

zeb.digital pulse check 2.0

Digital Performance Indicator europäischer Banken



FRANKFURT AM MAIN, IM MAI 2017



Motivation



Digitale Performance
europäischer Banken

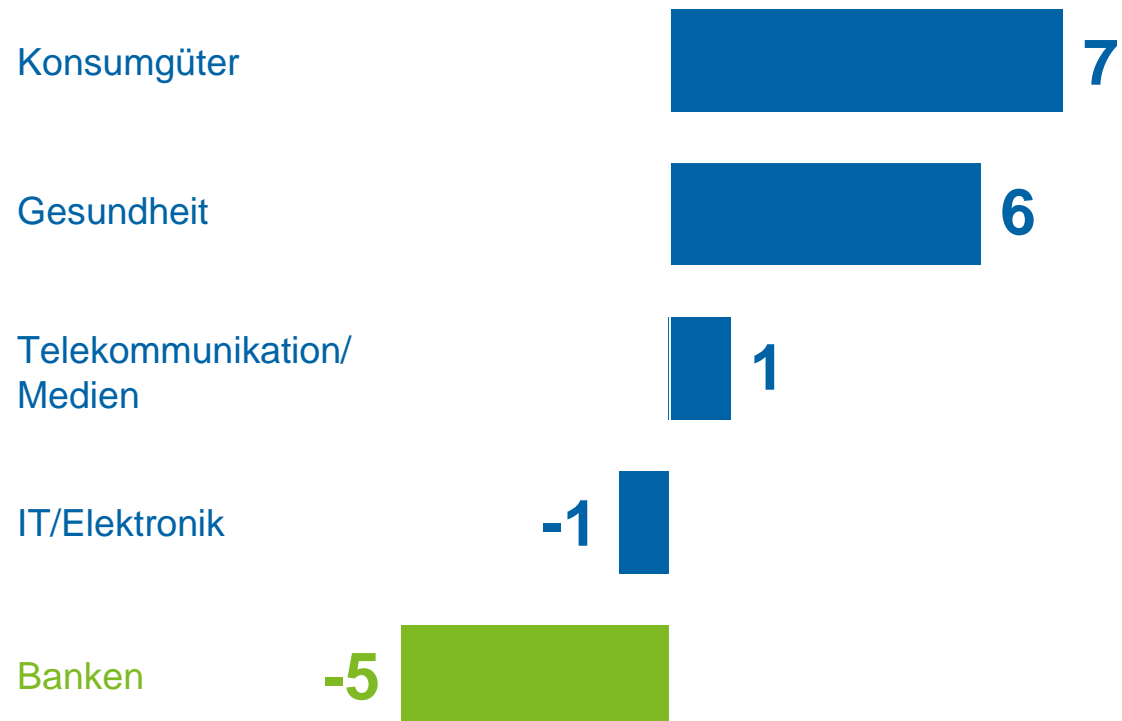


Digitale
Transformation

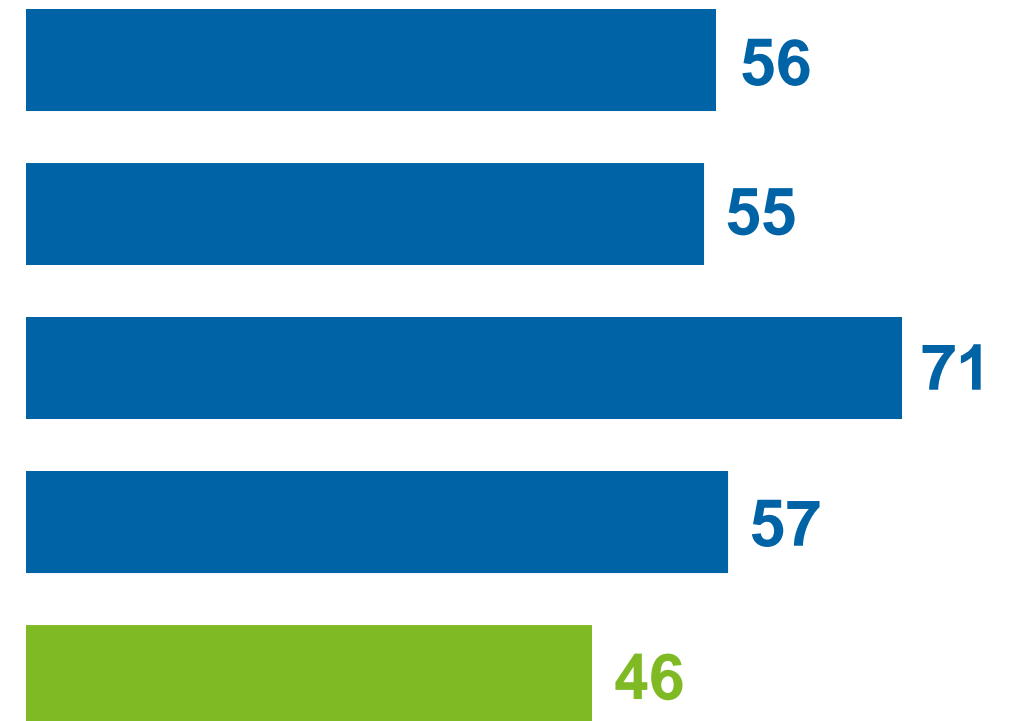
Banken liegen bei der Wertentwicklung und digitalen Veränderung deutlich hinter anderen Branchen zurück



