

## Experten-Workshops

# Durch technische Innovationen Kundennähe und Wachstum schaffen



Unter der Überschrift „Die agile Bank“ trafen sich Mitte Januar rund 20 Experten aus Großbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Verbundunternehmen, um gemeinsam über die Herausforderungen zu diskutieren, denen sich die Kreditinstitute durch die neuen mobilen Vertriebswege stellen müssen. In zwei Workshops, organisiert von Banken+Partner gemeinsam mit Compuware, tauschten sich Vertreter der Fachbereiche mit den IT-Experten ihrer Häuser über die aktuellen Anforderungen aus. Gastgeber war die Deutsche Bank.

In drei Punkten waren sich die Bankenvertreter einig: Die Kunden erwarten den Zugang zu ihrer Bank immer und überall, die Mitarbeiter wollen und benötigen die gleichen Möglichkeiten wie ihre Kunden und das alles ist nur möglich, wenn Fachbereich und IT Hand in Hand arbeiten.

## Zukunftsthemen in einem der modernsten Bürogebäude der Welt

Erbaut 1979 bis 1984 als Konzernzentrale der Deutschen Bank wurden die markanten, 155 Meter hohen Zwillingstürme bei der größten Gebäudesanierung Europas von 2007 bis 2010 in eines der umweltfreundlichsten Hochhäuser der Welt umgebaut. Prämiert mit den jeweils höchstmöglichen Zertifikaten LEED-Platin und DGNB-Gold bieten die neuen Deutsche Bank-Türme ein hochmodernes und innovatives Arbeitsumfeld. Bei der Komplettsanierung wurde auch die Fassade auf den neuesten technischen Stand gebracht, ohne jedoch das äußere Erscheinungsbild zu verändern. Die vorgenommenen architektonischen Veränderungen zeigen sich am Eingangsbereich und im Foyer, darüber hinaus aber auch an der neu gestalteten Plaza und einem kleinen Park an der Seite, die zum Verweilen einladen, dem neuen Business Center und der Filiale, dem für die Öffentlichkeit zugänglichen BrandSpace, in dem sich die Marke Deutsche Bank auf völlig neue, kreative Art und Weise erleben lässt. Die Zwillingstürme beherbergen zudem eine weltweit einmalige Sammlung internationaler Gegenwartskunst.

Lesen Sie auf den folgenden Seiten die Protokolle der Workshops.

Mobile Finanzdienstleistungen I

# Die digitale Macht der Kunden

Attraktiv gestaltet, überall und schnell verfügbar, sicher – die Erwartungen von Kunden und Mitarbeitern an Banken-Applikationen sind groß. Andere Industrien setzen Maßstäbe, denen die Kreditwirtschaft hinterher läuft. Schnelles und kreatives Zusammenspiel von Fachabteilung und IT hilft, Marktanteile zu sichern und auszubauen. Banken+Partner Mitarbeiterin Ursula Pelzl hat Experten nach Erfahrungen und Zukunftsstrategien gefragt.



Fotos: Jason Sellers

**Diskussion:** Den Kunden den Zugang zur Bank so einfach wie möglich machen..

## Welche Erwartungen stellen Kunden angesichts der neuen mobilen Technologien an die Erreichbarkeit ihrer Bank und welche Erwartungen haben Bank-Mitarbeiter an die Verfügbarkeit der internen Systeme?

**Raabe:** Was die Kunden erwarten, lässt sich am besten auf Englisch sagen: „Always on!“.

**Berning:** Alles soll transparent sein und Spaß machen – sowohl auf Kunden- als auch auf Mitarbeiterseite.

**Bangert:** Als Kundin erwarte ich von meiner Bank, dass sie Trends aufnimmt, die das Leben leichter machen. Dazu gehört für mich zum Beispiel, abends problemlos über das iPad Online-Banking abwickeln zu können.

**Malz:** Der Kunde erwartet heute eine 24-Stunden-Erreichbarkeit seiner Bank.

**Aicheler:** Genau – und es macht keinen Unterschied, ob der Kunde auf Bankdienstleistungen via Desktop PC oder über mobile Endgeräte zugreift.

**Zeller:** Unsere Kunden erwarten von uns ein bedarfsgerechtes Angebot, das sich ihrer Lebens- und Finanzsituation anpasst.

**Oehme:** Die Flexibilität, die Mitarbeiter über die weit verbreitete Smartphone-Nutzung aus dem Alltag kennen, möchten sie auch an ihrem Arbeitsplatz nicht missen.

