



Business-Prozess- Optimierung im Bankenumfeld

Innovation durch Digitalisierung und
Change Management

CGI

Inhaltsverzeichnis

1	Kurzfassung	3
2	Einführung in das Thema	4
	2.1 Wachsender Veränderungsdruck	4
	2.2 Lösungswege	5
3	Geschäftliche Situation der Banken	6
	3.1 Hintergrund	6
	3.2 Erkenntnisse aus unserer Studie CGI Voice of Our Clients	8
4	Lösungsansatz	14
	4.1 Umsetzen von Digitalisierungsvorhaben	14
	4.2 Die Entwicklung einer Digitalstrategie	16
	4.3 Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business-Prozesse	19
	4.4 Kritische Erfolgsfaktoren	22
5	Use Cases	24
	5.1 Optimierung der Business-Prozesse bei einer deutschen Bank	24
	5.2 Change Management bei einer deutschen Bank	25
6	Fazit	26
	6.1 Zusammenfassung	26
	6.2 Wie CGI Sie bei Ihren Vorhaben unterstützt	26

1 Kurzfassung



Das vorliegende Whitepaper richtet sich vornehmlich an Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Hierzu zählen sowohl Universalbanken, d.h. Spar- und Genossenschaftsbanken, öffentlich-rechtliche Banken (z. B. Landes- und Zentralbanken) und Privatbanken, als auch Spezialbanken, also Investmentbanken, Teilzahlungsbanken (Stichwort Leasing), Hypothekenbanken und Bausparkassen.

Getrieben werden sie durch vielfältige exogene Faktoren wie politische und marktbedingte Veränderungen sowie die Digitalisierung. Aber auch endogene Ursachen wie die Veränderung der Altersstruktur und die Automatisierung von Arbeitsprozessen sorgen dafür, dass sich

Banken neu aufstellen und ihr Geschäftsmodell an ihre Unternehmenskultur anpassen müssen.

Dieses Whitepaper geht auf die aktuellen Herausforderungen der Finanzbranche ein, ebenso wie auf die Erkenntnisse aus unserer Studie CGI Voice of our Clients von 2021 im Hinblick auf die Schwerpunkte und Trends der Branche. Ferner wird ein Ansatz beschrieben, wie Innovationen mit Hilfe einer strategischen, ganzheitlichen Methode sowie einem begleitenden Change Management erreicht werden können, mit dem Ziel, die digitale Transformation und die Optimierung der Businessprozesse erfolgreich zu gestalten. Hierbei wird auch auf die kritischen Erfolgsfaktoren eingegangen.

2 Einführung in das Thema

2.1 Wachsender Veränderungsdruck

Der Anpassungsdruck auf die Business-Prozesse bei Banken ist geprägt durch sich schnell verändernde Rahmenbedingungen des Marktes. Als Faktoren sind hier insbesondere die Finanzkrise zu nennen, die zu neuen regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen geführt hat, sowie geopolitische Ereignisse (z. B. der „Brexit“, die Ukraine-Krise oder die neue Rolle Chinas in der Weltwirtschaft). Hinzu kommen klimatische Veränderungen, die Digitalisierung der Gesellschaft – mit dem hierdurch bedingten Markteintritt neuer Wettbewerber und anspruchsvolleren Kundenbedürfnissen – sowie der soziodemographische Wandel.

Damit sich Banken in einem umkämpften Markt behaupten und mit dieser Geschwindigkeit mithalten können, ist die schnelle, effiziente und effektive Veränderung ihrer Prozesse grundlegende Voraussetzung. Diese wird durch starre Entscheidungsstrukturen und Kommunikationswege sowie mangelnde Transparenz behindert.

Ziel muss es daher sein, die Brücke zwischen IT und Business zu schlagen sowie die Mitarbeitenden frühzeitig in den Prozess des Wandels einzubeziehen, mit der Maßgabe, sie für die Veränderung zu sensibilisieren und motivieren. In der Vergangenheit verfolgte Initiativen hatten dabei die Organisation und Verantwortlichkeiten einzelner Abteilungen im Fokus. Sie unterstützten hingegen nicht oder zu wenig eine abteilungsübergreifende Arbeitsweise, die eine mehrwertstiftende Zusammenarbeit ermöglicht oder sogar erzwingt.

Bis heute wird eher selten aus diesen Silos ausgebrochen. Ein Perspektivwechsel, der die Entwicklung einer gemeinsamen, tragfähigen Lösung ermöglicht, erfolgt ebenso wenig. Grundlage einer solchen Lösung ist das gemeinschaftliche Erarbeiten einer strategischen Roadmap sowie die Implementierung einer durch Innovation getragenen Arbeitsweise, gestützt durch einheitliche Methoden und Werkzeuge.



Auch der weiteste Weg beginnt mit einem ersten Schritt

(KONFUZIUS)

2.2 Lösungswege

Unternehmensziel muss es sein, innovative, konsequente und übergreifende Business-Prozesse zu etablieren. Gleichzeitig sollen diese Abläufe flexibel und veränderbar sein, da ein heute optimierter Prozess morgen vielleicht erneut angepasst werden muss. Leichter gesagt als getan. Die Einführung neuer Business Prozesse ist mehr als die Beschreibung eines Ablaufs unterstützt durch den Einsatz neuer technischer Mittel.

Die Optimierung ist ganzheitlich zu betrachten. Sie umfasst einerseits die Ebenen Anforderungen, Abläufe, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit und darüber hinaus organisatorische Veränderungen bis hin zu einem neuen Selbstverständnis der Abteilungen und Mitarbeitenden.

Wird dieser Wandel einseitig unterstützt, ist die Chance auf Synergien und Effizienzpotenziale vertan. Dann besteht das Risiko, dass die bestehende Kultur, die Prozesse und die Organisation die Einführung nicht tragen. Es benötigt ein Vorgehen, das über klassisches Projektmanagement hinausgeht und Veränderung begleitet.

Die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten, sowohl intern die Mitarbeit von Fach- und IT-Seite, als auch die gemeinschaftliche Arbeit in den Programmen mit Dienstleistern, Lieferanten und sonstigen Stakeholdern ist die Grundlage für die erfolgreiche Transformation.



Der erste Schritt gibt die Richtung vor. Er verbindet idealerweise Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business Prozesse mit der Digitalisierungsstrategie und hat das Ziel, Business und IT zu vereinen. CGI hat hierzu den **Digital Day** konzipiert. Dieser eintägige Workshop erlaubt, das Business des Kunden, sein Marktumfeld sowie die sich daraus ergebenden Potenziale und Herausforderungen zu analysieren sowie die Kernpunkte der Digitalstrategie des Kunden herauszuarbeiten und zu priorisieren. Als Ergebnis dieses Strategie-Workshops lassen sich weitere Folgeaktivitäten zur Detaillierung der identifizierten Optimierungspotenziale und Fokusthemen ableiten.

3 Geschäftliche Situation der Banken

3.1 Hintergrund

Die Finanzbranche unterliegt seit einigen Jahren einem fundamentalen Wandel. Die Gründe dafür sind vielfältig.

