

TRENDRADAR BANKING

Wie sieht die Zukunft der Finanzbranche aus?

Kunde 2.0

Digitalisierung, Urbanisierung, demografischer Wandel: Banken stehen völlig neuen Kundenanforderungen gegenüber

Die neue Bankenwelt

Neue Wettbewerber, digitale Prozesse, innovative Geschäftsmodelle: Die Finanzwelt verändert sich grundlegend

VORWORT

4

EINLEITUNG

6

1

TRENDS

GESELLSCHAFTLICHES UND POLITISCHES UMFELD SOWIE
TECHNISCHE ENTWICKLUNGEN

8

VERÄNDERUNG DER BANKENWELT

2

SZENARIEN

60

3

INITIAZIE



Wie sieht das Banking der Zukunft aus? Bill Gates sagte schon im Jahr 1994 „Banking is necessary, banks are not“. Wie viel Wahrheit steckt heute noch in diesem Satz? Mit neuen Marktteilnehmern wie den Big Techs, rasant fortschreitender technologischer Innovation und der zunehmenden Digitalisierung von Geschäftsbeziehungen oder ganzer Währungen gewinnt diese damals provokativ gemeinte Aussage an Bedeutung. Zwölf Jahre nach der Finanzkrise steht die Kreditwirtschaft vor neuen, großen Herausforderungen: Wie verändern der technologische Fortschritt, aber auch der Klimawandel und das wachsende Nachhaltigkeitsbewusstsein die Rolle der Banken im Leben jedes Einzelnen und in der Volkswirtschaft insgesamt?

Der vorliegende Trendradar verdeutlicht verschiedene Handlungsoptionen angesichts massiver gesellschaftlicher und ökonomischer Umwälzungen, die das Geschäftsmodell von Banken und ihr Verhältnis zu den Kunden von Grund auf revolutionieren. Dass dabei fast jeder Aspekt einen mehr oder weniger engen Digitalisierungsbezug aufweist, untermauert die kaum zu überschätzende Bedeutung digitaler Technologien für das künftige Schicksal der Finanzwirtschaft – wobei sich hier nahtlos die Frage anschließt, wie sich Digitalisierungsinitiativen schnell genug an dynamische Veränderungen im sozioökonomischen Umfeld anpassen lassen. Die Tatsache etwa, dass der demografische Wandel das schleichende Filialsterben beschleunigt, muss nicht zwangsläufig mit einem Verlust regionaler Präsenz einhergehen. Allerdings kommt es darauf an, eine solche digital-persönliche Beratungslösung via Omnikanal nahtlos in die Gesamtheit

aller anderen Kontaktwege zu integrieren: Nur dann nämlich, wenn während einer digitalen Beratung zuvor per App schon eingegebene Daten auf Knopfdruck zur Verfügung stehen, kann sich ein unmittelbares, von Rückfragen und bürokratischen Verzögerungen freies Nutzungserlebnis einstellen.

Nicht ohne Grund steht der Omnikanal gerade auch bei den Genossenschaftsbanken im Zentrum der Digitalisierungsstrategie. Nur damit können sich Banken in verschiedensten Lebenssituationen als begleitender Service- und Beratungspartner ihrer Kunden positionieren. Kundennähe erfordert im digitalen Zeitalter aber auch eine Angebotserweiterung über klassische Bankdienstleistungen hinaus: Wenn zum Beispiel im Zuge einer digital angebahnten Immobilienfinanzierung über zugehörige Versicherungen hinaus auch Handwerksleistungen für eine eventuell notwendige Renovierung mitvermittelt würden, wäre dies für Kunden zweifellos ein großer Gewinn.

Um sich mit dieser digitalen Cross-Selling-Variante zusätzliche Ertragschancen zu erschließen, müssen sich Geldhäuser allerdings mit Non-Banking-Partnern zu einem digitalen Ökosystem vereinen. Dies wiederum setzt plattformübergreifende Anwendungen voraus, die auf datenschutzkonforme Weise die jeweils benötigten Informationen aus verschiedenen Quellsystemen der beteiligten Partner zusammenführen. Schon diese beiden Beispiele – Omnikanal und digitales Ökosystem – zeigen, dass sich mit der veränderten Rolle der Banken auch die Rolle der IT grundlegend verändert: Sie bildet nicht mehr nur Geschäftsprozesse ab, sondern wird zu einem unverzichtbaren Gestal-

tungsmittel für neuartige Serviceideen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. Das bringt neue Herausforderungen für IT-Dienstleister, die sich im Idealfall zu Digitalisierungspartnern weiter entwickeln: Sie begleiten dann als Lotse die Banken in und durch die digitale Banking-Welt und die digital geprägte Kundenbeziehung. Als einer der größten IT-Dienstleister Deutschlands hat die Fiducia & GAD diesen Wandlungsprozess bereits im vorigen Sommer durch eine strategische Neuausrichtung angestoßen und treibt deren Umsetzung seither konsequent voran.

Zu den Kernelementen dieser neuen Strategie gehört insbesondere eine technologisch offene Plattform als Grundlage für regionale Ökosysteme der Genossenschaftsbanken. Tatsächlich werden künftig alle neuen Apps und Lösungen modular hierüber bereitgestellt. Das bisherige Bankverfahren übernimmt dabei die Rolle einer zentral gemanagten Transaktions- und Buchungs-Engine, die flankierend für sämtliche Aufgaben rund um Konten, Kundendaten und Transaktionen zuständig ist. Die Verbindung erfolgt über eine moderne Integrationsplattform.

Dieser strategische Kurswechsel hin zur Modularität der Lösungen und offener Plattformtechnologie zielt in doppelter Weise auf mehr Kundennähe – und zwar auf schnellere Marktreife – auch durch die Einbindung von Partnertools – und auf maximale Bedarfsoorientierung für neue Lösungen. Denn die offene Plattform erweist sich als ideale Basis für eine agile Vorgehensmethodik, die den Entwicklungsprozess nicht nur rasant beschleunigt, sondern von Anfang an auch die Sichtweise der Bankenpraxis und der Bankkunden berücksichtigt. Für Genossenschaftsinstitute bedeutet all dies: höhere Agilität in einem zunehmend volatilen Marktumfeld.

Ganz bewusst hat sich die Fiducia & GAD beim agilen Vorgehen und dem damit verbundenen Wandel ihrer Unternehmenskultur an der Startup-Szene orientiert, die – wie der vorliegende Trendradar zeigt – einen maßgeblichen Anteil an der Transformation der Bankenbranche hat.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Martin Beyer

Vorstandsvorsitzender der Fiducia & GAD IT AG





Die Bankenwelt befindet sich im Umbruch. So verändert die Digitalisierung von Wirtschaft sowie Gesellschaft Prozesse und rüttelt an etablierten Prozessen und Geschäftsmodellen – bei den Banken selbst, aber auch in ganzen Volkswirtschaften, was Banken als Finanzierer, Berater und Partner von Unternehmen gleichermaßen berührt.

Gleichzeitig verändern sich die Ansprüche der Kunden: Das Konzept weitreichender regionaler Präsenz für die persönliche Beratung zu einer weitgehend festen Produktpalette genügt ihnen nicht mehr. Physische Präsenz hat gegenüber den Online-Angeboten an Bedeutung verloren, gleichzeitig erwarten die Kunden mehr als ein Standardprodukt – sie wollen individuelle Begleitung und Beratung in ihrer jeweiligen Lebenswelt.

Durch die Finanzkrise 2008/09 hat sich die öffentliche Wahrnehmung der Branche verändert. Auf einen massiven Vertrauensverlust durch die Krise wurde branchenweit mit umfassenden Veränderungen in der Kultur, bei Prozessen und nicht zuletzt im Mitarbeitermanagement reagiert – Purpose wurde zum relevanten Faktor der Unternehmensführung.

Teil dieses Purpose ist auch die steigende Bedeutung nachhaltiger Finanzierungen: Green Finance ist – getragen von einem erwachenden öffentlichen Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit – zu einem Mainstream-Thema geworden. Banken gelten als zentraler Hebel, Finanzströme so zu lenken, dass sowohl die weltweit ambitionierten Klima- als auch weitere Nachhaltigkeitsziele erreicht werden können.

Und nicht zuletzt trifft auch die Corona-Krise die Bankenbranche – unmittelbar weniger stark, als dies bei anderen Wirtschaftszweigen der Fall ist, mittelbar jedoch durch die engen Verflechtungen mit allen Branchen und Unternehmen einer Volkswirtschaft.

Der vorliegende „Trendreport Banking“ erläutert, sortiert und analysiert die vielschichtigen Entwicklungen, die die Bankenbranche verändern. Entlang einer Auswahl zentraler Trends, die sich einerseits in der Branche entwickeln und andererseits von außen auf sie einwirken, werden Entwicklungen erläutert und mit konkreten Beispielen aus etablierten Unternehmen und aufstrebenden Start-ups illustriert. Auf dieser Grundlage werden drei Szenarien entwickelt, wie sich die Branche in den kommenden Jahren weiter entwickeln könnte.

Die Finanzindustrie befindet sich in einem massiven Umbruch. Erstens hat die Finanzkrise 2008/09 die Entwicklung der Branche in den letzten zehn Jahren maßgeblich beeinflusst. Und zweitens verändern Megatrends wie die Digitalisierung, der Kampf gegen den Klimawandel, die demografische Entwicklung und eine neue Kundengeneration die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen. Die Entwicklung der Branche kann dabei aus zwei Blickrichtungen beleuchtet werden:

Das gesellschaftliche, politische und technologische Umfeld:

Was erwarten Kunden, Politik und Regulierung von Banken und Finanzdienstleistern? In welchem Umfeld entwickelt sich die Branche, was wird nachgefragt, wie sehen die Rahmenbedingungen aus? Welche technologischen Entwicklungen stehen den Banken potenziell zur Verfügung? Auf welche Trends außerhalb der Bankenwelt müssen Banken reagieren?

Die Entwicklung der Banken:

Wie hat sich die Branche in den vergangenen Jahren verändert und wie werden künftige Anpassungen in den kommenden Jahren aussehen – auch als Reaktion auf die Veränderungen im gesellschaftlichen und politischen Umfeld?

Sowohl die Entwicklung des gesellschaftlichen und politischen Umfelds als auch die Veränderungen in der Branche werden in der folgenden Analyse anhand von Trends und ihrer jeweiligen zeitlichen Relevanz beleuchtet:

KURZFRISTIG

Ein Trend ist bereits für das unmittelbare Handeln relevant, Unternehmen sollten deshalb „**AGIEREN**“;

MITTELFRISTIG

Ein Trend hat bereits eine gewisse Bedeutung und sollte umfassend „**ANALYSIERT**“ werden;

LANGFRISTIG

Es sollte sukzessiv ein Bewusstsein für den Trend entstehen – es gilt ihn zu „**BEZOCHTEN**“.

All diese Trends werden im folgenden Kapitel erläutert und analysiert. Anhand von Entwicklungen etablierter Unternehmen und Start-ups wird zudem aufgezeigt, wie sich der Sektor schon heute wandelt und wie sich die beschriebenen Trends bereits in der Praxis niederschlagen.

EXKURS: METHODIK START-UPS

Start-ups sind in etablierten Branchen und Märkten oft Innovationstreiber. Sie denken „out of the box“, haben weder ein etabliertes Produkt- bzw. Serviceportfolio noch gewachsene Strukturen. Die Finanzindustrie ist seit Jahren eine relevante Anlaufstelle für Gründer – die Digitalisierung hat einen massiven Entwicklungsschub in diesem Bereich ausgelöst. Junge Unternehmen haben aber nicht nur technologische Innovationen in die Branche getragen. In der Folge wird die internationale Start-up-Landschaft im Bereich Banking analysiert; elf innovative junge Unternehmen werden exemplarisch vorgestellt.

Ermittelt wurden diese Start-ups durch eine Auswertung der Start-up-Datenbank Dealroom, die rund 700.000 junge Unternehmen weltweit erfasst. Eine erste Auswertung der Datenbank ergab, dass rund 41.000 Start-ups dem Bereich Fintech zugerechnet werden konnten. Aus dieser Grundgesamtheit werden all jene Start-ups gewählt, die in mindestens einem der folgenden Themen aktiv sind: Internet of Things, Blockchain, Payments, Plattformen, Open Banking und Künstliche Intelligenz (KI). In einem nächsten Selektionsschritt wurden solche Start-ups näher beleuchtet, die sich der Kategorie „Future Unicorn“ zuordnen lassen. Hierzu durften sie maximal fünf Jahre alt sein und mussten eine Bewertung mit mindestens 200 Millionen US-Dollar aufweisen. Daraus ergeben sich noch immer 40 Start-ups, die den Selektionskriterien entsprechen, was bereits deutlich aufzeigt, welche Bedeutung dem Wirken der jungen Unternehmen im Finance-Bereich zukommen dürfte. In der Folge werden einige dieser Start-ups vorgestellt.





