

Durchdachte Strategie:

Peter Hoffner empfiehlt „kleinschrittiges Vorgehen“ bei der Digitalisierung. „Es muß nicht gleich das komplette Kernbankensystem erneuert werden“, meint der neue Vorstand Banken bei der PPI.



Themenspecial: Consulting

„Man muss nicht immer gleich das ganz große Rad drehen“

*Peter Hoffner, neuer Vorstand Banken der PPI AG,
fordert Augenmaß bei der Digitalisierung*

„Man muss nicht immer gleich das ganz große Rad drehen“

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

Wo sehen Sie die größte Herausforderung für klassische Geschäftsbanken?

„Das lässt sich gar nicht so pauschal beantworten. Die Situation stellt sich für die meisten Geschäftsbanken derzeit ziemlich vielschichtig dar. Es kommt eine ganze Flut von Veränderungen auf sie zu, mit konkreten neuen Bedrohungen. Folgende Dimensionen sind bekannt: Markt und Zinsniveau, Regulatorik und Technik.“

Die zentrale Aufgabe der Kreditinstitute besteht momentan darin, hier einzelne Themenfelder zu identifizieren, zu bewerten und angesichts knapper Ressourcen streng zu priorisieren. Management und Aufsichtsgremien mussten sich in den vergangenen Jahren bereits mit großen Disruptionen in ihrem grundsätzlichen Geschäftsmodell auseinandersetzen.

Zu den konkreten neuen Herausforderungen, die in der Regel ganz oben auf der Dringlichkeitsagenda stehen, zählen die stark steigenden Anforderungen der Digitalisierung und daraus folgend die wachsende Bedrohung der Geschäftsmodelle durch die Internet-Pure-Player der Finanzbranche, die FinTechs.

Wie hoch ist der Handlungsdruck tatsächlich?

Gewaltig. Nicht nur die Zahl der Change-Szenarien nimmt rapide zu, sondern auch deren Geschwindigkeit. Die Innovationszyklen im Banking-Bereich haben sich in den vergangenen acht Jahren um etwa die Hälfte verkürzt. Die Prozesse und Systeme der Institute müssen dem standhalten – und das in der Regel mit weniger Budget und Ressourcen. Es werden große Investitionen notwendig sein, um den wachsenden Grad der Automatisierung und KI-Methoden in die Prozesse und Auswertungen so zu integrieren, dass die Kosten sinken und gleichzeitig die Qualität der Angebote steigt. Angesichts der Dynamik und der vehement auf den Markt drängenden FinTech-Konkurrenz müssen sich die klassischen Geschäftsbanken die Frage stellen: Können wir auch in Zukunft den Markt bestimmen? Oder müssen wir darum kämpfen, überhaupt im Spiel zu bleiben?

Das herkömmliche Bankenmodell ist also ein Auslaufmodell?

Die Erwartungen der Kunden an ihre Bank haben sich signifikant verändert. Achteten Verbraucher vor 15 Jahren in

der Regel auf die Höhe der Zinsen und die Kosten der Bankprodukte, sind es heute Kriterien wie Bequemlichkeit, Geschwindigkeit und Transparenz, die eingefordert werden: Hierzu zählen für Privat- und Firmenkunden beispielsweise Realtime-Verbuchung auf Giro- und Kreditkartenkonto, aber ebenso die Gesamtübersicht aller Konten – auch die von anderen Instituten – auf einer Plattform. Zudem stehen Kreditantragsstrecken, die flexibel durch Endkunden nutzbar sind, und Portale, die Transparenz zu bank-internen Verarbeitungsabläufen erzeugen, auf den Wunschlisten der Kunden.

Für die meisten Kundenansprüche gibt es heute bereits die passenden Bankangebote. Nur: Ob ich diese bei meinem Institut bekomme, ist keineswegs sicher. Wer Funktionalitäten und Servicequalität von Amazon und Netflix gewohnt ist, erwartet das auch von seiner Bank – egal ob auf privater oder geschäftlicher Ebene.

Natürlich sind Kunden in der Regel ihrem Institut recht treu, doch wenn der gefühlte Leidensdruck steigt, rückt der Wechsel in greifbare Nähe. Hier gewinnen prädiktive

„Die Erwartungen der Kunden an ihre Bank haben sich signifikant verändert. Achteten Verbraucher vor 15 Jahren in der Regel auf die Höhe der Zinsen und die Kosten der Bankprodukte, sind es heute Kriterien wie Bequemlichkeit, Geschwindigkeit und Transparenz, die eingefordert werden.“

analytische Systeme an Bedeutung. Sie prognostizieren Kundenverhalten anhand von Daten und Transaktionsmustern und helfen den Häusern, geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Es existiert bei vielen Instituten also ein Digitalisierungsrückstand. Sind kleine Häuser hier in besonderem Maße betroffen?

