



Ruderer: Viele Banken und Sparkassen müssen nach dem Boom im E-Commerce die Richtung, in die sie fahren wollen, neu bestimmen.

FRANK MANG

**B**anken und Sparkassen nutzen viele der neuen Informationstechnologien (IT) oft vor anderen Branchen. Einst belächelt hat sich beispielsweise das E-Banking heute auf breiter Front durchgesetzt. Doch stellt sich angesichts der immensen IT-Kosten die Frage, ob Kreditinstitute die Rolle des Trendsetters nicht zu teuer erkaufte haben.

Denn was gestern mit dem Internet begann und morgen seine Fortsetzung über Mobile Commerce finden wird, ließ auf der anderen Seite die Kosten der Kreditinstitute explodieren. So bedeutet IT für Finanzdienstleister Segen und Fluch zugleich.

#### Ein Blick zurück

In der Vergangenheit wurde die persönliche Beratung groß geschrieben. Die Bankmitarbeiter kannten die unterschiedlichen Anforderungen und individuellen Vorstellungen ihrer Kunden. Dies gab ihnen die Möglichkeit, den Bedürfnissen angepasste Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Mit der Zeit spezialisierten sich die Banken und Sparkassen. Es entstanden Institute, die sich um die Bedürfnisse

einzelner Kundengruppen oder um bestimmte Produkte kümmerten. Die sich aus der Spezialisierung ergebenden Aufgaben waren unterschiedlich. Sie reichten von der Abarbeitung großer Volumina im Zahlungsverkehr bis hin zur individuellen Beratung im Private Banking.

In allen Bereichen wurde aber schnell die Notwendigkeit deutlich, durch den Einsatz von Informationstechnologie die Kosten zu senken und gleichzeitig den Aufwand für die individuelle Betreuung zu begrenzen.

#### Die Gegenwart

Nachdem der Boom im E-Commerce vorüber ist, machen viele Kreditinstitute nun eine Bestandsaufnahme ihrer Technologieausstattung. Dabei tritt nicht immer nur Positives zu Tage. Zwar wurden die elektronischen Vertriebskanäle von den Verbrauchern gut angenommen. Für Banken und Sparkassen ist E-Banking heute aber kein positiv differenzierender Wettbewerbsfaktor mehr.

Laut einer Umfrage des Bundesverbands deutscher Banken vom September 2001 nutzen bereits 19 Prozent aller

# Die Wege aus der **Kostenfalle**

Der Einsatz neuer Technologien erfordert ständig steigende Investitionen. Für Kreditinstitute besteht die Herausforderung darin, Wege zu finden, Trends nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern auch kostengünstig umzusetzen.

Bankkunden die Möglichkeit des E-Banking. Etwa die Hälfte aller erwachsenen Internetnutzer erwartet, dass sie Bankgeschäfte über das Netz erledigen können. Doch mit einem solchen Angebot gewinnt ein Institut keine neuen Kunden. Fehlt dieser Zugangsweg, besteht hingegen die Gefahr, Kunden zu verlieren.

Der Druck, unter dem viele Institute die unterschiedlichen Technologien eingeführt haben, ließ meist zu wenig Zeit für eine genaue Planung und ein abgestimmtes Vorgehen. Entstanden sind vielfach Insellösungen für die einzelnen Vertriebskanäle (Filiale, Internet, Telefonbanking, SB-Terminals), die jetzt zu hohen Wartungs- sowie Weiterentwicklungsaufwänden führen und die eine übergreifende Auswertung des Kundenverhaltens nur sehr eingeschränkt erlauben.

Mit der Konzentration auf neue Technologien und Vertriebskanäle haben viele IT-Abteilungen in den Kreditinstituten den Blick für die bestehenden Systeme verloren. Diese Altsy-

steme wurden oft nicht rechtzeitig ersetzt. So müssen sie nun – mit sehr hohem Aufwand – in Betrieb gehalten und hilfswise den neuen Anforderungen angepasst werden.

