



Banking 2030 Österreich

Studie
Financial Services

Juni 2018

Wohin geht die Reise für die
österreichischen Banken?

kpmg.at



Gemeinsam auf Zukunftskurs



Die Bankenlandschaft befindet sich massiv im Wandel. Digitalisierung, technologischer Fortschritt, Regulatorien, das wirtschaftliche Umfeld sowie geänderte Kundenbedürfnisse führen dazu, dass das traditionelle Geschäfts- und Betriebsmodell der Banken auf dem Prüfstand steht.

Banken sind steigenden regulatorischen Anforderungen ausgesetzt und mit neuen Wettbewerbern konfrontiert. Um den Kundenerwartungen gerecht zu werden, ist es notwendig, Trends aufzugreifen.

Die Studie „Banking 2030 Österreich“ beschäftigt sich mit den Auswirkungen neuer Technologien und Mitbewerber auf das Bankgeschäft.

Gemeinsam mit den heimischen Bankexperten haben wir zwölf Jahre in die Vergangenheit und zwölf Jahre in die Zukunft geblickt. Das Ergebnis: eine fundierte Prognose, wie sich die Themen Wettbewerb, Produkte & Dienstleistungen, Vertriebskanäle und Geschäftsmodelle bis zum Jahr 2030 entwickeln werden.

Die Opinion Leader der Branche und das KPMG Financial Services-Team geben zusammen einen möglichen Kurs vor.

Die folgenden Seiten bieten Ihnen einen umfassenden Überblick über die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten des österreichischen Bankgeschäfts.

Wir reisen ins Jahr 2030

Wettbewerb:

Disruptoren zwingen Banken zu Innovation und Agilität.

Banken selbst sind Technologieunternehmen. Durch Kooperationen mit Fintechs, Regtechs und Plattformen sind sie agiler und flexibler. Der Markt ist geprägt von wenigen großen internationalen Banken und einigen Nischenanbietern. Das Kundenerlebnis steht im Mittelpunkt.

Produkte und Dienstleistungen:

Kunden wünschen sich 24/7-Service.

Durch die Digitalisierung sind Basisprodukte und Servicedienstleistungen weitestgehend automatisiert. Die neuen Technologien führen zu Produkten wie der Digital Wallet, Peer-to-Peer-Zahlungen oder Bankgeschäfte über Social Media. Bargeldtransaktionen haben Seltenheitswert.

Vertriebskanäle:

Kunden wollen Kauf- und Dienstleistungserlebnisse.

Die neuen Vertriebskanäle werden aktiv gemanagt. Kunden können frei wählen, welchen Kanal sie nutzen. Finanzberatung ist auch über Video oder Chat verfügbar – Künstliche Intelligenz kommt zum Einsatz. Es gibt weniger Filialen, die jedoch Erlebnischarakter haben müssen und auf bestimmte Services spezialisiert sind.

Betriebsmodelle:

Robots und Künstliche Intelligenz sind die neuen Kollegen.

Viele Prozesse sind automatisiert und die Banken arbeiten mit Technologiekonzernen zusammen. Die Bankmitarbeiter setzen sich vorwiegend aus IT-Spezialisten sowie Data Analysts zusammen. Eine Vereinfachung der Regularien ist jedoch noch nicht erkennbar.

Inhalt

Starke Sturmböen oder leichte Brisen Vergangenheit	6
Klar zum Ankerlichter Gegenwart	12
Ahoi! Banking 2030 Zukunft	18
Gemeinsam an Bord Handlungsempfehlungen	28
KPMG Österreich	34

Starke Sturmböen oder leichte Brisen

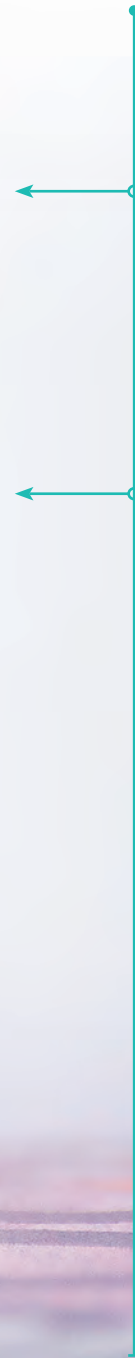
Nach starken Wachstumsraten bis zur Finanzkrise im Jahr 2008 und einer stürmischen Zeit danach hat sich der österreichische Bankenmarkt in den letzten Jahren erholt. Dies zeigt ein Blick auf die bereits überwundenen Herausforderungen der Jahre 2004 bis 2016 auf den nächsten Seiten.



26%
weniger
Banken

13%
weniger
Filialen

1%
mehr
Mitarbeiter



Veränderung 2004 bis 2016



Strukturkennzahlen

-26%

Bankinstitute¹⁾
Markt schrumpft
durch Fusionen

Bilanzkennzahlen

+27%

Bilanzsumme
starker Anstieg bis 2008, danach
waren Banken um Reduktion bemüht

Profitabilitätskennzahlen

+33%

Betriebserträge
Steigerung bis zur Finanzkrise –
danach volatile Entwicklung

-13%

Bankfilialen
kontinuierlicher Abbau
in allen Sektoren

+67%

Kundeneinlagen
konstantes Wachstum
der Kundeneinlagen

+41%

Betriebsaufwendungen
konstante Zunahme durch
steigende Sach- und Personalkosten

+1%

Mitarbeiteranzahl
kein Rückgang trotz zunehmender
Automatisierung und Abbau der Filialen

+41%

Kundenkredite
Anstieg bis zur Finanzkrise, ab 2008
nahezu stagnierender Verlauf

+7%

Cost-Income-Ratio
2016 so hoch wie noch nie,
bis 2008 jedoch sinkend

1) Definition „Hauptanstalt“ laut OeNB: ein rechtlich selbstständiges Unternehmen, das aufgrund des BWG berechtigt ist, Bankgeschäfte zu betreiben
Quelle siehe Seite 35



Die Wetterlage am Finanzmarkt: freie Fahrt von 2004 bis 2008, danach stürmisch und unbeständig. Gemäßigter Wellengang in den letzten Jahren.

Strukturkennzahlen

Zusammenschlüsse und Abbau zeichnen das Bild für Bankinstitute, -filialen und Mitarbeiter in den letzten fünfzehn Jahren. Aufgrund eines intensivierten Fusions-trends sind immer weniger Bankinstitute am Markt zu finden.

Seit 2004 wurde ein Rückgang von ca 26 Prozent verzeichnet, wobei die selbstständigen Raiffeisen- und Volksbanken am stärksten betroffen sind.

Auch die Bankfilialen haben in allen Sektoren einen fortwährenden Abbau hinnehmen müssen, wobei die Raiffeisenbanken – absolut gesehen – die meisten Filialen geschlossen haben. Im Vergleich dazu zeigte sich bei Aktienbanken, unter anderem aufgrund der Kooperation der BAWAG mit der Post, keine signifikante Veränderung.

Noch bis 2010 kam es zu einer stetigen Steigerung der Mitarbeiterzahl. Danach wurden gleichzeitig mit der Schließung von Bankfilialen – besonders bei Aktienbanken und Volksbanken – auch Mitarbeiter abgebaut.

Bilanzkennzahlen

Weitere Einblicke auf die Stimmungslage der heimischen Banken ermöglicht ein Blick auf die Bilanzen. Vor allem vor der Finanzkrise war ein starker Anstieg der Bilanzsummen zu erkennen. Nach dem Überstehen der Krise waren die Banken darum bemüht, ihre Bilanzsumme zu reduzieren. Die Kundenkredite wiesen bis zur Finanzkrise einen stetigen Aufwärtstrend auf. Nach 2008 stagnierte der Verlauf nahezu. Im Gegensatz dazu ist bei den Kundeneinlagen mit einem Plus von 67 Prozent ein konstantes Wachstum zu erkennen.

Profitabilitätskennzahlen

Bis zur Finanzkrise konnten die österreichischen Kreditinstitute steigende Betriebserträge verzeichnen. Die hohen Betriebserträge und Verkäufe nutzten sie danach zur Liquiditätsbeschaffung und zum Entgegenwirken weiterer Kursverluste. Nach einer volatilen Entwicklung seit der überstandenen Krise und trotz eines weiterhin niedrigen Zinsumfelds erreichten die Betriebserträge im Jahr 2016 wieder das Niveau aus den Jahren 2009 und 2010.

Die Betriebsaufwendungen der Banken stiegen seit der Finanzkrise durch regulatorische Belastungen bis 2014 stark an. Dies ist durch eine konstante und lineare Zunahme der Sach- und Personalkosten zu erklären. Seit 2014 hält dieser Anstieg nicht mehr an und es ist wieder ein leichter Rückgang der Betriebsaufwendungen zu beobachten.

Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio (CIR) hat im Jahr 2016 am österreichischen Bankenmarkt eine Rekordhöhe erreicht. Seit der Finanzkrise war ein leichter kontinuierlicher Anstieg erkennbar. Bis 2008 war hingegen eine sinkende CIR zu beobachten. Je geringer der Wert der Cost-Income-Ratio ist, desto effizienter wirtschaftet die Bank.