Die erste Blickrichtung, aus der die Entwicklung des Bankensektors analysiert wird, ist die externe: Welche gesellschaftlichen Änderungen nehmen direkt oder indirekt Einfluss auf die Finanzindustrie?

Anzahl von Bankfilialen in Deutschland

Quelle: Bundesbank

	Kreditbanken	Sparkassen	Kreditgenossenschaften	sonstige Banken	Summe
2004	15.107	14.769	14.305	3.686	47.835
2005	14.401	14.413	14.015	3.615	46.444
2006	11.820	14.213	13.842	2.758	42.633
2007	11.564	14.070	13.711	2.765	42.100
2008	11.560	13.895	13.543	2.736	41.734
2009	11.231	13.697	13.304	2.777	41.009
2010	11.126	13.454	13.187	2.509	40.276
2011	11.024	13.236	13.062	2.477	39.799
2015	9.986	11.872	11.847	2.300	36.005
2012	9.905	13.066	12.882	2.483	38.336
2013	10.440	12.740	12.622	2.423	38.225
2014	10.251	12.367	12.319	2.355	37.293
2016	9.688	10.958	11.131	2.137	33.914
2017	9.288	10.208	10.360	2.093	31.949
2018	8.013	9.878	9.820	1.945	29.670
2019	7.876	9.351	9.315	1.828	28.384

- Kreditbanken
- Sparkassen
- Kreditgenossenschaften
- sonstige Banken

Neue Lokalität und Urbanisierung

Entgegen früheren Prognosen ist die Bevölkerung in Deutschland in den vergangenen Jahren nicht geschrumpft; sie wächst seit 2011. Zum Ende des dritten Quartals 2019 lebten 83,1 Millionen Menschen in Deutschland. Das waren 130.000 mehr als zu Beginn des Jahres und drei Millionen mehr als Ende des Jahres 2011, als der tiefste Stand seit 1991 erreicht wurde.

Das Bevölkerungswachstum ist jedoch keineswegs gleichverteilt auf das Bundesgebiet, sondern konzentriert sich auf die boomenden Metropolen und das Umland. Berlin hat in den vergangenen sechs Jahren jährlich 47.500 Einwohner (1,4 Prozent pro Jahr) hinzugewonnen. Die Bevölkerung von Hamburg und München wuchs von 2011 bis 2017 mit einem jährlichen Plus von 1,1 Prozent fast ähnlich rasant. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln schätzt, dass die drei Metropolen bis 2035 um insgesamt 11 bis 15 Prozent wachsen dürften. Dieser Sog in die Städte geht von zwei Gruppen aus: Von der Zuwanderung aus dem Ausland und dem Zuzug junger Menschen aus dem Inland, was den Alterungsprozess im ländlichen Raum forciert.

Der Sog in die Städte beschleunigte das aus Kostensenkungsgründen bereits eingeleitete „Bankfilialsterben“ in der Fläche. Viele der Schließungen betrafen kleine Filialen auf dem Lande.

Viele Filialbanken müssen heute zwischen sichtbarer Präsenz in mitunter teuren Innenstadtlagen und hohen Kostenvorteilen durch die Zusammenlegung von Filialen oder Online-Banking-Angeboten abwägen. Wird die Präsenz vor Ort durch Filialschließungen und

damit die Möglichkeit zum direkten Kundenkontakt immer weiter verringert, besteht die Gefahr, dass Kunden komplett zu einer reinen Online-Bank wechseln. Zudem werden klassische Cross-Selling-Potenziale nicht voll ausgeschöpft, wenn auf die persönliche Beratung des Kunden immer mehr verzichtet wird.

Gleichzeitig sind die Kunden jedoch immer weniger bereit, die hohen Kosten des Filialbetriebs über ihre Kontogebühren zu finanzieren. Bei vielen, gerade bei jüngeren Kunden sind die Preissensibilität und die Wechselbereitschaft hoch. Anders als früher wechseln Kunden ihr Bankkonto heute öfter.

Dies zeigt auch eine Studie von Oliver Wyman: Insbesondere junge Kunden wenden sich zunehmend von ihrer Hausbank ab und sind wechselfreudig. Die Gründe hierfür sind vielfältig, manifestieren sich aber in der Unzufriedenheit mit Gebühren und Konditionen.

Binnen fünf Jahren dürften etwa 25 Prozent aller Bankkunden ihre Hausbank wechseln, schätzen die Experten. Daraus ergäbe sich ein kumulierte Ertragsrisiko von bis zu acht bis zehn Milliarden Euro in diesem Zeitraum.

„Ich sehe einen klaren Wandel. Die Bank als ehrwürdige Institution, also ganz klassisch als Gebäude, in das Kunden hineingehen, sich beraten lassen und dann schlauer oder mit mehr Geld wieder hinausgehen, dieses Bild hat sich verändert. Heute passiert einerseits viel alltägliches Bankgeschäft, ohne dass es die Kunden merken, weil sie irgendwo in einer App etwas kaufen und vom dahinterliegenden Bankprozess nichts mehr mitbekommen. Die Bank ist heute in vielen Fällen also nicht

mehr in der Rolle einer Person oder einer Einrichtung, sondern ein Prozess, der im Hintergrund stattfindet.“, sagt Sandra Ficht, Head of Digital Banking & Payments bei Capgemini Consulting.

Nach Ansicht von Privatbankenpräsident Martin Zielke wird die Corona-Krise das Filialsterben weiter forcieren. „Wir werden nach dieser Krise viel mehr Menschen haben, die offener sind für andere Zugangs- und Vertriebswege. Der seit Jahren anhaltende Trend zur Digitalisierung wird einen großen Schub bekommen“, sagte Zielke. „Die Zahl der Filialen ist seit Jahren rückläufig. Hier wird es nochmal eine Beschleunigung geben. Dabei orientieren sich die Banken an den Bedürfnissen der Kunden.“

Für BCG-Berater Thorsten Brackert ist die Sache klar: „Die Filiale in ihrer heutigen Form hat weitgehend ausgedient, die Zahl der Zweigstellen wird weiter sinken.“ Völlig verschwinden würden die

Filialen zwar nicht aus dem Straßenbild, ihre Aufgabe werde sich aber grundlegend ändern, weg von der täglichen Dienstleistung hin zum Verkaufs- und vor allem zum Beratungspunkt für komplexe Produkte. Außerdem werde ein neuer Gesichtspunkt für die Banken immer wichtiger: „Eine entscheidende Frage ist, wie viele Standorte brauche ich, um meine Marke im Stadtbild und in der Öffentlichkeit zu verankern“, erläutert Brackert.

Aus Sicht der Bundesbank ist dieser Trend unvermeidlich. „Der Konsolidierungsprozess im deutschen Bankensektor und die Reduzierung des Filialnetzes haben sich 2019 fortgesetzt. Dies zeigt, dass die Banken aktiv auf den harten Wettbewerb und das geänderte Kundenverhalten reagieren“, sagt Bundesbankvorstand Joachim Wuermeling zu der Entwicklung. „Dieser Prozess ist aus wirtschaftlichen Gründen notwendig.“

Besondere Probleme bereitet diese Entwicklung Sparkassen und Genossenschaftsbanken, weil diese beiden Bankengruppen Kunden noch immer in erster Linie über den Standort gewinnen. Ziehen sich diese Geldhäuser aus der Fläche immer weiter zurück, besteht die Gefahr, dass auf Dauer auch ihre Kundenzahl schrumpft. Wie auch weite Teile des Einzelhandels müssen Banken neue Konzepte finden, um Online-Angebote und Präsenz zu vereinen. In den vergangenen Jahren kam es zu einem massiven Rückgang der physischen Banken-Präsenz: Seit 2010 wurde fast jede dritte Filiale in Deutschland geschlossen.

Um dennoch Präsenz in der Fläche zu schaffen, gibt es verschiedene Entwicklungen. Neben einer massiven Ausweitung der Online-Möglichkeiten, etwa durch den Video-Chat mit dem Berater, ist dies die mobile Filiale. Anbieter wie

GS mobile bieten heute mobile Filialen – „Bankbusse“ auf dem aktuellen Standard der Technik und Sicherheit. Vom mobilen Geldautomaten für Veranstaltungen bis zur voll ausgestatteten fahrbaren Filiale mit Beratungsplätzen gibt das Unternehmen den Banken diverse Lösungen an die Hand, mit denen sie ihre Präsenz gerade im ländlichen Raum weiterhin gewährleisten können.

Ein weiteres Modell, um den direkten Kundenkontakt aufrecht zu erhalten, ist das Konzept der Frankfurter Volksbank in Kooperation mit der Taunus Sparkasse. Beide Institutionen legen rund 50 ihrer Filialen zusammen und betreiben künftig gemeinsam 26 Geschäftsstellen im Hochtaunuskreis und im Main-Taunus-Kreis. In den sogenannten „Finanzpunkten“ bieten sie – an unterschiedlichen Tagen – Bankdienstleistungen und Beratung unter einem Dach an.



Durchschnittliche Dauer als Bankkunde bei der Hausbank nach Altersgruppen in Deutschland, in %

Quelle: Oliver Wyman; Umfrage 2017

Mehr als 20 Jahre



Mehr als 5 bis 20 Jahre



Mehr als 2 bis 5 Jahre



Weniger als 2 Jahre



- Digital Natives; 18 – 29 Jahre
- Junge Erwachsene; 30 – 49 Jahre
- Ältere Erwachsene; 50 – 64 Jahre
- Generation 65+; 65+ Jahre

Silver Society

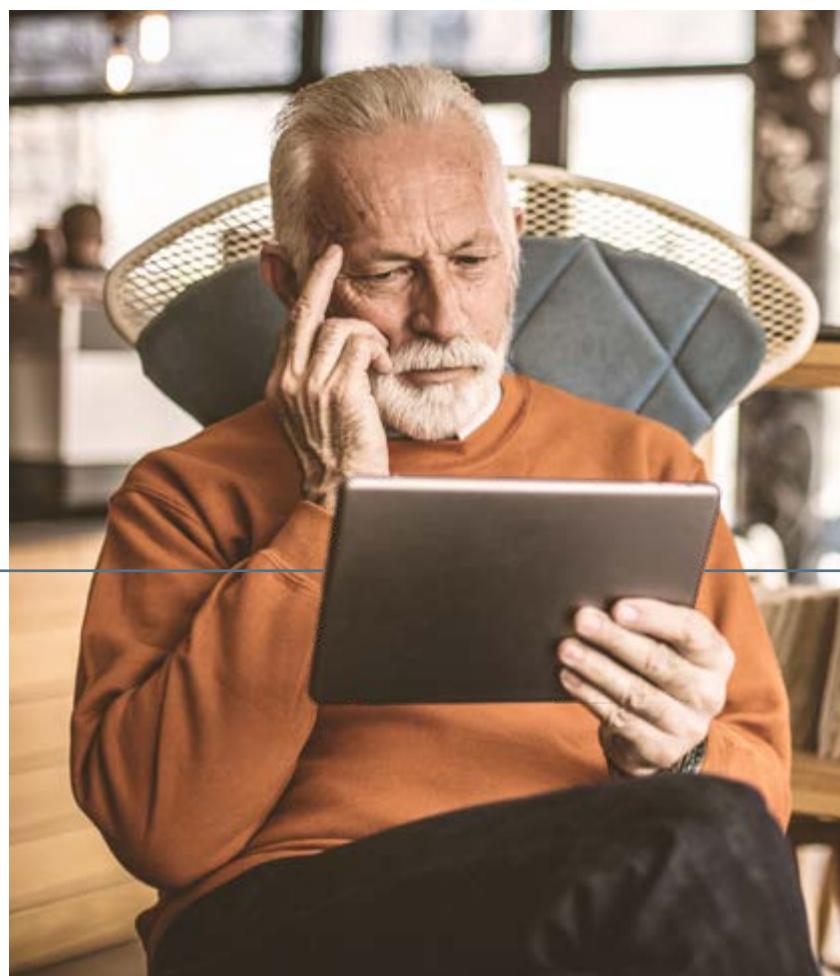
Keiner Generation von Senioren ging es wirtschaftlich so gut wie der aktuellen. Altersarmut ist für die allermeisten Rentner heute ein Fremdwort. Aus den oftmals durchgängigen Erwerbsbiografien resultieren auskömmliche gesetzliche Renten, von den ggf. auch Hinterbliebene – vielfach Frauen – noch profitieren. Hinzu kommen meist Betriebsrenten, die nicht nur die Großindustrie, sondern auch viele größere Mittelständler ihren ehemaligen Mitarbeitern heute noch zahlen.

