

INNOVATION
& AGILITÄT

Seiten 6 – 8 | 15

FINTECH
SPECIAL

Seiten 17 | 21 – 23

PERSONAL
& FÜHRUNG

Seite 19

BIG DATA &
KUNDENERLEBNIS

Seiten 11 | 13 | 17

HandelsblattJournal

Sonderveröffentlichung von Handelsblatt und Euroforum

August 2016

www.handelsblatt-journal.de

BANKING DER ZUKUNFT



Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen

Fokus Digitale Transformation

Seiten 5 | 9 | 10 | 14–16

EUROFORUM
an **informa** business

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Die Themen dieser Ausgabe

GRUSSWORT

Herausforderungen für den Bankensektor 3

WANDEL & AUFBRUCH

Ein Fünf-Punkte-Plan für Europas Banken 4

DIGITALE TRANSFORMATION

Digitalisierung zu Ende denken 5

Die Zukunft des Banking findet auf dem Smartphone statt 9

Banken müssen von der Produktsicht zur Kundensicht wechseln 10

Die Hybride Bank 2.0 14

Digitalisierung: Mehr als nur eine App 16

INNOVATION

Das Ende der traditionellen Bankenbranche 6

Die Beziehung zum Kunden neu denken 8

BIG DATA

Integrierte Finanzarchitektur in Zeiten von Big Data und Künstlicher Intelligenz 11

NULLZINS & REGULIERUNG

Carpe Diem! 12



5



13



21

KUNDENERLEBNIS

Customer first! 13

AGILITÄT

Das „Banking der Zukunft“ erfordert eine nachhaltig agile IT 15

PERSONAL & FÜHRUNG

Führung von Sparkassen und Landesbanken in der Zukunft 19

Personalrecruiting für Banken im Umbruch 19

FINANZIERUNG

Ohne Aktie geht es nicht 20

FINTECH

Banking Unbundled 17

Ein Kunde - viele Finanzen - ein „Financial Home“ 21

Immobilien-Crowdinvesting als renditestarke Anlageform 22

Deutschlands erster Leasing-Sofortvergleich sorgt für echte Transparenz 22

Fintechs ebnen dem Bankgeschäft den Weg in die Zukunft 23

Das aufsichtsrechtliche Meldewesen im Fokus 23

Impressum

Herausgeber

Euroforum Deutschland SE
Prinzenallee 3
40549 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211/96 86 - 37 60
Fax.: +49 (0)211/96 86 - 47 60
petra.leven@euroforum.com
www.handelsblatt-journal.de

Projektleitung (V.i.S.d.P.)

Petra Leven,
Euroforum Deutschland SE

Redaktionsleitung

Dr. Angela Spanaus,
Euroforum Deutschland SE

Art Direction & Layout

Kommunikationsdesign
Kosmalla, Köln
info@einraumbuero.de

Druck

Axel Springer SE
Offsetdruckerei Essen-Kettwig

Titelbild

Composing aus Bildern von
©Sergey Nivens/fotolia.com
©Kara/fotolia.com

Herausforderungen für den Bankensektor

von Dr. Wolfgang Schäuble

Das klassische Bankgeschäft steht vor großen Herausforderungen: Die Finanzkrise 2008/2009 hat nicht nur notwendige Anpassungen der Regulierung mit sich gebracht, sondern letztlich auch das anhaltende Niedrigzinsumfeld. Durch die Digitalisierung steigen die technologischen Herausforderungen, um den höheren Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Es wächst für die etablierten Banken zudem eine neue Konkurrenz durch junge Unternehmen heran – die FinTechs. Auf diese sich wandelnde Welt müssen sich Banken auch mit ihrer eigenen Geschäftspolitik einstellen. Für die nicht einfache Lage der Branche allein die gern bemühten „externen Schocks“ verantwortlich zu machen, griffe zu kurz.

Ziel der Bundesregierung ist, die europäische Finanzarchitektur mit einer global abgestimmten Regulierung stabiler zu machen. Das ist uns in den letzten Jahren bereits gut gelungen – besonders durch die europäische Bankenunion mit einheitlicher Aufsicht und einheitlichem Abwicklungsmechanismus. Bei der Abwicklung ist entscheidend, dass zukünftig nicht mehr die Steuerzahler haften. Wir wechseln vom öffentlichen Bail-out zum Bail-in durch die Eigentümer und Gläubiger. Das trägt auch dazu bei, dass Investoren Banken genauer in den Blick nehmen und risikobewusster werden.

Noch bestehende Risiken für den Bankensektor müssen weiter reduziert werden: Neben einer effektiven Umsetzung und Anwendung des Bail-in zählt dazu, die gefährliche Verknüpfung zwischen Staatsschulden und Bankenrisiken weiter aufzulösen und flexible Regeln aufzustellen, um Klumpenrisiken zu verringern. Das erfordert die Begrenzung und angemessene Risikogewichtung von Staatsanleihen in Bankbilanzen. Solange wir die Risiken für den Bankensektor nicht deutlich reduziert haben, würden weitere Schritte zur Risiko-Vergemeinschaftung – wie etwa die von der Europäischen Kommission vorgeschlagene europäische Einlagensicherung – falsche Anreize setzen: das Moral-Hazard-Problem. Risiken aus nationalen Fehlentscheidungen müssten auf europäischer Ebene aufgefangen werden. Entscheidung und Haftung fielen weiterhin auseinander.



Dr. Wolfgang Schäuble, MdB, Bundesminister der Finanzen

„Ziel der Bundesregierung ist, die europäische Finanzarchitektur mit einer global abgestimmten Regulierung stabiler zu machen.“

Eine Finanzmarktregulierung, die Banken sehr wenig kostet, den Steuerzahler im Krisenfall aber sehr viel, hätte ihr Ziel verfehlt. Genauso wichtig ist es allerdings, bei der Regulierung mit Augenmaß vorzugehen und passgenaue Vorgaben zu treffen, damit der Finanzmarkt seine dienende Rolle gegenüber der Realwirtschaft erfüllen kann. Das betrifft sowohl die nicht beabsichtigten Nebenwirkungen als auch die Kosten der Regulierung. Das gilt vor allem für kleinere Kreditinstitute. An sie in allen Fällen die gleichen Anforderungen wie an internationale Großbanken zu stellen, wäre nicht sachgerecht. Auch dafür setzt sich die Bundesregierung in Brüssel ein. So haben wir uns mit Erfolg dafür stark gemacht, dass nicht alle europäischen Banken unter die direkte Aufsicht der Europäischen Zentralbank fallen, sondern grundsätzlich nur systemrelevante Großbanken. Mit der geplanten „small banking box“ wollen wir zudem gezielte regulatorische Erleichterungen für kleinere Institute in Europa schaffen.

Unsere Unternehmen brauchen starke Banken als Partner. Wenn ich mir die wirtschaftliche Entwicklung im Euroraum anschau, stelle ich allerdings fest, dass die Investitionsbereitschaft von Unternehmen nicht allein davon abhängt, wie günstig oder teuer die Kapitalbeschaffung ist. Für Investitionen von Unternehmen spielen maßgeblich andere Faktoren eine Rolle – etwa politische Stabilität und das Vertrauen in eine erfolgreiche Zukunft. Dazu leistet die Bundesregierung mit ihrer Politik der wachstumsfreundlichen Konsolidierung einen wichtigen Beitrag. Solide finanzierte Haushalte und gezielte Zukunftsinvestitionen in Bildung, Forschung und Infrastruktur stärken den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Unser Land wird auch in Zukunft wettbewerbsfähige Banken brauchen. Sie sind für eine nachhaltig wachsende Wirtschaft, für Wohlstand und soziale Sicherheit unverzichtbar. Die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung des Bankgeschäfts kann dabei auch Chance sein, alte Geschäftsmodelle zu überprüfen und sich – wo nötig – neu auszurichten.

Ein Fünf-Punkte-Plan für Europas Banken

Die Finanzbranche kann wesentlich zum Wachstum in Europa beitragen – sofern der Rahmen stimmt

von John Cryan

Europas Banken sind sicherer geworden. Das hat der Stresstest der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde im Juli gezeigt. Die meisten Institute haben besser abgeschnitten als 2014, obwohl der Test strengere Kriterien anlegte. Aufseher und Banken haben viel erreicht, um das Finanzsystem krisenfester zu machen. Damit ist eine wichtige Voraussetzung erfüllt, um nun die eigentlichen Aufgaben der Banken in den Mittelpunkt zu stellen: Wie können wir Banken Europas Gesellschaft wieder besser dienen? Wie schaffen wir Banken, die wieder stärker Wirtschaftswachstum fördern?

Die meisten europäischen Häuser haben heute vor allem ein Ertragsproblem. Und weil sie zu wenig verdienen, müssen sie andere Wege gehen, um immer höhere Eigenkapitalstandards zu erfüllen. Die Folge: Die Bankbilanzen schrumpfen – in Spanien beispielsweise um über 40 Prozent seit 2010. So aber werden Banken eher zu einer Bremse für die wirtschaftliche Erholung.

Im Alleingang werden die Banken diese große Herausforderung nicht lösen können. Europas Wirtschaft braucht einen gemeinsamen Ansatz von Aufsicht, Notenbank und Politik, um wieder für mehr Wachstum zu sorgen. Ein solcher Plan sollte an fünf Punkten ansetzen.

Banken müssen effizienter arbeiten

Zunächst einmal sind wir Banken selbst am Zug. Wir müssen effizienter werden. Das trifft auf die Deutsche Bank ebenso zu wie auf viele Wettbewerber. Wir sind zu komplex – teilweise zwingt uns die Regulierung dazu, teilweise haben wir es versäumt, in gewachsenen Strukturen rechtzeitig aufzuräumen. All das kostet uns heute viel Kapital und Zeit – beides sollten wir viel besser für unsere Kunden einsetzen.

Banken müssen wieder wachsen

Nur Kosten zu senken reicht aber bei weitem nicht mehr. Wir Banken müssen selbst endlich wieder wachsen. Wir müssen Technologieunternehmen sein, die mit neuen Produkten und Dienstleistungen ihre Kunden überzeugen. Vor einigen Jahren mögen Banken die Fintech-Gründer in Jeans und



John Cryan,
Vorstandsvorsitzender
der Deutschen Bank

Turnschuhen noch belächelt haben. Heute arbeiten wir bei der Deutschen Bank eng mit ihnen zusammen, vor allem in unseren Innovationslaboren weltweit und in unserer neuen Digitalfabrik in Frankfurt am Main.

Kurswechsel in der Geldpolitik

Die Europäische Zentralbank hat in der Finanz- und Staatsschuldenkrise viel dafür getan, Europa zu stabilisieren. Inzwischen aber wirkt die Geldpolitik den Zielen entgegen, die Wirtschaft zu stärken und das europäische Bankensystem sicherer zu machen. So ist der Zinsüberschuss, die traditionell wichtigste Ertragssäule, über die gesamte Eurozone hinweg seit 2009 um sieben Prozent geschrumpft. Nicht Geld aufnehmen, sondern Geld vorhalten kostet Zinsen. Sicherheit wird damit bestraft. Die Deutsche Bank beispielsweise hält heute deutlich mehr Liquiditätsreserven als noch vor wenigen Jahren – 223 Milliarden Euro zum 30. Juni 2016. Doch in Zeiten negativer Zinsen zehren diese Mittel einen höheren dreistelligen Millionenbetrag pro Jahr auf.

Doch nicht nur die Banken leiden, auch für die Sparer und deren Altersvorsorge sind die Folgen fatal. Gleichzeitig bleiben die erhofften positiven Effekte aus: Unternehmen halten sich aufgrund der anhaltenden Unsicherheit mit Investitionen zurück und fragen kaum mehr Kredite nach.

Regulierung mit Augenmaß

Neben der Geldpolitik gilt es auch den Ansatz bei der Regulierung zu überdenken. Wir wollen nichts zurückdrehen. Aber es wird immer deutlicher,

dass die strengeren Eigenkapitalanforderungen prozyklisch wirken. Sie lähmen die Banken und damit die Volkswirtschaften. Die Bankenaufsicht sollte die neuen Regeln erst einmal wirken lassen, bevor sie über weitere Verschärfungen nachdenkt – wie zum Beispiel durch Basel IV. Allein die Diskussionen über noch höhere Kapitalpuffer verunsichern die Investoren schon heute.

Wir tun uns auch keinen Gefallen damit, Regulierungsstandards aus den USA eins zu eins auf Europa zu übertragen. Warum unterwerfen wir uns einer Verschuldungsquote amerikanischen Zuschnitts, obwohl wir wissen, dass Europas Banken viel mehr Unternehmenskredite und Baufinanzierungen in ihren Bilanzen haben? Die harte Kernkapitalquote, die mehr über die Widerstandskraft einer Bank aussagt, beträgt bei den größten europäischen Häusern im Schnitt 12,8 Prozent, bei den führenden US-Instituten 12,2 Prozent. Es gehört also ins Reich der Mythen, dass europäische Banken insgesamt unsicherer seien als amerikanische – auch wenn man uns durch einseitige Maßstäbe etwas anderes einreden will.

Ein europäischer Finanzmarkt

In einer anderen Hinsicht können wir jedoch von den Amerikanern lernen: Ein großer, homogener Finanzmarkt ist ein unschätzbare Vorteil. Wir sollten deshalb weiter mit viel Ehrgeiz am gemeinsamen Markt in Europa bauen – obwohl die Briten der Europäischen Union den Rücken kehren wollen. Die Bankenunion war ein wichtiger Schritt, die Kapitalmarktunion sollte nun folgen. Gerade weil Banken ihre Bilanzen schrumpfen und weniger Kredite vergeben, wird ein gemeinsamer europäischer Kapitalmarkt wichtiger, um Unternehmen zu finanzieren. Hier muss die Politik die Voraussetzungen schaffen.

