

# Gewinnt die digitale Transformation im Retail Banking an Schwung und welche Auswirkungen hat Covid-19?

4. Europäischer  
Retail Banking Survey

Roland  
Berger





Zum vierten Mal haben wir den "Roland Berger Retail Banking Survey" durchgeführt. Seit 2013 werden europäische Banken von uns mit Fokus auf das Privatkundengeschäft befragt.

Bei der Umfrage werden sowohl wiederkehrende Themen mit entsprechenden Entwicklungsfortschritten aufgezeigt als auch neue, aktuelle Schwerpunktthemen gesetzt.

Teilgenommen haben diesmal rund 60 europäische Retailbanken unterschiedlicher Größenordnung aus elf Ländern. Der Fokus der Umfrage lag auf den Themenfeldern "Covid-19", "Digitaler Reifegrad", "Geschäftsmodelle", "Neue Arbeitsmethoden" und "Digitale Implementierung".

Die wichtigsten Studienergebnisse haben wir in fünf Kernaussagen zusammengefasst und daraus drei Handlungsempfehlungen für Retailbanken abgeleitet.

# Ergebnisse und Handlungsempfehlungen



## → Covid-19 wird Retail Banking nicht radikal verändern – ist aber Katalysator und Beschleuniger der digitalen Transformation

Fast alle Banken haben in der Pandemie große Teile ihrer Belegschaft ins Homeoffice geschickt, 70 Prozent haben Filialen geschlossen und die meisten haben erkannt, dass mehr digitale Interaktion möglich ist. Dennoch waren Filialschließungen größtenteils temporär angelegt und Belegschaftszahlen wurden nur in geringem Umfang reduziert.



## → Digitaler Reifegrad steigt weiter an – Fokus auf bestehende Produkte und Prozesse, innovative Technologien stehen nur selektiv auf der Agenda

Während Kunden bei 90 Prozent der Umfrageteilnehmer einfache Produkte wie Konsumentenkredite bereits schnell und (fast vollständig) digital abschließen können und über 90 Prozent der Befragten ihre Ausgaben für Digitalisierung innerhalb der nächsten fünf Jahre erhöhen wollen, werden Innovationen außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells nur selektiv verfolgt bzw. nur von weniger als einem Drittel der Befragten realisiert.



## → Stärkere Fragmentierung der Wertschöpfungsketten – aber kein Wechsel bei Geschäftsmodellen

Wie bereits in unserer letzten Umfrage strebt die große Mehrheit (über 80 Prozent) auch künftig eine Positionierung an der Kundenschnittstelle an – obwohl der Wettbewerb hier am größten ist, wie auch andere Branchen zeigen. Alternative strategische Positionierungen und Differenzierung zum Wettbewerb, mit Produkt- oder Technologiefokus, werden damit weiterhin tendenziell vernachlässigt.



## **Agiles Arbeiten gewinnt weiter an Bedeutung und verändert Mitarbeiteranforderungen – wird aber nicht als umfassendes neues Prinzip gesehen**

Die Mehrheit der Befragten fokussiert agile Veränderungen auf ausgewählte Bereiche (Change the Bank). Nur wenige Banken streben eine komplett agile Organisation an. Der Bedarf an entsprechenden Mitarbeiterprofilen (Datenanalysten, Omnichannel-Experten, Scrum Master) steigt deutlich an, während für eher klassische Change-Rollen (Business-Analysten, Projektmanager) nur wenig zusätzlicher Bedarf gesehen wird.



## **Implementierungsbedingungen digitaler Lösungen haben sich verbessert – Umsetzungshürden sind gesunken**

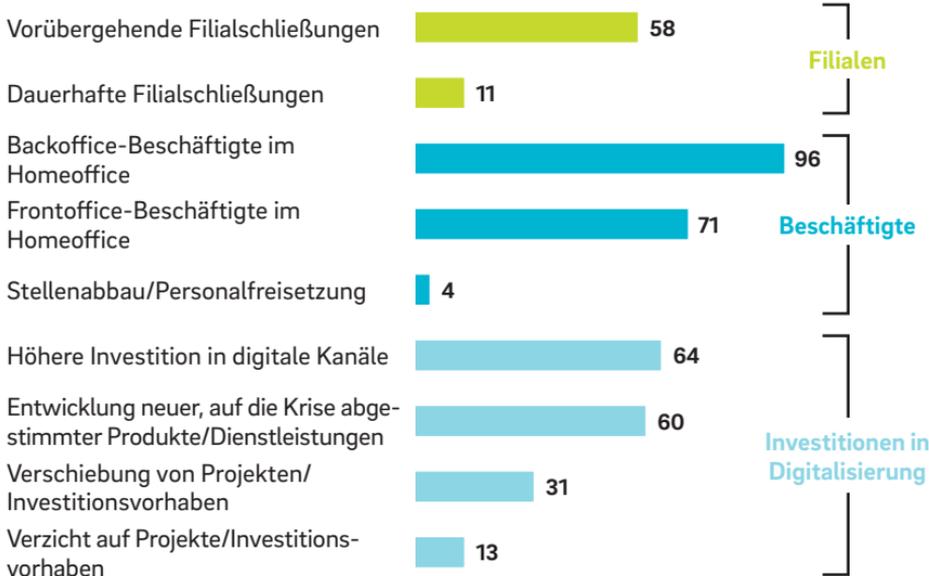
So sind interne Widerstände (insbesondere personelle und kulturelle) im Vergleich zur letzten Umfrage deutlich zurückgegangen. Zudem haben viele Banken die "Phase des Ausprobierens" beendet, Innovation Labs und Startup-Programme verlieren dabei tendenziell an Relevanz.