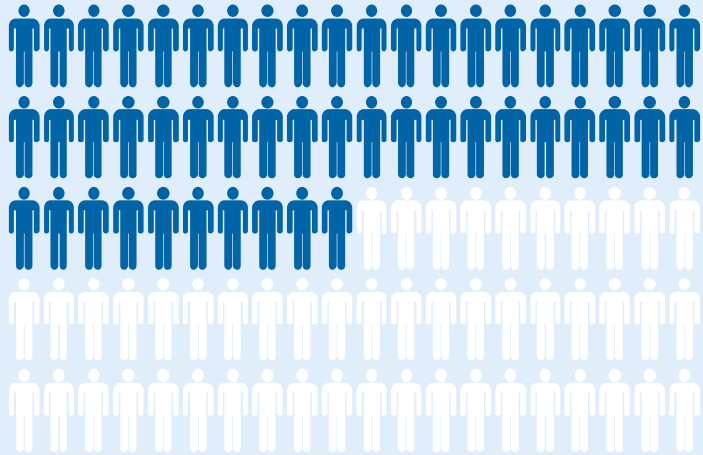
TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)
NACH BRANCHEN 2007–2016
(in % p. a.)



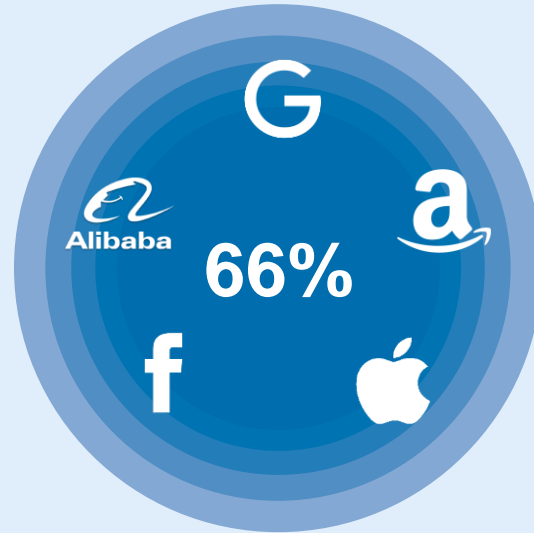
ANTEIL UNTERNEHMEN MIT DIGITALEN VER-
ÄNDERUNGEN GESCHÄFTSMODELL 2010–2015
(in %)



Transformationsdruck auf Banken verschärft sich – Kunden und Investoren setzen zunehmend auf digitalisierte Geschäftsmodelle



47% der weltweiten Bankkunden nutzen Finanzprodukte und -dienstleistungen von Non-Banks.




Mit Zugang zu 66% der Weltbevölkerung und zum Teil vorhandener Banklizenzen dringen GAAFA in die Finanzwelt vor.

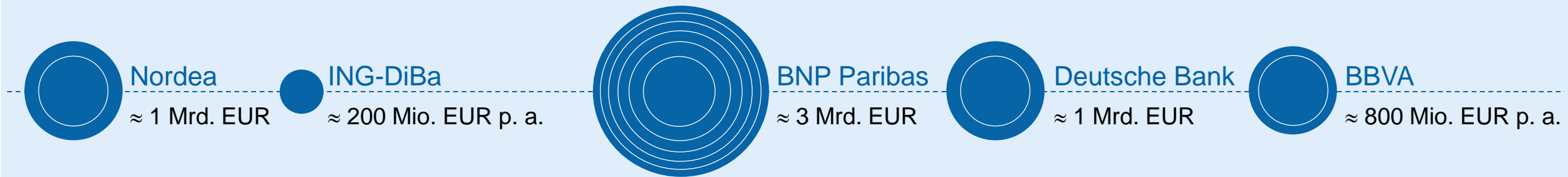


2,2 Mrd. \$ wurden 2016 europaweit in FinTechs investiert.

Erhebliche Investitionen in Digitalisierung zeigen das Bemühen, hier aufzuschließen – aber wo steht die Branche wirklich?