Hohe Technologiewellen: Ehemalige Pioniere der Jahrtausendwende sind gekentert.

Technologischer Wandel

Nicht nur die Bankenlandschaft hat stürmische Zeiten hinter sich. Zeitgleich hat sich auch die digitale Welt rasant weiterentwickelt, was sich anhand der Entwicklung von Smartphones, Social Media-Plattformen und Datenmengen zeigt.

Rund um die Jahrtausendwende war Nokia noch einer der bedeutendsten Handy-Hersteller. Keiner produzierte so handliche, innovative und zugleich bezahlbare Mobiltelefone. Durch neue Konkurrenten wie Apple, Samsung und Co brach der Umsatz ein. Zu langsam hatte sich Nokia mit den Technologiesprüngen befasst und verlor schließlich den Anschluss.

Ähnlich erging es Blackberry. Anfang des 21. Jahrhunderts war das Business-Phone aus dem Alltag vieler Manager und Banker nicht mehr wegzudenken. Die Firma schrieb mit der Entwicklung des ersten Smartphones Geschichte. Später kam es auch hier aufgrund der agileren Konkurrenz am Markt zu Umsatzverlusten. Die beiden Beispiele ehemals etablierter Marken zeigen deutlich, wie schnell man bereits vor einigen Jahren handeln musste, um am Markt erfolgreich zu bleiben. Heutzutage ist eine noch höhere Geschwindigkeit gefragt.

Die Zahlen der letzten Jahrzehnte verdeutlichen den rasanten Aufstieg der Smartphones: Während im Jahr 2005 816 Millionen Mobiltelefone verkauft wurden, sind 2017 bereits 3,6 Milliarden Smartphones im Einsatz.

Ein ebenso deutlicher Anstieg zeigt sich bei den sozialen Netzwerken. Die einstige Studentenplattform Facebook hatte nach ihrer Gründung im Jahr 2004 eine Million User. Mittlerweile zählt das größte soziale Netzwerk weltweit rund 2,2 Milliarden Monthly Active User.

Die Art und Intensität der Nachrichtenübermittlung hat sich durch Messaging-Dienste völlig verändert. 2009 wurde WhatsApp gegründet und zählt heute mit täglich 1 Mrd Nutzer zu einem der bedeutendsten Instant-Messaging-Diensten weltweit. Im Jahr 2017 wurden 55 Mrd Nachrichten pro Tag versendet.

Die Revolutionierung des Mobilfunkstandards trug dazu bei, die einstigen kleinen Aufgaben vom PC auf das Smartphone zu übertragen. Der Standard 3G ermöglichte anfangs eine Datenübertragungsrate von bis zu 390 KB pro Sekunde. Die 5. Generation (5G) des Mobilfunks soll Datenraten von bis zu 10 GB pro Sekunde erreichen. Der Download eines Films mit einer Größe von 4,5 GB wird mit 5G nur noch 4 Sekunden dauern. Gleichzeitig hat sich die Datenverarbeitungsleistung deutlich erhöht – sogar ver-500-facht. Von einstigen 100 GB pro Sekunde im Jahr 2002, stieg die Zahl 2017 auf 50.000 GB pro Sekunde.

Auch die verbesserten Möglichkeiten des Internetzugangs fördern eine intensivere Nutzung. Im Jahr 2002 hatten ca 600 Millionen Menschen einen Internetzugang. Bereits 2005 wurde die Milliardengrenze überschritten. Anfang 2013 stieg die Zahl auf ca 2,5 Milliarden und Mitte 2017 waren 3,5 Milliarden Menschen online.

Die hohe Bedeutung der technologischen und digitalen Entwicklung zeigt auch ein Blick auf die dominierenden Konzerne am Weltmarkt. Nach der Jahrtausendwende war lediglich Microsoft als Technologiekonzern unter den Top 5 der wertvollsten Unternehmen. Heutzutage belegt das ehemalige Start-up Google den 2. Platz hinter Apple. Auch die weiteren Top 5-Platzierungen werden von Technologiekonzernen belegt.

Veränderung
2001 bis 2018

100 → 50.000

Digital Traffic

Die Datenmenge hat sich ver-500-facht von 100 GB pro Sekunde im Jahr 2002 zu 50.000 GB pro Sekunde in 2017.

0,8 Mrd → 3,6 Mrd

Mobile Devices

816 Mio verkauften Mobiltelefonen im Jahr 2005 stehen 3,6 Mrd genutzte Smartphones gegenüber.

1 Mrd → 3,5 Mrd

Internetzugang

2005 waren 1 Mrd Menschen online, während seit 2017 3,5 Mrd Menschen Zugang zum Internet haben.

0 → 55 Mrd

WhatsApp-Nachrichten

Der 2009 gegründete Instant-Messaging-Dienst WhatsApp hat 1 Mrd Nutzer pro Tag. 2017 wurden 55 Mrd Nachrichten pro Tag versendet.

1 von 5 → 5 von 5

Wertvollste Unternehmen

2001 war Microsoft das einzige Technologieunternehmen in den Top 5 der wertvollsten Konzerne. Heutzutage belegen nur Technologiekonzerne diese Plätze.

1 Mio → 2,2 Mrd

Social Media

1 Mio User hatte Facebook nach seiner Gründung im Jahr 2004. Mittlerweile sind es rund 2,2 Mrd Monthly Active User.

Quellen siehe Seite 35

Klar zum Ankerlichten

Eine spannende Reise mit weitreichenden technischen und organisatorischen Transformationen liegt vor uns. Sind die Banken bereit, die Segel zu hissen? Mit der Betrachtung des ökonomischen, technologischen, regulatorischen und gesellschaftlichen Umfelds werfen wir einen Blick auf die derzeitige Wetterlage.



9 Mio

Menschen
werden 2030 in
Österreich leben

80%

der 25- bis 34-Jährigen
in Österreich nutzen
bereits Online-Banking

71%

der Millennials
ist heute eine
Banking-App wichtig

Veränderungen des Umfelds wirken auf das österreichische Bankgeschäft und forcieren dessen Weiterentwicklung.

Politisches und ökonomisches Umfeld

Eine immer essenziellere Bedeutung werden in Zukunft die derzeitigen Emerging Markets haben. Durch eine Weiterentwicklung zu einer stärker verbraucherorientierten Wirtschaft könnte die Volksrepublik China im Jahr 2022 die Vereinigten Staaten als größte Volkswirtschaft ablösen. Die chinesischen Importe aus Asien, Afrika, Ozeanien, Südamerika und Osteuropa haben unterdessen die Importe aus den USA bereits übertroffen.

2030 hat Indien beinahe den gleichen Anteil am Weltmarkt wie die Eurozone. Das Land wird nach Einschätzung von Ökonomen bereits 2018 Großbritannien und Frankreich überholen und zur fünftgrößten Wirtschaftsmacht aufsteigen. Das ergab eine Studie des britischen Forschungsinstituts Centre for Economics and Business Research.

Ein Blick auf Österreich zeigt, dass die wirtschaftliche Entwicklung der EU einen starken Einfluss auf die österreichische Wirtschaftslage haben wird.

Globalisierung und Weltwirtschaft werden unumgänglich zu einer wechselseitigen Abhängigkeit der Länder führen und Import und Export vermehrt beeinflussen. Neben der Skepsis in Bezug auf die internationalen Handelsabkommen (TTIP, CETA) nimmt auch die Kritik an der Globalisierung zu – vor allem aufgrund von Lohn Dumping und Wechselkursmanipulation. Dies zeigen auch aktuelle politische Diskussionen ua zum Thema Importzölle.

Die steigende Unsicherheit im politischen Umfeld erfordert zunehmende Flexibilität der Banken in ihrem Geschäfts- und Betriebsmodell. Folgende Herausforderungen können Auswirkungen auf den heimischen Bankensektor haben:

- Gesetzte Schwerpunkte der heimischen Politik (zB Start-ups, Digitalisierung) haben Auswirkungen auf alle Wirtschaftsakteure.
- Der Bankenmarkt wird durch Regulierung auf der europäischen Ebene stark beeinflusst.
- Eine flache Zinskurve hat negative Auswirkung auf den langfristigen Zinsertrag.
- Aufstrebende Länder bzw Regionen können zu dominant werden.

Durch diese Herausforderungen entstehen im ökonomischen Umfeld Österreichs auch potenzielle Möglichkeiten wie:

- Start-ups können sich in Österreich besser etablieren und benötigen Finanzierung.
- Das Vertrauen der Unternehmer wächst und hebt parallel dazu die Investitionsquoten an.

Technologisches Umfeld

Die Technologie hat sich in einem so rasanten Tempo weiterentwickelt, dass in naher Zukunft Themen wie intelligente Roboter oder Automatisierung unumgänglich sein werden.