# Covid-19 wird Retail Banking nicht radikal verändern – ist aber Katalysator und Beschleuniger der digitalen Transformation

Schon im ersten Lockdown mussten Banken schnell reagieren und gravierende Maßnahmen ergreifen. Filialen wurden übergangsweise oder permanent geschlossen, Mitarbeiter, vor allem im Backoffice, ins Homeoffice geschickt. Hier mussten die Banken besonders schnell reagieren und digital arbeiten. Künftig wird der Homeoffice-Anteil bei 25-50 Prozent bleiben, glauben rund 90 Prozent der Befragten. Daneben gaben 60 Prozent an, neue Produkte entwickelt zu haben, um ihre Kunden auch während des Lockdowns bedienen zu können. In der Folge (und auch zur Erhöhung der Prozesseffizienz) haben 64 Prozent der Studienteilnehmer zudem ihre Digitalinvestitionen erhöht. Dennoch wird es durch die Pandemie zu keinem radikalen Wandel im europäischen Privatkundengeschäft kommen. Obwohl einige deutsche Banken einen signifikanten Filialabbau planen, beabsichtigen Banken in anderen Ländern keine ähnlich umfangreiche Reduzierung. 80 Prozent gehen davon aus, dass kurz- bis mittelfristig weniger als 20 Prozent der Filialen abgebaut werden. Die Pandemie wirkt demnach nur als Katalysator der digitalen Transformation und beschleunigt bereits vorhandene Trends.

## KURZFRISTIGE REAKTIONEN AUF DIE COVID-19-KRISE Kurzfristige Maßnahmen haben den vorgezeichneten Entwicklungspfad der Banken beschleunigt

Initiativen der Banken im Jahr 2020 [Nennung in %]



Quelle: Roland Berger

# Digitaler Reifegrad steigt weiter an – Fokus auf bestehende Produkte und Prozesse, innovative Technologien stehen nur selektiv auf der Agenda

Obwohl der digitale Reifegrad im europäischen Retailbanken-Sektor gestiegen ist, lag der Fokus weiterhin vor allem auf der Digitalisierung bestehender Produkte und Prozesse. So können mittlerweile 90 Prozent der Befragten Konsumentenkredite schnell und (fast vollständig) digital abschließen.

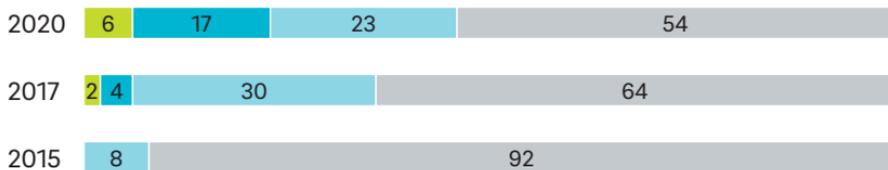
## ABSCHLUSSFÄHIGKEIT ÜBER DIGITALE KANÄLE Kunden können heute mehr (insbesondere komplexe) Produkte digital abschließen

Prozessgeschwindigkeit je Bankprodukt [Nennung in %]

