



MASTERCARD BERATER & GARTNER: STUDIE ÜBER OPEN BANKING

# Wie Retailbanken in Österreich sich auf Open Banking und PSD2 vorbereiten

SEPTEMBER 2018 | VON VINCENT BARNAUD, PAOLA CORDELLA, JULIAN JORDAN und KNUT SCHLOHMANN

## ÜBERBLICK

Vor kurzem ist die Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 (Payment Services Directive)<sup>1</sup> im SEPA-Raum in Kraft getreten. Für Verbraucher und Unternehmen bedeutet dies, dass sich der Zugriff auf ihre Finanzen und insbesondere Finanzdaten sowie deren Transfer und Verwaltung nach und nach verändern werden. Doch nicht nur Europa ist von der Einführung der Richtlinie betroffen – auch andere Länder richten ihren Blick auf die Einführung der PSD2, die von nun an das Open Banking regulieren wird.<sup>2</sup>

Durch die Richtlinie und die daraus folgenden technischen Regulierungsstandards (Regulatory Technical Standards) soll ein besser integrierter Markt für elektronische Zahlungen innerhalb der EU entstehen, indem Zahlungen durch eine größere Auswahl an Serviceanbietern erleichtert werden und gleichzeitig der Schutz der Verbraucher gewährleistet wird. Einerseits zielt die Richtlinie darauf ab, die aktuellen technologischen Entwicklungen bei Karten-, Internet- und mobilen Zahlungen als neue effiziente Zahlungswege für Verbraucher zu etablieren, andererseits bietet sie sowohl neuen als auch etablierten Serviceprovidern einen rechtlichen Rahmen, in dem sie unter einheitlichen Bedingungen und mit vollständiger Transparenz agieren können. Daher basiert der Kern der Richtlinie auf drei Hauptelementen: a) der Offenlegung der Kundendaten gegenüber Drittanbietern (bei Zustimmung des Kunden), b) standardisierten Kommunikationsschnittstellen für den Datenaustausch (APIs), und c) hohen Sicherheitsanforderungen, welche auch die Methoden zur Kundenauthentifizierung und die Akkreditierungsregeln der involvierten Marktteilnehmer und deren Verantwortlichkeiten betreffen.

Mit der neuen Richtlinie hat der Kunde die Möglichkeit, Zugriff auf seine Finanzdaten zu erhalten und sie mit Dritten zu teilen, sodass es potenziell einfacher wird, Produkte zu vergleichen oder den Serviceprovider zu wechseln. Durch die Öffnung des Marktes und den Datenaustausch, auf Grundlage der Zustimmung des Benutzers, können Kunden nicht nur erweiterte Services zu niedrigeren Preisen erhalten, sondern auch eine neue Art der Beziehung zu neuen Finanzdienstleistern aufbauen, die von der PSD2 klar definiert werden. Dazu gehören beispielsweise Account Information Service Provider und Payment Initiation Service Provider.

---

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32015L2366>

<sup>2</sup> In Großbritannien wird das Open Banking durch die Competition and Markets Authority (CMA) reguliert.

In den USA herrscht noch kein so starker regulatorischer Druck durch die Regierung wie in Europa. Dennoch gibt es Anzeichen dafür, dass die Banken aufgrund des natürlichen Wettbewerbs ihre Daten für die Finanztechnologien Dritter öffnen. CITI war die erste universale Bank, die im März dieses Jahres bekannt gab, Kontogruppierungsfunktionen auf ihrer mobilen App einzuführen.

Im pazifischen Raum wird die Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) entscheiden, wie die neue Consumer Data Right (CDR) Bill, an deren Entwurf derzeit gearbeitet wird, in den einzelnen Wirtschaftssektoren angewandt werden wird. Laut Planung der ACCC wird der erste Satz an Open Banking-Regeln Mitte 2019 in Kraft treten. Nach der CDR-Einführung im Bankensektor soll die CDR auch im Telekommunikations- und Energiesektor eingeführt werden und dort die Nutzung und das Teilen von Daten regeln.

Indien hat bereits einige Open Banking-Initiativen ins Leben gerufen. Neben den Demonetarisierungsmaßnahmen im Jahr 2016 und der Zulassung der so genannten Payment Banks (Zahlungsbanken) hat die Regierung eine Reihe von Application Programming Interfaces (APIs) – IndiaStack – eingeführt und die mobile App Bharat Interface for Money herausgebracht, damit Zahlungen von jeder Bank akzeptiert werden können. Darüber hinaus hat die Regierung Aadhaar vorgestellt, ein Programm, das indischen Bürgern auf Grundlage von Standort und biometrischen Daten einen 12-stelligen ID-Code zuweist. Schätzungen zufolge wurden mit der Zahlungs-App Aadhaar bereits 270 Millionen Bankkonten geöffnet. Das bedeutet, dass außerhalb der traditionellen Strukturen mehr Transaktionen und Banking-Aktivitäten durchgeführt werden, als innerhalb. Eines der größten Hindernisse für die vollständige Bereitstellung eines offenen Bankings ist die Cybersicherheit. Dies wird anhand der zahlreichen Datenschutzverletzungen deutlich, bei denen Verbraucherdaten durch Datendiebstahl gefährdet wurden.

Es scheint auf der Hand zu liegen, dass sowohl Kunden als auch neue Marktteilnehmer im Finanzsektor von der stärkeren Konkurrenz, die durch die PSD2 auf dem europäischen Zahlungsmarkt entsteht, profitieren werden. In dieser künftig stark fragmentierten Umgebung laufen etablierte und traditionelle Banken Gefahr, entweder unterzugehen oder Marktanteile und Kunden zu verlieren, wenn sie ihren Methoden der Servicebereitstellung und ihre geschäftlichen Strukturen nicht überdenken.

Die Österreichische Nationalbank (OeNB)<sup>3</sup> hat vor kurzem **eine landesweite Studie darüber veröffentlicht, wie österreichische Verbraucher Finanzservices nutzen**. Aus der Studie geht hervor, dass die Mehrheit der Verbraucher mittlerweile auf digitalem Weg mit Banken interagiert und Transaktionen tätigt (Kreditkarten und kontaktlose Zahlungen). Den potenziellen Mehrwert von Fintech, neuen Technologien wie mobilen Wallets und neuen Geschäftsmodellen wie Crowdfunding und automatisiertem Investmentmanagement schöpfen sie jedoch nicht voll aus.

58 % der Österreicher über 14 nutzen Online-Banking (70 % der Internet-User) und 36 % nutzen ihre Mobilgeräte oder Tablets für Banking-Aktivitäten (62 % der Internet-User). 40 % der Umfrageteilnehmer verwenden immer noch keinen Remote-Zugriff, um ihren Kontostand oder ihre Transaktionen zu überprüfen oder um Geld zu überweisen, und über 70 % verwenden keine Remote-Kanäle, um ein Bankkonto zu eröffnen oder einen Kredit zu beantragen.

Im Allgemeinen wurde ein geringes Interesse an Technologie festgestellt. Über 25 % hatten eine nahezu negative Einstellung zur Einführung neuer Technologien. Dieses Verhalten spiegelt sich in der Nutzung mobiler Apps für finanzielle Services wie N26, George und anderen wieder, die sich auf etwas mehr als 20 % der Studienteilnehmer beschränkt, und die Nutzung von Google Pay und anderen Finanzservices (mit weniger als 6,5 %). Die Akzeptanz neuer Technologien, die auf sozialen Aspekten und Automatisierung aufbauen, ist sogar noch geringer. Nur 2 % oder weniger nutzen Kontoinformationsservices (Finanzblick, Zupr), und weniger als 2 % greifen auf Crowdfunding-Services, Crowdlending, Crowdinvesting oder Roboadvice zurück.

Obwohl die Tägigung von Zahlungen Schätzungen zufolge nur 10 bis 15 % der gesamten Bargeldzirkulation ausmacht, werden tagtägliche Einkäufe größtenteils mit Bargeld und seltener mit Debitkarte bezahlt (88 % bei Einkäufen im Wert von 20 € und 54 % bei Einkäufen im Wert von 50 €).

- 96,2 % der Studienteilnehmer besitzen ein Girokonto. Davon haben 2 % ihr Hauptkonto bei einer Online-Bank.
- Über 80 % nutzen mindestens einmal pro Jahr Debitkarten. Insgesamt besitzen 41 % der Bevölkerung eine Kreditkarte.
- 73 % der Österreicher über 14 besitzen ein Smartphone, und weniger als 3 % haben eine Smartwatch.
- Rund 50 % der Österreicher nutzen kontaktlose Zahlungen.
- 11 % der Österreicher nutzen neue Technologien frühzeitig, 60 % haben kein großes Interesse an neuen Technologien und 27 % sind klar gegen die Einführung neuer Technologien, es sei denn, sie sind unbedingt erforderlich.
- 23 % der Österreicher gaben an, dass sie in den vergangenen fünf Jahren von der Schließung von Bankniederlassungen betroffen waren.
- Etwas über 5 % verwenden finanztechnologische (Fintech) Services/Produkte, und weniger als 2 % besitzen Krypto-Assets (Bitcoin oder andere).

