

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

Wo bleibt die Datenrevolution
im Finanzsektor?

Tristan Pötzsch

DATEN
ALS
ASSET

Wo bleibt die Datenrevolution im Finanzsektor?

Von Tristan Pöttsch



Bei der Nutzung von Daten sind Kreditinstitute prinzipiell Vorreiter. Gleichwohl tun sich klassische Banken, aber selbst Neobanken schwer dabei, datengetriebene Geschäftsmodelle zu etablieren. Ein magischer Umsatztreiber sind Daten ohnehin nicht, sagt Tristan Pöttsch. Dass Hype-Affinität und Technikverliebtheit der Branche zugenommen haben, ist deshalb zwiespältig zu betrachten. Denn allzu oft war ein „Lösung sucht Problem“-Ansatz die Folge. Die Devise muss deshalb die Abkehr von der blinden Datensammelwut sein, so der Autor. Stattdessen sollten Daten als Produkte behandelt werden, die dezentral und im Kontext der Entstehung zur Information veredelt werden und erst dann standardisiert verfügbar gemacht werden. Dann könne auch die KI-Revolution kommen. Red.

Aussagen wie „Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts“ und „Daten sind das neue Gold“ prägen seit gut zehn Jahren die Berichterstattung. Flankiert werden sie von immer neuen Trendbegriffen wie Big Data, Analytics, Smart Data wie auch von technologischen Entwicklungen wie Data Lakes, Streaming und Large Language Models vom Schlag ChatGPT.

Warum nutzen andere Branchen ihr Daten besser?

Obwohl es sich nach schöner neuer Welt anfühlt und von allen Dächern schallt, so ist doch das Fazit mit Blick auf die vergangenen Jahre: Die große Revolution, der digitale Sturm auf die Bastille blieb aus. Woran liegt das?

Dieser Frage soll im Folgenden auf den Grund gegangen werden.

In anderen Branchen haben Daten das Kerngeschäft massiv verändert. Für die großen Supermärkte zum Beispiel ist die Vorhersage des Absatzes ihrer einzelnen Produkte und darauf basierend die Anpassung in der Beschaffung ein doppelter Gewinn: Es müssen weniger Waren entsorgt werden und auf der anderen Seite stehen die Kunden selten vor leeren Regalen. Dafür werden neben den eigenen historischen Daten auch externe Quellen wie Wetterdaten, Social-Media-Trends oder lokale Events in die Planung hinzugezogen. Das Kerngeschäft konnte so deutlich optimiert werden.

Andere konnten anhand ihrer Daten völlig neue Geschäftsmodelle aufbau-

en, auch wenn es im Hauptgeschäft kriselt: Die Deutsche Bahn zum Beispiel hat aus operativen Gründen Umgebungsthermometer und andere meteorologische Instrumente an vielen Weichen installiert, um gefrorene Weichen frühzeitig zu identifizieren und dadurch entstehende Probleme im Betrieb zu verhindern. Daraus ergibt sich eine hohe Abdeckung von Wetterdaten in ganz Deutschland, die heute von vielen meteorologischen Anbietern eingekauft werden.

Banken mit viel Erfahrung bei Datennutzung

Eins muss vorweggeschickt werden. Auch wenn sich die Finanzindustrie in den vergangenen Jahren nicht besonders nach Revolution angefühlt hat, so war sie doch schon immer Vorreiter in der Nutzung von Daten.

Das Portfoliomanagement und auch die Risikoberechnung und -allokation sind seit vielen Jahrzehnten hochquantitative Geschäftsfelder, die schon immer Daten aus vielen Quellen berücksichtigt haben. Natürlich bieten neue Algorithmen und performantere Infrastrukturen immer wieder Verbesserungspotenziale, aber hier war die Finanzindustrie in der datengetriebenen Revolution früher als viele andere Branchen.

