nicht nur Software in unserem Portfolio, sondern bieten auch verschiedene Services an, um unsere Kunden bei der digitalen Transformation zu unterstützen – von einzelnen themenbezogenen Aufgaben bis hin zur kompletten digitalen Transformation der Bank. Kreativität und Innovation entsteht durch gemeinsames Arbeiten

mit Kunden. SAP betreibt dazu mehrere Co-Innovation Center, um Kunden bei der Lösung ihrer Probleme mithilfe der Design-Thinking-Methode zu unterstützen. Diese Methode hilft uns, neue Perspektiven zu gewinnen und ganz unterschiedliche Eindrücke zu erzeugen, die als Basis für die Problemlösung dienen können. Alle Kunden, die bisher an einem unserer Design Thinking Workshops teilgenommen haben, haben uns bestätigt, dass die völlig andere Atmosphäre und der neue Blick auf die Dinge den Workshop zu einem unvergesslichen Erlebnis gemacht haben.

Entscheidend ist für die Banken jedoch zu wissen, wo sie stehen. Das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen IDC hat ein Analyseverfahren entwickelt, das die digitale Transformation greifbar und transparent macht. Jede Bank kann damit ihren digitalen Reifegrad bewerten und so einen eigenen Fahrplan für den Wandel entwickeln.



Der Bank Blog: Ein Thema, das seit über 20 Jahren immer wieder diskutiert wird, ist die Erneuerung der Banksysteme durch den „Neubau auf der grünen Wiese“. Hierzulande hat sich aber noch keine Bank wirklich da herangetraut. Wie beurteilen Sie diese Option? Welche Chancen und Risiken sehen Sie?

Fabian Flach: Der Ansatz hat durchaus seinen Charme! Aber ist er im Jahre 2016 noch relevant? Wir sind im Cloud-Zeitalter, in dem wir Teile der Prozesskette problemlos auslagern oder neu integrieren können. Heute bewegen wir uns doch eher im Spannungsfeld zwischen Core IT und Fast IT. Es gibt ausreichende Möglichkeiten, die IT-Architekturen so flexibel und agil zu gestalten, um auf Marktveränderungen und Innovationen schnell reagieren zu können. In der Core IT, dem traditionellen IT-Management, wird die Stabilität sichergestellt. In der Fast IT können heute schon mit überschaubarem Aufwand neue Servicebausteine in den Geschäftsprozess oder in das Frontend integriert werden. Wir haben genau aus diesem Grund die SAP HANA Cloud Platform entwickelt, die nahtlos an bestehende Backendsysteme angeschlossen werden kann und gleichzeitig noch mobile Anwendungen unterstützt. Diese Entwicklung ermöglicht eine höhere Flexibilität und beschleunigt die digitale Transformation. Durch die Vernetzung von Menschen, Prozessen und Daten können die Banken den Markt mit den bestehenden Systemen durch neue disruptive Ansätze revolutionieren. Das Risiko kann ich genau kontrollieren und die Kosten liegen unter denen für den „Neubau auf der grünen Wiese“.

Blockchain hat das Potenzial, Geschäftsprozesse radikal zu verändern

Der Bank Blog: Welche Bedeutung messen den Trends Big Data, Biometrie, Blockchain-Technologie, Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz für den Bankbereich zu? Gibt es dazu konkrete Kundenprojekte in Deutschland?

Fabian Flach: Die von Ihnen aufgeführten Trends sind uns bekannt, wobei die verschiedenen Themen selbstverständlich einen unterschiedlichen Reifegrad haben – sowohl bei SAP als auch bei Banken.

Das Thema **Big Data** hat aktuell den größten Fokus. Alle Banken haben erkannt, dass eine einheitliche Datenbasis – für das Meldewesen, für analytische Aufgaben oder für Kundenangebote und -services in Echtzeit – der Schlüssel für das digitale Geschäftsmodell der Zukunft ist. Architekturlandschaften mit vielen Schnittstellen, unterschiedlichen Bereinigungs- und Transformationsschritten, sowie Replikationen von Datenbank zu Datenbank sind in den letzten Jahren historisch gewachsen und haben zu hohen Betriebskosten geführt. Die EZB hat mit ihren Initiativen, wie BCBS 239, BIRD, ERF und SDD, nicht nur das Meldewesen und die Datenqualität im Visier. Eine Vereinheitlichung der Prozesse kann auch hier dazu beitragen, die Kosten langfristig zu senken, und das bei gleichzeitiger Verbesserung der Datenqualität. Zunächst sind hohe Investitionen notwendig, die sich aus meiner Sicht aber schnell auszahlen.