Abschluss eines Konsumentenkredits



Abschluss einer Baufinanzierung



■ Sofort ■ Am selben Tag ■ Innerhalb von 1-2 Arbeitstagen ■ Über 2 Arbeitstage

Quelle: Roland Berger

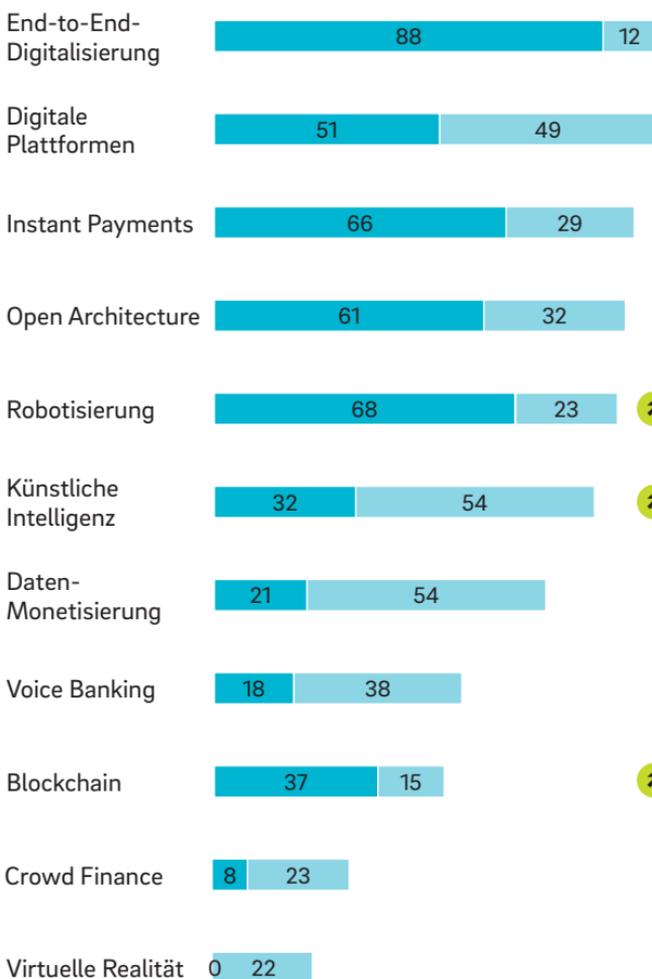
Deutlich geringer ausgeprägt ist die Anwendung innovativer Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) oder Blockchain. Sie haben zwar an Bedeutung gewonnen, bei der tatsächlichen Implementierung sind die meisten Umfrageteilnehmer aber immer noch zurückhaltend. Bei anderen Innovationen haben wir im Vergleich zur letzten Befragung sogar einen Stillstand feststellen können.

# DIE WICHTIGSTEN INNOVATIONSTRENDS IM RETAIL BANKING

## Innovationsfokus immer noch auf Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells

Reifegrad des Innovationstrends  
[Nennung in %]

Veränderung  
seit 2017



Keine substantziellen Veränderungen bei Priorisierung der Innovationstrends seit 2017

Hauptfokus immer noch auf E2E-Digitalisierung und Plattformen

Robotisierung, künstliche Intelligenz und Blockchain sind wichtiger geworden

■ Implementierung beschlossen oder bereits gestartet

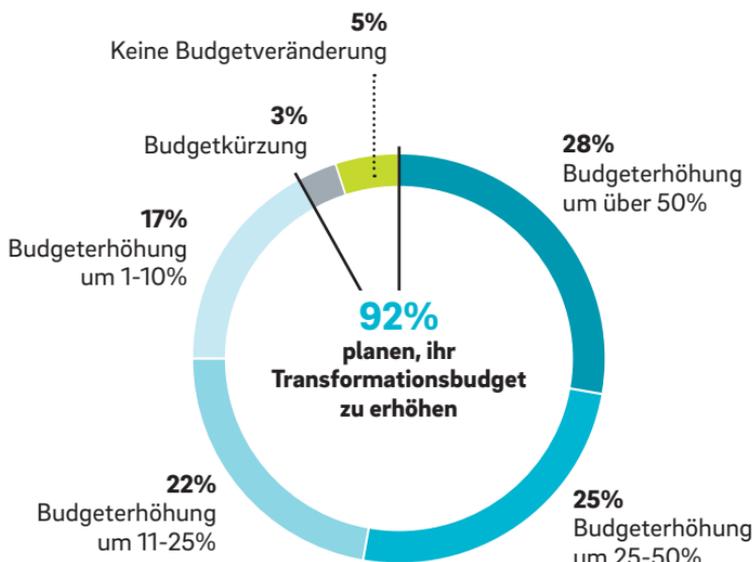
■ Teil der strategischen Agenda

Quelle: Roland Berger

Auch in Zukunft wollen europäische Banken mehr in die digitale Transformation investieren. Künftig planen rund 92 Prozent (zum Teil) signifikante Budgeterhöhungen. Entscheidend für den Erfolg wird es sein, wohin die Investitionen fließen. Heute werden durchschnittlich ca. 70 Prozent der IT-Budgets für die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts, die Verbesserung der Kernprozesse und die Erfüllung regulatorischer Anforderungen ausgegeben.