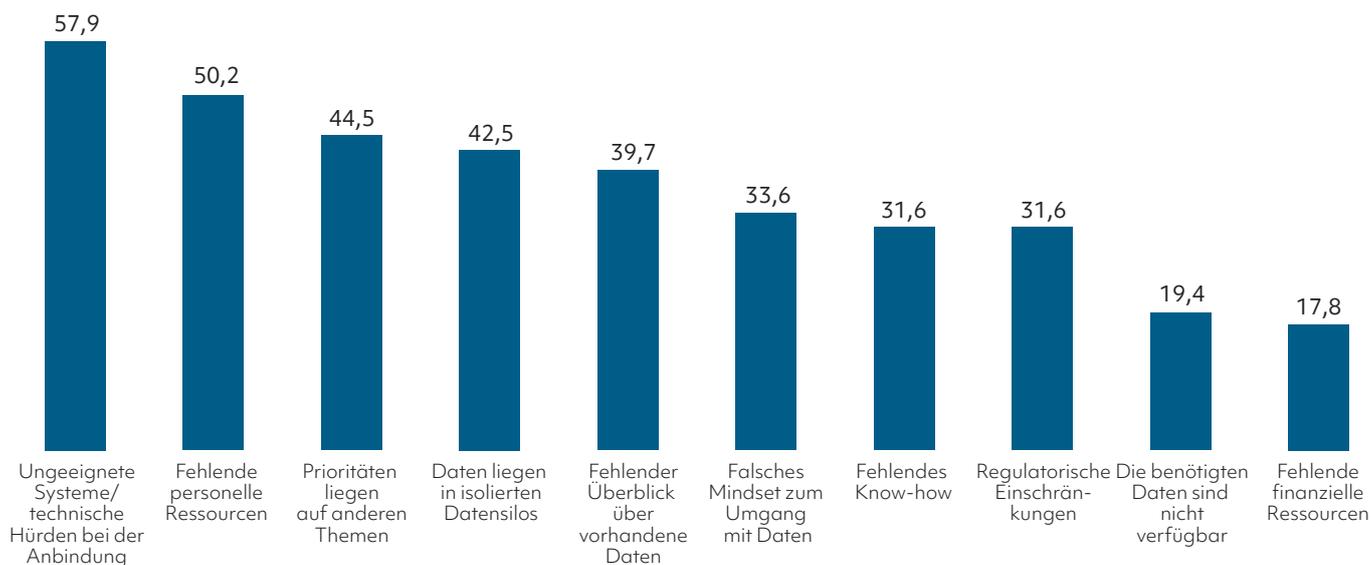


Foto: Cofinpro



Tristan Pöttsch, Cofinpro AG,
Frankfurt am Main

Abbildung 1: Technische Hürden sind Hauptproblem bei der Datennutzung



Weshalb Finanzinstitute das Potenzial aus ihren Daten nicht voll heben können, in Prozent (Mehrfachnennungen)

Quelle: Cofinpro

So wurde beispielsweise das Datenanalyse- und Risikomanagementsystem Aladdin von Blackrock bereits in den 90er Jahren entwickelt. Die Datenplattformen, welche die Finanzindustrie im Hintergrund zusammenhalten, waren schon damals unter den Besten der Welt.

Selbst Fintechs ohne innovative Geschäftsmodelle

Und dann kam in den Jahren zwischen 2010 und 2020 der Trend rund um Daten auf und alle wollten mitmachen – vor allem auch die, die noch gar nicht so digital waren und bei denen die Use Cases schnell aufgrund des Geschäftspotenzials schnell deutlich wurden. Aber irgendwie tut sich die europäische und insbesondere die deutsche Finanzindustrie schwer damit, auf dieser Welle mitzureiten und die großen datengetriebenen Ideen zu entwickeln, welche die Industrie und die Märkte verändern.

Visibel wird dies auch im Ökosystem der Fintechs im Finanzbereich. Die großen Player wie N26, Scalable Capital oder Trade Republic bieten keine innovativen, datengetriebenen Geschäftsmodelle. Sondern auch sie bieten Kunden nur ein optimiertes und günstigeres, aber letztendlich völlig vergleichbares Produkt an wie viele andere Banken.

Das steht in starkem Kontrast zum Start-up-Umfeld in anderen Industrien: E-Commerce mit seinen Empfehlungsalgorithmen bringt den stationären Handel in eine sehr schwierige Situation und Tesla bringt neben seiner Batterietechnologie auch den massiven Schub zum autonomen Fahren auf Basis einer Vielzahl von Daten mit und profitiert von einem regulatorischen Umfeld, in dem diese Daten auch ohne größere Hürden verarbeitet werden können.