Unter anderem werden mithilfe von Data & Analytics-Technologien eine große Menge an unterschiedlichen und unstrukturierten Daten ständig verarbeitet. Bei Auswertungen und Analysen werden dadurch präzisere und aktuellere Aussagen getroffen – die Fehlerquote sinkt und eine gezieltere Unterstützung wird möglich. Dadurch werden Erkenntnisse geschaffen, die bislang noch nicht möglich waren.

Immer mehr in den Fokus rückt die Blockchain-Technologie. Im Prinzip ist darunter eine infrastrukturelle Basis aus Netzwerken von Nutzern, die untereinander verbunden

sind, zu verstehen. Besonders bei Transaktionen ist es unmöglich, existierende oder frühere Transaktionen zu manipulieren oder zu tilgen. Die Blockchain benötigt keinen Intermediär für Geschäftsabschlüsse und somit erfolgen die Transaktionen direkter, diskreter, effizienter und kostengünstiger.

Auch das Internet of Things (IoT) – Objekte, die über das Internet miteinander oder zum Unternehmen verbunden sind – ist bereits in der österreichischen Unternehmenslandschaft angekommen. Geräte (zB Smart Watch), Sensoren, Mikroprozessoren oder analytische Programme werden einerseits verwendet, um mit Kunden zu kommunizieren. Andererseits wird IoT auch eingesetzt, um Daten zu generieren und gewinnbringend zu verwerten.

Um monotone, repetitive Aufgaben für Mitarbeiter zu minimieren, wird seit Jahren ein Schwerpunkt auf Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) gesetzt. Die robotergesteuerte Prozessautomatisierung (Robotic Process Automation – RPA) ist eine konventionelle Prozessautomatisierung, die in Kombination mit KI wie ein gewöhnlicher Mitarbeiter die Arbeit verrichtet. RPA greift auf das User Interface bestehender Applikationen zu und kann strukturierte Prozesse automatisch ausführen.

KI muss hingegen in der Lage sein, die menschliche Wahrnehmung und das menschliche Handeln durch Erfahrungen zu lernen und zu imitieren (zB Chatbots, Robotics). Eine weitere wichtige technologische Errungenschaft ist Virtual Reality. Durch Manipulationen der visuellen, auditiven und sensitiven Wahrnehmung wird die Wirklichkeit in einer computergenerierten Echtzeit dargestellt. Augmented Reality generiert wiederum die reale Umwelt durch die zusätzliche Bereitstellung von visueller Information.

Die technologischen Entwicklungen haben folgende Auswirkungen auf den Bankensektor:

- Marktfolgeprozesse werden automatisiert.
- Für die Vertriebsaktivitäten entsteht ein riesiges Potenzial durch die effizientere Nutzung der großen Datenmenge.
- Traditionelle Filialen werden durch neue Kommunikationskanäle und Plattformen ergänzt bzw abgelöst.
- Neue Mitbewerber (zB im Bereich Payment) bieten Finanzdienstleistungen an.

Rechtliches und regulatorisches Umfeld

Seit der Finanzkrise ist der Umfang der Regularien für Banken deutlich gestiegen. Das Vertrauen in den Finanzmarkt sollte durch zusätzliche Regeln wieder hergestellt werden.

Durch die verstärkten Regularien und Beaufsichtigungstätigkeiten waren die Banken gezwungen, ihren Ressourcenaufwand im Meldewesen, Rechnungswesen, Risikocontrolling sowie im Bereich Legal und Compliance wesentlich zu erhöhen. Die strengeren regulatorischen Maßnahmen bedeuten auch, dass Prozesse immer wieder angepasst und verbessert werden müssen. Der Bankvertrieb folgt zunehmend den Vorgaben von Rechnungslegung sowie Regulatorik – nicht mehr umgekehrt.

Durch neue Technologien steigen auch die Datenanforderungen der Aufsicht: die Datenhaushalte müssen vereinheitlicht werden, um sie auch zusammenzuführen und nutzen zu können. So müssen Reports zwischen den Abteilungen Accounting, Meldewesen und Risiko miteinander abstimmbare werden. Ziel dieser Maßnahme ist die Vereinheitlichung der Daten.

Der gesellschaftliche Wandel ist bereits voll im Gange.

Der Markt wird zunehmend für neue Mitbewerber geöffnet. Dazu zählen unter anderem Fintechs und auch Regtechs, die seit einigen Jahren in aller Munde sind. Bei Fintechs handelt es sich um Start-ups, die durch technologische Lösungen innovative Zahlungsmöglichkeiten schaffen und das Potenzial haben, die Finanzdienstleistungsbranche nachhaltig zu verändern. Sie stellen in gewissen Bereichen eine Konkurrenz dar, jedoch werden auch immer mehr Kooperationen zwischen den Start-ups und den traditionellen Banken eingegangen. So ist es möglich, dass beide Seiten bestmöglich voneinander lernen. Regtechs sind ebenfalls Start-ups, die bspw. Banken bei der effizienten Umsetzung von regulatorischen Anforderungen mittels technologischer Lösungen unterstützen.

Neben den Prozessen und Systemen müssen auch die Mitarbeiter zunehmend neue Anforderungen erfüllen. Zu den Grundvoraussetzungen für die Zukunft zählt es, neben dem bankgeschäftlichen Wissen auch das regulatorische um das eigene In-House Know-how weiter auszubauen.

Es entsteht eine zunehmende Abhängigkeit von externen Beratern in den Bereichen Risikomanagement, Meldewesen, Rechnungswesen und IT.

Die verschärften Anforderungen verlangen von den Banken hohe Investitionen und Ressourceneinsatz. Wenn in historisch gewachsene Datenmodelle und IT-Architektur investiert wird, anstatt neue Systeme einzuführen, wird die Flexibilität stark eingeschränkt.

Gesellschaftliches Umfeld

Die Bevölkerung wird bis 2030 weltweit weiter wachsen. Während 2017 rund 7,5 Milliarden Menschen gezählt wurden, zeigen die Prognosen, dass im Jahr

2030 8,5 Milliarden Menschen auf der Erde leben werden. Im europäischen Raum wird es jedoch einen Rückgang von ca. 3 Millionen Menschen geben.

Es wird in Österreich mit einem Zuwachs der pensionierten Personen von bis zu 33 Prozent gerechnet (in absoluten Zahlen ca. 510.000 Personen). Die Erklärung dafür ist simpel: Die Lebenserwartung der Bevölkerung über 65 Jahren steigt durch die immer bessere medizinische Versorgung und moderne Technologien. Gleichzeitig altert die „Baby Boom“-Generation und verabschiedet sich nach und nach in den Ruhestand.

Derzeit verzeichnet die Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 65 Jahren einen Rückgang von ca. 5 Prozent – was vor allem auf die geburtenschwächeren Jahrgänge zurückzuführen ist. Auch die Bevölkerung unter 20 Jahren verzeichnet einen leichten Rückgang von bis zu 4 Prozent.

Prognosen zufolge wird die österreichische Gesamtbevölkerung trotzdem bis 2030 ansteigen und rund 9 Millionen Einwohner zählen. Die demografischen Entwicklungen stellen Staat und Politik vor viele Herausforderungen. Durch die Überalterung der Gesellschaft werden die Pensions- und Pflegekosten steigen, während die Anzahl der Steuerzahler sinkt. Dadurch wird es immer schwieriger, das System zu finanzieren.

Welche Hürden gilt es hier für den Bankensektor zu überwinden? Eine der wohl größten Herausforderungen wird sein, den Erwartungen der Kunden auch weiterhin zu entsprechen. In der heutigen Zeit ist Komfort und Erlebnis gefragt: Die Bankkunden wünschen sich bequeme, schnelle Lösungen über alle Kommunikationskanäle hinweg.

80%

der 25- bis 34-Jährigen
in Österreich nutzen
Online-Banking

Zudem zeigt sich bei der jüngeren Generation ein verstärkter Wunsch nach Apps, die einen gewissen spielerischen Charakter aufweisen. Die Digital Natives verlangen in diesem Zusammenhang nach Apps, die ihnen unter anderem das Finanzmanagement alltags-tauglich vereinfachen – und das natürlich mobil. Auch wenn sich Banken zunehmend mit neuen Technologien auseinandersetzen müssen, um Kunden auch zukünftig anzusprechen, darf eines nicht vergessen werden: Durch die Überalterung der Bevölkerung werden auch die Kundenportfolios in gleichem Maße „altern“.

Aus interner Sicht wird sicherlich der Know-how-Transfer zwischen den Generationen eine große Herausforderung: Das Wissen der „Baby Boomer“-Mitarbeiter muss bestmöglich an die jüngeren Mitarbeiter weitergegeben werden.

71%

der Millennials ist eine
Banking-App wichtig

23%

der Millennials würden
ihr Geld lieber über
ein internationales
Technologieunternehmen
managen

10%

der Mobile-Banking-
Nutzer überlegen,
ein Konto bei einer
reinen Online-Bank
zu eröffnen

33%

mehr Österreicher werden
2030 im Ruhestand sein

13%

beträgt das Wachstum der
Weltbevölkerung – 2030
werden 8,5 Mrd Menschen
auf der Erde leben

Quellen siehe Seite 35

Ahoi!

