



„Wir müssen Bank-IT-Anwendungen mehr vom Kunden her denken“

Zehn Fragen zu IT-gestützten Innovationen und deren Bedeutung für die Deutsche Bank an Jan-Gerold Winter, Managing Director, Deutsche Bank PBC IT

Das Interview führte Prof. Dr. Rainer Alt ■ Fotos Stefan Wildhirt

WuM: Banken setzen seit Langem Informationstechnologie (IT) zur Unterstützung der Interaktion mit ihren Kunden ein. Ein erster Bereich ist die klassische Filiale. Wie schätzen Sie die Situation hier ein?

Jan-Gerold Winter: Das Thema „End User Banking“ ist eine spannende Herausforderung, weil wir eine heterogene Kundengruppe mit unterschiedlichen Bedürfnissen ansprechen müssen. Da sind einerseits die Kunden, die sich mindestens im Internet vorinformiert oder schon entschieden haben. Die Kunde-Bank-Interaktion findet hier zunächst virtuell und ganz anders statt als

Anwendungen und deren Ergonomie vollständig verändert werden müssen. Während heute ein Berater an seinem Bildschirm für den Kunden unsichtbar über viele Geschäftsvorfälle hinweg springen kann, sieht nun auch der Kunde alles, was in der Anwendung geschieht. Somit müssen die gezeigten Anwendungen vom Kunden her gedacht werden, statt vom Produkt oder der Bank. Das hört sich so einfach an, ist aber ein Paradigmenwechsel. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass durch die neue Art der transparenten Interaktion mit dem Kunden Vertrauen weiter aufgebaut wird.

» Durch die Multitouch-Oberfläche lösen wir die klassische Beratungssituation auf, bei der nur der Berater den Bildschirm nutzt - das bringt völlig neue Transparenz. «

bei Privatkunden, die eine qualifizierte persönliche Beratung nachfragen. Wie adressieren wir nun diese unterschiedlichen Bedürfnisse? Wir investieren in beide Vertriebswege: Online und Filiale. Und wir testen innovative Lösungsansätze wie etwa in unserer Berliner Zukunftsfiliale Q110. Dort beraten wir Kunden seit einigen Monaten an einem interaktiven Beratungstisch. Kunde und Berater sitzen an einem Tisch mit berührungsempfindlicher Oberfläche und erarbeiten gemeinsam eine Finanzierungslösung oder eine Anlagestrategie. Durch die Multitouch-Oberfläche lösen wir die klassische Beratungssituation auf, bei der nur der Berater den Bildschirm nutzt. Das bringt eine völlig neue Transparenz in die Beratungssituation und ist ein Quantensprung für die Kunde-Berater-Beziehung, durch die auch viele

Ein zweiter Bereich des IT-Einsatzes ist der gesamte Bereich des Online-Bankings. Wie beurteilen Sie hier den aktuellen Stand?

Wie erwähnt ergänzen sich die Filiale und der Online-Kanal, wenn Kunden sich online informieren, bevor sie in die Filiale kommen. Oder aber der Kunde erspart sich den Gang in die Filiale, wünscht sich aber dennoch die Interaktion. Die beiden Technologien, die die Kunden derzeit nachfragen sind a) mobil, das heißt mobil für die Bank ansprechbar zu sein und auch mit der Bank zu kommunizieren und b) von zu Hause über das Online-Banking. In beide Bereiche investieren wir. Überrascht waren wir vor allem vom Erfolg des Mobile Bankings mit den Apple-Technologien. Seit wir im Frühjahr Mobile Banking für iPod und iPhone eingeführt haben, stellen wir Rekorddownloads und auch -nutzungsraten fest. Dieser Erfolg kam für uns insofern auch etwas überraschend, als wir bereits in der Vergangenheit mehrere Anläufe im Mobile Banking unternommen hatten. Was wir heute mit dem iPhone realisieren, ging prinzipiell auch schon mit einem normalen Handy, aber es hat die Kunden nicht überzeugt. Das mobil genutzte Bankprodukt hat sich nicht wesentlich verändert, aber die Kunden mögen jetzt das Endgerät und die einfache Bedienung und nutzen das dann auch für ihr Banking. Ich glaube, das sind gute Beispiele für die Erkenntnis, dass Anwendung und Technologie zusammenkommen müssen – Sie können das nicht nur aus einer Technologie- oder einer Businesssicht heraus treiben.