Daten kein magischer Umsatztreiber

Es ist daher auf jeden Fall Zeit, die Erwartungshaltung aus der Industrie wieder etwas einzufangen. Nur weil wir grundsätzlich viele Daten haben, gibt es keine Revolution und auch keine magischen Umsatztreiber.

Neben der Herausforderung der Suche nach dem großen Use Case wird es für die Finanzindustrie auch aufgrund spezifischer Herausforderungen auch einfacher: In der Bankenstudie „Zukunft Daten“ hat Cofinpro in Kooperation mit VÖB-Service über 400 Führungskräfte und Fachleute aus der Finanzindustrie befragt, wie ihr aktueller Blick auf das Thema Daten und Datennutzung aussieht. Gerade einmal 40 Prozent der Befragten geben an,

dass sie das Potenzial ihrer Daten zumindest gut ausnutzen, obwohl drei von vier Teilnehmenden eine höhere Relevanz attestiert. Die Gründe für die mangelnde Potentialnutzung sind vielschichtig.

Hype-Affinität hat zugenommen

„Alles sammeln und dann schauen, was damit gemacht werden kann“. Dieses weit verbreitete Paradigma ist bei der Sensitivität der Daten von Finanzdienstleistern schwer tragbar. Denn viele Daten unterliegen hoher Vertraulichkeit und die Nutzung ist zudem regulatorisch eingeschränkt. Auch der Datenaustausch zwischen Instituten ist ein stacheliger Weg, gesäumt von rechtlichen Fallstricken.

Darüber hinaus ist das technische Rückgrat vieler Finanzinstitute hochkomplex und Daten und Systeme sind über die Jahrzehnte immer verschachtelter geworden. Ungeeignete Systeme und technische Hürden bei der Anbindung sind daher auch laut der Studie die häufigste Hürde für die Nutzung von Daten, zusammen mit fehlenden personellen Ressourcen und Know-how zur Nutzung. Fehlende finanzielle Ressourcen oder Nichtverfügbarkeit von Daten werden hingegen nur von einem Fünftel der Befragten als Hindernis wahrgenommen.

Herausfordernd ist für die Finanzindustrie zusätzlich, dass sich eine gewisse Technologieverliebtheit eingestellt hat. Es ist zwar von höchster strategischer Relevanz, die IT als integralen Bestandteil des eigenen Geschäftes zu begreifen (insbesondere in der Finanzindustrie), jedoch ließ sich zuletzt beobachten, dass die Hype-Affinität deutlich zugenommen hat.

Aus unserer Sicht ist es positiv, wie aufgeschlossen und experimentierfreudig die deutsche Finanzbranche bei neuen Trends geworden ist. Es fehlt aber noch zu häufig der Mut, ein fehlgeschlagenes Experiment als gelernte Lektion rechtzeitig zu beenden – ebenso wie die Änderungsbereitschaft fehlt, erfolgreiche Experimente vom Prototyp in die breite Organisation zu tragen.

„Lösung sucht Problem“-Ansatz

So sind massive Investments sowohl monetär wie auch im Sinne der begrenzten Aufmerksamkeit in Data Lakes, Analytics, KI und Blockchain-Initiativen geflossen, ohne klare Anwendungszwecke mit Return-On-Invest vorzuschicken. Alle diese Technologien bieten zwar Potenziale, im Verhältnis zu den Investments sind diese aber immer wieder kritisch zu beleuchten. Es lief dann doch zu häufig auf den Pfad „Lösung sucht Problem“ hinaus.

Konkret im Bereich Datenverarbeitung mit Data Lakes hat sich immer deutli-

cher gezeigt, dass einfache Datensetzen kaum zur Wissensproduktion geeignet sind, die Datenaktualität für echte Use Cases meist zu schlecht ist und der verbreitete, batchorientierte Ansatz dann doch für viele Fälle mehr schlecht als recht geeignet ist. Die Technologie wurde als Fortschritt verkauft und implementiert, lief dann doch an den Anforderungen häufig genug vorbei.

