

➤ Artikel vom 6. März 2017

Die Aufsicht treibt die Banken nach wie vor!

Kundenbefragung zeigt das Spannungsverhältnis zwischen „sinnvoller“ Entwicklung und „notwendiger“ Pflicht in der Finanzbranche



Den Kunden im Fokus

Zum zweiten Mal hat die Beratungsmanufaktur Beckmann & Partner CONSULT Kunden und Wegbegleiter zur Teilnahme an einer Umfrage aufgerufen. Die Fragen drehten sich dabei um den Markt, die Beratung und natürlich den Kunden selbst: Was bewegt den Kunden? Wie kann Beckmann & Partner CONSULT eine optimale Beratung liefern? Was

sind die besonderen Bedürfnisse und Wünsche? Ziel war es, ein Gespür für die Anliegen der Kunden zu bekommen. Es ist für uns als Beratungsmanufaktur wichtig, den Kunden über die richtigen Wege zu erreichen, ihm zuzuhören, seine Ziele zu verstehen und dann nach seinen Vorgaben allein oder gemeinsam umzusetzen. Dazu ist es auch wichtig, ein Verständnis für die Wünsche, Anliegen und grundsätzlichen Erwartungen zu erlangen. Um dem selbstgesteckten Anspruch aus unseren 2016 aufgestellten Leitsätzen zu erfüllen: Den Kunden zu unterstützen, Ressourcen zu schonen und Ziele nachhaltig zu erreichen.

Die Mitspieler

Die Teilnehmer der Umfrage waren sowohl Generalisten als auch Spezialisten in ihrem jeweiligen Unternehmen. Die angeschriebenen Kunden können wissenschaftlich nicht als repräsentative Grundgesamtheit betrachtet werden - die erhalten Rückmeldungen spiegeln jedoch einen Querschnitt für den Markt wieder und stammen je zu einem Viertel von

- IT-Dienstleistern
- Großbanken inkl. Genossenschaftsbanken
- Landesbanken, Wertpapierbanken und Privatbanken



- Börsen und sonstigen Dienstleistern im Finanzsektor

Inhaltlich wurden die Bereiche des Finanzwesens abgefragt, denen eine 'gefühlte' oder 'tatsächliche' erhöhte Dringlichkeit und damit Beachtung zu Teil wird:

- Aufsichtsrecht
- Informationsverhalten
- Anforderungen an Berater

Neben dem starren Schema vorgegebener Antworten stand immer auch Raum für individuelle Hinweise und Kommentare zur Verfügung. Dadurch hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, die vorgegebenen Antworten thematisch zu erweitern und inhaltlich zu vertiefen - wovon reger Gebrauch gemacht wurde.

Was bewegt!

Nach wie vor ist das Aufsichtsrecht das beherrschende Thema, hier stehen eindeutig MIFID/MIFIR sowie der Bereich der MaRisk - ohne den AT6 - im Fokus der Teilnehmer. Weiterhin relevante Themen in diesem Jahr sind die Anforderungen aus BCBS239, AnaCredit sowie PRIIP. Dagegen von eher vermindertem Interesse bzw. schon langsam aus dem Fokus laufend sind die Themen CRR/CRD sowie FinRep, hier hängt der Handlungsbedarf aber stark vom aktuellen Projektverlauf und -fortschritt ab.

Sieht man sich die internen Projekte an, liegen die Schwerpunkte auf der genutzten Software sowie den eigenen Produkten und Prozessen. Im Bereich der Software sehen die Teilnehmer vor allem einen Bedarf bei der Standardisierung und Renovierung ihrer bestehenden Lösungen, sowohl durch Neuentwicklungen als auch Weiterentwicklungen. Im Bereich der Produkte und Prozesse liegt der Schwerpunkt auf der Digitalisierung: Von den Vertriebskanälen über einzelne Workflows bis zu den Arbeitsplätzen. Erst mit einigem Abstand werden die Bereiche Outsourcing oder das 'papierlose Büro' genannt. Fusionen sind als Thema nur für vereinzelte Häuser aktuell.

Die breite Streuung der gegebenen Antworten zeigt, dass der Begriff der 'Digitalisierung' - wie unter anderem in der 'Computerwoche' (2016) von J. Wießler (1) beschrieben - lediglich als Allgemeinplatz taugt: Eine konkrete Bezeichnung von Inhalten ist damit immer noch nicht gegeben.



Guckst Du hier?