Jan-Gerold Winter

ist Managing Director bei der Deutschen Bank in Eschborn und arbeitet für die IT im deutschen Privatkundenbereich (PBC IT). Zu den Aufgabenbereichen des etwa 600 Mitarbeiter umfassenden Bereichs zählen sämtliche IT-Change-the-Bank-Projekte, der Betrieb, die Wartung und die Weiterentwicklung der technischen Plattform sowie die Verantwortung für den Innovationsprozess in der IT des Privatkundenbereichs.

Bleiben wir gerade beim iPhone-Beispiel. Sehen Sie nicht die Möglichkeit, dass sich Kunden künftig ihre Leistungen als Apps aus einer von Dritten betriebenen Plattform beziehen?

Diese Diskussion habe ich das erste Mal geführt, als wir den E-Hype hatten. Da haben wir überlegt, ob uns Banken neue Wettbewerber aus der IT-Industrie erwachsen. Dies insofern, als wir Banking im Wesentlichen als Datenverarbeitung/IT verstanden haben. Wer also ist eigentlich der bessere Service-Provider für IT-gestützte Bankdienstleistungen? Ein IT-Provider oder eine Bank? Aber machen wir uns nichts vor: Es gibt immer noch die Kunde-Bank-Beziehung und die geht durch die Nutzung digitaler Angebote nicht verloren – es sei denn, ein Kunde findet für ihn wichtige digitale Anwendungen nur bei einem anderen Anbieter und nicht bei seiner Bank.

Umgekehrt bedienen sich Banken externer Technologiepartner, die beispielsweise Content, also Inhalte für das Multi-Channel-Management, bereitstellen, oder Partner, die stark darin sind, Anwendungen für den Kunde-Bank-Kontakt zu bauen und die ihre Kompetenzen in der Infrastruktur und in der Applikations-Ergonomie bereitstellen und die gut sind im Gestalten von Screenflows für einen wirklich anspruchsvollen Kunde-Berater-Dialog. Im Frontend viel stärker als im Backend.

Das heißt aber in der Konsequenz, dass die Schnittstelle zum Kunden immer wichtiger wird und das Backend im Interbankenbereich immer austauschbarer werden kann.

Das ist so. Ich würde aber noch nicht so weit gehen, dass man es austauscht. Zentral ist die Kunde-Bank-Interaktion und ausgehend davon geht es um die intelligente Interaktion nach hinten

in die Backend-Systeme. Und wenn wir jetzt über Multikanal nachdenken, über Integration, dann besteht die Herausforderung gerade darin, sowohl horizontal zu integrieren, also über die Kanäle hinweg, als auch vertikal, also vom Front- zum Back-office. Und wir betrachten ganz bewusst beide Aspekte der Integration, da ein Aspekt alleine nicht ausreicht. Warum sind Ban-

» Viele Banken haben die Komplexität der Integration nicht erkannt, weder geschäftlich noch technologisch. «

ken gescheitert, die unglaublich viel Geld in ein Backend-Renewal gesteckt haben? Sie haben festgestellt, dass das nicht auf die Frontends passt. Warum haben viele Banken so viel in neue Frontends investiert, ohne „hinten“ aufzuräumen? Weil sie die Komplexität der Integration nicht erkannt haben, weder geschäftlich noch technologisch. Wir haben ganz bewusst entschieden, dass wir die Herausforderung einer horizontalen und vertikalen Integration über quasi alle Produkte- und Kundensegmente hinweg für das Privatkundengeschäft zunächst in unserem Heimatmarkt angehen müssen. Den Anspruch, alles gleichzeitig zu machen, haben wir an dieser Stelle bewusst nicht. Sobald wir die Lösung aber in quality sowie in time und in budget

sicherstellen können, werden wir uns anschauen, wie wir sie auch außerhalb Deutschlands implementieren können.

Welche Konsequenzen hat diese Integration für Ihre Applikationsarchitektur?

Aus horizontaler Sicht haben wir das Problem, dass die physischen und virtuellen Kanäle parallel entwickelt wurden und nun auch so dastehen: Front-to-Back parallel mit all den Nachteilen für Kunde und für Bank. Wir müssen uns nicht wundern, dass der Kunde die Produkte unterschiedlich wahrnimmt, wenn eine Anwendung auf einem Selbstbedienungsgerät anders aussieht als im Online-Banking. Warum weiß mein Berater in der Filiale nicht, was ich zu Hause sehe? Warum stürmen uns die Kunden die Filialen, wenn wir ein attraktives Kontoprodukt einführen und die Kunden dieses Konto eröffnen wollen? Eigentlich müsste für eine Kontoeröffnung niemand in die Filiale gehen müssen, insbesondere wenn dies dazu führt, dass andere Kunden, die eine Beratung suchen, in der Schlange warten müssen. Deshalb ist für uns wichtig, dass jeder ein Konto von zu Hause aus eröffnen kann. Das heißt, dass wir das technologisch integrieren, wo es technologisch relevant ist, zum Beispiel im Online-Banking, Mobile-Banking, Self-Service und bei Filialapplikation über dieselbe technologische Plattform, voll integriert. Nach

