

Christian Glaser

Digitale Transformation im Bankenumfeld

Zukunftsfähige Prozesse und Technologien
erfolgreich implementieren, damit die
Digitalisierung gelingt



Springer Gabler

Digitale Transformation im Bankenumfeld

Christian Glaser

Digitale Transformation im Bankenumfeld

Zukunftsfähige Prozesse und Technologien erfolgreich implementieren, damit die Digitalisierung gelingt



Springer Gabler

Christian Glaser
Heilbronn, Deutschland

ISBN 978-3-658-35704-7 ISBN 978-3-658-35705-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35705-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Guido Notthoff

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitworte

Digitalisierung ist kein Nice-to-have, sondern ein absolutes Must-have zur Zukunftssicherung der Finanzbranche. Sie geht weit über die Automatisierung von manuellen Prozessen hinaus, weil ganz neue Erkenntnisse gewonnen und in Services umgewandelt werden können. Das bedeutet strukturelle und kulturelle Veränderungen im Unternehmen. Diese Publikation schildert eindrucksvoll, welche Herausforderungen die Finanzbranche in puncto Digitalisierung noch zu überwinden hat. Und sie zeigt anhand von vielen praktischen Tipps auf, wie die digitale Transformation gelingen kann, was man vermeiden sollte und welche Technologien hierbei unterstützen können. Ein gelungener Beitrag zum digitalen Wandel.

Dr. Verena Brenner
Geschäftsführerin
HDI TH!NX GmbH

Die Digitalisierung ist für die Finanzbranche die zentrale Herausforderung für die Zukunft. In dem Buch werden alle Facetten dieser Herausforderung umfassend und praxisnah beschrieben. Hierzu gehören die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle ebenso wie die Hard und Soft Skills, die die Digitalisierung erst ermöglichen. Für die Finanzbranche besonders wichtig: auch die Vorgaben der Regulierung an die Digitalisierung werden ausführlich berücksichtigt.

Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels
Universität zu Köln, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
und Bankbetriebslehre

Ein exzellentes Handbuch für die Digitalisierung. Gedacht für all jene, die es leid sind, dass dies nur ein Buzzword bleibt.

Georg Hauer
General Manager DACH and Northern Europe,
N26 Group

In einer global vernetzten Welt ist die Etablierung der digitalen Transformation sowie neuer, agiler und digitaler Arbeitsweisen entscheidend für den mittel- und langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Jahrelang wurde über die Umsetzung zu viel diskutiert und nicht ausreichend agiert, jetzt hat die Corona-Krise dabei wie ein Katalysator gewirkt und die Entwicklungen deutlich beschleunigt.

Wie das Buch von Dr. Christian Glaser sehr anschaulich zeigt, bedarf es einer hohen Transformationsgeschwindigkeit oder sogar einer weiteren Erhöhung dieses Tempos, um nicht den Anschluss bei der Digitalisierung zu verlieren. Denn neben den Technologien ist es insbesondere der kulturelle Wandel, der eine große Herausforderung darstellt, verbunden mit einer kompromisslosen Fokussierung auf den Bedarf des Kunden.

Remote Working wird sich dauerhaft etablieren, Führungskräfte geben dadurch stetig mehr Kontrolle ab, eine Kultur des Mutes und des Ausprobierens wird zunehmend wichtiger. Und eines gilt mehr denn je: Der Kunde ist der Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns!

Cloud-Technologie, Continuous Integration und Continuous Deployment (CI/CD), Application Programming Interface (API), Blockchain – die Nutzung von Zukunftstechnologien und die Automatisierung von Prozessen sind dabei elementare Bestandteile, um einer radikalen Disruption des eigenen Geschäftsmodells entgegenzuwirken.

Im vorliegenden Buch gibt Dr. Christian Glaser einen hervorragenden Überblick über die wichtigsten Technologien, aber auch die kulturellen Aspekte und die Geschäftsmodellanforderungen. Die zahlreichen Umsetzungstipps und Checklisten machen das Buch zu einem äußerst hilfreichen Lesestoff, um seine eigene Vorgehensweise kritisch zu hinterfragen und eine individuelle Umsetzungs-Roadmap zu erstellen.

Dieses Buch ist deshalb eine wichtige Lektüre für alle Entscheidungsträger in der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche!

Jörg Hessenmüller
Mitglied des Vorstands/COO,
Commerzbank AG

Die Digitalisierung wird den relativen Niedergang herstellerunabhängiger Leasinggesellschaften beschleunigen. Durch immer besseres Verständnis der Daten von Kunden und dem eigenen Asset sowie durch immer preiswerter werdende Neuentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen werden Captives einen immer größer werdenden Teil des Marktes erobern. Herstellerunabhängige Institute werden sich entweder auf die effiziente Skalierung von einfachen Grundprodukten fokussieren und über den Preis versuchen zu bestehen. Oder aber sie werden sich auf komplexe Produkte und Dienstleistungen fokussieren und mit Herstellern zusammenarbeiten, die den Sprung mit einer Captive in ein reguliertes Umfeld nicht wagen wollen.

Wolfgang Köhne
Geschäftsführer
KION Financial Services GmbH

Dr. Christian Glaser zeigt in seinem neuen Buch eindrucksvoll auf, wie Digitalisierung in der Finanzbranche gemeistert werden und die digitale Transformation gelingen kann. Fundiertes Wissen über die wichtigen Digitalisierungsthemen wird kombiniert mit praxisnahen Beispielen und der Vorstellung relevanter Tools und Techniken. Das Buch gibt anschauliche Anregungen, was bei Digitalisierungsprojekten in der Finanz- und Leasingbranche beachtet werden sollte. Dabei ist das Buch verständlich und inspirierend geschrieben und vermittelt das richtige Mindset.

Kai-Otto Landwehr
CEO/Vorsitzender der Geschäftsführung,
Siemens Finance & Leasing GmbH

Viele, die versucht haben, die Digitalisierung eines Unternehmens minutiös zu planen, mussten erfahren, dass das nicht der Weg zum Ziel ist. Denn der genaueste Plan ist ohne Umsetzung nichts wert und häufig überholt die Realität die eigene Planung. Dies zu akzeptieren, ist für viele Unternehmen die erste große Hürde. Umso wichtiger ist es, wie in dem vorliegenden Buch erläutert, sich über einzelne Erfolgskomponenten zu informieren und so die richtigen Stellschrauben zu definieren.

Ich halte es für elementar, den kulturellen Wandel nicht zu unterschätzen und gleichzeitig ehrlich auf das zu blicken, was aus dem eigenen Unternehmen heraus möglich ist und an welcher Stelle externe Partnerschaften helfen können, die richtigen Stellschrauben zu finden.