**Putz:** Die technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten haben so weitreichende Auswirkungen auf unsere Kunden und auf unser Kundengeschäft, dass die IT-Prozesse oft den Kundenerwartungen hinterher hinken.

## Welche Strategien sind in Zukunft notwendig, um die Erwartungen der Kunden an Anwendungen für das mobile Banking zu erfüllen?

**Putz:** Als Bank ist man ein Getriebener. Wenn man sich die Verkaufszahlen von iPads anschaut, muss man sich nicht wundern, dass Kunden nach Applikationen für das iPad fragen. Es ist eine große Herausforderung, rechtzeitig den technologisch richtigen Schritt zu antizipieren und auch zu gehen. Kein Rechenzentrum kann es sich leisten, zehn verschiedene Plattformen zu unterstützen.

**Hiss:** Stimmt. Die Komplexität ist enorm. Im vergangenen Jahr sind allein rund 400 neue Android-Devices auf den Markt

# Die Gesprächsteilnehmer



**Sonja Aicheler**  
IT-Produktmanagerin Online-Kundensysteme, W&W Informatik



**Jacqueline Bangert**  
Marketing Manager, Compuware



**Dr. Christian Berning**  
Vorstandsteam P, IT Innovation, Postbank



**Nikolai Hiss**  
Account Manager, Compuware



**Markus Malz**  
Bereichsleiter Produktentwicklung und -koordination Passivgeschäft, Wüstenrot Bank



**Kirsten Oehme**  
Projektleiterin Mobility&Touch, Global Technology Retail, Deutsche Bank



**Oliver Putz**  
Abteilungsleiter Innovation, Design & Zukunft, Sparda-Datenverarbeitung



**Dennis Raabe**  
Abteilung eFinance, Leiter Vertriebs- und Serviceprozesse, Postbank



**Ulrich Zeller**  
Leiter Online Business Portale Privat- und Geschäftskunden, Deutsche Bank

gekommen. Wie will man da testen, ob die eigene App auf jedem Gerät funktioniert?

**Putz:** Was mir sehr am Herzen liegt ist die User Experience, das heißt, Bankanwendungen so zu erstellen, dass Kunden auch nachts um ein Uhr diese Anwendung spielend leicht bedienen können. Unser Antrieb ist: Mach es dem Kunden so einfach wie möglich.

**Zeller:** User Experience ist eines der Schlüsselwörter. Kunden wünschen sich einfache und sichere Anwendungen. Aber das ist nicht alles. Wir leben zwar von den Transaktionen, aber auch vom Beratungsansatz und Produktvertrieb. Die Herausforderung ist es, dies in eine User Experience zu übersetzen, die uns am Ende in der gesamten Wertschöpfungskette zu einem erfolgreichen Produktabsatz und einer dauerhaften Kundenbeziehung führt.

## Wie messen Sie heute User Experience?

**Zeller:** Wir haben einen guten Überblick was die Kunden von uns im Netz und mobil erwarten. Dies messen wir über Befragungsinstrumente und Feedbackfunktionen und versuchen das Angebot kontinuierlich zu verbessern. Dabei orientieren wir uns auch an anderen Industrien und schauen, welche Trends diese setzen. Wir entwickeln kontinuierlich neue Ideen. Diese müssen dann jedoch technisch und regulatorisch sicher in die Bankpraxis umgesetzt werden, um den Kunden immer das beste Angebot zu liefern.

**Berning:** Das stimmt. Wir müssen Gas geben. Die Gefahr, dass Dritte uns die Butter vom Brot nehmen, ist groß.

**Putz:** Ich gehe noch weiter. Banken unterschätzen die Situation. Sie sind in ihrer eigenen Welt und der Regulatorik

gefangen. Aber der digitale Markt nimmt auf niemanden mit einem anderen Geschäftsmodell oder Regularien Rücksicht.

**Raabe:** Genau, es gibt sogar Bezahlvorgänge, die arbeiten ganz ohne iTANs und Chipkartenleser.

**Malz:** Ja, und warum kommt das beim Kunden so gut an? Weil es einfach ist – „one-click“ sozusagen.

**Bangert:** Die Bereitschaft der Online-Nutzer auf gewisse Sicherheitsvorkehrungen zu verzichten, wächst. Viele Menschen bewegen täglich sehr unbefangene persönliche Daten im Netz und nutzen verschiedene Angebote. Die Herausforderung für die Banken besteht sicher darin, diese Nutzer auch in die Filiale zu ziehen um Geschäft zu generieren.