nicht unterscheiden müssen, sind diese technologisch unterschiedlich implementiert. Die Filialanwendungen sind häufig älter, auf relativ traditionellen Technologien implementiert, während die Online-Banking-Applikationen deutlich jünger sind. Hier setzt der SOA-Gedanke an, geht es doch um die Wiederverwendbarkeit der Services und um eine schlanke Integration in die Backends. Dahinter steckt sehr viel Potenzial und deshalb glauben wir an SOA.

SOA beruht auf Standardisierung und übergreifend genutzten Infrastrukturen. Wie weit gehen Sie mit der Standardisierung im Frontend und was können Sie einkaufen?

Wir glauben daran, dass Standardisierung dort betrieben werden sollte, wo die Produkte auch standardisierbar sind und wo wir sie auch standardisiert verkaufen wollen. Es gibt aber auch Bereiche, da wollen wir keinen Standard anbieten, und dann nutzen wir auch keine Standardprodukte. Den Fehler hat man auch oft genug gemacht. Das heißt, Standardsoftware dort einzusetzen, wo man sie auch nutzen kann. Im Backend haben wir eine Kommoditisierung des Bankgeschäfts und sehen gute Möglichkeiten für eine Wiederverwendbarkeit. Für das Frontend benötigen wir aber auch wiederverwendbar gestaltete Services, die wir nach vorne bringen können. Dies ist in den heutigen Legacy-



vorne differenzieren wir durchaus nach User-Gruppen, das ist dann „look and feel“, nur noch reine Oberfläche. Wir bezeichnen dies als Multikanalintegration oder Multikanalarchitektur. Aber wie gesagt, das ist nur der horizontale Aspekt der Integration. Wir verbinden diesen ganz bewusst mit dem vertikalen Aspekt im Rahmen einer Integration in neue Backends hinein.

Für die Integration gelten serviceorientierte Architekturen (SOA) gegenwärtig als Zauberwort. Ist das auch bei Ihnen so?

Absolut. Die Serviceorientierung ist Basis für die vertikale und horizontale Integration. Obgleich sich die Aktivitäten eines Kunden im Online-Banking und eines Mitarbeiters in der Filiale

Umgebungen jedoch noch zu wenig gegeben. Das häufig zu beobachtende „Herumschrauben“ an den Services schränkt die Wiederverwendung ein und erhöht den Verwaltungsaufwand. Was Sie aber definitiv nicht von den großen Standardsoftwareanbietern einkaufen können, ist das Frontend. Die tatsächliche Multikanalpräsentation nach vorne und Integration nach hinten bauen Sie selbst. Ich kenne zumindest kein Produkt, das dies bereits kann.

Weitere bekannte technologische Innovationen im Frontend sind das Identity Management sowie Web 2.0. Welche Meinung verfolgen Sie hier?

Im Bereich Identity Management nutzen wir bereits Möglichkeiten zur Kundenbindung, wie etwa mit unserer Deutschland Card. Wichtig beim Identity Management: Die Kunde-Bank-Beziehung lebt von einer absoluten Vertrauensbeziehung und der Datenschutz spielt gerade in einer Bank eine übergreifende Rolle. Uns interessiert beispielsweise, wie wir unseren Kunden mit der Einführung des elektronischen Personalausweises neue Hand-

» Wann immer heute noch eine physische Unterschrift nötig ist, führt dies – etwa im Online-Banking – zu einem Medienbruch. «

lungsspielräume bei der Kontoeröffnung oder im Online-Banking ermöglichen können. Denn wann immer heute noch eine physische Unterschrift nötig ist, führt dies etwa im Online-Banking zu einem Medienbruch. Interessiert beobachten wir deshalb das Projekt der Bundesregierung zur Nutzung solcher Technologien und bringen unsere Expertise ein. Auch den Bereich des Web 2.0 beobachten wir. Zuerst einmal möchten wir herausfinden, was unsere Kunden wirklich möchten und schätzen. Interessant ist hier etwa die Bereitstellung von Informationen auf mobilen Geräten.

