

Digital 3.0

Wie Banken durch Digitalisierung
Effizienz und Resilienz sichern

Management summary

Die digitale Transformation der Bankenbranche tritt in eine neue Phase ein. Während sich die Institute in den vergangenen Jahren auf den Aufbau digitaler Vertriebskanäle und grundlegender IT-Fähigkeiten konzentriert haben, rücken nun Effizienz, Resilienz und KI-gestützte Skalierbarkeit in den Mittelpunkt. Digitalisierung wandelt sich vom Innovationsthema zum zentralen Steuerungsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit und operative Leistungsfähigkeit.

Für die vorliegende Studie haben wir strukturierte Interviews mit Vorständen, CIOs und Entscheidern aus Business-, Digital- und IT-Einheiten von Banken und Finanzinstituten im deutschsprachigen Raum geführt. Das Teilnehmerfeld umfasst Universalbanken, Privatbanken, Retailbanken, Spezialbanken sowie IT- und Transformationsdienstleister. Analysiert wurden zehn für die digitale Transformation besonders relevante Handlungsfelder.

Die Ergebnisse zeigen, wie heterogen die Bankenlandschaft im Bereich IT und Digitalisierung derzeit ist: Während einzelne Institute bereits einen hohen digitalen Reifegrad erreicht haben und gezielt auf KI-native Zielarchitekturen hinarbeiten, befinden sich viele Weitere mitten in der Transformation.

Was die Teilnehmer eint, ist ihr hohes Ambitionsniveau. Über 90 % streben in den nächsten drei Jahren einen deutlich höheren Reifegrad ihrer IT und der Digitalisierung von Geschäft und Organisation an. Ganz oben auf der Agenda: Künstliche Intelligenz, Datenmanagement und IT-gestütztem Kundenmanagement. Zu diesen drei Handlungsfeldern, die als entscheidende Hebel auf dem Weg zu "Digital 3.0" gelten, liefert die Studie vertiefende Analysen ('Deep Dives').

Die Autoren plädieren dafür, die nächste Transformationsphase gerade jetzt konsequent anzugehen. Denn neue Technologien wie KI, Cloud-Architekturen und automatisierte Betriebsmodelle eröffnen erstmals die Möglichkeit Effizienz, Innovationsfähigkeit und Resilienz gleichzeitig zu verbessern – eine Chance, die sich kein Institut entgehen lassen sollte.

Inhalte

Seite	4	1	Wo stehen Banken bei der digitalen Transformation?
	4	2	Digital 3.0: Zielsetzung und Methodik der Studie
	7	3	Studienergebnisse 3.1/ Übergreifende Erkenntnisse 3.2/ Die zehn wichtigsten Handlungsfelder 3.3/ Effektive Nutzung von KI 3.4/ Datenmanagement 3.5/ IT-gestütztes Kundenmanagement 3.6/ Weitere Handlungsfelder im Überblick
	35	4	"Digital 3.0" als strategisches Zielbild für Banken
	37	5	Warum es gilt, jetzt die digitale Bank der Zukunft zu gestalten

Fast facts

90%

der Banken sehen KI als wichtigsten Transformations-treiber

39%

der Institute zählen bereits zu den "Digital Leadern"

Mehr als

80%

nennen Legacy-Systeme als größte Bremse der Digitalisierung

1

Bestandsaufnahme: Wo stehen Banken bei der digitalen Transformation?

Die Digitalisierung prägt die Bankenbranche seit mehr als einem Jahrzehnt. Mobile Banking, digitale Kundenportale und automatisierte Prozesse gehören längst zum Standard. Dennoch bleibt der wirtschaftliche Nutzen vieler Initiativen bislang hinter den Erwartungen zurück. Trotz hoher Investitionen haben viele Institute mit komplexen Legacy-Systemen, fragmentierten Datenlandschaften und steigenden IT-Kosten zu kämpfen. Dabei erweisen sich bestehende Legacy-IT-Strukturen immer stärker als Bremsklotz bei der Umsetzung technologischer Initiativen.

Gleichzeitig wächst der Druck auf die Institute, sich umfassend zu transformieren. Regulatorische Anforderungen, Cyberrisiken, operative Risiken durch Systemausfälle, Fachkräftemangel sowie neue Wettbewerber aus dem Umfeld von FinTechs, BigTechs und KI-nativen Anbietern verändern den Markt tiefgreifend.

Im Gegensatz zu Digital 1.0 (digitale Grundlagen) und Digital 2.0 (digitales Wachstum) steht Digital 3.0 für einen digitalen Refresh der Bankenbranche mit Fokus auf KI, Effizienz und Resilienz. Zudem hat die IT selbst eine neue Rolle übernommen: Galt sie lange in erster Linie als operative Unterstützungsfunktion, entwickelt sie sich immer stärker zum zentralen Steuerungshebel für Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Wachstum. Insbesondere Anwendungen aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) verändern längst nicht mehr nur einzelne Prozesse oder Strukturen, sondern ganze Geschäftsmodelle. Damit rückt das Thema auch auf die strategische Agenda des Top-Managements. Denn die digitale Transformation lässt sich nicht länger isoliert innerhalb der IT-Organisation steuern, sie muss vielmehr integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden. Banken, die IT konsequent als strategischen Werttreiber verstehen, schaffen die Grundlage für höhere Effizienz, schnellere Innovationsfähigkeit und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, den Status quo der digitalen Transformation systematisch zu erfassen und die wichtigsten Handlungsfelder der kommenden Jahre zu identifizieren – von KI und Datenmanagement über Prozessautomatisierung bis hin zu Cybersicherheit und der Modernisierung des Kernbankensystems.

2

Digital 3.0: Zielsetzung und Methodik der Studie

Diese Studie basiert auf strukturierten Tiefeninterviews mit Vorständen, CIOs sowie Entscheidern aus Fachbereichen, Digital- und IT-Organisationen von Banken und Finanzinstituten im deutschsprachigen Raum. Das Panel umfasst Universal-, Retail-, Privat- und Spezialbanken sowie IT-Service-Provider und bildet damit ein breites Spektrum der Bankenlandschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz ab. In die Auswertung sind zudem standardisierte Reifegradbewertungen, Benchmarks und Analysen aktueller Transformationsprogramme eingeflossen.

Ziel der Untersuchung ist es, den aktuellen Stand, zentrale Entwicklungen der nächsten Jahre und wichtigsten Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation systematisch zu erfassen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie weit Banken beim Übergang zu 'Digital 3.0' bereits fortgeschritten sind und welche technologischen sowie organisatorischen Fähigkeiten künftig entscheidend sein werden. Die Studie basiert auf der Teilnahme von Instituten aus den Segmenten Universalbanken, Retailbanken, Privatbanken, Spezialbanken, Förderbanken, Spezialinstituten und Landesbanken und gewährleistet damit eine hohe Repräsentativität der betrachteten Marktteilnehmer.

Den Schwerpunkt der Studie bilden zehn Handlungsfelder der digitalen Transformation. Diese wurden auf Basis umfassender Marktanalysen, Experteninterviews sowie aktueller Entwicklungen in Technologie, Regulierung und Banking entwickelt. Sie decken die wesentlichen Hebel der digitalen Zukunftsfähigkeit von Banken ab. ► [A](#)

Für jedes der untersuchten Handlungsfelder wurden sowohl der aktuelle Reifegrad als auch das Ambitionsniveau der kommenden drei Jahre auf einer Skala von eins bis fünf bewertet. Die quantitativen Ergebnisse werden ergänzt durch qualitative Einschätzungen und Praxisbeispiele aus den Interviews.

Im Rahmen der Auswertung haben wir auch die Unterschiede zwischen Vorreitern und Nachzüglern der digitalen Transformation analysiert. Dazu wurden Cluster gebildet (Unternehmen mit dem aktuell größten Fortschritt und mittlerem Fortschritt), die sich nach digitalem Reifegrad und Ambitionsniveau unterscheiden, um so charakteristische Muster, Erfolgsfaktoren und strukturelle Herausforderungen der Institute sichtbar zu machen.

“ KI wirkt wie ein Digitalisierungsbooster für die Bankenbranche. Sie initiiert Investitionen und Projekte in allen Handlungsfeldern – immer in der Hoffnung auf große Effizienzgewinne.”

Dr. Viktoria Danzer, Senior Partner

A Zehn zentrale Handlungsfelder

Zehn Handlungsfelder für Banken und Bankspezialisten.

Für jedes Handlungsfeld wurden der Ist-Zustand und das Ambitionsniveau erhoben



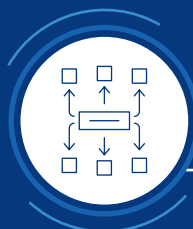
1 IT-gestütztes
Kundenmanagement



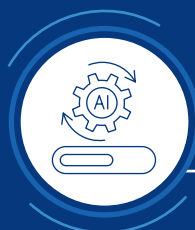
2 Datenmanagement



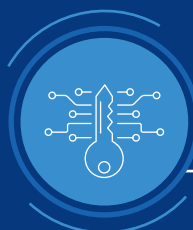
3 Prozess-
automatisierung



4 IT-Portfolio-
management



5 Effektive
Nutzung von KI



6 Nutzung von
DLT/Tokenisierung



7 Optimierung des
IT Betriebsmodels



8 Verbesserung Cyber-
sicherheit/IT-Stabilität



9 Cloud
Transformation



10 Modernisierung des
Kernbankensystems

● Business und Organisation ● IT Backbone

Quelle: Roland Berger

3

Studienergebnisse

3.1/ Übergreifende Erkenntnisse: Digitale Transformation – zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Bevor wir die einzelnen Handlungsfelder der digitalen Transformation detaillierter betrachten, lohnt sich ein Blick auf die übergreifenden Erkenntnisse der Studie. Besonders aufschlussreich ist die Frage, welche Faktoren Banken heute als entscheidend für eine erfolgreiche Transformation erachten.

Hier zeigt sich eine starke Verschiebung der Prioritäten. Während agile Arbeitsweisen, Innovationskultur oder Ökosystempartnerschaften in den vergangenen Jahren häufig als entscheidend galten, sind sie heute nur noch für rund ein Viertel der Befragten von großer Relevanz. Als wichtigste Hebel werden jetzt eine klare Digitalstrategie sowie die aktive Unterstützung durch das Top-Management genannt. Beide Faktoren erreichen mit jeweils 69 % die höchste Zustimmung. ► **B**

Große Bedeutung haben aus Sicht der Teilnehmer außerdem die Themen Mitarbeiterkompetenzen und Change-Management. Mehr als die Hälfte (62 %) sieht in der gezielten Weiterentwicklung digitaler Fähigkeiten und in einem kulturellen Wandel eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Transformation. Besonders im Kontext Künstlicher Intelligenz und neuer Betriebsmodelle zeigt sich, dass technologische Modernisierung ohne organisatorische Veränderungsfähigkeit nur begrenzte Wirkung entfalten kann.

Danach gefragt, welche Themen die Umsetzung von 'Digital 3.0' in den nächsten Jahren maßgeblich vorantreiben werden, dominieren zwei Antworten: der steigende Druck zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung (75 %) sowie die Verfügbarkeit technologischer Innovationen (58 %). ► **C**

Die Erwartungshaltung der Befragten ist damit eindeutig: Die Digitalisierung muss liefern, und zwar in erster Linie mehr Effizienz und niedrigere Kosten. Drei Viertel (75 %) sehen darin einen der wichtigsten Treiber der kommenden Jahre. Hintergrund des gestiegenen Kostendrucks sind steigende regulatorische Anforderungen, hohe Modernisierungskosten sowie zunehmender Wettbewerbsdruck. Viele Banken stehen vor der Herausforderung, ihre historisch gewachsenen IT-Anwendungslandschaften zu vereinfachen, Prozesse stärker zu automatisieren und operative Komplexität nachhaltig zu reduzieren.