## Welche zusätzlichen Services wünschen sich die Kunden?

**Zeller:** Jede Entwicklung einer Funktionalität kostet Geld. Wir bieten das an, was vom Kunden nachgefragt wird. Bei den klassischen Bankprodukten, wie beispielsweise Überweisungen oder Wertpapiertransaktionen, bieten wir bereits ein erstklassiges Angebot. Die

Frage ist, was sind darüber hinaus Zusatzangebote, die die Kunden begeistern und an uns binden.

**Putz:** Das hängt davon ab, wie automatisiert ich beispielsweise ein Haushaltsbuch anbieten kann und wie gut die visuelle Darstellung ist.

**Raabe:** Wir haben ein Haushaltsbuch für das iPad rausgebracht. Wichtig für uns war, dass der Kunde bei uns bleibt und dieses Angebot nicht auf den Apps von Wettbewerbern sucht. Die Frage ist dann aber auch auch, wie mache ich das Angebot verfügbar auf anderen Devices? Die Kunden erwarten auch eine Smartphone-Version oder den Zugriff im Online-Banking. Und dann stellt sich die Frage, wie integriere ich diese Kanäle in meine Kernsysteme beziehungsweise wie sind diese via Cloud überall verfügbar?

**Malz:** Aber um echten Mehrwert zu erzeugen, muss man Daten sammeln und analysieren dürfen – und Empfehlungen aussprechen wie „Andere Kunden zahlen im Schnitt x Euro für eine bestimmte Versicherung.“ Die meisten Kunden sind in den Zeiten von Facebook & Co. diesbezüglich großzügiger. Da setzt dann eher die Regulatorik die Beschränkungen.

#### Welche Anforderungen stellt der Fachbereich an die Verfügbarkeit von Applikationen?

**Oehme:** Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, dass sie über ihr iPhone und iPad auf die Inhalte der Bank und auf E-Mails zugreifen können. Die Mitarbeiter schätzen es sehr, flexibel auch von unterwegs E-Mails abrufen zu können. Sie können eine angenehme barrierefreie Kundenberatung via iPad

herstellen. Genau an dem Ort, an dem der Kunde die Beratung wünscht. Der Weg dorthin war gar nicht so leicht, denn iOS-Plattformen hat es bis dato in Banken nicht gegeben. Unterstützt wurde unsere Entscheidung für die Beratung mit dem Tablet durch unsere positiven Erfahrungen mit dem Surface-Tisch in unserer Berliner Filiale Q110. Wir haben dort erfahren, dass gerade Touch-Anwendungen sich für die Beratung besonders eignen.

**Putz:** Aber verkaufen Sie im stationären Geschäft mehr durch den Einsatz mobiler Anwendungen?

**Zeller:** Auf jeden Fall erleichtert es dem Kundenberater die Arbeit und ermöglicht darüber einen passenden Einstieg in das Beratungsgespräch.

**Berning:** iPad-Beratung ist ein Kundenerlebnis.

#### Wie lässt sich die Verfügbarkeit entlang der Wertschöpfungskette optimieren?

**Oehme:** Optimal ist es, einen Piloten aufzusetzen, zu testen, Kunden mit einzubinden und zu befragen und dann die Anwendung kontinuierlich zu optimieren. Apps werden heute in eher kurzen Zyklen entwickelt, in denen Fachbereich, IT und Kunde Hand in Hand arbeiten. Meine Empfehlung ist: Groß denken, klein starten.

**Zeller:** In gekapselten Anwendungen geht das. Im Frontend kann man schnell und agil mit Prototypen auf dem Weg sein.

**Raabe:** Ja, das ist auch eine Frage des Schnittstellenmanagements. Die Wahl des Dienstleisters ist dabei entscheidend. Wir haben beispielsweise jeweils einen anderen Anbieter für



**Gesprächsrunde:** Bei der Entwicklung neuer Angebote sollten die Banken auch ihre Kunden mit einbeziehen.

Online- und für Mobile-Anwendungen. Wir gehen aktuell den Weg, zugunsten einer schnelleren time-to-market zunächst Anwendungen, quasi nebenbei zu entwickeln und erst später in unsere IT zu integrieren. Das ist etwas teurer, aber wir sind schneller am Markt.