An erster Stelle ist hier die **Finanzkrise von 2008** zu nennen. Die sogenannte „Subprime“-Krise wurde hervorgerufen durch den Crash des amerikanischen Immobilienmarktes und dem Wertverfall der hochkomplexen strukturierten Finanzprodukte (Asset Backed Securities), bestehend aus Tausenden Hypothekenkrediten. Diese erhielten Top-Ratings von den Agenturen und wurden somit weltweit gehandelt, obwohl sie selbst für Bankberaterinnen und -berater kaum zu verstehen sind. Zur Bewältigung der Krise wurden von den Zentralbanken die Zinsen auf historische Niedrigstände (teilweise negative Zinsen) gedrückt. Dazu wurden auf Drängen der Regierungen weltweit strengere Risikomanagement-Richtlinien eingeführt und das Investmentbanking wurde reglementiert. Gerade in Europa hat dies zu einem verstärkten Fokus der Banken auf das Privatkundengeschäft geführt, wenngleich die Refinanzierungsmöglichkeiten durch die Zinsentwicklung eingeschränkt sind.

Weitere Faktoren, die das Geschäft der Finanzdienstleister stark beeinflussen, sind die **geopolitische Lage und der Klimawandel**. Die Krise in der Ukraine hat weitreichende Auswirkungen auf die Finanzwelt, mit noch nicht absehbaren (langfristigen) Folgen. Die Trennung Großbritanniens von der Europäischen Union (der sogenannte „Brexit“) sowie die vierjährige „America First“-Politik von Donald Trump in den USA haben den Welthandel und das Kräfteverhältnis der Finanzmärkte verschoben. Der Finanzplatz London hat dadurch massiv an Bedeutung verloren; viele Arbeitskräfte sind nach Kontinentaleuropa abgewandert. Gleichzeitig konnten z. B. die Börsen- und Finanzplätze in Amsterdam und Frankfurt ihre Position stärken. Zudem mussten die Kreditinstitute in Europa (und weltweit) ihre Handelssysteme und Geschäftsprozesse den neuen Gegebenheiten entsprechend anpassen. Gleiches gilt für die Geschäftsbeziehungen mit den USA, die aufgrund des Vertrauensverlusts in die Vorhersehbarkeit der US-Politik auf eine neue Basis gestellt werden mussten.



Der fortschreitende klimatische Wandel führt zu Veränderungen und damit zu einem globalen Investitions- und Innovationsdruck, der auch Auswirkungen auf die Finanzindustrie hat. Besonders betroffen sind die Bewertung, aber auch die Förderung von Anlagen und Finanzinstrumenten, die sich verstärkt dieses Themas annehmen.

Die dritte Komponente, die das Bankgeschäft revolutioniert hat, ist die **Digitalisierung der Gesellschaft** und die sich dadurch verändernden, anspruchsvolleren Kundenanforderungen. Onlinebanking und mobile Banking-Angebote nehmen zu und werden – gerade in Zeiten der Pandemie – zur Normalität. Doch genügt dies nicht, um die Kundinnen und Kunden an ihre Bank zu binden. Neue Produkte und Serviceangebote, die auf die jeweiligen Kundensegmente und die diversen Altersgruppen zugeschnitten sind, müssen entwickelt werden, zusätzliche Services sind zu generieren.

Disruptive Technologien sorgen für eine Erweiterung des Produktportfolios. Hier zu zählen z. B. die Entwicklung von Robo Advisern als Option für ein maschinengesteuertes Asset Management, mobile Apps für den Handel mit Krypto-Währungen wie Bitcoin, aber auch zusätzliche Services wie Chatbots für Kundenanfragen, Markt- und Wettbewerbsanalysen und Unterstützung von Selbstständigen bei der Finanzbuchhaltung.

Aus diesen technologischen und Service-Veränderungen ergibt sich auch der vierte Bereich, der Banken unter Druck setzt. Der **Wettbewerb hat deutlich zugenommen** und neue Marktteilnehmer hervorgebracht. Reine Digitalbanken, aber auch innovative FinTech-Unternehmen, die nicht über eine Banklizenz verfügen und somit auch nicht den strengen Regularien unterworfen sind, entwickeln kreative Finanzlösungen. Banken müssen hierauf eine Antwort finden, indem sie entweder selbst ähnliche Produkte anbieten oder aber Kooperationen mit diesen eingehen, z. B. über Open Banking Schnittstellen.



So können sie das Know-how und die Kundschaft ihres Bankinstituts mit den Fähigkeiten der „Digital Natives“ verbinden.

Schwieriger wird es mit den Quereinsteigern, den Technikgiganten wie Apple, Facebook und Google, die ebenfalls in den Markt drängen. Sie beschreiten allein durch ihre Marktmacht und ihre Geschäftsmodelle neue Wege in der Finanzwelt und machen den Platzhirschen der Bankenbranche Marktanteile streitig. Beispielhaft sei hier der Versuch von Facebook genannt, mit der Einführung einer eigenen Krypto-Währung (genannt libra) ein unabhängiges Geldsystem zu etablieren, oder Apple iTunes, das mittlerweile weite Teile der klassischen Bankensysteme überflüssig macht.

Hinzu kommt die signifikante Zunahme von **Finanzkriminalität und Cyber-Attacken**, auf die Banken vorbereitet sein und für die sie entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten müssen.

3.2 Erkenntnisse aus unserer Studie CGI Voice of our Clients

In der jährlich durchgeführten Studie CGI Voice of our Clients (VoC) werden unsere Kunden zu den aktuellen Entwicklungen in ihrer Branche befragt. Unsere anonyme Benchmarking-Daten stammen aus einer Wissensdatenbank, die Erkenntnisse aus 7.470 Interviews umfasst, wovon 1.695 allein im Jahr 2021 geführt wurden. Die Länder, in denen die Interviews stattfanden, halten 82 % der weltweiten IT-Ausgaben – über alle Wirtschaftssektoren hinweg; insgesamt handelt es sich um 1 Million Datenpunkte. Für die Finanzbranche ergab sich folgendes Bild.

Industrietrends nach Auswirkung

2019	2020	2021
1 Steigende Kundenakzeptanz von Digital als primärem Kanal (2.9)	1 Steigende Kundenakzeptanz von Digital als primärem Kanal (2.6)	1 Steigende Kundenakzeptanz von Digital als primärem Kanal (2.7)
2 Zunehmende regulatorische und Kontrollreformen/Hindernisse (3.2)	2 Anforderungen der digitalen Transformation belasten Alt-Bankensysteme (2.9)	2 Anforderungen der digitalen Transformation belasten Alt-Bankensysteme (2.7)
3 Anforderungen der digitalen Transformation belasten Alt-Bankensysteme (3.3)	3 Wachsende Bedrohung durch Cyber- und andere Finanzkriminalität (3.3)	3 Wachsende Bedrohung durch Cyber- und andere Finanzkriminalität (3.6)
4 Wachsende Bedrohung durch Cyber- und andere Finanzkriminalität (3.4)	4 Omni-Channel-Bedarf für personalisierte Services (3.4)	4 Omni-Channel-Bedarf für personalisierte Services (3.7)
5 Omni-Channel-Bedarf für personalisierte Services (3.4)	5 Zunehmende regulatorische und Kontrollreformen/Hindernisse (3.2)	5 Zunehmende regulatorische und Kontrollreformen/Hindernisse (3.9)

Quelle: CGI VoC 2021

Der Fokus der Industrietrends liegt weiterhin auf dem Kunden und dem Ziel, diese für digitale Kanäle in ihren Finanztransaktionen und in der Kommunikation zu gewinnen. Im Rahmen des digitalen Wandels, der nicht nur technologische, sondern darüber hinaus kulturelle Veränderung bedingt, wird dies auch in den kommenden Jahren eine zentrale Aufgabe bleiben. Ziel ist, dabei sowohl eine unternehmensinterne Veränderung zu erreichen, als auch den Kunden für die Veränderung zu begeistern.