Europas Banken sollten Europas Wohlstand dienen. Dafür müssen wir Banken weiter hart an uns arbeiten. Aufsichtsbehörden, Notenbanken und Politik sollten mit Augenmaß den Rahmen schaffen, der zu den europäischen Banken passt. Nur gemeinsam können wir das widerstands- und wettbewerbsfähige Wirtschafts- und Finanzsystem gestalten, das Europa so dringend braucht.

Digitalisierung zu Ende denken

Banken auf dem Weg zur echten Transformation

von Dr. Nils Beier

Banken und Digitalisierung: das sind zwei Dinge, die inzwischen untrennbar miteinander verbunden sind. Digitales Denken und Bewusstsein für die disruptive Veränderung ist längst Kern der strategischen Agenda auf Vorstandsebene. Zugleich haben sich hierzulande fast alle Kreditinstitute in den vergangenen Jahren bemüht, ein wenig mehr so zu werden wie Uber oder Airbnb, sprich: kundenorientierter, nutzerfreundlicher, vernetzter und frischer. Wir brauchen jetzt aber eine neue Welle der – diesmal umfassenden und tiefgreifenden – digitalen Transformation.

Tech-Unternehmen im Strukturvorteil

Markt- und Nutzererwartungen sind permanent in Bewegung, Erträge durch Niedrigzins, Regulierung und gezielten Wettbewerb stark unter Druck, Kostenstrukturen wenig flexibel. Digitalisierungs-Initiativen, die lediglich das Kundenerlebnis zum Ziel haben, greifen daher zu kurz. Die Ubers oder Airbnbs dieser Welt sind erneut drei Schritte weiter. Auf modernen, integrierten Plattformen entwickeln sie ihre Geschäftsmodelle ständig weiter und prägen die Kundenerwartungen immer mehr. Ihr Erfolg ist in Teilen auch strukturell begündet; sie müssen sich eben nicht mit „tradierten“ Anwendungslandschaften und Programmiersprachen wie Cobol & Co.,

komplexen und historisch gewachsenen IT-Architekturen oder ineffizienten Prozessen herum-schlagen. Zugleich nutzen sie die Regulierung ganz gezielt und wägen ab, welche Wertschöpfungsebenen und Geschäftsmodelle für sie attraktiv sind und welche nicht. Hinzu kommen eine hohe Risikoaffinität, Unternehmerteilgeist mit globalem und unbeschränktem Mindset und Investoren, die Verluste als Teil des Geschäftsmodells einkalkulieren.

Digitaler Bankenmotor gefordert

Eines ist klar: Die Digitalisierung der Bankenlandschaft muss jetzt rasant Fahrt aufnehmen und sich strukturell verändern. Wenn wir etwas nicht haben dann Zeit. Es fehlen aber auch Budgets und Ressourcen um die notwendige Beschleunigung erfolgreich zu gestalten. Die Ertragsseite der Digitalisierung hat sich bislang als schwierig erwiesen. Viele der jetzt neuen digitalen Bankfunktionen sind aus Kundensicht großteils Basisfunktionalität, welche man aus anderen Lebensbereichen als selbstverständlich kostenlos kennt und gewohnt ist. Neue Ertragsquellen aus der Digitalisierung haben sich für Banken bislang noch nicht in erheblichen Umfang erschlossen. Dieses Dilemma gilt es jetzt zu überkommen. Ansatzpunkte sind in mehrfacher Hinsicht vorhanden. Einerseits geht es darum, Partnerschaften zu orchestrieren, um Kräfte und Ressourcen zu bündeln und zu fokussieren. Zunehmend wird über „Banking as a Service“-Modelle in IT und Operations aber auch in neuen Bereichen wie Analytics und Security nachgedacht. Andererseits werden immer mehr Partnerschaften mit Fintechs eingegangen, um Geschwindigkeit und Innovationskraft zu stärken, Ressourcen zu schonen und für den Kunden attraktiv zu bleiben.

Abwarten ist keine Option

Abwarten ist weder für die Ertrags- noch für die Kostenseite der Digitalisierung eine Option. Banken müssen sich klar darüber werden, wie sie

zukünftig Geld verdienen wollen. Diese Perspektive ist schon alleine deshalb wichtig, um die wesentlichen Richtungsentscheidungen im Rahmen des digitalen Umbaus treffen zu können. Zudem wird eine wesentliche Verlagerung des Fokus der digitalen Transformationen notwendig, weg von der einseitigen Ausrichtung an den Kundenerlebnissen, hin zur möglichst schnellen und nachhaltigen Realisierung von Effizienzen in der gesamten Organisation. „Digitalisierung“ muss jetzt alle Dimensionen der Bank erfassen und signifikant verändern.

Viele Wege führen zum Ziel

Um dies zu erreichen gibt es sicherlich nicht den einen „Königsweg“. Die Optionen hierfür sind vielfältig. Greenfield-Ansätze im Sinne einer Neukonzeption des digitalen Ziel-Geschäftsmodells, Entwicklung der dazu passenden Organisationen, Prozesse, IT und Mitarbeiter mit anschließender Überführung selektiver Elemente aus der alten Welt in die neue Ziel-Welt wird für einige, eher kleinere Häuser der richtige Weg sein. Andere Banken werden über die grundlegende Erneuerung und Transformation der „alten“ Organisation, Prozesse, Mitarbeiter und IT-Welten nachdenken. Auch eine punktuelle Verschlinkung bzw. radikale Fokussierung auf die zukunftsfähigen Bereiche oder der digitale Neuaufbau bestimmter Teilportfolien im Sinne von Schnellbooten sind Optionen. Ganz gleich wofür sich Banken auch entscheiden – wichtig ist vor allem, dass sie nun rasch diesen nächsten Digitalisierungsschritt gehen. Es geht jetzt darum, zukunftsfähige und flexible Zielbilder zu entwerfen, machbare Transformationspfade zu entwickeln und vor allem den Wandel in seiner ganzen Dimension zu begreifen.



Dr. Nils Beier,
Managing Director,
Accenture Strategy

 **accenturestrategy**

www.accenture.com

Das Ende der traditionellen Bankenbranche

Neue Chancen durch das Aufbrechen von Branchengrenzen

von Philipp Harrschar & Daniel Scheu

Top-Manager in Banken sind derzeit nicht zu beneiden. Im Spannungsfeld von Regulierung und Innovation ist die Liste der Aufgaben mit höchster Priorität lang: Digitalisierung, Renovierung von IT, Blockchain als Enabler neuer Geschäftsmodelle, Niedrigzinsproblematik oder das Segment der Regulierungsanforderungen sind offensichtlich Auslöser für Mammut-Projekte. Etwas verborgener kommt eine langfristige Veränderung daher, deren Tragweite heute noch nicht abgeschätzt werden kann: Das Aufbrechen der traditionellen Bankenbranche, die sich alleine um alle Finanzdienstleistungen für ihre Privat- und Firmenkunden kümmert.

Branchengrenzen brechen auf

Bisher wurde dieses Aufbrechen der Bankenbranche durch den Markt getrieben. So haben sich die Finanzdienstleister der Automobilhersteller bereits am Markt etabliert, eine ähnliche Entwicklung zeigt der Maschinenbau. Finanzierung und Kapitalanlage werden so auf den Anwendungsfall maßgeschneidert und damit für Bank und Kunde attraktiver.

Die nächste Stufe des Aufbrechens wird durch die Regulierung der Bankenbranche vorangetrieben. Die Weiterentwicklung der Zahlungsdienste-Richtlinie PSD, die Payment Services Directive 2, soll mehr Wettbewerb schaffen. Eine Konsequenz: Banken werden verpflichtet, Drittanbie-

tern den externen Zugriff auf Kunden-Konten zu ermöglichen. Daraus entsteht die Gefahr, dass kraft Regulierung Banken zum reinen Abwickler von Kerndienstleistungen werden und somit die Schnittstelle zu Kunden verlieren.

Herausforderungen und Chancen

Dies birgt gleichermaßen Herausforderung und Chancen. In einigen aktuellen Projekten zeigt sich, dass gerade durch branchenübergreifende Kooperation Innovationen und insbesondere neue Geschäftsmodelle entstehen. Die folgenden Beispiele zeigen: Die rasante Marktdynamik birgt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, wenn Finanzdienstleister bereit sind, die Veränderungen selbst aktiv zu gestalten.

FinTechs betreten den Markt

Anstatt FinTechs als reine Wettbewerber am Markt zu verstehen, haben einige kleine und große Finanzinstitute erkannt, wie wertvoll Kooperationen mit Fintechs sind. Die solarisBank versteht sich als Anbieter einer Banking API (Application Programming Interface). Über eine solche Schnittstelle können Dritte - aus beliebigen Branchen - Finanzdienstleistungen wie E-Commerce, Gutscheine, Crowdfunding etc. entwickeln und dann die Kern-Banken-Funktionen der solaris-Bank nutzen. Sie hat gehandelt, noch bevor PSD2 in Kraft tritt. Einen anderen Weg hat die Sutorbank gewählt. Sie bietet mit einer eigenen Start-up-Plattform strategische Partnerschaften für Fintechs. Neben der technischen Anbindung an das Core Banking profitieren die Startups vom Know-how rund um die Themen Regulierung und Geschäftsmodelle. Auf dieser Basis hat die Plattform bereits einigen FinTechs einen erfolgreichen Markteintritt ermöglicht und für sich selbst ein neues attraktives Geschäftsmodell etabliert.

Blockchain, der Mega-Hype

Blockchain, die technische Grundlage der Kryptowährung Bitcoin, ist das Hype-Thema der Stunde. Entscheidend ist nicht, dass Kryptowährungen damit unterstützt werden. Das Innovationspotenzial steckt vielmehr in anderen Bereichen. Mit der Technologie wird es möglich, sichere Transaktionen zu ermöglichen, ohne dass eine zentrale vertrauenswürdige Instanz (bisher eine zentrale Rolle der Banken) darin involviert ist. Damit können in der Zukunft Smart



Beispiel Handelsfinanzierung: Die digitale Welt und die Welt der Dinge wachsen zusammen

Contracts realisiert werden, die verlässlich eine Handlung auslösen, wenn eine bestimmte Bedingung erfüllt ist. So könnte ein smarter Leasingvertrag dafür sorgen, dass sich das Auto nur dann vom Leasingnehmer bewegen lässt, wenn die Leasingrate bezahlt wurde. Die Technologie Blockchain ist also prädestiniert für weitläufige und vernetzte Märkte über Branchengrenzen hinweg.

Neue Möglichkeiten im Bereich Supply-Chain-Management/-Financing

Auch auf die Probleme der Niedrigzinsphase bietet eine Branchenöffnung Antworten, zum Beispiel im klassischen Supply-Chain-Management. Die Optimierung einer Supply-Chain erfolgt heute meist hinsichtlich der Logistik-Bedarfe im Sinne des Warenflusses. Insbesondere die wirtschaftlich weniger starken Teilnehmer einer Supply-Chain haben oftmals große Hürden bei der Finanzierung zu überwinden, da sie sich normaler Kredite bedienen. Banken können dieses Szenario als neues Geschäftsfeld nutzen und als Mittler zwischen Supply-Chain und Bank auftreten. Mit dem Wissen über Warenflüsse und Bonitäten von Supply-Chain-Teilnehmern und Kunden können Risiken besser bewertet und somit Finanzierungen günstiger gestaltet werden. Davon profitieren beide Seiten: Supply-Chain-Teilnehmer erhalten eine günstigere Finanzierung und die beteiligten Banken erzielen neue Erlöse.

Digitalisierung & IoT verändern Trade Finance

Bei Trade Finance erfolgen heute viele Abläufe, wie zum Beispiel Waren-Kontrollen, manuell und bieten so großes Potenzial für eine Automatisierung. Durch das Zusammenspiel von Banken und Handelsunternehmen bzw. Logistikdienstleistern wird ein Innovationssprung möglich. Mit Digitalisierung und dem Internet-of-Things (IoT) kann die Bewegung physischer Güter sicher, zuverlässig und in Echtzeit in IT-Systeme integriert werden. So wachsen die Welt der Dinge und die digitale Welt zusammen. Prozesse und Abläufe im Handel werden so um Dimensionen effizienter.

Ein Blick auf andere Branchen: Systeme für Dritte öffnen

Ein Beispiel für eine Intensivierung der Kundenbeziehung aus einer Schwesterbranche ist der Versicherer Zurich. Das Online-Portal MyZurich stellt den Kunden wichtige Informationen und Funktionen rund um das Thema Risikomanagement zur Verfügung. Neben Policen, Risikoanalysen und den Status aktueller Schäden bietet das Portal zahlreiche weitere Funktionen für die Steuerung des internationalen Risikomanagements. Damit bietet Zurich einen deutlichen Mehrwert, der weit über die reine Versicherungspolice hinausgeht. Das Portal ist elementarer Bestandteil der Prozesse und Abläufe der Kunden und so ein weiteres Beispiel für branchenübergreifende Innovation.