Ich sehe keinen qualitativen Unterschied zwischen großen und kleinen Banken. Zwar sind kleinere Privatbanken, die isoliert dastehen und bei denen IT-Investitionen im Verhältnis zur Bilanzsumme mehr zu Buche schlagen, unter enormem Innovationsdruck.

Doch auch große Häuser haben viele potenzielle Baustellen. Denn sie konnten sich in der Vergangenheit oft nicht hinreichend von Altlasten befreien und führten meist nur segmentweise Transformationen durch – vorzugsweise in Bereichen mit hohen Ertragsersparungen.

Insgesamt – und das gilt für alle Institutsgrößen – wurden interne Prozesse in der Vergangenheit nicht ausreichend digitalisiert. Möchte man jetzt im Frontend ein digitales Kundenerlebnis etablieren, gerät das oftmals ins Stocken, weil die notwendige Transformation der internen Prozesse noch nicht ausreichend stattgefunden hat. Daher sind viele Häuser für Digitalisierungsprojekte noch nicht gewappnet.

Was haben die Entscheider in der Vergangenheit falsch gemacht?

Meist waren es Sachzwänge, die Investitionsentscheidungen in digitale Projekte verhinderten. So hatten viele Institute in der Vergangenheit schlicht kein Budget hierfür, weil sie die ohnehin knappen Ressourcen in die Erfüllung regulatori-

scher Anforderungen investieren mussten. Viele Innovationsentscheidungen scheiterten und scheitern an der Think-Big-Problematik, der deutschen Gründlichkeit sowie dem Anspruch auf Vollständigkeit: Sowohl auf der fachlichen Anforderungs- als auch auf der IT-Ebene werden Projekte vielfach zu gesamthaft und komplex gedacht – und dann wird, statt „start small“ loszulegen, oftmals zu groß begonnen oder doch lieber komplett vertagt.

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 und kleinen, taktischen Übergangslösungen kann man Ziele schneller und kostengünstiger erreichen. So lässt sich der maximale Nutzen deutlich früher ziehen, ohne gleich das ganz große Rad zu drehen. Solche Projekte müssen idealerweise von iterativ-inkrementellen Vorgehensweisen oder Agilität getrieben werden.

Allerdings darf man diese Erweiterungsprojekte nicht isoliert betrachten, sondern muss genau antizipieren, welche Bereiche von der Transformation berührt werden. Nehmen Sie beispielsweise eine Kreditantragsstrecke. Neben der Aufgabenstellung, den Prozess schnell und einfach aufzusetzen, muss eine Vielzahl von Schnittstellen berücksichtigt werden: zu externen Dienstleistern, den internen Systemanbindungen und den Übergängen zu Bestandssystemen, dem Dokumentenmanagement und den DWH-Plattformen – etwa für die Bereiche Risikosteuerung, Eigenkapitalunterlegung oder Meldewesen. Wir als PPI sehen uns in solchen Projekten in einer Integratoren-Rolle.

Welchen weiteren Rat geben Sie Entscheidern in den Banken für die Umsetzung von Transformationsprojekten?

Ein Perspektivwechsel zählt sich immer aus. Soll heißen: Bei der Planung der Workflows muss man die Innensicht ein Stück weit verlassen und konsequent in Customer Journeys denken, also die Kundensicht einnehmen.

Um die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, empfiehlt es sich, inhaltliche Verantwortung innerhalb der Projektorga-



Über Peter Hoffner

Der Diplom-Ingenieur Datentechnik ist seit 2006 bei PPI beschäftigt. Zunächst als Unit Manager und Niederlassungsleiter in Frankfurt. Später erhielt er Prokura und verantwortete diverse interne und externe Sonderaufgaben. Das Geschäftsfeld Banksteuerung und Regulatorik, das er bis heute leitet, hat er maßgeblich mit aufgebaut. Hoffner ist zudem in der Geschäftsführung der PPI-Tochter TriSolutions aktiv.