Senioren sind somit eine wichtige ökonomische Zielgruppe, nicht zuletzt auch für die Finanzwirtschaft. Nicht nur die längere Lebenszeit und Gesundheit, sondern auch die wachsende Größe der Personengruppe selbst spricht dafür. Diese Zielgruppe ist oftmals weniger technikaffin, weniger preissensibel und treuer, sofern ihre Erwartungen nicht enttäuscht werden. Zudem haben sie einen höheren Beratungsbedarf, etwa wenn es darum geht, Vermögen effizient für den Lebensabend zu strukturieren.

Es liegt auf der Hand, dass für diese Zielgruppe andere Finanzprodukte relevant sind als etwa für junge Familien. Wenn überhaupt, so werden nur kleinere Kredite, etwa für den altersgerechten Umbau einer Immobilie, benötigt. Grundsätzlich interessant dürften auch Angebote für eine Umkehrhypothek bzw. eine Immobilienrente sein,

insbesondere wenn der Eigentümer keine Erben hat oder seine laufenden Einnahmen nicht ausreichen, um seine Konsumbedürfnisse zu decken. Und ein von den Großeltern bedienter Aktiensparplan kann einen ersten Grundstock für eigenes Vermögen der Enkel bilden.

Auch für Anleger bietet die Alterung der Gesellschaft Chancen, da ausgewählte Branchen von der wachsenden Zahl an Senioren profitieren dürften. Daher hat der Indexprovider Solactive den „Solactive Demographic Opportunity Performance“-Index konstruiert. So können Anleger etwa mit dem Kauf eines entsprechenden Vontobel-Zertifikats in bis zu 20 globale Unternehmen aus den Bereichen Erholung, Freizeit, medizinische Spezialgebiete, Medikamente oder Pflege investieren.



Kunde 2.0

Gerade jüngere und technikaffine Kunden haben wenig emotionale Bindung zu ihrer Bank. Für sie sind vor allem die Einfachheit und der Preis von Bankdienstleistungen entscheidend. Einen persönlichen Ansprechpartner zu haben, stellt für sie jedoch keinen echten Zusatznutzen dar. Die einst übliche Alles-aus-einer-Hand-Versorgung durch Versicherungsvertreter oder Bankberater ist ihnen oft fremd. Informationen besorgen sie sich dann im Internet, wenn sie diese benötigen. Abschlüsse werden über Vergleichsportale abgewickelt, deren Geschäftsmodell auf Provisionen basiert.

Auf diese Kunden zielt der Vorstoß des wegen seiner omnipräsenen Werbung bekannten Portals „Check 24“ ab, das kürzlich eine Banklizenz beantragt und erhalten hat. Die C24 Bank soll eng in das Portal eingebunden werden. Wer dort sein Girokonto führt, kann über das Vergleichsportal an andere Anbieter von Tagesgeldkonten oder (Bau-)Krediten weitergeleitet werden. Der Kunde ist also nicht an eine vergleichsweise kleine „Hausbank“ mit überschaubarem Angebot gebunden. Vielmehr soll er C24 als „Dachbank“ ansehen, die als Portal zu zahlreichen Angeboten anderer Anbieter fungiert und die Provisionen durch die Vermittlung erlösen kann. Der Start ist für Oktober 2020 geplant.

Auch vermögende Kunden sind deutlich preissensibler geworden. Viele von ihnen sind nicht mehr bereit, üppige Ausgabeaufschläge für Investmentfonds oder hohe Gebühren für den Wertpapierhandel zu zahlen. Zahlreiche Informationen rund um das Thema Wertpapiere sind heute frei im Internet verfügbar, und über Onlinebanken oder -broker kann jedermann kostengünstig die gesamte Wertpapier-Palette erwerben, ohne auf Produkte einzelner Banken(-Gruppen) beschränkt zu sein. Wer sich nicht selbst um sein Vermögen kümmern will, dem stehen – auch bei nur kleinem Vermögen – standartisierte und kostengünstige Angebote zur Vermögensverwaltung offen.

Nur **8 %** der über
50-Jährigen
nutzen eine App für die Finanzplanung,
jedoch ein Drittel der unter 30-Jährigen.

Quelle: Teambank, Umfrage 2019

Purpose

Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 hat die Finanzindustrie ein Glaubwürdigkeitsproblem. Ausgerechnet jene Branche, die lange Zeit mit hohen Gehältern und Boni, extremen Renditeforderungen mancher Manager und einer nicht zu übersehenden Arroganz von sich reden machte, stürzte die Welt in die bislang schwerste Nachkriegsrezession. Die Rettung einiger Institute kostete die Steuerzahler viele Milliarden Euro.

Von diesem Vertrauensschwund hat sich die Branche bis heute nicht erholt; derzeit halten nur 25 Prozent der deutschen Verbraucher ihre Bank für vertrauenswürdig. Bei 52 Prozent der Deutschen hat das Vertrauen in Banken in

den letzten drei Jahren sogar weiter abgenommen; nur fünf Prozent geben an, dass sich die Vertrauenswürdigkeit von Banken in letzter Zeit verbessert hat.

Das fehlende Vertrauen drückt aufs Geschäft: Je geringer das Vertrauen der Verbraucher in ihre Bank ist, desto seltener empfehlen sie diese weiter. Die Wiederherstellung des Vertrauens ist also ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für die Finanzindustrie.

Etablierte Finanzdienstleister sollten daher den übergeordneten Zweck ihres Unternehmens, also etwa den Nutzen für die Realwirtschaft oder die Bereitstellung von Liquidität, stärker in den Mittelpunkt stellen, empfiehlt

EY-Berater Robert Melnyk. „Purpose und gute Unternehmensführung gehen Hand in Hand. Ziel ist es, einen Rahmen zu schaffen, der nicht allein renditebezogene Motive, sondern Werte und das Engagement für Stakeholder und die Gesamtgesellschaft berücksichtigt.“

Eine andere Möglichkeit ist es, sich auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu fokussieren. Das „Forum Nachhaltige Geldanlagen“ beziffert das Gesamtvolume des [ESG](#)-Anlagemarkts in Deutschland auf 219 Milliarden Euro. ESG steht dabei für die Berücksichtigung umweltbezogener, sozialer und auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung bezogener Kriterien.

Zahlreiche institutionelle Anleger sind bereits dazu angehalten, die gesellschaftliche Wirkung und Nachhaltigkeit ihrer Investments zu prüfen. So streichen große Staatsfonds und Lebensversicherer reihenweise etwa Rüstungs- und Tabakkonzerne aus ihren Portfolios oder haben den Rückzug aus Anlagen zur fossilen Energieindustrie angeordnet. Norwegens Staatsfonds kündigte Ende 2019 an, seine Beteiligungen an der Ölindustrie schrittweise abzubauen. Zuvor hatte das norwegische Parlament beschlossen, Investments in Kohle-, Öl- und Gasgeschäfte zu reduzieren. Man wolle stattdessen in erneuerbare Energien investieren.

ESG steht für **Environment, Social und Governance**. Die Abkürzung wurde erstmals in einem 2004 von den Vereinten Nationen veröffentlichten Bericht „Who Cares Wins“ verwendet, der argumentierte, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien bei Investitionsentscheidungen positive Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Finanzmärkte haben könnte.

Der CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, Larry Fink, betonte jüngst: „Die nicht von der Hand zu weisenden Klimarisiken zwingen Anleger, ihre zentralen Annahmen zur modernen Finanzwirtschaft zu überdenken. ... Ich bin überzeugt, dass wir vor einer fundamentalen Umgestaltung der Finanzwelt stehen ... Früher als von den meisten erwartet, wird es zu einer erheblichen Umverteilung von Kapital kommen.“ Und Axel Weber, der UBS-Verwaltungsratschef, warnt: „Wenn wir nicht genügend grüne Investitionen tätigen und finanzieren, droht der Branche eine weitere Runde an Regulierungen.“

Purpose spielt somit eine zentrale Rolle bei der Geschäftsentwicklung: Die Lenkung von Finanzmitteln auf ökologisch, aber auch sozial nachhaltig agierende Unternehmen und Geschäftsfelder gilt als maßgebliche Voraussetzung für die realwirtschaftliche Entwicklung. So werden etwa weite Teile des billionenschweren „Green Deals“ der EU-Kommission über einen solchen Mechanismus gehobelt werden.

Aber nicht nur nach außen ist Purpose ein wichtiges Thema für Banken, auch den eigenen Mitarbeitern und Bewerbern gegenüber ist es von wachsender Bedeutung, einen Sinn zu vermitteln. So spielt die Vertrauenskrise der letzten Dekade auch eine wichtige Rolle im Mitarbeitermanagement – noch angetrieben dadurch, dass die nun auf den Arbeitsmarkt strömenden Millennials diesem Aspekt eine deutlich größere Bedeutung beimessen, als dies vorangegangene Generationen getan haben.

Die Entwicklung neuer, nachhaltiger Geschäftsmodelle hat somit sowohl intern als auch extern eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung der Branche in den kommenden Jahren.



Big Techs

Als Vorreiter für das Bezahlen im Internet gilt das ehemals zum Ebay-Konzern gehörende Unternehmen PayPal, das bereits 1998 gegründet wurde und 2004 auch in Deutschland an den Start ging. Die großen US-Tech-Konzerne Google, Apple, Amazon und Facebook haben mittlerweile den Markt für Zahlungsdienstleistungen auch für sich entdeckt, das Marktpotenzial erkannt und sind nun mit unterschiedlichen Lösungen selbst am Markt.

Letztlich zielen alle Konzepte darauf ab, bargeldlose Zahlungen für die Kunden möglichst komfortabel abzuwickeln. Die Idee dahinter ist: Je einfacher das Bezahlen, desto lockerer sitzt das Geld. Gemeinsam ist diesen neuen Formen der Bezahlung, dass sie stets in Kooperation mit traditionellen Banken oder Kreditkartengesellschaften funktionieren. Eine echte Amazon- oder Apple-Universalbank, die ihre Dienste jedermann anbietet, gibt es bislang nicht. „Unser Ansatz wird es sein, eine intensive Partnerschaft mit den Banken und dem Finanzsystem einzugehen. Es mag zwar der etwas längere Weg sein, aber er ist nachhaltiger“, sagt Caesar Sengupta, General Manager & VP, Payments Google.

Womöglich sind die Big-Techs aber nicht nur an Provisionen aus dem Zahlungsverkehr interessiert, sondern schielen auf das lukrative Geschäft mit Konsumentenkrediten. Im November 2019 wurde bekannt, dass Google in den USA die Einführung eines eigenen Girokontos („Google Cache“) plant. Ähnlich wie die Apple-Kreditkarte soll dieses in Kooperation mit einer Bank realisiert werden.

Google beschert dies wertvolle Einblicke in das Einkaufsverhalten der Kunden, auch wenn der Konzern betont, diese nicht für individuelle Werbung nutzen zu wollen. Außerdem kann Google die Nutzer so noch besser an die eigenen Dienste binden. Ferner können die Daten eine Basis für wirtschaftliche Entscheidungen des Google-Konzerns darstellen. Brancheninsider gehen davon aus, dass Google ein entsprechendes Programm mit Rewards, Kickbacks und Provisionen anbieten wird.