Philipp Harrschar,
Director Business
Development,
Zühlke Engineering
GmbH



Daniel Scheu,
Lead Software Architect,
Zühlke Engineering
GmbH

Fazit

Die klassische Bankenwelt verwandelt sich mehr und mehr in ein branchenübergreifendes Ökosystem, mit integrierten Finanzdienstleistungen. Auch wenn die Veränderungen noch fern erscheinen, ist es Zeit, jetzt zu handeln. Um der Planungsunsicherheit zu begegnen, starten viele unserer Kunden mit Pilotprojekten und machen damit gute Erfahrungen. So werden Technologie und Geschäftsmodelle gleichermaßen frühzeitig erprobt. Dabei sind eine agile Vorgehensweise und das ständige Verproben am Markt unabdingbar, um nicht am Markt vorbei zu entwickeln.

Über die Zühlke GmbH

Zühlke Engineering ist ein Innovationsdienstleister. Zühlke begleitet Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Vision – von der cleveren Idee bis zum durchschlagenden Markterfolg. Die in Eschborn bei Frankfurt beheimateten Experten decken dabei alle Phasen des Business-Innovations-Prozesses ab und führen geschäftskritische Anwendungen von der Idee über die Realisierung bis zum Betrieb.

Mit Zühlke als Partner beherrschen Banken und Finanzdienstleister die Marktdynamik und haben klassische Themen wie Kundenbindung, Kosten und Komplexitätsreduktion sowie Effizienzsteigerung im Griff. Wir bieten folgende Dienstleistungen an:

- Beratung zur IT-Strategie und auf Prozessebene
- Produkt- und Lösungsinnovation für Produkte, Dienstleistungen und mobile Apps
- Entwicklung und Betrieb von Core-Banking-Applikationen

Die Gruppe kann auf Erfahrungen aus mehr als 8.000 Software- und Produktentwicklungsprojekten zurückgreifen. Uns vertrauen Kunden aus Schlüsselbranchen – von Finanzdienstleistern über den Maschinen- & Anlagenbau bis zur Medizintechnik. Die Zühlke Gruppe erzielte 2015 mit ihren 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Umsatz von 116 Millionen Euro.

zühlke
empowering ideas

www.zuehlke.com

„Gerade branchenübergreifende Kooperationen fördern Innovationen und lassen neue Geschäftsmodelle entstehen.“

Urs Rohner,
Verwaltungsratspräsident,
Credit Suisse Group



Die Beziehung zum Kunden neu denken

Das Banking im Digitalen Zeitalter

von Urs Rohner

Die digitale Revolution stellt Banken vor epochale Herausforderungen. Wie ein Menetekel wirkt die Aussage von Bill Gates aus den 1990er Jahren, wonach für das Banking irgendwann keine Banken mehr benötigt werden. Schon heute werden Dienstleistungen von anderen Anbietern übernommen, Konzerne wie Facebook und Amazon stehen in den Startblöcken. Trotz dieser vielzitierten Trends und Fakten darf unsere Branche nicht in Pessimismus verfallen. Wenn Banken ihre Stärken ins digitale Zeitalter übertragen, werden sie die zentralen Player bleiben. Der Schlüssel dazu ist, die rasanten Veränderungen positiv anzunehmen und mutig auf Innovation zu setzen. Ohne Scheuklappen muss sich unsere Industrie in anderen Branchen umschauchen und vor allem beim Kunden ansetzen.

Denn eine neue Ära hat begonnen: die des „empowered customer“, eines mündigen und seiner Stärke bewussten Kunden. Dieser neuartige

Typus, der in allen Bereichen des Wirtschaftslebens und auf allen Kontinenten zu beobachten ist, lässt sich als anspruchsvoll und preissensitiv charakterisieren. Er oder sie verlangt hohe Qualität bei Produkten und Leistungen sowie ein hohes Maß an Personalisierung und Engagement in der Betreuung. Zwar war dies in einigen Kundensegmenten schon immer der Fall, insbesondere im Private Banking. Jedoch möchten die Kunden für diesen Service möglichst wenig Ressourcen aufwenden und niedrige Preise bezahlen.

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Banken ihre Beziehung zum Kunden von Grund auf neu denken. Dafür gilt es, die jeweilige Person und deren Lebensmodell verstehen zu wollen. Die Beratung darf sich nicht an vorgefertigten Paletten von Produkten und Leistungen orientieren. Anspruchsvolle Individualisierung standardisiert auf den Markt zu bringen – das ist die Herausforderung für das Banking der Zukunft!

Um selbst aktive Treiber und nicht die Getriebenen der Innovation zu sein, müssen sich Banken die Digitalisierung zum Freund machen. Big Data ermöglicht es, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Dafür gilt es eigene Ressourcen aufzubauen, um neue Trends früh erkennen und leistungsstarke Eigenmarken entwickeln zu können.

Ein weiteres Phänomen lässt sich aus der globalen Perspektive beobachten: Während die Schere bei der Verteilung von Vermögen nachweislich auseinandergeht, gibt es eine wachsende Angleichung der Möglichkeiten im Konsum. Diese „consumption equality“ führt dazu, dass einige Produkte und Leistungen, die vormals nur für einen eingegrenzten Kundenkreis verfügbar waren oder als Luxus galten, Schritt für Schritt zur Massenware werden.

Einer breiten Kundensicht vormals exklusive Angebote zu machen bietet trotz Margendrucks neue Chancen. Leider gibt es kein Patentrezept dafür, wie man von Innovationen profitiert, ohne bisherige Geschäftsmodelle zu entwerfen. Aus anderen Branchen und prominenten Beispielen lassen sich Schlüsse ziehen. Gerade für Marktführer kann der eigene Erfolg zum Fluch werden, wenn man Veränderungen scheut oder Innovationen von Nischenanbietern unterschätzt. Man denke an Kodak, das die meisten Patente der Digitalfotografie entwickelte und dennoch bei deren Einführung unterging; Sony, das den ersten MP3-Player entwickelte und zurückhielt; oder Hewlett Packard, das lange vor dem iPad ein Tablet entwickelte, es aber nicht kommerzialisierte. Deshalb geht es bei Innovationen vor allem darum, diese selbst zu nutzen und kapitalisieren.

Um das Banking der Zukunft auf den Weg zu bringen, unternimmt die Credit Suisse in vielerlei Hinsicht als Vorreiter große Anstrengungen. Durch die Gründung des Credit Suisse Labs im Silicon Valley werden wir unsere Innovationsfähigkeiten und unsere Beziehungen zu den führenden Start-up-Unternehmen im Finanzbereich weiter ausbauen. Auf ein Joint Venture mit dem Branchenführer setzen wir gemeinsam mit dem kalifornischen Technologieunternehmen Palantir, mit welchem wir dieses Jahr das Big-Data-Unternehmen „Signac“ gegründet haben. Mit diesen und weiteren Initiativen investiert die Credit Suisse gezielt, konsequent und langfristig im Bereich Innovation, sowohl innerhalb unserer Organisation, als auch zusammen mit ausgesuchten, industrieführenden Partnern.

Durch die aktuellen Innovationen werden Banken auch zu Tech-Companies. Eines sollten wir dennoch nicht vergessen: Die Technik wird letztlich ein Instrument und kein Selbstzweck sein. Im Kern steht das Kundenversprechen der Bank, im Banking der beste und ganzheitliche Ansprechpartner zu sein. Darin liegt unser Alleinstellungsmerkmal auch im digitalen Zeitalter.

Die Zukunft des Banking findet auf dem Smartphone statt

von Roland Boekhout

Früher gingen wir ins Internet, heute sind wir im Internet - 24 Stunden, sieben Tage und an nahezu jedem Ort. Dafür sorgen unsere in Funk- und WLAN-Netze eingeklinkten Mobile Devices. Gleichzeitig ist Banking keine wirklich erquickliche Tätigkeit. Deshalb streben wir danach, Finanzgeschäfte dann zu erledigen, wenn sie irgendwie „hineinpassen“. Die logische Konsequenz dieser beiden Prämissen ist, dass das Mobile Banking immer wichtiger werden wird. Denn es ermöglicht uns beispielsweise, Geld zu überweisen, während wir am Flughafen auf das Öffnen des Gates warten, oder im Zug morgens auf dem Weg zur Arbeit einen Dauerauftrag einzurichten. Damit wird Mobile Banking immer mehr zum Bestandteil unseres Alltags.

Diese Entwicklung ist bereits jetzt erkennbar, auch wenn wir in Deutschland im internationalen Vergleich noch Nachholbedarf haben. So ist die Zahl der mobilen Kontakte zur ING-DiBa im vergangenen Jahr zwar um 16 Millionen gestiegen, allerdings geht rund die Hälfte davon auf die Kontostands-App zurück. Die am stärksten wachsende Kundengruppe nutzt Mobile Services als Ergänzung zum klassischen Online-Banking.

Viele Bankkunden in Deutschland strecken bislang also zunächst einmal nur den kleinen Zeh ins Wasser. Doch angesichts des mit dem Mobile Banking verbundenen Komfortgewinns wird sich dies rasch ändern. In Großbritannien beispielsweise ist die Qualität des Mobile-Banking-Angebots schon heute eines der wichtigsten Kriterien zur Auswahl eines Kreditinstituts. Für gut ein Drittel der Kunden dort sind Defizite in diesem Bereich ein Grund, zu einem anderen Anbieter zu wechseln.

Deshalb gilt es, das Mobile Banking als Chance zu begreifen, sich in einer Branche mit weitgehend austauschbaren Produkten positiv zu unterscheiden - durch einfache und intelligente Lösungen, die Kundenwünsche in Echtzeit erfüllen und einen „Wow-Effekt“ generieren.



Roland Boekhout, CEO ING-DiBa AG,
Head of ING Germany & Austria

„Es gilt mobile Banking als Chance zu begreifen, sich in einer Branche mit weitgehend austauschbaren Produkten positiv zu unterscheiden.“

Die technischen Herausforderungen sind dabei wesentlich größer als im Online-Banking mit dem PC. Denn bei den mobilen Geräten gibt es mit Tablets, Smartphones und Smartwatches gleich drei Produktkategorien mit höchst unterschiedlichen technischen Ausstattungsmerkmalen. Gar nicht zu reden von den verschiedenen Gerätegenerationen, die je nach Alter beispielsweise über einen Fingerabdrucksensor verfügen oder auch nicht. Ein ähnliches Bild bietet die Software-Seite. Dort ist die Zahl der relevanten Betriebssysteme deutlich höher als in der Welt von PC und Laptop. Noch dazu liegen Android, iOS & Co. in mit unterschiedlichsten Features versehenen Versionen vor. Eine App für jede daraus mögliche Konfiguration zu entwickeln und zu testen, ist allerdings kaum machbar. Daher werden die Banken sehr genau und zeitnah verfolgen müssen, welche Geräte ihre Kunden gerade favorisieren und ihr Angebot entsprechend anpassen. Nicht wir definieren, wie Mobile Banking auszusehen hat, sondern die Kunden mit den Geräten, die sie verwenden.

Auch hier profitieren wir sehr davon, Teil des internationalen ING-Netzwerks zu sein. Denn dadurch können wir von den Erfahrungen aus anderen Ländern profitieren, die uns aufgrund der höheren Kundenakzeptanz beim Mobile Banking voraus sind. Hierzu gehören beispielsweise Polen und die Türkei. Darüber hinaus kooperieren wir auch mit Fintechs, um Lösungen zu schaffen, die unsere Kunden begeistern.

Doch das Smartphone, das sich mit seinen Kameras und Sensoren für GPS und Fingerabdrücke immer schneller zum „Schweizer Messer“ der Organisation des Alltags entwickelt, bringt uns nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch neue Verantwortlichkeiten. Denn mit den uns durch den zunehmenden Gebrauch von Mobile Banking zufallenden Orts- und Verhaltensdaten haben wir auch zahlreiche neue Anknüpfungspunkte, um Informationen und Services anzubieten. Doch dabei gilt es, ganz sensibel die Hand am Puls des Kunden zu haben. Viele Menschen in Spanien werden beispielsweise gerne per Push Notification informiert, dass das Geschäft, an dem sie gerade vorbeigehen, für sie passende Angebote hat. Die meisten Deutschen würden sich dadurch wohl in ihrer Privatsphäre verletzt fühlen. Allerdings wüsste man es hierzulande aus einem vergleichsweise hohen Bedürfnis nach Sicherheit heraus wohl zu schätzen, über größere Transaktionen auf einem Konto informiert zu werden. Oder schnell, einfach und ohne Medienbrüche mobil eine Kreditkarte sperren zu können.

Respektieren wir diese unterschiedlichen Bedürfnisse und bieten wir Bankkunden mit unseren Mobile-Banking-Angeboten einfache und intelligente Realtime-Lösungen mit Mehrwert, wird sich die Filiale der Zukunft ganz sicher auf dem Smartphone, dem Tablet oder der Smartwatch befinden.

Banken müssen von der Produktsicht zur Kundensicht wechseln

Digital Natives sind „Bestens informierte Kunden mit Beratungswunsch“

von Rüdiger Hoffmann

Wenn wir Studien über die Zukunft des Bankings lesen, werden wir dabei häufig mit der Erkenntnis konfrontiert, dass ein größerer Teil der Befragten sich nicht gut vorstellen kann, Bankgeschäfte online abzuwickeln oder gar ganz auf Geld als Zahlungsmittel zu verzichten. Das verwundert wenig, liegt dem bevorzugten Geschäftsmodell doch eine langjährige Gewohnheit zugrunde. Nur ein gutes Viertel der Deutschen kennt den Begriff FinTech, und nur 6% sagen, sie haben eine klare Vorstellung davon, worum es sich dabei handelt. Auch das überrascht nicht. Vielen Untersuchungen ist gemein, dass sie versuchen, einen möglichst breiten Querschnitt durch die Bevölkerung abzubilden. Aber ist das der richtige Ansatz, wenn man nach der Zukunft eines Geschäftsmodells in Zeiten der Disruption sucht? Hätten Sie Ende des 19. Jahrhunderts einen Pferdefuhrwerksbesitzer nach der Notwendigkeit des Automobils gefragt, was wäre wohl die Antwort gewesen?