Die **Biometrie** mit Verfahren wie z. B. Iris-Scan, Gesichtsgeometrie und das tipverhalten auf Tastaturen spielt bei den kommenden Sicherheitsanforderungen eine bedeutende Rolle. Wie bereits erwähnt, ist die Convenience für Kunden von hohem Interesse. Mit sicheren und komfortablen Verfahren wird die Akzeptanz digitaler Bank- und Servicegeschäfte weiter zunehmen. Hier sind sowohl die Kreditinstitute als auch SAP mit den entsprechenden Institutionen in Kontakt, um Teil eines bis dahin standardisierten, europäischen, vielleicht auch globalen Verfahrens zu werden.

Das Thema **Blockchain** hat das Potenzial, die Geschäftsprozesse radikal zu ändern – in einem Ausmaß, das wir alle noch nicht richtig einschätzen können. Die ATB Financial hat in Zusammenarbeit mit SAP, dem Finanztechnologieanbieter Ripple und der ReiseBank die erste echte internationale Blockchain-Zahlung von Kanada nach Deutschland getätigt. Die Bearbeitung eines solchen Zahlungsvorgangs hätte aufgrund der erforderlichen Abrechnung mit dem Kontrahenten und der Kontenabstimmung normalerweise zwei bis sechs Werktage in Anspruch genommen. Über das neue Netzwerk dauerte sie gerade einmal 20 Sekunden. Wir stehen hier zwar noch am Anfang, aber wir haben noch viele weitere Ideen mit hohem Potenzial.

Beim Thema **Internet der Dinge** sind wir froh, in einer globalen Organisation zu arbeiten, die davon profitiert, Know-how in über 25 Branchen sammeln zu können. Der Anwendungsbereich erstreckt sich über die Informationsversorgung und automatische Vertragserfüllung bis hin zu Warn- und Notfallfunktionen. Diese Möglichkeiten, kombiniert mit der Blockchain-Technologie, ermöglichen weitreichende Veränderungen auch für Banken. Diese Daten, integriert in Big-Data-Anwendungen, schaffen wiederum Vorteile, von denen ein Kunde profitieren kann. Viele Banken sehen dieses Potenzial noch nicht, weil die heute in Deutschland geltenden Datenschutzrichtlinien eine Hürde darstellen. International geht man bereits anders vor. In Deutschland sind solche Veränderungen ebenfalls möglich, wenn etwa die einfache Zustimmung des Kunden ausreichen wird, dass die Bank seine Daten verwenden darf, um ihm einen Mehrwert zu bieten.

Das Thema **Künstliche Intelligenz** ist so spannend wie die berühmten Science-Fiction-Filme aus den 90er Jahren, als die Roboter fast die Herrschaft über die Menschheit erlangten. Ich halte es für richtig, dass für die Forschung und Entwicklung beim Thema KI ethische, juristische und politische Grundsätze gelten sollen, um dem Missbrauch vorzu-

beugen. Andernfalls halte ich es, wie Stephen Hawkins, für eine enorme Gefahr für die Menschheit. Natürlich ist es ein Wettbewerbsvorteil für eine Bank, aus dem „normalen“ Business ein „Live Business“ zu machen. Mit Live-Daten und prädiktiven Analysen sind die Banken in der Lage, mehrere Entscheidungswege gleichzeitig zu visualisieren, Business-Szenarien zu vergleichen und Ergebnisse vorherzusagen. SAP setzt sich dafür ein, dass die Menschen von den Vorzügen der KI profitieren und KI-Anwendungen ethisch und juristisch vertretbar nutzen.

Regulatorik prägt die IT deutscher Banken

Der Bank Blog: Während SAP in Australien ANZ im innovativen Mobile Banking unterstützt, scheinen im Inland vor allem „langweilige“ Core-Banking-Technologien gefragt zu sein. Hat SAP im Stammland ein Imageproblem im Banking oder sind die Banken hierzulande einfach nicht innovativ genug?

Fabian Flach: Grundlage für innovative Projekte, insbesondere in Bezug auf die digitale Kundenschnittstelle, ist ein stabiles und performantes Core-Banking. Dies stellt die Basis dar, um bei der Umsetzung innovativer Projekte auch die effiziente und rechtssichere Abarbeitung von Transaktionen sicherzustellen. In Bezug auf den letztgenannten Punkt sind wir in Deutschland leider sehr geprägt von den regulatorischen Anforderungen, die den Banken aufgebürdet werden. Daher erfolgt eine natürliche Priorisierung der Themen, die mit immer weniger Fachpersonal umgesetzt werden müssen. Liegt der Fokus heute eher auf Anwendungen für die Banksteuerung, so sind es morgen mobile Anwendungen – die Digitalisierung macht vor keinem Bereich der IT-Architektur halt. Den Banken und auch SAP ist es bewusst, dass die anstehenden Themen mit Augenmaß anzugehen sind, um damit die Balance zwischen Compliance und Innovation zu halten.

Banken haben eine Vielzahl unterschiedlichster IT-Partner

Der Bank Blog: Ist „Bank IT“ heute schwieriger als früher? Wie komplex sind heutzutage IT-Projekte in Banken?