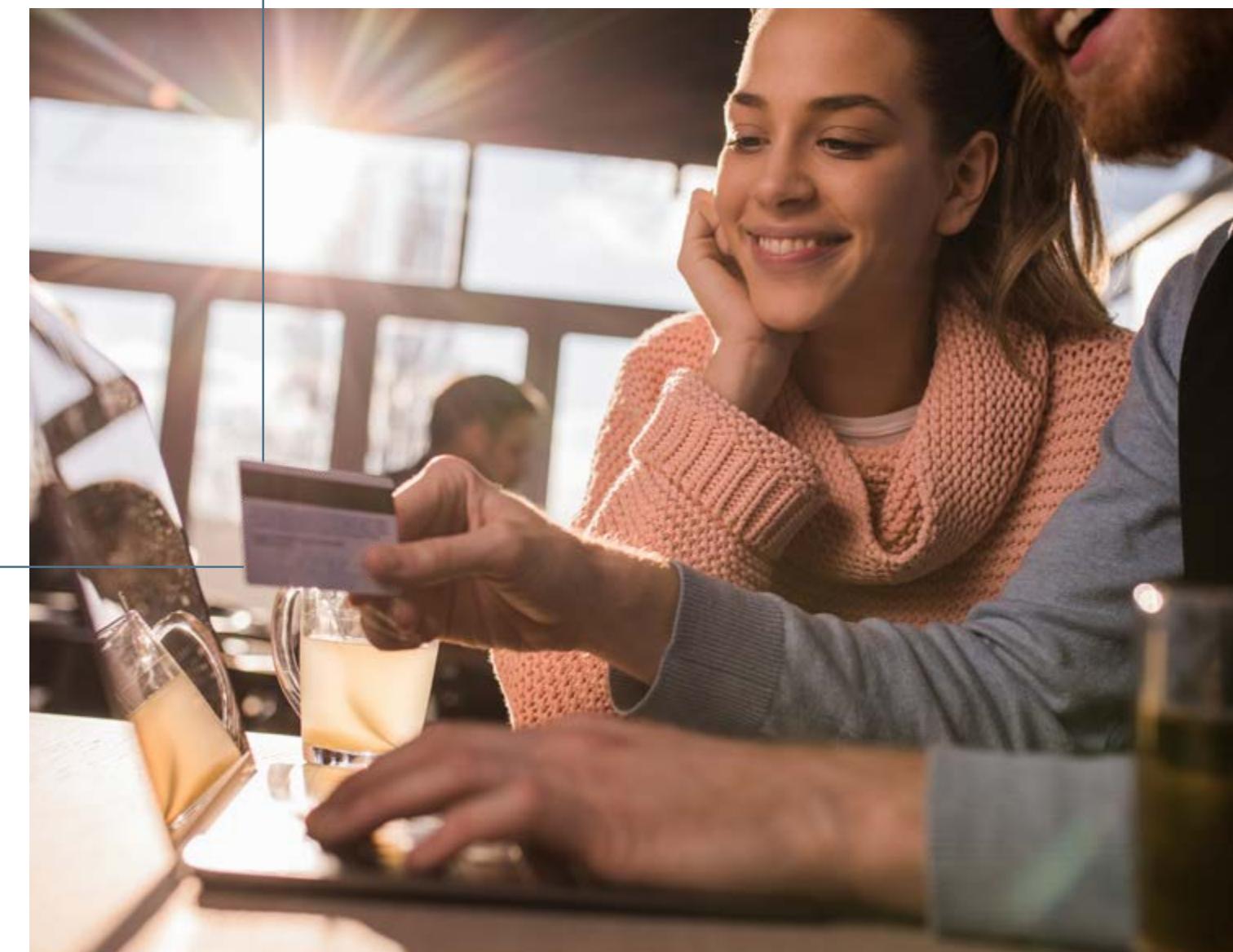
Der Konkurrent Apple Pay arbeitet bereits mit Goldman Sachs zusammen und gibt eine Kreditkarte heraus. Über die Apple Card kann bereits heute das iPhone über 24 Monate finanziert werden – ohne Zinsen, dafür sogar noch drei Prozent günstiger. Diese Möglichkeit will Apple-Chef Tim Cook weiter ausbauen: Apple arbeitet daran, dass die Finanzierungsoption auch für andere Produkte bereitstehe.

**Die Nutzerzahl von Apple Pay, dem Zahlungssystem von Apple, belief sich Ende 2019 auf
441.000.000**

Samsung kündigte jüngst an, ab dem Sommer 2020 eine eigene Debitkarte anzubieten. Dazu arbeitet der Konzern mit dem Fintech Sofi zusammen. Damit soll auch der eigene Bezahldienst Samsung Pay ausgebaut werden.

Facebook plant mit „Libra“ sogar eine private Komplementärwährung. Die Idee dahinter ist: Nutzer kaufen Libra mit ihrer Landeswährung. Die dadurch eingenommenen Gelder werden durch die Libra Association möglichst sicher und mit dem Ziel geringer Kursschwankungen der Libra in einem Währungs-

korb angelegt. Auf Einlagen in Libra werden ähnlich zu Sichteinlagen oder Bargeld zwar keine Zinsen gezahlt. Jedoch ist zu erwarten, dass insbesondere internationale Transaktionen schneller und billiger in Libra abgewickelt werden können als im herkömmlichen bargeldlosen Zahlungsverkehr. Facebook bewirbt Libra als Lösung für Menschen in Schwellenländern ohne guten Zugang zum Bankenwesen – auch wenn Libra-Einzahlungen nur durch Überweisung von einem Bankkonto möglich sein dürfen.



Lange Zeit wurde die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft als reines Technikthema missinterpretiert. Mittlerweile hat sich ein Verständnis dafür entwickelt, dass Technologie allein noch keinen relevanten Fortschritt bedeutet, sondern es sinnvolle, relevante Anwendungsfälle geben muss, bei denen digitale Tools Unterstützung bieten.

Machine Learning/Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein elektronisches System, das nach außen hin ein intelligentes Verhalten zeigt. Mit einer Kombination aus Algorithmen, gestiegener Rechenleistung und maschinellem Lernen erkennt eine Software selbstständig auf Basis von Daten unterschiedliche Muster und Regeln. Die Software kann so Lösungen für Probleme finden. Anders als bei herkömmlichen Gleichungssystemen gibt es gerade keine vorher definierten Regeln, vielmehr erkennt die Software durch die Datenanalyse solche Muster selbstständig.

Beim Machine Learning (ML), dem maschinellen Lernen, erarbeitet sich ein Computer selbst das Wissen über bestimmte Muster und Zusammenhänge. Das System findet innere Zusammenhänge von Daten ohne menschliches Zutun. Der Mensch gibt quasi nur das Problem vor, das zu lösen ist.

Für den Bankensektor birgt KI ein großes Potenzial. Einerseits kann Technologie dabei helfen, Kundendaten auszuwerten und mithilfe der so gewonnenen Daten personalisierte Angebote zu erstellen. Andererseits können solche Systeme dazu beitragen,

Prozesse durch Automatisierung effizienter zu gestalten und so die Kosten erheblich zu verringern. Weitere Anwendungsmöglichkeiten bestehen im Risk-Management, etwa um Risiken im Portfolio, Betrugsversuche oder Geldwäsche zu erkennen. So hat die Unternehmensberatung Deloitte ein integriertes Sprach- und Interaktionsüberwachungstool „BEAT“ (Behavioural Analytics Tool) entwickelt, das Kundeninteraktionen über eine Vielzahl von Risikofaktoren hinweg untersuchen kann.

Laut der Marktstudie „Künstliche Intelligenz in der Finanzbranche“ der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting (EGC) hat die Finanzindustrie die Bedeutung von KI für ihren Geschäftserfolg zwar erkannt. Allerdings befindet sich der Großteil noch in der Vorbereitungs- oder Testphase und kann auch keine stimmige Strategie vorweisen, so das Ergebnis der Umfrage unter 130 Führungskräften deutscher Finanzinstitute. Zwar hätten sich nahezu alle Finanzinstitute bereits mit dem Thema KI beschäftigt. Doch zeigten die Daten, dass mit 22 Prozent bislang nur wenige Institute KI bereits im Regelbetrieb anwendeten.

„Auch wenn es hier noch große Unterschiede gibt und die Branche insgesamt bei der Einführung von KI noch am Anfang steht, sind die Finanzinstitute für das Thema sensibilisiert – und das zu Recht. So lösen die neuen Technologien zwar nicht alle Probleme der Banken, sie sind aber dennoch erfolgskritisch“, sagt EGC-Partner Christian Leurs. Beispielsweise könne KI die Fehlerquote

senken und Reaktionszeiten auf Kundenanfragen deutlich verkürzen. Mitarbeiter würden von lästigen Routinearbeiten befreit und erhielten Freiräume für wertschöpfende Tätigkeiten.

Die Unternehmen selbst sehen mit rund 60 Prozent das größte Potenzial für KI im Backoffice, danach kommen die Bereiche Produkte (50 Prozent) und Kunden (47 Prozent). Chatbots sind mit 38 Prozent die am häufigsten verwendete KI-Lösung bei den Finanzdienstleistern, gefolgt von Machine Learning (32 Prozent). Die US-Großbank JP Morgan Chase setzt beispielsweise „Contract Intelligence“ (COIN) ein, eine Plattform mit Bilderkennung, um Verträge und andere rechtliche Dokumente in Sekundenschnelle zu überprüfen. Demgegenüber sind für die manuelle Prüfung von jährlich 12.000 Kreditverträgen rund 360.000 Stunden nötig.

Ein Chatbot ist ein textbasiertes Dialogsystem, welches das Chatten mit einem technischen System erlaubt, um Anfragen automatisiert und ohne direkten menschlichen Eingriff zu beantworten oder zu bearbeiten.

Quelle: EGC

„Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz können bei Banken maßgeblich zu mehr Kundennähe, Prozesseffizienz und Einsparungen beitragen. Mithilfe von KI lassen sich etwa der Prozess der Kreditvergabe deutlich beschleunigen und die Kontrollmechanismen dafür optimieren“, resümiert Clemens Koch, Financial Services Leader und Mitglied der Geschäftsführung von PwC Deutschland.



Ein Start-up, welches ML für neue Dienstleistungsangebote nutzt, ist das amerikanische Unternehmen Dave. Das Start-up, das im April 2017 gegründet wurde, möchte seinen Kunden dabei helfen, Kontoüberziehungen und die damit verbundenen Gebühren zu vermeiden. Dave sieht sich selbst als David im Kampf gegen Goliath – die Banken. Die Gründer sind der Meinung, dass es für Menschen schwer ist, bei vielen Zahlungsverpflichtungen und einem oftmaligen Einsatz der Kreditkarten den Überblick über den aktuellen Kontostand zu behalten. Übersehene Zahlungen führen unter Umständen zum Überziehen des Kontos. Hier setzt die App von Dave an.

Die Kunden gewähren der App Zugriff auf ihre Konten, und mittels ML werden die regelmäßigen Zahlungen analysiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse sendet die App Vorabbenachrichtigungen über das 7-Tage-Tief, um den Kunden darauf aufmerksam zu machen, wann er möglicherweise seine Ausgaben reduzieren muss. Außerdem gibt es eine Warnung vor ausstehenden Transaktionen, die ein Konto möglicherweise in einen negativen Saldo treiben. Dies gibt dem Kunden Zeit zum Handeln, bevor tatsächlich Geld von seinem Konto abgebucht wird. Wäre eine Überziehung des Kontos unausweichlich, bietet Dave seinen Kunden als „letzte Rettung“ einen kurzfristigen Kredit an, über den Überziehungsgebühren vermieden werden, ohne dass für diesen Kredit irgendwelche Zinsen anfallen.

Smart Data

Dass Daten als das neue Öl, also als der Rohstoff der Zukunft gelten, ist eine Binsenweisheit der digitalisierten Welt. Wie beim echten Öl gilt der Wert zwar als enorm, dieses Potenzial auch umsatzsteigernd oder kostensenkend auszuschöpfen, gelingt allerdings bisher in den wenigsten Branchen. Zu häufig werden zwar große Mengen an Daten gesammelt, aber noch nicht zielführend genutzt.

Banken generieren heute eine enorme Menge an Daten; das geschätzte Datenwachstum liegt bei jährlich 20 Prozent und mehr. Damit diese Datenmengen effizient verarbeitet werden können, benötigen sie neue Ansätze sowohl für die Datenbereitstellung als auch die Datennutzung. Das Informationsmanagement legt dabei einen wesentlichen Schwerpunkt auf die intelligente Datenbereitstellung. Es gilt also einen Lebenszyklus für Daten zu definieren und Datenbereinigung und -harmonisierung entsprechend zu optimieren. Nur so können „Datenfriedhöfe“ vermieden und der Fokus auf die wirklich benötigten Daten im Sinne von „[Smart Data](#)“ gelegt werden.