Als Unternehmen mit einer langen Historie wissen wir, wie herausfordernd eine Transformation sein kann. Auch deshalb haben wir beschlossen, dass wir den Weg der Digitalisierung zukünftig gemeinsam mit strategischen Partnern gehen. Wir haben im Jahr 2020 eine strategische Partnerschaft mit Google Cloud geschlossen. Diese ist nicht nur für uns wegweisend, weil sie über die klassische Lieferantenbeziehung hinausgeht, sondern ist, Stand heute, auch Neuland in der Finanzbranche. Mit diesem Umdenken haben wir die Rahmenbedingungen geschaffen, damit Deutsche Bank und Google Cloud-Mitarbeiter gemeinsam die nächste Generation technologiebasierter Finanzprodukte für unsere Kunden entwickeln.

Bernd Leukert
Vorstand für Technologie, Daten und Innovation,
Deutsche Bank AG

Eine wertvolle Lektüre für alle, die der digitalen Transformation ihrer Branche oder ihres eigenen Geschäftsmodells tagtäglich begegnen und gut fundierte Entscheidungen treffen müssen. Dabei leistet das Buch von Dr. Christian Glaser nicht nur einen wichtigen Beitrag für die Digitalisierung der Finanzbranche – es erlaubt einen branchenübergreifenden Einblick, wie sich technologische und kulturelle Anforderungen an Unternehmen verändern und wie man diesen Veränderungen begegnet.

Dr. Christopher Oster
CEO & Co-Founder CLARK

Die digitale Disruption geht jedes Unternehmen an – egal ob Startup oder etabliertes Unternehmen. Das Buch von Christian Glaser liefert direkt umsetzbares Wissen und zeigt eindrucksvoll, dass Digitalisierung mehr ist als nur neue Technologien. Vielmehr ist es zentral, dass sich das Mindset der Entscheider an die geänderten Rahmenbedingungen anpasst und dass die Mitarbeiter auf der digitalen Reise mitgenommen werden. Ein Must-Read nicht nur für Finanzunternehmen!

Erik Podzuweit

Founder, Co-CEO Scalable Capital GmbH

Die digitale Transformation ist für Finanzdienstleister derzeit DIE Herausforderung. Christian Glaser verbindet in seinem an Praktiker gewandten Buch „Digitale Transformation im Bankenumfeld“ geschickt die Technologie- mit der Kultursicht und zeigt zukünftig relevante Organisations- und Führungsformen auf.

Dr. Thomas Puschmann

Director Swiss FinTech Innovation Lab,
Universität Zürich

Ein praxisorientierter Leitfaden der die vielfältigen Möglichkeiten von Technologien mit organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen für die digitale Transformation verknüpft. Der zentrale Faktor, der meines Erachtens nie genug betont werden kann: eine Digitalisierungsstrategie muss immer ein Teil einer übergeordneten Unternehmensstrategie sein. Empfehlenswerte Lektüre – nicht nur für Finanzdienstleister!

Daniel Welzer

Vorsitzender der Geschäftsführung
W&W Brandpool GmbH

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung ändert alles. Im Jahr 2009 stellte die damalige HP Chefin Carly Fiorina fest: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.“ Dies klingt für die meisten Finanzdienstleister ein gutes Jahrzehnt später mehr als eine Drohung als ein Versprechen. Denn die digitale Transformation ist längst in vollem Gange und hat bereits einige Geschäftsmodelle der etablierten Player pulverisiert.

Zu meinen, die Digitalisierung sei nur eine technologische Bewegung greift deutlich zu kurz. Die Digitalisierung ändert alles. Die technologische Komponente ist dabei das eher einfach zu greifende Element. Schwerer zu steuern sind die kulturelle Dimension und die Mitarbeiterführung im digitalen Kontext. So treten immer mehr „Digital Natives“ in die Institute ein und beanspruchen Führungsrollen für sich. Dadurch wiederum kommt es an einigen Stellen zu Generationskonflikten mit den „Digital Immigrants“. Die Digitalos werfen den Altvorderen schnell Rückständigkeit vor, während Letztgenannte die Hipster für heillos arrogant halten. Die bestehende Managergeneration der Institute, egostark und kräftig verwurzelt in allerlei Traditionen, wird herausgefordert von den Digitalos, einer neuen Generation, die die Zukunft auf ihrer Seite wähnt. Sie versprechen eine Disruption der Geschäftsmodelle und Skalierbarkeit von Erträgen, wovon alteingesessene Manager nur träumen können. In einigen Fällen kommt es deshalb sogar zu einer jahrzehntelang undenkbaren Situation: Die Jungen bewundern nicht mehr die Leistungen der Alten, Erfahrungswissen kommt nicht mehr als Herrschaftswissen, sondern methusalemisch daher. Das senioren Establishment blickt mit Neid und Angst auf die Jungen, die für Innovation, Fortschritt und Zukunft stehen.

Die Corona-Krise ab 2020/2021 war vielerorts ein Brandbeschleuniger für die Digitalisierung. Persönliche Kontakte wurden zwangsweise in die digitale Welt überführt und viele Kunden kamen in den Genuss, verstärkt über Online-Kanäle und Apps mit den Instituten in Kontakt zu treten.

Getrieben von der Digitalisierung wird unsere gesamte Wirtschaftslandschaft innerhalb weniger Jahre eine radikale Veränderung erfahren. Viele Branchen werden sich stärker verändern als in den vergangenen 30 Jahren. Wir werden momentan noch funktionierende Geschäftsmodelle sehen, die in kurzer Zeit obsolet sein und verschwinden werden. Wir

werden ganze Branchen sehen, deren Rahmenbedingungen sich vollkommen verändern. BigTechs wie Google, Apple, Amazon oder auch Facebook dringen zunehmend in die realen Wirtschaftsbranchen ein und wollen auch hier die Spielregeln verändern.

Bereits im Jahr 1994 befand Bill Gates: „Banking is essential, banks are not“. Auch die Finanzdienstleistungsbranche wird einem erheblichen Wandel unterliegen. Es liegt nun an den Entscheidungsträgern in den Instituten, in möglichst engem Austausch mit den Kunden, deren Bedürfnisse zu ermitteln und besser und schneller zu erfüllen als die (neuen und alten) Wettbewerber. Hierbei gilt es, die neuen technologischen Möglichkeiten gezielt einzusetzen.

Wohlgemerkt: Digitalisierung ist kein Projekt mit festem Endpunkt, sondern ein stetiger Prozess! Es gilt, die Ressourcen zu bündeln und die digitale Transformation ganzheitlich anzugehen. Nur so lässt sich eine passende strategische Antwort auf die neuen Herausforderungen geben.

Wichtig ist, dass Sie sich Gedanken darüber machen, wie Ihr Geschäftsmodell im Jahr 2030 bis 2050 aussehen kann. Damit legen Sie frühzeitig die Fundamente, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können. Die künstliche Intelligenz und der verstärkte Einsatz von Robotern sind nur einer von vielen Aspekten. Je mehr Digitalisierungskenntnisse Sie haben, umso besser sind auch Ihre Zukunftsaussichten. Nur wenn Sie die benötigten Hard und Soft Skills gleichsam kennen, können Sie diese anwenden und Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen!