139 Mrd. Euro planen europäische Banken insgesamt als **Investitionsvolumen p. a.**

 = 500 Mio. EUR



- Handlungsdruck erkannt
- Zahlreiche Initiativen gestartet
- Intransparenz als Hürde



Digitale Standortbestimmung –

zeb.digital pulse check 2.0 stellt Transparenz zur digitalen Performance europäischer Banken her



Motivation



**Digitale Performance
europäischer Banken**

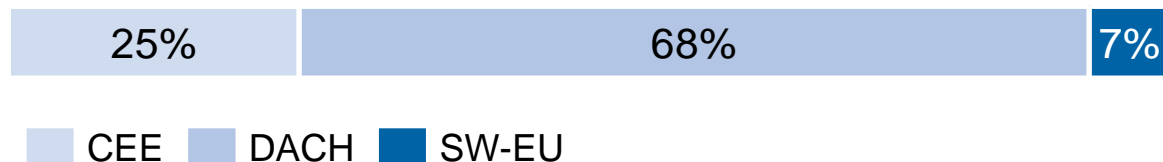


Digitale
Transformation

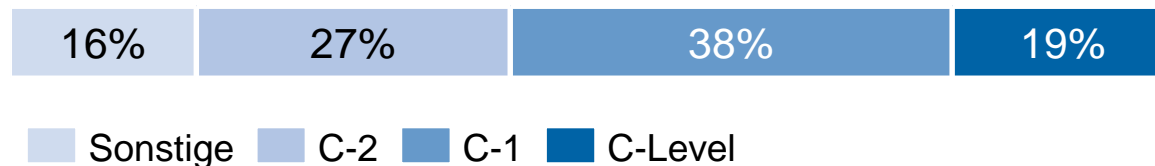
Über 100 Entscheider europäischer Banken haben Auskunft über den Stand ihrer digitalen Transformation gegeben



> 100 Teilnehmer –
mit Fokus Europa (DACH, CEE; SW-EU¹)



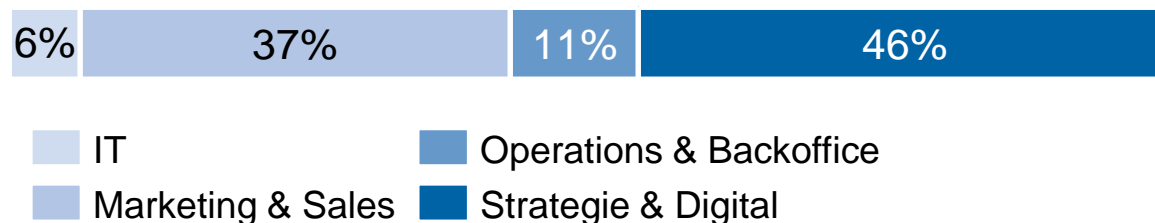
≈ 60% Top-Entscheider –
auf Ebene Vorstand oder Bereichsleiter



> 90% der Teilnehmer stammen aus
Groß- und Regionalbanken



> 50% aus den Bereichen
Strategie, Digitalisierung, IT



1) Italien, Frankreich, Luxemburg

Entlang von vier Kerndimensionen wurden Fokus und Umsetzungsstand ausgewertet ...

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

TRENDERKENNUNG & -BEWERTUNG

Beobachtung und Bewertung von Trends zu Angebot, Kundenverhalten, Technologie und Innovation als Strategiegrundlage

STRATEGIEENTWICKLUNG & -UMSETZUNG

Digitale Agenda – strategische Initiativen und Verantwortlichkeiten

DIGITALE KPIS & STEUERUNG

Digitale KPI – Definition & Tracking

DIGITALE TRANSFORMATION & CHANGE

Transformationsansatz | Digitales Ökosystem | M&A und Budget

DATEN, PROZESSE & IT

DATENMANAGEMENT

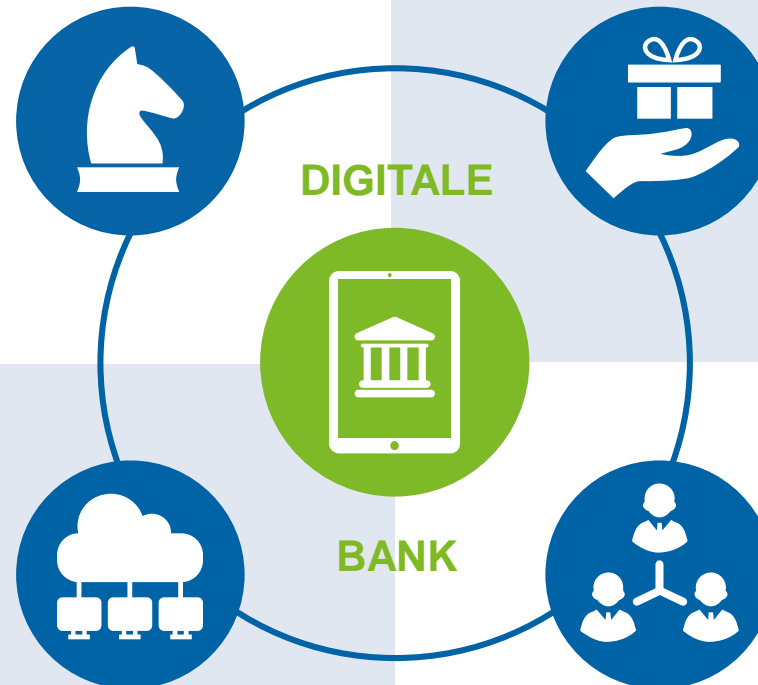
Einheitliche und verknüpfte Datenformate und -systeme