„Die zentrale Aufgabe der Kreditinstitute besteht momentan darin, einzelne Themenfelder zu identifizieren, zu bewerten und angesichts knapper Ressourcen streng zu priorisieren.“

Über PPI

Die PPI AG ist seit über 30 Jahren im Bereich Consulting und Softwareentwicklung erfolgreich für Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister tätig. Die stabil wachsende Aktiengesellschaft in Familienbesitz 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, Regularien, Kredit, Compliance, Digital Banking und Kernbankensysteme besitzen die Experten von PPI langjähriges Know-how, sowohl fachlich wie auch auf der IT-Seite.

nisation sehr weit nach unten zu geben. Nicht der Steuerungs- oder Lenkungs-kreis entscheidet idealerweise über bestimmte fachliche Fragestellungen, sondern der Product Owner oder eine Gruppe Fachverantwortlicher.

Längst nicht alle IT-Beratungsprojekte im Bankenbereich sind von Erfolg gekrönt. Was sind Gründe für ein Scheitern?

Ohne Vertrauen geht es nicht. Das hört sich jetzt erst einmal lapidar an. Dennoch ist es eine absolute Grundvoraussetzung. 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.

Geht es denn auch anders?

Ja, indem man als Beratungsunternehmen das Vertrauen des Kunden gewinnt. Wir nehmen konsequent den Blickwinkel unserer Kunden ein und legen bei der Suche nach Entscheidungen deren Wertesystem

„Viele Innovationsentscheidungen scheiterten und scheitern an der Think-Big-Problematik, der deutschen Gründlichkeit sowie dem Anspruch auf Vollständigkeit.“

zugrunde. Basis unseres Handelns – und das haben bei PPI alle Kollegen verinnerlicht – ist es, dass uns unser Kunde als echten Partner und Ratgeber sieht, dessen erstes Ziel eben nicht in der Maximierung der Beratertage liegt. Wir wollen nicht belehren oder einem Projekt nur unseren Stempel aufdrücken, sondern auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Das ist im Einzelfall oft nicht einfach und gelingt nicht immer zu 100 Prozent. Aber wir arbeiten konsequent am Ideal, durch die Kombination aus Fachlichkeit und IT ein Trusted Advisor für unsere Kunden zu werden. Unsere mittelständische Kultur hilft uns, immer persönlich und nah am Kunden zu sein und einfache, handhabbare Lösungen zu finden – ganz nach unserem Motto „inspired by simplicity“.

Wie kann man das konkret erreichen?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Projekte insbesondere dann erfolgreich verlaufen, wenn der Beratungspartner bereit ist, mit ins Risiko zu gehen. Und hiermit meine ich nicht, im Werkvertrag lediglich Lieferrückstände festzulegen. Unser Verständnis von Risikopartnerschaft geht so weit, mit unseren Kunden die Erreichung konkreter Projektergebnisse zu vereinbaren – auch solche, die sich nicht unbedingt fest in einem Werkvertrag definieren lassen.

Wir haben mit diesem Vorgehen sehr gute Erfahrungen gemacht. Unsere Kunden schätzen das. Sie nehmen uns infolgedessen vermehrt als echten Trusted Advisor wahr, der in ihrem Wertesystem denkt und entscheidet. Konkret führt das im Projektsteuerungsmodell dazu, dass ein gemischtes Team aus internen Köpfen und PPI-Experten gemeinsam Ergebnisverantwortung trägt. Das lässt sich sowohl klassisch als auch in agilen Teams umsetzen.

Wo liegen klassische Fallstricke in der eigentlichen Projektarbeit?

Beim Kunden die Fachseite und die IT-Seite unter einen Hut zu bekommen. Oftmals bringen die jeweiligen Experten althergebrachtes Rollendenken in die gemeinsame Projektarbeit mit ein. 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. Entwickler arbeiten mit den Experten der Fachbereiche Hand in Hand und sitzen idealerweise in einem gemeinsamen Projektbüro. Die Fachseite muss parallel 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 die Königsdisziplin der Beratung. Hierfür schätzen uns unsere Kunden.

Seit Oktober sind Sie in den Vorstand der PPI AG aufgerückt. Ändert sich dadurch für die Kunden etwas?

Ich übernehme im Vorstand die Verantwortung für den Bereich Consulting Banken von Thomas Reher, der in den wohlverdienten Ruhestand geht. Thomas Reher hat in den vergangenen Jahren exzellente Arbeit geleistet und übergibt ein wohlbestelltes Feld. Der Bereich ist zudem kein Neuland für mich. Als langjähriger Leiter des Geschäftsfeldes Banksteuerung und Regularien habe ich viele IT- und Consulting-Projekte persönlich begleitet und so bereits ein vertrauensvolles Verhältnis zu unseren Kunden aufgebaut. Dieses auf Vorstandsebene weiterzuentwickeln und die relevanten Zukunftsthemen anzugehen, ist eine Aufgabe, auf die ich mich freue und der ich mich sehr gerne stelle.