### Wie gut ist heute die Verfügbarkeit und Performance mobiler Anwendungen?

**Hiss:** Der Kunde ist heute verwöhnt – gibt er in der Suchfunktion seines Browsers einen Begriff ein, erhält er die ersten Suchergebnisse in Millisekunden. Vor zehn Jahren hat sich eine Internetseite nach sieben Sekunden geöffnet. Heute wartet der Kunde nicht. Entweder seine Anfrage wird sofort bedient – oder er ist weg.

**Aicheler:** Usability und Performance sind bei mobilen Bankenanwendungen kritische Größen. Banken können nicht wie Amazon oder ebay bunte, blinkende Anwendungen bereitstellen, auf denen alle Daten lokal gespeichert sind. Verliert der User sein Handy oder es wird ihm gestohlen, können Unbefugte die Daten auslesen. Sicherheit lässt sich nur mit in sich gekapselten Daten herstellen. Das geht jedoch zu Lasten der Schnelligkeit.

**Zeller:** Führen wir hier eigentlich die richtige Diskussion? Die Themen Performance und Stabilität haben wir doch im Griff. Die Herausforderung liegt meines Erachtens vielmehr in der Schnelligkeit, mit der wir auf die Kundenerwartungen reagieren. Internetshops wie beispielsweise Amazon geben 24-Stunden-Liefergarantien ab. Was können Banken? Was passiert, wenn ein Kunde ein Konto direkt online eröffnet, ein Finanzprodukt kauft oder eine Kreditkarte bestellt? Wie lange wartet er darauf? Wenn ein Kunde ein Produkt online kauft, dann will er es sofort haben. An diesem Punkt in der Prozesskette und in der Performance müssen wir aufholen gegenüber anderen Industrien.

**Malz:** Das sehe ich genauso. Wahrscheinlich wird es in fünf Jahren so sein, dass nach Bestellung einer Kreditkarte diese sofort virtuell auf dem Smartphone des Kunden hinterlegt ist.

**Zeller:** Aber dann müssen Sie sich bereits heute Gedanken machen, wie Sie in fünf Jahren Ihre Prozesse und Performance so weit haben.

**Berning:** Ich stimme zu. Wenn der Kunde etwas online kauft, dann will er sofort darüber verfügen oder damit bezahlen. Performance ist ein super wichtiges Thema. Es stellt sich für mich in dem Zusammenhang auch die Frage, ob man bei kleinen Beträgen von unter 20 Euro nicht Abstriche an der Sicherheit zugunsten der Schnelligkeit machen sollte? Muss man wirklich aufwendig mit Chip, Tan oder USB-Stick solche kleinen Transaktionen durchführen?

**Aicheler:** Das kann ich mir schwer vorstellen.



**Experten:** IT und Fachbereich müssen bereits am Anfang eines Projekts zusammenarbeiten.

### Wie können Fachbereich und IT-Abteilung in Zukunft noch besser zusammenarbeiten, um gemeinsam die Ziele ihrer Bank oder Sparkasse effizient umzusetzen?

**Putz:** Ideal wäre es, wenn Fachbereich und IT in einem Team arbeiten und sich unterstützend einen Mediator an die Seite holen, der hilft, eine Brücke zu bauen zwischen den unterschiedlichen Denk- und Prozesswelten von Fachbereich und IT. Dazu zählt auch die Entwicklung einer gemeinsamen Begriffs- und Sprachwelt.

**Hiss:** Standardisierung ist ein Schlüssel, um die IT in die Lage zu versetzen, die Anforderungen der Fachabteilungen schnell umsetzen zu können. Aber auch die schnell entwickelte App muss stabil und hoch verfügbar sein sowie eine überzeugende User Experience bieten.

**Oehme:** Am besten funktioniert die Zusammenarbeit, wenn man Tandems aus Fachabteilung und IT bildet und von Anfang an gemeinsam arbeitet. Die Tandems können sich gegenseitig erklären, worüber man spricht und warum.

**Zeller:** Die gemeinsame Sprache ist aber nur ein Aspekt. Wir müssen den Kundenbedarf, bankfachliche Anforderungen und technologische Möglichkeiten smart zusammenführen. Die Unterstützung des Top-Managements dafür ist unverzichtbar und entscheidend.

**Aicheler:** Die Zusammenarbeit zwischen Business und IT sollte so früh wie möglich starten. Dann besteht die Chance, schnelle, günstige Lösungen zu finden, zum Beispiel über Prototypen. Entwicklungsprozesse müssen heute einfach schneller und schlanker sein.