PROZESSE

End-to-End-Optimierung | Modulare Prozessarchitektur | Mobile-first-Prozessdesign

IT

Agile & skalierbare Architektur | API-Schnittstelle bzw. Integrationsschicht | Verknüpfung Kanäle und Zugangswege



GESCHÄFTSMODELL

KUNDEN(ERLEBNIS)MANAGEMENT

Kundenverständnis | Nutzung von relevanten Personas | Kundenreisen

ANGEBOTSMANAGEMENT

Digitales Service-/Produktangebot | Onlineabschlussfähigkeit | Einbindung Drittanbieter

ZUGANGSMANAGEMENT

Digitaler Beratungsprozess | Mobile-first-Optimierung | Friktionsfreier Kanalwechsel

MARKETING & KOMMUNIKATION

Individualisiertes Marketing auf Basis Big Data | Suchmaschinenwerbung und -optimierung

MANAGEMENT & ORGANISATION

KULTUR

Digitale Mitarbeiterkompetenz | Ausrichtung der internen Kultur

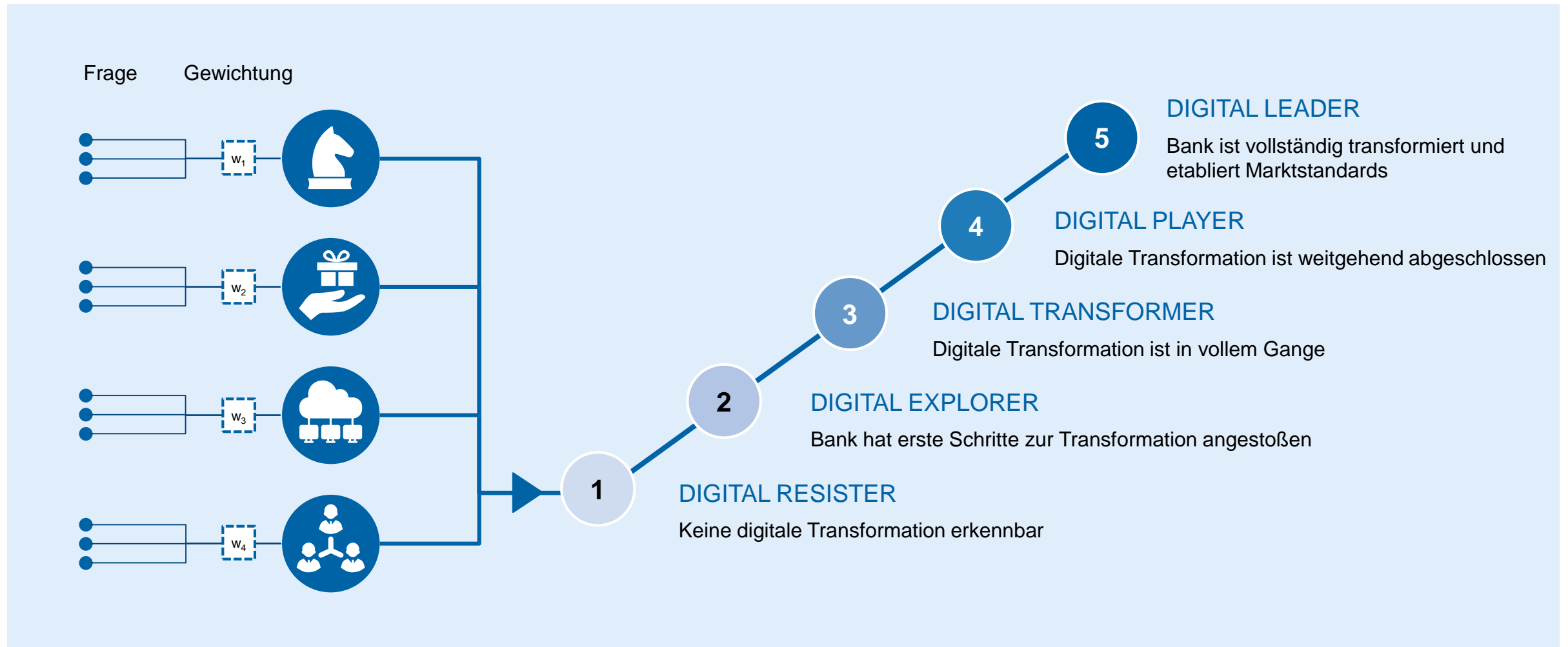
FÜHRUNG

Führungskräfte als digitale Leader

ORGANISATION

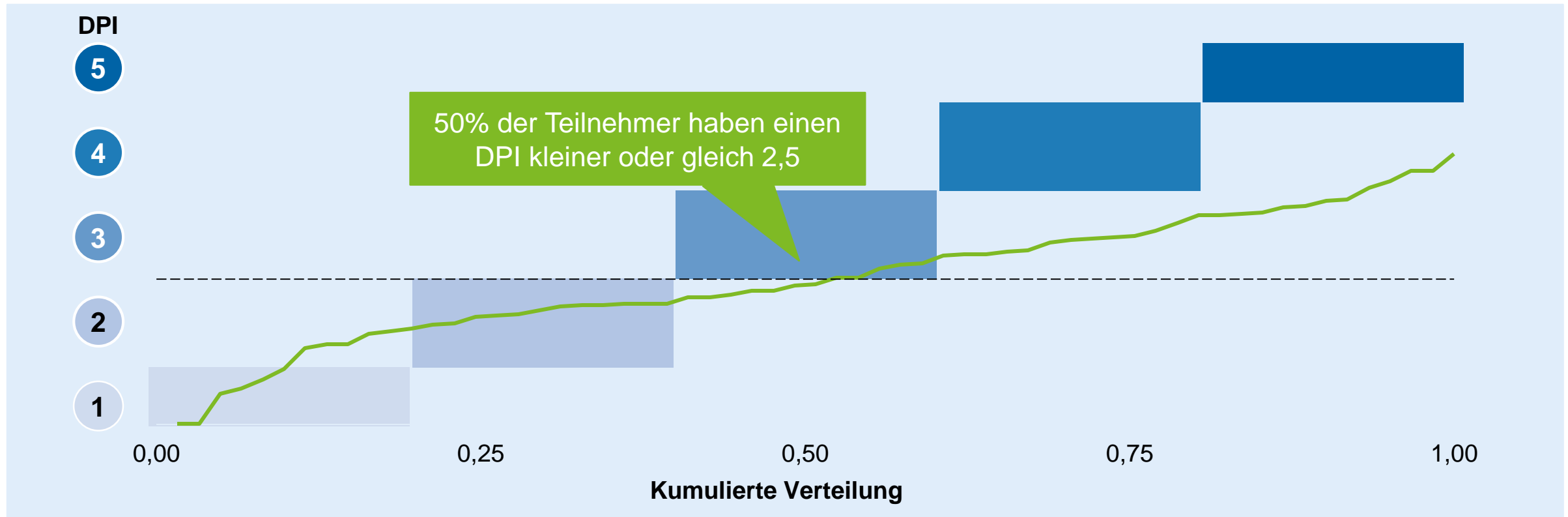
Agile Arbeitsmethoden | Kompetenzbasierte Zusammenarbeitsmodelle

Ermittlung des DIGITAL PERFORMANCE INDICATOR (DPI) zur Bestimmung des übergreifenden DIGITALEN REIFEGRADS



Kein Digital Leader vorhanden – Banken bewegen sich zwischen Pilotierungen und ersten Umsetzungsprojekten

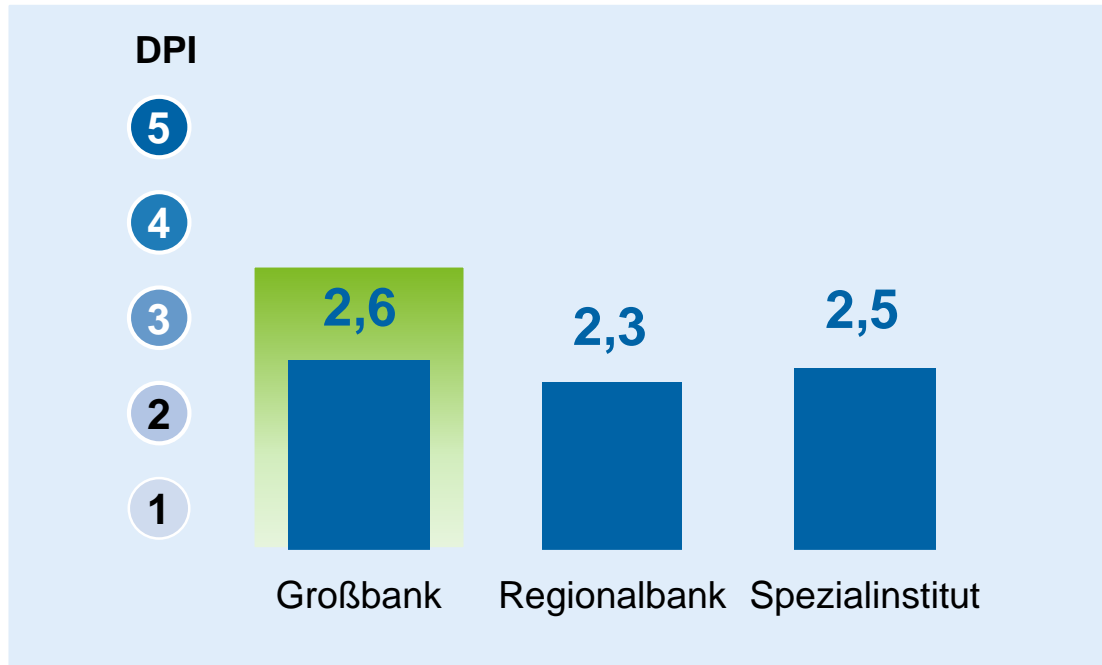
TRANSFORMATION ANGESTOSSEN, KEIN DIGITAL LEADER AM MARKT



- Kein Digital Leader vorhanden
- Banken immer noch am Beginn der Transformation zwischen Pilotierungen und ersten Umsetzungsprojekten