## INVESTITIONSBUDGETS FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Neun von zehn Banken planen eine Budgeterhöhung in den kommenden Jahren



Quelle: Roland Berger

Im Rahmen unserer Befragung haben wir mit dem Leiter KI einer nordeuropäischen Bank ein Interview zur KI-Anwendung in seinem Haus geführt. Aktuell gibt es folgende KI-Anwendungsfelder: Kundeninteraktion/Chatbots, Marketing Automation/Empfehlungssysteme, Churn Prevention und Compliance. Höchste Priorität hat künftig die Personalisierung des Angebots mithilfe von KI-Lösungen. Ziel ist es, die Kunden in Mikrosegmente zu gruppieren, um ihnen auf Basis vorhandener Datenprofile ein personalisiertes Kundenerlebnis und maßgeschneiderte Produkte anzubieten. KI bietet neben der Personalisierung aber auch die Möglichkeit einer weitergehenden Automatisierung von Entscheidungen und die Beschleunigung von Prozessen. Allerdings sind für einen umfassenden Rollout eine bessere Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von Daten, mehr Klarheit bei Regulierungsvorgaben sowie zielgerichtete Make-or-buy-Entscheidungen nötig. Denn Banken müssen sich auf das konzentrieren, was wirklich differenzierend ist, und nicht alles selbst entwickeln.

# Regulierung im Brennpunkt

Durch die vermehrte Verbreitung und potenzielle Nutzbarkeit neuer Technologien wie KI oder Blockchain stellt sich zunehmend die Frage nach verlässlichen regulatorischen Vorgaben. Im Sinne skalierbarer europäischer Lösungen ist dabei insbesondere ein kontinentaler Rahmen notwendig. Die Europäische Kommission hat mehrere Gesetzesvorhaben auf den Weg gebracht, um klare Rahmenbedingungen und Standards für deren Anwendung zu schaffen:

Im September 2020 wurde das "Digital Finance Package" verabschiedet, das Strategien zur Digitalisierung des Finanzmarktes sowie Gesetzesvorschläge zur EU-weiten Regulierung von Krypto-Assets, kurz MiCA (Markets in Crypto-Assets), beinhaltet. Im Fokus steht die Regulierung der Distributed Ledger Technology (DLT) und digitaler Assets mit dem Ziel, Anwender und Investoren zu schützen.

Im April 2021 hat die EU-Kommission außerdem den ersten Entwurf des "Artificial Intelligence Act (AIA)" zur Regulierung künstlicher Intelligenz veröffentlicht. Ziel ist es, Europa zum globalen Zentrum für vertrauenswürdige KI zu machen. Der AIA soll, anhand von vier Risikoklassen, KI-Systeme kategorisieren und je nach Risikoeinstufung geeignete Anforderungen definieren. Die Anwendung geht dabei über das Banking hinaus und umfasst alle Lebensbereiche.

Auch wenn der regulatorische Rahmen noch nicht vollständig ausgestaltet bzw. implementiert ist, sollten Banken dennoch heute bereits Grundlagen für die Implementierung dieser neuen Möglichkeiten schaffen (Kompetenz- und Erfahrungsaufbau, Einsatz erster Use Cases).

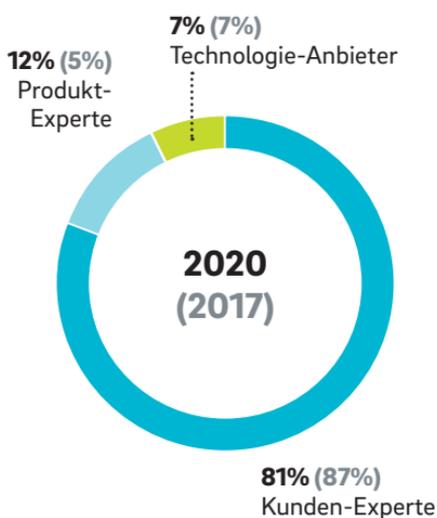
# Stärkere Fragmentierung der Wertschöpfungsketten – aber kein Wechsel bei Geschäftsmodellen

Trotz zunehmender Digitalisierung positioniert sich die Mehrheit (81 Prozent) auch in Zukunft als "Kunden-Experte" und fokussiert sich auf die Besetzung der Kundenschnittstelle. Zudem wollen sich fast alle Umfrageteilnehmer auf die Plattformökonomie ausrichten. Wie umfassend und strategisch dies angegangen wird, bleibt abzuwarten. Bisher haben nur wenige Banken Plattformen selbst oder mit Partnern entwickelt. Die Konsequenz: Eine stringente strategische Ausrichtung mit einer ambitionierteren, selbst gestalteten Vorgehensweise bleibt oftmals aus. Banken vergeben damit die Chance, eine klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen und sich rechtzeitig und konsequent zu positionieren. Nachhaltigkeit/ESG ist ein geeignetes Beispiel, das in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen hat und nach wie vor eine Chance bietet, sich an der Kundenschnittstelle zu positionieren.