Dieses Verbraucherverhalten stellt für österreichische Banken nicht gerade einen Anreiz dar, um neue Technologien einzuführen. Hinzu kommt, dass die österreichischen Verbraucher großen Wert auf Datenschutz legen. Seitens der Kunden wird also kein Druck auf die österreichischen Banken ausgeübt, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Doch wie lange wird das so bleiben?

---

<sup>3</sup> *How Austrians bank and pay in an increasingly digitalized world – results from an OeNB survey*, Oesterreichische Nationalbank, 2018

**Mastercard hat eine strukturierte Studie auf Grundlage von Gartners Vision der Finanzbranche durchgeführt, um die Sichtweise österreichischer Banken zu untersuchen, wie man sich am besten an die Entwicklungen in diesem sich raschen verändernden Umfeld anpasst.**

### **Welche Strategien, welche Visionen und welches Tempo bilden die Grundlage der Transformation in etablierten und in neuen Banken?**

Die Studie geht über den Bereich der PSD2 hinaus und analysiert auch welche Ansätze Banken in Bezug auf die digitale Transformation im Allgemeinen vertreten. Diese Transformation umfasst:

- eine neue Beziehung zu den Kunden – Welche Strategien verfolgen Banken, um für Kunden angesichts der stark fragmentierten Wettbewerbslandschaft ihre Bedeutung behalten?
- neue Marktstrategien – Wie arbeiten Banken mit dem Ökosystem aus etablierten Banken, Fintechs, TELCOs, Einzelhändlern und Service Providern zusammen bzw. konkurrieren mit ihnen, um im Banking und in anderen Bereichen neue Services oder einen Mehrwert zu schaffen?
- ein neues Konzept der Datennutzung – Wie stark nutzen Banken die Daten, die sie besitzen, oder tauschen sie aus, um Kunden-Profilung und Kundenbetreuung zu verbessern?
- eine neue Unternehmenskultur – Wie fördern Banken eine von Agilität und Innovation geprägte Unternehmenskultur, und wie gehen sie auf das Feedback von Kunden ein?
- ein neues Konzept in Bezug auf die neuen Technologien, durch die Skalierbarkeit, Tempo und Kosteneffizienz von Abläufen und Betreuung optimiert werden sollen – Investieren Banken in Cloud-Infrastrukturen, Business-Automatisierung, künstliche Intelligenz und Distributed Ledger Technologies?

## **DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE**

Die meisten österreichischen Banken, die an der Studie teilgenommen haben, haben bereits vorsichtig mit der digitalen Transformation ihrer Backend-Systeme begonnen. Gleichzeitig gibt es immer noch unklare Vorstellungen davon, wie sie die Kundenbindung im digitalen Frontend noch optimieren können. Die meisten Banken haben ihr IT-Gesamtnetzwerk durch Datenharmonisierung und die Skalierbarkeit ihrer Infrastruktur gestärkt. Im Allgemeinen herrscht jedoch immer noch ein Mangel an Konzepten dafür, wie man das Beste (oder den größten Profit) aus der Nutzung von Kundendaten herausholen kann. Die meisten Banken sind agieren hier im Alleingang und die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Service-Ökosysteme und datengestützten Geschäftsmodelle sind beschränkt. Die meisten etablierten Banken verlassen sich auf ihre Reputation und ihre Solidität, um die Kundenbeziehungen zu stärken. Wird diese Strategie künftig genutzt, um die neuen Generationen von Digital Natives für sich zu gewinnen, oder um sich in einer neuen Wettbewerbslandschaft zu etablieren? Die Zeit wird es zeigen, wie unsere Ergebnisse von 2018 bestätigen.

1. Österreichische Banken nehmen die PSD2 als beschleunigenden Faktor für die digitale Transformation wahr.
2. Die meisten Banken planen, Open Banking „mit Bedacht“ einzuführen
3. Daten gehören nicht – bzw. noch nicht – zu den zentralen Aspekten des Banking-Modells
4. Traditionelle Banken haben noch keine Open Banking-Kultur unter ihren Mitarbeitern eingeführt
5. Einige österreichische Banken nehmen in Sachen Innovationen und Agilität eine Pionierrolle ein
6. Insgesamt scheint der österreichische Banking-Markt recht polarisiert zu sein – es gibt zurückhaltendere Kandidaten und Schnellstarter.

## METHODOLOGIE

### Eine Mastercard-Studie auf Grundlage der Vision für die Finanzindustrie von Gartner

Die Open Banking-Studie wurde von Mastercard durchgeführt, um zu analysieren, wie Banken der operativen Transformation begegnen, die durch die Einführung der PSD2 auf dem Zahlungsmarkt eingeleitet wird. Ziel der Studie war außerdem, zu analysieren, wie österreichische Banken mit den Möglichkeiten und Bedrohungen umgehen, die dadurch entstehen, dass Kundendaten im Zuge der PSD2 nun innerhalb und außerhalb des Finanzdienstleistungssektors genutzt und geteilt werden können.

Der Forschungsrahmen wurde zusammen mit Spezialisten von Gartner entwickelt. Er basiert auf der Financial Industry Vision von Gartner und dem Fachwissen zu digitalen Zahlungen von Mastercard.

In einer früheren Studie aus dem Jahr 2017 wurde das Maß an Digitalisierung von Banken in Österreich, der Schweiz und in weiteren sieben Ländern in Mittelosteuropa analysiert. Die Banken in Österreich und den CEE-Ländern wiesen im Vergleich zu Schweizer Banken ein eher begrenztes Maß an Digitalisierung auf. Insbesondere bei End-to-End-Services, die zunehmend von analogen in digitale Prozesse umgewandelt werden, gab es signifikante Unterschiede. Dieses Jahr befasst sich das White Paper mit Österreich.

### Umfang der Studie

Um Marktinformationen aus erster Hand zu bekommen, befragte Mastercard als Hauptzielpersonen der Studie den Chief Digital Officer oder andere zuständige Entscheidungsträger einer Reihe von Banken.

Anhand von Fragebögen wurden Interviews mit dem CDO, dem Head of Digital Payments und mit Führungskräften durchgeführt, die eine umfassende Übersicht über die Implementierungspläne für die PSD2 und Open Banking haben.

Die Umfrage besteht aus 50 Fragen, die sich auf drei Analysebereiche beziehen:

- Digitale Strategie – Vision, Kultur und Ökosystem
- Mehrwert für den Kunden – Produkte, Daten und Authentifizierungsmethoden
- Prozess und Technologie – Infrastruktur, Betriebsabläufe und Metriken

### Profile der Studienteilnehmer

Insgesamt 9 Banken nahmen an der Studie teil.

Alle Banken zeichnen sich durch erhebliche Retailbanking-Aktivitäten in Österreich aus. Einige Banken gehören zu mehrere Regionen oder Länder überspannenden Organisationen, die ihren Hauptsitz teilweise nicht in Österreich haben.

An der Studie nahmen sowohl traditionelle als auch ausschließlich digital aufgestellte Banken teil – und Banken, die ein eigenständiges digitales Banking-Geschäft haben.

Die Stichprobe umfasst rund 75 % aller Girokonten in Österreich.

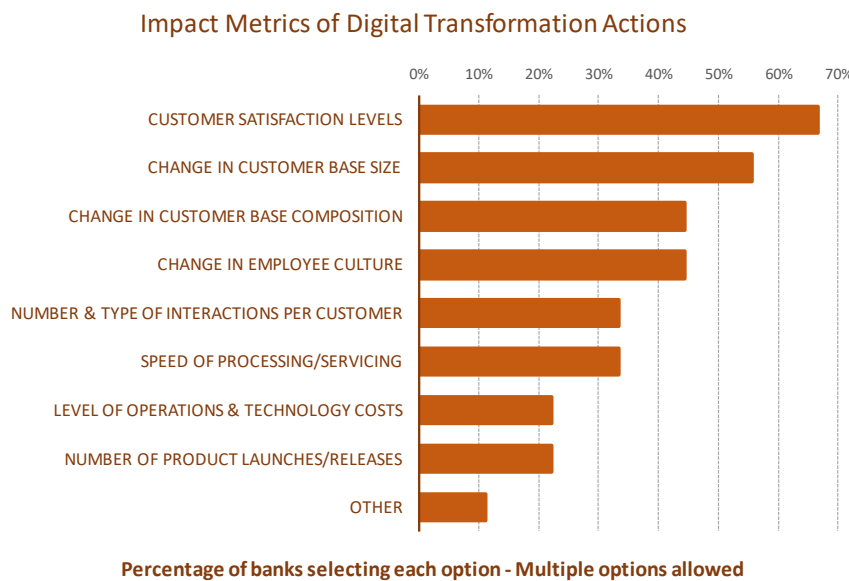
### Interviewzeitraum

Die Interviews wurden zwischen Juni und September 2018 durchgeführt.