Banking 2030

Wir brechen auf und blicken gemeinsam mit den österreichischen Banken in die Zukunft. Was wird die Institute 2030 beschäftigen? Wo liegen die größten Chancen und was müssen die Marktteilnehmer tun, um nicht Schiffbruch zu erleiden?

Um ein Stimmungsbild aus der Praxis zu zeichnen, wurden Banken-CEOs in Österreich im Rahmen einer Umfrage und bei Interviews über die zukünftigen Entwicklungen der Branche befragt. Die Ergebnisse dazu werden auf den folgenden Seiten näher erläutert. Bei einer anschließenden Veranstaltung entwickelten Bankmanager gemeinsam mit Vertretern von KPMG Handlungsempfehlungen für die Banken. Diese werden im darauffolgenden Kapitel näher behandelt.

Online-Umfrage

Im ersten Schritt der Befragung wurden 13 Thesen zum Thema Bankenlandschaft 2030 formuliert, die bei einer Online-Umfrage anhand einer 10-stufigen Skala von den Teilnehmern bewertet wurden (1 stimme nicht zu bis 10 stimme voll zu). Die Thesen zu den Themengebieten Wettbewerb, Produkte und Dienstleistungen, Vertriebskanäle sowie Betriebsmodell zeigen mögliche Entwicklungsschritte hin zu den heimischen Banken der Zukunft. Die Umfrage-Teilnehmer setzen sich aus allen Sektoren und unterschiedlichen Bankengrößen zusammen. Insgesamt erfolgten 77 Rückmeldungen.

Die Fragebögen wurden quantitativ analysiert und die Antworten in folgende Cluster eingeteilt: Zustimmung von 8 bis 10, Neutral von 4 bis 7 und Abneigung von 1 bis 3

Experteninterviews

Die Ergebnisse der Online-Befragung – die Szenarien der Bank 2030 – wurden darüber hinaus mit Vorstandsmitgliedern von zwölf österreichischen Banken im Rahmen von Interviews diskutiert. So konnte das Stimmungsbild abgerundet und mit qualitativen Aussagen untermauert werden.

Interaktive Fokusgruppen

Bei einer Veranstaltung im Mai 2018 diskutierten Vorstände und Bereichsleiter der Top 40-Banken in Österreich sowie erfolgreiche heimische Fintechs und Regtechs gemeinsam mit Financial Services-Experten von KPMG über die Zukunft des Bankgeschäfts in vier Fokusgruppen. Dabei wurden Handlungsempfehlungen für den Bankensektor erarbeitet.

Die Themen der Fokusgruppen lauteten:

- Neue Technologien
- Betriebsmodell & Change
- Kunden, Produkte & Vertrieb
- Cyber Security, Regulatorik & Risikomanagement

77

Banken-CEOs wurden zur Entwicklung im Bankgeschäft befragt

12

Vorstandsmitglieder österreichischer Banken wurden persönlich interviewt

4

Fokusgruppen diskutierten über die Zukunft des Banking in Österreich

1. Wettbewerb

Die Öffnung des Finanzmarkts führt zu neuen Mitbewerbern. Diese setzen die Banken unter Druck.

Bankexperten blicken ins Jahr 2030

Der Eintritt von Marktteilnehmern ist möglich, jedoch werden keine neuen großen Mitbewerber aus dem Bankenbereich erwartet. Anders sieht es da hinsichtlich der Konkurrenz aus dem Technologiebereich aus: Amazon, Google, Apple, Facebook und Co entwickeln sich für die Bankinstitute nach und nach zu ernstzunehmenden Konkurrenten. Die große Herausforderung für Tech-Giganten und neue Anbieter am Markt: Sie müssen erst lernen, mit den Regularien umzugehen. Doch auch die Banken selbst entwickeln sich zu Technologieunternehmen, die in Kooperation mit Fintechs bzw Regtechs am Markt agieren. Es gelingt ihnen dadurch, ihre Wertschöpfungskette zu ergänzen bzw weiterzuentwickeln.

Eine weitere interessante Entwicklung sind Crowdfunding-Plattformen. Crowdfunding ist eine Form der Finanzierung, bei der Unternehmen über das World Wide Web zu Spenden oder Beteiligungen von Internetusern aufrufen. Die alternativen Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen haben damit eine weitere Facette. Banken können ergänzend Finanzierungen zur Verfügung stellen. Es ist jedoch sehr wichtig – aufgrund des Beraterrisikos – hier eine klare Trennung zwischen Banken und Crowdfunding-Plattformen zu verfolgen.

KPMG Zukunftsprognose

Der Markt verändert sich.

Die Digitalisierung und geänderte Kundenbedürfnisse haben dazu geführt, dass Finanzdienstleistungen nicht mehr ausschließlich von traditionellen Banken angeboten werden. Fintechs, Regtechs und Plattformen können aufgrund ihrer Größe, Spezialisierung und Flexibilität – aus Kundensicht – attraktivere Services und Produkte anbieten.

Der Blick über den Tellerrand ist essenziell.

Um zukünftig erfolgreich zu sein, müssen sich Banken nicht nur mit ihren traditionellen Konkurrenten, sondern auch mit neuen Marktteilnehmern vergleichen. Fintechs, Challenger Banken, der Einzelhandel sowie Technologieunternehmen wie zB Google, Apple, Amazon und Facebook sind neue, ernstzunehmende Wettbewerber, die auch Banklizenzen oder -kooperationen anstreben oder bereits erhalten haben.

Der richtige Partner ist entscheidend.

Die Zusammenarbeit mit Fintechs, Regtechs und Plattformen führt zu mehr Agilität und ermöglicht es den Banken, schnell neue Services am Markt anzubieten.

Das Kundenerlebnis steht im Mittelpunkt.

Erfolgreiche Onlinehändler wie zB Amazon oder Alibaba punkten durch ihren Fokus auf ein positives Kundenerlebnis. Ihr Interesse, auch Finanzdienstleistungen über ihre Plattform anzubieten, wächst. Die bei Onlinehändlern vorhandenen Kundendaten einschließlich der Informationen über das Kundenverhalten könnten beispielsweise bei der Kreditrisikoprüfung bzw dem Working Capital Management eingesetzt werden.

Der Marktanteil von Challenger Banken wächst.

Kleine, innovative Bankinstitute (zB N26, fidor bank oder TransferWise), die große Universalbanken immer mehr herausfordern: Die sogenannten Challenger Banken setzen neue Technologien ein und bieten noch nicht dagewesene Produkte und Services an, die in hohem Ausmaß digital und personalisiert sind. Infolgedessen sind neue Märkte entstanden, die auch für die traditionellen Bankinstitute Chancen mit sich bringen.

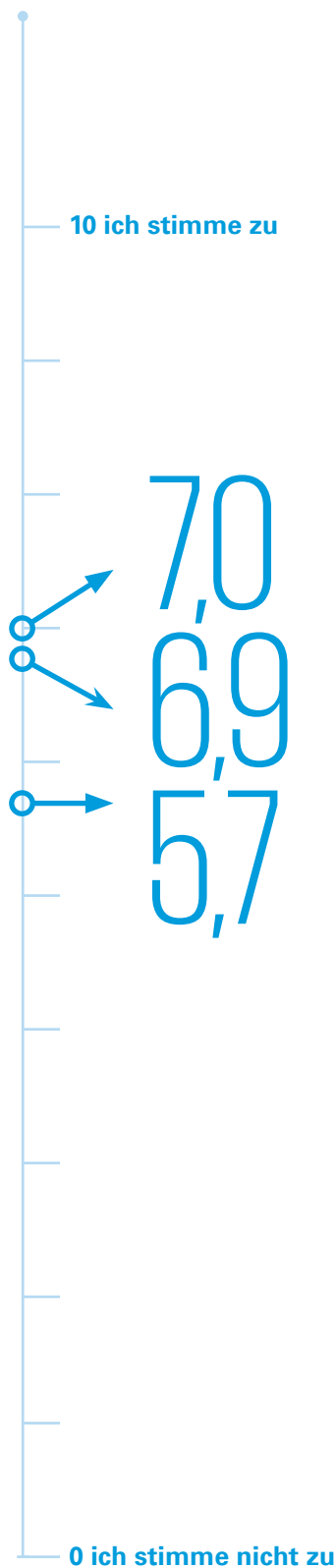
Banken-CEO-Barometer

Im Jahr 2030 ...

... werden Dienstleistungen
im Zahlungsverkehr durch
Technologieunternehmen
erbracht.

... wird es große neue
Marktteilnehmer geben,
die wir jetzt noch
nicht kennen.

... wird es wenige sehr
große, international tätige
Bankengruppen und
einige spezialisierte, lokale
Nischenanbieter geben.



„ Nicht Banken mit der besten Technologie, sondern die Banken mit den besten Beratern werden 2030 erfolgreich sein.“

Franz Gasselsberger
Oberbank AG

„ Ein Ökosystem von ständig nachwachsenden kleinen Fintechs nimmt Teile der Wertschöpfungskette von Banken ein. Fintechs, die damit wachsen können, werden später von großen Marktteilnehmern übernommen.“

Gerald Fleischmann
Volksbank Wien AG

„ The race against tech firms entering the market is not lost for banks. We need to do our homework, move fast and smartly invest in technology & analytics that really matter.“

Sat Shah
easybank AG, BAWAG P.S.K.