Insgesamt dokumentieren die Ergebnisse einen Wandel: Die nächste Phase der digitalen Transformation wird weniger durch experimentelle Innovationen geprägt sein als durch den gezielten Einsatz neuer Technologien für messbaren Mehrwert – sei es in Form von mehr Effizienz, Resilienz oder einer besseren Wettbewerbsfähigkeit.

B Erfolgsfaktoren und Management-Prioritäten für eine erfolgreiche Transformation

Eine klare Digitalstrategie und Unterstützung durch das Top-Management gelten als die wichtigsten Hebel für die Transformation

Hoher Einfluss

69 %

Klare Digitalstrategie

Vision & Roadmap für digitale Transformation

69 %

Top-Management-Unterstützung

& Sponsorship durch Geschäftsführung

Mittlerer Einfluss

62 %

Mitarbeiterkompetenzen erhöhen

& Change-Management durch Kulturwandel

Niedriger Einfluss

31 %

Starke Partnerschaften

& Ökosysteme

23 %

Agile Arbeitsweisen & Innovationskultur

23 %

Effiziente Bereitstellung von Ressourcen & Budget

23 %

Starke Governance & Steuerung

Quelle: Roland Berger

C Faktoren, die die Umsetzung von Digital 3.0 in den nächsten Jahren vorrangig prägen werden

Effizienz- und Kostendruck sowie technologische Innovationen sind nach Einschätzung der Befragten die wichtigsten Treiber der digitalen Transformation

Hoher Einfluss

75 %

Effizienzsteigerung & Kostenreduktion

Optimierung von Prozessen, Automatisierung und Ressourceneinsparungen

58 %

Technologische Innovationen

Einfluss neuer Technologien wie KI, Blockchain oder IoT auf Geschäftsmodelle und Prozesse

Mittlerer Einfluss

50 %

Cybersecurity & IT-Risiken/-Stabilität

Zunehmende Bedrohungen durch Cyberangriffe & wachsende Anforderungen an IT-Sicherheit/-Stabilität

42 %

Geschäftswachstum & neue Umsatzpotenziale

Digitale Geschäftsmodelle und Produktinnovationen

33 %

Kundenerwartungen & Marktveränderungen

Steigende Anforderungen an digitale Services, Omnichannel-Strategien und personalisierte Angebote

Niedriger Einfluss

25 %

Regulatorische Anforderungen & Compliance

Datenschutzrichtlinien & Nachhaltigkeitsauflagen

17 %

Demografischer Wandel & Fachkräftemangel

Veränderung Arbeitswelt/ Kompetenzen, Generationswechsel

0 %

Nachhaltigkeit & ESG-Kriterien

Verstärkte Anforderungen an ökologische, soziale und ethische Verantwortung in der Unternehmensstrategie

Quelle: Roland Berger

Interview

mit den Autoren der Studie



Dr. Viktoria Danzer
Senior Partner



Dr. Dominik Löber
Senior Partner



Klaus Juchem
Senior Partner



Dr. Thomas Richter
Partner

Digital 3.0 im Banking

Die entscheidende Phase der Transformation hat begonnen

Herr Juchem, die meisten Banken investieren seit Jahren in Digitalisierung. Warum sind die Ergebnisse bislang trotzdem so mager?

JUCHEM: Ganz so pointiert würde ich es nicht ausdrücken, aber in der Tat sehen wir noch Luft nach oben. Wir befinden uns jetzt in der dritten Phase der Digitalisierung: In der ersten ging es vor allem darum, digitale Grundlagen zu schaffen – etwa durch Online-Banking, Self-Services oder mobile Anwendungen. Danach stand Wachstum im Vordergrund: durch neue digitale Geschäftsmodelle, Plattformen und die stärkere Differenzierung über digitale Services. Jetzt, in der dritten Phase, soll die Digitalisierung messbare Ergebnisse liefern: mehr Effizienz, mehr Resilienz und operative Stabilität. Dabei zeigt unsere Studie: Banken streben in fast allen Handlungsfeldern einen deutlich höheren Digitalisierungsgrad an, starten jedoch von sehr unterschiedlichen Ausgangspunkten.

Trotz Kostendruck erwartet die Mehrheit der von Ihnen Befragten, dass die IT-Ausgaben in ihren Häusern weiter steigen. Wie passt das zum Ziel der Kostenreduktion?

LÖBER: Das klingt zunächst widersprüchlich, ist es aber nicht. Die meisten Banken planen keine unmittelbare Kürzung ihrer IT-Budgets, sondern investieren gezielt in KI, Cloud-Transformation oder die Modernisierung ihrer Kernsysteme. Mehr als 60 % wollen bestehende Maßnahmen in den nächsten drei Jahren fortführen oder skalieren. Richtig ist aber auch, dass im laufenden Betrieb Effizienz im Vordergrund steht. Die Logik dahinter ist die: Mehr Effizienz entsteht nicht dadurch, dass man weniger für IT ausgibt, sondern dadurch, dass die IT leistungsfähiger und schlagkräftiger wird. Banken erwarten von Technologie einen echten Business Impact – sei es durch schnellere Prozesse, geringere operative Komplexität oder höhere Skalierbarkeit.

Frau Dr. Danzer, KI gilt unter den Befragten als Top-Thema. Was macht sie so attraktiv für Banken?

DANZER: KI ist der primäre Katalysator für Investitionen und Projekte in allen Handlungsfeldern – und das aus gutem Grund: KI steigert nicht nur die Effizienz und senkt die Kosten, sondern verändert die ganze Branche in Richtung innovativer KI-Services in der Kundeninteraktion. Fast alle Institute experimentieren intensiv mit KI-Piloten, aber echte Wertschöpfung und breite, tiefe Skalierung – hin zu einem AI Operating System – stehen noch aus. Der Trend geht weg von einzelnen Use-Cases hin zu KI als 'Betriebssystem' der Bank. Das ist die entscheidende Entwicklung.

Herr Dr. Richter, in Ihrer Studie haben Sie Cluster gebildet und die erfolgreichen Banken mit den weniger erfolgreichen verglichen. Was unterscheidet die beiden?

RICHTER: Die Herangehensweise. Erfolgreiche Institute verstehen Digitalisierung nicht als isoliertes IT-Projekt, sondern sorgen von Anfang an für eine optimale Verzahnung mit ihrem Geschäft. Gleichzeitig haben sie die Fähigkeit, neue Technologien frühzeitig produktiv zu integrieren. Banken mit geringerem Reifegrad haben dagegen häufig Altlasten wie fragmentierten Datenlandschaften und Legacy-Systemen zu kämpfen.

Welche Institute betrifft das besonders?

RICHTER: Wenn Sie sich die Institute mit aktuell niedrigen Reifegraden in den Bereichen IT-gestütztes Kunden- sowie Datenmanagement, bei der Prozessautomatisierung und im IT-Betriebsmodell anschauen, dann finden sich in dieser Gruppe auffällig viele Privatbanken. Für diese Institute sehen wir durch bisher völlig anders geartete Kundenprozesse einen deutlichen Nachholbedarf gegenüber der restlichen Branche. Gleichzeitig haben diese Institute viel Potenzial, trotz einer weiterhin personalisierten und kundenzentrierten Arbeitsweise deutlich digitaler zu werden. Interessant ist ein Blick auf die weitere Investitionsplanung, und das nicht nur für die Privatbanken: Während die einen ihre IT-Ausgaben deutlich reduzieren wollen, vor allem, um für die gesamte Bank mehr Kosteneffizienz zu erreichen, planen die anderen massive Investitionen. Das bislang recht homogene Feld könnte sich also weiter ausdifferenzieren.

Herr Dr. Löber, Cybersicherheit rangiert beim aktuellen Reifegrad ganz oben. Ist das Thema damit abgehakt?

LÖBER: Im Gegenteil. Cybersicherheit und IT-Stabilität sind nicht mehr reine IT-Aufgaben, sondern zentrale Voraussetzung für Geschäftsfähigkeit – und haben bereits jetzt den höchsten aktuellen Reifegrad. Das zeigt: Banken haben hier schon viel investiert. Aber die

Anforderungen steigen weiter. Dabei rückt das Thema digitale Souveränität immer stärker in den Fokus, auch bei Cloud-Strategien. Cybersicherheit wird also nicht weniger wichtig, sondern entwickelt sich vom reinen Schutzschild zum Business-Enabler.

Herr Dr. Löber, Sie sprechen Cloud-Strategien an. Wie gehen Banken damit um?

LÖBER: Differenziert und hybrid. Die wenigsten Banken verfolgen noch eine reine Public-Cloud-Strategie. Stattdessen dominieren hybride oder Multi-Cloud-Modelle, die Flexibilität mit Kontrolle verbinden. Dabei spielen digitale Souveränität und geopolitische Risiken eine immer wichtigere Rolle bei der Entscheidung, welche Workloads in die Cloud wandern und welche on-premise bleiben.

Frau Dr. Danzer, was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Erkenntnis der Studie?

DANZER: Dass die Gewinner der digitalen Transformation sehr wahrscheinlich etablierte Banken sein werden – allerdings nur, wenn sie jetzt konsequent handeln und technologische Innovationen, insbesondere KI, frühzeitig skalieren. Die entscheidende Frage ist, wie schnell und konsequent es ihnen gelingt, ihre Organisationen, Prozesse und IT-Landschaften auf die Anforderungen von 'Digital 3.0' auszurichten. Die Schere zwischen Vorreitern und Nachzüglern wird sich weiter öffnen – nicht nur beim Reifegrad, sondern auch bei den Investitionen. Wer jetzt zögert, läuft Gefahr, den Anschluss dauerhaft zu verlieren.

3.2/ Die zehn wichtigsten Handlungsfelder: KI, Datenmanagement und IT-gestütztes Kunden- management

In welchen Bereichen fällt der Unterschied zwischen dem aktuellen Status quo und der Ambition der Banken am größten aus? Die Studie zeigt: bei der KI-Nutzung, beim Datenmanagement sowie beim IT-gestützten Kundenmanagement. Hier liegen die größten Hebel für Effizienzsteigerung, Skalierbarkeit und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Fast alle befragten Institute planen in den kommenden Jahren erhebliche Investitionen in Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz. Gleichzeitig unterscheiden sie sich hinsichtlich ihres digitalen Reifegrads und ihrer technologischen Ausgangslage derzeit noch stark. ►D

Auffällig ist auch, dass die Themen Resilienz und Stabilität stark an Bedeutung hinzugewonnen haben. Während Digitalisierung in der Vergangenheit häufig primär unter Innovations- und Wachstumsgesichtspunkten betrachtet wurde, rücken nun Cybersicherheit, regulatorische Konformität, operative Stabilität und digitale Souveränität in den Vordergrund.