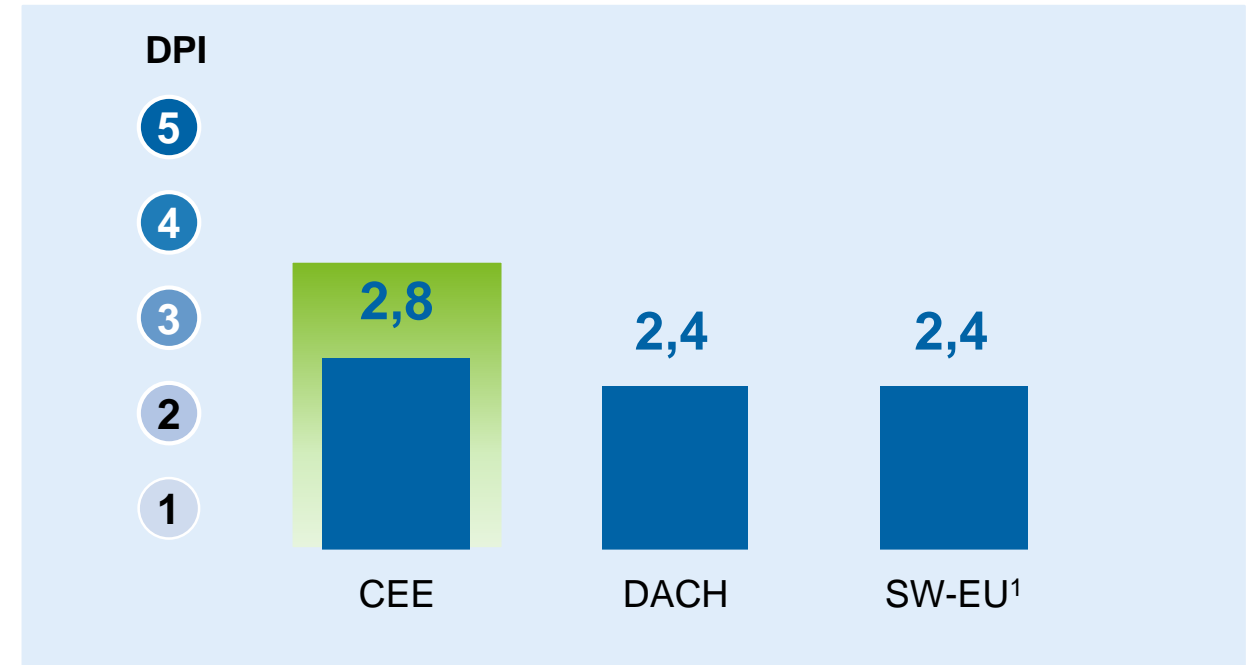
Großbanken und Institute in Central Eastern Europe (CEE) mit leichtem Vorsprung in der digitalen Transformation

GROSSBANKEN FUNGIEREN ALS TAKTGEBER



- Acht der Top-10-Banken sind Großbanken
- Regionalbanken bilden das Schlusslicht

CEE-RAUM MIT LEICHT HÖHEREM REIFEGRAD



- Banken in CEE mit leicht höherem DPI – jedoch geringer E2E-Digitalisierungsgrad von Prozessen
- Banken in Südwest-Europa (SW-EU) insbesondere beim Geschäftsmodell mit geringer Reife – wenige digitale Angebote und Services vorhanden

1) Italien, Frankreich, Luxemburg

Banken liegen im Durchschnitt zwischen Digital Explorer und Digital Transformer – Digitalisierungsstrategie am weitesten fortgeschritten