## KÜNFTIGE STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

### Positionierung an der Kundenschnittstelle behält Top-Priorität

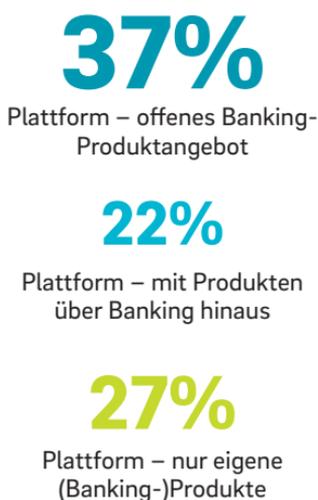
Vergleich 2020 vs. 2017  
[Nennung in %]



## PLATTFORMBASIERTE POSITIONIERUNG

### Banken konzentrieren sich verstärkt auf ganzheitliches Angebot

Künftige Geschäftsmodell-Strategie  
[Nennung in %]



Quelle: Roland Berger

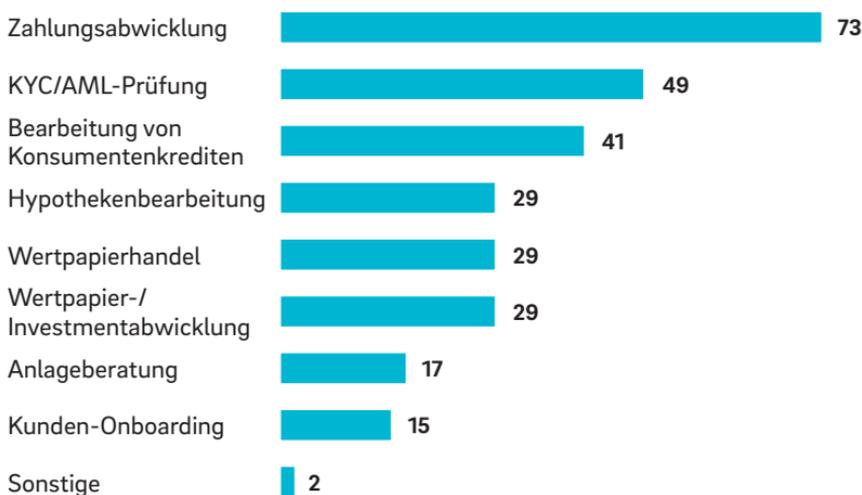
Im Rahmen unserer Befragung haben wir mit dem CEO einer Schweizer Regionalbank ein Interview geführt, wie man als Bank die Kundenschnittstelle erfolgreich verteidigen kann: "Klar ist, dass das Kundenbedürfnis nach digitalen Kanälen stark zunimmt und wir als Bank immer stärker um die Kundenschnittstelle kämpfen müssen – physisch, hybrid und digital. Wir entwickeln daher einen Ökosystem-Ansatz, der als thematischen Kern die Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit Geldanlage und Immobilienfinanzierung hat. Dieses Vorhaben wurde bewusst als eigenständiges Unternehmen aufgesetzt, um sicherzustellen, dass man ein eigenständiges Branding betreiben kann, zusätzliche Kundensegmente erreichen kann, kurze Go-to-Market-Zeiten hat und unabhängig von der Legacy IT ist. Zudem sollen sich, dass sich Dritte an dem Vorhaben beteiligen können – deswegen ist die Unabhängigkeit vom Mutterhaus wichtig. Bei digitalen Lösungen benötigen wir sowohl Standardlösungen, um die Kosten im Griff zu behalten, als auch die Fähigkeit, das Angebot individualisieren zu können und auf den Kunden zuzuschneiden. Die fehlende Personalisierung ist der Fehler, den die meisten Banken machen."

Die steigende Fragmentierung der Wertschöpfungsketten hält weiter an. An oberster Stelle steht die Auslagerung von Zahlungsabwicklungsprozessen (73 Prozent), gefolgt von Compliance-Prozessen. Die meisten Banken lagern aber weiterhin nur punktuell einzelne Prozesse aus und streben damit keinen Wechsel ihres Geschäftsmodells an.

## OUTSOURCING VON GESCHÄFTSPROZESSEN

### Fragmentierung der Wertschöpfungskette nimmt weiter zu

Prozesse, die künftig ganz oder teilweise ausgelagert werden [Nennung in %]



Quelle: Roland Berger

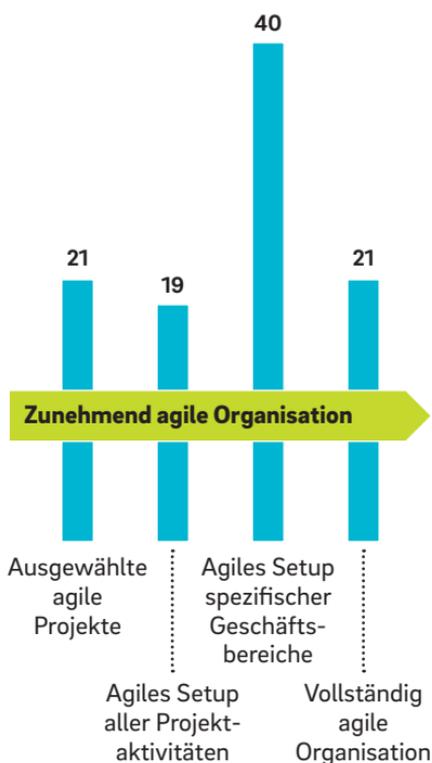
# Agiles Arbeiten gewinnt weiter an Bedeutung und verändert Mitarbeiteranforderungen – wird aber nicht als umfassendes neues Prinzip gesehen

