



Die Zukunft des Banking und die Rolle der IT

Von Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani, Hertie School of Governance

„Banking is necessary, banks are not“. Als Microsoft-Gründer Bill Gates seine düstere Prophezeiung vom Bankensterben vor rund 15 Jahren in die Welt setzte, steckte die Digitalisierung des Bankwesens noch in den Kinderschuhen. Heute zeigt sich: Das klassische Banking wird durch die ständigen technischen Neuerungen auf diesem Feld bei gleichzeitig schwierigerem Marktumfeld einem enormen Anpassungszwang ausgesetzt.

In Zeiten niedriger Zinsen lässt sich im klassischen Mengengeschäft kaum noch Geld verdienen. Die deutlich strenger gewordenen Risikovorschriften und Compliance-Regeln beschränken die Institute auf dem Feld der Kreditversorgung andererseits derart, dass in Europa bereits jedes dritte Unternehmen anbietet, erschwerten Zugang zu Krediten zu haben.

Eine Anpassung der bankenspezifischen Geschäftsmodelle ist vor diesem Hintergrund unausweichlich. Ein Blick auf Industrien, in denen vergleichbare Transformationen schon früher begonnen haben – etwa die Telekommunikation oder auch die Medienbranche – zeigt, wohin die Reise gehen könnte. Zumindest lassen sich aus den dortigen Entwicklungen die Konturen einer neuen Bankindustrie ableiten: In den neuen Geschäftsmodellen wird die IT wohl eine zentrale Rolle spielen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar eine zentralere als jemals zuvor.

Für das Privatkundengeschäft ist zu erwarten, dass die Forderungen nach einem digitalen, papierlosen Zugriff auf Bankleistungen massiv ansteigen werden. Schon heute wollen immer mehr Kunden auf eine überschaubare Anzahl an Produkten und Dienstleis-

tungen von ihren Tablets aus zugreifen. Allen voran sind hier Zahlungsverkehrsdienstleistungen und das Budgetmanagement zu nennen. Es ist klar, dass Bank-Produkte auch dieser neuen Ebene zugänglich gemacht werden müssen. Dazu ist oft nicht nur ein neues Front-End notwendig (oder eine Konsolidierung bestehender unterschiedlicher Front Ends, um Skaleneffekte zu erzielen). Von zentraler Bedeutung wird vielmehr sein, dass es produktseitig zu einer Vereinfachung kommt. Wahrscheinlich wird man mit 3-5 Produktbündeln auskommen, die in Summe aus nicht mehr als 40-70 Produkten bestehen. Experten sind sich darin einig, dass ein solches System der Digitalen Bank nur mit einer radikalen Vereinfachung und Digitalisierung der dahinter liegenden Prozesse einhergehen kann.

Ferner lehrt uns die Erfahrung aus anderen Industrien, dass im Verlauf der Entwicklung Plattformen als eine Art neuer Marktplatz entstehen. Diese neuen Marktplätze werden es Kunden erlauben, Produkte und Dienstleistungen aus den Angeboten verschiedener Institute auszuwählen, zu konfigurieren und zu kombinieren. Erste Plattformen dieser Art gibt es bereits, etwa die Plattform „Finpoint“ für Mittelstandsfinanzierung. Vor dem Hintergrund der skizzierten Restriktionen halten wir es für denkbar, dass Banken sich auf diesen Plattformen künftig in ganz anderen Rollen bewegen werden: weniger als Kreditgeber, sondern mehr als Risikomanager oder „Anbahner“ entsprechender Geschäfte.

Diese Form der „Plattform-Ökonomie“ wird eine Vielzahl von Anpassungserfordernissen bei Bankprodukten und -prozessen mit sich bringen und den ►



Druck in Richtung Vereinfachung und Digitalisierung weiter verschärfen. Am Ende des Tages führt ein solches neues Organisationsmodell wohl auch zu einem Wandel im Selbstverständnis einer Bank.

Welche Aufgabe und Rolle kommt nun der IT bei der Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle zu?