Wenn Banken und Finanzdienstleister sich auf die Anforderungen der Kunden von morgen vorbereiten wollen, sind sie gut beraten, sich auch ganz konkret mit den Bedürfnissen ihrer zukünftigen Zielgruppe zu beschäftigen. LiNKiT Consulting hat in Zusammenarbeit mit der Technischen Hochschule Köln in einer Studie im Frühsommer 2016 ausschließlich Digital Natives, Studierende (60%) und junge Berufstätige in den ersten Berufsjahren (36%), zu ihrem Bild von und ihren Erwartungen an die „Bank der Zukunft“ befragt.

Wie digital und disruptiv sind junge Erwachsene eigentlich wirklich?

Fragt man nach der bevorzugten Zahlungsmethode in Zukunft, bleiben EC-Karte, Bargeld und Kreditkarte mit deutlichem Vorsprung die beliebtesten Zahlungsmittel (78,7%, 66,1%, 62,1%). Online-Zahlungsdienste und Mobile Payment (44,5%, 40,9%) folgen mit größerem Abstand, haben allerdings die klassische Überweisung (30,9%) bereits abgelöst. Interessant: selbst bei Digital Natives reicht die Vorstellungskraft und das Vertrauen offenbar noch nicht aus, um sich vollständig auf alternative Online-Währungen (Bitcoin etc.) zu fokussieren. Nur 11,6% würden diese Zahlungsart aus heutiger Sicht in Zukunft nutzen. Und das, obwohl 55,4% der Befragten angeben, eine hohe bis sehr hohe Affinität zu technischem



Rüdiger Hoffmann, Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer der Kölner Unternehmensberatung LiNKiT Consulting

„Schon heute betreten 75% der Digital Natives seltener als einmal pro Woche eine Bankfiliale.“

Fortschritt zu haben, fast 90% gar eine mittlere bis sehr hohe Affinität. Allerdings ist die Risikobereitschaft in der Gruppe nicht höher als im Bevölkerungsdurchschnitt, sondern folgt einer üblichen Normalverteilung.

Wieviel „klassische Bank“ werden die Kunden von morgen noch erwarten?

Bei der Geldaufnahme und der Geldanlage vertrauen auch die Digital Natives immer noch am ehesten der klassischen Bank. Gefragt danach, welche Möglichkeiten der Geldaufnahme in Zukunft attraktiv seien, rangiert der Kredit bei der klassischen Bank vor Online-Finanzdienstleistern und Crowd-Lending. Ähnlich bei Geldanlageoptionen in der Zukunft. Auch hier landet die Klassische Bank ebenfalls noch auf dem ersten Rang gefolgt von Online-Finanzdienstleistern. Allerdings können sich bereits 22,8% gut oder sehr gut vorstellen, ihr Geld in Crowd-Funding-Investments anzulegen. 39,9% würden grundsätzlich in Start-up-Unternehmen investieren.

Und welche Rolle spielt die Bank dabei? Schon heute betreten 75% der Digital Natives seltener als einmal pro Woche eine Bankfiliale, 12% gar nicht. Mehr als ein Viertel (27,6%) haben noch nie persönliche Beratung durch einen Bankangestellten in Anspruch genommen, fast 60% nur einmal jährlich oder sogar seltener. Nur 2% geben an, mehrmals pro Monat persönlich mit einem Bankberater zu sprechen.

Wird die Bankfiliale in Zukunft überflüssig? Können Banken auf den klassischen Berater verzichten? Auf den ersten Blick vielleicht. Auf den zweiten ist das aber auf jeden Fall zu kurz gesprungen.

Digital Natives unterscheiden nämlich deutlich zwischen notwendiger und qualitativ hochwertiger persönlicher Beratung und grundlegenden Informationen, die sich zunehmend leicht online beschaffen lassen.

Digital Natives wollen Beratung. Aber sie haben auch einen hohen Anspruch und eine genaue Vorstellung davon, wie gute Beratung aussehen soll!

Wenn eine Beratung in Anspruch genommen wird, erfolgt das beispielsweise bei großen finan-

ziellen Entscheidungen (z.B. Immobilienerwerb) oder wenn die eigenen Vorstellungen bei komplexen Entscheidungen noch nicht hinreichend klar sind. Dann führt kein Weg an der persönlichen Beratung vorbei. Dabei sollte auch kein Medium zwischengeschaltet sein (Telefon, E-Mail, App, Computer). Steht die Entscheidung über das eigene Vorgehen jedoch bereits fest (Kredit aufnehmen, Geld investieren), spielt der persönliche Kontakt zum Berater eine untergeordnete Rolle. In diesem Fall sind Kriterien wie „Qualität der Konditionen“, „Sicherheit des Dienstleisters“ und „Transparenz des Angebots“ ausschlaggebend. Die Recherche bis hin zur Auswahl des endgültigen Anbieters und seines Produkts erfolgt eigenständig.

Der Kunde der Zukunft weiß bereits alles, was frei zugänglich ist. Was bedeutet „Beratung“ in diesem Szenario?

Banken müssen sich in Zukunft deutlich stärker von der Produktorientierung auf die Kun-

denorientierung umstellen. Das Stichwort für die „Bank der Zukunft“ könnte demnach hybride Beratung lauten, also eine Kombination von online- und offline-Komponenten für Beratung, Vergleichsmöglichkeiten und Informationsbeschaffung. Ein Modell also, das den Kunden eine größtmögliche Flexibilität bietet, indem diese einfach und unkompliziert selber recherchieren, bei Bedarf aber auf eine qualitativ hochwertige persönliche Kundenberatung zurückgreifen können.

Digital Natives sehnen sich nach „Beratung auf Augenhöhe“, „unkompliziert, persönlich und flexibel“. Am besten bringt das die folgende Aussage aus der Befragung auf den Punkt: „Aus meiner Sicht muss die Bank keine Bank mehr sein, sondern ein Dienstleister, der mir sagt, wie, wo und wann ich was mit meinem Geld oder aus meinem Geld machen kann.“

Banken erwartet in Zukunft der bestens informierte Kunde mit Beratungswunsch!

Über den Autor

Rüdiger Hoffmann ist Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer der Kölner Unternehmensberatung LiNKiT Consulting. Er studierte Volkswirtschaftslehre und Medienwissenschaften an der Universität Trier. Erfahrungen in der Financial Services-Branche sammelte er seit 1997 bei PricewaterhouseCoopers. Erste Kontakte mit digitalen Geschäftsmodellen folgten Anfang der 2000er, als er im Bertelsmann-Konzern unter anderem am Aufbau des Online-Buchportals BOL beteiligt war. Bei LiNKiT Consulting kombiniert er diese Kompetenzen als verantwortlicher Partner für die Bereiche Financial Services und Digitale Transformation.



www.Zukunft-Banking.de

Integrierte Finanzarchitektur in Zeiten von Big Data und Künstlicher Intelligenz

von Stefan Lamprecht

Der nüchterne Blick auf Strukturen des Berichtswesens in Banken zeigt: Sie sind in aller Regel fragmentiert, ihr Ursprung liegt in den 1990er Jahren und das Verhältnis von Datenaufbereitung zu Analyse liegt typisch bei 4:1.

Heute führen Interpretationen aus z.B. BCBS 239 oder BCBS 248 in der Konsequenz zu einer Verzahnung von Informationen für Finance, Risk und Meldewesen. Diese Verzahnung setzt auf bewährten Datenintegrationsmethoden auf. Die Herausforderung: Erst die bankfachlich eindeutige und einheitliche Abbildung des Geschäfts schafft die Voraussetzung für echte Transparenz. Das Mittel der Wahl dazu ist die integrierte Finanzarchitektur.

Reichert man die Finanzarchitektur mit aktuellen IT Methoden an, ergeben sich völlig neue Möglichkeiten für die Analyse und Steuerung. Auch hier zunächst der realistische Blick: Der Hype Cycle um Big Data ist auf dem Plateau der Realität angekommen. Es geht nicht mehr darum, möglichst viele Details zu einzelnen Kreditgeschäften oder Handelstransaktionen zu sammeln. Vielmehr stehen relevante Informationen im Zen-



Stefan Lamprecht,
Mitglied der
Geschäftsleitung,
Sopra Steria
Consulting

trum der Betrachtung, die von Data Scientists für die Erstellung von ad-hoc Analysen genutzt werden.

Eine zweite neue Komponente findet im Kontext Risikomodellierung und Intraday Controlling noch zu wenig Beachtung: Die Bewertung und die Optimierung von Kalkulationsmodellen durch lernende Algorithmen. N-dimensionale Modelle für Simulationen, Stressszenarien und Handelspeaks sind Realität. Deren untertägige, automatisierte Verbesserung im laufenden Betrieb ist es (noch) nicht. Hier liegt das Potenzial der Künstlichen Intelligenz.

Im Ergebnis wirkt sich der technische Aufwand an zwei Stellen aus. Zum einen ist ein „Virtual Board Room“ permanent und mit aktuellen Risikodaten verfügbar. Die zweite Auswirkung bezieht sich auf die unmittelbare Steuerung des Geschäfts. Die Kreditvergabe kann abhängig von den Risikoprüfungen automatisiert getroffen werden. Big Data liefert dazu zusätzliche Informationen über den Geschäftspartner und die Geschäftsidee. Das Risikomodell prüft Vergleichsfälle und Stressszenarien. Nach demselben Verfahren können auch ganze Portfolios auf ihre Bilanzwirksamkeit durchgerechnet werden. In Zeiten steigender Anforderungen an Kernkapitalquoten eine interessante Option.

Technologische Leistungsfähigkeit, algorithmische Weiterentwicklung und die Kompetenz, Technik mit der notwendigen Fachlichkeit zu orchestrieren sind die entscheidenden Bausteine dazu. Im Ergebnis könnte sich das Verhältnis von Datenaufbereitung zu Analyse umkehren - 1:4 wäre ein ambitioniertes Ziel.

sopra steria
CONSULTING

www.soprasteria.de

Carpe Diem!

Die deutschen Banken müssen sich für Niedrigzinsumfeld rüsten

von Felix Hufeld

Mitte der 1960er Jahre startete die Deutsche Bundesbahn eine viel beachtete Kampagne mit dem Slogan „Alle reden vom Wetter. Wir nicht.“ An den Finanzmärkten war das Wetter nie vorrangiges Sujet. Höchstens wenn extreme Witterungsereignisse Auswirkungen auf die Geschäfte von Versicherungsunternehmen hatten. Dagegen hat sich die historische lange andauernde Niedrigzinsphase zum Dauerthema im Finanzsektor entwickelt. Längst leiden nicht mehr nur die klassischen Betroffenen, wie Versicherer, Pensions- und Bausparkassen, darunter. Der Morbus Niedrigzins breitet sich inzwischen auch in großen Teilen der Bankenbranche aus.

Im Schnitt hängen die Banken hierzulande immer noch zu gut 80 Prozent vom Zinsergebnis ab. Wenn die Zinsen faktisch ausgesetzt sind, muss man nicht in Mathematik promoviert haben, um prophezeien zu können, dass die Institute stärker unter Druck geraten. Und je länger die Zinsen auf Tiefstand bleiben, desto mehr wird auch das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch zum Problem. Umso wichtiger ist es, dass die Banken auch dieses Risiko mit ausreichend Kapital unterfüttern.

In einer solchen Situation kann die Aufsicht nicht untätig sein. Wie ein fürsorglicher Arzt muss sie die Institute darauf hinweisen, dass da etwas im

Anflug ist. Die Banken wiederum müssen ihre Abwehrkräfte entsprechend steigern. Konkret sollten sie umfassende Strategien entwickeln, um auf die erodierenden Margen im Zinsgeschäft zu reagieren. An diesem Punkt setzen wir an.

Banken, deren Erträge wegbrechen, weil ihr Geschäft stark zinsabhängig ist und deren Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch zugleich besonders hoch ist, sehen wir uns ganz genau an - und wir begleiten ihre Arbeit intensiv. Wir beobachten aber auch quer über die Branche hinweg mit Argusaugen, was die Institute unternehmen, um sich auf die erschwerten Rahmenbedingungen einzustellen. Natürlich schreiben wir den Banken nicht vor, welche Maßnahmen sie ergreifen sollen. Das bleibt originäre Aufgabe des jeweiligen Managements. Aber wir flankieren besonders gefährdete Institute eng bei ihren Anpassungsprozessen.

Das Knifflige an der aktuellen Situation ist, dass sich die Belastungen, die primär den niedrigen Zinsen geschuldet sind, wie ein schleichendes Gift in die Bilanzen hineinfressen und nicht über Nacht vom Himmel fallen. Hinzu kam, dass in den vergangenen Jahren einige positive und nicht beliebig wiederholbare Effekte die Lage aufgeheitelt haben. Hier sind etwa eine günstigere Refinanzierung, Volumenausweitungen durch die günstigen Kreditkonditionen, die quasi zu einer Son-

derkonjunktur bei bestimmten Finanzierungen geführt haben, und sehr geringe Belastungen aus den Bewertungsergebnissen zu nennen. Das hat manchmal den Eindruck erweckt, dass allen Warnungen vor den niedrigen Zinsen zum Trotz, alles im grünen Bereich verläuft.