**Zwischen Innovation und Kostendruck**

Der noch vor einigen Jahren herrschende Optimismus, die elektronischen Kanäle könnten die klassische Bank mit Filialen und Beratern überflüssig machen, ist der Ernüchterung gewichen. Als reine Direktbanken gegründete Institute erkennen, dass ein Großteil der Kunden den neuen Kanälen zwar aufgeschlossen gegenübersteht, für bestimmte Geschäfte aber trotzdem auf die klassischen Angebote zurückgreifen

**S E R V I C E**

Die Studie von Seite 32 kann kostenlos als Broschüre oder pdf-Datei angefordert werden unter:  
Tel. 069/75061539  
oder per E-Mail:  
bjoern\_korschinowski@de.cohnwolfe.com

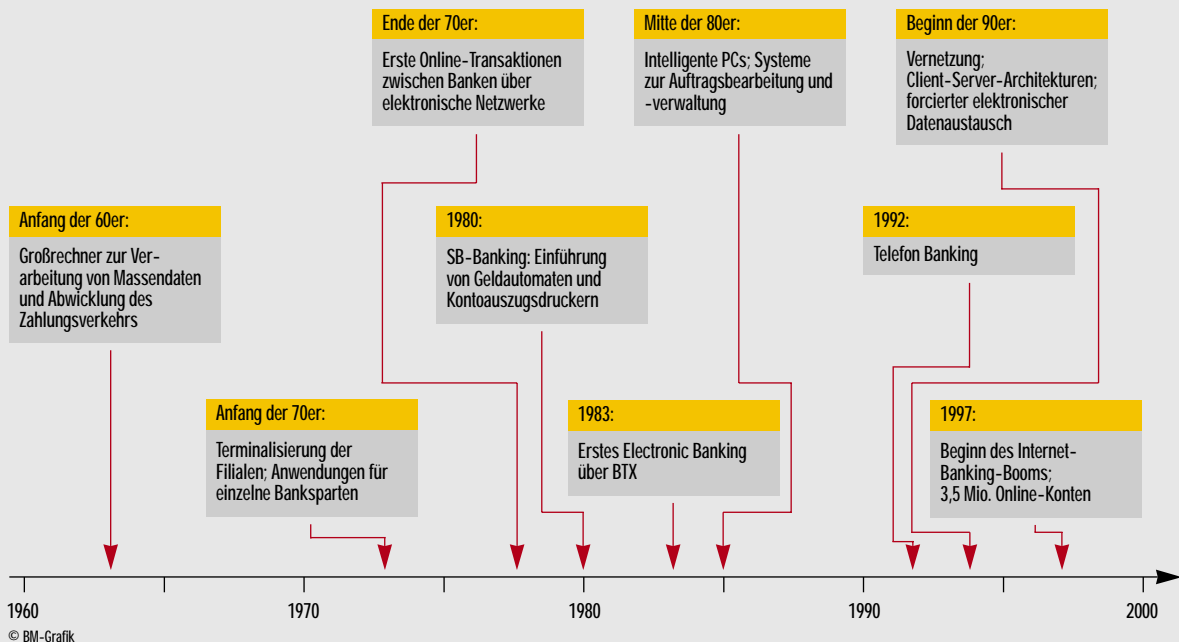
**Buch zum Thema**  
Bestellkupon auf Seite 63  
Heinz Wings,  
Digital Business in Banken  
Informationstechnologie –  
Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung  
1999, 435 Seiten, 98 Euro  
Jürgen Moormann, Thomas Fischer (Hrsg.):  
Handbuch Informations-  
technologie in Banken  
1998, 612 Seiten, 114 Euro

will. Direktbanken werden deshalb zunehmend in ihre Mutterhäuser integriert oder eröffnen inzwischen sogar selbst Filialen.

Die von den Kunden heute erwarteten Leistungen ihrer Bank oder Sparkasse erfordern ständig steigende finanzielle Investitionen in neue Technologien. Gleichzeitig findet im deutschen Bankenmarkt eine Konsolidierung durch Zusammenschlüsse von Instituten statt.

Dadurch wächst der Druck auf kleinere Geldhäuser, die sich am Markt oft nur durch den innovativen Einsatz von neuen Informationstechnologien behaupten können. Als Beispiel sei die norisbank genannt. Sie hat durch den Ein-

**Entwicklung der Informationstechnologie in Kreditinstituten**



satz modernster Technik das Ratenkreditgeschäft über das Internet in der Bundesrepublik wesentlich vorangebracht.

Die Errungenschaften der Informationstechnologie ermöglichten es während der vergangenen zehn Jahre jedoch auch vielen Nichtbanken, in das Bankgeschäft einzusteigen. Oft haben solche Unternehmen als Finanzabteilungen großer Konzerne begonnen. Durch eine klare Produkt- und Zielgruppenfokussierung sowie den Einsatz von Call Centern und Internet können sie für eine technikaffine Zielgruppe interessante Produktangebote gestalten. Ihre Größe und ihre Fokussierung verschaffen ihnen in der Produktentwicklung gegenüber etablierten Banken und Sparkassen meist deutliche Zeitvorsprünge.