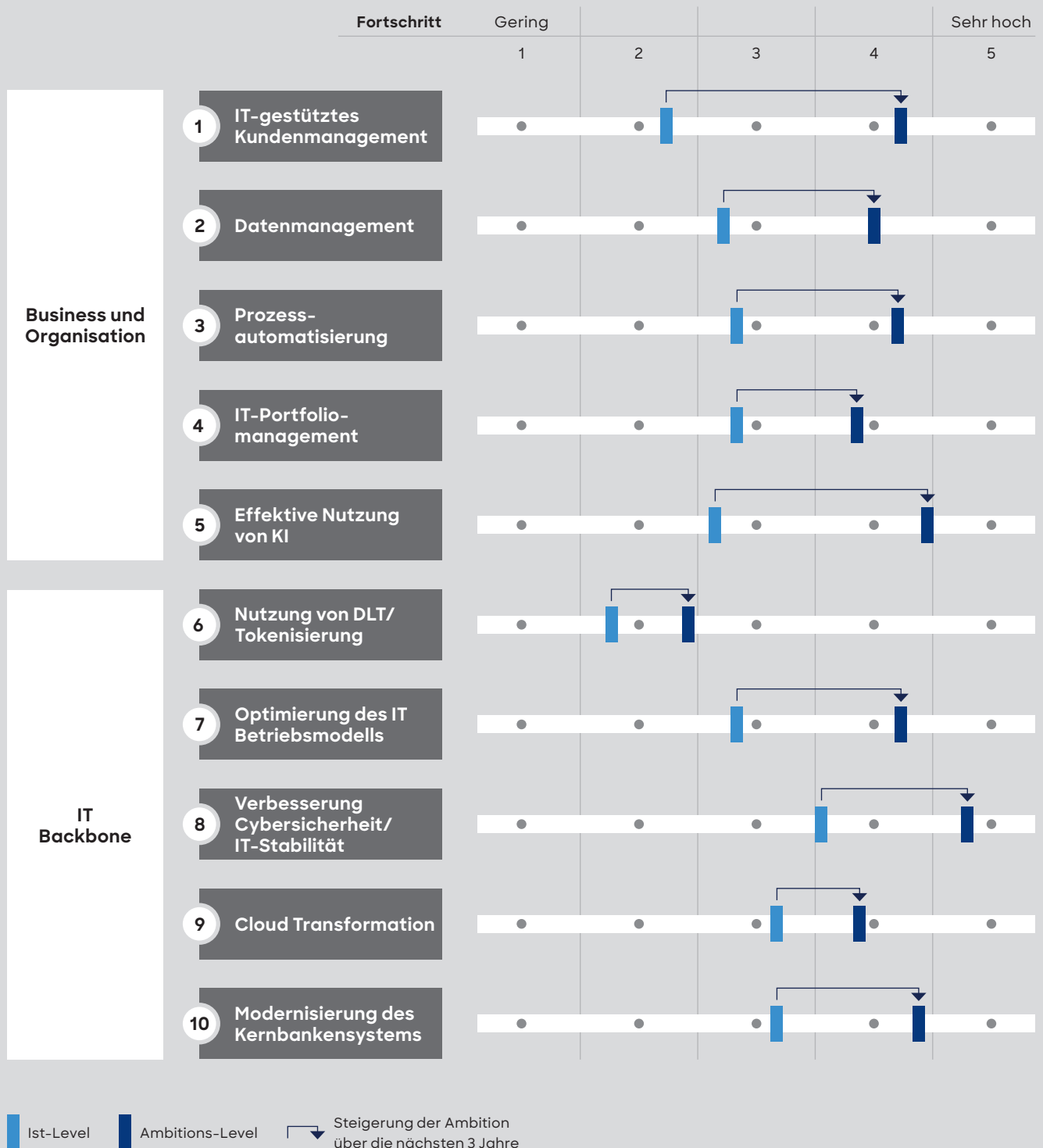
Im Rahmen der Studie haben wir vier übergreifende Cluster identifiziert. Mehr als ein Drittel der befragten Institute (39 % der Unternehmen im Sample) kann sich demnach bereits zu den 'Digital Leadern' mit hohem aktuellem Reifegrad und weiterhin ambitionierten Zielbildern zählen. 23 % der Unternehmen verfügen über einen stark schwankenden Reifegrad bei sehr ambitionierten Zielen ('Ambitionierte Aufsteiger'), weitere 15 % zeigen in einzelnen Bereichen einen hohen Reifegrad, aber nur moderate Ambition ('Robuste Etablierte'). Das Schlusslicht (23 %) bilden Institute mit deutlichem Nachholbedarf ('Transformationsnachzügler'). Interessant ist, dass sowohl die Digital Leader als auch die Transformationsnachzügler ähnlich große Ambitionen haben, was die geplanten Fortschritte bei der digitalen Transformation betrifft. ►E

Die Schwerpunktsetzung der Studienteilnehmer – insbesondere auf KI, Datenmanagement und IT-Kundenmanagement – bildet die Grundlage der folgenden Betrachtung.

D Übersicht Studienergebnisse

Zehn Handlungsfelder für Banken und Bankspezialisten.

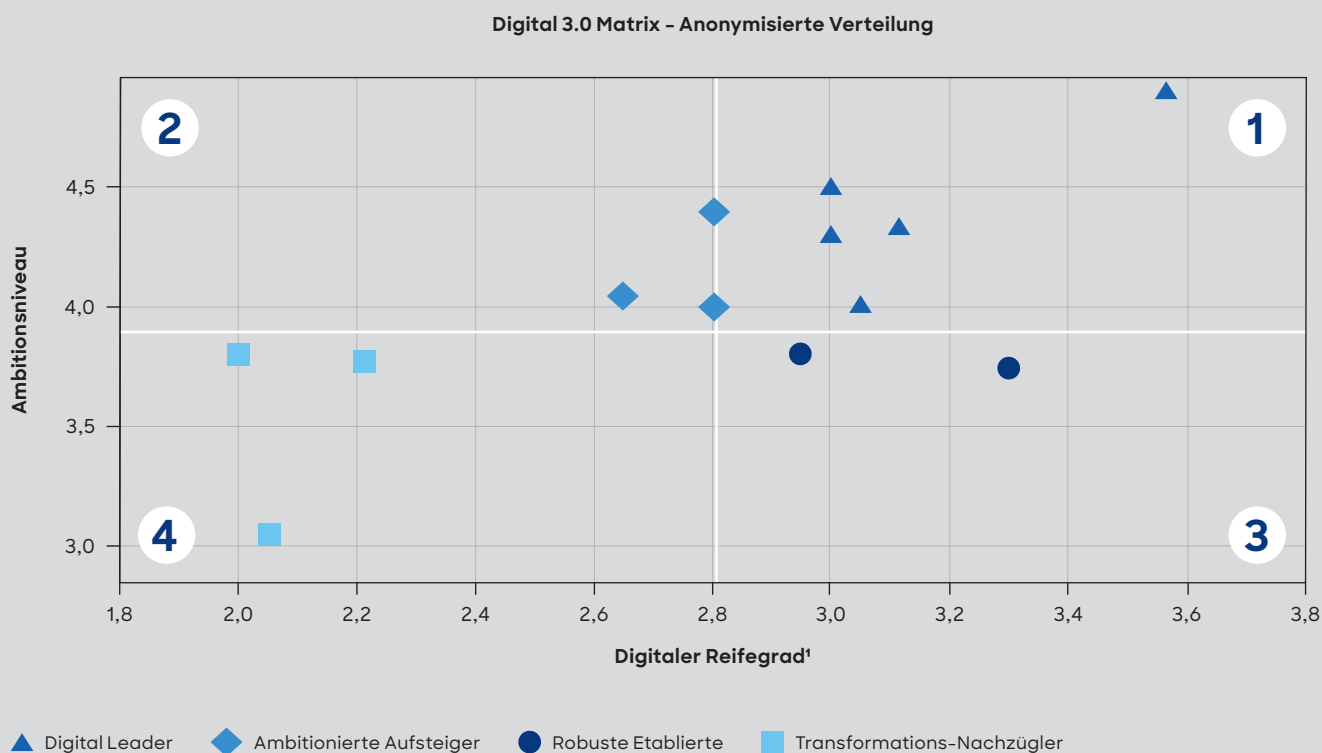
Für jedes Handlungsfeld wurden der Ist-Zustand und das Ambitionsniveau erhoben



Quelle: Roland Berger

E Unterschiedliche Ambitionsniveaus

Nachzügler haben ähnlich hohe Ambitionen wie die Digital Leader



Clustereinordnung und Erkenntnisse

- 1 Digital Leader** (39% der Unternehmen im Sample)
Hoher aktueller Reifegrad und weiterhin hohe Ambition
- 2 Ambitionierte Aufsteiger** (23% der Unternehmen im Sample)
Stark schwankender Reifegrad bis eher durchschnittlicher Reifegrad mit sehr ambitionierten Zielen
- 3 Robuste Etablierte** (15% der Unternehmen im Sample)
Hoher Reifegrad in Einzelthemen mit moderater Ambition
- 4 Transformations-Nachzügler** (23% der Unternehmen im Sample)
Unterdurchschnittlicher Reifegrad mit klaren Lücken

Sowohl **Digital Leader** als auch **Transformations-Nachzügler** mit ähnlich **hoher Steigerung der Ambition**

Nur **Robuste Etablierte** mit durchschnittlich **halb so hohem Ambitionszuwachs**

1 Der Digitale Reifegrad ergibt sich aus dem Durchschnitt der jeweiligen Einschätzungen zum Status Quo der Institute

Quelle: Roland Berger

3.3/ Effektive Nutzung von KI: Vom Innovationsthema zum Transformationshebel

Definition

Der verstärkte Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) umfasst die systematische Integration von KI-Technologien in Geschäftsprozesse und IT-Systeme mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern, datengetriebene Entscheidungen zu optimieren und neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen.

Weniger manueller Aufwand, mehr Effizienz und bessere Entscheidungen: Die Vorzüge einer intensiven Nutzung von Künstlicher Intelligenz liegen auf der Hand. Allein im Backoffice und in der Dokumentenverarbeitung lässt sich der Arbeitsaufwand um bis zu 80 % reduzieren. Auch im Kundenservice sind durch den Einsatz digitaler Assistenten Einsparungen von bis zu 30 % möglich. Außerdem helfen KI-Lösungen bei der Betrugserkennung und können helfen, Kreditrisikomodelle und Risikoprognosen zu verbessern.

Ergebnisse der Studie

Für mehr als 90 % der Studienteilnehmer ist KI eindeutig 'das' Zukunftsthema. So weist die Nutzung Künstlicher Intelligenz innerhalb der Studie das höchste Ambitionsniveau aller untersuchten Handlungsfelder auf. ►F

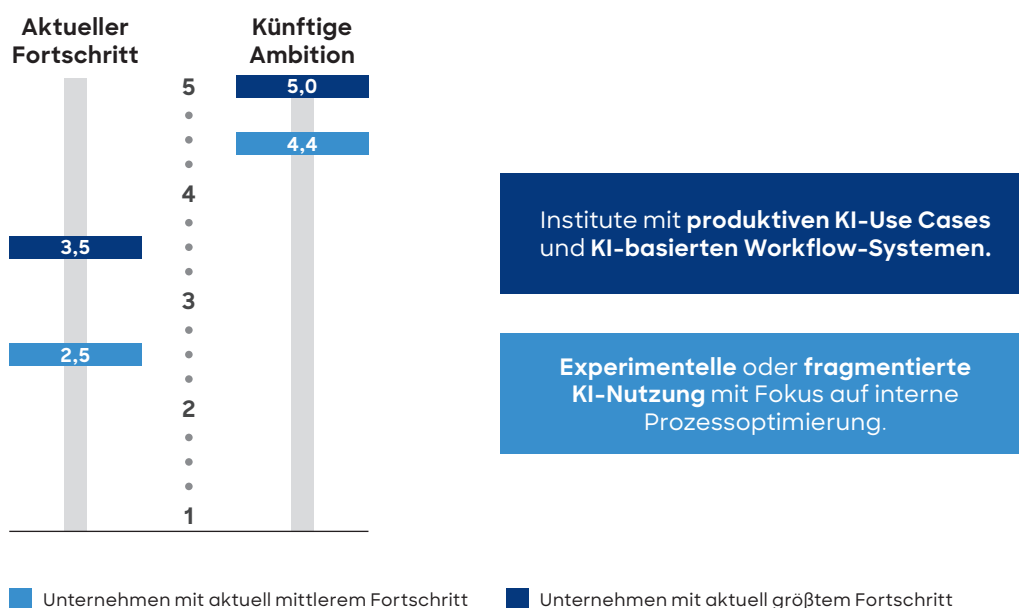
Nahezu alle befragten Institute planen erhebliche Investitionen in KI-basierte Anwendungen und betrachten das Thema als strategische Priorität. Als wichtigste Use Cases gelten die Kundenschnittstelle und der Service für Retail-Kunden.