Der Blick in den Rückspiegel gibt aber nicht das richtige Bild für die nächsten Jahre wieder. Unsere Analysen zeigen, dass die Belastungen die Bilanzen schwer treffen können. Es gilt, mit aller Kraft gegenzusteuern bevor sich die Lage weiter zuspitzt. Die Banken haben einige Möglichkeiten, und sie sollten sie nutzen. Carpe Diem! Das ist in der Theorie natürlich leichter gesagt als in der Praxis getan. Aber nichts zu tun und abzuwarten, bis der Niedrigzinsvirus von selbst verschwunden ist, wäre für einige Institute zumindest Selbstmord auf Raten, denn wie lange die Niedrigzinsphase noch dauert, kann heute niemand seriös voraussagen.

Das Spektrum möglicher Maßnahmen ist breit. Es reicht von weiteren Substanzstärkungen über Kostensenkungen und die Veränderung von Produktportfolios bis zu einer Sichtung der Ertragsseite. Ob das Gebühren sind oder völlig neue Modelle zum Zuge kommen, muss sich zeigen.

Ebenso könnte sich dann auch die grundsätzliche Frage stellen, wie Geschäftsmodelle in einer Welt, in der der klassische Zinsertrag nur noch eine untergeordnete Rolle spielt, beschaffen sein müssen. Auch wenn es keine einfachen Antworten gibt, die Unternehmen, aber auch Regulierer und Aufseher, tun gut daran, sich mit der Frage zu beschäftigen und Strategien für Szenarien mit dauerhaft niedrigen Zinsen zu entwickeln. Das Beispiel Japan zeigt, dass so etwas nicht aus der Luft gegriffen ist.

Daher müssen wir nach vorn denken und - wenn notwendig - handeln. Es ist besser einen Wandel mitzugestalten, anstatt sich vom Wandel gestalten zu lassen.

„Banken, deren Erträge wegbrechen, weil ihr Geschäft stark zinsabhängig ist und deren Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch zugleich besonders hoch ist, sehen wir uns ganz genau an.“

©frank-beer.com/BaFin



Felix Hufeld, Präsident, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht



Customer first!

Auf dem Weg zum smarten Finanzbegleiter

von Dr. Sven Deglow

Der Service ist so einfach wie clever: In den USA bieten immer mehr Hotels ihren Gästen einen digitalen Check-in und Check-out über das Smartphone an. In Hotels wie denen der Hilton-Gruppe lässt sich die Zimmertür sogar via Smartphone öffnen.

Vor allem für Vielreisende ist dieser Service eine echte Erleichterung. Sie müssen sich nicht mehr in die Schlange vor der Rezeption einreihen, sondern gelangen ohne Umwege zum Zimmer beziehungsweise beim Verlassen des Hotels in das wartende Taxi, das – zumindest im Falle von Hilton – ebenfalls über die App des Hotels bestellt werden kann.

Positives Kundenerlebnis

Der messbare „Return on Invest“ des neuen Services dürfte eher gering ausfallen. Hotels wie das Hilton werden dadurch kurz- und mittelfristig kaum mehr Zimmerreservierungen entgegennehmen. Das Clevere des neuen Services ist die dahinter liegende Logik: Statt vom Produkt haben die Unternehmen vom Kunden her gedacht und sich überlegt, für welche Probleme und Wünsche sie eine Lösung finden können. Und sie haben nicht beim eigenen Produkt aufgehört, sondern sich überlegt, wie sich die verschiedenen Angebote miteinander verbinden lassen, um dem Gast ein durchweg positives Kundenerlebnis ohne Brüche zu bieten. Wie Forschungen zeigen, kommt es dabei vor allem auf die letzte Erfahrung eines Kunden an. Der sogenannten Peak-end-rule zufolge ist diese ausschlaggebend dafür, wie Kunden den Service insgesamt bewerten.

Banken kann das eingangs erwähnte Beispiel als Vorbild dienen. Denn auch bei ihnen gilt: Nur wer konsequent vom Kunden her denkt, sorgt für ein positives Nutzererlebnis. Aus Sicht der Kunden ist hier aber noch Luft nach oben, wie eine aktuelle Studie der Wertschöpfungsprüfungsgesellschaft Pri-



Dr. Sven Deglow ist Mitglied des Vorstands der comdirect bank AG. Erleben Sie Herrn Dr. Deglow live im Rahmen der Fintech Week am 11. Oktober 2016 in Hamburg und holen Sie sich weitere Impulse für die end-to-end digitalisierte Bank: www.euroforum.de/Prozesse

cewaterhouse Coopers zeigt. Demnach gibt die Hälfte der Befragten an, dass sich ihre Bank nur dann bei ihnen meldet, wenn sie ein Produkt verkaufen will. Das ist der falsche Ansatz.

Ziel ist der smarte Finanzbegleiter

Statt Produkte zu verkaufen, sollten sich die Banken fragen, wie sie die Probleme ihrer Kunden lösen können. Dabei hilft ein Blick in andere Branchen. Warum sind Unternehmen wie Apple, Google oder Amazon, aber auch sogenannte digital Darlings wie Spotify, Airbnb und Uber so erfolgreich? Die Antwort: Sie sorgen mit ihren smarten, intuitiven Angeboten für ein positives Nutzererlebnis. Und sie tragen dazu bei, dass das Leben der Nutzer noch einfacher wird.

Diesen Anspruch müssen auch moderne Banken erfüllen. comdirect hat daher ein klares Ziel: Wir wollen zum smarten Finanzbegleiter im Leben unserer Kunden werden und ihnen ein freieres Leben ermöglichen.

Was in der Theorie so einfach klingt, ist in der Praxis harte Arbeit. Und es gibt auch nicht die eine große Lösung für sämtliche Probleme. Vielmehr müssen sich Banken immer wieder anschauen, an welcher Stelle der Customer Experience noch Optimierungsbedarf besteht. Dabei sollten sie nicht nur auf ihre Produkte und Services schauen, sondern auch auf die zugehörigen Prozesse. Eine moderne Webseite nützt zum Beispiel wenig, wenn der Kunde am Ende die Dokumente nach wie vor ausdrucken und unterschreiben muss.

Um die Probleme der Kunden noch besser lösen zu können, hilft auch ein Blick „über den Tellerrand“, um neue Impulse aus anderen Branchen aufzunehmen. Wie das gehen kann, zeigt das chinesische Technologieunternehmen Tencent. Ihr Messenger-Dienst WeChat ist längst mehr als ein reines Chat-Programm für Smartphones. Nahezu das gesamte (digitale) Leben lässt sich darüber abwickeln – darunter auch die Möglichkeit, mobil zu bezahlen.

Scheitern als produktiver Prozess

Es ist wichtig, flexibel auf die Veränderungen reagieren zu können. Dazu gehören ein Ökosystem, das offen ist für Impulse von außen, sowie eine agile Unternehmensstruktur. In der Produktentwicklung müssen neue Angebote immer wieder im Hinblick auf den möglichen Kundennutzen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Dazu gehört auch der Mut, Neues auszuprobieren. Scheitern ist in diesem Zusammenhang ein produktiver Prozess, der dafür sorgt, dass am Ende die für den Kunden beste Lösung steht.

Eines lässt sich schon heute mit Gewissheit sagen: Die Digitalisierung wird die Art und Weise, wie Menschen ihre Finanzangelegenheiten erledigen, grundlegend verändern. Und fest steht auch: Nichts tun ist keine Option. Denn die Digitalisierung ist in vollem Gange, und die Banken stecken mittendrin.

Die Hybride Bank 2.0

von Dr. Volker Fischer & Jens-Thorsten Rauer

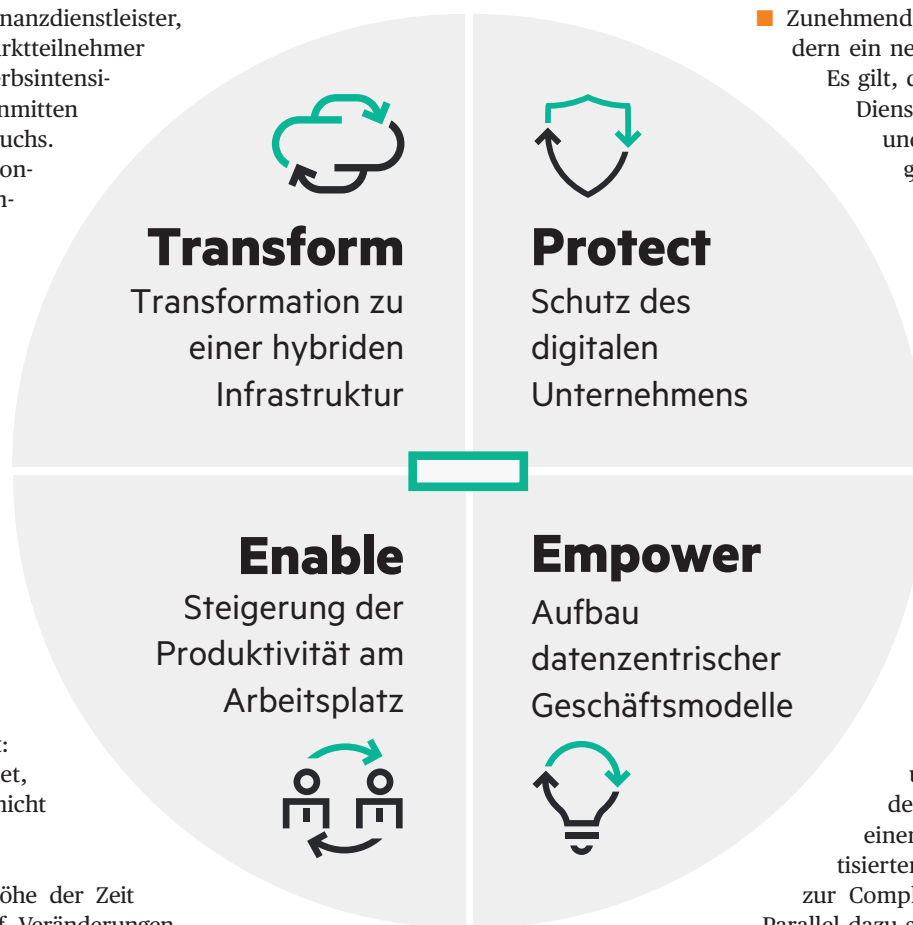
Nicht nur Banken und Finanzdienstleister, auch alle anderen Marktteilnehmer in diesem wettbewerbsintensiven Ökosystem, befinden sich inmitten eines weit reichenden Umbruchs. Der Wandel in Richtung einer konsequent betriebenen Kundenorientierung wird sich in den nächsten Jahren zweifellos noch weiter beschleunigen.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von potentiell disruptiven Technologien. Ein verändertes Kundenverhalten sowie regulatorische Vorgaben bringen neue Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer hervor. Sie machen zwar die alte Bankenwelt nicht gänzlich überflüssig, ziehen jedoch andere IT-Architekturen und Kooperationsmodelle nach sich. Anders ausgedrückt: Wer sich nicht neu erfindet, wird den rasanten Wandel nicht überleben.

Finanzdienstleister auf Augenhöhe der Zeit reagieren flexibel und agil auf Veränderungen und Marktchancen. Dazu gilt es, neue Geschäftsmodelle effizient zu implementieren und zu erproben, wobei die Kunden in den Fokus der Geschäftsprozesse rücken. Eine umfassende technologische Kompetenz bildet die Grundlage. Umso mehr, da über Jahrzehnte gewachsene Legacy-Strukturen, wie sie in vielen Finanzinstituten immer noch vorherrschen, die technologische Agilität bis heute substanziell einschränken – und so weiteres unternehmerisches Wachstum verhindern.

Vier Themen als Eckpfeiler der digitalen Transformation

Hewlett Packard Enterprise definiert sich entlang dem Gestaltungsprinzip „Die Zukunft gehört denen, die nicht stehen bleiben“. Wir stehen Finanzdienstleistern als leistungsfähiger Lösungspartner bereit, um ihre technologischen Kompetenzen umfassend weiter zu entwickeln. Technisch führende Akteure in der Finanzbranche müssen die eigene Schlagkraft und Agilität erhöhen sowie diese flexibel an neue Erfordernisse anpassen. Unsere strategische Ausrichtung basiert auf vier Säulen, sie bilden die essenziellen Ingredienzien zur digitalen Transformationslandkarte:



„Finanzdienstleister auf Augenhöhe der Zeit reagieren flexibel und agil auf Veränderungen und Marktchancen.“

■ Zunehmend hybride Infrastrukturen erfordern ein neues Operationsmodell für die IT. Es gilt, die Definition und Gestaltung der Dienste grundlegend neu auszurichten und zu verbessern, um durch weitgehende Automatisierung flexible und agile neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen und gänzlich neue Effizienzpotentiale in der IT freizusetzen (Stichwort „as a Service“).

■ Die Transformationsagenda geht einher mit einer neuen Sicherheits- und Compliance-Architektur für Banken. Das Ziel ist eine weitgehend automatisierte Compliance („as a Service“), insbesondere über Ländergrenzen und diverse technologische Plattformen hinweg. Die Möglichkeiten, die eine hybride Infrastruktur anhand von unterschiedlichen Operationsmodellen bietet, erlauben auch hier einen Quantensprung in der automatisierten Sicherstellung von Vorgaben zur Compliance im ganzen Unternehmen. Parallel dazu sind fortlaufend erhöhte Anforderungen im Bereich der IT-Sicherheit zu adressieren, forciert durch neue Angriffsszenarien und „Einfallstore“, um neue Geschäftsmodelle mit möglichst wasserdichten Schutzkonzepten zu flankieren.