Des Weiteren steigt der Druck, die digitale Transformation im Bereich der Altsysteme in der IT-Landschaft der Unternehmen zu beschleunigen. Hier gibt es noch immer viele Monolithen (oft Mainframe-basiert), die über Jahrzehnte gewachsen sind und nur schwer angepasst werden können. Zudem wird es zukünftig immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden, das sich mit diesen Systemen noch auskennt.

Die wachsende Bedrohung durch Cyber- und Finanzkriminalität und die End-to-End-Kundenerfahrung sind wie im Jahr 2022 zentrale Prioritäten. Als letztes Thema der Top 5 wird der zunehmende Aufwand durch Reformen der Regulierungs- und Kontrollbehörden erwähnt.

Im Feedback zu den Business-Prioritäten ergibt sich ein ähnliches Bild.

Business Prioritäten

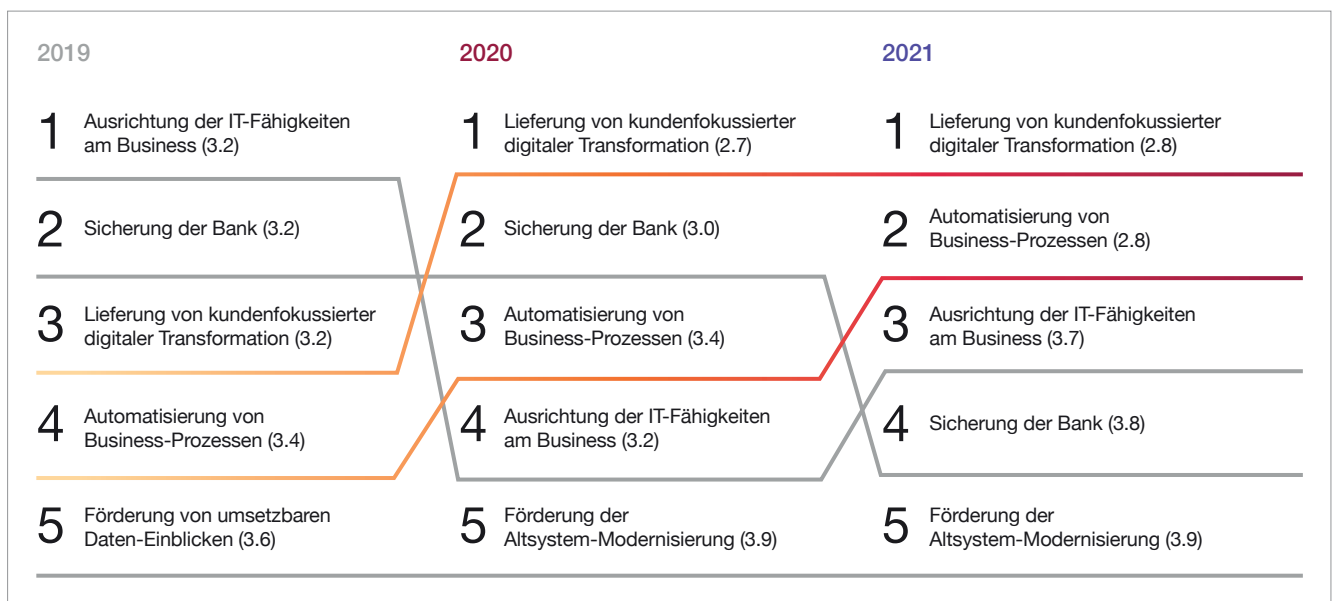
2019	2020	2021
1 Verbesserung des End-to-End-Kundenerlebnisses (2.2)	1 Verbesserung des End-to-End-Kundenerlebnisses (1.9)	1 Verbesserung des End-to-End-Kundenerlebnisses (2.5)
2 Beschleunigung der kundenfokussierten digitalen Transformation (3.0)	2 Schutz der Bank und ihrer Kunden vor regulatorischen Risiken und Finanzkriminalität (2.7)	2 Beschleunigung der kundenfokussierten digitalen Transformation (2.6)
3 Schutz der Bank und ihrer Kunden vor regulatorischen Risiken und Finanzkriminalität (3.2)	3 Beschleunigung der kundenfokussierten digitalen Transformation (3.0)	3 Schutz der Bank und ihrer Kunden vor regulatorischen Risiken und Finanzkriminalität (3.6)
4 Gewinnen von neuen, relevanten Kunden- und Geschäftserkenntnissen (3.5)	4 Gewinnen von neuen, relevanten Kunden- und Geschäftserkenntnissen (3.8)	4 Gewinnen von neuen, relevanten Kunden- und Geschäftserkenntnissen (3.9)
5 Einstellen und halten von digitalen Talenten (3.8)	5 Einstellen und halten von digitalen Talenten (4.4)	5 Finanzierung des neuen Bankenmodells durch Reduktion der Legacy-Run-Rate und verbesserte Effizienz

Quelle: CGI VoC 2021

Dies führt dazu, dass Banken ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen und sich anpassen müssen. Da die Veränderungen der Märkte, des Wettbewerbs und der Kundenanforderungen immer schneller voranschreiten, erfordert dies ein hohes Maß an Agilität und Veränderungsbereitschaft. Zudem muss die Rentabilität der Bankinstitute deutlich erhöht werden. Dies führt zu einem gewaltigen Kostendruck und erfordert weitere Veränderungen und Innovationen in allen Bereichen der Banken, angefangen bei den Back-Office-Funktionen, der IT-Infrastruktur, dem Filialkonzept sowie dem angebotenen Produktportfolio. Die digitale Transformation spielt hierbei eine entscheidende Rolle.

Dies zeigt sich auch in der Befragung der Kunden von CGI hinsichtlich der IT.

IT-Prioritäten nach Wichtigkeit



Quelle: CGI VoC 2021

Wie dargestellt legen die Banken einen Fokus auf ihre Kundinnen und Kunden und ihre darauf abzielende Digitalisierung, ihren Schutz (z. B. durch Cybersecurity) und die Modernisierung ihrer IT. Daneben wurden aber auch die Automatisierung der Bankprozesse und die Zusammenarbeit zwischen Business und IT als elementar hervorgehoben.

Die Studie ergab für das Jahr 2021, dass die Kundenakzeptanz von Digitalisierung das wichtigste Ziel bleibt. Daraus resultiert für die befragten Bankvorstände, dass sie höhere Budgets für neue Applikationen, Infrastruktur und Innovationen für eine agile IT-Bereitstellung bereitstellen müssen. Exemplarisch seien hier die wesentlichen Erkenntnisse aus einer vertiefenden Studie zum Privatkundengeschäft genannt:

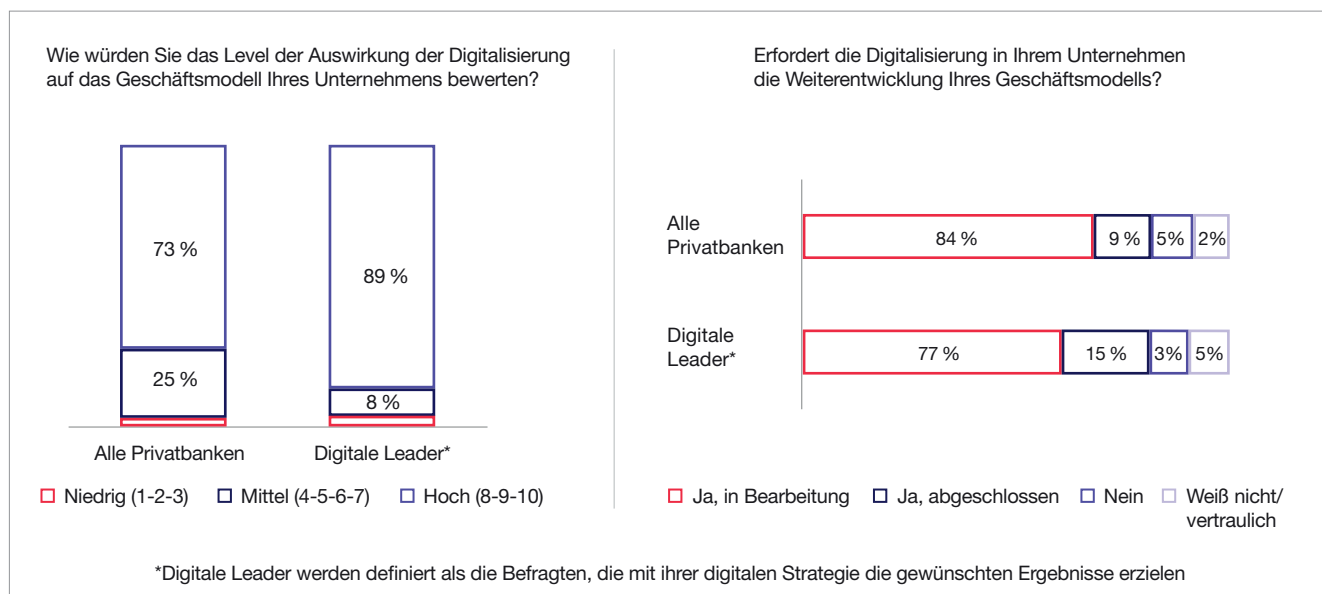
- Viele Retail-Banken produzieren inzwischen Ergebnisse aus ihrer Digitalstrategie: 35 % der Führungskräfte sehen dies 2021 so; im Vorjahr waren dies nur 27 % und nur 20 % über alle Industrien hinweg.
- Mobile Self Service und Omni-Channel-Anwendungen sind die Hauptinitiativen in Bezug auf die digitalen Kanäle.
- Nach der Aussage von knapp zwei Dritteln der Führungskräfte (64 %) kann die Bank-IT nicht schnell genug liefern, um mit den sich ändernden Geschäftsanforderungen mitzuhalten. Die IT-Lieferung und -Infrastruktur agil zu gestalten, gehören daher zu den Top-Innovationsprojekten der nächsten drei Jahre.
- Eine veraltete IT-Infrastruktur stellt in den nächsten zwei Jahren das größte Hindernis für die Digitalisierung der Banken dar. Dies ist der einzige Trend, dessen Effekt sich im Vergleich zum vergangenen Jahr noch gesteigert hat, was die Bedeutung dieser Herausforderung unterstreicht. Als Konsequenz ergeben sich daraus die Bereitstellung höherer Budgets für neue Applikationen und Infrastruktur.

- Bei der Nutzung der Cloud gibt es regionale Unterschiede. Während Führungskräfte in Nordamerika angeben, dass die Public Cloud zu 61 % für Kunden und zu 70 % für ihre eigene Organisation genutzt werden, sagen dies für beide Bereiche nur 38 % der europäischen Führungskräfte.
- Die Automatisierung, d. h. Robotics und die erweiterte Prozessautomation, wird immer mehr genutzt und kontinuierlich verbessert.
- Die Geschäftsziele können nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden erreicht werden. Aus diesem Grund werden der kulturelle Wandel und das Change Management als wesentliche Stellschrauben angesehen; als dritt wichtigsten Faktor benennen die Befragten ihre Organisationsstruktur.



Die Digitalisierung hat einen größeren Einfluss auf Führungskräfte im Privatkundengeschäft und veranlasst sie, sich stärker auf die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle zu konzentrieren. Dies zeigen auch die folgenden Ergebnisse unserer Studie.

Auswirkungen der Digitalisierung



Quelle: CGI VoC 2021

Für den Kapitalmarkt (Capital Markets) ergibt sich nach unserer Studie ein vergleichbares Bild: 86 % der Leader sehen starke Auswirkungen durch die Digitalisierung, verglichen mit 77 % aller Banken auf der Kapitalmarkt-Kaufseite. Die Veränderung des Geschäftsmodells im Kapitalmarktsektor ist bei den Vorreitern schon zu 29 % erfolgt (71 % arbeiten noch daran), die Gesamtheit der Kaufseite im Kapitalmarkt sieht sich dagegen nur zu 4 % am Ziel, 84 % der Geschäftsmodell-Anpassungen sind noch voll im Gange.

Die wesentlichen Initiativen und kundenspezifischen Herausforderungen, denen sich Banken stellen müssen, sind mobile Self-Service-Anwendungen und Omni-Channel-Angebote für ihre Kunden. Dabei haben der kulturelle Wandel und das Change Management in den Augen der Bank-Executives deutlich an Wichtigkeit gewonnen und sind die zentralen Faktoren, um die digitalen Vorhaben umzusetzen.



Digitalisierung im Bankensektor

Wichtigste digitale Initiativen für Privatbanken

- 2.1 Mobiler Self Service für Kundinnen und Kunden/
Bürgerinnen und Bürger
- 2.2 Omni-Kanal für das Kundinnen und Kunden/
Bürgerinnen und Bürger Erfahrungsmanagement
- 3.2 Vorhersagende Analysen
- 3.6 Prozessautomation inklusive Robotics
- 4.0 KI und kognitives Computing



Größte Herausforderungen beim Erfüllen der Business-Prioritäten

Kultureller Wandel und Change Management	2.4
Budgetbegrenzungen	2.8
Altsysteme	3.0
Mangel an erfahrenen Arbeitskräften	3.4
Akzeptanz von Agilität	3.4

Ergebnisse sind in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit gelistet, wobei 1 die größte Auswirkung und 10 die niedrigste Auswirkung anzeigt

Quelle: CGI VoC 2021

Generell lässt sich in vielen Bankinstituten beobachten, dass sehr viel Geld in Modernisierungs- und Innovationsprojekte investiert wird, es aber viel zu lange dauert, bis Ergebnisse vorliegen. Zudem gibt es die Tendenz, mehrere Großprojekte parallel zu starten, wodurch die Gefahr besteht, sich zu übernehmen. Eine klare Fokussierung, die Konzentration auf das Machbare mit entsprechendem Budget- und Portfoliomanagement ist vielfach nicht ausgeprägt. Auch dies ist einer unzureichenden, digitalen Gesamtstrategie für das Unternehmen sowie dem Spannungsfeld zwischen der Fachseite und den IT-Abteilungen der Banken geschuldet.

4 Lösungsansatz

4.1 Umsetzen von Digitalisierungsvorhaben

Die Situation des Bankensektors unterliegt – wie beschrieben – ständigen Veränderungen, die gesetzlichen und marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind volatil. Darauf müssen Banken vorbereitet sein.

Digitalisierung ist für Banken schon lange keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit!

Damit Digitalisierungsvorhaben gelingen können, sind im Wesentlichen drei Bedingungen zu erfüllen:

- Die Organisation muss bereit sein,
- die Technologie muss dies unterstützen können und
- die Geschäftsprozesse müssen darauf ausgelegt sein.