Mit Blick auf den Status quo identifiziert die Studie zwei dominante Cluster: Das erste Cluster umfasst Institute mit hoher KI-Ambition und fortgeschrittener technologischer Reife. Diese Banken verfügen bereits über produktive KI-Anwendungen in Bereichen wie Kundenservice, Risikoanalyse, Betrugserkennung oder Softwareentwicklung. Sie investieren derzeit stark in generative KI, intelligente Assistenzsysteme sowie die Integration von KI entlang operativer Kernprozesse. Zielbild vieler dieser Banken ist eine 'KI-native' Organisation, in der Entscheidungsprozesse, Workflows und Kundeninteraktionen umfassend daten- und KI-gestützt erfolgen

Das zweite Cluster befindet sich dagegen noch in einer frühen Phase der Transformation. Hier dominieren Pilotprojekte, isolierte Use Cases und experimentelle Anwendungen. KI wird eher punktuell eingesetzt und ist organisatorisch häufig nicht skalierbar verankert. Fehlende Datenqualität, regulatorische Unsicherheiten sowie Legacy-Strukturen bremsen die breite Einführung produktiver KI-Lösungen.

F KI als Top-Thema

Banken setzen auf Fortschritte durch Automatisierung, mehr Effizienz und datenbasierte Entscheidungen



Quelle: Roland Berger

Empfehlungen

Der wirtschaftliche Nutzen von KI entsteht nur durch die konsequente Integration von KI in Prozesse, Datenstrukturen und Betriebsmodelle. Banken müssen frühzeitig definieren, welche Rolle sie künftig im digitalen Ökosystem einnehmen wollen – als KI-gestützter Kundenagent, Infrastruktur-Anbieter oder spezialisierter Produkthanbieter – und ihre Investitionen sowie Zielarchitekturen konsequent daran ausrichten.

Besonders wichtig ist der Aufbau belastbarer Daten- und Governance-Strukturen. Die Studie zeigt, dass nachhaltiger Erfolg im Kundenmanagement und bei skalierten KI-Use-Cases vor allem starkes Datenmanagement und eine nahtlose Datenintegration voraussetzen – unabhängig von der zugrunde liegenden Infrastruktur. Darüber hinaus sollten Banken den Fokus auf skalierbare Wertbeiträge legen. Besonders hohe Potenziale sehen die Befragten in der Automatisierung manueller Prozesse, der Dokumentenanalyse, intelligenten Assistenzsystemen sowie der Optimierung operativer Abläufe.

Entscheidend wird die Fähigkeit sein, KI schnell und sicher in bestehende Prozesse zu integrieren. Banken, die Technologie, Datenmanagement und organisatorische Transformation konsequent miteinander verbinden, schaffen die Grundlage für höhere Effizienz, bessere Kundenerlebnisse und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

3.4/ Datenmanagement: Die Grundlage für "Digital 3.0"

Definition

Datenmanagement umfasst die strategische Erfassung, Organisation, Integration und Nutzung von Daten, um deren Qualität, Verfügbarkeit und Sicherheit über die gesamte Bank hinweg sicherzustellen – und damit die Voraussetzungen für datengetriebene Entscheidungen, Automatisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz zu schaffen.

Ohne zuverlässige Daten keine wertstiftende Datennutzung. Das ist keine neue Erkenntnis, aber eine, die im Hinblick auf die nächste Phase der digitalen Transformation neue Relevanz gewinnt. Denn qualitativ hochwertige, integrierte und verlässliche Daten sind die Voraussetzung, um KI-Fähigkeiten auf- und auszubauen und automatisierte Entscheidungsprozesse zu etablieren.

Gleichzeitig verstärken Vorgaben wie DORA, EBA-Guidelines oder BCBS 239 den Druck auf Banken, Daten vollständig, konsistent, nachvollziehbar und aktuell bereitzustellen – insbesondere im Bereich Risikodaten und regulatorischer Nachweispflichten.

Ergebnisse der Studie

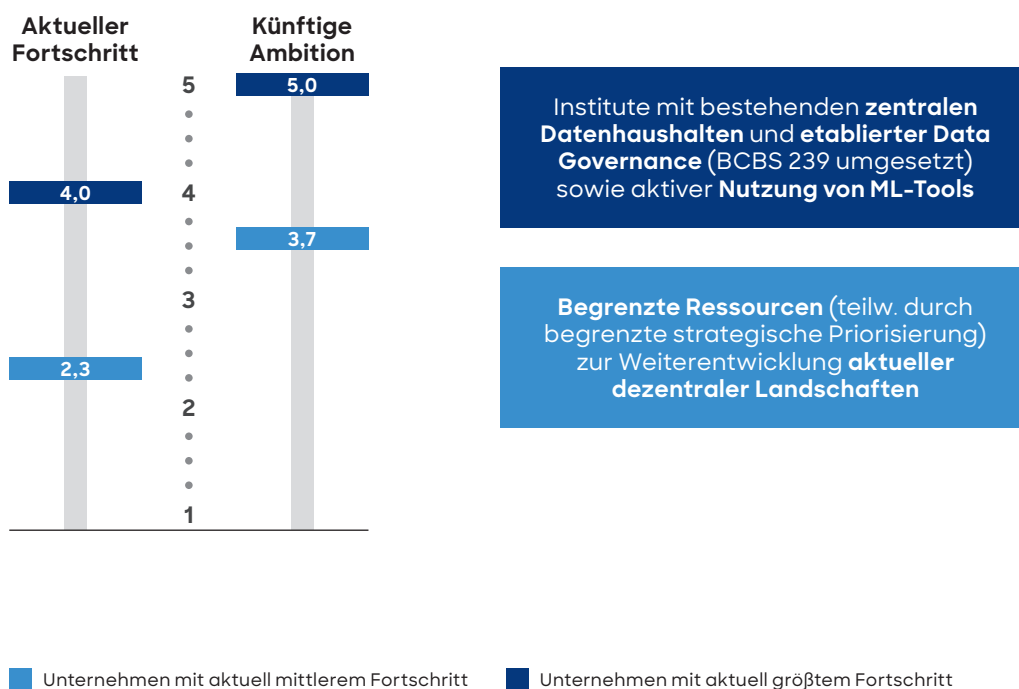
Die Untersuchung zeigt, dass die befragten Institute sehr unterschiedlich aufgestellt sind, was den Reifegrad ihres Datenmanagements betrifft. Während einige Institute bereits über moderne, zentralisierte Architekturen verfügen und Daten aktiv für KI- und Analytics-Anwendungen nutzen, arbeiten viele Banken weiterhin mit dezentralen und historisch gewachsenen Datenlandschaften. ►

Was auffällt: Den erfolgreichsten Banken ist es gelungen, Datenmanagement als strategische Kernkompetenz zu etablieren. Diese Institute verfügen über zentrale Datenhaushalte beziehungsweise Data-Warehouse-Strukturen, etablierte Data-Governance-Modelle sowie produktive Machine-Learning- und Analytics-Anwendungen. In vielen Fällen werden regulatorische Anforderungen wie BCBS 239 schon heute umfassend umgesetzt.

Das Ziel dieser Institute: sogenannte Data Mesh-Architekturen, die große, zentrale Datenplattformen durch eine stärker dezentrale (idealerweise fachbereichsnahe) und skalierbare Struktur ersetzen. Darin übernehmen einzelne Geschäftsbereiche wie Vertrieb oder Kundenmanagement die Verantwortung für ihre Daten selbst – ähnlich wie für ein eigenes Produkt. Die Vorteile: schnellere Datenverfügbarkeit, insbesondere für die Nutzung von KI-Anwendungen. Außerdem lassen sich neue Use Cases schneller umsetzen und die zentrale Datenorganisation wird entlastet.

I Datenmanagement

Sowohl beim Status quo als auch im Hinblick auf die künftige Ambition zeigen die befragten Banken große Unterschiede



Quelle: Roland Berger

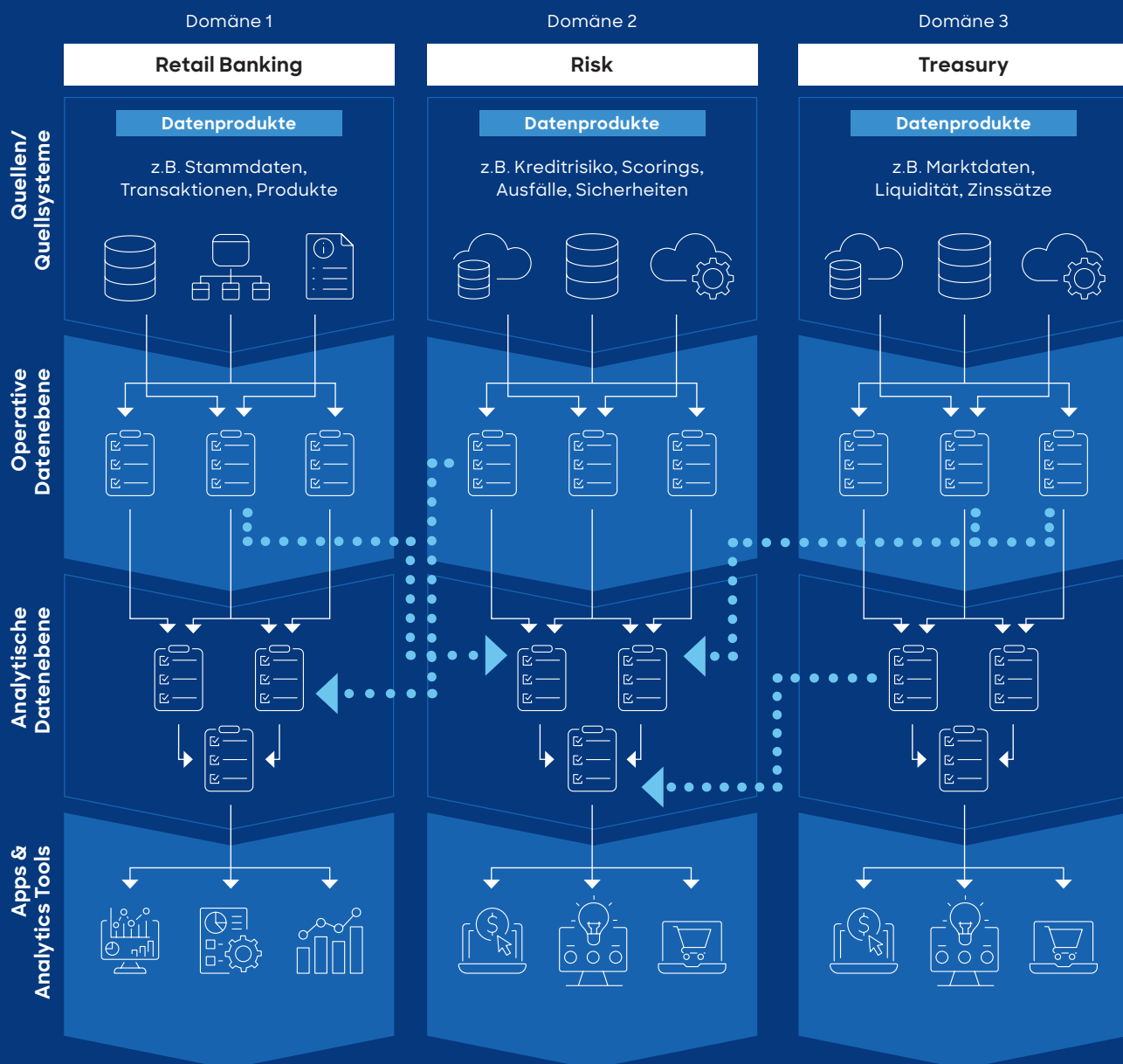
Empfehlungen

Die Studie zeigt, dass Datenmanagement eine der zentralen Voraussetzungen für die digitale Transformation von Banken ist. Führende Institute investieren gezielt in moderne Datenarchitekturen, zentrale Datenplattformen und klare Governance-Strukturen, um Daten über die gesamte Organisation hinweg konsistent, transparent und effizient nutzbar zu machen. Gleichzeitig gilt es, bestehende Datensilos abzubauen und die Datenqualität nachhaltig zu verbessern.