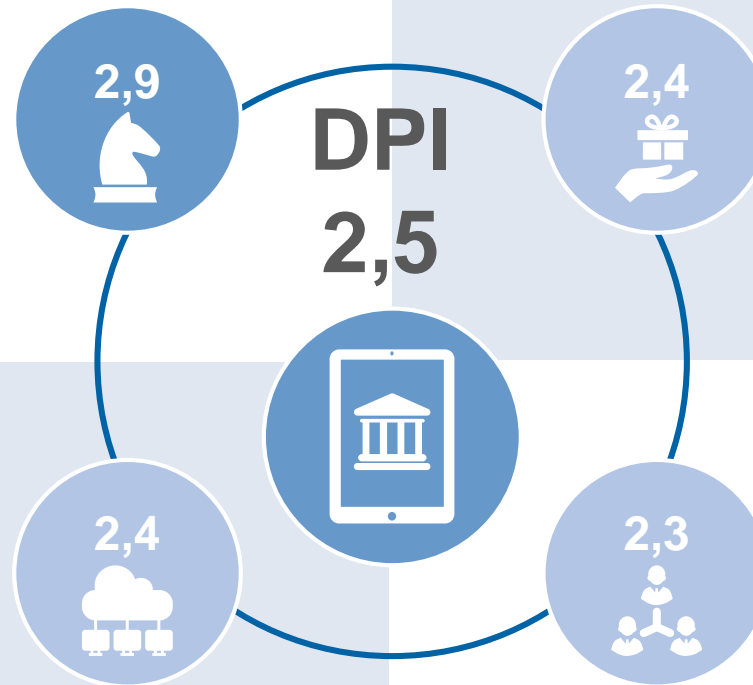
Reifegrade gering 1 → 2 → 3 → 4 → 5 hoch

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

- 3,5 Trenderkennung & -bewertung
- 3,4 Strategieentwicklung
- 2,2 Digitale KPI
- 2,4 Transformation & Change

DATEN, PROZESSE & IT

- 2,3 Daten
- 2,9 Prozesse
- 2,4 IT



GESCHÄFTSMODELL

- Kunden(erlebnis)management 2,6
- Angebotsmanagement 2,4
- Zugangsmangement 2,2
- Marketing & Kommunikation 2,5

MANAGEMENT & ORGANISATION

- Kultur 2,4
- Führung 2,4
- Organisation 2,2



Banken bei Trenderkennung & -bewertung am weitesten – Nachholbedarf in der Konsequenz der Transformation

Reifegrade niedrig 1 → 2 → 3 → 4 → 5 hoch



- 3,5 Trenderkennung & -bewertung
- 3,4 Strategieentwicklung
- 2,2 Digitale KPI
- 2,4 Transformation & Change

Trenderkennung & -bewertung auf Stufe „Digital Player“ am weitesten –
Banken haben Markt im Blick und entwickeln z. T. Ansätze strukturierter
Trendbeobachtung

Zahlreiche Projekte zur Digitalisierung gestartet –
Verdichtung zu koordinierter Roadmap und einheitlicher Vision nur punktuell erfolgt

Kooperationsbereitschaft/-prüfungen der Banken mit FinTechs
im Vergleich zum letzten Jahr **gestiegen**: 30% der Banken in 2015 vs. 90% in 2016

Große Welle der FinTech-Kooperationen sowie (flexible) **Budgetallokationen jedoch ausstehend**

Steuerung durch digitale KPIs und Messung fehlt –
Verantwortung für digitale Transformation wird nicht eingefordert: Bei nur einem
Drittel der Befragten ist der Bonus von erfolgreicher Digitalisierung abhängig

Grundsatz „vom Kunden denken“ ist von den Banken verstanden, jedoch noch nicht konsequent verankert – Onlineangebot auf Basisleistungen beschränkt

Reifegrade niedrig 1 → 2 → 3 → 4 → 5 hoch

2,4

- 2,6 Kunden(erlebnis)-management
- 2,4 Angebotsmanagement
- 2,2 Zugangsmanagement
- 2,5 Marketing & Kommunikation

Grundsatz „vom Kunden denken“ verstanden, jedoch nicht konsequent adaptiert – Einbindung des Kunden in Entwicklungsprozesse kaum verankert: Über die Hälfte der Befragten involvieren den Kunden gar nicht oder nur geringfügig

Fokus der Banken auf evolutionäre Digitalisierung etablierter Geschäftsmodelle – keine disruptiven Ansätze zu beobachten

Kontoservices bilden digitales Basisangebot, komplexere Angebote in Entwicklung – **Innovationsgeschwindigkeit fehlt**

Digitalisierungsgrad von Kanälen gering – Onlineabschluss, digitale Beratung und friktionsfreier Kanalwechsel ist Zukunftsmusik: Nur bei 3% der Banken sind mehr als drei Viertel aller Produkte onlineabschlussfähig; weniger als 10% der Erträge werden über digitale Vertriebskanäle generiert

Personalisiertes Marketing auf Basis Big Data ist ferne Zukunftsvision – auch SEO & SEM nur z. T. oder noch nicht in Umsetzung

Daten, Prozesse und IT limitieren Handlungsraum und Time-to-Market digitaler Transformation



Reifegrade niedrig 1 → 2 → 3 → 4 → 5 hoch

2,4



2,3

Daten

2,9

Prozesse

2,4

IT

Vereinheitlichung der Datenformate weiter vorangeschritten, allerdings noch deutlich ausbaubar: Knapp über **40% besitzen Vereinheitlichung von mehr als 50%**, 18% mit einer Quote über 75%

Prozesse und IT noch nicht auf digitale Geschäftsmodelle ausgelegt –
Konsequenz: Handlungsraum und Time-to-Market digitaler Transformationen limitiert