*Ursula Pelzl*

## Mobile Finanzdienstleistungen II

# „Am Ende zählt die Zufriedenheit des Kunden“

Um die hohen Erwartungen der Kunden an die Erreichbarkeit und den Service ihrer Bank erfüllen zu können, braucht es große Kraftanstrengungen von Fachbereich und IT. Wie sich die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten in Zukunft verändern wird und welche Rolle die Kunden dabei spielen, diskutierten Bankexperten mit Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm.



Fotos: Jason Sellers

## Welche Erwartungen stellen die Kunden angesichts der neuen mobilen Vertriebswege an die Erreichbarkeit ihrer Bank?

**Tomic:** Sehr hohe. Die Kunden wollen ihre Bank rund um die Uhr und von jedem Ort der Welt aus erreichen können. Sie wollen vorgeben, wann sie Kontakt haben möchten und sich nicht an Öffnungszeiten halten. Die Ungeduld der Kunden bei der Verfügbarkeit von Services steigt zudem an. Sie sind nicht mehr bereit, sich in die virtuelle Warteschlange zu stellen – sei es beim Aufbau von Webseiten oder der Nutzung von Online-Services. Wenn die Kunden eine Anfrage per E-Mail senden, dann erwarten sie auf jeden Fall innerhalb eines Tages, manchmal sogar innerhalb weniger Stunden eine Antwort. Eine Erwartungshaltung, die sicherlich auch durch die Social-Media-Angebote der Banken gefördert wird.

**Rehbichler:** Das stimmt. Wir spüren selbst kleinste Performanceeinbußen unserer Online-Dienste. Wenn eine Funktion einmal nicht 100prozentig funktioniert, dann merkt das unsere Produktion sofort. Das gilt im Übrigen für alle Vertriebswege. Deshalb müssen wir auf jedem Kanal die gleiche Qualität liefern. Das schaffen wir auch, weil wir die Vertriebswege in unserem System bereits integriert haben. Jeder Kunde kann zwischen allen Vertriebswegen wechseln, wie er es sich wünscht. Allerdings treffen Funktionsstörungen dann auch immer alle Vertriebswege.



**Heiduck:** Performance, Stabilität und Verfügbarkeit werden von den Kunden als selbstverständlich angesehen. Zudem wird erwartet, dass Prozesse online funktionieren und dass die Berater schnell auf Fragen antworten. Früher beschäftigten wir uns mit dem Thema Multikanal. Heute will der Kunde seine Bank nicht nur über viele Kanäle erreichen können. Er will noch mehr. Er erwartet, dass jeder Kanal auf die spezifischen Fähigkeiten der jeweiligen Endgeräte angepasst ist. So muss beispielsweise eine Mobile-Banking-App den Kunden dazu in die Lage versetzen, die Vorteile, die ein Smartphone bietet, optimal ausnutzen zu können.

**Mittelstädt:** Der Begriff Multikanal geht heute tatsächlich in die Irre. Es gibt im Grunde doch nur noch einen Kanal, und dabei geht es um die Online-Verfügbarkeit. Die Kunden nutzen die Services auf ganz unterschiedlichen Geräten und machen uns dadurch das Leben nicht einfacher. Zudem nutzen die Kunden, wie Herr Heiduck schon sagte, die unterschiedlichen Geräte für ganz unterschiedliche Geschäftsvorfälle. Deshalb sollte man bei der Entwicklung von Lösungen nicht von Gerätetypen reden, sondern muss sich mit Bildschirmgrößen und Geräteklassen beschäftigen.

**Schinharl:** Kunden fordern in der Tat mehr als Verfügbarkeit und hohe Per-

# Die Gesprächsteilnehmer



**Workshop-Teilnehmer:** Die Komplexität der Anwendungen steigt ständig an.



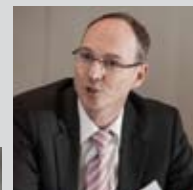
**Michael Faßbender,**  
Account  
Manager,  
Compuware



**Matthias Heiduck,**  
Senior Director  
IT und Organisa-  
tion,  
S Broker



**Georg Konle,**  
Senior Projekt-  
manager,  
DAB Bank



**Dr. Karlheinz Kratz,**  
Leiter Anwen-  
dungsmanage-  
ment, Transak-  
tions- und Spezi-  
alsysteme,  
dwpbank



**Norbert Mittelstädt,**  
Bereichsleiter IT,  
Organisation,  
1822 direkt



**Alexander Naumann,**  
Bereichsleiter  
Kundenbetreu-  
ung und Kunden-  
management,  
1822 direkt



**Florian Ortner,**  
Product  
Manager,  
Compuware

formance. Sie wollen ihre individuellen Geräte einsetzen können und das kann zu einer Herausforderung für die IT werden, denn die Vielzahl und Heterogenität der Gerätetypen nimmt ständig zu.