Haben Sie denn einen institutionalisierten Prozess, um die Suche und Bewertung künftiger Anwendungspotenziale systematisch zu unterstützen?

Wir haben ein dediziertes Engineering-Team, das permanent die Innovationen beobachtet und diese auf Nutzungsmöglichkeiten für unser Bankgeschäft und für Kunden bewertet. Die Deutsche Bank hat dabei zwischen ihrer IT-Affinität einerseits und ihrem Markenbewusstsein andererseits abzuwägen. Wir sind zwar immer wieder führend in der Nutzung neuer Technologien, aber nicht alles, was technologisch möglich ist, wird auch vom Kunden honoriert.

Die Ideen selbst versuchen wir auch aus der Basis heraus zu generieren, das heißt, alle unsere Mitarbeiter sind aufgefordert, neue Ideen zu sammeln und einzureichen. Damit können die Verantwortlichen der einzelnen Bereiche diese Ideen begutachten. Wir haben „Innovationsbeschleuniger“, die kleinere Budgets besitzen und sich auch einmal ein Device für einen Test kaufen können. Im positiven Fall werden daraus Projektideen und die Idee fließt wie jedes andere Projekt in den normalen Exposé-Prozess. Mindestens einmal im Jahr gibt es einen Innovation-Day, an welchem Ideen aus der gesamten IT-Organisation zusammengebracht und bewertet werden. Dabei beziehen wir unsere Geschäftsbereiche als Juroren mit ein. Der genannte interaktive Beratungstisch auf Basis der Surface-Technologie von Microsoft zum Beispiel war ein Gewinner des Innovation-Awards, ein anderes Beispiel ist eine Grid-Plattform, die wir seit einiger Zeit live haben. Mittels der Grid-Plattform können wir auf Basis von



x86-Technologie in einem Zyklus von wenigen Wochen neue Applikationen produktiv entwickeln. Das waren ganz wenige Leute, die von ihrer Idee überzeugt waren und diese bis in die Produktionsreife getrieben haben.

» Bei allen Innovationen dürfen wir eines nicht vergessen: Die Beratung in der Filiale gehört ebenso dazu wie überall verfügbare Basisdienste. «

Wie wird die Landschaft in den nächsten fünf bis zehn Jahren aussehen und wie wird der Kunde dann mit seiner Bank interagieren?

Bei allen Innovationen dürfen wir eines nicht vergessen: Die Beratung in der Filiale gehört ebenso dazu wie immer und überall verfügbare Basisbankdienstleistungen. Zu den wichtigsten Entwicklungslinien zählen drei Bereiche: Erstens wird es die heute noch existierenden Medienbrüche für den Kunden künftig immer weniger geben. Das heißt, Sie können den Kredit von zu Hause aus beantragen, Sie können Ihr Konto zu Hause eröffnen, Sie können alles das tun, was Sie heute schon machen, ohne zur Post zu gehen oder ohne noch irgendwo eine Unter-

schrift zu leisten. Die wesentlichen Funktionen können Sie als Privatkunde von zu Hause und sicherlich mit einem reduzierten Funktionsspektrum auch mobil durchführen. Einen Kredit schließt man natürlich nicht irgendwo ab, aber seine Wertpapierposition will man von überall komfortabel präsentiert bekommen. Das wird insofern kein Quantensprung werden, aber schon mit dem Wegfall lästiger Medienbrüche erhöht sich der Komfort für unsere Kunden deutlich. Zweitens werden sich Nutzungsformen der Bankdienstleistungen verändern. Dazu zählen die Umgestaltung von Applikationen vom Kunden her ebenso wie Subscribe-Angebote, um zum Beispiel über das Geschehen an der Börse in Echtzeit informiert zu sein. Hinzu kommen Web-2.0-Technologien und das vermehrte Bereitstellen von Bankapplikationen analog den heutigen Appstores. Drittens werden Banken die Integration nach hinten viel professioneller, effizienter und industrialisierter gestalten. Dies sieht der Kunde zwar nicht unmittelbar, es geschieht jedoch auch in seinem Sinne, denn dadurch können wir erhebliche Effizienzpotenziale erschließen, von denen auch unsere Kunden profitieren. Schließlich verändern sich auch die IT-Bereiche der Banken. In fünf oder zehn Jahren werden vielleicht Dinge in Produktion sein, von denen wir heute noch gar nicht sprechen. Ich denke, es ist wichtig zu verstehen, dass die Deutsche Bank in puncto IT ein großer Player im Markt ist, der Ideen aktiv mitgestaltet.

Herr Winter, vielen Dank für das Gespräch.