Fabian Flach: In den Zeiten, als es noch zeilenbasierte Anzeigesysteme gab, war alles anders. Heute haben wir eine Vielzahl von Abhängigkeiten, gewachsene Systeme – mehr oder weniger gut dokumentiert – und die unterschiedlichsten Fähigkeiten, um die Aufgaben zu bewältigen. Die Kunst besteht darin, mitzuwachsen und sich den Herausforderungen zu stellen. Daher investieren wir insbesondere in die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter und unterhalten ein breites Partner-Netzwerk. Bei jedem Projekt gibt es ein Team aus Kunde, Partner und SAP – in Vertrieb, Support, Entwicklung, Architektur und Fachbereich. Und hier gilt dasselbe wie beim Design-Thinking: Kreativität und Innovation entstehen durch das gemeinsame Arbeiten in einem Team. Da kann die Aufgabe noch so komplex sein – wo ein Wille ist, findet sich auch ein Weg. Mit einer positiven Einstellung und dem richtigen Projektmanagement können alle IT-Projekte erfolgreich umgesetzt werden.

Der Bank Blog: Wie viele IT-Partner hat eine deutsche Bank im Durchschnitt?

Fabian Flach: Diese Frage lässt sich schwer pauschal beantworten. Ich glaube, dass es wichtiger ist, die Partner nach ihren Fähigkeiten zu klassifizieren. Es gibt kleine Firmen, lokale oder global agierende Partner und Spezialisten für die unterschiedlichsten Aufgaben. Es hängt immer von der Aufgabenstellung ab. Aber wenn Sie mich danach fragen, wie viele strategische IT-Partner eine Bank hat, so glaube ich, dass diese an zwei Händen abzählen sind.

Der Bank Blog: Man hört immer häufiger die Schlagworte „Open Banking“ und „Offene Bank API“. Was ist davon zu halten?

Fabian Flach: Eingangs habe ich bereits erwähnt, dass der Megatrend Konnektivität einer der wichtigsten Merkmale der digitalen Transformation ist. Voraussetzung ist die technische Fähigkeit (über APIs oder Business Services), andere Systeme und Services nahtlos

in die eigene Wertschöpfungskette zu integrieren, ohne dass es auf Kosten der Convenience des Kunden geht. Grundsätzlich sollten die Geschäftsprozesse so steuerbar sein, dass die Agilität der Bank bei sich ändernden Wettbewerbsbedingungen oder Kundenbedürfnissen gewährleistet bleibt. Eine moderne Software verfügt bereits heute über die entsprechenden Voraussetzungen, so dass diese Möglichkeiten in einer digitalen Strategie berücksichtigt werden können. Ich halte es daher für eine Grundvoraussetzung einer erfolgreichen digitalen Transformation, diese offenen Schnittstellen zu nutzen und diese Überlegungen in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen. In diesem Zusammenhang wird nochmals deutlich, wie wichtig es ist, über ein stabiles und performantes Kernsystem zu verfügen – als Grundlage für den gezielten Einsatz von APIs oder Business Services.

Unterschiedliche Geschwindigkeiten bei der digitalen Transformation

Der Bank Blog: Wie viel Zeit haben die Banken noch für die digitale Transformation?

Fabian Flach: Alle Banken in Deutschland beschäftigen sich mit dem Thema digitale Transformation – sie bewegen sich nur nicht alle im gleichen Tempo. Viele erkennen die Chance, dass gerade durch die Regulatorik auch Synergien mit anderen Projekten zu nutzen sind, bei denen es um Digitalisierung und Innovationen geht. Firmen, die überdurchschnittlich erfolgreich sind, haben alle eine Datenbasis, mit deren Hilfe sie geschickt immer wieder in den direkten Kundenkontakt treten. Die Banken haben erkannt, dass sie diese Chance auch haben. Da aber jede Bank eigene Prioritäten und spezifische Architekturen hat, kommt es zu dem unterschiedlichen Tempo. Wir unterstützen die Banken in allen Themenbereichen dabei, auch künftig ihr zentrales Wertversprechen zu halten und das Vertrauen ihrer Kunden zu rechtfertigen. Außerdem bringen wir Finanzinstitute mit Unternehmen aus anderen Branchen zusammen, um gemeinsam neue Formen der Kooperation und damit verbundene neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Der Bank Blog: Herzlichen Dank für das Gespräch.

Für weitere ergänzende Informationen nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf:

Dr. Hansjörg Leichsenring

T. +49 (4154) 98 96 28

www.Der-Bank-Blog.de

M. +49 (151) 121 06 760

E-Mail: info@Der-Bank-Blog.de

Bildnachweis: SAP, Shutterstock

Disclaimer

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzel-falls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens Der Bank Blog oder Dr. Hansjörg Leichsenring wird ausgeschlossen.