Im Kontext von Künstlicher Intelligenz gewinnt das Thema zusätzliche Bedeutung. KI-Anwendungen, automatisierte Entscheidungsprozesse und personalisierte Kundeninteraktionen können ihr volles Potenzial nur auf Basis hochwertiger, integrierter und möglichst in Echtzeit verfügbarer Daten entfalten. Banken sollten Datenmanagement daher nicht als reine IT-Aufgabe verstehen, sondern als strategische Kernfähigkeit, die die Grundlage für Innovation, regulatorische Compliance und operative Effizienz schafft. Wer frühzeitig in moderne Datenplattformen und eine konsequente Data Governance investiert, schafft die Voraussetzungen für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter von "Digital 3.0". ▶ J

J Data Mesh

Skalierung von Daten als strategisches Asset



Quelle: Roland Berger

3.5/ IT-gestütztes Kundenmanagement: Digitale Kundenschnittstelle als Differenzierungsfaktor

Definition

IT-gestütztes Kundenmanagement bezeichnet den Einsatz von IT mit dem Ziel, die Effizienz der Kundenbetreuung datenbasiert zu steigern, Service-Prozesse zu automatisieren und fundierte Entscheidungen zur Verbesserung der Kundenbeziehungen zu treffen.

Der Druck auf die Banken steigt – und zwar von allen Seiten: Zum einen durch die Kunden, die digitale Services erwarten, die intuitiv und jederzeit verfügbar sind und kanalübergreifend konsistent funktionieren. Gleichzeitig müssen Banken ihre Kundeninteraktion effizienter gestalten und die Kosten senken, etwa durch den Einsatz von KI-Tools. IT-gestütztes Kundenmanagement kann den manuellen Aufwand in Kundendienstzentren um 30 bis 45 % reduzieren, gleichzeitig sorgen 24/7-Verfügbarkeit, kürzere Bearbeitungszeiten und die Auswertung von Kundenpräferenzen für mehr Kundenzufriedenheit und höhere Abschlussquoten.

Ergebnisse der Studie

IT-gestütztes Kundenmanagement zählt zu den strategisch wichtigsten Handlungsfeldern der digitalen Transformation in der Bankenbranche. Zugleich zeigt die Studie, dass viele Institute trotz hoher Ambitionen weiterhin vor erheblichen technologischen und organisatorischen Herausforderungen stehen. ► [K](#)

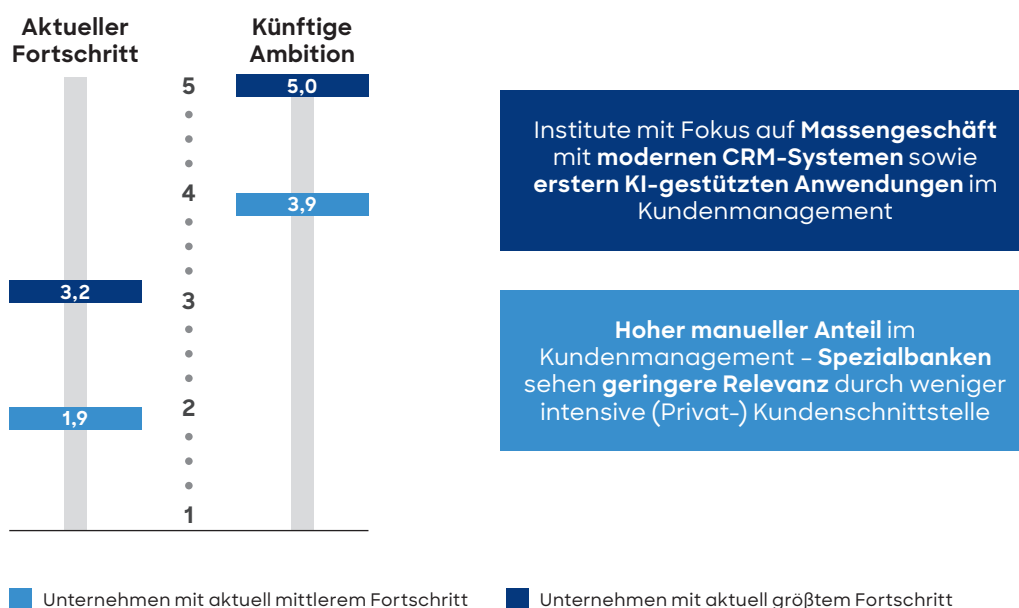
Besonders deutlich wird der Modernisierungsbedarf bei bestehenden CRM- und Kundenmanagementsystemen. Mehr als 90 % der befragten Institute sehen deutlichen Verbesserungsbedarf hinsichtlich Vernetzung, Integration und Funktionalität ihrer aktuellen CRM-Landschaften. Viele Banken arbeiten mit historisch gewachsenen Frontend- und Datenstrukturen, die eine konsistente Kundensicht und durchgängige digitale Prozesse erschweren. Komplexe Systemlandschaften und wenig modernisierte Datenarchitekturen bremsen die Transformation.

Gleichzeitig ist das Ambitionsniveau der Institute in diesem Handlungsfeld hoch. Die wichtigsten Ziele der kommenden Jahre liegen im Ausbau digitaler Self-Service-Angebote sowie in der Effizienzsteigerung des Kundenservice – vor allem im Privatkundengeschäft. Banken erwarten hier erhebliche Potenziale durch Automatisierung, bessere Datenintegration und den Einsatz Künstlicher Intelligenz.

Schon heute sind einfache Chat- und Voicebots für Standardanfragen wie FAQs oder Terminvereinbarungen in vielen Instituten etabliert. Zahlreiche Banken beschäftigen sich bereits mit dem nächsten Schritt: autonomen KI-Agenten, die komplexe End-to-End-Aufgaben eigenständig ausführen können – ohne menschliche Eingriffe entlang einzelner Prozessschritte.

K IT-gestütztes Kundenmanagement

Mehr Reichweite, Effizienz und Personalisierung
im Privatkundenbereich



Quelle: Roland Berger

Die Studie zeigt deutliche Unterschiede zwischen den teilnehmenden Instituten. Während Banken mit hohem Reifegrad bereits heute über stärker integrierte Omnichannel-Architekturen, produktive KI-Anwendungen und moderne Datenplattformen verfügen, befinden dagegen andere noch in einer frühen Transformationsphase. Sie konzentrieren sich zunächst auf die Konsolidierung bestehender Systeme sowie die Digitalisierung grundlegender Serviceprozesse. ►L

Empfehlungen

Die Studie zeigt, dass erfolgreiches Kundenmanagement künftig deutlich stärker daten- und KI-getrieben sein wird. Banken sollten deshalb den Aufbau einer integrierten Kundendatenbasis über alle Kanäle hinweg forcieren und standardisierbare Serviceprozesse so weit wie möglich automatisieren. Außerdem sollten sie KI zur Personalisierung von Angeboten und Interaktionen nutzen und die Modernisierung bestehender CRM- und Frontend-Architekturen vorantreiben.

Entscheidend wird sein, digitale Kundenschnittstellen nicht isoliert als Vertriebsthema zu betrachten, sondern als zentralen Bestandteil einer integrierten digitalen Gesamtarchitektur. Banken, die Kundenmanagement, Datenmanagement und KI frühzeitig miteinander verbinden, schaffen die Grundlage für effizientere Prozesse, höhere Kundenzufriedenheit und nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb.

L IT-gestütztes Kundenmanagement: Unterschiedliche Reifegrade

Die Mehrheit der Banken arbeitet derzeit an der Modernisierung ihrer Fähigkeiten

Fähigkeiten Kunden- management	 Traditionalist (20-30 %)	 Modernisierer (40-60 %)	 Digital Leader (10-20 %)
Daten- architektur	Produktsilos (Konto, Depot) ohne zentrale Datenhaltung	CRM als Zentralsystem – historische Daten konsolidiert	Alle Quellen in einem 360°-Kundenprofil
Quellen- Integration	Manuelle Datentransfers ohne APIs	Teilautomatisierte API-Anbindung	Vollständiger API-Layer
Datenqualität	Keine einheitlichen Standards	Erste Governance-Strukturen etabliert	Automatisierte Qualitätskontrolle mit klarer Ownership
Echtzeit- Fähigkeit	Batch-basiert – Kundendaten werden nächtlich oder wöchentlich aktualisiert	Ereignisbasierte Updates – definierte Trigger lösen Datensynchronisation aus	Echtzeitstreaming – jede Interaktion aktualisiert sofort das Kundenprofil
Consent- Integration	Consent nicht systemisch hinterlegt – manueller Abgleich notwendig	Consent im CRM erfasst – kanalspezifisch, aber nicht übergreifend automatisiert	Granularer Consent-Layer in Customer Data Platform (CDP) integriert – wird bei jeder Datenanfrage automatisch geprüft

Reifegrad interner Kundenmanagement-Fähigkeiten

Quelle: Roland Berger

3.6/ Weitere Handlungsfelder im Überblick

MODERNISIERUNG DES KERNBANKENSYSTEMS: LEGACY-SYSTEME SIND DIE GRÖSSTE HÜRDE DER TRANSFORMATION

Legacy-Systeme bremsen Innovation und behindern Automatisierung und Skalierbarkeit. Sie verzögern die schnelle Einführung neuer Produkte und digitaler Services, weil Daten nicht in der notwendigen Geschwindigkeit oder Qualität für moderne Frontend-Anwendungen, Echtzeit-Analysen oder KI-basierte Prozesse bereitgestellt werden können.

Ergebnisse der Studie

Die Modernisierung des Kernbankensystems zählt deswegen zu den wichtigsten Handlungsfeldern der digitalen Transformation in der Bankenbranche. Mehr als 90 % sehen die Ablösung bestehender Systeme sowie die Migration auf moderne Plattformen als wichtigste Aufgabe und zugleich größte technologische 'Baustelle' ihrer Organisation.

Die Systeme werden Stück für Stück modernisiert und dort, wo sinnvoll, in die Cloud verschoben oder ersetzt."