Warum diese Bedingungen nicht immer erfüllt werden, lässt sich an einem Beispiel veranschaulichen.

Eine mittelständische Bank möchte sich auf dem Markt hervortun und entwickelt hierzu mit einer eigens hierfür gegründeten Abteilung eine innovative mobile App, die alle wesentlichen Kundentransaktionen abbildet. Das Design der App basiert auf einer eingehenden Analyse der Kundenanforderungen; die notwendigen Funktionalitäten werden implementiert. Diese müssen aus Vorsystemen der Bank gespeist werden; hierzu werden Schnittstellen definiert und an andere IT-Abteilungen zur Umsetzung gegeben.

Die IT-Abteilungen, die aus den Kreditkarten-Systemen, den Portfolio-Management-Systemen, den Finanzmodulen und anderer Applikationen die notwendigen Daten zur Verfügung stellen sollen, entwickeln die entsprechenden Schnittstellen. Beim Integrationstest fällt jedoch auf, dass der Aufruf der Kundenberichte zu den einzelnen Finanztransaktionen in der App bis zu einer Minute dauert, was für jeden Smartphone-Nutzer absolut inakzeptabel ist. Zudem sind die Daten nicht aktuell. Woran hat es gelegen?

Die Banken verfügen über zahlreiche Altsysteme, deren Architekturen für einen schnellen Datentransfer nicht ausgelegt sind. Sie sind über Jahrzehnte gewachsen und waren auf ihren Zweck (Massentransaktionen fehlerfrei zu bearbeiten) optimiert. Für ein hochperformantes Ad-hoc-Berichtswesen sind sie nicht geeignet.

Eine umfassende Digitalstrategie muss daher all diese Aspekte im Blick behalten. Bildet die bestehende IT-Infrastruktur überhaupt die notwendige Grundlage, um neue Technologien adäquat unterstützen und beliefern zu können oder muss diese Architektur erstmal moderni-



siert werden? Wie sieht es mit den Mitarbeitenden aus? Fühlen sie sich durch Automatisierungsvorhaben verunsichert, haben sie Zukunftsängste? Sind sie bereit für einen Wandel? Und schließlich, sind die Geschäftsprozesse für diesen Wandel ausgelegt?

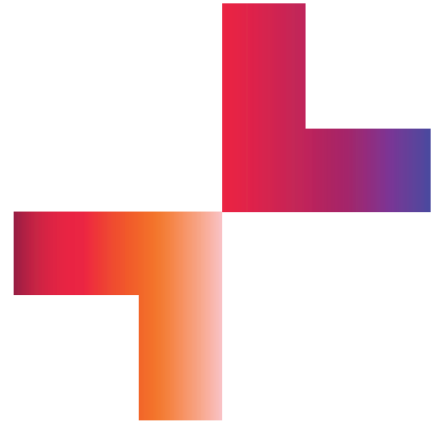
Nicht selten ergeben sich Schwierigkeiten daraus, dass die Digitalisierung in einer Stabsabteilung angesiedelt und nicht in das Gesamtunternehmen eingebunden ist. Es fehlt eine übergeordnete Steuerung der Initiativen auf der Vorstandsebene. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Fach- und IT-Seite gut miteinander kooperieren und weitere Beteiligte wie externe Beraterinnen, Berater und andere Zulieferer miteinbezogen werden. Es muss sich der Gedanke eines Teams etablieren mit einer gemeinsamen Zielvorstellung.

4.2 Die Entwicklung einer Digitalstrategie

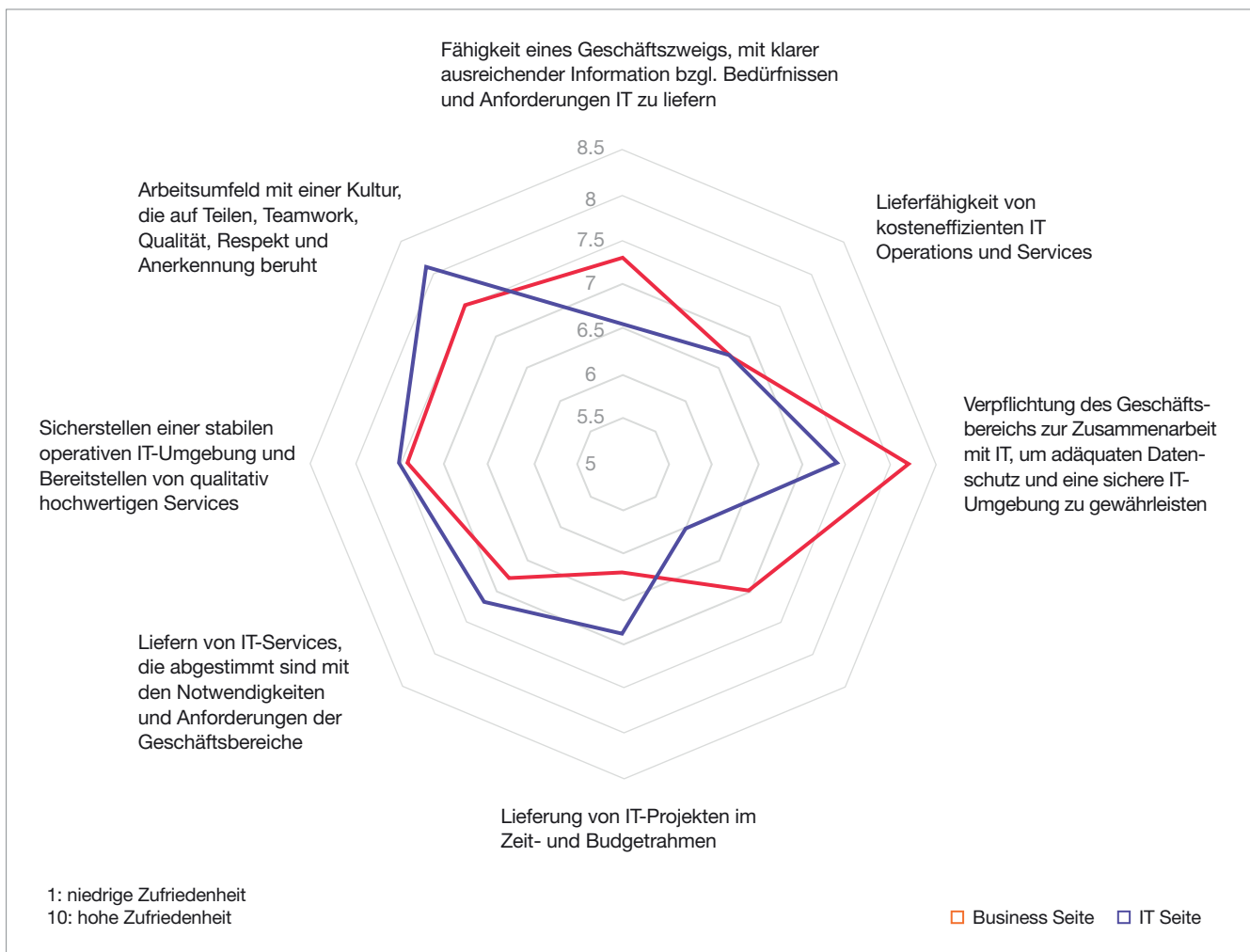
Am Anfang jeder Modernisierungsinitiative muss sich jedes Finanzinstitut darüber klar werden, welche strategischen Ziele und Themen es verfolgen will und welches Ziel erreicht bzw. welche Vision verfolgt werden soll. Die Vision und das Mission Statement werden oft schon von Anfang an in den Geschäftsberichten kommuniziert. Doch ist es den Mitarbeitenden des Unternehmens wirklich bewusst, was dies für sie selbst bedeutet, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Ziele leisten können? Für die meisten Mitarbeitenden sind dies diffuse Vorgaben ohne persönlichen Bezug. Aus diesem Grund ist es wichtig, bereits zu Beginn einer Innovations- oder Digitalisierungsinitiative zu einem gemeinsamen Verständnis der Firmenstrategie zu gelangen.