### Technologietrends der Zukunft

Die technische Entwicklung steht nicht still. Auch die Kundenanforderungen werden sich weiter verändern. Für Geschäftsführung und IT-Abteilungen der Kreditinstitute besteht die Herausforderung nun darin, Trends zu erkennen und umzusetzen. Auf Banken und Sparkassen kommt demnach künftig Folgendes zu:

- Integration der Informationstechnologie – die bestehenden Lösungen für die unterschiedlichen Vertriebskanäle können nur dann kosteneffizient betrieben werden, wenn sie auf einer einheitlichen Multikanalarchitektur beruhen. Durch heute verfügbare Technologien wie Applikationsserver und Enterprise-Application-Integration (EAI)-Werkzeuge lässt sich dies inzwischen zumindest teilweise umsetzen.

- Zurück zur Individualität – Ziel vieler Projekte war die Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen, um diese durch den Einsatz von Technologie kostengünstig anbieten zu können. Die meisten Kunden wünschen sich jedoch individuelle Lösungen. Werkzeuge des Kundenbindungsmanagements (Customer Relationship Management – CRM) ermöglichen es, Kundenbedürfnisse vertriebskanalübergreifend genauer zu verstehen und

## Die wichtigsten IT-Trends

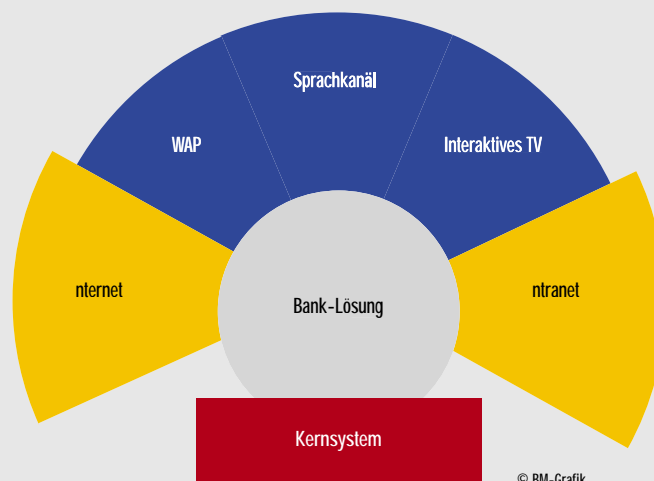
- Integration der IT: einheitliche Multikanalarchitektur für die unterschiedlichen Vertriebskanäle durch Applicationsserver und Enterprise-Application-Integration(EAI)-Werkzeuge,
- zurück zur Individualität: mit Customer Relationship Management (CRM) und Personalisierung individuellere Lösungen bieten,
- Mobile Commerce: Verbindung von mobilen Kommunikationsgeräten mit aus dem Internet bekannten Technologien,
- neue Marktchancen für Banken: Definition und Umsetzung von Sicherheitsstandards und digitalen Zertifikaten,
- IT Effizienz: Steigerung der Produktivität und Kostentransparenz innerhalb der IT-Abteilungen, um mit externen Anbietern konkurrieren zu können; (Teil-) Outsourcing von internen IT Abteilungen; IT-Abteilungen müssen sich als Dienstleister begreifen.

– basierend auf Standardkomponenten  
– Lösungen individuell zusammenzustellen.

- Mobile Commerce – durch die Verbindung von mobilen Kommunikationsgeräten wie Handys oder so genannten PDAs mit aus dem Internetbanking bekannten Technologien können Kunden ihre Transaktionen künftig unabhängig von Ort und Zeit vornehmen. Da es erheblich mehr Mobiltelefone als Computer gibt, ist die potenzielle Anzahl der Nutzer solcher Technologien sehr groß.

- Neue Marktchancen – die Frage der Sicherheit von Transaktionen über elektronische Kanäle ist bis jetzt nur partiell gelöst. Banken und Sparkassen sind führend bei der Definition und Umsetzung entsprechender Standards wie etwa SET oder von digitalen Zertifikaten. Durch die Kombination mit bestehenden Zahlungssystemen wie Geldkarte, Bank- oder Kreditkarten ergeben sich auch in Zukunft ständig neue Bereiche, in denen Kreditinstitute auf Grund ihrer Erfahrungen und Kundenbeziehungen tätig werden können.