Erst die saubere und intelligente Analyse der Daten verleiht Big Data echte Relevanz. Um die Metapher mit dem Öl noch einmal zu nutzen: Erst die Raffination macht Erdöl besonders wertvoll. Durch die Strukturierung der Daten werden Zusammenhänge erkennbar und Potenziale ausgeschöpft. Ob im Zahlungsverkehr, bei Kreditentscheidungen oder der Vermögensbildung – überall können sauber aufbereitete und sinnvoll verknüpfte Daten helfen, bessere

Entscheidungen zu treffen. Smart Data Analytics schafft so auch die Grundlage für neue Geschäftsmodelle, wie zum Beispiel Online-Kredite mit Bonitätsprüfungen in Echtzeit. Die dafür erforderliche Analyse und Kategorisierung von Daten erfolgen auf der Basis selbstlernender Algorithmen.

„Der digitale Wandel verändert das Informationsmanagement der Banken. Nicht mehr die Sammlung von Daten ist entscheidend, sondern deren intelligente Bereitstellung und Nutzung unter einer gemeinsamen Daten-Governance“, sagt Manfred Kulmitzer, Leiter Informationsmanagement bei der Zürcher Kantonalbank.

Unter dem Dach der Hypoport-Holding befindet sich ein Netz von Unternehmen, das digitale Lösungen für die Kreditwirtschaft, den Wohnungsmarkt und für Versicherungen anbietet. Das ertragsstärkste Segment, die Kreditplattform, ist auf die digitale Abwicklung von Kreditgeschäften spezialisiert. Größtes Zugpferd ist der B2B-Kreditmarktplatz Europace. Weil traditionelle Kreditinstitute ihr Filialnetz immer weiter abbauen, leidet der Vertrieb. Diesen Sachverhalt macht sich Europace als B2B-Plattform zunutze: Dort können Finanzberater aus einer Vielzahl von Bausparverträgen und anderen Finanzierungsprodukten auswählen, die Banken und Versicherungen dort feilbieten. Im zweitstärksten Segment Privatkunden unterhält Hypoport den Finanzvertrieb „Dr. Klein“ mit mehr als 600 Beratern. Diese vermitteln Baufinanzierungen, Versicherungen und Rentenkredite an Verbraucher – und schließen Geschäfte auch über Europace ab.



Internet of Things/Internet of Payments

Schätzungen zufolge könnten im Jahr 2025 bereits 75 Milliarden Maschinen digital vernetzt sein. Damit das Internet of Things (IoT) seine Potenziale voll entfalten kann, sind direkte Transaktionen zwischen Maschinen ohne jeden menschlichen Eingriff eine wichtige Voraussetzung. Die Unternehmensberatung PPI erwartet, dass dadurch allein im Euroraum jährlich 85 Milliarden zusätzliche Finanztransaktionen entstehen könnten.

Mit dem Internet of Payments (IoP) sollen integrierte Bezahlmöglichkeiten für diese vernetzten Geräte bereitgestellt werden. Grundlage dafür sind möglichst viele vernetzte Geräte, die mit Bezahlsystemen ausgestattet werden können.

Mindestvoraussetzung für Zahlungsvorgänge zwischen Maschinen (M2M) sind ein klarer Rechtsrahmen etwa in Fragen des Vertragsrechts und des Datenschutzes sowie die Schaffung von Maschinenidentitäten, die eine eindeutige Identifizierung ermöglichen.

Dies erfordert hohe Investitionen in Technik und IT-Sicherheit, auch um eine permanente und störungsfreie Verfügbarkeit garantieren zu können.

Trotz aller moderner Technik bleibt im Hintergrund meist eine klassische Lastschrift oder Kreditkartenzahlung die Basis des Zahlungsvorgangs. Künftig wird es also neben dem reinen Infrastrukturanbieter auch zahlreiche neue Anbieter datenbasierter Geschäftsmodelle rund um die Zahlungsvorgänge geben. Klassischen Banken bieten sich dadurch einerseits interessante Kooperationsmöglichkeiten. Anderseits erhalten sie jedoch neue Wettbewerber im Bereich ihrer traditionellen Erlösquellen. Denn letztlich müssen sich beide Seiten die Gebühren für die Transaktionen teilen.

Im Konsumgütersegment besteht die Chance, dass die Bereitschaft der Kunden, Geld auszugeben, steigt, wenn der Bezahlvorgang möglichst einfach ist. Gelingt es Händlern jedoch nicht, sich auf die neuen Technologien dahinter einzustellen, laufen sie Gefahr, Teile ihrer Kunden an die Innovatoren zu verlieren. Attraktive Bezahlformen können also zu einem echten Wettbewerbsvorteil im Einzelhandel werden.

Unterstützung bei der Vereinfachung der Bezahlvorgänge bekommen Händler von Start-ups wie Standard Cognition, das 2017 in San Francisco/USA gegründet wurde. Standard Cognition ist eine Plattform für KI, mit der Käufer in einem Einzelhandelsgeschäft einkaufen können, ohne zu einer Kasse gehen

zu müssen. Dabei ermöglicht das Tool den Einzelhändlern, ihren Kunden eine autonome Kaufabwicklung zu bieten, ohne einen komplett neuen Laden bauen zu müssen. Vielmehr kann es schnell und einfach in bestehenden Einzelhandelsgeschäften installiert werden.

Falls ein Händler das Tool nutzt, müssen die Kunden einfach in der App die Check-in-Taste drücken, wenn sie den Laden betreten. Anschließend kann das Smartphone beiseitegelegt werden. Nach dem Einkauf können die Kunden den Laden einfach verlassen. Sie erhalten die Quittung per E-Mail. Sofern Kunden auf der Quittung Unstimmigkeiten feststellen, können sie jeden Kauf innerhalb von 7 Tagen stornieren.

VR/AR: Möglichkeit des Einsatzes in der Beratung

Virtual und Augmented Reality (VR/AR) haben gute Chancen, Teile des Bankwesens umzukrempeln, denn die Technologien bieten Kunden ein Höchstmaß an personalisiertem Komfort. So können die Banken beispielsweise Kooperationen mit Immobilienunternehmen eingehen und so im Geschäft mit Baufinanzierungen einen strategischen Vorteil erlangen. Mit Hilfe von VR/AR können Kunden Immobilien erleben, ohne selbst vor Ort sein zu müssen. Auch bietet dies Besichtigungsmöglichkeiten für Immobilien, die noch gar nicht fertiggestellt sind. Entschließt der Kunde sich zum Kauf, könnte die Bank entsprechende Zusatzleistungen wie Versicherungen anbieten und somit zur zentralen Anlaufstelle werden.

„In Ballungszentren wie New York oder London eine Immobilie zu finden ist meist sehr schwierig“, erklärt Vidya Gugnani, Partner Innovation and Engagement bei SAP. „Gemeinsam entwickeln wir Lösungen, die Hauskäufern ein nahtloses und eindrucksvolles Benutzererlebnis bieten.“

Für die Banken besteht die Herausforderung darin, herauszufinden, wie AR und VR eingesetzt werden können, damit anspruchsvolle Kunden langfristig zufrieden sind. In der Volksbank Ruhr-Mitte wird dieses Marketing-Instrument bereits genutzt. Seit Anfang des Jahres 2020 können Interessenten in der VB-NEXT Gladbeck Immobilien per VR-Brille besichtigen.

„Mit der Brille lassen sich Räume völlig neu erkunden“, sagte Barbara Haveloh, Leiterin des VB-NEXT-Beratungscenters in Gladbeck. „Man bewegt sich im virtuellen Raum wie in der Realität und

kann einfach und problemlos Räume wechseln und alle Details besichtigen.“ Hierbei verhindert der Einsatz der hochwertigen Technik den bisher noch oft bei VR-Anwendungen auftretenden Schwindeleffekt. Spezielle Kameras, die vorab alle Räume mit allen Details filmen, sind die technische Voraussetzung für dieses besondere Erlebnis.

Rund 40 % der Unternehmen, die AR einsetzen oder pilotieren, stellen laut den Marktforschern von Gartner fest, dass die Technologie ihre Erwartungen übertrifft.



Die Finanzindustrie ist eine Branche mit hoher politischer Aufmerksamkeit. Ob ihrer Bedeutung für die Gesamtwirtschaft wird sie als systemrelevant eingestuft und in weiten Teilen politisch reguliert.

Regulierung (national/international)

In der EU hat die Europäische Zentralbank die Aufsicht über diejenigen Großbanken, deren Bilanzsumme sich auf über 30 Milliarden Euro beläuft oder 20 Prozent der Wirtschaftsleistung eines Landes ausmacht. Die EZB ist damit an die Stelle der nationalen Aufsichtsbehörden getreten. Kleinere Institute unterliegen weiterhin der nationalen Aufsicht. Aufgabe der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) ist es, europäische Aufsichtsstandards zu entwickeln, die dann den Rahmen für die zuständigen nationalen Behörden bilden sollen. Direkte Eingriffsrechte der EBA bestehen nur in zwei Fällen: Wenn sich mehrere nationale Aufsichtsbehörden nicht über die Art und Weise der Finanzmarktregulierung einigen können oder wenn eine nationale Behörde gegen europäisches Recht verstößt.

Vorrangiges Ziel der Bankenregulierung ist es, die Stabilität des Finanzsystems und damit nicht zuletzt auch einen reibungslosen Zahlungsverkehr zu sichern.

Außerdem können Verbraucherschutzinteressen zu Regulierungen führen. Ob moderne Formen von Finanzdienstleistungen unter diese Regulierung fallen, lässt sich nicht pauschal beantworten. Die Bundesanstalt für Finaddienstleistungsaufsicht (BaFin) erklärt dazu: „Ob Sie eine Erlaubnis benötigen, hängt davon ab, wie die Zahlungsabwicklung gestaltet ist und welche Verträge zugrunde liegen. Grundsätzlich gilt: Nimmt der Dienstleister Kundengelder in Besitz, indem er sie bar oder auf Konten annimmt, benötigt er voraussichtlich eine Erlaubnis für Zahlungsdienste oder das E-Geld-Geschäft. Stellt der Anbieter lediglich die Technik zur Verfügung, ohne selbst in die Zahlungsabwicklung eingebunden zu sein, die ein Zahlungsdienstleister als Kooperationspartner übernimmt, kann der Anbieter möglicherweise von der Ausnahme für technische Dienstleister profitieren. Wichtig ist, dass der kooperierende Zahlungsdienstleister mit den Nutzern Verträge über das Erbringen der Zahlungsdienste schließen muss.“



Die derzeit wohl größte Sorge der Bankenaufsicht ist es, dass die Corona-Pandemie zu einem deutlichen Anstieg der faulen Kredite in den Büchern der Institute führen könnte. Diese könnten mit Fortschreiten der Krise ein Niveau „ähnlich wie im Nachgang der Staatsschuldenkrise“ erreichen, schreibt die EBA in einer Analyse. Nach ihren Schätzungen könnten die Kreditschäden die Banken im Extremfall bis zu rund 3,8 Prozentpunkte ihres Kernkapitals kosten. Das entspricht einer Summe von etwa 315 Milliarden Euro. Ein deutlicher Anstieg geplatzter Bankdarlehen wäre für die europäischen

Volkswirtschaften eine enorme Burde. Denn Verluste im Kreditgeschäft schränken die Möglichkeiten der Geldhäuser ein, Wirtschaft und Bürger mit günstigen Darlehen zu versorgen. Damit der europäischen Wirtschaft nicht mitten in der Krise der Geldhahn zugedreht wird, hatten die Bankenaufseher die Vorschriften für Banken an vielen Stellen gelockert. So dürfen die Institute bestimmte Kapitalpuffer nutzen, die für Krisenzeiten gedacht sind. Zudem müssen sie nicht jeden Kredit, bei dem die Zahlungen vorübergehend gestundet werden, sofort als Problemdarlehen ausweisen.