CIO einer Universalbank

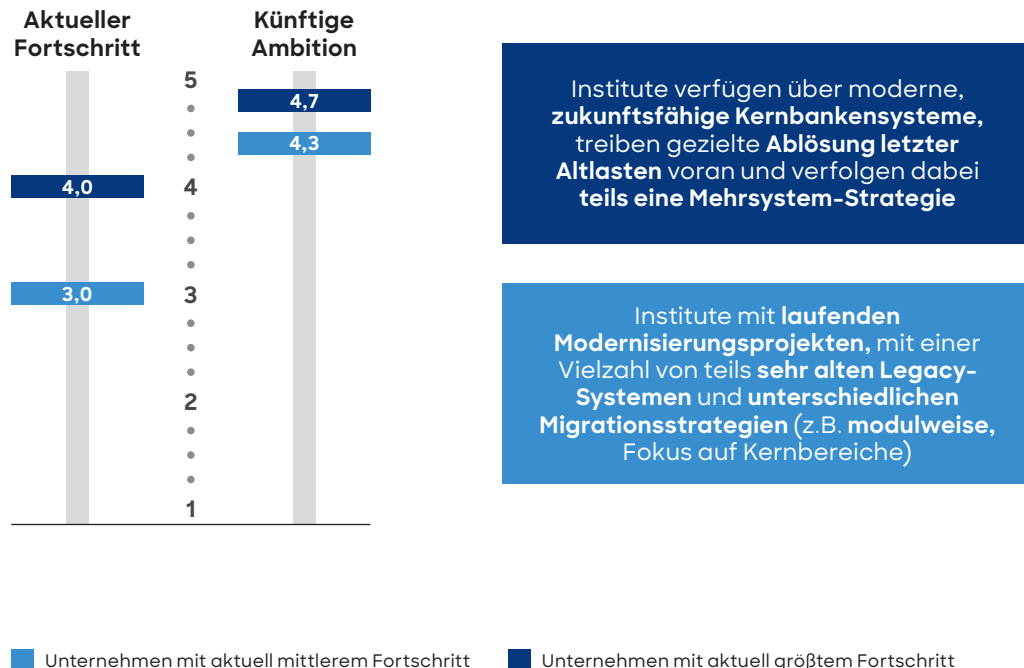
Entsprechend hoch ist das Ambitionsniveau: Mehr als Dreiviertel der Befragten streben in den kommenden drei Jahren einen deutlich höheren Digitalisierungsgrad ihrer Kernsystemlandschaften an. Dabei reicht die Bandbreite reicht von kontinuierlicher Vollmodernisierung bestehender Plattformen bis hin zum bewussten Verbleib auf Legacy-Systemen. Einige Institute priorisieren gezielt die Modernisierung kundenrelevanter Frontend-Prozesse, während Kernsysteme zunächst weiterbetrieben werden, weil Aufwand, Risiko und Komplexität einer vollständigen Ablösung als enorm hoch eingeschätzt werden. ► [M](#)

CYBERSICHERHEIT UND IT-STABILITÄT ALS SYSTEMKRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Je vernetzter Systeme sind, desto verwundbarer werden sie. Neben internationalen und nationalen Vorgaben (u.a. DORA oder BAIT), die die Institute zu immer umfassenderen Maßnahmen im ICT-Risikomanagement verpflichten, erfordern drohende Vertrauensverluste bei Kunden, hohe Kosten und nachhaltige Reputationsschäden nach Cyberattacken oder IT-Ausfällen eine resiliente, sichere und regulatorisch konforme IT.

M Modernisierung Kernbankensysteme

Hohe Kosten und Komplexität bremsen die umfassende Modernisierung von Legacy-Systemen



Quelle: Roland Berger

Ergebnisse der Studie

Die Themen Cybersicherheit und IT-Stabilität weisen innerhalb aller untersuchten Handlungsfelder schon heute den höchsten Reifegrad auf. Gleichzeitig zeigen sie auch weiterhin ein hohes Ambitionsniveau.

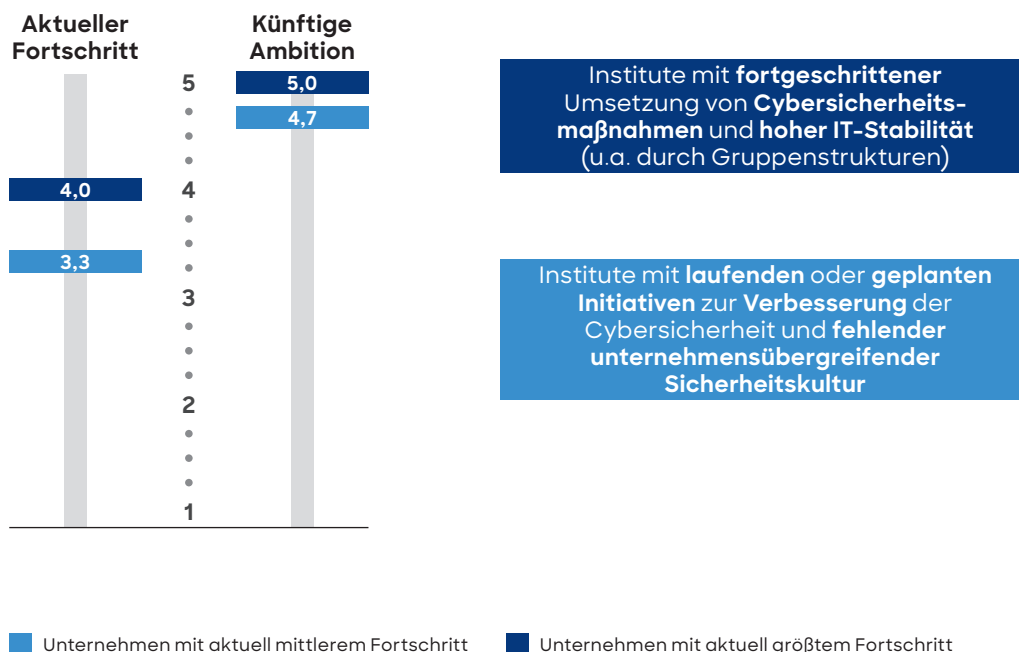
Viele Institute haben in den vergangenen Jahren massiv in Sicherheitsarchitekturen, Resilienzmaßnahmen und regulatorische Absicherung investiert. So setzen mehr als 80 % der Befragten auf Zero-Trust-Prinzipien, Netzwerksegmentierung und regelmäßige Penetrationstests, auch wenn die vollständige Umsetzung (z.B. Mikrosegmentierung, Zero-Trust auf allen Endgeräten) noch aussteht.

Mehr als 60 % der Befragten nennen regulatorische Vorgaben, Aufsicht und externe Penetrationstests als Haupttreiber für ihre Projekte und Investitionen.

Cybersicherheit entwickelt sich damit von einer unterstützenden Kontrollfunktion zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor. Banken, die Sicherheit, Stabilität und Resilienz frühzeitig als integralen Bestandteil ihrer digitalen Architektur verstehen, schaffen die Grundlage für nachhaltige Innovationsfähigkeit und vertrauenswürdige digitale Geschäftsmodelle. ►N

N Sicherheit: Höchster Reifegrad und weiterhin hohe Ambition

Cybersicherheit wird zur Vertrauensfrage



Quelle: Roland Berger

OPTIMIERUNG DES IT-BETRIEBSMODELLS: IT ALS BUSINESS PARTNER

An der Notwendigkeit eines effizienten Betriebsmodells besteht kein Zweifel: 62 % der Strategieverantwortlichen bestätigen, dass ein veraltetes IT-Betriebsmodell die strategischen Ziele ihres Instituts nicht unterstützen kann. Für 64 % der Befragten zählen eine Cloud-Migration, DevOps-Praktiken und CI/CD-Pipelines zu den wichtigsten Maßnahmen einer Optimierung.

Ergebnisse der Studie

Dabei zeigen sich zwischen den verschiedenen Banken deutliche Unterschiede. Besonders fortgeschrittene Institute verfügen bereits heute über moderne IT-Betriebsmodelle mit agilen Produktteams, enger Verzahnung von Business und IT sowie standardisierten Technologieplattformen. Statt isolierter IT-Organisationen entwickeln sie funktionsübergreifende Produktteams mit klarer End-to-End-Verantwortung für digitale Wertschöpfung. Das Ziel: Mehr Kundenorientierung, mehr Geschwindigkeit und eine bessere Skalierbarkeit technologischer Lösungen. Banken mit einem geringeren digitalen Reifegrad arbeiten vielfach noch mit historisch gewachsenen Demand-Supply-Strukturen, siloartigen Organisationsmodellen und geringer Integration zwischen Fachbereichen und IT.

Eine stärkere Standardisierung und Zentralisierung technologischer Grundlagen ist eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Viele Banken sind derzeit dabei, gemeinsame Technologie-Stacks, zentrale Plattformen und integrierte Governance-Strukturen aufzubauen, um Synergieeffekte und Effizienzpotenziale besser nutzen zu können. ► 

PROZESSAUTOMATISIERUNG: HEBEL FÜR SKALIERBARKEIT UND EFFIZIENZ

Umfassende Automatisierung kann Prozesse deutlich effizienter machen. Künstliche Intelligenz verleiht dem Thema zusätzliche Dynamik: So lassen sich nach Ansicht der Studienteilnehmer durch die Integration von KI auch komplexe Aufgaben lösen und Betriebskosten um bis zu 25 % reduzieren.

Gleichzeitig können automatisierte Prozesse bis zu 80 % schneller skaliert werden und ermöglichen so nicht nur die effiziente Bewältigung wachsender Datenmengen, sondern auch eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen – sogar ohne zusätzliches Personal. Außerdem leisten automatisierte Prozesse durch kürzere Bearbeitungszeiten, bessere Erstlösungsquoten (First Contact Resolution) sowie konsistentere Ergebnisse einen wichtigen Beitrag zur Kundenzufriedenheit.

Ergebnisse der Studie

Mehr als 75 % der Studienteilnehmer setzen bereits RPA- und Workflowsysteme ein oder planen aktuell deren Ausbau hin zu KI-Agenten-Konzepten. Wermutstropfen: Der Einsatz

von KI generiert nicht immer einen Mehrwert – die Automatisierung regelbasierter Systeme ist nach ihrer Erfahrung bei deterministischen Aufgaben oft ausreichend. Was die Notwendigkeit manueller Eingriffe betrifft, reichen die Strategien von bewusstem 'Human in the Loop' kritischer Prüfschritte bis hin zu maximalen 'Straight Through Processing'-Quoten – ganz auf einen kritischen menschlichen Blick verzichten möchte offenbar (noch) niemand.

Besonders fortgeschrittene Banken verfolgen einen plattformorientierten Ansatz mit standardisierten Workflows, API-basierten Integrationen und enger Verzahnung von Fachbereichen und IT. Zielbild ist eine

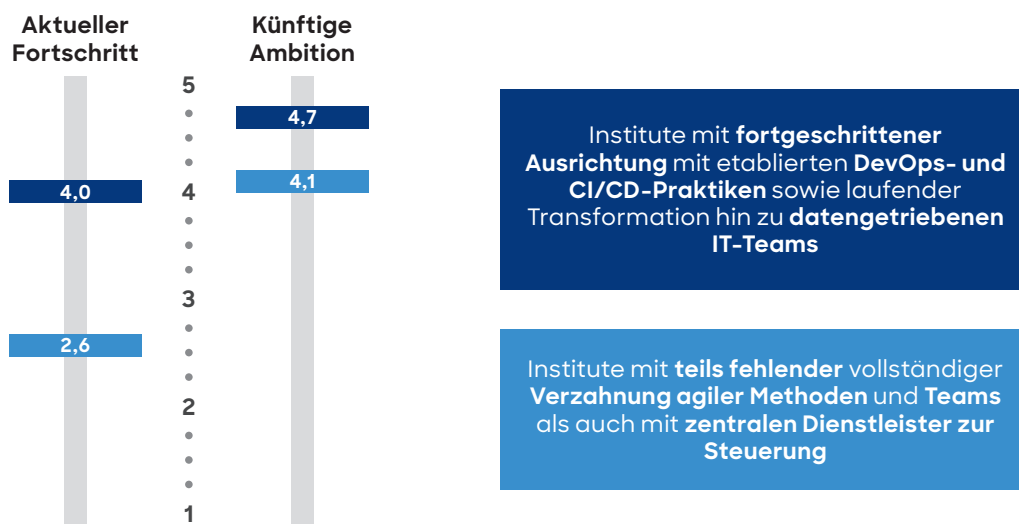
weitgehend automatisierte Prozesslandschaft mit KI-gestützter Steuerung und Echtzeitfähigkeit. Etwa zwei Drittel (62 %) nennen Systembrüche und die heterogene IT-Landschaft ihrer Bank als wichtige Hürden für eine durchgängige Automatisierung. ► 