Wie der Titel dieses Buchs bereits suggeriert: Die Digitalisierung ist eine Einbahnstraße, es gibt kein Zurück mehr. Es ist keine Frage ob, sondern nur wie Sie damit umgehen. Einfach stehen bleiben und nichts zu tun ist die schlechteste aller Lösungen. Wenn Sie zu den Digital Leaders gehören möchten, bedarf es einer ganzheitlichen Vorgehensweise.

Nehmen Sie sich ein Beispiel an Porsche. Mit seinem „Mission E“ hat der Zuffenhauener Sportwagenhersteller das gesamte Unternehmen auf die digitale Transformation eingeschworen und einen klar umrissenen Projektplan für die gesamte Unternehmung vorgelegt. Die Einführung des vollelektronischen Taycan war dabei nur ein Puzzleteil.

Das vorliegende Buch unterstützt Sie dabei, Ihre ganz persönliche digitale Transformation zu planen und umzusetzen. Starten Sie am besten noch heute – denn allzu viel Zeit bleibt nicht mehr ...

Ich wünsche Ihnen nun eine spannende Lektüre und freue mich auf einen regen Austausch!

Herzlichst, Ihr

Heilbronn, Deutschland
im August 2021

Christian Glaser

Aufbau des Buchs

Das vorliegende Buch richtet sich insbesondere an Praktiker im Finanzumfeld und soll Banken und Finanzdienstleister dabei unterstützen, die digitale Transformation des Geschäfts(modells) erfolgreich zu gestalten. Ausgehend von einem Überblick über die Digitalisierung in der Finanzbranche in Kap. 1 werden in Kap. 2 die Anforderungen und Möglichkeiten neuer Geschäftsmodelle dargestellt. Kap. 3 und 4 stellen das Herzstück dieses Buchs dar mit einerseits den Technologien bzw. Hard Skills, die die Digitalisierung überhaupt erst ermöglichen, und andererseits der Kultur bzw. den Soft Skills, die in vielen Fällen viel erfolgskritischer als die reine Technologie sind. Dies umfasst beispielsweise die digitale Arbeitseinstellung, die digitale Organisationsform oder auch digitale Führung und digitale Fähigkeiten.

Kap. 5 fasst Erfolgsrezepte für die praktische Umsetzung zusammen und ermöglicht ein Self-Assessment der eigenen digitalen Entwicklung. Auf Basis dieser Ergebnisse lässt sich die digitale Transformation aktiv gestalten und mit der Unternehmensstrategie in Einklang bringen. Insbesondere für die regulierten Institute der Finanzbranche ist das anschließende Kap. 6 von hoher Bedeutung. Denn im Gegensatz zu nicht-regulierten Branchen müssen sie bei sämtlichen Digitalisierungsbemühungen stets auch die Regulatorik im Blick behalten. Die Bankenaufsicht wiederum hat das Thema IT als Fokusthema erkannt und hat sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene zahlreiche Vorgaben für die IT sowie Technologien der Digitalisierung erlassen. Diese Vorgaben gilt es streng zu verfolgen und einzuhalten, ansonsten endet die Digitalisierung mit einer aufsichtlichen Bruchlandung, noch bevor die Transformationsrakete überhaupt erst gestartet ist.

In Kap. 7 wird ein Blick in die Kristallkugel geworfen und eine Prognose hinsichtlich Instituten im Jahr 2030 und 2050 gewagt. Es wird dabei eine Welt skizziert, in der die künstliche Intelligenz übernommen hat und zukünftige Kompetenzen und Jobprofile dargestellt, genauso wie Themen, die sich auch in 10 oder 30 Jahren voraussichtlich nicht so stark verändern werden. Kap. 8 rundet die Thematik ab, indem Schattenseiten der Digitalisierung dargestellt werden. Sofern dies von Ihnen beeinflusst werden kann, gilt es, diese Gefahren möglichst elegant zu umschiffen, um die digitale Transformation und insbesondere das Commitment der Belegschaft nicht zu gefährden. In Kap. 9 werden ausgewählte

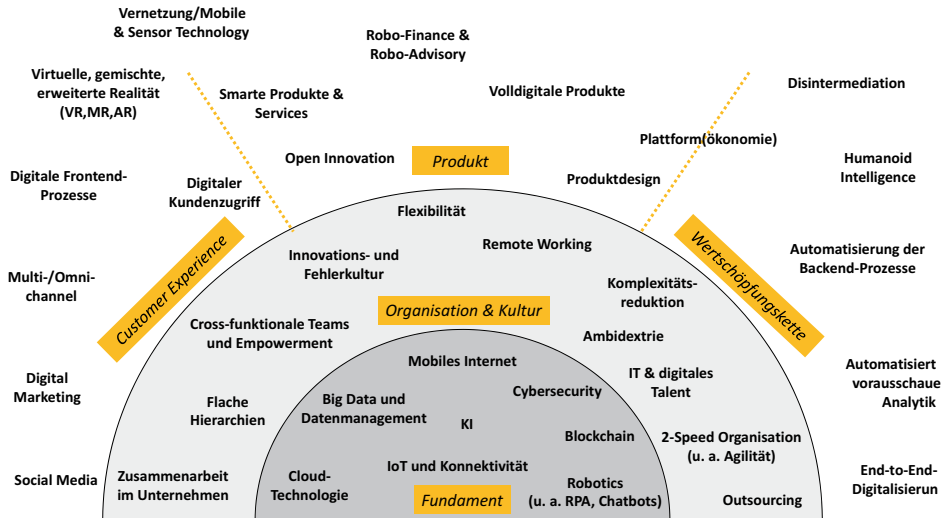


Abb. 1 Aufbau des Buchs. (Quelle: Eigene Darstellung)

Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Digitalisierung in Form eines Glossars kompakt dargestellt.

Abb. 1 stellt wesentliche Elemente der digitalen Transformation dar. Die innerste Schicht bzw. das Fundament nehmen dabei die Technologien wie KI, Big Data, Cloud-Computing etc. ein (vgl. Kap. 3). Die Organisation und Kultur fungiert als Zwischenschicht zwischen Technologie und strategischer Zielrichtung der Digitalisierung. Hierzu zählen beispielsweise flache Hierarchien, Innovations- und Fehlerkultur, Ambidextrie, 2-Speed-Organisation etc. (vgl. Kap. 4). Die Digitalisierung ist dabei kein Selbstzweck, sondern unterliegt stets einer strategischen Zielrichtung: diese umfasst typischerweise eine verbesserte Customer Experience, ein verbessertes Produkt/eine verbesserte Dienstleistung oder eine Verbesserung in der Wertschöpfungs(kette), etwa durch verstärkte Automatisierung.

Abb. 1 kann dabei unterstützen, die digitalen Bemühungen des eigenen Instituts zu strukturieren. Gleichzeitig zeigt sich, dass für eine erfolgreiche digitale Transformation alle „Digitalisierungsschichten“ eng miteinander verknüpft und durchlässig sein müssen. Eine gute Technologie kann nur dann ihr Potenzial vollständig ausschöpfen, wenn die Organisation und Kultur im Institut empfänglich dafür sind und dies auch zielgerichtet zur

Verbesserung des Kundenerlebnisses oder der Produktqualität eingesetzt wird. Allzu häufig fokussieren sich Institute in der Praxis nur auf die innerste Schicht, die Technologie, setzen diese aber nicht zielgerichtet ein und sind schon gar nicht dazu bereit, ihre Organisation und Unternehmenskultur an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Damit ist auch die beste Technologie zum Scheitern verurteilt!