2. Produkte und Dienstleistungen

Strategische Kooperationen werden in den nächsten Jahren von besonderer Bedeutung sein.

Bankexperten blicken ins Jahr 2030

Eine proaktive Kontaktaufnahme und personalisierte Produkte werden immer wichtiger. Die Voraussetzung dafür: große Datenmengen und das Beobachten von Kundenverhalten. So können die Banken jene Leistungen anbieten, die sie benötigen. Das Kundenerlebnis rückt in den Mittelpunkt. Sowohl bei der Kontaktaufnahme als auch bei der Nutzung der Produkte ist ein spielerischer Charakter gefragt (zB Punktesammeln bei der Produktnutzung). Damit die Effizienz gesteigert werden kann, werden sich die Banken spezialisieren müssen. So kann spezifisches Know-how und Expertenwissen aufgebaut und am Markt angeboten werden – inklusive Abgrenzung vom Wettbewerb.

Repetitive Aufgaben bzw Servicetätigkeiten, die keine physische Präsenz eines Mitarbeiters bzw persönliche Beratung benötigen (zB die Bargeldlogistik – Automaten mit RPA-Technologie), werden automatisiert oder ausgelagert. Das betrifft auch den Corporate-Bereich, wo die Produkte, wie zB Schuldscheindarlehen, mittels der Blockchain-Technologie standardisiert werden.

KPMG Zukunftsprognose

Die Produkte und Dienstleistungen verändern sich.

Treiber in diesem Zusammenhang sind neben der Digitalisierung und den technologischen Entwicklungen vor allem die geänderten Kundenbedürfnisse. Den Banken muss es gelingen, im Vergleich zu den Fintechs und Regtechs wettbewerbsfähig zu bleiben.

Künstliche Intelligenz wird vermehrt eingesetzt.

Roboter sind die neuen Bankberater und können mittels KI sogar Kundenbeziehungen aufbauen. Diese übernehmen das persönliche Finanzmanagement und liefern Vorschläge, die von Kunden nur noch entschieden werden müssen.

Digitale Banking Services gewinnen an Bedeutung.

Ein Beispiel ist die Digital Wallet. Kunden können über eine einzige App Überweisungen durchführen, Einkäufe tätigen, Kundenkarten verwalten und Rechnungen bezahlen.

Biometrische Daten vereinfachen die Nutzung.

Die Bank of America und Samsung haben gemeinsam eine Technologie entwickelt, die es Kunden ermöglicht, sich mit einem Foto ihrer Augen im Online-Banking anzumelden. Als HSBC-Kunde reicht es aus, in die Kamera des Smartphones zu blinzeln, um sich einzuloggen.

Personalisierte Produkte sind erfolgreich.

Das größte Erfolgspotenzial haben jene Leistungen, die von den Kunden als praktisch wahrgenommen werden und personalisierbar sind. Dies ermöglicht einen unkomplizierten Gebrauch im Alltag. Grundvoraussetzung sind Online-Verfügbarkeit, -Erwerb sowie -Abschluss.

Banken werden zum One-Stop-Shop.

Die Banken bieten ihren Kunden Produkte und Dienstleistungen an, die über das traditionelle Geschäft hinausgehen. Bei einem Hauskauf schließt der Kunde nicht nur die Finanzierung und Versicherung ab, sondern kann den Umzug organisieren und den Kaufvertrag erstellen lassen.

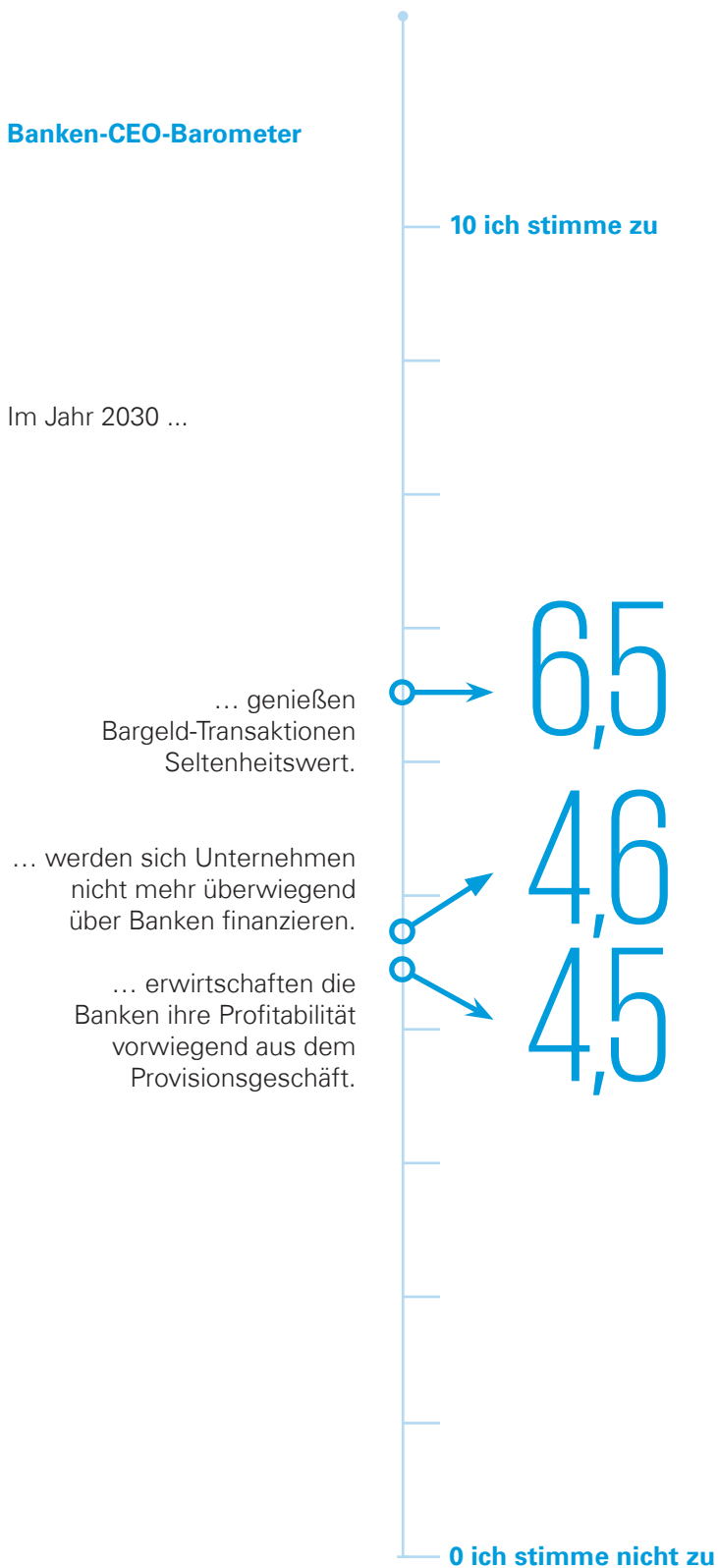
Daten werden gezielt genutzt.

Neue Technologien machen die strukturierte Verarbeitung der Daten möglich. Damit können sie zur (Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen eingesetzt werden.

Bezahlen wird immer einfacher.

Bei sogenannten Invisible Payments sind die Zahlungsdaten automatisch hinterlegt. Der Kunde betritt beispielsweise ein Geschäft und entnimmt ein Produkt. Beim Verlassen des Ladens wird der Kaufpreis automatisch vom Konto des Kunden abgebucht.

Banken-CEO-Barometer



„ Der Kredit der Zukunft muss auf das Kundenprofil und die Lebensphasen während der Laufzeit maßgeschneidert sein.“

Peter Harold
HYPO NOE

„ Neue Zahlungsdiensteanbieter sind weniger eine Konkurrenz als eine Ergänzung für das Bankgeschäft.“

Hertha Stockbauer
BKS Bank AG

3. Vertriebskanäle

Digitalisierung wird voranschreiten und das Filialnetz als wichtigste Schnittstelle zum Kunden ablösen.

Bankexperten blicken ins Jahr 2030

Um weiterhin die Kundenzufriedenheit hoch zu halten, ist der Service sehr wichtig. Dazu ist allerdings nicht länger eine physische Präsenz von Mitarbeitern notwendig. Aus diesem Grund wird die Anzahl der Filialen weiterhin deutlich reduziert.

Je nach Kundensegment und Bedarf ist die Vorortpräsenz nach wie vor notwendig. Einige Banken sehen die Filialen als Marketinginstrument. Sie erregen die Aufmerksamkeit von potenziellen und bestehenden Kunden, vermitteln Präsenz und helfen beim Markenerhalt. Viele Filialen sind vollständig digitalisiert. Für das Privatkundengeschäft sind reine Selbstbedienungsfilialen völlig ausreichend. Diese erfüllen den Wunsch von Kunden nach einem Touchpoint. In One-Stop-Shops sollen auch andere Produkte und Dienstleistungen integriert sein.