■ Ein konsequent angewandter „as a Service“-Ansatz dient letztlich zur Kundenzentrierung jeder Bankdienstleistung. Eine grundlegende Rolle spielen hierbei Datenbestände aller Art: Finanzdienstleister sollen die „richtigen“ und inhaltlich korrekten Informationen zum passenden Zeitpunkt, also „just in time“, zur Entscheidungsfindung bereitstellen. Der Kunde soll sich optimal beraten und betreut fühlen, indem seine Bedürfnisse möglichst punktgenau in der Wertschöpfungskette adressiert sind. Positives Feedback lässt so auch die Zahl der zufriedenen Kunden stetig wachsen. Die Datenbasis im digitalen Zeitalter ist vielfältig. Neben den klassischen Stammdaten und verschiedenen Geschäftsvorgängen liefern innovative Technologien wie „Voice/Face Recognition“ oder „Cognitive Analytics“ weitere relevante Informationen, um zuvor noch manuell gepflegte Prozessen zu digitalisieren.

■ Last but not least spielt in der kundenorientierten Bank der Zukunft auch der produktive Arbeitsplatz der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Er dient dazu, auch die Potentiale von mobilen Kommunikationstechnologien vollends auszuschöpfen: Kunden, Mitarbeiter und die Unternehmensführung sollen dabei jederzeit und an jedem Ort auf die richtigen Informationen zugreifen, um eine effiziente Zusammenarbeit aller Stakeholder zu ermöglichen.

Die hybride Bank der Zukunft

Auch im Zeitalter der digitalen Wachstumsagenda steht für Finanzdienstleister die Stabilität und Sicherheit von Geldgeschäften und Transaktionen aller Art im Vordergrund. Auf breiter Grundlage konsequent implementierte Geschäftsmodelle bieten hier sowohl für Bestands- als auch Neukunden einen hohen Mehrwert, um neue Wertschöpfungsketten zu etablieren und nachhaltig davon zu profitieren. Die menschliche Anpassung an den Pulsschlag des digitalen Lebens, sprich die damit verbundenen Kundenanforderungen und veränderten Wettbewerbsbedingungen bedeutet aber auch einen massiv angepassten regulatorischen Rahmen: All diese Herausforderungen lassen sich nur durch eine leistungsfähige hybride IT bewältigen. Die Basis in der „hybriden Bankfiliale“ bildet nicht zuletzt eine verlässliche Serviceorientierung. Beim neuen Paradigma in der



Jens-Thorsten Rauer,
HPE, Geschäftsleitung
Financial Services
Industry D, A, CH
und CEE



Dr. Volker Fischer,
HPE, Direktor Growth
Financial Services
Industry D, A, CH
und CEE

Finanzbranche sitzt der Kunde mit am Regiepult. Der Wandel erfordert gleichermaßen eine solide Prozessdigitalisierung als auch ausgereifte Methoden zur Datenanalyse, um das Gold in den Daten jederzeit für das eigene, relevante Kerngeschäft nutzbar zu machen.

Hewlett Packard Enterprise: Digitale Transformation

Als branchenführendes IT-Unternehmen steht Hewlett Packard Enterprise seinen Kunden mit einem umfassenden Technologie- und Service-Portfolio bei der Entwicklung in Richtung Digitalisierung zur Seite. Dieses reicht von Cloud-Services über Arbeitsplatzanwendungen bis hin zu komplexen Transformationen. Langjährige Erfahrungen mit Bankenlösungen und Infrastrukturen unterstützen die klassischen Werte unserer Finanzkunden im digitalen Zeitalter: das Vertrauen in die Stabilität und Sicherheit des Geldgeschäfts.



**Hewlett Packard
Enterprise**

www.hp.com/de/finanz

Das „Banking der Zukunft“ erfordert eine nachhaltig agile IT

von Klaus Weiß, PENTASYS

Die Banken unterliegen durch die Digitalisierung, Regulierung und den Niedrigzinsen einem enormen Veränderungsdruck, der für die Organisationen fundamental, dauerhaft und existentiell ist. Gleichzeitig nimmt die Komplexität des Geschäfts immer weiter zu, was insbesondere die IT-Systeme vor besondere Herausforderungen stellt.

Die IT kann diesem Handlungsdruck der Banken mit der Einführung agiler Software-Entwicklung begegnen. Der isolierte Einsatz einzelner Methoden, wie beispielsweise Scrum reicht aber nicht aus. Für den nachhaltigen Erfolg müssen zusammen mit den Entwicklungsprozessen auch Organisation und Softwaretechnik agil ausgerichtet werden. Der unternehmensweite Einsatz verlangt nach der Skalierung der agilen Methoden und der Anpassung der Führungssysteme.

Ansätze hierfür sind das Scaled Agile Framework (SAFe) oder "Management 3.0". Des Weiteren ist auch die Agilisierung der SW-Technik erforderlich. Continuous Delivery und DevOps zielen auf die Verkürzung der Release-Zyklen, sind aber für etablierte IT-Organisationen eine erhebliche Herausforderung.

Darüber hinaus erfordert die nachhaltige agile Veränderbarkeit von IT-Systemen neue Architekturen, mit denen neue Funktionen und Änderungen dauerhaft schneller umgesetzt werden können. Die digitale Transformation ist anspruchsvoll, aber mit dem Einsatz agiler Methoden ein gangbarer Weg für etablierte Unternehmen. Die Finance-Spezialisten der PENTASYS AG haben langjährige Expertise und beraten führende Banken mit einem ganzheitlichen Ansatz auf dem Weg zu einer agilen IT.

Die PENTASYS AG ist ein international tätiges Beratungs- und Systemhaus, das seit mehr als 20 Jahren komplexe IT-Lösungen für namhafte Unternehmen der Bankenbranche umsetzt. Der Fokus liegt dabei in den Bereichen Softwareentwicklung, agiles Vorgehen, Projektmanagement und Beratung. PENTASYS ist mit seinen Finance-Spezialisten in Frankfurt, München, Nürnberg, Stuttgart und Hamburg präsent.

PENTASYS
Unser Maßstab ist der Mensch

www.pentasy.de

Digitalisierung: Mehr als nur eine App

Durch richtig verstandene digitale Transformation können Banken auch in schwierigem Umfeld erfolgreich sein und nachhaltig profitabel wachsen

von Frank Strauß

Können sich Banken durch digitale Transformation aus dem Zangengriff von Niedrigzinsen und Wettbewerbsdruck befreien? Die Antwort heißt: nur dann, wenn sie sich konsequent transformieren. Denn neue Technologien verändern das Kundenverhalten immer schneller - und mit ihnen das Geschäft und die Prozesse von Banken. Nur wenn sie agil und flexibel sind, können sie auch künftig Erfolg haben.

Wie sehr die Digitalisierung den Alltag mittlerweile bestimmt, zeigt eine aktuelle Postbank-Studie. 90% der Deutschen nutzen demnach heute digitale Kommunikationskanäle zur Freizeitgestaltung. 67% der Deutschen sagen zudem, dass die Digitalisierung die Art und Weise beeinflusst, wie sie Bankgeschäfte tätigen. Rund 60% erledigen sie mittlerweile im Netz. Und sie wünschen sich mehr digitale Kommunikation und Dienstleistungen, wenngleich sie auch weiterhin Wert auf persönliche Beratung legen.

Stehenbleiben ist also keine Option. Banken müssen das Momentum der aktuellen Umwälzungen nutzen und die Digitalisierung als Chance sehen. Warum ist sie eine Chance? Digitale Lösungen helfen Banken dabei, sich stärker auf den Kunden zu konzentrieren und dabei effizienter zu werden - ein Muss mit Blick auf das aktuelle Umfeld. Fin-Techs können ihrerseits - ob als Wettbewerber oder Partner - Banken dabei helfen, noch stärker aus Kundensicht zu denken und Potenziale digitaler Services zu heben. Und bei all dem agieren die Banken aus einer Position der Stärke. Denn sie verfügen über langjährige Kundenbeziehungen, etablierte Marken und genießen - nicht zuletzt dank ihrer Stabilität und hoher Standards bei der Datensicherheit - einen Vertrauensvorsprung.

Auf dem Weg zum Digital Banking geht es aber um viel mehr als Online Banking oder die Entwicklung einer neuen App. Banken müssen sich als Unternehmen gesamthaft digital transformieren. Diese Transformation findet im Wesentlichen in den vier Dimensionen Wachstum, Effizienz, Technologie und Kultur statt. Was bedeutet dies im Einzelnen?

Banken können künftig nur dann profitables Wachstum erzielen, wenn sie die Wünsche ihrer Kunden in den Mittelpunkt stellen. Dazu müssen sie ihr Geschäftsmodell ständig entlang der Wertschöpfungskette hinterfragen und ihr Angebot



Frank Strauß, Vorsitzender des Vorstands, Postbank AG

auf ihre Kernkompetenzen fokussieren. Und sie müssen ein erstklassiges Kundenerlebnis bieten, um aktuelle Kunden zu halten und neue zu gewinnen. Basis dafür sind funktionale, flexible digitale Angebote und Services wie Mobile Payment, vollautomatisierte Überweisungen oder digitale Wertpapierberatungsprozesse. Dabei ist es wichtig, die digitale Welt mit persönlicher Beratung zu verbinden.

So wichtig Wachstum für das Gelingen der digitalen Transformation ist, so wenig dürfen Banken die Verbesserung ihrer Effizienz vernachlässigen. Hier müssen Banken einerseits Modelle finden, die eine faire Bepreisung von Dienstleistungen aus Sicht von Kunden und Aktionären bildet. Zum anderen wird es darauf ankommen, Prozesse möglichst ganzheitlich zu digitalisieren: Von der Kundenschnittstelle bis zur bankinternen Verarbeitung und der IT. Die wesentliche Veränderung durch die Digitalisierung wird ein neues Prozessmodell sein, das die Einzel-Prozesse noch stärker aus Sicht des Kunden beschleunigt und optimiert. So lassen sich beispielsweise mit Hilfe der Videolegitimation Prozesse zur Kontoeröffnung oder beim Vertrieb für Ratenkredite voll digitalisieren und schneller machen.

Möglich wird dies vor allem durch Investitionen in datengetriebene Technologien und Infrastruktur. Denn einerseits ermöglichen leistungsfähige Plattformen, Daten für den Kundenvertrieb und das interne Reporting ganzheitlich zu managen oder mit intelligenter Selbstbedienung stark zu vereinfachen. Andererseits bieten smarte Datenstrategien Ansatzpunkte für völlig neue Kunden-Lösungen - natürlich immer in Balance mit Datenschutz, Datensicherheit und den Kundenerwartungen.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation ist aber, dass sie mit einer Weiterentwicklung von Unternehmenskultur und -identität einhergeht. Banken müssen ihre Mitarbeiter mit auf die Reise in die digitale Zukunft nehmen und ihnen ein Bild vermitteln, wie ihr Arbeitsplatz in der Zukunft aussieht. Das bedeutet, ihnen eine zeitgemäße Arbeitsumgebung zu bieten, sie für die Möglichkeiten der Digitalisierung zu begeistern und im Dialog bestehende Ängste und Barrieren abzubauen. Genauso wichtig ist es, von Start-Ups zu lernen und eine Kultur des agilen Arbeitens, des Ausprobierens zu etablieren. Denn in einer digital beschleunigten Welt hat nur Erfolg, wer auch Fehler machen darf, um schnell aus ihnen zu lernen.

Bei aller berechtigten Begeisterung für die Digitalisierung: Wer in den derzeit oft gehörten Abgesang des persönlichen Kontakts mittels Filialen einstimmt, irrt gewaltig. Denn die erfolgreiche Bank der Zukunft ist digital und persönlich. Die Filiale lebt. Sie verbindet das digitale Kundenerlebnis mit persönlichem Service und Zugänglichkeit vor Ort, etwa indem standardisierte Leistungen verstärkt über Selbstbedienungslösungen angeboten werden. Damit steht es Kunden künftig völlig frei, ob sie etwa ihr Girokonto oder ihre Eigenheimfinanzierung voll digitalisiert abschließen, den Weg über die Kundenberatung vor Ort wählen oder während der „Customer Journey“ zwischen diesen On- und Offline-Kanälen wechseln.

Der unmittelbare Kundenzugang bleibt für Retailbanken also der Schlüssel zum Erfolg. Denn nur wer seine Kunden kennt und versteht, kann in einem mittlerweile volltransparenten Markt mit vergleichbaren Produkten erfolgreich sein. Gelingt dann noch die ganzheitliche digitale Transformation, haben Banken die besten Voraussetzungen, nachhaltig profitabel zu sein.

BANKING UNBUNDLED

FRÜHER WAR ICH OFT HIER.

ÜBERWEISUNGSTRÄGER AUSFÜLLEN, BARGELD ABHEBEN UND EINZAHLEN.

SIE HATTEN KEINE ANHANG...

...VON DEN MÖGLICHKEITEN DER DIGITALEN WELT.

DIE WELT DREHT SICH, ABER DIE INSTITUTION BANK DREHT SICH NICHT MIT.

ALTE IT SYSTEME...

...VERALTETE STRUKTUREN UND EINE RESTRIKTIVE KULTUR.

IPHONES UND TESLAS HABEN VERÄNDERT, WIE MENSCHEN HEUTE SERVICES ERWARTEN.

DIGITAL, MOBIL UND AUF MICH ZUGESCHNITTEN.