Inhaltsverzeichnis

1 Digitalisierung in der Finanzbranche	1
Unschärfe Begriffsabgrenzung	3
Digitalisierung ist nichts Neues	4
Begriffsdefinition der digitalen Transformation	5
Vierte industrielle Revolution	7
Digitalisierung ist nicht (nur) gleich Automatisierung	8
Völlig neue Möglichkeiten	9
Exkurs: Googles Live-Tracking	13
Exkurs: Disruption in der Automobilbranche	14
Digitaler Darwinismus	16
Strukturierung der digitalen Transformation	18
Besonderheiten in der Finanzbranche	19
Neue Bedürfnismuster in der digitalen Welt	22
Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	23
Literatur	23
2 Digitalisierung von Geschäftsmodellen vs. Digitalisierung von Geschäftsprozessen	31
Spannungsfeld der Digitalisierung	36
Automatisierung der Backend-Prozesse	39
End-to-End-Digitalisierung	43
Exkurs: Digitalisierung im Leasing	44
Humanoid Intelligence	45
Disintermediation	45
Plattformökonomien	47
Exkurs: Disruption von Geschäftsmodellen	51
Digitalisierung des Geschäftsmodells	56
Exkurs: Canvas zur strukturierten Strategieerarbeitung	58
Literatur	64

3 Technologien und Hard Skills	69
Künstliche Intelligenz (KI)	72
Entwicklung der KI über die Jahre	72
KI heute	73
Sprachassistenten	76
Unterformen der KI: Machine Learning (ML) und Deep Learning (DL) ...	79
Bei der KI geht der Blick gen Osten nach China	81
Einsatz von KI in der Risikobewertung und Betrugsprävention.	82
Aktuelle Herausforderungen bei der KI-Umsetzung	83
KI als das „Next Big Thing“	84
Big Data und Datenmanagement	84
Daten, Daten, Daten	85
Predictive Analytics	86
Einschränkungen durch die EU-DSGVO	88
Big Data als Erfolgsfaktor im Kundendialog	89
Big Data und Visual Analytics im Controlling	89
Smarte Daten ermöglichen smarte Entscheidungen	90
Datenschutz und synthetische Daten	91
Exkurs: Smarter Antragsprozess und Plattform-Modelle	91
IoT und Konnektivität: Vernetzung & Sensor-Technologie	95
Exkurs: Pay-per-Use-Modelle im Leasing	96
Exkurs: Digitale Zwillinge	96
Robotics (RPA, Chatbots, Robo-Advisory etc.)	97
Robotic Process Automation (RPA)	97
Chatbots	109
Robo-Advisory	110
Die Cloud-Technologie als Beispiel für den Wandel	113
Nutzen von Cloud Computing	113
Cloud-Service-Modelle im Überblick.	114
Europäische Cloud-Alternative für Finanzdienstleister?	114
Geschäftsmodelle auf Basis von Daten sind die Zukunft.	115
Cloud-Computing und Risikomanagement.	116
Nebeneffekt: Nachhaltigkeit	117
Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR).	117
Virtual Reality (VR)	117
Augmented Reality (AR)	118
Mixed Reality (MR)	118
Einsatzgebiete für Finanzdienstleister	119
Bitcoin und die Blockchain.	121
Blockchain-Technologie	121
Kryptowährungen	123
Exkurs: Smart Contracting im Leasing	125

Ziel einer papierlosen Abwicklung	130
Elektronische Willenserklärung	130
Reduktion von Medienbrüchen	132
APIs: Das zentrale Nervensystem für die digitale Welt	134
APIs und Digitalisierung	134
APIs: Into the Great Wide Open	135
Erfolgsfaktoren von APIs	136
Vertrieb und Vergleichsplattformen	137
Digitale Frontend-Prozesse und digitaler Kundenzugriff	140
Exkurs: Entwicklung einer Mobile App	142
Transformation der Bank-IT	143
Exkurs: Digital First Bank	144
Literatur	146
4 Nicht nur Technologie, sondern auch Kultur und Soft Skills	155
Digital Mindset	158
(Offene) Innovationskultur	159
Fokusänderung: vom produktzentrierten zum datenzentrierten Institut	160
Lernwilligkeit und Neugier	161
Disruption darf kein Tabu sein!	164
Problemlösung und Fehlerkultur	164
Exkurs: Digitales Mindset der BigTechs anhand zehn ausgewählter Tools	165
Agilität	178
2-Speed-Organisation	178
Ambidextrie und agiles Arbeiten	180
Exkurs: Objectives and Key Results (OKR)	185
Projektarbeit	187
Flexibilität und Schnelligkeit sind Trumpf	187
Digital Skills	188
Umgang mit neuen Technologien	188
Digitale Führungstypen	189
Neue Rollen im digitalen Kontext	192
Digital Leadership	196
Flache (oder ggf. gar keine) Hierarchien	197
Zusammenarbeit im Unternehmen	198
Cross-funktionale Teams	201
Empowerment und Brückenbauen	201
Generalisten auf dem Vormarsch	203
Exkurs: Digital Leadership Canvas	203
Kundenorientierung („Customer First“)	206
Kundenzentrierung	207
Interdisziplinärer Kundenfokus	211

Digitale Steuerung des Vertriebs	212
Exkurs: Anwendung der DEFCON-Logik	214
Exkurs: Nightmare Competitor.	216
Geänderte Arbeitsbedingungen und „New Work“	218
„Neue Arbeit“	218
Autonomes Arbeiten	219
Neue Rahmenbedingungen z. B. durch Remote Working	220
Exkurs: Holacracy.	222
Digital Strategy	222
Komplexitätsreduktion	224
Outsourcing	225
Digitale Prozess- und Serviceorientierung	226
Transformationsbarrieren	227
Exkurs: Bedeutung des Pricings	228
Exkurs: FinLabs, FinTechs und neue „Albtraum-Wettbewerber“	230
Literatur.	236
5 Erfolgsrezepte	245
Erfolgreiche digitale Transformation ist mehr als nur neue Technologien.	246
Voraussetzungen, um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten	246
Investitionen in Digitalisierung mit einer klaren Vorstandsagenda.	247
Neues vom Kunden her denken	251
Plattformökonomie und Ökosysteme	252
Digitales Grundverständnis und digitales Denken und Handeln	253
Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten	254
Fehlende unternehmensweite Vision.	255
Veraltete IT-Infrastruktur	262
Produktivitätskiller vermeiden und Akzeptanz erhöhen	266
Digitale Roadmap	270
Schritte der digitalen Transformation	271
Entwicklung eines „Fahrplans“ inklusive Maßnahmen	274
Exkurs: Meilensteine bei der Digitalisierung des Finanzbereichs	277
Digitalisierungsscheck – wie gut sind Sie vorbereitet?	280
Digitale Reifegradmodelle	281
Checklisten zur Prozessdigitalisierung	290
Archetypen von Instituten	291
Literatur.	294
6 IT-Regulatorik und -Sicherheit als Basis der Digitalisierung	299
Keine „regulatorischen Sandkästen“.	301
BaFin vs. Agile	301
Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT)	302
Exkurs: Digital Operational Resilience Act (DORA).	304