KPMG Zukunftsprognose

Aktives Channelmanagement ist entscheidend.

Kunden erwarten die Verfügbarkeit aller Kanäle. Abhängig von Art und Komplexität der Dienstleistung wird ein anderer Kanal präferiert. Durch die technologischen Möglichkeiten steigen die Erwartungen der Kunden an die Angebote.

Banken sind immer erreichbar.

Einfache, verständliche Produkte ohne Erklärungsbedarf sowie Routine-Serviceleistungen verlagern sich auf Online- und Mobile-Banking. Dadurch ist die Bank rund um die Uhr und von überall für Kunden erreichbar. Schnelligkeit und Flexibilität stehen im Vordergrund.

Der Kunde wird selbst zum Berater.

Eine Vielzahl an Informationen steht den Kunden online zur Verfügung. In vielen Fällen informieren sie sich

selbstständig und vergleichen die Angebote der unterschiedlichen Anbieter.

Neue Kommunikationswege sind gefragt.

Die Beratung – auch für großvolumige Finanzierungen (zB für eine Liegenschaftstransaktion) – muss nicht zwingend durch persönliche Präsenz in einer Filiale erfolgen. Video-Calls bzw Chats sind die Beratungswege der Zukunft. Sie ermöglichen, themenspezifisch Spezialisten zuzuschalten.

Die Kommunikationskanäle richten sich nach den Kundenbedürfnissen. Gerade im Online- und Mobile-Banking werden noch mehr Möglichkeiten zum Abschluss von Transaktionen benötigt.

Selbstbedienung ist angesagt.

In Zukunft gibt es fast ausschließlich Selfservice-Filialen. Die Geräte entsprechen den neuesten Technologien und ermöglichen es den Kunden fast alle Banktätigkeiten zu erledigen. Ergänzt wird das Angebot durch Terminals mit Zugriff auf das eigene Online-Banking. Die Kommunikation via Video oder Chat wird auch in Selfservice-Filialen möglich.

Als Alternative bestehen Filialen, die das Kundenerlebnis im Fokus haben und sowohl als Arbeitsplatz als auch als Rückzugsort genutzt werden können. Besonderes Augenmerk liegt darauf, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen.

Die Bank ist eine Kommunikations- und Netzwerkdrehscheibe.

Digitale Plattformen vernetzen Finanzdienstleister und andere Dienstleistungsanbieter, sodass Kunden über nur einen Kanal (nämlich die digitale Plattform) mit der Bank in Verbindung treten. Zudem rücken Social Media-Plattformen in den Fokus.

Banken-CEO-Barometer

Im Jahr 2030 ...

... sind Personalkosten
und die Anzahl der
Filialen gegenüber heute
dramatisch gesunken.

10 ich stimme zu

8,0

... sind Kundenberater
auf Produkte spezialisierte
Verkäufer.

6,0

... hat der typische
Privatkunde keinen
Beratungsbedarf; er
konfiguriert sich jegliche
Finanzdienstleistungen
online selbst.

5,0

0 ich stimme nicht zu

„ Unsere Chance als regional tätige Bank ist ganzheitlich als Berater für das Unternehmen zu fungieren. Wir müssen als Sparringspartner wahrgenommen werden, der einen Mehrwert durch Lösungen für den Kunden schafft.“

Mario Pabst
BTV

„ Der Kundenbetreuer wird sich weg vom Schalterangestellten, hin zum spezialisierten Berater entwickeln.“

Martin Schaller
Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG

4. Betriebsmodell

Neue Technologien werden die Prozesse der Banken stark verändern.

Bankexperten blicken ins Jahr 2030

Die Bankmitarbeiter werden in Zukunft IT-Spezialisten, Datenanalysten oder Kundenberater von spezifischen Produkten sowie Dienstleistungen. Deshalb werden derzeit Bewerber eingestellt, die fundierte IT-Kenntnisse besitzen. Durch die Kooperationen mit Technologieunternehmen werden monotone, standardisierte Abläufe automatisiert und vereinfacht. Somit wird sich auch die Anzahl der Mid- und Back-Office-Mitarbeiter reduzieren. Eine der größten Herausforderungen des Change Managements ist es, die Mitarbeiter für die Änderungen und neue Aufgaben zu begeistern. Was die Regulatorik betrifft, ist der Höhepunkt hinsichtlich der klassischen Risikothemen, wie Kreditrisiko oder Risiko im Wertpapiergeschäft, bereits erreicht. Im Bereich der bankbetrieblichen Risiken, allen voran IT-Betrieb und IT-Governance, wird der Aufwand weiter steigen.

KPMG Zukunftsprognose

Blockchain wird vermehrt eingesetzt.

In Singapur haben drei asiatische Banken bereits mit der Monetary Authority of Singapore zusammengearbeitet und ein Blockchain-Proof-of-Concept zur Vereinfachung des Know-your-Customer-Prozesses entwickelt.

Künstliche Intelligenz ist ein wichtiger Innovationstreiber.

Insbesondere die USA und Kanada haben bereits das enorme Potenzial erkannt, Prozesse in Bereichen wie Regulatory, Compliance oder Reporting durch die Nutzung von Künstlicher Intelligenz zu automatisieren. Die Auswertung des Digital Footprint eines Kunden unterstützt bspw. eine rasche Kreditrisikoentscheidung.

Tätigkeiten werden digitalisiert und automatisiert.

Dies betrifft vor allem Mid- und Back-Office-Aufgaben. In diesem Zusammenhang haben Banken die Möglichkeit

das Betriebsmodell über die gesamte Wertschöpfungskette zu erneuern und die Vorteile von Blockchain, Künstlicher Intelligenz und Big Data gezielt einzusetzen.

Das Anpassen der Ressourcen ist entscheidend.

Als Basis für die Neuausrichtung des Betriebsmodells müssen die benötigten Ressourcen innerhalb der Bank vorhanden sein. Das betrifft vor allem die IT-Systeme sowie das IT-Know-how der Mitarbeiter.

Kooperationen bringen frischen Wind.

Die Zusammenarbeit mit Fintechs, Regtechs und anderen Plattformen über die gesamte Wertschöpfungskette schafft Agilität und Flexibilität. Für diesen Zweck geschaffene Innovation Hubs wirken sich positiv auf die Kooperationen aus.

Routine war gestern.

Durch die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen fällt in Österreich bis zu 80 Prozent der Beschäftigung im Bereich der sogenannten Routinetätigkeiten weg. Durch die unzähligen Möglichkeiten im Zuge der technologischen Entwicklungen und Digitalisierung entsteht der Bedarf an Mitarbeitern mit spezialisiertem IT-Know-how.

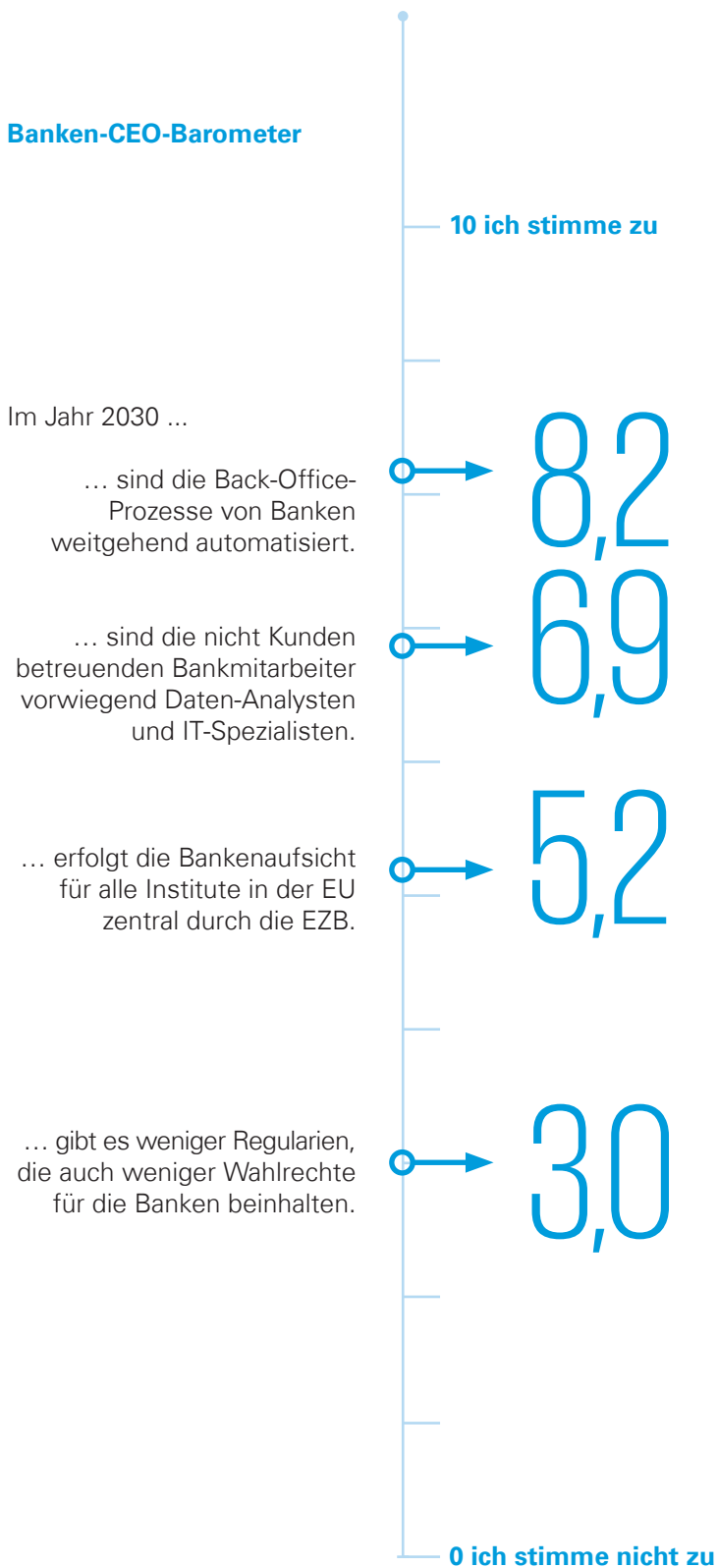
Alle Abteilungen sitzen im selben Boot.