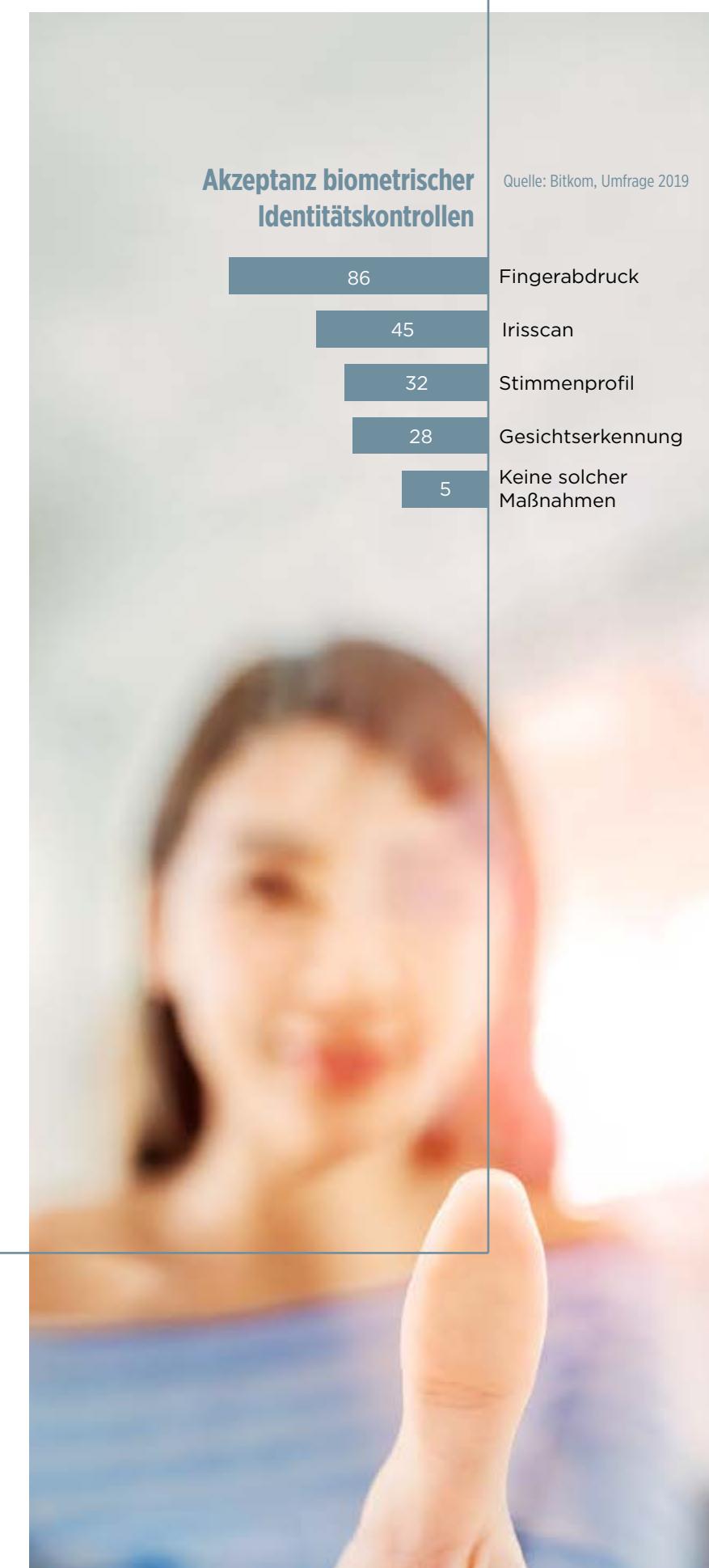
Banken operieren in einem sich fundamental ändernden Umfeld:
Kunden stellen andere Erwartungen, technische Entwicklungen
eröffnen neue Möglichkeiten, bringen aber auch neue Anforderungen
und Wettbewerber mit sich.

Biosensorik

Bargeldlos mit der Karte oder dem Smartphone zu zahlen, ist selbst für die lange skeptischen Deutschen zur Routine geworden. Häufig erfolgt die Bestätigung der Zahlung noch über PIN, Passwort oder Unterschrift. Doch die Bereitschaft der Verbraucher, biometrische Verfahren zur Autorisierung einzusetzen, wächst ähnlich rasant wie deren technischer Fortschritt. Schon heute entsperren Millionen Menschen wie selbstverständlich das Smartphone mit ihrem Finger auf dem Sensorfeld. Fast jeder Zweite würde mittlerweile seine Iris scannen lassen, ein Drittel das eigene Stimmenprofil zur Identifizierung nutzen.

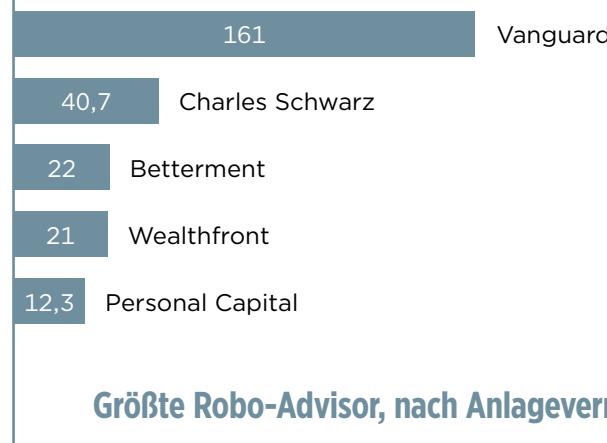
Fast **90 %** der Bundesbürger sind laut einer Umfrage des Digitalverbandes Bitkom aus dem Jahr 2019 bereit, den **Fingerabdruck** auch zur Absicherung eines Bankgeschäfts einzusetzen. Ein Jahr zuvor waren es erst 80 %.

Der Vorteil aus Sicht der Kunden ist: Biometrische Verfahren sind schnell, bequem und sicher, da sie auf einzigartige körperliche Merkmale zurückgreifen. Diese werden in einen digitalen Datensatz umgewandelt, gespeichert und bei einer Identitätsprüfung jeweils mit den vorhandenen Daten abgeglichen. Im Gegensatz zu PIN-Codes können sie nicht verloren gehen oder vergessen werden und sind im Vergleich zu Unterschriften nur schwer oder gar nicht zu fälschen. Apple Pay, Google Pay oder verschiedene Banken-Apps nutzen bereits über Touch ID oder Face ID eine biometrische Freigabe der Transaktionen.

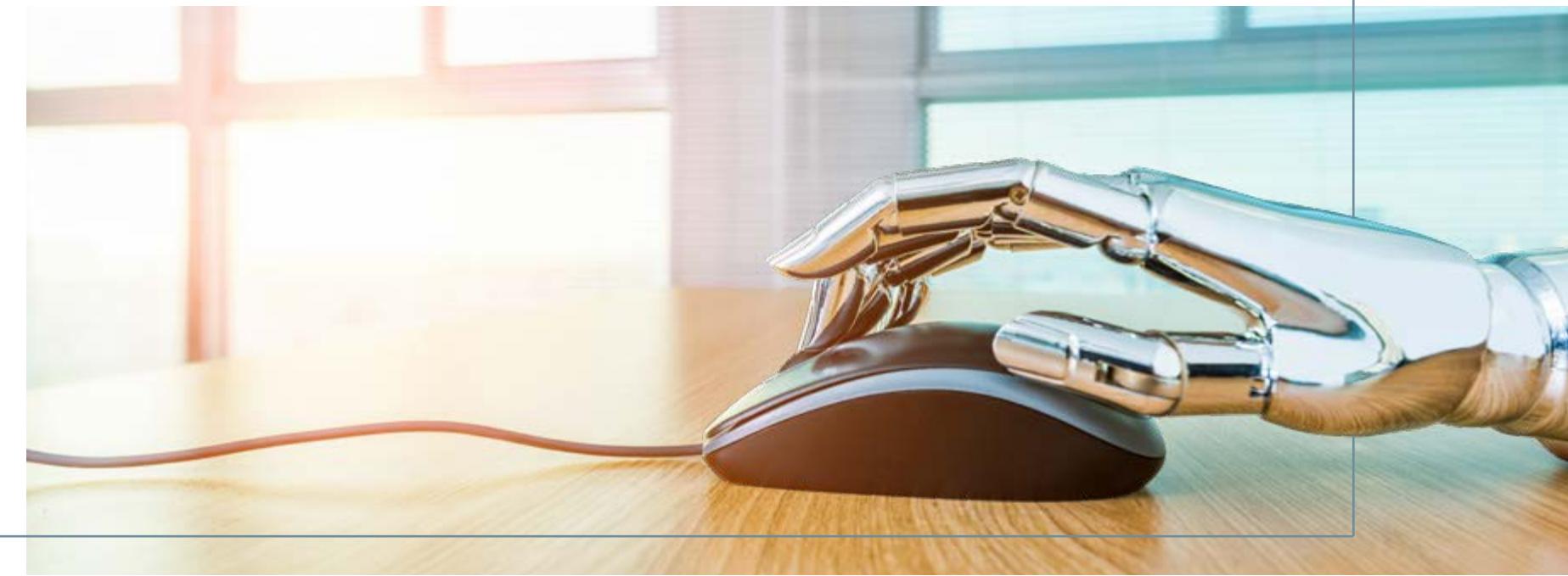


Sensoren oder 3D-Kameras erfassen mittlerweile nicht nur Augen, Fingerabdrücke oder das Gesicht, sondern können Menschen auch an ihrem Gang oder anderen Bewegungen identifizieren. Ein Venenscanner ermittelt, ob auch tatsächlich Blut durch den Körper fließt und es sich bei einer aufgelegten Hand nicht um eine manipulierte Attrappe handelt. Um die technische Sicherheit zu erhöhen, lassen sich verschiedene Verfahren miteinander kombinieren, um den Schutz biometrischer Daten zu gewährleisten, dürfen keine Fotos oder Audioaufnahmen der Stimme abgelegt werden. So speichert Apple bei seinem System der Touch ID keine Bilder der Fingerabdrücke, sondern lediglich mathematische Darstellungen davon, aus denen die Daten nicht hergeleitet werden können. Eine Identifizierung des Nutzers ist somit nicht möglich.

China geht noch einen Schritt weiter: Dort können Kunden ganz ohne Smartphone, allein mit ihrem Gesicht bezahlen. Ein dreidimensionaler Scanner und ein Algorithmus zur Gesichtserkennung identifizieren im Laden oder Restaurant einen Menschen angeblich mit einer Genauigkeit von 99,9 Prozent, wenn rund 600 Merkmale mit einem hinterlegten Datensatz abgeglichen werden. In Europa ist das vom chinesischen Online-Riesen Alibaba mit Alipay entwickelte Verfahren noch nicht verfügbar. Hier bestehen höhere Hürden beim Daten- und Personenschutz, die einen Einsatz von „Smile to pay“ hierzulande erschweren. Sollte sich die neue Technik irgendwann hier durchsetzen, dürften andere biometrische Bezahlsysteme das Nachsehen haben.



Quelle: Unternehmensangaben, Stand 31.12.2019



Robo-Advisor

Als die ersten Robo-Advisor 2013 auf den Markt kamen, versprachen sie nicht weniger als die Demokratisierung der Vermögensverwaltung: Nicht mehr nur die begüterten „Happy Few“ einer Gesellschaft sollten in den Genuss eines individuellen und lukrativen Zuschnitts für ihre Geldanlagen kommen, sondern auch „Otto Normalbürger“. Statt eines Vermögens in Millionenhöhe aufwärts reicht nun ein monatlicher Sparplan von 50 Euro aufwärts. Automatisierte Entscheidungsprozesse auf der Basis mathematischer Algorithmen reduzieren Aufwand und Kosten, wenn leistungsstarke Computer mit Hilfe von Analytics-Lösungen, KI und einem Knowledge-Management-System nach zuvor festgelegter Risikobereitschaft des Kunden passgenaue Anlagestrategien entwickeln.

Inzwischen sind Anlageroboter ein gewichtiger Trend auf dem internationalen Finanzmarkt. Sie verwalten derzeit

weltweit Kundengelder in Höhe von knapp einer Billion Dollar, bis zum Jahr 2024 soll das Volumen auf 2,4 Billionen Dollar anschwellen. In Deutschland gibt es rund 30 Anbieter, keine große Bank oder Bankengruppe kommt mehr ohne ihren Robo-Advisor aus. Hinzu stießen neue Spieler wie Marktführer Scalable Capital, der mit rund zwei Milliarden Euro inzwischen knapp die Hälfte der deutschen Kundengelder in Höhe von rund fünf Milliarden Euro betreut. Wie bei vielen digitalen Geschäftsmodellen sind Größe und Skalierbarkeit entscheidende Variablen für den Erfolg.