DIE GLEICHEN ERWARTUNGEN WERDEN HEUTE AN DAS BANKING GESTELLT.

ZURECHT, DENN DAS FINANZIELLE LEBEN FINDET HEUTE NICHT MEHR NUR IN EINER BANK STATT.

ES GIBT IMMER MEHR DIGITALUNTERNEHMEN, BEI DENEN ICH BANKING-SERVICES BEKOMME.

FÜR EIN HAUS, EIN AUTO ODER UM GELD ZU SENDEN.

ICH SUCHE MIR DEN KREDIT ODER DIE INVESTITIONSMÖGLICHKEIT, DIE AM BESTEN ZU MEINER LEBENSITUATION PASST.

MIT EINEM TASTENDRUCK.

UND KOMME DAMIT GEAUISO ANS ZIEL, WIE MIT MEINER ALTEN BANK.

NUR OHNE ZEITVERZÖGERUNG, PAPIERBERG UND KOMPLETT ONLINE.

FORTSETZUNG FOLGT...

European Banking Regulation Neue Entwicklungen in der Bankenaufsicht

17. Handelsblatt Jahrestagung | 28. bis 30. November 2016, Frankfurt am Main

Jetzt
anmelden

Am Puls der Bankenaufsicht.

Zwei Jahre nach dem Start der Europäischen
Bankenaufsicht – Wie geht es weiter?

Diskutieren Sie mit Vertretern der Aufsicht, Politik,
von Verbänden, Praktikern und der Wissenschaft.



3 Tage
europäische und
nationale Banken-
regulierung

Simultanüber-
setzung vor Ort

Dr. Jutta Dönges, FMSA | Dr. Levin Holle, BMF
Dr. Korbinian Ibel, EZB | Dr. Cornelius Riese, DZ BANK AG

 www.banking-regulation.com/de

 +49 (0)211.96 86-33 40

Konzeption und Organisation:

EUROFORUM
an informa business

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Führung von Sparkassen und Landesbanken in der Zukunft

Die Handelsblatt Redaktion im Gespräch mit René Michael Weber

Herr Weber, vor welchen Herausforderungen und Veränderungen stehen die Sparkassen und Landesbanken Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren?

Hier sind die bekannten ökonomischen Einflussfaktoren wie Niedrigzinsumfeld und Margenerosion zu nennen ebenso wie die fortschreitende Digitalisierung, die tiefgreifende Veränderungen erfordert und sicherlich auch kostenmäßig zu Buche schlagen wird. Das Kundenverhalten hat sich signifikant verändert und auf der Mitarbeiterseite stehen mehrere Generationen, die zu einem großen Teil nicht mit der Digitalisierung groß geworden sind. Dies erfordert eine hohe Führungskompetenz, die mit solchen komplexen Herausforderungen umgehen kann. Die Kernfrage lautet: Wie kann unsere Bank auch in Zukunft für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen attraktiv bleiben? Das gesamte Geschäftsmodell ist zu hinterfragen.

Sie sprechen die komplexer werdende Unternehmensführung an. Was ist eigentlich genau unter „Führungskultur“ zu verstehen?

Es gibt Werte und Verhaltensvorstellungen, die in einem Unternehmen verankert sind. Je mehr Menschen im Unternehmen diese Vorstellungen teilen und sich mit den Unternehmenswerten



René Michael Weber ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich, der Hochschule Luzern, der Management Akademie der Sparkassen Finanzgruppe und Managing Partner, RMW consult AG

identifizieren können, desto stabiler ist die jeweilige Führungskultur ausgeprägt, desto einheitlicher wird die Kultur gelebt.

Welche Eigenschaften sollten Führungskräfte in der heutigen Zeit denn haben?

Sehr wichtig sind unter den gegebenen Umständen Veränderungsinitiative und Lernbereitschaft. Diese Eigenschaften müssen nicht „angeboren“ sein, sondern lassen sich – entgegen landläufiger Meinung – gut genug erlernen und ausbauen. Der herkömmliche transaktionale Führungsstil unterminiert die dringend notwendige Verände-

rungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten transformationales Verhalten zeigen, ihre Mitarbeitenden individuell behandeln, intellektuell herausfordern, inspirieren und im besten Falle als Vorbild Einfluss nehmen.

Jeder redet von Digitalisierung und Veränderung. Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter dafür begeistern?

Die Digitalisierung wird tatsächlich alles einschneidend verändern: die Kommunikationskanäle, -qualität und -geschwindigkeit. Führungskräfte sollten sich darauf optimal vorbereiten und die Mitarbeiter für die anstehenden Veränderungen motivieren, um gemeinsam fit im Thema Digitalisierung zu werden. Dazu gehört auch das Nutzen moderner Kommunikationskanäle in der täglichen Führungsarbeit. In diesem Kontext müssen dringend Hierarchien abgebaut werden. Je flacher die Strukturen sind, desto mehr kann ein Unternehmen an Geschwindigkeit gewinnen. Und das ist ein entscheidender Pluspunkt im Hinblick auf eine erfolgreiche Zukunft.

www.rmwconsult.com

RMW®

Personalrecruiting für Banken im Umbruch

von Nicole Backhaus

Die fortschreitende Digitalisierung, ein insgesamt unsicheres Markumfeld, ein verändertes Kundenverhalten sowie viele Wettbewerber, die in den Markt drängen, stellen den Bankensektor vor harte Herausforderungen. Deshalb müssen die Banken auch bei der Suche nach geeigneten Bewerbern neue Wege einschlagen. Denn der frühere „Traumberuf Banker“ hat an Anziehungskraft verloren. Die Banken konkurrieren als Arbeitgeber plötzlich mit anderen Branchen. Die Kandidaten haben veränderte Erwartungen an ihre potenziellen Arbeitgeber.

Aus Bewerbersicht sind nicht nur attraktive Benefits, sondern vor allem Verbindlichkeit und ein

smarter Einstieg ins Unternehmen wichtig. Der Arbeitgeber soll zeitgemäß und attraktiv sein. Darauf müssen die Banken mit einer flexiblen Personalpolitik und moderner Kommunikation angemessen reagieren.



Nicole Backhaus,
Abteilungsleiterin
Banking & Financial Services,
I.K.Hofmann GmbH

Als Personalexperten sind wir spezialisiert in der Beratung von Unternehmen aus dem Bereich Banking und Financial Services. Wir begleiten als erfahrene Consultants unsere Geschäftspartner rund um das Thema Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, strategische Personalsuche und Entwicklung von maßgeschneiderten Personalkonzepten.

**Personal
HOFMANN®**
Bei uns in besten Händen.

www.hofmann.info

Ohne Aktie geht es nicht

Chancen für die Vermögensbildung in Deutschland

von Friedrich Merz

Es ist keine neue Erkenntnis, dass die Altersvorsorge in Deutschland vor großen Herausforderungen steht. Politik, Wirtschaft und Finanzindustrie diskutieren seit bald zwei Jahrzehnten intensiv über Lösungen hin zu einem Modell, das den privaten Haushalten angesichts der demographischen Entwicklung und einer längeren Lebensarbeitszeit Möglichkeiten einer gezielten und von der gesetzlichen Rente unabhängigeren Altersvorsorge einräumt. Die verschiedenen Vorschläge zu einer stärkeren Aktivierung der betrieblichen und privaten Vorsorge zeigen aber bislang keinen wirklich durchschlagenden Erfolg.

Vor dem Hintergrund der wohl realistischen Annahme, dass wir noch eine längere Phase sehr niedriger Zinsen vor uns haben, bekommt das Thema Altersvorsorge nun auch wieder eine gewisse politische Dynamik. Aus unserer Sicht braucht es in diesem Umfeld gemeinsame Anstrengungen von Politik, Wirtschaft und Finanzindustrie, um Wege aus dem deutschen Renten-dilemma heraus zu finden.

Es ist zunächst unerlässlich, einige gesellschaftliche Realitäten klar zu sehen:

- Die Deutschen sind realistisch, wenn es um die Einschätzung ihrer Rente geht. Sie sparen fleißig, und trotzdem in vielen Fällen falsch.
- Die Formen der Vermögensbildung sind dabei höchst unterschiedlich und bei weitem nicht so effektiv, wie sie trotz des Zinsumfelds sein könnten. Mit anderen Worten: Die meisten privaten Haushalte nutzen die Chancen nicht, die es gegenwärtig gibt.
- Es gibt – anders als etwa in den USA und vielen anderen Ländern auf der Welt – in Deutschland keine Aktienkultur. Als Sachwerte werden in Deutschland trotz der vergleichsweise niedrigen Eigenheimquote immer noch Immobilien, aber auch Gold, Sparbücher und „Bargeld unter dem Kopfkissen“ angesehen, nicht dagegen die Beteiligung an Unternehmen.

Eine repräsentative, von BlackRock seit vier Jahren in Deutschland durchgeführte Studie über das Anlageverhalten der Deutschen zeigt, dass deutsche Sparer im europäischen Vergleich am stärksten im Hinblick auf die persönliche Altersvorsorge sparen. Im Gegensatz zu vielen ande-



Friedrich Merz, Chairman
BlackRock Deutschland

ren Ländern halten sie ihr Ersparnis aber vor allem in Barmitteln. Seit 2014 ist der Baranteil am Vermögen der Deutschen zwar leicht gesunken. Aber immer noch halten die Deutschen zwei Drittel ihrer Ersparnisse in Spareinlagen und Tagesgeldern.

Mit Hinblick auf den demographischen Wandel und die Notwendigkeit, aktiv für den eigenen Ruhestand vorzusorgen, werden traditionelle Sparformen zukünftig nicht mehr ausreichen. Dieses Problem ist einer Mehrheit der Deutschen durchaus bewusst: Vermögensverlust infolge zu konservativer Geldanlage wird zunehmend als Problem erkannt, aber es wird noch nicht entsprechend gehandelt. Anlagen, die für breit gestreute Portfolios elementar sind, bleiben unterrepräsentiert: Aktien machen im Schnitt 15 Prozent der Portfolios deutscher Sparer aus, Immobilien kommen auf fünf Prozent und Anleihen auf drei Prozent. Aktive Geldanlage wird nach wie vor von vielen als unsicher empfunden und mit „Spekulation“ gleichgesetzt.

Den politischen Akteuren wie auch uns als Finanzdienstleistern kommt deshalb die Aufgabe zu, diese Unsicherheit zu adressieren und Wege aufzuzeigen, wie Menschen in Deutschland durch einen Dreiklang aus gesetzlicher, betrieblicher und privater Altersvorsorge zu einem auskömmlichen Einkommen im Alter gelangen können. Es muss dabei deutlich gemacht werden, dass dieses Ziel ohne den Einsatz von Kapitalmarktprodukten nicht zu erreichen sein wird.

Eine langfristige Verschärfung des Rentennotstands stellt heute das weltweit ausgeprägte Niedrigzinsumfeld dar, mit dem wir in Folge der globalen Finanzkrise von 2008 konfrontiert sind, und die allmählich zu einem neuen Normalzustand für viele Länder dieser Welt wird. Anleger, die heute nicht bereit sind, über ein bestimmtes Maß hinaus Risiken einzugehen, stehen plötzlich ohne Verzinsung ihrer Ersparnisse da. Genau dies passiert zurzeit in Deutschland, und genau des-

halb wird die Europäische Zentralbank (EZB) für diese gefühlte „Enteignung der deutschen Sparer“ kritisiert. Das Absinken der Umlaufrendite auf nahe null ist zum guten Teil eine Folge der EZB-Anleihekäufe.

Wenn Sparer, die kaum noch Ertrag auf Finanzanlagen erhalten, ihre Sparziele nicht reduzieren wollen, werden sie Monat für Monat mehr zurücklegen müssen um ihr Zielvermögen doch noch zu erreichen. Blickt man auf die Altersvorsorge, stellt sich genau diese Herausforderung, denn hier können Sparer an den für das Rentenalter geplanten Ersparniszielen keine (weiteren) Abstriche machen, wenn sie im Alter ihren angestrebten Lebensstandard halten wollen. Die Minimierung des Zinseszinsverlustes zwingt sie zu höherer Sparleistung für das Alter mit dem Ergebnis, dass weniger Geld für den Konsum in der Gegenwart zur Verfügung steht.

Die anhaltende Unsicherheit vieler Sparer in Deutschland, wie sie in einem lang anhaltenden Niedrigzinsumfeld richtig anlegen und vorsorgen sollen, liegt auch im Fehlen einer Aktienkultur in unserem Land begründet. Das spezifisch deutsche Misstrauen in die Kapitalmärkte ist vornehmlich das Ergebnis zweier großer politischer Fehlentscheidungen in Deutschland im Zuge der Privatisierung von Volkswagen in den 50er Jahren und dann der Telekom-Privatisierung in den 90er Jahren. Diese im Prinzip richtigen Privatisierungsentscheidungen gingen einher mit der Anforderung an die Bevölkerung, Aktien dieser beiden Unternehmen in großem Umfang zu kaufen. Viele deutsche Sparer haben aus den schlechten Erfahrungen mit diesen Aktienkäufen den (unzutreffenden) Schluss gezogen, dass eine Anlage in Aktien langfristig eher Nachteile als Vorteile bringt.

Ein solcher Fehler darf sich nicht wiederholen. Daher ist es eine drängende Aufgabe der Verantwortlichen in unserem Land, gezielt und umfassend über die Vorteile einer stärker kapitalgedeckten Altersvorsorge aufzuklären, aber gleichzeitig darauf hinzuweisen, dass dafür niemals die Investition in wenige oder gar nur einen Aktientitel die richtige Strategie ist. Die Finanzindustrie, namentlich Banken, Versicherungen und Vermögensverwalter, müssen zukünftig umfassender und besser über Chancen und Risiken der Kapitalanlage und ihrer unterschiedlichen Formen informieren, damit auf lange Sicht ein wirklicher Versorgungsnotstand in Deutschland erst gar nicht entsteht.