## 1. Österreichische Banken nehmen die PSD2 als beschleunigenden Faktor für die digitale Transformation wahr.

Die gute Nachricht zuerst: Bei fast 80 % der befragten Banken haben sich bereits erste Effekte ihrer digitalen Transformation in der Gewinn- und Verlustrechnung gezeigt, während 20 % innerhalb der kommenden drei Jahre mit ersten wirtschaftlichen Ergebnissen rechnen.

Die Effekte der internen **digitalen Transformation werden hauptsächlich aus einer kundenorientierten Perspektive gemessen**, oder sollen aus dieser Perspektive gemessen werden – mit Indikatoren wie Kundenzufriedenheit, Größe des Kundenstamms und Zusammensetzung des Kundenstamms (in absteigender Reihenfolge). Überraschend ist dabei, dass Kostenreduktion kein wesentlicher Antriebsfaktor für Veränderungen zu sein scheint.

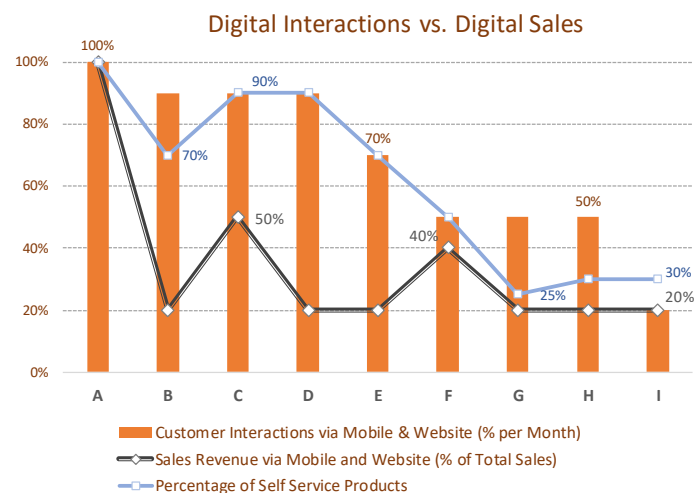


Größe des Kundenstamms und Zusammensetzung des Kundenstamms (in absteigender Reihenfolge). Überraschend ist dabei, dass Kostenreduktion kein wesentlicher Antriebsfaktor für Veränderungen zu sein scheint.

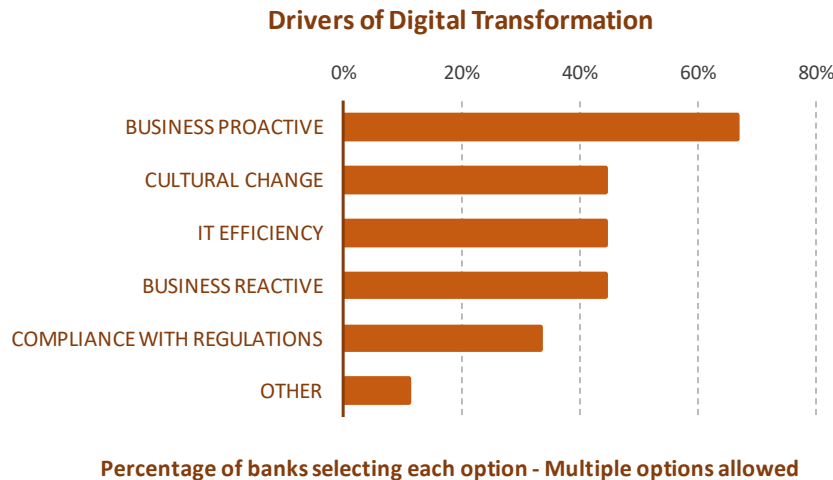
Mehr als zwei Drittel der Banken gaben an, dass Zahlungen und das Kartengeschäft die beiden Geschäftsbereiche sind, die am stärksten von der Open Banking-Transformation betroffen sind. Über die Hälfte der Banken stellen außerdem Auswirkungen auf die Bereiche Girokonten und Kredite fest.

Der zugrunde liegende Trend in Richtung digitaler Kanäle wird anhand der Arten von Kundeninteraktion pro Monat deutlich: **Fast die Hälfte der Banken gaben an, dass über 80 % aller Interaktionen per Mobilgerät oder Internet durchgeführt werden**, und die meisten der übrigen Banken sagten aus, dass digitale Transaktionen 40 bis 60 % der gesamten Kundeninteraktion ausmachen. Das gleiche Muster zeigt sich in der Verfügbarkeit von End-to-End-Selfservice-Produkten.

Hinsichtlich der Umsätze weist die Verschiebung der Interaktionskanäle keine Korrelation mit der Summe der digitalen Verkäufe auf, denn diese sind deutlich geringer und liegen in den meisten Fällen nicht über 20 % der Gesamtverkäufe auf allen Kanälen. Die Spitzen von 40, 50 oder 100 % der Gesamtumsätze finden sich entweder bei neuen, digitalen Banken oder bei Pan-CEE-Banken mit unterschiedlichen Stufen der Digitalisierung in den verschiedenen Ländern.



Zwei Drittel der Banken bestätigen, dass sie den Wandel der Wettbewerbsumgebung positiv wahrnehmen und der digitalen Transformation mit einem **PRO-aktiven Ansatz** begegnen, d. h. sie nutzen neue Technologien, um ihren Kundenstamm zu erhalten oder zu erweitern. Die Einhaltung der Richtlinie ist für lediglich ein Drittel der Banken ein wichtiger Antriebsfaktor.



Die PSD2 wird als Chance in mehreren Beziehungen gesehen: um Produkte zu entwickeln und Kunden zu betreuen, wie es vor der Öffnung des Datenzugriffs nicht möglich war (dies gilt auch für Produkte außerhalb des Bankgeschäfts), um Standardisierung zu fördern und Konkurrenten besser analysieren zu können und – für Newcomer – um sich eine Plattform auf dem Markt zu verschaffen, die Multi-Banking erleichtert. Die gleiche Einstellung zeigt sich in den Initiativen die gestartet werden,

um das Spannungsfeld zwischen Verbraucherkomfort und höheren Sicherheitsstandards der PSD2 zu lösen. Digitale Banken und die Pioniere unter den traditionellen Banken nannten einige Ziele wie „proaktive Transparenz“, Verbraucheraufklärung (als Methode, um die Kundenbeziehung zu stärken) und höheren Kundenkomfort (durch Entwicklung benutzerdefinierter Services oder anderer Services mit Mehrwert für den Kunden). Die übrigen Banken konzentrieren sich, zusätzlich zu Loyalität und Kundenzufriedenheit, im Allgemeinen auf die Aspekte Sicherheit und Markenreputation (z. B. beschränkte Öffnung gegenüber sozialen Medien und keine Nutzung externer Clouds) oder auf die Verbesserung der Kundenbeziehung durch menschlichen Kontakt (in den Niederlassungen).

Der allgemeine Eindruck ist, dass **alle Studienteilnehmer Wert darauf legen, im Zentrum des finanziellen Lebens des Kunden zu stehen**. Dieses Ziel wird entweder mit Vertrauen und Solidität (Fokus auf Marke und Sicherheit) oder durch Anwenderfreundlichkeit und Kundenkomfort (Fokus auf Benutzererfahrung und Service) erreicht. Dadurch erklärt sich wahrscheinlich auch der Trend hin dazu Account Information Service Provider<sup>4</sup> zu werden: Während bisher nur eine Bank aktiv als AISP agiert, haben drei andere schon Pilotprojekte gestartet oder machen erste Versuche in diesem Bereich und die Mehrheit der Banken hat bereits Pläne, diese Möglichkeit zu testen. Der Trend ist eindeutig: Die meisten österreichischen Banken richten den Blick auf Konten-Aggregation, um die Beziehung zu ihren Kunden zu stärken und ihr primärer Bezugspunkt zumindest in finanziellen Belangen zu werden...

*Open Banking macht es den Kunden einfacher, unsere Benutzeroberfläche und unsere Services zu testen – Studienteilnehmer*

<sup>4</sup> Laut PSD2 sind dies autorisierte Stellen, die Aggregations-Services für Zahlungskonten wie z. B. Bankkonten anbieten.

**MASTERCARD EMPFEHLUNG: Entwickeln Sie ein kundenorientiertes Konzept und stellen Sie sofort verfügbare und komfortable Services bereit**

Durch die fortschreitende Digitalisierung des täglichen Lebens verändern sich auch die Erwartungen der Kunden, sodass heute eine nahtlose, sofort verfügbare, personalisierte Erfahrung (à la Amazon) vorausgesetzt wird. Um mit der Entwicklung in Sachen Technologie und Kundenanforderungen zu entsprechen, fördert die PSD2 den Wettbewerb auf dem Zahlungsmarkt, während sie gleichzeitig höhere Sicherheitsstandards festlegt. Um relevant (und „connected“) zu bleiben, sollten Retailbanken eine kundenorientierte Strategie wählen und personalisierte, komfortable Services entwickeln, mit denen alle Bedürfnisse des Kunden abgedeckt werden. Gleichzeitig sollten sie das Vertrauen, das Kunden in sie setzen, durch Transparenz und Sicherheit stärken.