Dazu passt auch eine weitere Erkenntnis unserer Umfrage CGI Voice of our Clients. Diese dreht sich darum, wie sehr sich die Fachseite und die IT-Abteilungen von Privatbanken unterscheiden, wenn es darum geht, Innovationen für das Business einzuführen.





Innovationen im Bankensektor



Quelle: CGI VoC 2021

Die Erhebung zeigt, dass bei der Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Verständnis für die Strategie und die richtige Vorgehensweise im Unternehmen Verbesserungspotenzial besteht. Eine Digitalstrategie muss folglich alle betroffenen Bereiche des Unternehmens (Technologie, Organisation und Business) umfassen und kann sich nicht nur auf Teile wie die Modernisierung der Kundenkanäle beschränken.

Wie kann es besser laufen?

In einem Projekt gibt es mehrere Phasen, egal ob klassisch oder agil durchgeführt: Analyse, Planung, Design, Implementierung. Hierbei kommt der Analyse eine besondere Rolle zu, da ohne qualifizierte Analyse des Ist-Zustandes und des angestrebten Soll-Zustandes keine vernünftige Umsetzung möglich ist. Diese Analyse kann vorgelagert oder im Rahmen der jeweiligen agilen Sprints erfolgen. Man muss die Probleme und Risiken kennen und benennen, um Potenziale zur Verbesserung identifizieren zu können.

So verhält es sich auch bei der Entwicklung einer digitalen Strategie für das Unternehmen. CGI hat zu diesem

Zweck ein bereits bei vielen Kunden erprobtes Instrument entwickelt: den Digital Day. Hierbei handelt es sich um einen eintägigen Workshop, der individuell auf jeden Kunden zugeschnitten wird. Ziel ist es, dem Unternehmen eine klare Vorstellung ihrer aktuellen Situation zu vermitteln und das Verbesserungspotenzial innovativer Digitalisierungsmaßnahmen aufzuzeigen.

Im nächsten Abschnitt dieses Whitepapers wird näher beschrieben, wie der Digital Day methodisch aufgebaut ist und welche Konzepte bei der Erstellung einer digitalen Strategie und der Verbesserung der Business-Prozesse eine Rolle spielen können.



Ein einziger Tag genügt,
um die Weichen neu zu stellen!

4.3 Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business-Prozesse

Um Potenziale zur Verbesserung finden zu können, muss man zunächst die Situation des Unternehmens genauer beleuchten. Es ist wichtig zu wissen, welche Vision das Unternehmen verfolgt, in welchen Märkten es operiert, wie das Produktportfolio und die Diversifizierung der Bank aussehen und wie erfolgreich das Unternehmen ist – auch im Vergleich zum Wettbewerb. Eine Möglichkeit, diese Herausforderung strukturiert anzugehen, ist der Digital Day.

Der Digital Day ist ein eintägiger Workshop mit dem Kunden. Die Teilnehmenden auf Kundenseite kommen hierbei aus allen Bereichen der Bank und aus verschiedenen Hierarchieebenen, um ein möglichst vielfältiges Spektrum des Unternehmens abzubilden und unterschiedliche Sichtweisen mit einfließen zu lassen.

Allerdings soll hier nicht verschwiegen werden, dass sehr viel Vor- und Nacharbeiten auf Seiten von CGI nötig sind, um diesen Workshop durchzuführen. Vorab wird die Marktsituation der Bank eruiert und der Wettbewerb untersucht. Ferner werden ein Maturity Assessment im Bereich Digitalisierung und Interviews mit einigen Stakeholdern der Bank durchgeführt, um ein besseres Verständnis der aktuellen Herausforderungen des Kunden zu erhalten.

Hieraus erarbeitet CGI drei Schwerpunktthemen, die dann in dem Workshop genauer analysiert und bearbeitet werden. Dabei kommen innovative Methoden und Konzepte zur Förderung der Kreativität und der Analyse der Situation zum Einsatz. Ein wichtiger Baustein ist der Ansatz Business Model Canvas. Auf strukturierte Art und Weise lassen sich hier sehr gut die verschiedenen Bereiche, die es zu berücksichtigen gilt, visualisieren und gemeinsam mit dem Kunden diskutieren. Angefangen bei den Kundensegmenten, der Nutzendarstellung, den Kundenkanälen, bis hin zu den Kosten und Umsatzfaktoren.

Weitere Templates aus unserem Methodenkoffer, die im Digital Day zum Einsatz kommen können, bereiten auf das Business Model Canvas vor, z. B. das Value Proposition Canvas, das Informationen für den Bereich Customer Segments zuliefert.

Ablauf CGI Digital Day



Je nach Fragestellung werden die richtigen Templates, genannt Canvas, von unseren Expertinnen und Experten ausgewählt und in Arbeitsgruppen mit den Vertreterinnen und Vertretern der Bank erarbeitet.