Die Strategie für die Neuausrichtung des Betriebsmodells ist am erfolgreichsten, wenn diese bereichsübergreifend abgestimmt ist. Dabei sind die unterschiedlichen Grade der Digitalisierung zu berücksichtigen. Oft ist die Digitalisierung in Bereichen mit Kunden-Touchpoints weiter fortgeschritten als in Back-Office-Abteilungen.

Change Management ist ein essenzieller Faktor.

Die Mitarbeiter auf neue Prozesse und Roboterkollegen vorzubereiten, benötigt viel Zeit. Die Akzeptanz für veränderte Betriebsmodelle und Digitalisierung ist unbedingt notwendig.

Banken-CEO-Barometer



„ The digital track record of customers could become an important credit underwriting criterion.“

Sat Shah
easybank AG, BAWAG P.S.K.

„ Die Regularien werden noch stärker europaweit harmonisiert. Eine zentrale Aufsicht über alle Institute in der EU wird politisch nicht durchsetzbar sein.“

Gerald Fleischmann
Volksbank Wien AG

Gemeinsam an Bord

Wir segeln ins Jahr 2030. Wie kommt man sicher an und was tun, wenn der Wind nicht in die richtige Richtung bläst? Branchenexperten – Vorstände und Bereichsleiter der Top-Banken in Österreich, Vertreter von Fintechs und Regtechs sowie das KPMG Financial Services-Team – haben Handlungsempfehlungen zu vier Zukunftsthemen erarbeitet, die auf den folgenden Seiten zusammengefasst sind.





Zukunftsthema 1

Neue Technologien

Blockchain, Künstliche Intelligenz & Co – Welche Innovationen werden das Bankgeschäft nachhaltig verändern? Und: Kommen neue Konkurrenten auf den Markt? Agilität und Flexibilität sind in den nächsten Jahren gefragter als je zuvor.

Eine langfristige Planung ist aufgrund der schnelllebigem Technologieentwicklung nicht möglich. Geistige und technische Flexibilität wird im Bankensektor immer wichtiger, um auf die Herausforderungen schnell und dynamisch reagieren zu können. Die Bankinstitute müssen zunehmend mit neuen Technologien experimentieren.

Wichtig ist, dass in Zukunft offene Systeme die Kernbankensysteme ergänzen und gleichwertige Kanäle darstellen. Es wird daher auch hier einen ständigen Change-Prozess geben. Österreich – als relativ kleiner Markt – kann seine Größe als Vorteil nutzen und als Testmarkt für neue Markteinführungen fungieren.

Investitionen in Technologien werden Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell haben. Die Prozesse gilt es zu digitalisieren, wodurch sich einige Tätigkeiten der Mitarbeiter reduzieren. Auch aus Kundensicht ist Digitalisierung wichtig, da dadurch die Transparenz erhöht wird.

Gesammelte Daten müssen als „Managed Asset“ verwendet werden. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass das Vertrauen des Kunden missbraucht wird. Die Daten bleiben zwar auf lokaler Ebene, jedoch sind die Dienste, die mit den Daten arbeiten, mit diversen Clouds verbunden. Deswegen ist es ratsam, die Methodik „Shared Economy“ anzuwenden, wo Daten anonymisiert an den Absender (zB Bank) geschickt und mittels eines Schlüssels vom Absender wieder personalisiert werden.

Ein anderer wichtiger Punkt ist die Sprachsteuerung. Zwei Drittel der Anfragen im Callcenter behandeln ähnliche Themen. Aus diesem Grund sollte mit der Implementierung von Bots begonnen werden.

Trotz allem bleibt die Produktentwicklung am wichtigsten: Die Kunden müssen selbst entscheiden können, über welchen Kanal sie den Abschluss beginnen oder beenden. Der Wechsel zwischen den Kanälen muss möglichst unkompliziert erfolgen.

„Invent the future – Banken sollten nicht passiv darauf warten, welche Technologien in 10 Jahren im Einsatz sein werden, sondern aktiv mitgestalten. Die Basistechnologien der zukünftigen Anwendungen wie Künstliche Intelligenz und Voice Computing existieren bereits und sollten sinnvoll kombiniert werden.“

Mike Heiningger
YodelTalk GmbH

Moderatoren der Fokusgruppe

Berthold Baurek-Karlic
Venionaire

Mike Heiningger
YodelTalk GmbH

Christian Sikora
KPMG Data & Analytics

Zukunftsthema 2

Kunden, Produkte & Vertrieb

Die Bedürfnisse von Retail- und Firmenkunden haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Im Vergleich zu anderen Branchen haben Banken großen Aufholbedarf. Starre Strukturen sind hierbei gefährlich.

Retail-Kunden sind einfache, digitale Prozesse aus anderen Branchen gewöhnt und erwarten sich diese auch von ihrer Bank. Erstklassige Beratung wird in den wichtigsten Bereichen (zB Wohnbaufinanzierung) erwartet. Ansonsten sollte alles „Do it yourself“ sein. Bei der Generation Y hat die Bank ihre Rolle als exklusiver Partner für die persönlichen Finanzgeschäfte verloren. Convenience, Verfügbarkeit, Individualisierbarkeit und Erlebnis sind die wesentlichen neuen Erfolgsfaktoren. Neue Anbieter setzen stark auf diese Faktoren und agieren dabei effektiver an der Kundenschnittstelle. Firmenkunden erwarten sich Convenience vor allem beim Multibanking, dh die Möglichkeit via Online-Banking auf eigene Konten unterschiedlicher Banken zuzugreifen. Beratungsbedarf gibt es bei komplexen Fragestellungen.

Banken müssen die neuen Bedürfnisse besser verstehen und nutzen. Hierbei spielen D&A-Fähigkeiten eine große Rolle. Ebenso wie die Gestaltung der Customer Journey mit dem Ziel, dem Kunden ein positives Gesamterlebnis zu bieten. Die Customer Journey, dh der gesamte Weg des Kunden von der Information bis zum Abschluss über alle Kanäle hinweg, forciert die stärkere Verschränkung der Vertriebskanäle. Die Bedeutung der Filiale wird abnehmen – sie wird ihren Platz in den Multichannel-Lösungen und hybriden Beratungskonzepten finden müssen. Institute mit starkem Filialnetz sind gefordert, die Customer Journey für die Filiale der Zukunft zu definieren (zB mit Flagship-Store Konzepte).

Auf dem Weg dorthin bedarf es einer Innovationskultur mit Mut für neue Wege und auch der Möglichkeit des Scheiterns. Offenheit für Kooperationen mit Lösungs- und Technologieanbietern ist gefragt.

Datensicherheit ist die große Frage der Zukunft – ein Trade-off zwischen Convenience und Datenschutz ist möglich. Banken sollten zusätzliche Komplementärservices (zB Datensafe) anbieten. Bargeld wird in Zeiten der Cyberkriminalität eine attraktive Form des Bezahlens bleiben.

„Banken müssen mutiger werden und neue Wege gehen. Leider ist aktuell das Gegenteil der Fall: Bevor wohl überlegt eine Entscheidung getroffen wird, wird lieber gar nicht entschieden. Das ist schade für die Kunden und gefährlich für die Banken.“

Maximilian Nedjelic
baningo GmbH

Moderatoren der Fokusgruppe

Sebastian Fischer
KPMG Management Consulting

Jürgen Mellitzer
KPMG Management Consulting

Maximilian Nedjelic
baningo GmbH

„Keine Angst – gerade im Bereich KI – vor neuen Technologien! Erfahrungen zu sammeln ist wichtig für die aktuellen und auch für alle zukünftigen Projekte.“

Fabian Beringer
e-bot7

Moderatoren der Fokusgruppe

Fabian Beringer
e-bot7

Florian Reindl
KPMG Management Consulting

Jorge Rovira
kompany

Daniela Sommer
Heitger Consulting –
Essential Change & Leadership by KPMG

Zukunftsthema 3

Betriebsmodell & Change

Das Banking der Zukunft bringt einen fundamentalen Wandel für die gesamte Unternehmensorganisation und -kultur mit sich. Wie wirkt sich das auf das Betriebsmodell aus? Und wie muss der Prozess aussehen, um zu gelingen?