Das Kaleidoskop Risikomanagement wird bunter	304
Big Data und Artificial Intelligence (BD AI)	306
BSI-Grundschutz und IT-Sicherheit der Banken	307
Orientierungshilfe zu Auslagerungen an Cloud-Anbieter	308
Erleichterungen bei Prüfungen	311
EBA-Guidelines on ICT and Security Risk Management	312
DSGVO und eIDAS	312
EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)	312
Verordnung über elektronische Identifizierung und elektronische Transaktionen im Binnenmarkt (eIDAS)	313
EBA Report on Big Data and Advanced Analytics	313
TIBER-EU und TIBER-DE	314
Digitales Wettbewerbsrecht	314
Literatur	315
7 Blick in die Kristallkugel – oder: von einer Welt, in der die KI übernommen hat	319
KI mit Vorteilen bei großen Datenmengen und klaren Regeln	322
Das Ende von Bullshit-Jobs	323
Next level: künstliche Superintelligenz	325
Gewinner und Verlierer im Jahr 2060	326
Lebenslanges Lernen	327
Institute im Jahr 2030 und 2050	328
Die 2020er- und 2030er-Jahre	329
Selbsteinschätzung des Digitalisierungsgrads	330
Prognose für ein Institut der Zukunft	331
Zukünftige Kompetenzen	334
Neue digitale Berufsbilder	336
Anforderungsprofile an die Manager von morgen	338
Banken-Jobs der Zukunft	341
Literatur	343
8 Schattenseiten	347
Massenarbeitslosigkeit und Veränderung der Arbeitsinhalte?!	348
Zerstörerische Macht der Algorithmen?	353
(Zu) Stark steigendes Veränderungstempo	354
Zweiklassengesellschaft	356
Gottgleiche Elite	357
Klasse der Nutzlosen	359
Hollywood und die Herrschaft der Maschinen	360
Technologische Singularität	361
Techno-Humanismus und Datenreligion	361
Sicherheitsprobleme und Datensammelwut	363

Datenschutz gerät ins Hintertreffen	366
KI ohne Bewusstsein: Entmenschlichung.	367
Literatur.	369
9 Glossar	373
Über den Autor	379

Digitalisierung in der Finanzbranche

1



Googelt man den Begriff „Digitalisierung“, erhält man aktuell (Stand 08/2021) etwa 27 Mio. Ergebnisse. Auch die Kombination von „Digitalisierung“ und „Bank“ liefert mit 13 Mio. Ergebnissen ein hohes Ergebnis. Die Digitalisierung ist kein kurzlebiger Hype, der schnell wieder verfliegt, sondern sie verändert unser Berufs- und Privatleben nachhaltig. Durch veränderte Kundenanforderungen und geänderte Geschäftsmodelle unterliegt auch die Finanzbranche einem nachhaltigen Wandel.

Bill Gates hat schon Mitte der 1990er-Jahre vorhergesagt, dass Banking zwar notwendig sei, aber keine Banken. Dass an dieser Aussage in Zeiten der Digitalisierung und Disruption der Geschäftsmodelle etwas dran ist, zeigt sich daran, dass es bereits normal ist, dass man an der Supermarktkasse Bargeld abheben kann und dafür nicht extra in die Bankfiliale gehen muss. Auch ein Zitat von Ulrich Cartellieri, damals Vorstandsmitglied bei der Deutschen Bank, zehn Jahre zuvor, wonach Banken die Stahlindustrie der 1990er-Jahre seien, macht deutlich, wie groß das Potenzial für neue Geschäftsmodelle ist. Man kann in diesem Zusammenhang weniger über das ob streiten, sondern vielmehr die Frage stellen, warum erst so spät?

Wie stark die digitale Disruption ist und wie sehr der Darwinsche Grundsatz des „Survival of the Fittest“, also des Überlebens des am besten und schnellsten Angepassten und eben nicht des Größten, gilt, lässt sich auch daran ablesen, dass seit 2011 über die Hälfte der Fortune-500-Firmen verschwunden sind (vgl. Bosch et al. 2018). Darunter Firmen wie Nokia, Kodak etc. Die School of Business der Washington University geht davon aus, dass dieser Trend anhält und bis zu 40 % der heutigen Fortune-500-Firmen in den nächsten 7 Jahren vom Markt verschwinden (vgl. Ioannou 2014). Wenig überraschend finden sich unter den 100 wertvollsten Unternehmen der Welt ein Viertel aus dem Bereich Technologie. In den Top-10 wiederum ist die Quote mit Apple, Microsoft, Amazon, Google (Alphabet), Facebook, Tencent, Tesla und Alibaba nochmals deutlich höher (vgl. CorporateInformation 2021). Die digitale Umwälzung sorgt zudem immer stärker dafür, dass die digitalen Platzhirsche durch den „The Winner takes it all“-Effekt immer mächtiger werden und sich häufig nur noch selber schlagen können.

In Zeiten der digitalen Disruption muss ein Finanzdienstleister lernen, genauso zu denken wie sein aggressivster Wettbewerber. Digitale Innovationen müssen im gleichen Maße entwickelt und eingeführt werden, wie dies die „New Kids on the Block“, etwa in Form der Pure Digital Player, tun, um nicht den Anschluss zu verlieren. Falls Sie das nicht tun, wird es ein Wettbewerber tun und die Gefahr besteht, dass Sie „wegtechnologisiert“ werden. Der damalige EU-Digitalkommissar Günther Oettinger fragte deshalb auch: „Wer braucht denn heutzutage noch eine Bankfiliale, es sei denn, er hat geerbt oder reich geheiratet?“.

Unschärfe Begriffsabgrenzung

Der Begriff Digitalisierung ist seit einiger Zeit in aller Munde. Gleichzeitig dürfte wohl kaum ein anderer Begriff ähnlich uneinheitlich verwendet werden bzw. unscharf abgegrenzt sein. Es ist eben doch nicht alles digital, was glänzt! Digitalisierung ist hip. Genauso wie die zahlreichen Digital Evangelists, Ambassadors, Innovation oder Agile Coaches, Transformation Manager und viele mehr. Ihre frohe Kunde ist dabei sehr häufig Disruption, Digitalisierung, Demokratisierung, Deregulierung und natürlich die Nummer 1: „Die Digitalisierung zur Chefsache machen“ (vgl. Tadj 2016).