Kern des Portfolios sind in der Regel günstige Indexfonds ([ETF](#)). Die über Algorithmen gesteuerte Anlagestrategie ist dabei unterschiedlich: Viele Anlageroboter verfolgen einen passiven Ansatz, indem sie die Vermögensaufteilung zwischen Aktien und Anleihen je nach Risikoneigung des Kunden automatisch ins Gleichgewicht bringen. Andere passen die

Portfolios der jeweiligen Marktlage an und orientieren sich an einem vorher definierten Risikomaß (Value at Risk), um Wertverluste des Portfolios zu begrenzen. Eine weitere Variante sind hybride Modelle mit der Einbeziehung menschlicher Vermögensverwalter zur Risikobewertung und Umschichtung des Portfolios, die aber meist mit höheren Gebühren abgegolten werden müssen. So hat Scalable Capital in Deutschland begonnen, vermögende Kunden auch persönlich zu betreuen.

Die Volatilität an den Aktienmärkten in Folge der Coronakrise ist für die Anlageroboter die erste große Be-

währungsprobe für ihre strategische Ausrichtung. Bis dahin war es seit den Gründerzeiten vor sieben Jahren eigentlich nur bergauf gegangen, eine gute Rendite zu erzielen schien verhältnismäßig einfach. Langfristig dürften nach Einschätzung von Experten vor allem zwei Trends die Welt der Robo-Advisor verändern: Der verstärkte Markteintritt internationaler Vermögensverwalter sowie Wettbewerber aus ganz anderen Sektoren wie die großen amerikanischen Internetkonzerne oder beispielsweise auch Energieversorger. Letztlich dürften Banken und die traditionellen Vermögensverwalter ihre Prozesse und Entscheidungen mehr und mehr digitalisieren und beide Welten miteinander verschmelzen – wie auch in anderen Bereichen der Finanzwirtschaft.

Ein Exchange Traded Fund (ETF) ist ein börsengehandelter Fonds, der sich an der Gewichtung eines Index orientiert.

Automatisierung

Prozesse straffen, Abläufe standardisieren, neue regulatorische Aufgaben bewältigen – die Finanzwirtschaft steckt seit Jahren im Umbruch. Und der Druck zur Veränderung – ausgelöst durch neue Wettbewerber wie Fin- oder Insurtechs, Digitalisierung und ein geändertes Kundenverhalten – wird auch künftig nicht nachlassen. Bislang stand vor allem die digitale Optimierung der bestehenden Strukturen im Mittelpunkt, um den Kostendruck zu senken. Die nahe Zukunft aber steht ganz im Zeitalter der Automatisierung. „Die Industrialisierung des Kreditgeschäfts ist heutzutage ein entscheidender Erfolgsfaktor für praktisch jede Bank. Das gilt umso mehr, als die Zinsen auf Jahre hinaus niedrig bleiben werden – die Margen also dauerhaft unter Druck stehen und die Kosten damit zum entscheidenden Faktor werden“, sagt Tomas Rederer, Partner Digital Operations im Bereich Financial Services Consulting bei der Beratungsgesellschaft PwC. Auffällig seien die enormen Unterschiede zwis-

schen den Banken. „Im Privatkundengeschäft kam das beste der untersuchten Institute auf einen Industrialisierungsgrad von hervorragenden 87 Prozent.“ Viele Konkurrenten erzielten hingegen nur Werte zwischen 10 und 30 Prozent. Insbesondere ihr Firmenkundengeschäft betrieben viele Kreditinstitute immer noch wie eine Manufaktur. „Ob solche Institute dauerhaft am Markt bestehen können, muss ernsthaft bezweifelt werden“, behauptet Rederer in der PwC-Studie „Deutsche Banken riskieren, die Industrialisierung des Kreditgeschäfts zu verpassen“.

Dagegen bieten die digitalen Vorreiter der Branche schon voll-digitale Baufinanzierungen an, automatisieren mit Hilfe von Chatbots und Formen der Künstlichen Intelligenz die Eröffnung eines Bankkontos oder die Vergabe eines Konsumentenkredits. Laut einer Umfrage der auf Finanzdienstleister spezialisierten Unternehmensberatung

Confinpro von Anfang des Jahres 2020 steht die Prozessautomatisierung über Business Process Management (BPM) oder Robotics Process Automation (RPA) an der Spitze der technologischen Trends – noch vor Künstlicher Intelligenz/Machine Learning und Advanced Data Analytics.

Ziel ist, die noch verbliebenen manuellen Prozesse weiter zu reduzieren, die fehlerfreie Abwicklung zu beschleunigen und die Servicequalität zu verbessern. Freiwerdende Mitarbeiter können sich verstärkt auf ihre Beziehung zum Kunden konzentrieren, womit sie eine höhere Wertschöpfung erzielen. Experten halten mittlerweile rund 50 Prozent der Prozesse in den Banken für automatisierbar. Dazu gehören die Verarbeitung von Dokumenten oder unstrukturierter Daten mit Hilfe der KI

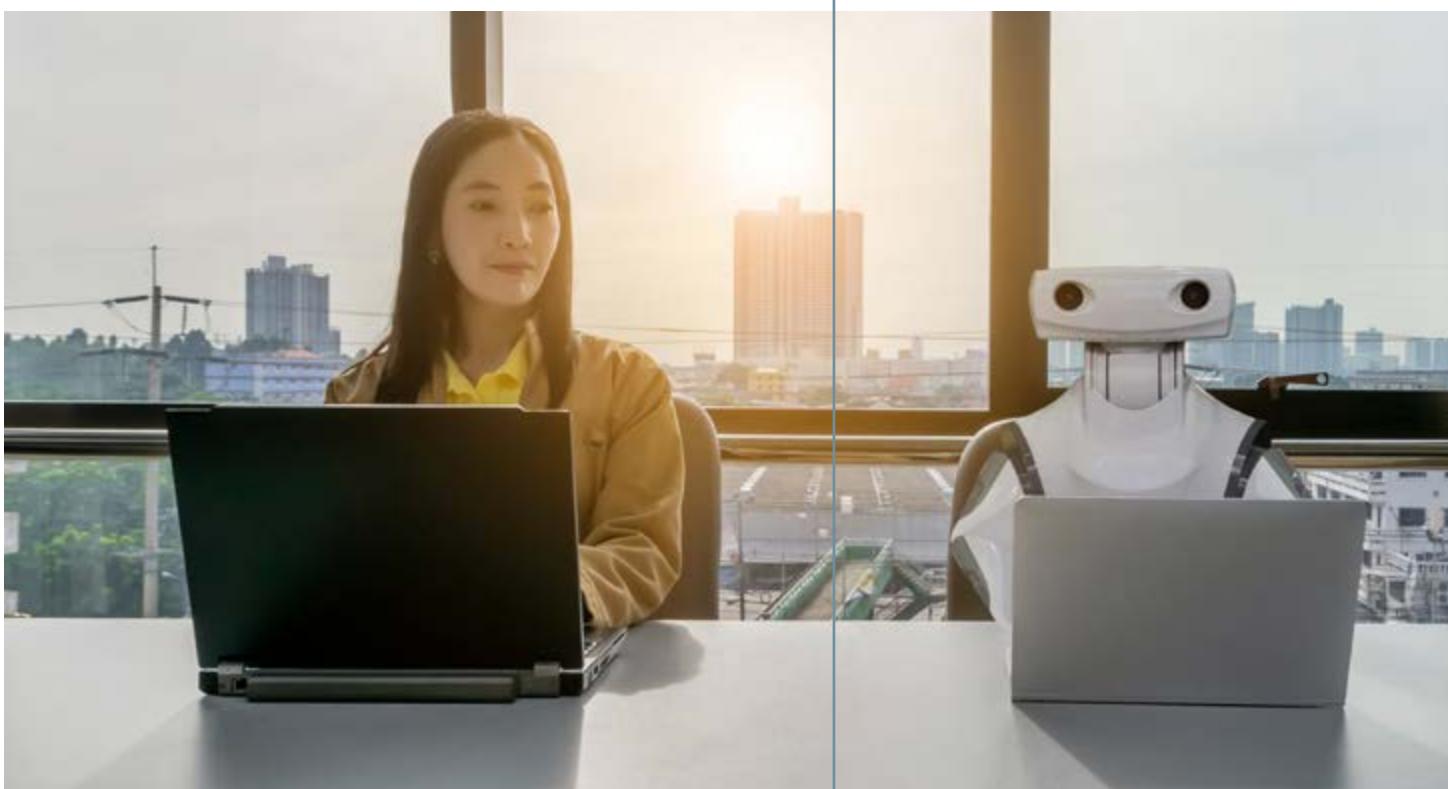
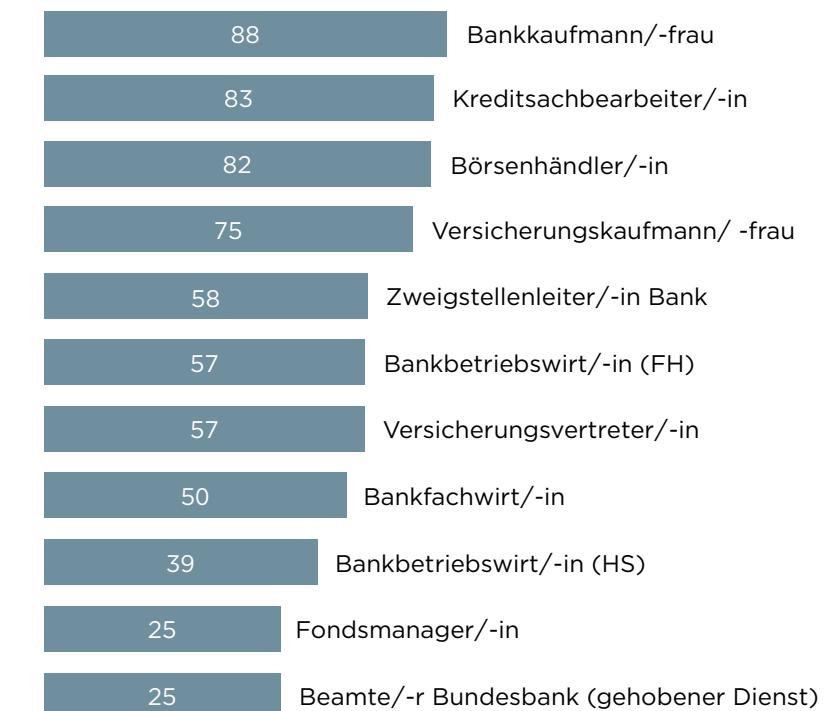
und der optischen Zeichenerkennung (OCR), die schnelle Bewertung von Immobilien oder Verbraucherdaten mit Hilfe entsprechender Software-Lösungen oder die Überwachung von Compliance-Regeln.

„Robotergestützte Prozessautomatisierung, Textanalyse und überwachte maschinelle Lernalgorithmen werden zukünftig Anweisungen befolgen“, schreibt die britische Beratungsgesellschaft Forrester in einer Studie. 80 Prozent der Arbeitsplätze in Banken würden sich bis zum Jahr 2030 durch Automatisierung und Künstliche Intelligenz verändern. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit schätzt den Anteil der Tätigkeiten, die im Finanzsektor theoretisch ersetzt werden können, auf rund 60 Prozent.

Mögliche Automatisierung:

Diesen Anteil der Aufgaben können Roboter schon übernehmen, in %

Quelle: IAB



Filialkonzepte

Mal urige Brauerei mit silbrig glänzender Zapfanlage, mal hippen Café italienischer Prägung, mal gemütliches Wohnzimmer mit Chic – wer ein Bankterminal sucht mit Mitarbeitern in Kostüm und Anzug, wird sich in diesen Bankfilialen vergeblich umschauen. Stattdessen liegen reichlich Tablets auf den Tischen und Sofas in den offenen Lounges. Schon jetzt experimentieren die Banken mit neuen Konzepten, da die alten für einen wachsenden Teil der Kundenschaft nicht mehr funktionieren. Wegen der steigenden Nutzung digitaler Angebote und demografischer Veränderungen suchen immer weniger Bankkunden noch eine Filiale auf, um Geld abzuheben oder anzulegen.