Als extrem problematisch erweist sich hier zunächst, dass viele Banken den Großteil ihrer Ressourcen in klassische „Run the bank“-Aktivitäten investieren. In vielen Fällen beanspruchen diese Maßnahmen bis zu 70 Prozent des gesamten IT-Budgets. Berücksichtigt man nun, dass durch die informationstechnische Umsetzung der Compliance-Regeln sowie durch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen weitere 10-15 Prozent dieses Budgets absorbiert werden, dann bleiben für die so wichtigen (Geschäftsmodell-bezogenen) Innovationen oft nicht mal 20 Prozent des Budgets übrig. Damit aber stehen nicht nur viel zu wenige Ressourcen für Innovationen zur Verfügung. Auch die Kultur der IT ist überwiegend durch Bestandspflege und Maintenance geprägt. Zukunftssträchtige Innovationen können unter solchen Rahmenbedingungen kaum gedeihen. Erste warnende Stimmen verorten denn auch bereits die notwendigen kundengetriebenen Innovationen weniger in der IT als im Fachbereich. Dort sind die Mitarbeiter in der Lage, auf der Grundlage inzwischen verfügbarer einfacher „IT-Werkzeuge“ und ihrer spezifischen Kundenkenntnis selbst Zugänge und zielführende Lösungen zu entwickeln – ohne dabei auf die traditionellen Strukturen und Abläufe in der IT angewiesen zu sein.

Erfahrungen anderer Industrien zeigen, dass es gelingen kann, unzureichende Innovationskraft durch das Einbeziehen der Crowd und sogenannter freier Produzenten wettzumachen. Die Crowd übernimmt in diesen Fällen die Rolle des Ideen-Zulieferers für Produkte, Plattformen oder auch Front-Ends. Wie sich

am Beispiel IBM zeigt, lassen sich freie Produzenten zudem in die Umsetzung ausgewählter Arbeitspakete wirksam einbinden. Diese Form der Arbeitsbeziehung ist allerdings überwiegend von Kostenerwägungen getrieben als vom Wunsch, die eigene Innovationskraft dadurch zu stärken. Was auch immer die ursprüngliche Motivation sein mag – es ist in jedem Fall bemerkenswert, dass viele IT-Anbieter sich bereits in Rollen dieser Art positionieren: sie motivieren externe freie Produzenten, Ideen für bestimmte Unternehmens-Issues zu kreieren und steuern den gesamten Leistungserbringungsprozess.

Vieles spricht dafür, dass auch der traditionelle IT-Bereich in Banken sich vergleichbar ausrichten wird. Ein Großteil der Innovationen wird in Zukunft wohl nicht mehr von der eigenen IT erbracht werden. Vielmehr wird die IT-Organisation ausgewählte Herausforderungen und Ziele so zu definieren haben, dass das Ausarbeiten zielführender Vorschläge dafür sowohl von der Crowd, als auch von den eigenen Bankmitarbeitern als herausfordernd und interessant empfunden wird. Die Suche nach solchen Ideenlieferanten wird genauso zur Aufgabe der IT gehören wie deren effiziente Anbindung an die Organisation und vor allem die Übersetzung der von diesen kreierten Ideen in die „Sprache“ und den IT-Code des Unternehmens.

Schon heute ist zu erkennen, dass sich kommerzielle Plattformen etablieren werden, die den Unternehmen und ihren IT-Organisationen das Management dieser komplexen Schnittstelle zur Crowd vereinfachen und teilweise auch abnehmen. Stellvertretend genannt sei hier die Plattform Jovoto, die als führende Crowdsourcing Community weltweit gilt. Dort haben sich bereits mehrere tausend „Produzenten“ unterschiedlichster Themenfelder registriert, deren Ideenvielfalt man zur Lösung eigener Herausforderungen nutzen kann. Auf der anderen Seite gibt es gute Gründe dafür, dass die IT die Koordinations-





und Management-Fähigkeiten, die für eine zielführende Nutzung der Crowd-Kreativität erforderlich ist, selbst entwickeln und ausprägen sollte: durch Vermischen der eigenen Mannschaft mit der Crowd und die vielfältigen daraus entstehenden Interaktionen wird die IT in vielerlei Hinsicht Nutzen ziehen. Nicht zuletzt dürfte es auch den Mitarbeitern jede Menge Spaß bereiten, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die andere, völlig neue und bisweilen auch höchst unkonventionelle Ansichten in die gemeinsamen Aktivitäten einbringen. ■

Professor Dr. Dr. Ayad Al-Ani

Professor für Unternehmenspolitik an der Hertie School of Governance, Berlin.

Vor seinem Wechsel an die Hertie School of Governance war er Professor und Rektor an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule, Berlin, und davor knapp 20 Jahre in führenden Positionen bei renommierten Unternehmensberatungen, unter anderem bei Ernst & Young und als Geschäftsführer Österreich bei Accenture in Wien.