Sehr häufig wird durch die Buzzwords oder lediglich durch „Digitalisierung“ ein banaler Sachverhalt kaschiert. Aus diesem Grund schlug die Medientheoretikerin und Journalistin Kathrin Passig auf der Cebit 2016 vor, das Wort „Digitalisierung“ durch „Gulaschsuppe“ zu ersetzen (vgl. Nabenbauer 2016). Dies sei genauso aussagekräftig. Auch auf Twitter stellte Passig ein weiteres Beispiel anschaulich dar, wie die folgende Box 1.1 zeigt (vgl. Passig 2016).

Box 1.1 Leere „digitale“ Worthülsen

Profi-Tipp

Auf Twitter stellte Kathrin Passig ein weiteres Beispiel für die häufig leeren digitalen Buzzwords dar:

„Teilnahmebedingung fürs „Gründerszene Wachstums-Ranking“ ist „ein digitales Geschäftsmodell“. Was mag das sein? #gulaschsuppe“

Einige der Antworten waren wohl ebenfalls eher unterhaltsam als ernst gemeint:

„läuft oder läuft nicht. => digitales Geschäftsmodell“

oder auch:

„Liegt als Datei vor, die auf „.pptx“ endet.“

Um wirklich zum Kern der Aussage vorzustoßen, empfiehlt Passig, wann immer das Wort „Digitalisierung“ verwendet wird, nach dem konkreten Sachverhalt zu fragen (vgl. Tadj 2016). Denn auch im Zeitalter der Digitalisierung sind die grundsätzlichen Fragen

eines Unternehmens weitgehend unverändert: ‚Was muss ich tun, um noch besser die Kundenbedürfnisse zu erfüllen?‘ oder auch ‚Wie und wo können wir noch mehr Umsatz, Wachstum etc. generieren?‘. Was sich allerdings geändert hat, sind die Wege dorthin. Also die Antworten auf die Fragen. Dies ist allerdings kein Phänomen der letzten Jahre, sondern gab es bereits in Zeiten Einsteins, wie die folgende Box 1.2 zeigt (vgl. Leichsenring 2018c).

Box 1.2 Disruption zu Einsteins Zeiten

Profi-Tipp

In seiner Zeit als Professor an der Princeton University nahm Albert Einstein auch Prüfungen ab. Als er beim mündlichen Examen die Antwort eines Studenten als falsch ablehnte, soll dieser ihm entgegnet haben, dass er ihm die Frage schon ein Jahr zuvor gestellt habe und die Antwort damals als richtig befunden hätte.

Einstein antwortete: „In der Tat, die Frage war letztes Jahr dieselbe, aber die Antwort hat sich inzwischen geändert!“

Digitalisierung ist nichts Neues

Die Digitalisierung und zunehmende Computerisierung der Tätigkeiten ist nichts wirklich Neues für Banken und Finanzdienstleister. Die eigentliche Digitalisierung startete in den meisten Banken bereits in den 1970er-Jahren. Durch die aufkommenden bezahlbaren Computersysteme wurde die Datenverarbeitung einfacher, schneller und somit günstiger. Mitte der 1990er-Jahre verstärkte Telebanking mittels Videotext (VTX) den Trend hin zur Selbstbedienung im Retail Banking (vgl. Furrer und Dietrich 2012). Die Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs über die Telefonleitung war damit die Vorstufe zum heutigen Online Banking.

Auch an einer anderen Stelle sieht man sehr anschaulich, wie der kontinuierliche Wandel von Geschäftsprozessen und -modellen in die digitale Welt stattfindet: an der Bargeldbeschaffung. Früher funktionierte dies nur am Bankschalter. Der erste Geldautomat wurde am 27.06.1967 von der Barclays Bank in Enfield nördlich von London aufgestellt – mit einem maximalen Auszahlungsbetrag von 10 GBP. Ein Jahr später war die Kreissparkasse Tübingen das erste deutsche Institut, das nachzog – mit Lochkarten, im Gegenwert von 100 DM. Von Lochkarten ist heute keine Spur mehr. Bargeld gibt es am Geldautomaten um die Ecke, 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr. Der Durchschnittsmensch geht heute nicht mehr in eine Bankfiliale, um Geld abzuheben. Gleichzeitig verstärkt sich auch der Trend zu bargeldlosem Bezahlen via Apps wie Kwitt, Paypal etc.

Die elektronische Datenverarbeitung (EDV) stellte in den letzten Jahrzehnten viele Geschäftsmodelle von Finanzdienstleistern fundamental auf den Kopf. Arbeitsstellen wurden

überflüssig und wichtige Ertragsquellen der Institute wurden hinfällig. Dieser Wandel war oft disruptiver als alles, was heute als disruptiv bezeichnet wird (vgl. Gisler 2019). Dies sieht man am Beispiel des Börsenhandels sehr anschaulich: früher herrschte hektische Betriebsamkeit auf dem Börsenparkett und Wertpapiere wurden von Menschen gehandelt, heute übernehmen Computer diese Aufgabe. Digitale Systeme und Prozesse sind dabei schlichtweg einfacher, schneller und günstiger im Vergleich zur manuellen Bearbeitung oder der analogen Bearbeitung. Streng genommen ist dies schon Digitalisierung – und zwar nur dies: nämlich die Ablösung von analogen Prozessen durch digitale. Dies ist allerdings nicht der Fokus dieses Buchs, vielmehr steht die digitale Transformation im Mittelpunkt.

Bereits 1997 schaltete IBM eine Werbekampagne, wonach das Internet die Zukunft für Unternehmen sei („The internet is the future of business“; vgl. YouTube 2020). Dazu kamen Anzeigen mit der Botschaft: „In Zukunft wird ein Unternehmen, das nicht im Internet ist, nicht mehr im Geschäft sein.“ Die Idee, dass ein kleines Unternehmen weltweit über das Internet Geschäfte tätigen kann, wurde sowohl als Hinweis auf die Macht des Internets für kleine Unternehmen als auch als Bedrohung des Internets für die anhaltende Dominanz der derzeitigen großen Unternehmen in Verbindung gebracht. Anfang der 2000er-Jahre, als die Dotcom-Blase platzte, zeigte sich allerdings auch, dass lediglich eine Internetpräsenz nicht ausreicht, um erfolgreich zu sein. Vielmehr fehlte zahlreichen reinen Internet-Unternehmen der damaligen Zeit eine richtige Strategie. Und so ähnlich dürfte es bei der digitalen Transformation auch sein – nur mit einer zielgerichteten Vorgehensweise lässt sich das volle Potenzial ausnutzen!

Begriffsdefinition der digitalen Transformation

Die digitale Transformation umfasst eine Vielzahl von Entwicklungen und Verhaltensänderungen, die durch digitalisierte Produkte und Dienstleistungen ermöglicht werden. Ausgewählte Definitionen in diesem Kontext sind dabei in Tab. 1.1 zusammengefasst.