Und trotz all der Herausforderungen liegen natürlich massive Werte in den Daten, die deutsche Finanzinstitute in ihren Systemen vorhalten. Daten müssen jedoch einen anderen Fokus bekommen. Die unstrukturierte Sammlung von Daten ohne definierte Qualität und Owner führt nicht zum Erfolg. Zum Glück gibt das Modell der Informationspyramide eine Orientierung (siehe Abbildung 2).

Von der Datenflut zu Data Products

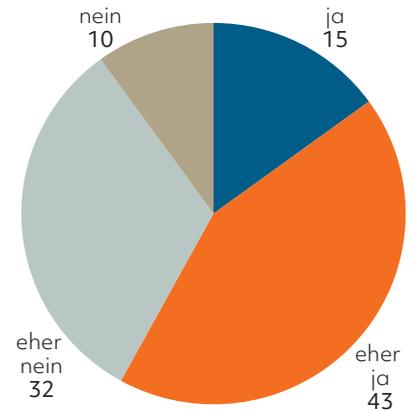
Die Basis bilden die Daten als Rohmaterial. Darüber liegt die Schicht der Information, die sich von den Daten durch die Addition von Struktur und Semantik unterscheidet. Auf dieser Ebene werden Daten erst richtig interpretierbar. Und mit historischen Erfahrungswerten verknüpft, entsteht an der Spitze der Pyramide Wissen und Erfahrung. Grundsätzlich sollte darauf gezielt werden, weniger Daten und mehr Informationen oder besser sogar Erfahrungen zu teilen.

Abbildung 2: Wissen und Erfahrung an der Spitze der Informationspyramide



Quelle: Cofinpro

Abbildung 3: Zugriff auf alle erforderlichen Daten noch keine Selbstverständlichkeit



Inwieweit jeder im Unternehmen auf die Daten zugreifen kann, die er für seine Arbeit braucht, in Prozent; n = 401 Experten von deutschen Finanzdienstleistern

Quelle: Cofinpro

Was bedeutet das konkret? Anstatt unverarbeitete Daten zentral zu sammeln, sollten Daten lieber dezentral und im Kontext der Entstehung zur Information veredelt werden und erst dann standardisiert verfügbar gemacht werden.

Mit diesem Ansatz werden Daten wie Produkte behandelt, die entstehen, sich weiterentwickeln und durch bessere Versionen ersetzt werden dürfen. Diese Data Products werden dann im zentralen Datenkatalog verzeichnet und somit für Use Cases einfach verarbeitbar zugänglich gemacht.

Dieses Paradigma wird auch unter dem Begriff Data Mesh vermarktet. Der Vorteil ist klar: Die Fachleute selbst bereiten Daten als Data Owner zu Informationen auf und die Use Case Owner müssen Daten nicht selbst veredeln, sondern können sich auf die Generierung und Optimierung des Geschäfts konzentrieren.

Am Beispiel wird das deutlich: Der Vertrieb soll durch individualisierte Kaufimpulse optimiert werden. Dafür ist ein besseres Verständnis des Kunden notwendig. Es werden folglich Informationen über diesen Kunden benötigt, die über die gesamte Systemlandschaft verteilt sind. Mit dem bisherigen Ansatz würde eine zentrale Datenplattform gebaut, auf der alle Rohdaten über die Kunden ablegen, diese dann aber aufgrund mangelnden

Wissens über die Datenstruktur und deren Fachlichkeit vom Vertrieb nur schwerlich interpretiert werden können. Auf Basis von Data Products können von den einzelnen Fachdomänen der Systemlandschaft wie Know-Your-Customer (KYC), Stammdaten oder regulatorisches Reporting fertig veredelte Data Products erfragt werden, die der Vertrieb dann direkt nutzen kann.