**“ Wir haben ein
strategisches Programm
für den Betrieb auf-
gesetzt. [...] Wir wollen
weg von einem klassi-
schen SDLC hin zu einer
agentischen Pipeline.”**

CIO einer Universalbank

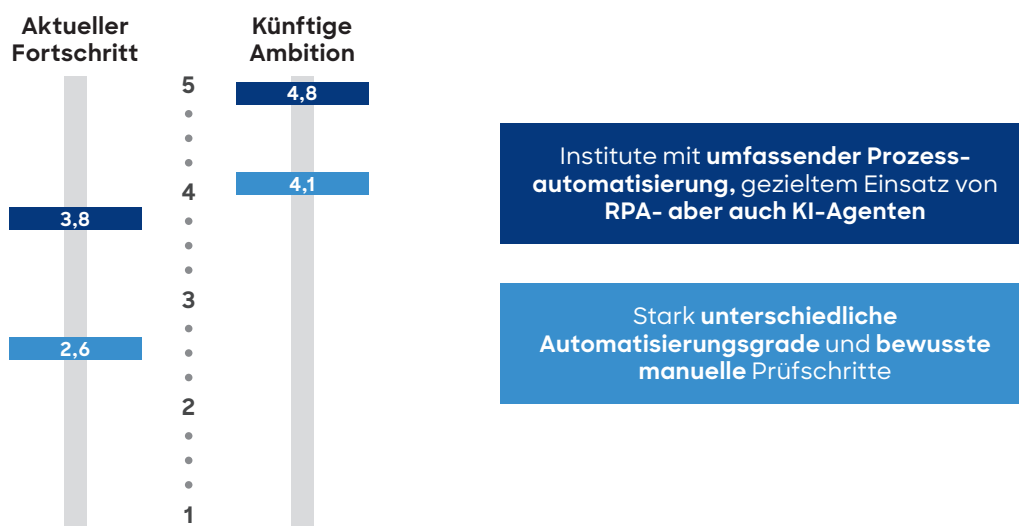
○ Optimierung des IT Betriebsmodells

Fortgeschrittene Institute verfügen über moderne IT-Betriebsmodelle mit agilen Produktteams, enger Verzahnung von Business und IT sowie standardisierten Technologieplattformen



P Prozessautomatisierung

KI bringt nicht immer den erhofften Mehrwert



■ Unternehmen mit aktuell mittlerem Fortschritt ■ Unternehmen mit aktuell größtem Fortschritt

Quelle: Roland Berger

IT-PORTFOLIOMANAGEMENT: STEUERUNGSZENTRUM DER TRANSFORMATION

IT-Portfoliomanagement gewinnt in der Bankenbranche zunehmend strategische Bedeutung. Hintergrund ist der steigende Druck, IT-Investitionen stärker an geschäftlichem Nutzen, Effizienzpotenzialen und regulatorischen Anforderungen auszurichten. In der Tat leistet IT-PPM einen wichtigen Beitrag zu Kostentransparenz und effektivem Risikomanagement, indem es beispielsweise 'Black Swan'-Projekte mit extremen Budgetüberschreitungen vermeiden hilft.

Zugleich unterstützt IT-PPM die strategische Projektausrichtung, indem es die Abstimmung der Projekte auf Unternehmensziele sicherstellt und ihre Umsetzungsgeschwindigkeit um ein Viertel erhöht. Außerdem verbessert es die Erfolgsquote und damit den Wertbeitrag von Projekten um zu 40 %.

Ergebnisse der Studie

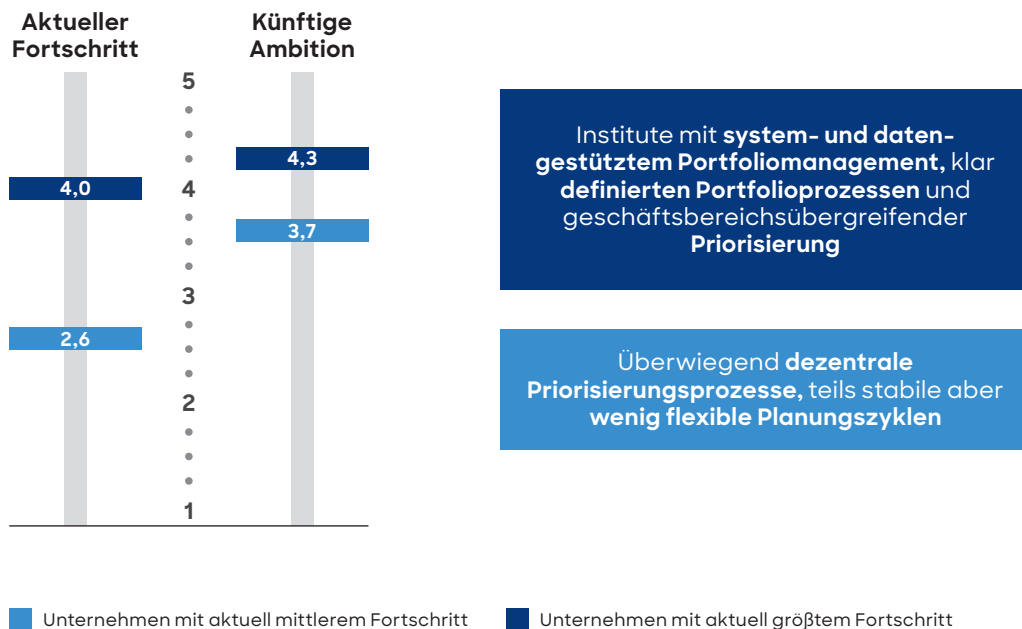
Mehr als 70 % der Studienteilnehmer berichten von einer unzureichenden strategischen Steuerung ihrer Projekte, während ein stärkerer Strategiebezug ihrer Überzeugung nach immer wichtiger wird, um Change-Kapazitäten effizient zu priorisieren und zu steuern. Die Bandbreite unter den Teilnehmern reicht von kaum vorhandener, manueller Steuerung bis hin zu systemgestütztem, datenbasiertem Portfoliomanagement.

Besonders fortgeschrittene Institute verfügen über strukturierte Governance- und Steuerungsmodelle für ihre IT- und Transformationsportfolios. Sie verfolgen eine transparente Priorisierung, starke Business-Orientierung sowie die gezielte Steuerung von Ressourcen und Investitionen entlang strategischer Zielbilder.

KI verändert auch das IT-Portfoliomanagement: Einige Institute beginnen damit, KI-basierte Analysen zur Priorisierung von Projekten, zur Identifikation von Effizienzpotenzialen oder zur Steuerung von Ressourcen einzusetzen. Ziel ist eine dynamischere und datengetriebene Steuerung komplexer Transformationsprogramme. ► [Q](#)

Q Status quo und Ambition IT-Portfoliomanagement

Bei der strategischen Steuerung der Projekte gibt es in den meisten Instituten Nachholbedarf



Quelle: Roland Berger

„Unser Ziel ist es, auf interne Priorisierung der Change-Kapazität zu kommen, [...] eine Flexibilität der Change-Kapazität ohne disziplinarische Veränderung zu schaffen, [...] und das interne Portfolio aufzuteilen (strategisch und nicht strategisch).“

CIO einer Universalbank

// Cybersicherheit ist die Challenge der nächsten Jahre. In den Niederlanden wurde bereits der zentrale Telekommunikationsdienstleister gehackt. [...] Das zeigt, welches Risiko, aber auch welche Brutalität in dem Thema steckt."

COO einer Retailbank

CLOUD-TRANSFORMATION: DEBATTE UM DIGITALE SOUVERÄNITÄT HÄLT AN

Das derzeit unsichere geopolitische Umfeld setzt die Abhängigkeit von US-Hyperscalern mit neuer Wucht auf die Tagesordnung. Der Tenor ist eindeutig: Cloudstrategien müssen neu bewertet werden.

Ergebnisse der Studie

Die Studie zeigt, dass Banken Cloud-Technologien heute nicht mehr primär als Infrastrukturthema betrachten, sondern als strategischen Enabler für Skalierbarkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit. Viele Institute verfolgen eine Cloud First-Strategie bei Standard-Anbietern wie Microsoft oder Google, streben aber keine vollständige Migration an. Die Auswahl von europäischen Cloud- und Hyperscaler-Anbietern ist unter den von uns Befragten noch bei keinem Institut abgeschlossen.

Banken mit einem hohen digitalen Reifegrad setzen umfassend auf hybride oder Cloud-native Plattformmodelle und integrieren Cloud-Technologien systematisch in ihre Betriebs- und Entwicklungsmodelle. Besonders relevant ist die Rolle der Cloud als technologische Grundlage für künstliche Intelligenz, moderne Datenplattformen und agile Entwicklungsprozesse. Viele Banken sehen Cloud-Infrastrukturen als Voraussetzung, um KI-Anwendungen produktiv skalieren und Echtzeitdaten effizient verarbeiten zu können.

Gleichzeitig bleibt die Transformation komplex. Regulatorische Anforderungen, Datenschutz, Legacy-Systeme sowie Abhängigkeiten von bestehenden Kernarchitekturen bremsen die Geschwindigkeit der Migration. Entsprechend setzen die meisten Banken derzeit auf hybride Ansätze, bei denen Cloud-Plattformen schrittweise parallel zu bestehenden On-Premise-Strukturen aufgebaut werden. ►R

R Cloud Strategie

Viele Institute verfolgen eine Cloud First-Strategie bei Standard-Anbietern, wollen aber nicht vollständig migrieren. Bislang hat sich keine der befragten Banken für einen europäischen Anbieter entschieden



Quelle: Roland Berger

// Neue Case-basierte Themen werden weitestgehend vollautomatisiert. [...] Wir haben über 2.000 Robots im Einsatz."

CIO einer Universalbank

NUTZUNG VON DLT/TOKENISIERUNG: RANDTHEMA MIT LANGFRISTIGEM POTENZIAL

Distributed Ledger Technology (DLT) und Tokenisierung bieten Banken zahlreiche Ansätze für zusätzliche Geschäftsmodelle – von Wallet-Lösungen über Services als Emittent bis zum Verwahrer von digitalen Assets. Trotzdem spielt ihre Nutzung aktuell eine untergeordnete Rolle. Mehr als Dreiviertel der von uns Befragten räumen dem Thema derzeit keine Priorität ein. Im Vergleich zu Handlungsfeldern wie KI, Kundenmanagement oder Datenmanagement weist dieses Feld derzeit den geringsten Reifegrad und die niedrigste strategische Priorisierung der untersuchten Banken auf.