Wenn sich die Teilnehmer der Umfrage mittels Fachberichten themenbezogen informieren, geschieht dies nur noch zu einem kleinen Teil in den klassischen Medien wie Zeitungen und Zeitschriften. 85% der Teilnehmer nutzen das Internet und hier vorzugsweise die Seiten der BaFin oder BuBa, aber auch FAZ oder XING. Für die "schnelle Information zwischendurch" greift eine Vielzahl der Befragten auf Apps zurück, hier dominieren dann "Die Welt", "n-tv" oder XING. Im Bereich der Blogs dominieren Heise, BMI oder Lünendonk. Allgemeine Informationen holen sich 50% der Befragten noch über Zeitungen im Papierformat: Schwerpunkte sind das Handelsblatt, das IT-Magazin sowie Fachzeitschriften wie die CT und IX. Die Börsenzeitung und 'die bank' werden dabei nur noch abgeschlagen auf den hinteren Plätzen genannt. "Das sich ändernde Informations-Beschaffungsverhalten hat aus unserer Sicht keine Auswirkungen bezogen auf die tägliche Kommunikation. Nach wie vor ist das persönliche Gespräch der effektivste Weg, wichtige Informationen auszutauschen" sagt Gido Englisch von Beckmann & Partner CONSULT. "Im Rahmen der themenbezogenen Kommunikation ist aber die Nutzung der Printmedien zu überdenken: Welche Inhalte können auf diesem Weg optimal adressiert werden?"

Für 2/3 der Befragten gehört der Besuch von Fachveranstaltungen ebenfalls zu den Wegen, auf denen Informationen beschafft werden. Dabei wird eine klare Zuordnung zwischen Teilnehmern und Veranstaltung deutlich: Während die Groß- und Genossenschaftsbanken eher die Veranstaltungen der Frankfurt Business School besuchen, präferieren die Landesbanken - allerdings bezogen auf die Aufgabe - Veranstaltungen der Deutschen Börse. Entsprechend verhält es sich mit den Teilnehmern der öffentlich-rechtlichen Institutsgruppe.

Der Berater

Die Fragen, die sich um die Anforderungen und Erwartungen der Kunden an den Berater als Person richten, sind für Beckmann & Partner CONSULT als Beratungsmanufaktur natürlich besonders interessant.

Generell setzen alle Befragten externe Berater ein. Auch wenn aktuell nicht in allen Bereichen diese auch zum Einsatz kommen, decken immerhin 70% der Befragten mit Beratern einen personellen Engpass ab. Ob es sich bei der Aufgabe um Projektarbeit oder Tagesgeschäft handelt, ist dabei nicht entscheidend.

Der Ruf des Beratungsunternehmens sowie die Verfügbarkeit festangestellter Mitarbeiter



werden als wichtig genannt. Jedoch stehen die einfache Abwicklung der Anfrage sowie der feste / bekannte Ansprechpartner für die Befragten im Vordergrund. Bei den persönlichen Eigenschaften eines Beraters ist eine breite Vernetzung sowie ein tadelloser Ruf und ein ebensolches Auftreten wichtig - dieses wird quasi schon vorausgesetzt. Noch wichtiger sind den Teilnehmern der Umfrage aber das Know-how sowie die Methodenkompetenz eines Beraters.

Eine Integration in ein bestehendes Team ist für alle Befragten eine unabdingbare Voraussetzung für die Verpflichtung eines Beraters. Themen der Produktivität, der Einarbeitung oder der Weiterbildung stehen hier hinten an - und werden ggf. als selbstverständlich vorausgesetzt. "Ein Einsatzstart innerhalb von 2 Tagen wäre perfekt, ab 10 Tagen schon für die Berücksichtigung zu spät." Diese doch etwas extreme Sicht deckt sich glücklicherweise nicht mit der Mehrheit der erhaltenen Antworten. Hier sind eher moderate Zeiträume zwischen 10 Tagen (perfekt) und 1,5 Monaten (zu spät) zurück gemeldet worden.

Ausreißer am hinteren Ende der Skala ist ein Wert von 6 Monaten, an dem es für eine Verpflichtung zu spät ist. "Eine verständliche Aussage unter dem Gesichtspunkt einer kurzfristig benötigten Ressource", findet Gido Englisch, "allerdings kollidiert dies mit dem Wunsch der Unternehmen nach langfristigen Einsätzen und Planungssicherheit".

Zertifizierung, Test?

Ein Schwerpunkt der Befragung war es auch, die Erwartungen zum Thema Testdurchführung/-management durch die Kunden abzufragen. Obwohl eine umfangreiche Liste möglicher Zertifizierungen vorgeschlagen war, legen sich 55% der Befragten nicht auf eine spezielle Ausbildung/Zertifizierung fest oder erwarten spezielle/andere Zertifizierungen. ITIL® und COBIT werden vergleichsweise oft genannt. 16% der Teilnehmer machen die notwendigen Zertifizierungen aber an der Aufgabe bzw. den bereits intern vorhandenen Testverfahren fest. Zertifizierungen für IT-Grundlagen von Microsoft und Oracle werden genannt, sind aber dann aufgabenbezogen.

Rechnung, bitte!