**Faßbender:** Deshalb ist es so schwierig die Kunden, die mobile Endgeräte nutzen, durch gute Technik an die Bank zu binden. In diesem Spannungsbogen sehen wir uns als Lösungsanbieter.

**Spindler:** Die Kunden erwarten, dass jeder Kanal funktioniert, gleichgültig mit welchen Geräten sie ihre Geschäfte erledigen wollen. Und genauso wollen sie mit ihrem Berater in Kontakt treten können, wann immer sie Beratung benötigen. Dinge, die Kunden selbst erledigen wollen sollten Sie auch selbst erledigen können. Das müssen wir den Kunden über unterschiedliche Kanäle ermöglichen.

**Kratz:** Das bedeutet auch, dass wir unsere Anwendungen schnell, sicher und fehlerfrei, das heißt, in einer hohen Qualität anbieten müssen. Und das sind nur die Mindestanforderungen, denen wir uns stellen. Daneben gibt es die zur Verfügungstellung von neuen Funktionen. Wenn beispielsweise neue regulatorische Anforderungen gestellt werden, dann ist es unsere Aufgabe, dafür schnell Lösungen für unsere Kunden – in diesem Fall der an uns angeschlossenen Banken – zur Verfügung zu stellen.

Davon merkt die Bank erst etwas, wenn die Berater beispielsweise ein neues Feld im Beratungsprozess ausfüllen müssen. Dafür brauchen wir flexible Schnittstellen, die technisch für möglichst viele unterschiedliche Systeme verfügbar sind.

**Konle:** Ähnlich sieht es im Kontakt mit den Endkunden aus. Sie erwarten, dass ihre Bank auf Veränderungen im Umfeld schnell reagiert. Wenn beispielsweise ein neues Betriebssystem an den Markt kommt, erwarten die Kunden, dass sofort auch die Banking-App angepasst ist.

**Ortner:** Tatsächlich wollen die Kunden alles sofort. Das kann dazu führen, dass Entwicklungsabteilungen sehr stark unter Druck geraten, denn sie können eben nicht alles sofort erledigen. In diesem Fall ist es wichtig zu wissen, welches Ziel die Bank verfolgt und worauf sich die IT daher konzentrieren muss. Wenn man keinen Fokus hat, dann verliert man das Wesentliche aus dem Blick.

**Naumann:** Und zu den wesentlichen Dingen gehört, dass die Kunden nicht mehr nur die reinen Funktionalitäten suchen, sondern im gesamten Kundenprozess unterstützt werden wollen. Sie wollen beispielsweise nicht nur eine Finanzierung durchgerechnet bekommen, sondern im gesamten Kaufvorgang begleitet werden. Und dies fängt bei der durch das Smartphone per Lokalisation unterstützten Immobiliensuche an und kann bei der Wohnungseinrichtung aufhören. Die Unterstützung des Kunden in seinen täglichen Lebenswelten



**Reinhold Rehbichler,**  
Bereichsleiter IT,  
easyCredit



**Martin Schinharl,**  
Leiter IT  
Solutions,  
DAB Bank



**Lorenz Spindler,**  
Leiter Produkt-  
management  
Vertriebsbank,  
Beratung und  
Verkauf,  
Fiducia



**Kristijan Tomic,**  
Senior Director  
Markt,  
S Broker

kann dabei nur erreicht werden, wenn sich unterschiedliche Anbieter und Dienstleister miteinander vernetzen und kooperieren. Hier müssen die Banken Position beziehen, wenn sie die Kunden nicht an Non- oder Near-Banks verlieren wollen. Der Zahlungsverkehr zeigt, wie schnell sich Prozesse durch das Kundenverhalten von den Banken wegverlagern können.