Ein Kunde – viele Finanzen – ein „Financial Home“

von Andreas Gensch & Reinhard Tahedi, treefin

Diesem Ziel widmet sich der digitale Finanzassistent treefin und bietet seinen Kunden eine transparente Übersicht und Services sowohl zu Konten und Kapitalanlagen als auch zu Versicherungen. Dieses Konzept des Rundumservices schafft ein Financial Home, welches das Thema Finanzen umfassend und mobil innerhalb einer Applikation erfasst.

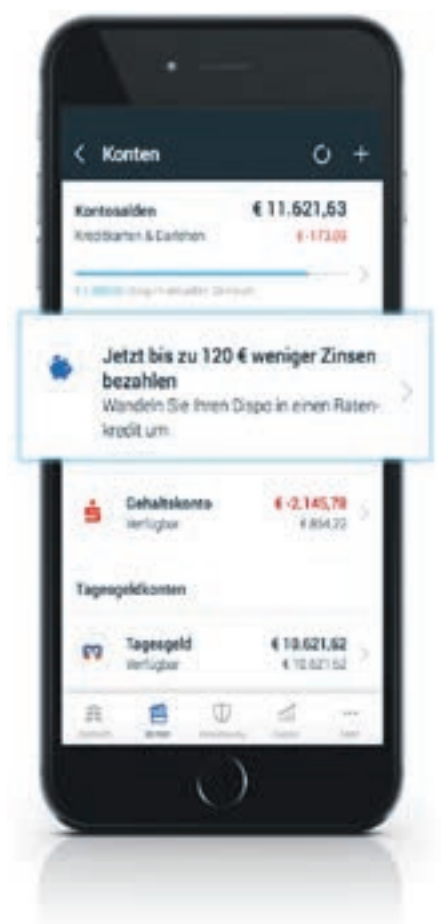
Knapp neun Monate nach der Markteinführung ist treefin das erste Unternehmen, das den Datenschatz der Kontoumsätze hebt, um Versorgungslücken zu erkennen und Sparpotenziale zu erschließen. Mittels Artificial Intelligence können jetzt Konto- und Versicherungsinformationen verknüpft und darauf basierend nutzerspezifische Lebensereignisse erkannt werden: treefin weist den Nutzer nun bei Umzug, Jobwechsel oder Berufsstart darauf hin, dass solche Änderungen Auswirkungen auf die Finanzen haben und ggf. Anpassungen benötigen. Darüber hinaus

werden dem Nutzer auch offenkundige Sparmöglichkeiten wie z.B. höhere Tagesgeldzinsen oder z.B. der Wechsel zum Ratenkredit bei stetig überzogenem Dispo in der Anwendung angezeigt.

Durch die Zusammenarbeit mit der DATEV eG bleibt der Datenschutz jederzeit gewährleistet und der Nutzer der Eigentümer seiner Daten. Ebenso garantiert treefin Unabhängigkeit: der Nutzer allein entscheidet, ob er Optimierungspotenziale wahrnimmt. Hierfür stehen ihm entweder ein unabhängiger Finanzberater oder ein Vergleichsportal zur Verfügung. Für die Nutzung des digitalen Finanzassistenten fallen keine Kosten an.

 **treefin**

www.treefin.com



Immobilien-Crowdinvesting als renditestarke Anlageform

von Julian Oetzen

Die Immobilienbranche boomt, denn in Zeiten niedriger Zinsen suchen immer mehr Menschen nach Anlagemöglichkeiten, die Sicherheit und Rendite miteinander verbinden. Das Problem: Investieren in Immobilien erfordert viel Kapital, Wissen und Marktzugang – und ist daher oftmals nur institutionellen Investoren zugänglich. Um das zu ändern und die Immobilien-Investment-Branche zu demokratisieren, hat das Hamburger Unternehmen Exporo eine Crowdinvesting-Plattform geschaffen, die zwischen interessierten Privatanlegern und kapital-suchenden Projektentwicklern Kapital vermittelt.

Das Besondere: Bereits mit Summen ab 500 Euro können sich Privatanleger an den renditestarken Immobilienprojekten beteiligen. Das Kapital wird gebündelt und steht dem Projektentwickler zur Realisierung eines bestimmten Projekts zur Ver-



Die Gründer der Exporo AG: V.l.n.r.: Tim Bütcke, Julian Oetzen, Simon Brunke, Björn Maronde

fügung. Die Investoren können aus verschiedenen Projekten auf Exporo.de selbst auswählen und den Fortschritt während der gesamten Bauphase mitverfolgen. Nach einer festgelegten Laufzeit erhalten sie ihr Investment zuzüglich Rendite

zurück – der durchschnittliche jährliche Zinssatz beträgt sechs Prozent.

Insgesamt 18 Immobilienprojekte hat Marktführer Exporo in den letzten Jahren vermittelt. Das Volumen liegt bei aktuell mehr als 20 Millionen Euro. Bei der Auswahl der Projekte achten die vier Gründer auf viele Punkte, wie z.B. die Lage der Immobilie, die prognostizierte Rentabilität oder die Erfahrung des Projektentwicklers. Außerdem muss immer auch eigenes Geld des Projektentwicklers in das Projekt fließen. Zuletzt wurde Exporo mit dem ImmobilienManager Award 2016 ausgezeichnet.



EXPORO

exporo.de

Deutschlands erster Leasing-Sofortvergleich sorgt für echte Transparenz

von Chris Domagala

Unternehmer müssen investieren. Dabei stehen sie immer wieder vor der Frage der Finanzierungsart. Innen- oder Außenfinanzierung? Eigenkapital, Cashflow, Darlehen, oder Leasing? Wer sich für Leasing entscheidet, immerhin werden rund ein Viertel aller Ausrüstungsinvestitionen in Deutschland über Leasing abgebildet, der musste sich bisher primär offline um Fragestellungen kümmern wie: Welches Angebot bzw. welcher Anbieter passt am besten zu meinem Unternehmen und meinem Zielobjekt? Wer sind die Anbieter überhaupt? Welche Unterlagen benötige ich, welche Bedingungen muss ich erfüllen, um einen Leasingvertrag erfolgreich zu schließen?“

Nahezu alle Waren und Dienstleistungen – sei es privat oder gewerblich – sind in der heutigen Zeit online transparent zugänglich, quantifizierbar und vergleichbar. Der Finanzsektor gehört laut einer kürzlich erschienenen Roland Ber-

ger Studie zu den Branchen mit dem höchsten Digitalisierungspotenzial.

Gewerbliche Nutzer mit Investitionsbedarf haben seit April 2016 die Möglichkeit via www.leaseingo.de, Leasingangebote in Echtzeit für Ihre Wunschinvestition zu vergleichen, nach qualitativen Merkmalen wie Bewilligungsgeschwindigkeit, Expertise des Anbieters in der Objektkategorie oder der Rate zu sortieren. Ebenso liefert der Hochleistungsalgorithmus den Kunden



bereits während des Vergleichs und je Angebot die erforderlichen Annahmerichtlinien hinsichtlich des Vertragsschlusses mit. Die Abwicklung mit den Leasinggesellschaften übernehmen, online oder offline, die Leasingexperten bei leaseingo und ermöglichen somit einen schnellen und aufwandsarmen Prozess.

Händler und Hersteller von beispielsweise Bau- und Landmaschinen, sonstigen Nutzfahrzeugen, Produktionsmaschinen u.v.m. nutzen leaseingo zudem als so genannte „digitale Absatzfinanzierung“. In den eigenen Farben (CI/CD des Händlers/Herstellers) binden diese Vendoren leaseingo auf ihrer Homepage ein und/oder profitieren vom Leasing-Direktvergleich auf u.a. Tablet oder Smartphone, um die unmittelbare Abschlusswahrscheinlichkeit im Vertrieb zu erhöhen; künftig auch in einem vollautomatisiertem Prozess, so dass jeder Kunde am POS direkt einen Leasingvertrag abschließen kann.

www.leaseingo.de

Fintechs ebnen dem Bankgeschäft den Weg in die Zukunft

von Dr. Dominik Steinkühler

Online-Marktplätze sind ein Erfolgsmodell. So ist Uber zu einem von Taxi-Unternehmen gefürchteten Transportdienstleister avanciert, ohne ein einziges Fahrzeug zu besitzen. Airbnb ist zu einem erfolgreichen Anbieter von Übernachtungen geworden, ohne eine einzige Wohnung sein eigen zu nennen. Diese Geschäftsmodelle basieren nicht auf Beständen, sondern dem effizienten Zusammenführen von Angebot und Nachfrage.

Genau so funktioniert Lendico, etwa im Geschäft mit Unternehmenskrediten. Kleine und mittelgroße Firmen einerseits suchen händierend Darlehen. Im verarbeitenden Gewerbe beispielsweise bezeichneten im Juli 18,0% der kleinen und 13,2% der mittelgroßen Unternehmen die Kreditvergabe als restriktiv. Die Gründe liegen zumeist in den ineffizienten Prozessen und der veralte-

ten IT vieler traditioneller Banken. Andererseits suchen Investoren im Niedrigzinsumfeld nach attraktiven Anlagemöglichkeiten.

Lendico bringt diese Interessen gegen Provision auf einem Online-Marktplatz zusammen. Und das machen wir dank schlanker und großteils automatisierter Prozesse mit hoher Servicequalität. Im Unterschied zu konventionellen Banken verfolgen wir also ein vom Zinsniveau unabhängiges Geschäftsmodell. Noch dazu nehmen wir die mit



Dr. Dominik Steinkühler,
Co-Founder und
Geschäftsführer
von Lendico

Darlehen verbundenen Risiken nicht auf unsere Bilanz, sondern verteilen sie ohne Fristentransformation auf eine breite Anlegerbasis. So werden Klumpenrisiken vermieden.

Macht uns das alles zu Gegnern? Keineswegs, wie unser in der Schweiz mit PostFinance, einer der fünf größten Banken des Landes, gegründetes Joint Venture zeigt. Über das Gemeinschaftsunternehmen wollen wir dort ab dem vierten Quartal Kredite an kleine und mittelgroße Unternehmen vermitteln. Solche Kooperationen, bei denen jahrzehntelang etablierte Kundenbeziehungen und frei von Altlasten entwickelte Finanztechnologie zusammengeführt werden, eröffnen einzigartige Chancen für alle Beteiligten. Nutzen wir sie!

www.lendico.de



Das aufsichtsrechtliche Meldewesen im Fokus

von Dr. Moritz Drexler

Es war nicht zuletzt die Finanzkrise, die den Trend zu intensiverer Regulierung von Banken befeuert hat. Maßnahmen aus Basel III sind - direkt oder indirekt - in allen Abteilungen zu spüren. Allerdings ist es das aufsichtsrechtliche Meldewesen, das in den letzten Jahren eine Transformation erfahren hat. Bei denjenigen Instituten, die die aktuellen Entwicklungen verfolgen und langfristig denken, erhält das Meldewesen die entsprechende Aufmerksamkeit.

Veränderung durch XBRL-basierte Meldungen

Es ist nicht nur die Einführung von FINREP, sondern die Zunahme XBRL-basierter Meldepflichten allgemein, die die Arbeitsweise im Meldewesen grundlegend verändert. Heutige Meldungen sind in Form und Ausmaß besser als eigenständige Analyse-Frameworks zu verstehen. Daten werden nicht mehr nur weitergereicht, sondern in Rücksprache mit anderen Abteilungen analysiert und bewertet. Zudem sind Kennzahlen nun



Dr. Moritz Drexler, Geschäftsführer, Metrix

Teil der Meldungen, die sowohl für die Behörde als auch für das Management zentrales Werkzeug der Steuerung werden. Der eigentlich integrierte Meldeprozess wurde dabei schon längst um eine Reihe von Zwischenrechnungen und eigenentwickelte Tools erweitert. Die etablierten Komplettlösungen genügen den Ansprüchen für projektmäßiges, agiles Arbeiten in der Regel nur unzureichend.

Raum für spezialisierte Software

Damit die IT an dieser Stelle den entscheidenden Beitrag zur Entlastung liefern kann, ist spezialisierte Software erforderlich, die geeignet ist, die bestehende Meldewesenlösung bedarfsgerecht zu ergänzen und kompromisshafte Zwischenlösungen abzulösen. Metrix FRS ist eine junge Firma, die eine fokussierte Software für das moderne Meldewesen entwickelt hat, sodass das erforderliche Maß an Transparenz und Agilität erreicht werden kann.



www.metrix-financial-reporting-solutions.de

Banken-Technologie

22. Handelsblatt Jahrestagung | 6. und 7. Dezember 2016, Frankfurt
Workshop | 8. Dezember 2016, Frankfurt

Jetzt
anmelden

Banking smart & simple

Eine Umstellung auf die „digitale Bank“ erfordert
neues Denken, neue Infrastrukturen und IT-Strategien.

Treffen Sie als Keynote-Speaker u.a.:



Kim Hammonds
Deutsche Bank



Don Tapscott C.M.,
BA, BSc, MEd, LL.D
The Tapscott Group Inc.

 bankentechnologie.de
 +49 (0)211.96 86-33 49

Premium-Partner:



Konzeption und Organisation:

EUROFORUM
an **informa** business

Handelsblatt
Substanz entscheidet.