Neue Datenkultur als Erfolgsfaktor

Dieser Ansatz im Umgang mit Daten hat zwei Erfolgsfaktoren:

- Product und Domain Owner müssen sich selbst als Anbieter von Data Products verstehen und entsprechende Veredelung von Daten leisten, bevor diese außerhalb ihrer Domänen beziehungsweise Abteilungen zur Verfügung gestellt werden. Dieses Selbstverständnis ist ein kultureller Wandel, der je nach Organisation zeitintensiv sein kann. Je nach Intensität der vorigen Ausrichtung auf Datensammelungsparadigmen stößt dieser Wandel auf mehr oder weniger Widerstand.
- Es muss einen Datenkatalog geben, der als zentraler Punkt der Wahrheit verstanden wird und eine verlässliche Quelle darstellt. Die Hoheit kann und sollte bei der Data-Governance-Einheit liegen, welche hier regulatorische Anforderungen durchsetzen kann. Daher muss die Data-Governance-Einheit auch mit personeller Schlagkraft und Rückendeckung aus der Unternehmensführung ausgestattet werden. Im Optimalfall bietet der Datenkatalog auch Informationen über technische Anbindungsmöglichkeiten.

Beides ist nicht trivial und erfordert von den Organisationen ein Umdenken sowie einen signifikanten Invest. Doch die Vorteile, dass Daten tatsächlich für die Optimierung und Neugestaltung des Geschäfts verwendet werden können, überwiegen meist den Aufwand. So ist der Trend zum datengetriebenen Unternehmen und der Data Culture in vielen Finanzinstituten genau deswegen so hoch aufgehängt.

Zusätzlich muss betont werden, dass Schlüsseltechnologien wie Cloud und KI überproportional von Datenqualität profitieren und erst dadurch die maximale Wertschöpfung realisiert werden kann.

Wie gelingt die Revolution?

Sofern Daten verwendbar vorliegen und damit auch die größten Hürden gemäß der Studienergebnisse aus dem Weg geräumt sind, gilt es die initiale Frage noch einmal zu stellen: Wie gelingt die Datenrevolution?

Zwei Beobachtungen lohnen sich an dieser Stelle zu teilen:

- Aus der Erfahrung lässt sich beobachten, dass es den meisten Häusern am langen Atem fehlt, Formate zur Entdeckung und Weiterentwicklung neuer Ideen langfristig aufrecht zu erhalten. Häufig versanden Innovationsformate nach einigen initialen Durchführungen, wenn alle naheliegenden Ideen nach dem ersten Jahr diskutiert sind. Ein aktives Innovationsmanagement, das strukturiert Wertschöpfungsketten optimiert sowie neue Geschäftsmodelle analysiert, ist selten etabliert – und wäre doch ein Schlüssel, um dann doch vorne mit dabei zu sein in der Revolution.

- Beteiligt werden sollten an diesen Formaten vor allem fachlich versierte kreative Köpfe, nicht nur Data Scientists und andere Technologen. Diese sind im anschließenden Prototyping unerlässlich, sind heutzutage aber zu häufig in der Rolle der Wunderheiler und erzeugen damit bei den fachlichen Kollegen einen ungesunden Erwartungshorizont und eine zu entspannte Haltung ob des eigenen Beitrages. Das ist auch ein Resultat dessen, dass viele Fachleute nur zu einzelnen Formaten punktuell hinzugezogen werden oder vernachlässigbare Kapazitäten zugesprochen bekommen. Dadurch können Silos kaum abgebaut werden.

Aus der Erfahrung lässt sich festhalten, dass eine Abkehr von der blinden Sammelwut die Devise sein muss. Ziel ist eine Strategie, die sich um fachgerecht veredelte Data Products dreht und diese dann in regelmäßigen Formaten im Rahmen des Innovationsmanagements von fachlich versiertem Personal zu neuen Ansätzen zusammengesteckt wird.

Damit steht eine revolutionäre Veränderung der eigenen Kultur bevor, aber der Weg ist klar und bietet im Zielzustand deutliche Vorteile. In dieser Transformation und den daraus entstehenden Daten liegen Geschäftspotenziale, die vermutlich allein schon das Geschäftspotenzial von künstlicher Intelligenz übersteigen und ohne die KI auch kaum sinnvoll eingesetzt werden kann. Daher gilt, die ersten Schritte zu nehmen, Datensschulden abzutragen und die eigene Transformation anzustoßen. Und dann kann auch die KI-Revolution kommen. ■