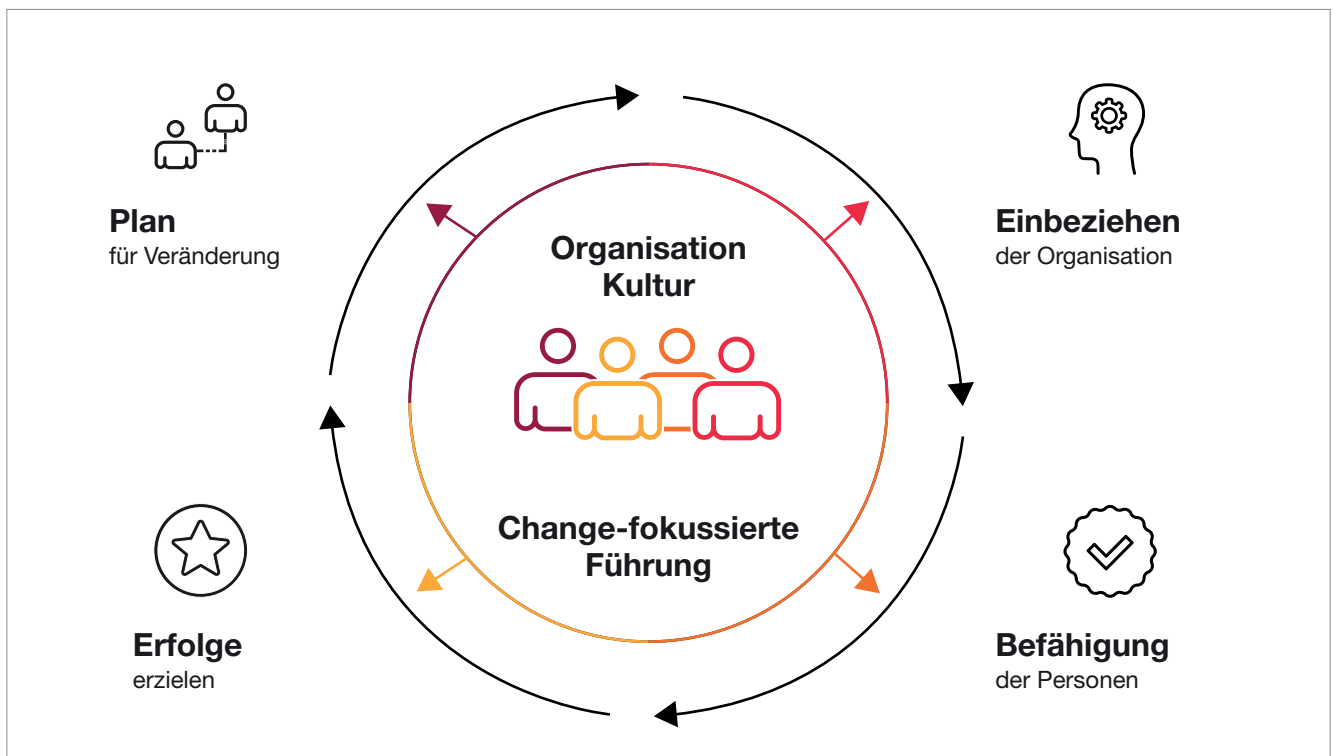


Neben diesen und anderen Templates werden Elemente **des klassischen Brainstormings, des Innovationmanagements und des Design Thinkings** verwendet: Mit Hilfe des Business-Referenz-Modells werden Markttreiber, Risiken und Potenziale klar sichtbar gemacht. Darüber hinaus werden Verbesserungspotenziale identifiziert, priorisiert und dezidierte Handlungsaktivitäten daraus abgeleitet.

Natürlich kann ein eintägiger Workshop nicht alle Themen im Detail behandeln. Daher bietet es sich an, in einem weiteren Projekt **eine detaillierte digitale Roadmap** auf Basis der ermittelten Ergebnisse zu erstellen. Je nach Größe und Komplexität des Kunden dauert dies in der Regel zwischen einem und vier Monaten.



Ansatz auf der Metaebene



4.4 Kritische Erfolgsfaktoren

Eine Digitalstrategie schafft die Möglichkeit zu einer Veränderung, die auf der detaillierten Analyse der bestehenden Business-Prozesse, der daraus erkannten Verbesserungspotenziale und der beschlossenen Optimierungsmaßnahmen basiert. Diesen Wandel gilt es, aktiv zu begleiten. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Veränderungsprozesses ist das **gemeinsame Erarbeiten von Zielen, Umsetzungsplänen und Ergebnissen**

– sowohl von der Fachseite, als auch der IT-Abteilung, über alle Silogrenzen hinweg. Hinzu kommt das Bewusstmachen und Herausarbeiten des Mehrwerts der Veränderungen für die Organisation und die Mitarbeitenden. Da sowohl die Prozessberatung als auch das Coaching zu den Kernkompetenzen von CGI gehören, kann das Unternehmen als externer Berater hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Für den Erfolg des Digital Days und der sich daraus entwickelnden Strategie und Roadmap ist es essenziell, dass ein entsprechendes **Sponsorship** besteht. In der Regel besteht dies aus dem Vorstand oder den Managing Direktoren der Bereiche. Nur dann ist gewährleistet, dass das passende Budget zur Verfügung steht und der Wunsch nach Veränderung wirklich ausgeprägt ist.

Weitere Voraussetzungen sind eine **lernende Organisation** und eine Fehlerkultur, die Veränderungen zulässt. Ein großes Problem bei der Analyse und Reorganisation von Business-Prozessen und der zugehörigen IT-Infrastruktur ist, dass die Mitarbeitenden an Bestehendes gewöhnt sind und Angst vor Fehlern haben. Typische Sätze wie „das war schon immer so“ und eine damit verbundene Skepsis, sich Veränderungen zu öffnen, können einer Optimierung im Wege stehen. Gleiches gilt für eine fehlende Fehlerkultur. Wenn Mitarbeitende nach Sicherheit streben, weil sie Angst vor negativen Konsequenzen haben, wenn sie Fehler machen, kann sich Innovation nicht durchsetzen.

In der heutigen schnelllebigen Zeit sind **agile Elemente** absolut notwendig. Nur so lassen sich zeitnah neue Ideen umsetzen, die der Markt verlangt. Daher ist ein gelebtes Change Management, das die Mitarbeitenden bei den Veränderungen aktiv begleitet und ihnen die Chancen von Automatisierung und Prozessverbesserungen aufzeigt, unabdingbar.

Die iterative Entwicklung neuer Konzepte und Prozesse, die mit Hilfe von Prototypen schnell vorgestellt und entsprechend angepasst werden können, hilft dabei, den Produktionszyklus deutlich zu reduzieren. Es wird schneller erkannt, wenn eine Entwicklung in die falsche Richtung geht. Fehler, die ganz natürlicherweise gemacht werden, führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Gesamtergebnisses und sind daher völlig in Ordnung. Sie sind ein systemimmanenter Bestandteil innovativer agiler Projektstätigkeit. Es wird dadurch sehr viel einfacher, die Realisierbarkeit und den Mehrwert der jeweiligen Lösungen richtig einzuschätzen.



Ein wesentliches Ziel der Anpassung und Optimierung von Business-Prozessen sollte die **weitestgehende Automatisierung** sein. Die Anwendungsfelder für Automatisierung sind vielfältig und bieten Unternehmen eine immense Bandbreite, von der Automatisierung der Kontoeröffnung/-schließung über die Verarbeitung von standardisierten Vorgängen in der Produktionsvorbereitung bis hin zur maßgeschneiderten Handlungsempfehlung in der Kundenberatung. Bei vielen digitalen Lösungen geht die Automatisierung einher mit der Nutzung künstlicher Intelligenz und fortschrittlicher Analyse- und Reporting-Ansätze („Advanced Analytics“).

Die vorhandenen Daten in werthaltige Informationen zu verwandeln und auf dieser Basis fundierte Entscheidungen treffen zu können, ist ein wesentlicher Faktor für Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen. Diese Informationen erlauben Prognosen des Markt- und Kundenverhaltens und sorgen so für einfachere Prozesse und ein besseres Verständnis dafür, was sich verändern könnte bzw. wird. Hierbei müssen allerdings auch immer die Sicherheit der Daten sowie die Einhaltung der Compliance und der Datenschutz-Richtlinien im Auge behalten werden, um das Vertrauen der Kundinnen und Kunden zu erhalten.



5 Use Cases

5.1 Optimierung der Business-Prozesse bei einer deutschen Bank

Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen sind entscheidende Treiber für Veränderungen, so auch bei einer deutschen Großbank. Im Rahmen einer weitreichenden Reorganisation des Privatkundengeschäfts wurde ein umfassendes Programm ins Leben gerufen, mit dem Ziel, bestehende Geschäftsprozesse zu hinterfragen, Verbesserungs- und Einsparpotenziale zu identifizieren und ein fachliches und technisches Zielbild zu entwerfen. Der Fokus lag hierbei auf der Vereinfachung, Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse.

In einer Vorstudie, die dem Maturity Assessment des Digital Days ähnelt, wurden alle Prozesse des Privatkundenbereichs begutachtet und auf Einsparpotenziale untersucht. Hieraus ergab sich eine Liste von Prozessen, zusammengefasst in einem „Prozess-Backlog“, bei denen sich eine genauere Analyse lohnte.