Mastercard führt laufend Marktforschungsaktivitäten durch, um herauszufinden, wie die Kundenerwartungen sich verändern und welche neuen Services/Standards sie erfordern. Dieses Wissen kombinieren wir mit dem Knowhow unserer Experten für Benutzererfahrung und Benutzeroberfläche, um neue Produkte und Services zu entwickeln. Gleichzeitig entwickeln wir Sicherheitslösungen und Betrugserkennungsmodelle, um sicherzustellen, dass unsere Kunden sich an alle Vorschriften halten und dass ihre Benutzer geschützt sind.

*Das Banking der Zukunft ist multi-channel-fähig, einfach, personalisiert, sicher und automatisiert. Banken sollten sicherstellen, dass sie für diese Entwicklung gerüstet sind, denn sie erfordert eine hervorragende Benutzererfahrung – ohne Kompromisse in Sachen Sicherheit machen zu müssen.*

Quelle = Future View: Retail Banking. Meeting the Demand for Digital, Mastercard 2017



## 2. Die meisten Banken planen, Open Banking mit Bedacht einzuführen, indem sie API-Technologie nutzen.

Open Banking wird sich im Zuge der PSD2-Einführung stetig weiterentwickeln. Banken haben in Bezug auf ihre PSD2-Strategie einige Möglichkeiten. Im Wesentlichen gibt es zwei Kategorien:

So wenig wie möglich – bei diesem Ansatz plant die Bank, das absolute Minimum an Maßnahmen zu treffen, um die Richtlinie einzuhalten. Dadurch entsteht zunächst wahrscheinlich kein unmittelbares Geschäftsrisiko – längerfristig läuft die Bank jedoch Gefahr, dass ihr Kundenkontakt abnimmt und ihre Rolle würde auf einen „Kundendatenspeicher“ ohne direkte Beziehung zum Kunden reduziert.

*„Wir öffnen uns nur so weit, wie es die PSD2 erfordert, und wir versuchen, die Daten unserer Kunden so sicher wie möglich zu halten“, Studienteilnehmer*

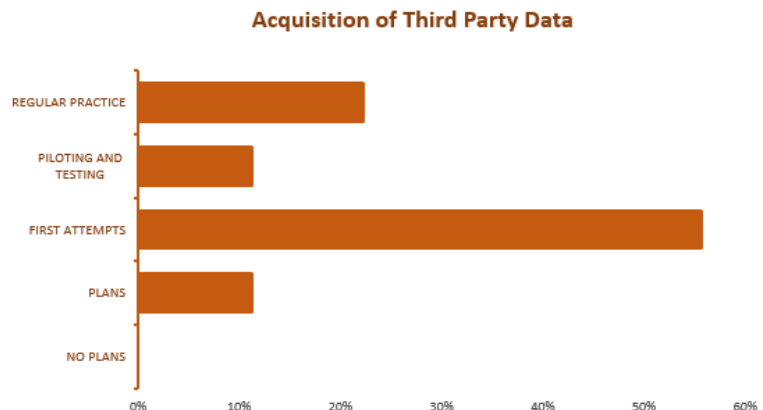
Proaktives Annehmen – bei diesem Ansatz trifft die Bank Maßnahmen, die über die reine PSD2-Compliance hinausgehen, und erwägt die Möglichkeiten, die Open Banking für ihr Geschäft bietet. Es bedarf einer proaktiven Strategie, um die technologischen Anforderungen und die Änderungen am Geschäftsmodell, die notwendig sind, um von diesem neuen Ökosystem profitieren zu können, umzusetzen.

*„Wir möchten den Kontakt zu unseren Kunden aufrecht erhalten. Daher planen wir, unsere Plattform für Dritte zu öffnen“, Studienteilnehmer*

Unabhängig von der gewählten Strategie müssen sich Banking-Modelle so weiterentwickeln, dass sie den Erfordernissen eines Open Banking-Ökosystems entweder in einem Mindestmaß **entsprechen oder sie proaktiv annehmen**. Dies geschieht typischerweise **durch die Nutzung von APIs**. APIs sind nicht die einzige Methode, um Open Banking zu ermöglichen. Sie werden jedoch häufig als die beste Option angesehen, die aktuell verfügbar ist, und es handelt sich um eine bewährte, häufig verwendete Technologie. Private APIs werden von Finanzdienstleistern bereits seit einigen Jahren verwendet. Es ist vor allem der Trend zu Open APIs, der das Ökosystem transformieren wird (und PSD2-Compliance ermöglichen wird).

Die Mehrheit der österreichischen Banken, die wir im Rahmen unserer Studie interviewt haben, planen, Open Banking proaktiv und offen zu begegnen – **100 % der Studienteilnehmer** haben bereits Daten von Drittanbietern erworben, oder planen dies zumindest, um ihre eigenen Datenbestände zu ergänzen und datenintensive Services anzubieten.

*„Im Allgemeinen nutzen alle Partner, mit denen wir zusammenarbeiten, entweder auf Produktseite oder auf Datenseite APIs“, Studienteilnehmer.*

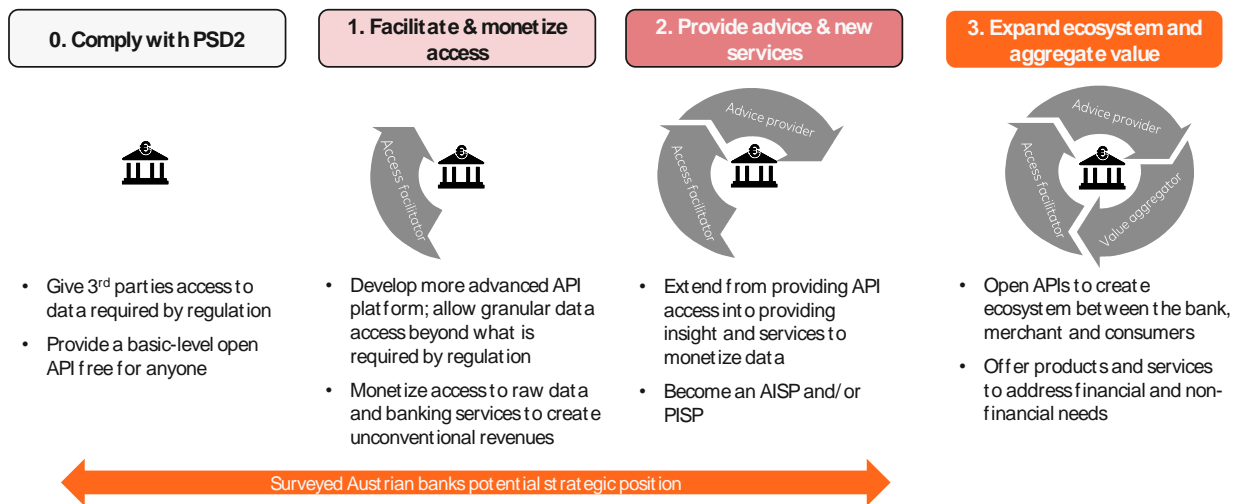


Die Privatsphäre und Sicherheit der Kunden hat jedoch Priorität für sie. Daher nehmen sich die Banken Zeit, um sicherzustellen, dass ihr strategisches Modell für ihr Geschäft und die Anforderungen ihrer Kunden geeignet ist.

Es gibt mehrere potenzielle Strategiemodelle als Antwort auf die PSD2:

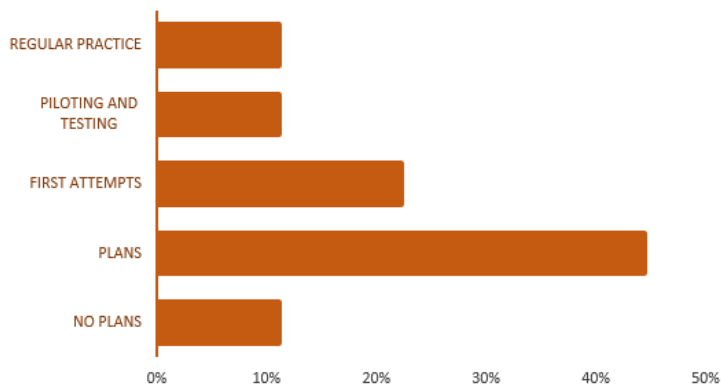
0. PSD2 erfüllen
1. den Zugriff erleichtern und monetarisieren
2. Zugriff und neue Services bieten
3. ein Ökosystem schaffen und Mehrwert aggregieren

### Strategic models



Auf Grundlage unserer Studie können wir unsere Studienteilnehmer auf einer Skala positionieren, die von reiner Compliance bis hin zur Bereitstellungsplanung neuer Services mittels wichtiger Partnerschaften reicht – wobei die Mehrheit der Studienteilnehmer sich in Richtung Modell 2 entwickelt (Angebot von Beratungsleistungen und neuen Services).