Im Zuge der digitalen Transformation kommt der Vernetzung von Akteuren, wie z. B. Unternehmen und Kunden, über alle Wertschöpfungsstufen hinweg (vgl. BMWi 2015, S. 3; vgl. Bowersox et al. 2005, S. 22 f. und vgl. Bouée and Schaible 2015, S. 6), und unter Einsatz neuer Technologien (vgl. PwC 2013, S. 9; vgl. Capgemini 2011, S. 5) eine wesentliche Bedeutung zu. Die digitale Transformation kann dabei für Unternehmen, Geschäftsmodelle, Prozesse, Beziehungen, Produkte etc. erfolgen (vgl. Bowersox et al. 2005, S. 22 f. und vgl. Mazzone 2014, S. 8), um die Leistung und Reichweite eines Unternehmens zu erhöhen (vgl. Capgemini 2011, S. 5).

Tab. 1.1 Ausgewählte Definitionen zum Begriff „digitale Transformation“

Quelle	Definition
BMW 2015, S. 3	„Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen.“
Bowersox et al. 2005, S. 22 f.	Digital Business Transformation is a „process of reinventing a business to digitize operations and formulate extended supply chain relationships. The DBT (Digital Business Transformation) leadership challenge is about reenergizing businesses that may already be successful to capture the full potential of information technology across the total supply chain.“
Capgemini 2011, S. 5	„Digital transformation (DT) – the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises – is becoming a hot topic for companies across the globe. Executives in all industries are using digital advances such as analytics, mobility, social media and smart embedded devices – and improving their use of traditional technologies such as ERM – to change customer relationships, internal processes, and value propositions.“
Mazzone 2014, S. 8	„Digital Transformation is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“
PwC 2013, S. 9	Die digitale Transformation beschreibt den „grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“
Bouée und Schaible 2015, S. 6	„Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.“

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schallmo 2016

Kann man also von Digitalisierung sprechen, wenn ein Institut die Kontoeröffnung online anbietet? Ja und Nein. Die meisten Banken bieten schon länger die Möglichkeit, Kontoeröffnungsunterlagen im Internet anzufordern. Und Banken speichern die Kundendaten schon seit Jahrzehnten in Computersystemen. Neu ist allerdings, dass der komplette Prozess über digitale Kanäle möglich ist. Digitalisiert wird also (bestenfalls) die Kundenbeziehung in Form der Kundenschnittstelle. Was als Digitalisierung verkauft wird, ist oft lediglich das Einbinden eines neuen Kommunikationskanals (vgl. Gisler 2019).

Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen betrifft einzelne Geschäftsmodell-Elemente, das gesamte Geschäftsmodell, Wertschöpfungsketten sowie unterschiedliche Akteure in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Hierzu finden sich in Kap. 2 detailliertere Ausführungen.

Vierte industrielle Revolution

Die Digitalisierung wird häufig als vierte industrielle Revolution bezeichnet. Gemeint ist damit ein durch umfassende Computerisierung ausgelöster Umbruch, der einen fundamentalen Wandel der Technik sowohl in den Instituten als auch in nahezu allen anderen Lebensbereichen (digitale Welt) herbeiführt. Getrieben wird die digitale Revolution durch die Erfindung des Mikrochips und dessen ständige Leistungssteigerung, neue Möglichkeiten der flexiblen Automatisierung in der Produktion und den Aufbau weltweiter Kommunikations- und Informationsnetze durch das Internet. Abb. 1.1 stellt die wesentlichen Entwicklungen der vier industriellen Revolutionen dar.

Die vierte industrielle Revolution umfasst nicht nur die digitale Abbildung von Prozessen, sondern den grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit weitreichenden Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft (in Anlehnung an PwC 2013). Sie ist dabei aber auch viel mehr als nur der Einsatz neuer Technologien, sondern verändert Mitarbeiterführung, Rollen und Verantwortungen in der Gesellschaft, Geschäftsmodelle sowie Prozesse und jahr(zehnt)elange Routinen. Der legendäre Managementvordenker Gary Hamel brachte dies wie folgt auf den Punkt:

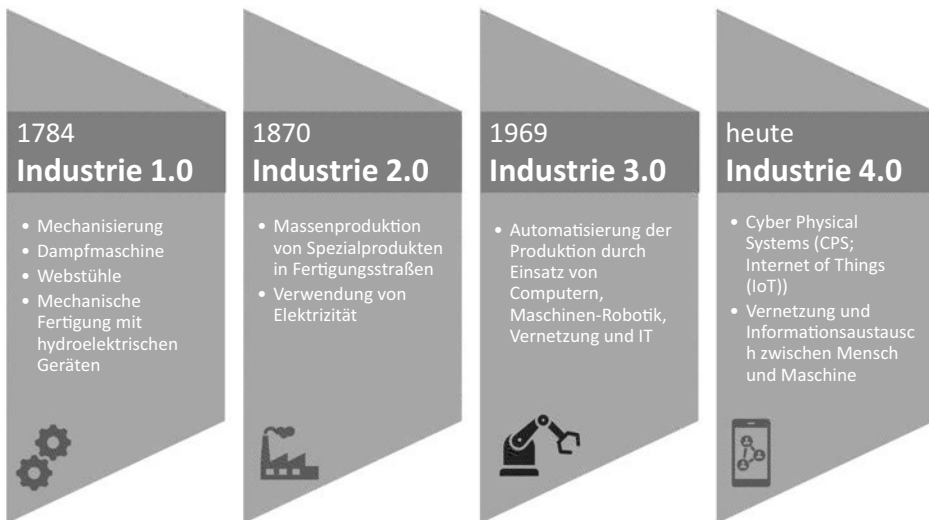


Abb. 1.1 Wesentliche Entwicklungen der vier industriellen Revolutionen. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Reinhardt 2020)

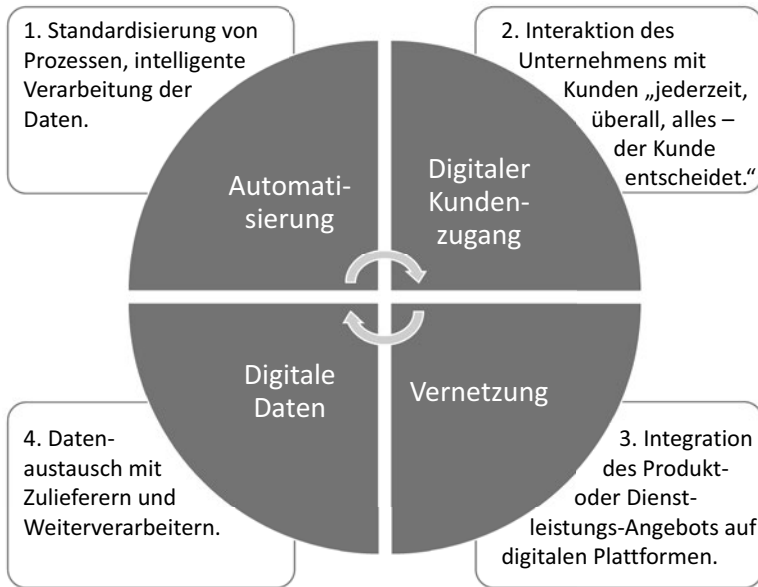


Abb. 1.2 Kreislauf der digitalen Transformation hinsichtlich Kundeninteraktion. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Leichsenring 2019b)

„We are on the cusp of a management revolution that is likely to be as profound and unsettling as the one that gave birth to the modern industrial age. Driven by the emergence of powerful new collaborative technologies, this transformation will radically reshape the nature of work, the boundaries of the enterprise, and the responsibilities of business leaders.“
 [Gary Hamel]

In der Interaktion von Kunde und Finanzdienstleister zeigt sich, dass sich durch die Vernetzung zwischen Mensch-Mensch und Mensch-Maschine neue Geschäftsmodelle ergeben können. Entscheidungen und Prognosen können aufgrund größerer Datenmengen sicherer und besser getroffen werden. Abb. 1.2 zeigt den Kreislauf der digitalen Transformation in Bezug auf die Kundeninteraktion.