**Bedeutet das auch, dass man Kunden in die Entwicklung von Produkten und Services einbeziehen kann?**

**Tomic:** Weshalb nicht, immerhin lagern wir ja auch bereits einige Aufgaben wie beispielsweise die Kontoeröffnung oder diverse Self-Services an unsere Kunden aus. Die Kunden sind weitaus mehr bereit sich in die Abläufe einer Bank involvieren zu lassen, als wir uns das heute vorstellen können und auch praktizieren. Warum sollen wir sie dann nicht in die Entwicklung neuer Dienstleistungen einbeziehen. Ich kann mir vorstellen, dass wir beispielsweise eine neue Anwendung entwickeln und unsere Kunden über Details abstimmen lassen.

**Mittelstädt:** Das ist sicherlich ein gangbarer Weg. Zumal wir heute in

sehr viel kürzeren Release-Zyklen denken müssen. Bis wir eine Lösung bis ins kleinste Detail fertig haben, kommt schon wieder eine neue Innovation. Deshalb müssen wir häufig mit einer Teillösung an den Markt gehen, die wir dann immer wieder ändern und anpassen.

**Heiduck:** Ganz genau, so ist es beispielsweise schwierig, sofort auf eine neue Version eines Betriebssystems zu reagieren. Da bleibt häufig nichts anderes übrig, als mit einer App an den Markt zu gehen, die noch um einzelne Funktionen erweitert werden muss.

**Konle:** Das akzeptieren die Kunde auch. Allerdings darf auch eine Beta-Version keine Fehler enthalten.

**Naumann:** Wenn allerdings Fehler vorhanden sind, dann finden sie die Kunden häufig schneller als die Bank. Deswegen sollte eine schnelle Weiterleitung vom Kundenbereich an die IT organisiert sein.

**Tomic:** Was wiederum dafür spricht, dass man den Kunden tatsächlich in die Weiterentwicklung einer Lösung mit einbezieht.

**Naumann:** Ganz richtig, und weil die Kunden besser als jede Stelle in der Bank wissen, welche Services sie sich wünschen, werden sie immer mehr Aufgaben bei der Produktentwicklung übernehmen. Dadurch wird gewährleistet, dass die Kunden und nicht die Technik im Mittelpunkt stehen.

**Konle:** Wir reden jetzt immer von Funktionalitäten und Services. Bei der Suche nach dem Fehler, wenn die Performance einer Application nicht stimmt, helfen uns die Kunden in der Regel nur wenig. Hier geben die Kunden nur dann nicht der Bank die Schuld, wenn das gesamte Internet nicht funktioniert. Solange aber Google verfügbar ist, erwartet der Kunde das auch von seiner Bank. Das gilt auch für mobile Apps. Solange das Telefon funktioniert, ist die Bank schuld, wenn die App nicht funktioniert.

**Beim Application Performance Management wird genau herausgefunden wo der Fehler ist. Kann man dann auch schneller reagieren?**

**Faßbender:** Natürlich, denn wir unterstützen die Kunden darin, zu erkennen, wo die Probleme bei der Verfügbarkeit entstehen. Man erkennt sehr genau die Fehlerquellen und kann dann auch passgenau eingreifen.

**Ortner:** Eine solche technische Unterstützung bei der Fehlersuche ist gerade deshalb wichtig, weil der Nutzer selbst häufig nicht genau sagen kann, wo das Problem aufgetaucht ist und was er vorher gemacht hat.

**Tomic:** Diese Informationen bekommt man von den Kunden tatsächlich nur schwer. Sie wollen die Fehler nicht beschreiben müssen, sie wollen, dass die Fehler behoben werden.

**Mittelstädt:** Was häufig schwierig ist, weil die Bank in der Regel nicht schuld an den Ausfällen ist. Problematisch wird es, wenn alle unsere Anwendungen funktionieren, aber das Portal für den Kunden nicht mehr verfügbar ist. Dann hat man ein Problem, weiß aber nicht wo. Das sind dann Ausfälle, die außerhalb der Reichweite der Bank liegen und auf die wir keinen Einfluss haben.

**Schinharl:** Tatsächlich bewegen uns Schwierigkeiten bei der Verfügbarkeit externer Provider ganz besonders. Die zentrale Frage ist, wie man solche Ausfälle minimieren kann und damit die End-to-End Verfügbarkeit für den Kunden sicherstellt. Denn je mehr man aufwendet, um eine Redundanz der Systeme zu erreichen, umso komplexer wird die Infrastruktur. Und das kann dann wiederum zu neuen Problemen führen.