Agiles Arbeiten wird auch für Retailbanken immer wichtiger. Über 60 Prozent wollen agile Arbeitsbedingungen für ausgewählte Bereiche (Change the Bank) oder Projekte schaffen. Eine komplett agile Organisation streben dagegen nur 21 Prozent an. Agiles Arbeiten erfordert eine Anpassung der Organisationsstruktur. In den meisten Fällen (52 Prozent) sollen Matrixstrukturen traditionelle Aufbauorganisationen ablösen und so die Zusammenarbeit crossfunktionaler Teams ermöglichen.

## AGILE MODELLE FÜR RETAILBANKEN

### Es gibt kein 08/15-Modell

[Nennung in %]



## ORGANISATIONSPRINZIPIEN AGILER STRUKTUREN

### Matrixstrukturen werden wichtiger

[Nennung in %]

**52%**  
Matrixstrukturen

**25%**  
Kundensegmente

**14%**  
Produkte

**5%**  
Vertriebskanäle

**5%**  
Sonstige

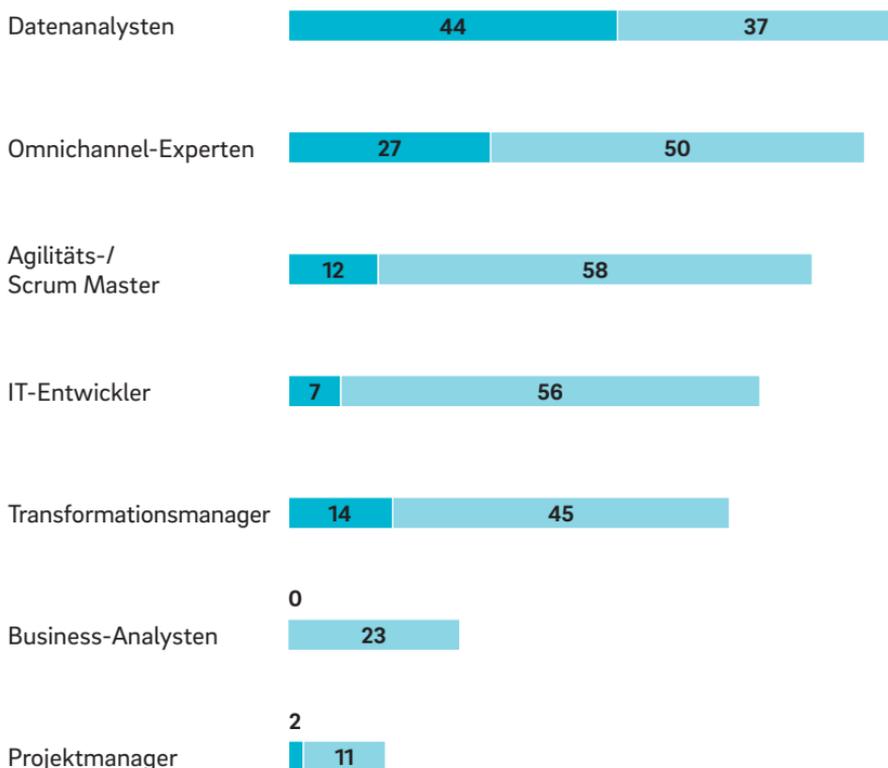
Quelle: Roland Berger

Dies wird zu einer Veränderung der Mitarbeiterprofile führen. Wurden bisher beispielsweise klassische Projektmanager und Business-Analysten gesucht, wird der Bedarf an Experten für Data Management, Omnichannel-Spezialisten, IT-Entwicklern und Scrum Masters künftig stark steigen.