Das zur Verfügung stehende Budget wird sich im aktuellen Planungszeitraum auf Grundlage der Umfrage aus Sicht von Beckmann & Partner CONSULT eher verringern: Lediglich 8% der Befragten erwarten für ihren Bereich eine Steigerung. Vor dem Hintergrund der sinkenden Budgets werden vor allem die regulatorischen Themen als



'unnötig' oder 'lästig' angesehen. Die Pflege und der Erhalt der bestehenden Software sowie erforderliche Ausgaben für das Datenmanagement lenken den Fokus ebenfalls von den eigentlich als wichtig(er) empfundenen Aufgaben ab. Zu diesen gehören vor allem die Herzenswünsche "Prozessoptimierung" und "Software-Aktualisierung" mit dem Ziel, eine Standardisierung bzw. Vereinfachung zu erreichen und erkennbare Potenziale zu heben.

Standardisierung von Software und Projekten ist auch das relevante Thema, wenn es um zukünftige Projekte geht. Direkt gefolgt von dem Schwerpunkt 'Digitalisierung', in dem die Entwicklung von Apps, Homebanking und Online- / Video-Support subsummiert werden. Woran liegt das? Zu wenig Freiraum für die Menschen in den Unternehmen, die die „Arbeit“ machen müssen? Über alle Teilnehmer hinweg sind die Themen "Digitale Bezahlverfahren" und "Online Banking" noch in der Planung enthalten. Es überrascht, dass im Bereich der aktuell omnipräsenten FinTech-Themen u.a. "Blockchain" kein beherrschendes Thema bei den IT-Dienstleistern ist.

Lessons learned?

Als Berater von Beckmann & Partner CONSULT ist der Anspruch für die Erbringung der Dienstleistung beim Kunden klar definiert: "Wir sind der Motor, agieren mit Leidenschaft und verleihen dem Projekt wertvolle Impulse", so lautet ein Teil der Leitsätze von Beckmann & Partner CONSULT. Aber lässt sich ein solcher oder ähnlicher Anspruch im Spannungsfeld zwischen Verfügbarkeit und Projektstart auch aufrechterhalten? Hier sehen wir gerade bei den als optimal empfundenen Startzeitpunkten das Problem der Balance zwischen dem Planungshorizont im Projekt und der benötigten Entscheidungssicherheit des Unternehmens.

In Bezug auf die im Projekt benötigten Kompetenzen wirft die Umfrage eher Fragen auf: Machen Zertifizierungen einen Sinn? Ist das die einzige Chance, methodische Kompetenz nachzuweisen? Wenn sich das Investment einer anerkannten Zertifizierung nicht in Projekten auszahlt, kann die Lösung nur eine breit aufgestellte Vermittlung von Wissen sein. Der Berater muss das Werkzeug für eine erfolgreiche Projektabwicklung immer in Griffweite haben. "Wir haben dafür den Beraterkoffer entwickelt, der unseren Kollegen eine breite Palette zur Verfügung stellt: Musterdokumente, Vorlagen, Beschreibungen, Schulungshinweise, Literaturhinweise, Links. Und das für verschiedene Themenbereiche wie z.B. die Erstellung eines fachlichen Konzeptes, technisches Know-how, Projektmanagement, Softwaretest u.v.m.." Diese Tools können allein oder in Verbindung mit den beim Kunden bereits vorhandenen Werkzeugen eingesetzt werden.



Zusammenfassend stellen die Berater von Beckmann & Partner CONSULT fest: Die Aufsicht treibt die Banken nach wie vor! Für eigene strategische Entwicklungen bleibt kaum Zeit und Geld über. Wobei die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung/Renovierung von Anwendungen von den Praktikern in den Unternehmen übergreifend als absolut gegeben beurteilt wird. "Wir fragen uns: Fordert das (aufsichtsrechtliche) Tagesgeschäft zu sehr? Müssten nicht FinTech-Themen oder zumindest die Pflege der bestehenden Systeme mehr im Fokus stehen?" Es fehlt an einer gesunden Mischung zwischen den einzelnen Komponenten, die ggf. mit Blick auf die technischen Systeme - hier besonders die Kernbanksysteme - zu einem vielleicht ebenso gefährlichem Versagen und damit einhergehendem Vertrauensverlust in das Banken-System führen können wie der Handel mit risikoreichen Kreditderivaten.

Vor allem vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und den Herzenswünschen der Praktiker gilt: Die Kollegen wollen ihren Job machen und das gut! Innovationen entwickeln und Sicherheit für die Zukunft schaffen.

Ansprechpartner:

Gido Englisch

Bankfachberater, Prokurist

Beckmann & Partner CONSULT
Telefon: 0521 25290 0
g.englisch@beckmann-partner.de

www.beckmann-partner.de



Quellen:

(1) Wießler, Jochen, Computerwoche vom 24.03.2016, Digitalisierung macht Spaß!
<http://www.cowo.de/a/3225604>