### Identifying Business Cases for API Monetization

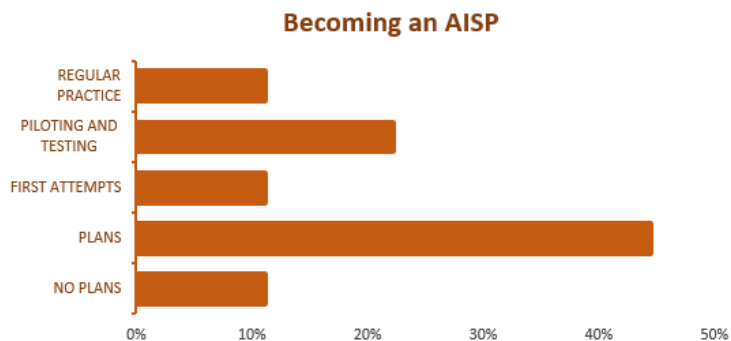


Dies wurde in unserer Studie dadurch offenkundig, dass die Mehrheit der Teilnehmer bereits Business-Cases für die API-Monetarisierung ermittelt haben:

*„Die Monetarisierung unserer APIs hängt zu einem Großteil davon ab, was regulatorisch zulässig ist. Daher sind wir sehr vorsichtig, was dieses Thema angeht“, Studienteilnehmer.*

Des Weiteren wurde durch unsere Studie belegt, dass die Mehrheit der österreichischen Banken planen, sich als Account Information Service Provider (AISP) zu etablieren:

*„Die Funktion eines AISP einzunehmen ist ein wichtiges Element unserer Strategie“, Studienteilnehmer.*



Im Allgemeinen wurde Fintech von der österreichischen Banking-Community nicht als entscheidendes Element ihrer Strategie genannt. In dieser Hinsicht unterscheidet sich Österreich deutlich von anderen Ländern. In vielen europäischen Ländern entwickeln Banken Finanztechnologien oder kaufen sie auf, da sie ihnen eine schnellere Markteinführung ihrer Produkte und das Testen neuer Services ermöglichen.

*„Wir möchten den Kontakt zu unseren Kunden aufrechterhalten. Daher planen wir, unsere Plattform für Dritte zu öffnen“, Studienteilnehmer*

**MASTERCARD EMPFEHLUNG: Bauen Sie ein Ökosystem auf, das für Ihr Geschäft geeignet ist, und nehmen Sie APIs als Grundlage.**

Dass die Bank eine klare Vorstellung davon hat, wie sie sich in der Open Banking-Umgebung gegenüber der Konkurrenz behaupten möchte, wird ein entscheidender Aspekt sein, um zu bestimmen wie sie an PSD2 herangehen. Diese Herangehensweise und das daraus folgende strategische Modell sind die Grundlage dafür, wie das Geschäftsmodell und die Kundenbeziehungen sich mit der Zeit entwickeln werden.

API-Management (einschließlich der Partnerauswahl) wird in Zukunft eine wichtige Geschäftsaktivität werden, da das Ökosystem sich stetig weiterentwickelt.

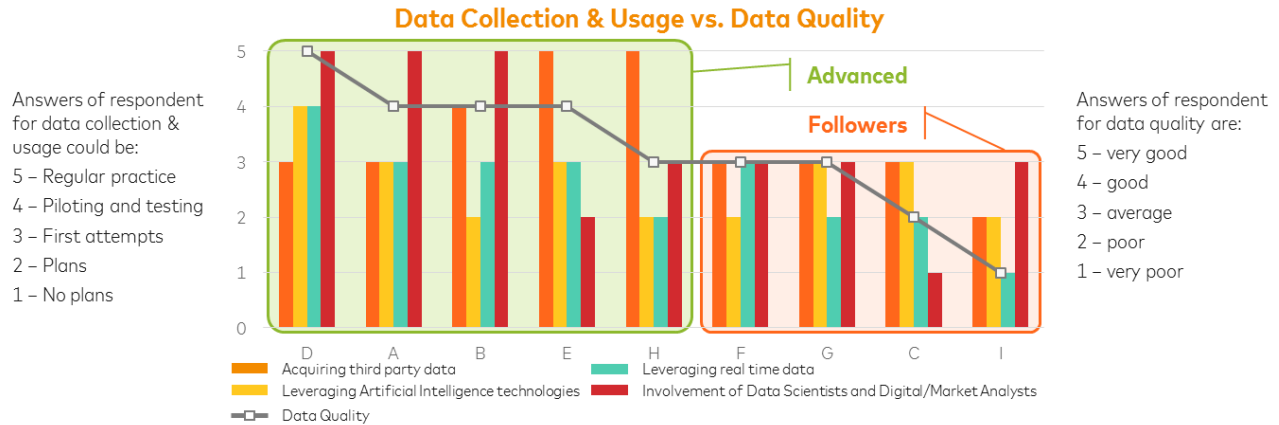
Die Beziehungen zwischen der API-Wirtschaft, kommerziellen Ökosystemen und Unternehmensplattformen sind komplex und schwer verständlich. Die wichtigste Rolle im Zusammenhang mit API-Plattformen – der API-Produktmanager, der auch ein wichtiger Impulsgeber für den Aufbau von Ökosystemen ist – ist sehr schwer zu besetzen (tatsächlich realisieren die meisten Unternehmen gar nicht, dass sie eine solche Rolle benötigen).

Quelle = From APIs to Ecosystems: API Economy Best Practices for Building a Digital Platform. Gartner 2017

### 3. Daten gehören nicht – bzw. noch nicht – zu den zentralen Aspekten des Banking-Modells

In Bezug auf die Datenerfassung und -nutzung sind die meisten österreichischen Banken bereits in unterschiedlichen Bereichen aktiv und weisen vergleichbare Stände auf. Größere Unterschiede gibt es jedoch bei Datenqualität und Verfügbarkeit in Echtzeit für die Kunden.

Nur drei von insgesamt neun interviewten Banken unternehmen nicht zumindest erste Versuche in drei der vier Bereiche der Datenerfassung und -nutzung. Alle Banken führen Maßnahmen durch, um aktiv Daten zu sammeln und ihren Kunden datenbasierte Services zur Verfügung zu stellen, um ihr Serviceangebot zu verbessern.



Es lässt sich **eine eindeutige Korrelation zwischen der Datenqualität, die der Bank zur Verfügung steht, und der Intensität der Datenverarbeitung** (z. B. durch externe Ressourcen optimiert) beobachten, die angewandt wird, um dem Kunden hilfreiche Informationen bereitstellen zu können. Rund die Hälfte der österreichischen Banken ist bereits recht aktiv und hat die Phase der ersten Versuche in mindestens einem von vier Bereichen bereits hinter sich gelassen.

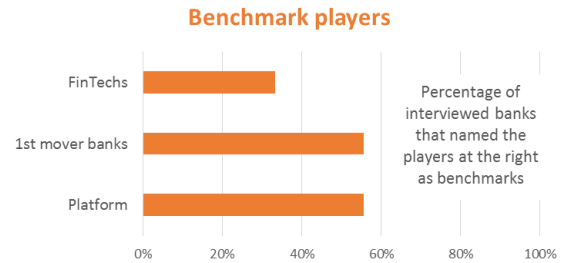
Das zögernde Verhalten der österreichischen Banken in diesem Bereich im Vergleich zu Banken in anderen Ländern lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass in Österreich sehr strikte Datenschutzvorschriften herrschen. Diese Annahme wird auch durch einige Aussagen von Banken in den Interviews belegt.

Diese Annahme scheint sich auch zu bestätigen, wenn man sich die Ergebnisse dazu ansieht, ob Daten sofort auf verschiedenen Kanälen für den Kunden verfügbar gemacht werden, wenn ein Kunde eine Aktivität auf einem anderen Kanal fortsetzt und ob Echtzeit-Reporting einschließlich Visualisierung in Echtzeit verfügbar ist. Eines der wichtigsten Studienergebnisse besteht dennoch darin, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Banken nicht so groß sind, wie in anderen Bereichen (z. B. bei der Nutzung neuer Technologien, siehe Kapitel 5), sondern dass alle Banken Initiativen ins Leben gerufen haben, um:

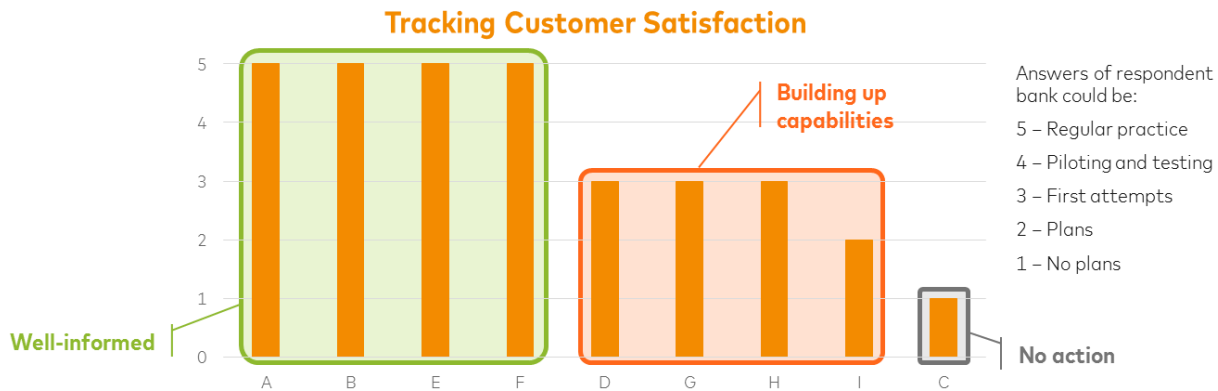
- a) geeignete Daten in Echtzeit in geeigneter Qualität zu sammeln
- b) dem Kunden so schnell wie möglich auf mehrere Kanälen nützliche Informationen zur Verfügung zu stellen.