Viele Veränderungen bringen viel frischen Wind: Die Prozesse sollen definiert und automatisiert werden. Dies führt zu einem optimalen Einsatz der Mitarbeiter, da diese sich dadurch wertstiftenden Aufgaben widmen können. Der Einsatz von Bots und Robotics führt zu sinkenden Kosten bei steigender Qualität – das Fachwissen bleibt bei den Mitarbeitern.

Vor allem Banken verwalten immense Datenmengen. Obwohl eine Automatisierung und Strukturierung der Daten bereits stattfindet, werden sie nicht immer optimal genutzt. Ziel ist eine Standardisierung, Vereinfachung und Strukturierung der Daten, da sich auch die Datenanforderungen erhöht haben bzw weiter erhöhen werden.

Um die Effizienz zu steigern, gilt es, Schnittstellen zu optimieren, da der Datenverkehr massiv ansteigen wird. Die Mitarbeiter müssen in Hinblick auf die neuen Anforderungen im IT-Bereich ihr Know-how durch Aus- und Weiterbildungen erweitern. Da so viele neue Anforderungen auf die Mitarbeiter zukommen, ist es notwendig, das Interesse zu wecken und die Motivation zu steigern. Verstärkung braucht es auch von oben:

Die Führungskräfte – zunehmend junge Chefs (Millennials) – müssen hinter allen Änderungen des Betriebsmodells stehen. Um Innovationen und Produktzyklen zu beschleunigen, soll die Aufbauorganisation grundlegend überarbeitet werden.

Hier ist die Agilität in den Teams – bestehend aus Fachkräften wie Software-Spezialisten oder Data Scientists – gefragt, die auch voneinander lernen können.

Mehr und mehr Unternehmen setzen ihren Schwerpunkt auf Employer Branding, um die eigene Marke zu stärken und qualifizierte Kräfte anzuziehen. Ebenso wichtig sind Partnerschaften und Kooperationen unter anderem in Bezug auf wettbewerbsneutrale Prozesse wie zB KYC.

Zukunftsthema 4

Cyber Security, Regulatorik & Risikomanagement

Ist Abwehr die beste Verteidigung? Cyberattacken haben längst auch die Bankenbranche erreicht. Und Vorsicht ist besser als Nachsicht: Welche neuen Regularien kommen auf die Banken zu und was bedeutet das für das Risikomanagement?

Ein Trend ist erkennbar: Weg von formaler Compliance hin zu Effektivität. Das ist durch Semiautomatisierung möglich. Zusätzlich müssen sich die Banken im Zuge der Digitalisierung auf eine detaillierte Überprüfung seitens der Aufsicht vorbereiten, insbesondere auf die Prüfung der Funktionalitäten von Künstlicher Intelligenz. Der Einsatz davon im Bankbereich ist wohl nur eingeschränkt möglich, denn wirksame KI kann nicht ausreichend kontrolliert werden. Die Regulatoren werden dies als Anlass nehmen, den Einsatz in Banken zu limitieren bzw. Überprüfbarkeit zu fordern. Somit ist vor allem im IT-Bereich der Branche mit einem Anstieg der Regularien zu rechnen.

Zusätzlich ist Big Data eine Möglichkeit für Banken, die Kreditwürdigkeit zu ermitteln und zu überwachen und wird somit die Prüfansätze erheblich beeinflussen. Drohende Kreditausfälle könnten dadurch früher erkannt werden.

Des Weiteren müssen Banken in Zukunft zB bei der Produktentwicklung sozialmotivierte Ziele berücksichtigen, da der gesellschaftliche Druck auf die Regulatorik wächst (zB Offenlegung des Exposures gegenüber Branchen mit hoher CO₂-Emission). Beschäftigen sich die Banken zu wenig mit den Erwartungen der Öffentlichkeit, kann ein Reputationsschaden entstehen.

Die Themen Datenschutz und -sicherheit bringen wohl die größten Herausforderungen mit sich. Durch die Technologieabhängigkeit wird eine große Anzahl von Schwachstellen gegeben sein. Dies zeigt sich vor allem, wenn Sicherheitsvorfälle und Datenverluste eintreten, die von Außenstehenden verursacht wurden. Dies kann der Reputation der Banken erheblich schaden.

Daher ist es unumgänglich, einen Fokus auf Cyber Security zu legen. Die Bankinstitute müssen sich als Vertrauenspartner positionieren und den Umgang mit Daten sensibel gestalten.

„Doing business is built on trust, but verification — especially in the digital age — is crucial.“

Cristina Morarescu
Jorge Rovira
kompany

Moderatoren der Fokusgruppe

Cristina Morarescu
kompany

Tim Schabert
KPMG Risk Consulting

Andreas Tomek
KPMG Cyber Security

Gemeinsam Zukunft schreiben

Unternehmerische Zukunft sichern

Finden Sie gemeinsam mit KPMG die richtige Strategie zur optimalen Umsetzung Ihres Geschäftsmodells. Mithilfe unseres exzellenten Know-hows und unserer jahrelangen Erfahrung entwickeln wir optimale Lösungen für die österreichischen Finanzinstitute.

Orientiert an den Geschäftszielen

Gemeinsam mit Ihnen wollen wir Ihr Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung voranbringen. Der positive Umgang mit neuen Technologien hilft Ihnen nicht nur, die Unsicherheit in Ihrem Unternehmen unter Kontrolle zu bringen. Sie können daraus auch einen echten strategischen Vorteil machen.

Gestochen scharfe Analysen

Die rasante Digitalisierung mit immer neuen Möglichkeiten und Bedrohungen erfordert von Ihnen flexibles Handeln und einen sicheren Rückhalt. Unsere Spezialisten kennen den Markt. Wir vermitteln Ihnen wertvolle Erkenntnisse, überzeugende Ideen sowie bewährte Lösungen und schaffen die Basis dafür, dass Sie sicher handeln können.

Experten an Ihrer Seite

Neue Technologien und Entwicklungen erzeugen oft Unsicherheit. Deshalb arbeiten wir Hand in Hand mit Ihnen. Im Sinne einer langfristig angelegten Partnerschaft beraten und fordern wir Sie, damit Sie die richtigen Entscheidungen treffen können – und zwar mit begründeter Zuversicht.

Impressum

Banking 2030 Österreich

Financial Services Partner:

Georg Blazek, Audit
gblazek@kpmg.at

Christian Grinschgl, Audit
cgrinschgl@kpmg.at

Bernhard Gruber, Advisory
bernhardgruber@kpmg.at

Martha Kloibmüller, Audit
mkloibmueller@kpmg.at

Wilhelm Kovsca, Audit
wkovsca@kpmg.at

Alexander Lippner, Advisory
alippner@kpmg.at

Bernhard Mechtler, Audit
bmechtler@kpmg.at

Jürgen Mellitzer, Advisory
jmellitzer@kpmg.at

Ulrich Pawlowski, Audit
upawlowski@kpmg.at

Walter Reiffenstuhel, Audit
wreiffenstuhel@kpmg.at

Tim Schabert, Advisory
tschabert@kpmg.at

Herausgeber:

KPMG Austria GmbH
Wirtschaftsprüfungs- und
Steuerberatungsgesellschaft

Fachliche Studienleitung:

Sebastian Fischer
T +43 1 313 32-2173
sebastianfischer@kpmg.at

Text:

Julia Haslinger
T +43 1 313 32-3329
jhaslinger@kpmg.at

Grafik und Satz:

Heidemarie Schalk
T +43 1 313 32-3960
hschalk@kpmg.at

Druck:

Ferdinand Berger & Söhne GmbH

Quellen:

Seite 8:
– Oesterreichische Nationalbank;
Österreichischer Gesamtmarkt exklusive Sonderbanken und Bausparkassen

Seite 11:
– blog.wiwo.de
– statista.com
– live-counter.com
– faz.net
– heise.de
– netz.de
– rp-online.de

Seite 17:
– statista.com
– bankingexchange.com
– digiday.com
– thenextweb.com
– Statistik Austria
– United Nations,
Department of Economic and Social Affairs

© 2018 KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, österreichisches Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Austria.

KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International. Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs, oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte auf Grund dieser Informationen handeln, ohne geeigneten fachlichen Rat eingeholt zu haben. Die in dieser Zeitschrift vorhandenen personenbezogenen Bezeichnungen sind aufgrund der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes zumeist in der männlichen Form angegeben, beziehen sich aber selbstverständlich geschlechtsneutral sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Wir danken für Ihr Verständnis.