### IT-Multikanalschaubild für Banken und Sparkassen



■ **IT-Effizienz** – in den kommenden Jahren müssen sich die IT-Abteilungen von Banken und Sparkassen verstärkt mit jenen anderer Anbieter messen lassen. Solche Vergleiche in Bezug auf Produktivität und Kosten werden oft nicht gerade schmeichelhaft für die Kreditinstitute ausfallen. Deshalb gehen nicht wenige von ihnen dazu über, ihre IT-Abteilungen entweder in eigenständige Gesellschaften auszugliedern, oder sie denken über ein Teil-Outsourcing nach. Außerdem müssen sich die IT-Abteilungen künftig stärker als Dienstleister begreifen. Dazu gehören Service Level Agreements, Festpreise zu bestimmten Terminen, verstärkter Einsatz von Standardsoftware und eine größere Transparenz, beispielsweise, welche Kosten, welche Anforderungen nach sich ziehen.

■ **Outsourcing:** Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist auch für den IT-Bereich wichtig. Daraus ergibt sich für Banken und Sparkassen die Möglichkeit, Teile der IT-Infrastruktur an externe Dienstleister zu geben. In den meisten Instituten ist das Management von Datennetzwerken bereits heute in der Hand von Fremdfirmen, zumeist Telefongesellschaften. In einem nächsten Schritt kann die Betreuung der kompletten PC-Hardware durch externe Dienstleister durchgeführt werden. Ebenfalls möglich ist die technische Unterstützung der eigenen Mitarbeiter durch einen externen Helpdeskbetreiber. Am weitesten geht die Einbindung von fremden Mietrechenzentren. Hier laufen die EDV-Anwendungen einer Bank oder Sparkasse auf den Anlagen einer Drittfirma.

Das Bankgeschäft war, ist und wird immer ein Arbeiten mit Informationen sein. Alle neuen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung und -aufbereitung sind deshalb für Banken von Interesse. Ob Informationstechnologie aber letztendlich wegen der hohen Kosten ein Fluch oder auf Grund der günstigeren Angebote für den Kunden ein Segen sein wird, hat jedes Institut selbst in der Hand. ■

Frank Mang ist Partner bei Accenture im Bereich Financial Services in München.

## Sparpotenziale richtig nutzen

Deutsche Universalbanken haben eine schlechtere Aufwandsrentabilität als angelsächsische Trennbanken. Um nicht zu leichten Übernahmekandidaten zu werden, müssen sie ihre Einsparungspotenziale nutzen.

EDGAR KLEIN

**S**teigende Erträge und eine Rezession, die milder als erwartet ausfiel, überdeckten in den vergangenen Jahren die strukturellen Schwächen der deutschen Universalbanken: systematische Vernachlässigung der Konsolidierung und Effizienzsteigerung sowie ein nachhaltiges Ignorieren des Filialproblems.

Gegen Ende der 90er Jahre sahen schließlich viele deutsche Institute im Internet eine vergleichsweise kostengünstige Lösung ihrer Probleme. Statt alte Strukturen auf den Prüfstand zu stellen, investierten sie lieber in neue Systeme der Informationstechnologie (IT). Heute spüren sie, dass sich die enormen

Investitionen nicht wie erwartet auszahlen. Dabei ist das Einsparungspotenzial bei deutschen Banken und Sparkassen enorm. Bisher wurde es jedoch entweder gar nicht oder völlig unzureichend ausgeschöpft.

### Attraktive Übernahmekandidaten

Die momentane Notierung deutscher Kreditinstitute an den Börsen macht sie zu attraktiven Übernahmekandidaten auf dem internationalen Finanzmarkt. Im Visier ist da ganz besonders die Deutsche Bank. Doch auch die nicht verstummenden Diskussionen um die Zukunft der Commerzbank belegen die Dringlichkeit der Situation.

### Möglichkeiten, Kosten zu reduzieren

Methode	Aufgabe
Ergebnisbeitragsanalyse	Der Beitrag der einzelnen Produkte und Dienstleistungen zum Ergebnis ist zu überprüfen. Unwirtschaftliche Aktivitäten müssen beendet werden.
Outsourcing	Gleichartige Aufgaben sollten Kosten sparend zusammengeführt und nach Möglichkeit ausgelagert werden. So lassen sich operative Kosten durch die Ausnutzung von Größendegressionseffekten und Marktpreisen reduzieren.
Reengineering	Kernprozesse sind, wo das möglich ist, zu automatisieren („Straight-through-Processing“).
Sourcing	Einkaufskosten sind zu reduzieren. Eine Analyse des Einkaufsverhaltens liefert wichtige Einsichten: Wird wirtschaftlich eingekauft? Sollten Verträge neu verhandelt werden? Ist das Lieferantenportfolio haltbar?
Investment	Die Investitionsplanungen sind anzupassen. Besondere Risiken birgt der Bereich der IT-Projekte und -initiativen. Hier gilt es im Zweifelsfalle umzusteuern.

