

Inhaltsverzeichnis

1 Digitalisierung in der Finanzbranche	1
Unscharfe 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
Digitalisierungscheck – 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 (BDAI)	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