Geringer Automatisierungs- und E2E-Digitalisierungsgrad von Prozessen steht in eklatantem Widerspruch zu Kundenanforderungen: Bei fast allen Banken dauert eine Kontoeröffnung mehr als einen Tag

Monolithische Legacy IT noch dominant –
Flexible auf User Experience zentrierte IT-Architektur mit Realtime-Ausrichtung und offenen Wertschöpfungsstrukturen überwiegend „Zukunftsszenario“



Digital Leadership und Kultur sehr schwach ausgeprägt – wesentliche Enabler damit noch nicht vorhanden

Reifegrade niedrig **1** → **2** → **3** → **4** → **5** hoch



2,4 Kultur

2,4 Führung

2,2 Organisation

Management & Organisation hinken hinterher – **Innovationskraft und digitales Mindset nicht in Kultur verankert:** Bei der Mehrzahl der Banken haben maximal 10% der Mitarbeiter ein Digital Mindset

Es gibt kaum Vorbilder als Motor digitaler Transformation – **Digital Leadership fehlt:** Nur 10% der Führungskräfte sind Digital Leader

Banken experimentieren mit innovativen **Arbeitsmethoden** – jedoch noch kein flächendeckender Einsatz in relevanten Bereichen

Klassische Organisationsstrukturen anstelle agiler Alternativen weiterhin **dominant**

Variable Managervergütung bisher sehr wenig von „digitaler Performance“ abhängig – häufig unter 5% des Managerbonus



Motivation



Digitale Performance
europäischer Banken



**Digitale
Transformation**

Aus unserer Projekterfahrung definieren sieben Prinzipien eine erfolgreiche digitale Transformation

- 1 Digitalisierung ist mehr als technologische Veränderung** – der Kunde rückt in den Mittelpunkt, Geschäfts-/Betriebsmodelle müssen grundlegend neu aufgestellt werden – **Möglichkeiten kennen**
- 2 Digitale Transformation muss dort starten, wo die Bank sich „befindet“** – „Digital Maturity Check“ durchlaufen und Handlungsfelder übergeordnet identifizieren
- 3 Das Topmanagement trägt die Verantwortung für die digitale Transformation** – „Digital Warm-up und Mindset“ schaffen gemeinsames Verständnis als Basis für **klare Vision & Ambition**
- 4 Manager mit digitalem Mindset und Change-Management-Kompetenz sowie auch agile cross-funktionale Organisationen mit DTMO¹ als „digitaler Taktgeber“ der Transformation**
- 5 Daten, Prozesse & IT sind die Werkbank der digitalen Transformation** – Prozesse „straight through“ neu denken, IT zunehmend auf offene Wertschöpfungsstrukturen in digitalen Ökosystemen ausrichten und Daten als Asset behandeln
- 6 Digitale Roadmap mit klaren Prioritäten erarbeiten**, umsetzen und gemäß Erfolg bei Kunden und Kosten weiterentwickeln, **dabei frühzeitig Fahrt mit „Digitalen Schnellbooten“ über API und Kooperationen aufnehmen**
- 7 Disruptive Veränderungen lassen sich am einfachsten und konsequentesten über radikale, weitreichend autonome Ansätze außerhalb der Kernorganisation realisieren**

1) Digital Transformation Management Office

zeb.digital ist im Bereich Financial Services eine der führenden Adressen auf dem Gebiet der Digitalisierung

UMFASSENDES LEISTUNGSSPEKTRUM

- Mit > 650 Beratern größte auf FS fokussierte Beratung Europas
- Abdeckung Strategie, Vertrieb, Organisation, Steuerung und IT

EXECUTION-NETZWERK

- Digital Evangelists/Produktexperten
- Data Analytics  
- IT-Realisierung  
- Kreativprozess und Moderation 


FINTECH-GRÜNDUNGEN „BY ZEB“

- FinTechs von zeb-Mitarbeitern
 - Laufender Austausch mit Gründern 
-  



DIGITALE STRATEGIE & TRANSFORMATION

- Standortbestimmung
- Warm-up
- Strategieentwicklung
- Roadmap

DIGITAL EXPERIENCE LAB

- Erleben
- Kreieren
- Prototype
- Realisieren

www.FINTECH-HUB.EU &
www.BANKINGHUB.DE



- „Die“ Plattformen rund um FDL-Sektor, FinTechs, Nachrichten und Events



Dr. André Ehlerding

Director

E-Mail AEhlerding@zeb.de

Phone +4930473753105

Mobile +4915112054059

Office Berlin
Friedrichstraße 78
10117 Berlin



Mathias Gans

Senior Manager

E-Mail MGans@zeb.de

Phone +4930473753126

Mobile +4915112054258

Office Berlin
Friedrichstraße 78
10117 Berlin



Dr. Sophie Strelczyk



Dr. Christina Wirth



Cornelius Balzer



Dominik Koch



Carolin Knoop

360° BERATUNG FÜR FINANCIAL SERVICES – VON DER IDEE BIS ZUR TAT