Aus diesem Backlog wurden – in Abstimmung mit dem Fachbereich – einzelne Prozesse priorisiert, in kleinen Teams genauer analysiert sowie die Kosten der Prozessschritte (zeitlich und personell) bewertet. Auf Basis der gewonnen Erkenntnisse wurde ein High-Level-Sollzustand definiert. Dies gelang nur, weil die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen des Fachbereichs und der IT berücksichtigt wurden. Das Ergebnis dieser Phase war ein Business Case, der die zu erwartenden Kosten den Optimierungsmaßnahmen gegenüberstellte: Wann werden sich die Verbesserungen amortisieren? Ist der Zeitraum zum Break-Even akzeptabel?

Weil sich der Business Case positiv darstellte, ging der Prozess in die agile Detailanalyse der technischen und fachlichen Gegebenheiten über. Aus dieser Phase entwickelte sich dann ein umfassendes Gesamtbild der erforderlichen Prozess-Veränderungen und Automatisierungen. Die Ergebnisse wurden mit allen Beteiligten abgestimmt, ehe sie implementiert wurden. Parallel dazu können weitere Teilprozesse analysiert werden.





5.2 Change Management bei einer deutschen Bank

Die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen ist oft kostspieliger und komplexer, als sie es sein müsste. Es mangelt an Flexibilität und Schnelligkeit. Umsetzungsfehler häufen sich. Der Grund dafür liegt in den über Jahre gewachsenen sequenziellen Vorgehensweisen und besonders starren Prozessen. Beginnend mit einer zeitintensiven, fachlichen Abstimmung wird lange entwickelt. Erst am Schluss zeigt sich, ob das Ergebnis tatsächlich den Anforderungen entspricht. Dabei besteht aber die Gefahr, dass sich diese ändern. Es ist daher wichtig, für die Regulatorik eine agilere Art und Weise der Zusammenarbeit zu finden.

Zu Beginn des Beratungsauftrages erfolgte die Analyse des Großprojektes (> 140 Mitarbeitende) im Rahmen der Unternehmensstrategie „Agilität“ mit dem Ziel:

- Grundlagen (Werte, Prinzipien und Methoden) zu prüfen und anzupassen
- Verbesserungsmaßnahmen aufzuzeigen und Komplexität zu reduzieren
- neue Arbeitsweisen einzuführen
- die Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten und -verantwortlichen zu verbessern – von der Businessanalyse über die Umsetzung und die Tests bis hin zum Betrieb

Damit wurde die Basis für die „Umstellung auf Quartalsreleases“ gelegt und die Liefargeschwindigkeit dem Kundenbedürfnis angepasst.

Ein Strategieteam bewertete, priorisierte und setzte die erforderlichen Maßnahmen unter Führung von CGI und in Abstimmung mit dem Kunden um. Kundeninterne Methodiken und Verfahren (z. B. arbeiten in Flight-Leveln) wurden dabei integriert und bei Bedarf durch marktgängige, innovative Verfahren ergänzt. Zur Abstimmung und Ergebniserarbeitung mit den Projektverantwortlichen dienten agile Methoden und Vorgehensweise.

Konkret erfolgte die Einführung von Scrum in den Entwicklungsteams, die übergreifende Nutzung von Kanban-Boards, die Einführung eines zentralen Backlogs (inkl. Komplexität, Aufwand und Priorisierung – im Release und über Releases hinweg). Auf Entscheidungsebene wurde für den Kunden zur Priorisierung und Umsetzung ein individuelles Abstimmungsformat inkl. kundenspezifischem Kanban-Board und eigenem Fortschritts-Canvas entwickelt und eingeführt.

Um die Zusammenarbeit an den Schnittstellen der fachlichen und technischen Teams zu verbessern, erfolgte die gemeinsame Definition und Umsetzung von DoDs und DoRs. Zur Messung des Fortschritts und der kontinuierlichen Verbesserung wurden teamspezifische und -übergreifende Retros eingeführt.

Die Transparenz im Gesamtprogramm konnte durch Einführung einer Informationskaskade sowie der zentralen Kommunikation der Ziele, des Vorgehens und der Veränderungen verbessert werden. Die Veränderung erfolgt „on the go“; das Programm wurde kontinuierlich und ohne Einschränkung weitergeführt.

6 Fazit

6.1 Zusammenfassung

Die Geschäftsmodelle der Banken sind einer harten Belastungsprobe ausgesetzt. Externe Faktoren wie regulatorische Anforderungen, neue digitale Technologien und Marktteilnehmer sowie eine sich immer wieder verändernde geopolitische Lage führen zu einem enormen Veränderungsdruck, dem sich die Finanzwelt nicht entziehen kann.

Alle Business-Prozesse müssen auf den Prüfstand, ob sie noch den Anforderungen genügen, effizient sind und von den Mitarbeitenden bedarfsgerecht eingesetzt werden.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen und sie entsprechend zu adressieren, bietet sich der oben beschriebene Ansatz an, der im Wesentlichen folgende Schritte umfasst:

- Strukturierte Ist-Analyse und Ableitung der Schwerpunktthemen mit Hilfe eines Digital Days
- Detaillierte Analyse der einzelnen Prozesse, Identifikation der Potenziale zur Effizienzsteigerung und Optimierung sowie Entwicklung eines Zielbildes
- Kontinuierliche Begleitung des Veränderungsprozesses durch Change Management und Verfolgen des One-Team-Ansatzes
- Verwenden eines agilen Methodenansatzes und Etablierung einer Fehlerkultur
- Umsetzung der identifizierten Maßnahmen und Verbesserungen mit dem Ziel der Automatisierung und Effizienzsteigerung
- Überprüfen und Hinterfragen der Ergebnisse in regelmäßigen Abständen

6.2 Wie CGI Sie bei Ihren Vorhaben unterstützt

CGI verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Unternehmensberatung von Finanzdienstleistern. Die Consultants von CGI beraten fünfzehn der globalen Top-20-Banken, inklusive aller Top-10-Banken in Europa und neun der Top-10-Banken in den USA. CGI bietet seinen Kunden einen ganzheitlichen Ansatz und kann sie über den gesamten Zyklus hin betreuen – von der Strategie- und Innovationsberatung über das Change Management, die Business Analyse und funktionale Analyse bis hin zur Implementierung mit agilen Teams und zum Programmmanagement. Mit dieser umfassenden Unterstützung können Banken erfolgreich ihre Digitalisierung umsetzen und sicher ihre Ziele erreichen.





Über CGI

Insights you can act on

Wir sind ein globales Dienstleistungsunternehmen für IT- und Geschäftsprozesse und wurden 1976 gegründet.

Heute sind wir mit 84.000 Mitarbeitenden an 400 Standorten in 40 Ländern vertreten. Unsere flexiblen End-to-End-Services umfassen strategische IT- und Business-Beratung, Systemintegration, Managed IT und Intellectual Property auf Top-Niveau. Wir unterstützen unsere Kunden bei der Transformation ihres Unternehmens zu einer agilen Organisation und setzen unsere IP-Lösungen dafür ein, Innovation zu beschleunigen. Durch intelligente Systemintegration treiben wir die IT-Modernisierung unserer Kunden voran; mit unseren Managed IT Services und Geschäftsprozess-Dienstleistungen helfen wir ihnen, den Kostendruck zu mindern und ihre Technologie-Lieferketten optimal einzusetzen.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie uns unter info.de@cgi.com oder besuchen Sie uns auf www.cgi.com/de