Es ist außerdem überraschend, dass nur eine österreichische Bank in Bezug auf die Nutzung künstlicher Intelligenz zur Bereitstellung personalisierter Angebote und Services die anfängliche Versuchsphase bereits absolviert hat. Gerade KI-Technologie ist bereits weit verbreitet und wird schon seit mehreren Jahren genutzt, beispielsweise im e-Commerce. Es scheint einerseits Bedenken in Bezug auf regulatorische Beschränkungen zu geben, und andererseits haben die Banken noch kein klares Verständnis davon, in welchen Bereichen die Nutzung von KI-Technologien aus Kundenperspektive positive Effekte haben könnte.

Als nach (internationalen) Benchmarks gefragt wurde, nannte die Mehrheit der österreichischen Banken Plattformen (z. B. Apple, Alipay, Google usw.) und Vorreiter im Bankbereich (sowohl unter den traditionellen als auch unter den Direktbanken). FinTechs wurden hingegen nur von einem Drittel der befragten Banken genannt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Studienteilnehmer dazu neigen, sich an Benchmarks zu orientieren, die entweder in einer vergleichbaren Situation sind wie sie selbst (First-Mover-Banken) und daher Best Practices vorgeben oder ein völlig neues Geschäftsmodell (Plattform-Ansatz) verfolgen, mit dem eine Neugestaltung und Anpassung der Markteinführungsstrategie möglich ist.



Eindeutiges Verbesserungspotenzial gibt es bei der Messung der Kundenzufriedenheit. **Aktuell erfasst nur etwa die Hälfte der befragten österreichischen Banken kontinuierlich die Kundenzufriedenheit auf allen Kanälen.** Die andere Hälfte ist noch dabei dieses Ziel zu erreichen. Diese Situation führt dazu, dass eine bedeutende Anzahl an Banken bisher noch nicht in der Lage ist, den Effekt digitaler und/oder datenbasierter Aktivitäten und ihre Akzeptanz bzw. ihren Effekt auf das Kundenverhalten einfach und schnell zu bewerten.



Denn auch die Kapazitäten zur Messung der Kundenzufriedenheit sind wichtig, um die Effekte der internen digitalen Transformation zu bewerten (siehe Kapitel 1).

**„Es ist ein Lernprozess. Wir haben die Versuchsphase hinter uns gelassen und fangen jetzt an, die ersten weiteren Schritte zu machen“, Studienteilnehmer**

### MASTERCARD EMPFEHLUNG: Verstehen Sie Ihre Kunden und betreuen Sie diese entsprechend!

In Sachen Datenerfassung sind österreichische Banken bereits auf dem richtigen Weg. Sie sollten sich jedoch bemühen, mehr bzw. besseres Feedback zur Kundenzufriedenheit zu sammeln. Ein besseres Verständnis der Kundenzufriedenheit (insbesondere davon, was gut ist und was nicht bzw. was dem Kunden wichtig ist und was nicht) hilft der Bank dabei, ihre Aktivitäten auf wichtige Themen zu konzentrieren und dadurch nicht nur ihre Effizienz zu steigern sondern auch schneller auf Kundenanforderungen reagieren zu können.

Rund die Hälfte der Studienteilnehmer nannten Zahlungskarten und Sparkonten als die beiden Produktlinien, bei denen intelligente Analysen zur Unterstützung der Automatisierung und Entscheidungsfindung angewandt werden sollten. Banken sollten versuchen, sich ein vollständiges Bild über das Nutzungsverhalten der Kunden zu verschaffen. Auf dieser Grundlage sollten sie Tools entwickeln, mit denen nicht nur Produktempfehlungen unterstützt werden, sondern die dem Kunden auch Transparenz und Services im richtigen Kontext (d. h. auf die aktuellen Herausforderungen angepasst) zum richtigen Zeitpunkt (wenn sie erforderlich sind) bieten, die einen echten Mehrwert schaffen.

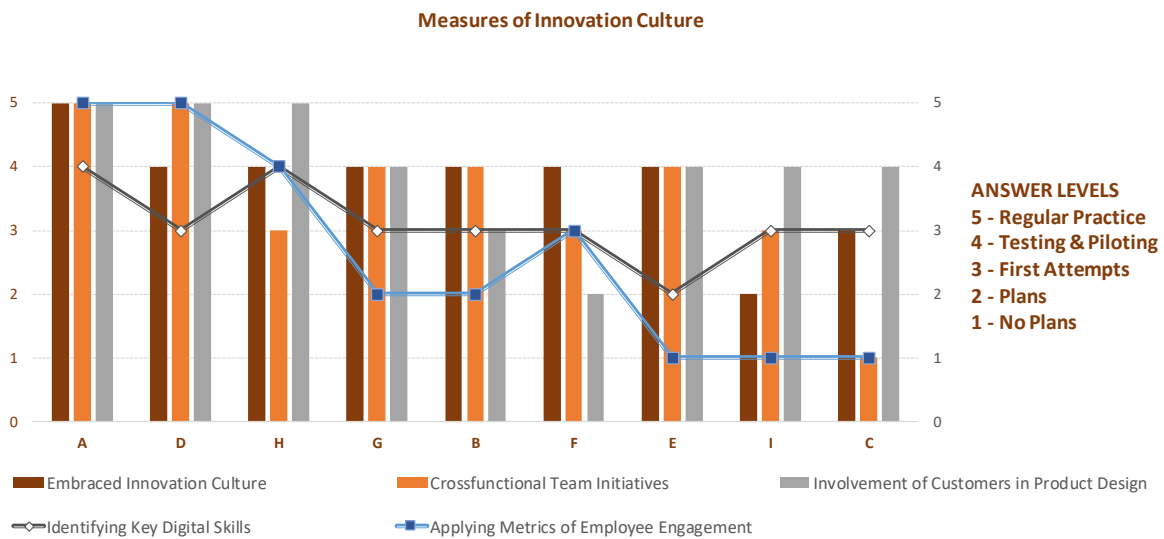
„Durch Echtzeitanalysen sind Unternehmen in der Lage, unmittelbar auf Ereignisse zu reagieren. Die Nutzung von Echtzeitanalysen und neuen Datenpunkten wirkt sich in dem Moment auf die Informationen aus, in dem sie erfasst werden. So können Unternehmen ihre Angebote auf Grundlage von veränderten Rahmenbedingungen personalisieren, situationsabhängige Empfehlungen geben und Betrugserkennungsmechanismen in Echtzeit bereitstellen.“ Quelle = Future view: big data + smarter decisions. Mastercard 2018

#### 4. Traditionelle Banken haben noch keine Open Banking-Kultur unter ihren Mitarbeitern eingeführt

Zwei Drittel der Banken gaben an, dass sie eine Innovationskultur testen oder ein diesbezügliches Pilotprojekt gestartet haben, um auf die Marktentwicklungen zu reagieren. Obwohl dies keine gängige Verfahrensweise ist, hat die Mehrheit der Banken Innovationsprogramme getestet oder eingeführt, um Mitarbeiterteams mittels funktionsübergreifendem Teamwork in die Serviceoptimierung und Produktkonzeption einzubinden.

Unternehmensweite Initiativen, die darauf abzielen, eine Innovationskultur zu verbreiten – einschließlich neuem Führungsstil, einer anderen Risikoeinstellung und neuen Test- und Lernmethoden – sind in den meisten Fällen nicht systematisch oder beziehen sich nicht auf die gesamte Belegschaft. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass die Bank sich immer weiter von der aktuellen Marktentwicklung entfernt. Dieses Risiko wird durch den Mangel an Metriken verstärkt, mit denen das Maß an Mitarbeiterengagement rund um das Thema Innovation gemessen werden kann. Nur ein Drittel der Befragten haben entsprechende KPIs eingeführt – entweder als Pilot oder als gängige Verfahrensweise – wohingegen mehr als die Hälfte lediglich deren Einführung plant oder überhaupt keine Pläne in diese Richtung hat.