© BM-Grafik

Für den großen deutschen Markt interessieren sich viele internationale Banken – an erster Stelle die Citi und die Chase Bank. Gleichzeitig richten die großen angelsächsischen Institute ihren Blick über den Kanal. Sie sind das KostentHEMA schon vor einigen Jahren offensiv angegangen. Heute übertreffen ihre Marktanteile jene der deutschen Top-Banken um ein Vielfaches.

Die Fusionen im Bankgewerbe haben gerade erst begonnen. Deutsche Banken, die ihre Kosten nicht in den Griff bekommen, sind eine begehrte und leichte Beute. Denn internationale Kreditinstitute mit Europa-Strategie kommen am attraktiven deutschen Markt nicht vorbei.

### Einsparungen sind möglich

Das interne Einsparungspotenzial liegt in einigen Bereichen der deutschen Kreditinstitute bei 70 bis 80 Prozent. Folgende Möglichkeiten bieten eine Chance, die eigene Marktposition zu verbessern:

- **Infrastruktur auf dem Prüfstand** – der Verwaltungsaufwand in deutschen Banken ist viel zu hoch. Medienbrüche, also jene Stellen im IT-System, an denen Vorgänge nicht voll automatisch durchlaufen, sondern nochmals gesichtet oder gar per Hand bearbeitet werden, sind in die Prozesse zu integrieren. Das führt vor allem im Back-Office-Bereich zu beachtlichen Einsparungen. An vielen Stellen kann die bestehende Infrastruktur parallel genutzt werden.
- **Sinnvolles Outsourcing** – in den vergangenen Jahren haben die Institute hohe Summen in Softwarelösungen investiert und viele neue Mitarbeiter für diesen Bereich verpflichtet. Ein konsequentes Outsourcing kann diese Kosten bei gleichzeitiger Sicherung der Qualität reduzieren. Auch in anderen Bereichen ist es sinnvoll, ex-

terne Dienstleister zu verpflichten, vor allem bei Back-Office-Prozessen wie etwa der Abwicklung von Wertpapiergeschäften.

- **Sorgenkind Retailgeschäft** – mit 60.000 Vertretungen gibt es in Deutschland mehr Bankfilialen als Bäckereien oder Tankstellen. Die Kundenzahlen aber rechtfertigen den gigantischen Aufwand keineswegs. Als Lösung bietet sich die Zusammenlegung des Retailgeschäftes an. Darüber hinaus werden in einigen Jahren in Deutschland sämtliche Kreditinstitute wesentliche Teile ihres Back-Office-Geschehens über insgesamt nur zwei bis drei große Abwicklungsfabriken laufen lassen. Die Mitarbeiter in den Filialen erhalten hingegen eine wesentlich ergebnisabhängigere Entlohnung als bisher. Acht Großsparkassen haben bereits angekündigt, künftig in verschiedenen Geschäftsfeldern zu kooperieren.

- **Langfristig helfen nur Fusionen** – mit leistungsfähigen Computersystemen lässt sich heute fast problemlos ein Mehrfaches an Kunden betreuen. Doch sind die meisten Systeme nicht voll ausgelastet. Gut geplante Fusionen bilden einen möglichen Königsweg. Sie sind aber nur dann sinnvoll, wenn in ihrer Folge die internen Strukturen stark gestrafft werden können. Dies bedeutet ein hartes Kosten- und Personalmanagement. Denn ohne Filialschließungen, Zusammenlegungen von Operationsbereichen und eine gezielte und umfangreiche Reduktion der Personalstärken im mittleren und höchsten Management sind die notwendigen Ertragsziele nicht erreichbar. Vor dem Hintergrund der momentanen Situation sind vor allem inländische Fusionen sinnvoll. Fusionen auf europäischer Ebene führen deutlich später zu Ergeb-

nisbeiträgen aus Effizienzsteigerungen. Auf den internationalen Markt kann sich nur trauen, wer auf dem Heimatmarkt die eigene Position gut ausgebaut und die Konsolidierung abgeschlossen hat – sonst wird er zum Übernahmekandidaten.



- **Entlassungen sind unumgänglich.** Es ist davon auszugehen, dass die deutschen Banken in naher Zukunft jedem zehnten Mitarbeiter kündigen oder interne Stellen in entsprechender Anzahl abbauen. Andererseits führt der durch das Outsourcing entstehende Bedarf an Dienstleistern zu einer Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern mit Bankerfahrung. Zusätzlich entstehen durch die Arbeitsteilung einfachere Arbeitsabläufe, die schon nach einer kurzen Trainingsphase ausgeführt werden können. ■

Edgar Klein ist Partner bei Deloitte Consulting.