## BEDEUTUNG VON ANFORDERUNGSPROFILIEN IN DER ZUKUNFT

### Agilität und Kundenorientiertheit werden auch in Anforderungsprofilen sichtbar

[Nennung in %]



■ Signifikant wachsende Bedeutung    ■ Wachsende Bedeutung

Quelle: Roland Berger

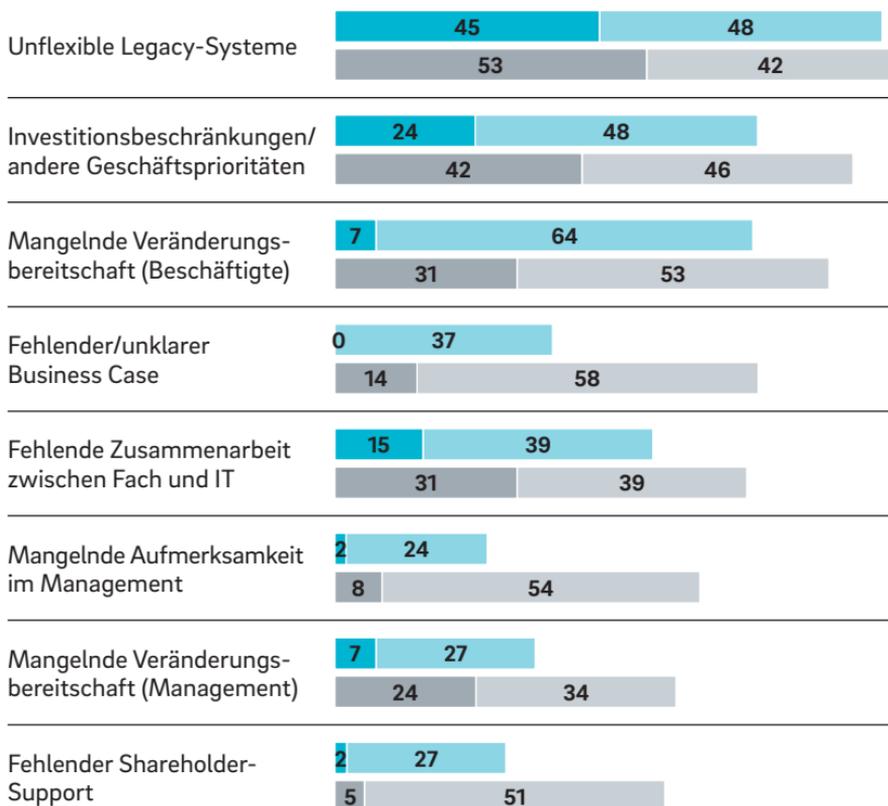
Entscheidend für den Erfolg wird es allerdings sein, unternehmensspezifische Lösungen zu finden. Je nach Bankentyp bzw. -größe und Projekt kann eine andere Herangehensweise geeignet sein und der Grad der Agilität unterschiedlich ausfallen – eine pauschale Lösung gibt es nicht.

# Implementierungsbedingungen digitaler Lösungen haben sich verbessert – Umsetzungshürden sind gesunken

Im Vergleich zum Retail Banking Survey 2017 sind die internen Widerstände, vor allem personell und kulturell, gegenüber dem digitalen Wandel gesunken. Dennoch bleibt das größte Umsetzungshindernis bestehen: unflexible, veraltete IT-Infrastrukturen (IT-Legacy) machen die Integration moderner, digitaler Lösungen weiterhin herausfordernd und bremsen einen schnellen Umbau aus.

## ÜBERGREIFENDE INNOVATIONSHEMMNISSE Deutlicher Rückgang bei internen Innovationshemmnissen – Legacy-IT bleibt größtes Problem

Innovationshürden in der Organisation – Vergleich 2020 vs. 2017  
[Nennung in %]



2020 ■ Kritisches Risiko ■ Mögliches Risiko 2017 ■ Kritisches Risiko ■ Mögliches Risiko