Digitalisierung ist nicht (nur) gleich Automatisierung

Ganz streng ausgelegt handelt es sich bei der Digitalisierung lediglich um die digitale Abbildung von Prozessen. Also der „Übersetzung“ von analogen Prozessen in viele Nullen und Einsen. Dies greift allerdings im Zusammenhang mit der digitalen Transformation – die mit dem Begriff der Digitalisierung im Folgenden synonym verwendet wird –

deutlich zu kurz. Denn die reine Übersetzung von analogen Vorgaben in Nullen und Einsen entspricht der Informationstechnologie (IT).

Bei der Digitalisierung und der digitalen Transformation geht es darum, das Geschäftsmodell zu verändern. Die digitale Transformation ist durch fünf Handlungsfelder gekennzeichnet (vgl. Kofler 2018):

- Veränderung der Geschäftsmodelle
- Gestaltung des Kundenerlebnisses
- Weiterentwicklung interner Strukturen und Abläufe
- (Weiter-)Entwicklung digitaler Produkte
- Dienstleistungen sowie Etablierung einer Kultur und Infrastruktur, die Veränderungen, Kreativität und Innovation ermöglichen.

Völlig neue Möglichkeiten

In Verbindung mit der digitalen Transformation wird auch immer wieder der Begriff Disruption genannt. Disruption bezeichnet dabei völlig neue Möglichkeiten – eine revolutionäre Veränderung des Marktes, indem alte Produkte oder Prozesse (typischerweise) vollständig von neuen und besseren Produkten/Prozessen ersetzt werden (vgl. Lippold 2020). Der Begriff geht zurück auf Clayton Christensen, der in „The Innovator’s Dilemma“ die disruptive von der evolutionären Innovation abgegrenzt hat (vgl. Christensen 2011) (Tab. 1.2 und 1.3).

Tab. 1.2 Beispiele von geänderten Märkten im Zuge der digitalen Transformation

Branche/Sektor	Alt	Neu
Kommunikation	Visitenkarten	Social Media Profile
	Brief	E-Mail
	Meeting	Videokonferenz
	Mobiltelefon	Smartphone
Entertainment	CD/DVD/Kino	Streaming
	Röhrenfernseher	Flachbildfernseher
Dienstleistungen	Ladengeschäft	Online Shop
	Reisebüro	Buchungsplattform
	Steuererklärung (Papierform)	Digitale Abgabe (ElSter)
	Bargeld	Kreditkarte
	Bankfiliale	Online-Banking

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2020

Tab. 1.3 Beispiele für disruptive Technologien

Disruptive Innovation	Ersetzte Technologie
Dampfschiff	Segelschiff
Automobil	Pferdetransport
CD	Schallplatte
Downloadbare Musik	CD
Musik-Streaming	Downloadbare Musik
Tablet	PC
Online-Informationsdienste	Zeitungen und Zeitschriften
Wikipedia	Gedruckte Enzyklopädien
Cloud-Computing	Eigene Rechenzentren

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kieviet 2019

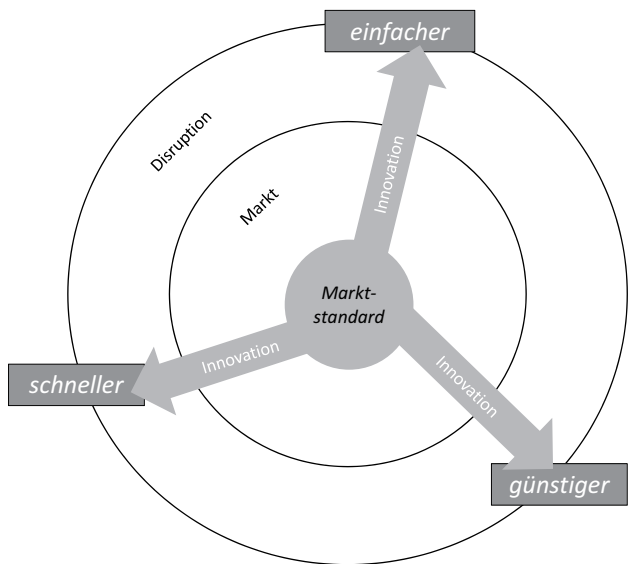


Abb. 1.3 Kundenbedürfniserfüllung. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kieviet 2019, S. 20)

Abb. 1.3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Innovation und Disruption und zeigt auf, dass die Faktoren günstiger, schneller und einfacher aus Kundensicht stets gleichsam erfüllt sein müssen, damit es zu einer Disruption kommen kann. Wenn nur ein Teilaspekt verbessert wurde, handelt es um eine Innovation, die allerdings die Märkte klassischerweise nicht in ihren Grundfesten erschüttert, wie dies eine disruptive Entwicklung tut.

Die Disruption wird anhand der drei in Tab. 1.4 genannten Kategorien exemplarisch für MyTaxi, Uber und Airbnb dargestellt.

Tab. 1.4 Disruption für MyTaxi, Uber und Airbnb

Unternehmen	Einfachheit	Schnelligkeit	Kostenvorteil	Erläuterung
MyTaxi	+++	+++	+	MyTaxi vereinfacht und beschleunigt die Bestellung von Taxen im Vergleich zu Taxizentralen. Hierbei hat MyTaxi zwei Kunden. Denjenigen Kunden, der Taxi fahren möchte, und den Taxifahrer selbst. Durch einen einfachen Klick wird ein Taxi gerufen. Dadurch wird die Wartezeit im Vergleich zu einer telefonischen Bestellung reduziert und telefonische Warteschleifen entfallen komplett. Durch die landesweite bzw. zum Teil europäische Verbreitung müssen auch keine Telefonnummern regionaler Taxizentralen mehr vom Taxikunden gesucht werden. Durch die automatische Standorterkennung von Besteller und Fahrer erübrigt sich die Adresssuche und es ist transparent, wann der Fahrer den Abholort erreicht. Dadurch entfällt ggf. ein weiteres Abfragen bei der Taxizentrale, wenn der Fahrer etwas länger benötigt. Die Kosten sind in Deutschland relativ gleich, obwohl MyTaxi durch Rabatt und Werbeaktionen versuchte, Kunden zu locken. Auf der Fahrerseite reduzieren sich monatliche Beiträge für Taxizentralen, sie werden jedoch durch fahrtenabhängige Gebühren ersetzt.

(Fortsetzung)