**Kratz:** Es ist tatsächlich immer die Frage, was man selbst machen will und welche Aufgaben man besser auslagert. Denn häufig können Spezialisten bessere Lösungen anbieten. Wir haben als Outsourcer im Wertpapiergeschäft



**Bankexperten:** Die Institute müssen in immer kürzeren Release-Zyklen denken.





**Gesprächsrunde:** *Fachbereich und IT müssen bei der Erfüllung der Kundenwünsche eng zusammenarbeiten.*

selbst Teile der Wertschöpfungskette ausgelagert, die den technischen Betrieb betreffen. Dazu benötigt man ein effizientes Monitoring über die gesamte Produktionskette und eine gute Providersteuerung. Denn es kann trotz Redundanzen auch Ausfälle bei den Dienstleistern geben.

### Um hohe Verfügbarkeit und kundenorientierte Services zu bieten müssen Fachbereich und IT-Abteilungen Hand in Hand arbeiten. Funktioniert das schon?

**Mittelstädt:** Aber sicher. Die Kunst besteht darin, sich zu unterhalten und gleichzeitig zu verstehen. Das ist nicht immer einfach, denn häufig kann man erst in einer Diskussion herausarbeiten, welches eigentliche Ziel der andere verfolgt. Man muss herausfinden, was wirklich wichtig ist und welche Dinge man in Angriff nehmen muss, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

**Konle:** Tatsächlich braucht man eine gemeinsame Analyse. Fachbereich und IT müssen wissen, was sie wollen, was die Kunden wollen und was die Bank für Ziele hat.

**Schinharl:** Um das zu erreichen, sollte das Team aus Fachbereich und IT auf Augenhöhe agieren. Es ist die Aufgabe der IT, sich als Partner des Fachbereichs zu etablieren und zu positionieren.

Dazu gehört es, nicht nur IT-Spezialist zu sein, sondern auch Verständnis für das Geschäft zu entwickeln und eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Der Mehrwert der internen IT besteht darin, dass man den Fachbereich unterstützt und ihm Impulse liefert. Wenn das gelingt, dann kann die IT einen wirklichen Mehrwert für das Geschäft leisten.

**Rechbichler:** Ich sehe in den kommenden Jahren sogar eine Verschmelzung zwischen Fachbereich und IT. Je enger diese Bereiche zusammenarbeiten, umso schneller bekommen die Kunden ihre Produkte und desto besser ist der Auftritt nach außen.

**Naumann:** Das Kundenverhalten erfordert eine zunehmende Digitalisierung in den Banken. Dies kann nur funktionieren, wenn IT und marktnahe Bereiche bei der Weiterentwicklung Hand in Hand gehen.

**Kratz:** Ganz richtig. Fachbereich und IT müssen bei der Erfüllung der Kundenwünsche eng zusammenarbeiten. Sie beraten sich im Grunde gegenseitig. Dazu gehört es auch, weniger in Silos zu denken, sondern die gleichen Ziele im Blick zu haben.

**Spindler:** Fachbereich und IT können nur gemeinsam ein gutes Ergebnis erzielen. Am Ende zählt das Ergebnis, das der Kunde sieht. Natürlich gibt es da auch

einmal intensive Diskussionen über Budgets und Prioritäten. Aber das ist normal. Das Ziel beider Bereiche muss es sein, gemeinsam optimale Lösungen für die Kunden zu finden.

**Heiduck:** Die partnerschaftliche Zusammenarbeit von IT und Fachbereich sollte nicht innerhalb der Bank enden. Man sollte sie auf die gesamte Wertschöpfungskette ausdehnen. Dienstleister reichen heute nicht mehr aus, wenn man seine Ziele erreichen will. Man benötigt gleichberechtigte Partner, die sich auch als Impulsgeber verstehen. Denn wir leben in einer Zeit ständigen Wandels und deshalb sollten wir in Flexibilität investieren, um schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können.

**Faßbender:** Das versuchen wir mit unseren Kunden zu erreichen. Es geht darum, eine einheitliche Datenbasis zu schaffen, auf der sich Fachbereich und IT austauschen können. Das schaffen wir auch in vielen Fällen mit den Lösungen, die wir anbieten. Damit bringen wir die Agilität in die Unternehmen, die es ihnen ermöglicht, auch einmal schneller zu sein als deren Kunden. Viele regulatorische Anforderungen binden zu viele Kapazitäten bei den Banken. Deshalb gilt es Ressourcen freizuschöpfeln für neue Möglichkeiten der Kundenbindung.

*Margaretha Hamm*