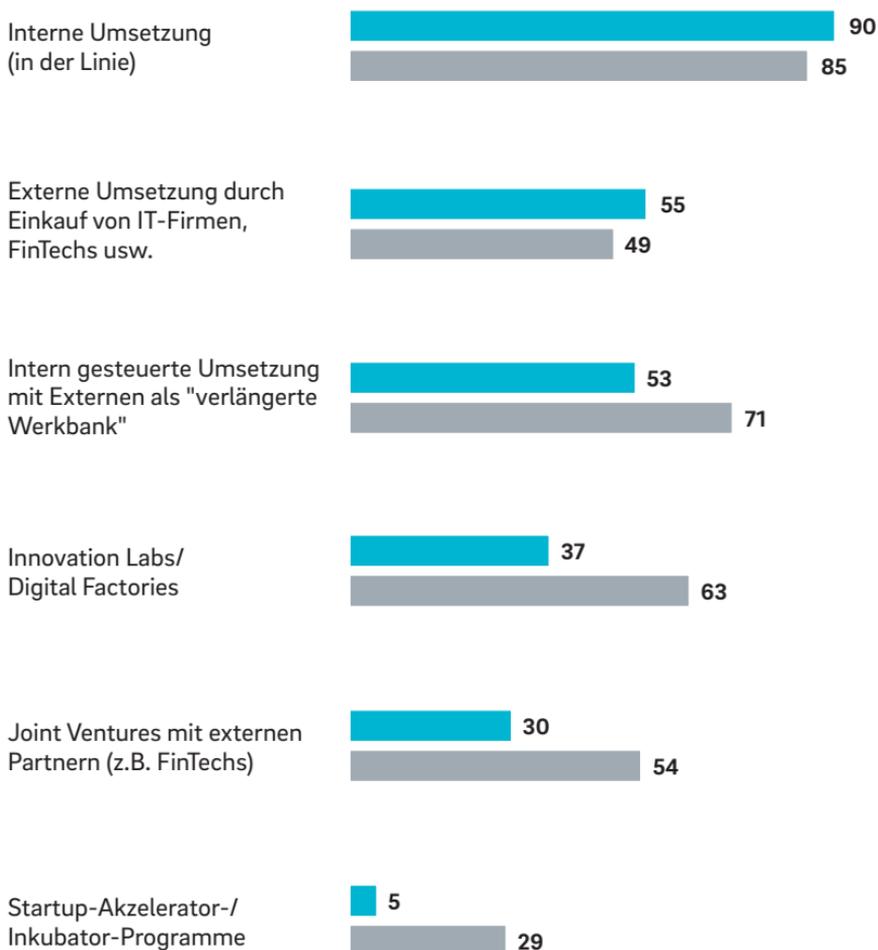
Quelle: Roland Berger

Banken haben außerdem die "Phase des Ausprobierens" verlassen und setzen oft auf eigene, interne Umsetzungsmodelle und Kapazitäten. Einige bisher verbreitete Ansätze wie Startup-Kooperationen oder der Aufbau von Innovation Labs verlieren demgegenüber tendenziell an Relevanz. Produkt- und IT-Verantwortliche arbeiten immer öfter enger zusammen und treiben gemeinsam digitale Services und Lösungen voran.

## UMSETZUNGSMODELLE

### Innovative Umsetzungsmodelle werden weniger wichtig

Relevanz – Vergleich 2020 vs. 2017 [Nennung in %]



2020 (Sehr wichtig) 2017 (Sehr wichtig)

Quelle: Roland Berger

# Handlungsempfehlungen

## 1 **Angestrebte Positionierung bewusster hinterfragen**

Die ausschließliche Positionierung an der Kundenschnittstelle führt, wie andere Branchen zeigen, unter den Bedingungen eines digitalen Marktes zu einem Verdrängungswettbewerb. Banken, die ihre digitale Transformation nicht umfassend vorantreiben und dabei auch auf zusätzliche Angebote und Services setzen, werden zunehmend Schwierigkeiten haben, diese Positionierung zu halten. Die Strategie sollte daher bewusst hinterfragt werden: Welche Maßnahmen sind dafür erforderlich und sind die notwendigen Ressourcen verfügbar? Alternativ sollte man auch andere Positionierungen in Betracht ziehen. Und Banken sollten konsequenter handeln, um nicht von BigTechs oder FinTechs überholt zu werden.

## 2 **Innovationen in der Breite umsetzen und dabei auch Neuland betreten**

Auch wenn personelle und kulturelle Widerstände gegenüber Innovationen zurückgegangen sind, liegt der Fokus noch immer auf digitalen Einzelvorhaben sowie bestehenden Produkten und Prozessen. Banken müssen ihre digitale Transformation umfassend angehen und neue, innovative Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufbauen.

## 3 **Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie mitnehmen**

Die Pandemie hat gezeigt, dass mobiles Arbeiten und eine intensivere digitale Interaktion mit dem Kunden möglich sind. Banken müssen nun die gewonnenen Erkenntnisse als "New Normal" gezielt für sich nutzen, um den erreichten Fortschritt weiter auszubauen.

# Die Autoren



## **Sebastian Steger**

Partner  
Bertolt-Brecht-Platz 3  
10117 Berlin  
sebastian.steger@rolandberger.com  
+49 30 39927-3488



## **Sven Kuonen**

Principal  
Hardstrasse 201  
8005 Zürich  
sven.kuonen@rolandberger.com  
+41 43 336-8606

## **Beteiligte Experten an unseren europäischen Standorten**

### **BELGIEN**

**Axel Bohlke**  
axel.bohlke@rolandberger.com

### **ITALIEN**

**Edoardo Demarchi**  
edoardo.demarchi@rolandberger.com

### **FRANKREICH**

**Christian Heinis**  
christian.heinis@rolandberger.com

### **NIEDERLANDE**

**Frank Schrijver**  
frank.schrijver@rolandberger.com

### **SPANIEN**

**Victor Zambrana**  
victor.zambrana@rolandberger.com

### **SCHWEDEN**

**Pontus Mannberg**  
pontus.mannberg@rolandberger.com

### **SCHWEIZ**

**Philippe Blaser**  
philippe.blaser@rolandberger.com

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Nur so können wir die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich meistern.

# Herausgeber

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0

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.

© 2021 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.