Stattdessen verfolgen einige Banken einen speziellen Ansatz und beschränken die Entwicklung von Innovationen auf einige anfängliche Experimente mit Fintechs oder auf bestimmten Abteilungen (entweder Innovation Hubs oder zentralisierte Geschäftseinheiten der Muttergesellschaft, im Falle einiger multinationaler Banken). Bei den größten Mitarbeiterinitiativen zum Thema Innovation setzen sich Teams regelmäßig mit dem Management zusammen oder präsentieren ihre Ideen in kleinen Gruppen den Führungskräften. In Bezug auf die Förderung innovativer Ideen findet ein Drittel der Banken es vorteilhaft, kleine Teams einzusetzen, um an Agilität und Schnelligkeit zu gewinnen. Zwei Banken verfügen über zentrale Produktmanagementabteilungen, während eine andere Bank über das Jahr regelmäßige Workshops durchführt. Eine der First-Mover-Banken gab an, dass der ROI und der Beitrag zu den strategischen Zielen oder den Ressourcenanforderungen als Hauptbewertungskriterien verwendet werden, um Innovationen zu priorisieren.



Beim Thema **Einbindung von Kundenfeedback in das Produktdesign** schnellen die Statistiken nach oben: Ein Drittel der Befragten hat diesbezüglich eine reguläre Verfahrensweise etabliert, fast die Hälfte testet und führt Pilotprojekte durch, und die übrigen bedauern, in diesem Bereich nicht genug zu unternehmen. Zu den Initiativen gehören spezielle UX-Teams, Fokusgruppen, UX-Testing, Produkttests und Kundeninterviews. Einer der Studienteilnehmer gab an, dass Kundenfeedback über die sozialen Medien und E-Mail regelmäßig gesichtet und analysiert wird.

**Die wichtigsten Schwachstellen in Sachen Innovationskultur sind offenbar Talentfindung und Neueinstellung.** Keine der befragten Banken hat das Gefühl, über das Kompetenzspektrum zu verfügen, das für eine digitale Transformation erforderlich ist – nicht zuletzt wegen des rasanten Tempos der technologischen Entwicklung. Selbst wenn die Banken in der Lage sind, die erforderlichen Profile und Kompetenzen zu identifizieren, ist die Einstellung neuer Mitarbeiter nicht einfach, denn es mangelt an erstklassigen Kandidaten. Ein Drittel der Banken lassen eine fehlende Verbindung zwischen HR und den Digital Teams erkennen.

**„Meine Bank ist mein größter Feind“, Studienteilnehmer. Durch interne Genehmigungen werden Prozesse verlangsamt**

#### **MASTERCARD EMPFEHLUNG: Denken Sie „von unten nach oben“, handeln Sie abteilungsübergreifend!**

Die Konzentration von Technologien erfordert eine Konzentration der Kompetenzen. Nicht jeder Mitarbeiter hat innovative Ideen, aber es ist eine weltweit anerkannte Verfahrensweise, funktionsübergreifende Teams zusammenzustellen und Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen an der Entwicklung neuer Produkte und der Optimierung von Prozessen arbeiten zu lassen.

Menschen zu erkennen, die wissenschaftliche Informationen verbreiten und den Wissenstransfer in einem oder mehreren Teams fördern können, ist sowohl für das Mitarbeiterengagement als auch für die Umsetzung der Vision entscheidend. Die Wissensförderung und das funktionsübergreifende Arbeiten sollten nicht auf die Bank selbst beschränkt bleiben, sondern auch Kunden und Partner umfassen – mittels gemeinsamer „Calls for Innovation“, Fokusgruppen und datengestützten Analysen (z. B. A/B-Testing und Produktiterationen).

Um Unordnung bei der Ideenfindung zu vermeiden, können systematische Programme eingeführt werden, um die Mitarbeiter in bestimmte Innovationsmaßnahmen einzubinden, innovative Lösungen zu fördern und interne Talente ausfindig zu machen. Wie viele Spin-outs sind auf diese Art entstanden? Ein Innovationsdashboard kann mit Sicherheit hilfreich sein, um Ziele festzulegen und KPIs zu verfolgen, um zu verstehen, wie viele Initiativen gestartet wurden, um die Rate der Fehlschläge und Erfolge über die Zeit zu erfassen und um die Anzahl der involvierten Mitarbeiter oder Kunden sowie ihre Reaktionen und Wahrnehmungen über die Produkte der Bank festzuhalten.

Seit vier Jahren unterstützt Mastercard globale und regionale Banken dabei, Ideenfindungsplattformen einzurichten und Mitarbeiterengagementprogramme einzuführen, mit denen neue Talente gefördert werden und die eine Ideenquelle für die künftige Entwicklung der Bank darstellen.

## 5. Einige österreichische Banken nehmen bei Innovationen und Agilität eine Pionierrolle ein

Einige österreichische Banken haben eine proaktive Einstellung gegenüber neuen Technologien und Berührungspunkten mit den Kunden: Sie führen aktive Tests mit einem oder mehreren der fünf innovativen Technologien durch, die wir ihnen empfohlen haben.

Die Fragen:

- Ist Ihre Bank in den Bereichen **Distributed Ledger Technologies** und im **Blockchain**-Ökosystem aktiv?
- Führen Sie neue digitale Geschäftsmodelle auf Grundlage von **Gamification, Social Sharing oder Crowdsourcing** ein?
- Nutzt Ihre Bank **IoT**-Technologien (Internet of Things), um die Interaktion mit ihren Kunden zu erweitern?
- Hat Ihre Bank **Chatbot**/virtuelle Beratungsmöglichkeiten eingeführt, um Kunden über die digitalen Kanäle zu betreuen?
- Wie fortschrittlich ist Ihre Bank in Bezug auf die Nutzung von Sprachverarbeitung und Stimmerkennung?

Die große Mehrheit, d. h. zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sie entweder „keine Pläne“ oder „Pläne“ haben, etwas in diesen Bereichen zu unternehmen, jedoch (noch?) nicht aktiv mit Tests begonnen haben.

Wir fanden heraus, dass die Antworten in Bezug auf alle benannten Innovationen einigermaßen einheitlich ausfallen, d. h. die Banken der ersten Gruppe gaben an, dass sie sich bei vielen Innovationen in einer Testphase befinden, während andere sagen, dass sie zu allen Themen „keine Pläne“ oder „Pläne“ haben.

Wir haben die erste Gruppe **Pioniere** und die zweite Gruppe **Beobachter** genannt.

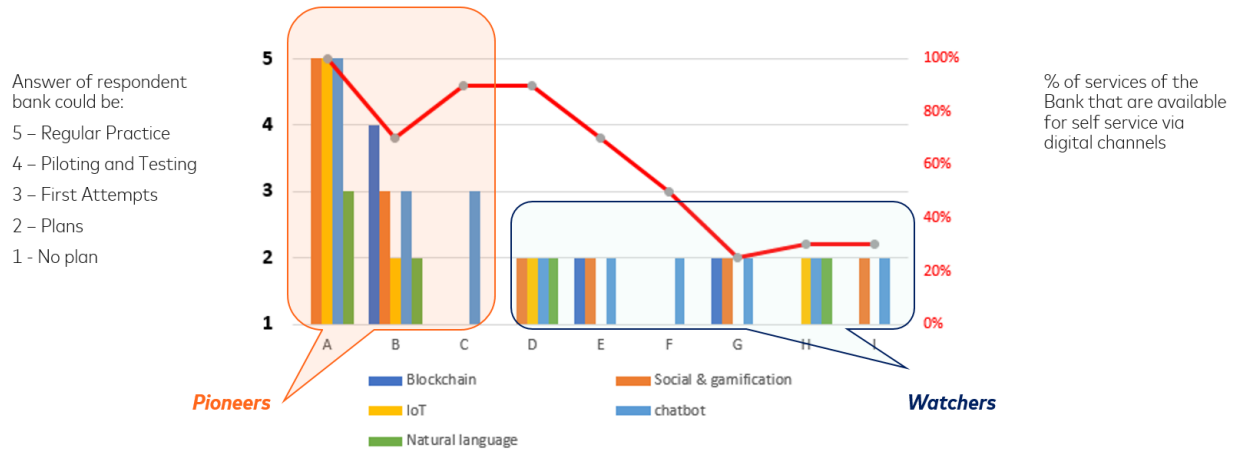
Wir fanden außerdem heraus, dass ihre Antworten stark mit dem Prozentsatz an Services korrelieren, die im Self-Service-Modus über digitale Kanäle verfügbar sind:

- Die Banken, die den geringsten Anteil ihrer Services über digitale Kanäle bereitstellen, sind allesamt in der Gruppe der Beobachter vertreten;
- Die Banken, deren Services größtenteils über digitale Kanäle verfügbar sind, fallen in die Gruppe der Pioniere.

