



Was Beratungsprojekte erfolgreich macht

Peter Hoffner, neuer Vorstand Banken der PPI AG, erklärt, welche Themen Kreditinstitute prioritär angehen müssen, warum viele Häuser auf Digitalisierungsprojekte schlecht vorbereitet sind und warum Beratungsprojekte ohne Vertrauen nicht funktionieren.



Fragen Sie zehn Entscheider in klassischen Geschäftsbanken, wo sie die größten Herausforderungen für die Branche sehen, und Sie erhalten zehn unterschiedliche Antworten. Fest steht nur: Es kommt eine ganze Flut von Veränderungen auf Kreditinstitute zu und dies auf drei Ebenen: Regulatorik, Technik und Markt. Ganz oben auf der Dringlichkeitsagenda stehen die stetig wachsenden regulatorischen Anforderungen sowie die Digitalisierung und daraus folgend die steigende Bedrohung des Geschäftsmodells durch FinTechs.

Customer Journey hat sich dramatisch gewandelt

Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt rapide zu. Die Innovationszyklen im Banking-Bereich haben sich in den vergangenen acht Jahren um rund die Hälfte verkürzt. Angesichts der vehement auf den Markt drängenden FinTech-Konkurrenz müssen sich die

klassischen Geschäftsbanken die Fragen stellen: Können wir auch in Zukunft das Spiel bestimmen? Oder müssen wir darum kämpfen, überhaupt im Spiel zu bleiben? Verbraucher sind die Funktionalitäten und Servicequalität von Amazon und Netflix gewohnt. Diese erwarten sie auch von ihrer Bank – egal, ob auf privater oder geschäftlicher Ebene. Zwar sind viele Kunden ihrem Institut recht treu, doch wenn der gefühlte Leistungsdruck steigt, rückt der Wechsel in greifbare Nähe.

Sachzwänge verhindern digitale Transformation

Insgesamt, und das gilt für alle Institutsgrößen, sind in Vergangenheit die internen Prozesse nicht ausreichend digitalisiert worden. Viele Versuche, im Frontend digitale Services einzurichten, scheitern am internen Workflow. Denn gerade hier hat die notwendige Transformation oft noch nicht stattgefunden. Meist waren es Sachzwänge, die Investitionsentscheidungen in digitale Projekte verhindern. So hatten viele Institute in Vergangenheit schlicht kein Budget hierfür, weil sie die ohnehin knappen Ressourcen in die Erfüllung regulatorischer Anforderungen investieren mussten.

Viele IT-Innovationsentscheidungen scheiterten und scheitern aber auch an der Think-Big-Problematik: Sowohl auf der Management- als auch auf der IT-Ebene werden Projekte oft einfach zu groß gedacht – und dann lieber vertrag. Wer hier kleinschrittiger vorgeht, kommt besser voran. Es muss ja nicht gleich das komplette Kernbankensystem erneuert werden, um einzelne Prozesse durchgängig digital abzubilden. Mit partiellen Erweiterungen kann man häufig dasselbe Ziel erreichen,

ohne gleich das ganz große Rad zu drehen. Hierzu tragen – sinnvoll angewendet – agile Vorgehensweisen positiv bei.

In großen Beratungsprojekten droht schnell Kontrollverlust

Leider sind längst nicht alle IT-Transformationsprojekte in der Bankbranche von Erfolg gekrönt. Absolute Grundvoraussetzung – und das hört sich jetzt erst einmal lapidar an – ist Vertrauen. Zu starke und zu schwache Beratungspartner arbeiten meist nicht auf Augenhöhe mit dem Kunden zusammen. Das führt zu Kontrollverlust und gefühlter Fremdbestimmung. Ungleich verteiltes externes Know-how, die Größe des Vorhabens und divergierende Interessenlagen – all dies führt dazu, dass der Kunde in eine Beziehung gerät, die durch Informationsasymmetrien und Abhängigkeit geprägt ist.

Aber wie schafft man als Beratungsunternehmen eine Atmosphäre des Vertrauens? Wir bei PPI nehmen konsequent den Blickwinkel unserer Kunden ein. Ziel unseres Handelns ist es, dass unser Kunde als echten Partner und Ratgeber sieht, dessen erstes Ziel eben nicht in der Maximierung der Beratertage liegt. Wir wollen nicht befehlen oder dem Projekt unseren Stempel aufdrücken, sondern investieren in eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, machen uns die Zielsetzungen unseres Kunden zu eigen und verfolgen mit ihm gemeinsam langfristige Ziele. Das ist im Einzelfall oft nicht einfach und gelingt auch nicht immer zu 100 Prozent. Aber wir arbeiten konsequent am Ideal, Trusted Advisor für unsere Kunden zu sein.

Fach- und IT-Seite vereinen

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Projekte insbesondere dann erfolgreich verlaufen, wenn der Beratungspartner bereit ist, mit ins Risiko zu gehen. Und das heißt nicht, lediglich im Werkvertrag Lieferrückstände zu definieren und Änderungserweiterungen einzuholen. Konkret legen wir uns unseren Kunden gegenüber fest, bestimmte Projektergebnisse zu erreichen – auch solche, die sich nicht unbedingt in einem

Werkvertrag fixieren lassen. Unsere Kunden haben mit uns und diesem Vorgehen sehr gute Erfahrungen gemacht. Sie nehmen uns als echten Trusted Advisor wahr, der in ihrem Wertesystem denkt und sich daran ausrichtet und entscheidet.

Aus einer solchen Position gelingt auch die anspruchsvolle Aufgabe, beim Kunden die Fachseite und die IT-Seite unter einen Hut zu bringen. Denn oftmals gibt es hier noch ein starkes und starres Rollendenken. Die IT beispielsweise sieht sich immer noch als klassischen Dienstleister der unterschiedlichen Fachbereiche. Das reicht aber heute nicht mehr. Ob im agilen Kontext oder nicht, sie muss auch im Vorfeld mitverantwortlich über den wirtschaftlichen Nutzen unterschiedlicher Optionen entscheiden. Die Fachseite wiederum muss technologische Wechselwirkungen verstehen und früh in die Überlegungen einbeziehen, um gemeinsam mit den IT-Experten digitale Lösungen zu entwerfen. Dieses Zusammenwachsen der Kompetenzfelder zu initiieren und zu begleiten, ist eine Königsdisziplin der Beratung.

www.ppi.de

Zur Person

Peter Hoffner ist seit Oktober 2019 neuer verantwortlicher Vorstand für den Bereich Consulting Banken bei der PPI AG. Das Beratungs- und Softwareentwicklungshaus beschäftigt mehr als 700 Mitarbeiter. Im Bereich Banken deckt PPI die ganze Bandbreite des Consultings ab, von fachlicher Beratung über die verschiedenen Querschnittsthemen bis hin zur technischen Umsetzung. In den Themen Banksteuerung, Risikomanagement, Regulatorik, Kredit, Compliance, Digital Banking und Kernbankensysteme besitzen die Experten von PPI langjähriges Know-how und verbinden die Fachlichkeit mit der IT.