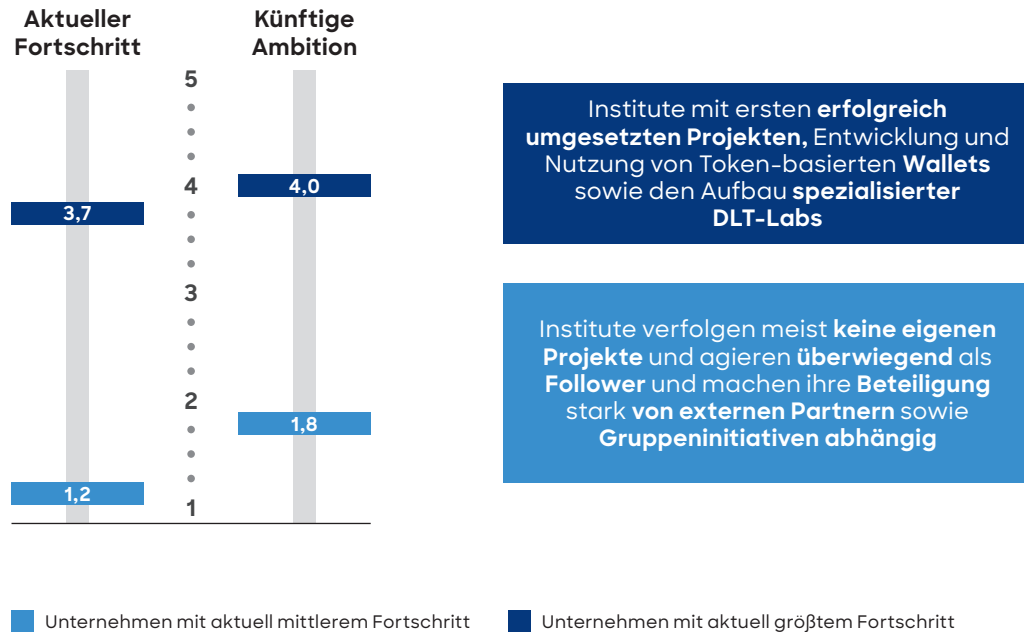
Ergebnisse der Studie

Während viele Banken DLT-Anwendungen zurückhaltend bewerten und nur begrenzte produktive Use Cases verfolgen, beschäftigen sich einzelne Privat- und Universalbanken (20 % des Samples) intensiv mit den langfristigen Potenzialen tokenisierter Finanzinfrastrukturen. Sie sehen darin vor allem eine Chance zur Effizienzsteigerung und Prozessvereinfachung im Kapitalmarktgeschäft, etwa im Bereich der digitalen Emission von Wertpapieren, durch automatisierte Abwicklungsprozesse, digitale Identitäten oder programmierbare Finanzprodukte.

Viele Banken erwarten langfristig neue Geschäftsmodelle rund um digitale Assets und tokenisierte Ökosysteme. Eine Voraussetzung dafür wäre die Klärung der bestehenden Unsicherheiten etwa in Bezug auf regulatorische Rahmenbedingungen, Marktstandards oder die tatsächliche Skalierbarkeit produktiver DLT-Anwendungen. ► [S](#)

S DLT/Tokenisierung

Die Themen DLT und Tokenisierung haben für die befragten Banken derzeit keine Priorität



Quelle: Roland Berger

“ Wir diskutieren immer wieder darüber, ob solche Themen irgendwann im Kontext der Sicherheiten hinterlegung für uns interessant sein könnten, für Objekte oder Grundschulden etwa. Damit stehen wir allerdings noch am Anfang ”

Leiter IT-Organisation eines
Spezialinstituts

// Wir verfolgen ganz bewusst keine Cloud only-Strategie, weil wir uns immer offenhalten wollen, noch On-Premise-Daten zu halten. Wir wollen ein eigenes Rechenzentrum haben."

Vorstand einer Privatbank

4

"Digital 3.0" als strategisches Zielbild für Banken

Die Bankenbranche steht vor der nächsten Phase der digitalen Transformation. Während viele Institute in den vergangenen Jahren bereits erhebliche Fortschritte bei Digitalisierung, Automatisierung und Modernisierung erzielt haben, beginnt nun ein neuer Abschnitt, in dem Effizienz, Skalierbarkeit und KI-Fähigkeit in den Mittelpunkt rücken.

Besonders auffällig ist das hohe Ambitionsniveau nahezu aller befragten Institute. 62% der befragten Unternehmen haben eine klare Ambition nach vorne. Doch während das führende Drittel kaum Lücken zwischen aktuellem Stand und Zielbild aufweist, ist der Reifegrad bei den 'Ambitionierten Aufsteigern' je nach Handlungsfeld sehr heterogen.

Dieser führenden Gruppe stehen 39% der Teilnehmer gegenüber, die in den relevanten Digitalthemen mit vergleichsweise geringer Ambition und teilweise geringem Reifegrad ausgestattet sind. 23% des Samples zeigen sogar eklatante Lücken etwa in den Bereichen Kundenmanagement, Datenmanagement, Prozessautomatisierung und IT-Betriebsmodell – durchweg strategisch relevante Handlungsfelder der digitalen Transformation. ► [T](#)

Die Studie zeigt, wie sich die Wettbewerbsdynamik der Branche nachhaltig verändern wird: Banken mit modernen Plattformarchitekturen, hoher KI-Reife und integrierten Datenlandschaften schaffen die Grundlage für schnellere Innovationszyklen, geringere operative Komplexität und effizientere Geschäftsmodelle. Institute mit geringer Transformationsgeschwindigkeit riskieren dagegen steigende Kosten, sinkende Flexibilität und wachsende strukturelle Nachteile gegenüber digital fortgeschrittenen Wettbewerbern.

T Erfolgreiche Institute haben klare Zielbilder, moderne Betriebsmodelle und eine hohe Datenkompetenz

1 Digital Leader (39% der Unternehmen im Sample)

- Relativ hoher Reifegrad im Vergleich zu Wettbewerbern in fast allen Handlungsfeldern – vor allem in Kundenmgmt, Datenmgmt, KI, Sicherheit, Cloud & Prozessautomatisierung
- Geringe Lücken zwischen aktuellem Stand und Zielbild – weiterhin kontinuierlicher Fortschritt und klare Roadmaps
- Digitalisierung ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie und wird in allen Bereichen systematisch vorangetrieben – Zielbild: Strukturiertes Portfolio-management und starke Governance ermöglichen frühzeitiger Test und Integration neuer Technologien
- Tendenziell Investitionsbereitschaft (rd. 3–8% Wachstum für Change-IT)

2 Ambitionierte Aufsteiger (23% der Unternehmen im Sample)

- Aktueller Reifegrad schwankt je nach Handlungsfeld zwischen niedrig (z.B. Kundenmgmt, Datenmgmt) und durchschnittlich (z.B. Prozessautomatisierung)
- Sehr ambitionierte Zielwerte werden in allen Feldern angestrebt im Wissen von starken Nachholbedarf – DLT/Tokenisierung jedoch mit sinkender Ambition
- Blick auf IT-Ausgaben unterschiedlich – Generelle Ambition effizienter mit Budget umzugehen und konsequent Applikationen abzustellen mit einzelnen geplanten Steigerungen von IT-Ausgaben mit bis zu 3% für Change-Projekte

Quelle: Roland Berger

3 Robuste Etablierte (15 % der Unternehmen im Sample)

- Hoher Reifegrad in Einzelthemen – vergleichbare Werte mit der Topgruppe – etwa bei Datenmanagement, Cybersicherheit, IT-Betriebsmodell, Prozessautomatisierung oder Kundenservices
- Ambitionen moderat: Priorisierung ist selektiv und liegt v.a. auf Ausbau von KI-Fähigkeiten, Kundenmanagement und IT-Betriebsmodell
- Keine bzw. sinkende Ambition im DLT/Tokenisierung stellt größten Unterschied zur Top-Gruppe da
- IT ist wichtig und soll auch für Change Mittel bereithalten – Optimierung und Absicherung des bestehenden Betriebs aber im Vordergrund
- Gruppe besteht hauptsächlich aus Spezialinstituten

4 Transformations-Nachzügler (23 % der Unternehmen im Sample)

- Unterdurchschnittlicher Reifegrad mit klaren Lücken in einigen Handlungsfeldern, z.B. Kundenmgmt, Datenmanagement, Prozessautomatisierung und IT-Betriebsmodell
- Ambitionen oft verbunden zum einen mit Ausbau bestehender Stärken (z.B. Kernbankensysteme) als auch mit sehr hohem strukturellen Nachholbedarf (z.B. Kundenmgmt) im Vergleich zu Branchenführern
- Ambition IT-Ausgaben entweder deutlich zu steigern oder klar zu reduzieren

5

Warum es gilt, jetzt die digitale Bank der Zukunft zu gestalten

Sechs gute Gründe für die digitale Transformation

1. Steigende Kundenerwartungen an digitale Services

Privat- und Geschäftskunden erwarten digitale, schnelle und personalisierte Services. Wer diese Erwartungen nicht erfüllt, verliert an Bedeutung, vor allem in jungen Zielgruppen

2. Demografischer Wandel erzwingt Automatisierung

Der Fachkräftemangel bei Schlüsselthemen wie Kernbankensystemen, IT-Stabilität und Cybersicherheit macht Automatisierung und digitale Self-Services unverzichtbar, um dauerhaft Qualität und Erreichbarkeit der IT zu gewährleisten

3. Technologie ermöglicht messbare Effizienzgewinne

KI, Automatisierung und Cloud-Technologien schaffen reale Effizienzpotenziale und ermöglichen fundiertere Entscheidungen – frühe Anwender profitieren von Skalierungseffekten, geringerer Transformationskomplexität und langfristiger Kostenvorteilen moderner effizienter IT-Architekturen

4. Regulatorik erfordert moderne IT-Architekturen

Vorgaben wie DORA oder BCBS 239 machen veraltete Strukturen und Prozesse teuer und risikobehaftet – Digitalisierung ist für eine effiziente und nachhaltige Einhaltung von Compliance- und Governance-Anforderungen unerlässlich

5. Legacy-Systeme verteuern Innovation

Veraltete (Kernbanken-)Systeme verursachen hohe Kosten bei Betrieb, Integration & Sicherheit. Modernisierung reduziert die Kosten und schafft neue Gestaltungsfreiheit

6. Digitale Autonomie sorgt für strategische Souveränität

Wer früh investiert, bleibt unabhängig von Plattformanbietern, gestaltet aktiv mit und kann souverän eigene Datenprodukte, Services und Infrastrukturen entwickeln.

AUTOREN

Viktoria Danzer

Senior Partner

+49 160 744 82 92

viktoria.danzer@rolandberger.com

Klaus Juchem

Senior Partner

+49 160 744 63 23

klaus.juchem@rolandberger.com

Ulrich Kleipass

Senior Partner

+49 160 744 34 10

ulrich.kleipass@rolandberger.com

Dominik Löber

Senior Partner

+49 160 744 61 05

dominik.loeber@rolandberger.com

Karen Neuhaus

Senior Partner

+49 160 744 21 38

karen.neuhaus@rolandberger.com

Thomas Richter

Partner

+49 160 744 21 66

thomas.richter@rolandberger.com

Lena Dittl

Principal

+49 160 744 62 55

lena.dittl@rolandberger.com

Corinna Wolf

Senior Project Manager

+49 160 744 86 89

corinna.wolf@rolandberger.com

Nicolaus Wallner

Senior Consultant

+43 664 854 00 78

nicolaus.wallner@rolandberger.com



08.2026

[ROLANDBERGER.COM](https://www.rolandberger.com)

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2026 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ROLAND BERGER ist die einzige führende Strategieberatung mit europäischen Wurzeln. Das Unternehmen vereint tiefe Industrie- und Branchenkenntnis mit umfassender Erfahrung in zentralen Managementfunktionen und Transformationsprojekten. 1967 gegründet und mit Hauptsitz in München, unterstützt Roland Berger Unternehmen weltweit bei der Gestaltung und Umsetzung komplexer Transformationen – von strategischer Neuausrichtung über Performance-Steigerung bis hin zur Entwicklung und Anwendung datenbasierter, KI-gestützter Lösungen. Roland Berger hat es sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in allen Projekten zu verankern. Im Jahr 2025 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von über einer Milliarde Euro.

Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0