Dies lässt darauf schließen, dass es hinsichtlich technologischen Innovationen bei den österreichischen Banken zwei verschiedene Kulturen gibt.



## Two attitudes toward the New: Pioneers and Watchers



Each column represent the answer of the Bank A to I to the question identified by the color.  
 The graphic shows no column for answers "1 – No plan".  
 Eg Bank F has four 1 (that don't show) and one « 2 – Plans » for Chatbots.

Wir haben uns außerdem eingehend mit Strong Customer Authentication (SCA) befasst, da diese Authentifizierungsmethode aufgrund der PSD2 ab September 2019 für Online-Zahlungsformulare von Banken verbindlich wird. Wir fragten die Studienteilnehmer, welche drei Arten biometrischer Authentifizierung ihrer Auffassung nach am dringlichsten für Kunden eingeführt werden sollten. Es ist wenig überraschend, dass Gesichtserkennung und Fingerabdrücke mit 80 % oder mehr ganz vorne liegen, während Stimmerkennung und Iris-Scan dahinter folgen, doch jeweils von weniger Banken benannt wurden.

Nur zwei von drei Studienteilnehmern gaben an, dass sie daran arbeiten, biometrische Authentifizierung in ihr Lösungsportfolio zu integrieren. Die Ergebnisse über die Situation der österreichischen Banken Mitte 2018 stimmt daher mit den Erkenntnissen einer Mastercard-Studie aus dem letzten Jahr überein, die in Zusammenarbeit mit der University of Oxford durchgeführt wurde: Die Banken wissen, dass sie künftig Biometrie einsetzen müssen (und sie können sogar diesbezügliche Prioritäten nennen), aber nur wenige haben bereits mit funktionsfähige Projekten begonnen.

**„Wir haben momentan keine Pläne, aber wir werden uns in Zukunft definitiv damit befassen“ – Studienteilnehmer**

### **MASTERCARD EMPFEHLUNG: Testen Sie und lernen Sie aus Ihren Erfahrungen!**

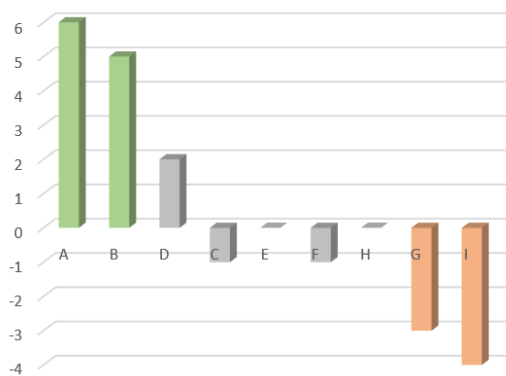
Eine Bank gab an, dass sie sich selbst als „Fast Follower“ positionieren würde. Davon Abstand zu nehmen, unerprobte Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen (als Follower) und gleichzeitig die Fähigkeit aufzubauen und zu fördern, schnell reagieren zu können und sich an Leadern zu orientieren, ist eine besondere Herausforderung. Mastercard ist überzeugt, dass Entscheidungen auf harten Daten basieren sollten, und dass die Erkenntnisse, die man durch Tests gewonnen hat, durch nichts zu ersetzen sind. Die Entwicklung einer Kultur des Testens bringt eine neue Energie in die Organisation und in die Beziehungen zu den Partnern. Mastercard verfügt über die Tools und die Teams, um Kunden bei der Erschließung neuer Wege (als Pioniere) oder beim Aufgreifen bewährter Lösungen (als Beobachter) zu unterstützen. Jeder muss testen und aus Erfahrungen lernen, um in einer Welt, in der ein starker Druck zur Veränderung herrscht, die richtigen Maßnahmen zu treffen.

*„Die Art, wie wir mit Technologie interagieren, wird in den kommenden fünf bis zehn Jahren eine radikale Transformation durchlaufen. Conversational Platforms, Augmented Reality, Virtual Reality und Mixed Reality werden eine natürliche und umfassende Interaktion mit der digitalen Welt ermöglichen.“* Quelle: Top 10 Strategic Technology Trends for 2018, Gartner 2017

## 6. Zurückhaltender Kandidat oder Schnellstarter?

Wenn man sich die fünf Abschnitte dieses White Papers anschaut, kann man die Banken entsprechend ihrer Position zu jedem der in den fünf Abschnitten untersuchten Merkmale in Gruppen unterteilen. Für jedes Merkmal erhalten sie einen Punkt, wenn sie der besten Gruppe angehören, -1 Punkt, wenn sie in der letzten Gruppe sind und 0 Punkte, wenn sie dazwischen liegen. So lassen sich die Banken, die interviewt wurden, in drei Gruppen unterteilen.

SECTION	BANK								
	A	B	D	C	E	F	H	G	I
1 Digital interactions vs digital Sales	1	1	1	1	0	0	0	0	-1
2 Identifying Business cases for API monetization	1	1	0	-1	-1	0	-1	-1	-1
3 Data Collection & Usage vs data Quality	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1
4 Tracking Customer Satisfaction	1	1	0	-1	1	1	0	0	0
5 Measures of Innovation Culture	1	0	1	0	0	0	1	0	0
6 Two attitudes toward the New : Pioneers and Watchers	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>



Zwei Schnellstarter liegen vorne, und zwar bei allen Merkmalen. Sie haben die Idee, dass Banking sich auf eine völlig neue Art vollziehen sollte, vollständig angenommen.

Bei der Mehrheit der Banken ist die Transformation im Gange – jede Bank hat dabei ein anderes Spektrum an führenden oder rückständigen Merkmalen.

Zwei zurückhaltende Kandidaten liegen in Bezug auf alle Kriterien an letzter Stelle – sei es, weil sie sich frei dazu entschieden haben („wir möchten Fast Follower sein“) oder aufgrund externer Beschränkungen (Neuorganisation von Zweigstellen und Konzern).

Es wird sicherlich interessant, die kommerzielle und wirtschaftliche Performance über die nächsten Jahre zu beobachten und zu sehen, welche dieser drei Gruppen sich in der neuen Ära digitaler Technologien und KI am besten behaupten wird.

## TREFFEN SIE JETZT MASSNAHMEN, UM IHRE OPEN BANKING-TRANSFORMATION VORANZUBRINGEN

Mastercard kann Sie in vielen Bereichen unterstützen – auch bei Themen, die über Geldtransaktionen hinausgehen. Die Berater von Mastercard unterstützen Kartenherausgeber und Finanzinstitute dabei, ihre digitale Kundenerfahrung zu optimieren und eine Open Banking-Strategie zu entwickeln. Das Mastercard Start Path Programm besteht aus einem ausgewählten Portfolio an Start-ups, die mit Finanzinstitutionen weltweit in diversen Bereichen erweiterter Services und Interaktionskanäle zusammenarbeiten, von Conversational Banking, über Rechnungsbegleichung, Rechnungsfreigabe, Wearables, dauerhafte Authentifizierungsmaßnahmen, bis zu KI-Daten und bei vielem mehr.

Website von Start Path: <https://www.startpath.com/startups/>

Mastercard Country Manager in Österreich: [Gerald.gruber@mastercard.com](mailto:Gerald.gruber@mastercard.com)

## REFERENZEN

### **Die Zahlungsdiensterichtlinie (PSD2):**

[https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366/law-details\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366/law-details_en)

### **Mastercard-Studien:**

Ein umfassender Forschungsbericht von Mastercard und dem Department of Computer Science der University of Oxford, der die Nutzung biometrischer Technologie für Mobilgeräte analysiert und Banken als Leitfaden dienen kann, um diese sich rasch verbreitende Technologie zu verstehen und erfolgreich einzuführen. Guidelines for bank executives to successfully implement mobile biometrics in Financial Services <https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2017/06/Opus-Five-Factor-Framework-White-Paper-FINAL.pdf>

Mastercard Future View On Retail Banking- Five Things Banks Need to Do to Meet the Demand for Digital <https://newsroom.mastercard.com/2017/06/28/mastercard-future-view-on-retail-banking-five-things-banks-need-to-do-to-meet-the-demand-for-digital/>

Mastercard Future View: Big Data + Smarter Decisions.

### **Gartner-Studien:**

Gartner: Top 10 Strategic Technology Trends for 2018

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>

Gartner: From APIs to Ecosystems: API Economy Best Practices for Building a Digital Platform

<https://www.gartner.com/doc/3760363/apis-ecosystems-api-economy-best>

[Beyond Agile: Customer-Centric Delivery for the Digital Enterprise](#)

[The Art of Culture Hacking](#)

[Technology Insight for Biometric Authentication](#)

[Industry Vision: Turning Your Business Into a Platform](#)

[Digital Business Transformation: A Financial Services Perspective](#)

[Unleash the Power of Digital Ambition to Realize Your Digital Future](#)

[Don't Let Artificial Intelligence's Immaturity Stop You Exploiting Its Potential: A Gartner Trend Insight Report](#)

[The Future of Work and Talent: Culture, Diversity, Technology](#)