„Der Kunde kommt nicht mehr zur Bank“, sagt der Cisco-Manager Frank Nebgen und ehemaliger Kundenberater bei der Nassauischen Sparkasse. „Wir müssen die Bank zum Kunden bringen.“ Die Konzepte richten sich dabei nach Region und Lage, Altersdurchschnitt und sozialer Schichtung. Kommt bei jüngeren Menschen das italienische Café mit Bankberatung gut an, ist es in gehobenen Vierteln vielleicht die Wohlfühlatmosphäre in offenen hellen Räumen mit diskreten Beratungszonen. Manchmal reicht auch eine einfache Stelle mit WLAN-Verbindung im Kaufhaus, in der Bahn-Lounge oder auch im Fußballstadion, wo Menschen ihre Mails checken oder im Internet surfen. Eine Bank kann parallel dazu ihre Dienstleistungen anbieten und dem Kunden ein auf ihn zugeschnittenes Angebot machen. Entscheidend dafür sind digitalisierte und weitgehend automatisierte Prozesse, um eine entsprechende Servicequalität zu bieten. „Filialen müssen so konzipiert sein, dass sie

hocheffektiv sind, den Kunden in den Mittelpunkt stellen und ihm ein Erlebnis bieten“, sagt der Cisco-Manager. Nur Filialen zu schließen, allein um Kosten zu sparen, greift zu kurz:

Trotz rückläufiger Kundenfrequenz ist für die Mehrheit der Bevölkerung eine Bankfiliale immer noch zentral für ihre Beziehung zu dem Finanzhaus.

Gäbe es die Zweigstelle nicht mehr, würden gut 40 Prozent der Kunden zur Konkurrenz wechseln. „Die persönliche Beratung wird weiterhin notwendig sein in der Beziehung zwischen Kunde und Bank“, sagt René Fischer, Partner bei Oliver Wyman. Das gelte vor allem für komplexere Themen wie beispielsweise die Immobilienfinanzierung.

Doch selbst wenn die Filialen überleben, werden sie deutlich kleiner in der Fläche, um die Kosten zu senken. So schrumpft die Commerzbank ihre neuen Modellfilialen von 300 bis 400 Quadratmeter auf nur noch 80 bis 100. Zwei bis drei Mitarbeiter arbeiten dort, um den Grundbedarf der Kunden an Finanzprodukten abzudecken. Oder die Banken arbeiten gleich zusammen, wie bereits erwähnt die Frankfurter Volksbank und die Taunus Sparkasse erstmals in Deutschland in einem modernen Filialkonzept gemeinsame Finanzpunkte eröffnet. Mit „fast komplett papierlosen“ Prozessen erschließen sich die Bank neue Zielgruppen, heißt es. Dieses Kooperationsmodell stößt auch bei ausländischen Banken auf großes Interesse.



Sustainable Investments

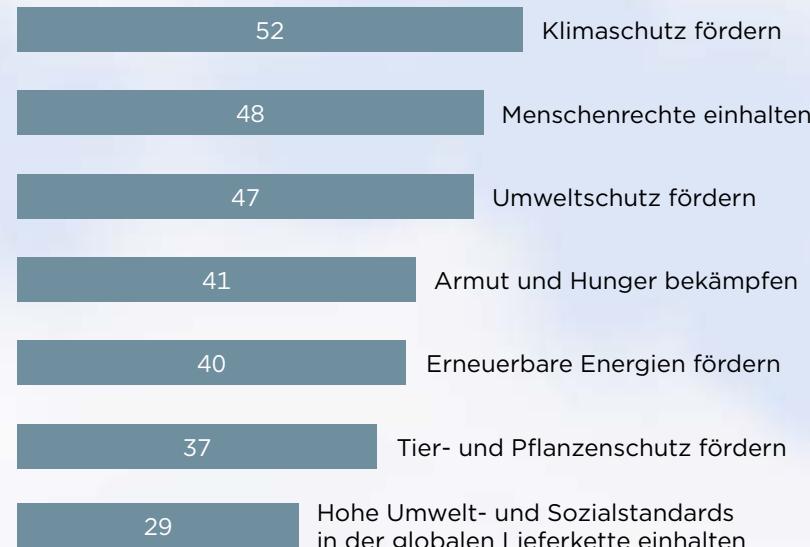
Der Brief schaffte es Anfang des Jahres sogar in die Top-Nachrichten des Tages: Blackrock-Chef Larry Fink verkündete darin, Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Bestandteil des Portfolios und Risikomanagements des größten Vermögensverwalters der Welt zu machen. Blackrock wollte sich von Anlagen trennen, die ein entsprechendes Risiko darstellten, wie beispielsweise Aktien von Kohleproduzenten. „Der Klimawandel ist für die langfristigen Aussichten von Unternehmen zu einem entscheidenden Faktor geworden“, schrieb Fink. Neue Anlageprodukte sollen etwa Investments in fossile Brennstoffe ausschließen.

Finks Äußerungen zeigen, wie stark das Thema Nachhaltigkeit mittlerweile in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft verankert ist. Unternehmen müssen sich mehr denn je daran messen lassen, wie nachhaltig sie handeln, ob sie Aspekte wie Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung (ESG-Kriterien) berücksichtigen. Die Nicht-Einhaltung entsprechender Standards kann Geschäftsmodelle in ihrem Kern bedrohen, wenn sich Konsumenten, Zulieferer oder Investoren abwenden.

Aktuell spielt das Thema Nachhaltigkeit in vielen Finanzinstituten eher eine untergeordnete Rolle. Einen Grund

Wichtigste Themen bei der Gestaltung nachhaltiger Geldanlagen

Quelle: BaFin, Mehrfachnennungen



dafür machen Experten in fehlenden einheitlichen Standards aus. Nur wenige Banken oder Fondsgesellschaften haben bisher einen eigenen Standard definiert und diesen beispielsweise in ihre Beratungen integriert. Die Politik hat dieses Dilemma für sich erkannt und versucht gegenzusteuern.

Mit dem „Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ legte die EU im Frühjahr 2018 ein Konzept vor, Finanzströme in Europa so zu lenken, dass die Entwicklung eines nachhaltigen Wirtschaftsraums unterstützt wird. Im Sommer 2019 wurde eine Taxonomie für nachhaltiges Investieren in der EU veröffentlicht, an deren konkreter Ausgestaltung noch gearbeitet wird.

Nach wie vor sind die Begrifflichkeiten eher schwammig: Zwar haben alle großen Bankhäuser und Fondsgesellschaften nachhaltige Finanzprodukte in ihrem Angebot – nur was heißt das genau? Dazu zwei Beispiele: Atomkraft gilt in Frankreich als „grüne“ Energie, da sie kein klimaschädliches CO₂ aussstößt. In Deutschland wird das mit Blick auf mögliche Strahlungsschäden und die ungeklärte Endlagerung abgebrannter Kernbrennstäbe völlig anders gesehen. Und ist es nachhaltig, wenn für die Batterien von Elektrofahrzeugen Kobalt genutzt wird, das von Kindern aus den Minen des Kongos herausgeholt wird? Um das Dilemma für Anleger zu lösen, will die EU-Kommission noch in diesem Jahr ihre Anlegerschutzrichtlinie MiFid II entsprechend nachschärfen und ergänzen. Denn Anleger und

Finanzinstitute warten auf verbindliche Kriterien. So sollen die Maßnahmen ein Klassifikationssystem für nachhaltiges Wirtschaften umfassen, Benchmarks setzen sowie eine Informationspflicht in der Beratung über eine nachhaltige Geldanlage beinhalten.

Darüber sind sich Anleger und Asset-Manager einig: Ohne Nachhaltigkeit wird zukünftiges Investment nicht funktionieren. Blackrock-Chef Fink setzt sogar noch eins drauf: „Früher als von den meisten erwartet wird es zu einer erheblichen Umverteilung von Kapital kommen“, sagt er. Zudem geht ein entsprechendes Investment nicht zu Lasten der Performance, Renditeerwartungen und gutes Gewissen lassen sich also gut miteinander kombinieren. Es gilt sogar das Gegenteil: Nachhaltige und klimabewusste Portfolios böten Anlegern bessere risikobereinigte Renditen, sagt Fink. Blackrock habe die Aufgabe, seine Kunden hier zu unterstützen.

Die Bereitschaft, in nachhaltige Geldanlagen zu investieren, ist nicht nur bei großen Investoren, sondern auch bei Verbrauchern groß: Laut einer Umfrage im Auftrag der BaFin können sich fast zwei Drittel aller Befragten ein solches Investment vorstellen. Wichtigste Motive sind dabei Klimaschutz und die Einhaltung der Menschenrechte (siehe Grafik). Bislang investieren allerdings erst 14 Prozent aller Deutschen in nachhaltige Geldanlagen, wie eine Studie der Unternehmensberatung Cofinpro ergab. Das unerschlossene Potenzial ist für solche Finanzprodukte also noch riesig.

Distributed/Hybrid Cloud

Die Finanzbranche verändert sich rasant – und damit ihr technologisches Umfeld: Wettbewerbs- und Regulierungsdruck sowie steigende Sicherheitsrisiken stellen hohe Ansprüche an die IT-Infrastruktur. Diese soll nicht nur leistungsfähig, schnell und flexibel sein, um das Tagesgeschäft zu bedienen, sondern zugleich auch noch offen, um kurzfristig neue, innovative Angebote und Lösungen zu integrieren sowie Standardisierung und Automatisierung zu ermöglichen – bei niedrigen Kosten, versteht sich. Finanzdienstleister kommen daher an Cloud-Services nicht mehr vorbei – und wollen es auch nicht. Sie bieten die notwendige Flexibilität insbesondere in den Bereichen, in denen hohe Schwankungen bei den IT-Ressourcen existieren wie bei der Risikomodellrechnung, bei Datenanalysen oder neuen Geschäftsfeldern, wenn sich das Wachstumspotenzial anfangs noch nicht abschätzen lässt.

Die wachsende Bedeutung von Cloud-Diensten vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung der Finanzbranche hat auch die Bundesbank als Aufsichtsbehörde verstanden. Sie gestattete den Instituten jüngst Sammelprüfungen, sogenannte Pooled Audits. Die Banken dürfen demnach zusammen mit anderen Instituten ihren Revisionspflichten bei Cloud-Anbietern wie Microsoft, Amazon oder Google nachkommen. Das dürfte der Branche den Zugang zu Cloud-Dienstleistungen erleichtern. Denn wegen der strikten regulatorischen Anforderungen hinkt die Finanzindustrie anderen Wirtschaftssektoren bei der Verlagerung von Anwendungen in die Datenwolke hinterher.

Absoluter Favorit der Branche ist dabei die Hybrid Cloud. Nach den Ergebnissen des globalen „Enterprise Cloud Index“ des US-Datacenter-Spezialisten Nutanix beträgt die Marktdurchdringung in der Finanzbranche 21 Prozent, weit mehr als in jeder anderen Branche. Dabei handelt es sich um eine Mischform aus Private und Public Clouds, also unternehmenseigenen oder öffentlich zugänglichen Datencentern von bekannten Anbietern wie IBM oder Marktführer Amazon mit AWS. In der Hybrid Cloud werden eine oder mehrere öffentliche und private Cloud-Umgebungen miteinander kombiniert. Daten und Anwendungen können je nach Kapazität und Wirtschaftlichkeit zwischen den verschiedenen Clouds verschoben werden. Wie in anderen Industrien auch gelten die Aspekte Sicherheit und Compliance als wichtigste Faktoren für die Entscheidung, auf hybride Cloud-Lösungen zu setzen. Schließlich entscheidet das Unternehmen, in welcher Cloud es welche digitalen Leistungen bearbeiten lässt. So gaben neun von zehn Finanzdienstleistern in der Umfrage an, dass eine Hybrid Cloud für sie das ideale IT-Modell darstellt.

Als mögliche Alternative gilt die sogenannte „Distributed Cloud“. Hier stehen die Ressourcen nicht mehr zentral, sondern dezentral zur Verfügung. Ihre Vorteile sind eine geringere Latenzzeit, eine höhere Performance und eine bessere Redundanz, da die Kapazitäten näher an den Services zum Einsatz kommen. Diese Cloud ist daher insbesondere für Anwendungen in Echtzeit geeignet. Auch regulatorische und Compliance-Vorgaben sprechen für den Einsatz einer Distributed Cloud. Die Services lassen sich regional verteilen und regionale Auflagen beispielsweise zur Verarbeitung personenbezogener oder anderer sensibler Daten besser einhalten.



Nutzung von hybriden Clouds im DACH-Raum, in %

Quelle: IDC, Umfrage 2020

Eine Cloud ist auch die Basis für Services von Start-ups. Ein Beispiel dafür ist Treasury Intelligence Solutions (TIS), gegründet 2010 in Walldorf. Im Jahr 2019 wurde es von der Financial Times als eins der Unternehmen mit dem größten Wachstum in Europa bezeichnet. TIS betreibt eine Software-as-a-Service-Plattform als Cloud-Lösung für das unternehmensweite Management von Zahlungen, Liquidität und Bankbeziehungen mittlerer und großer Unternehmen. Laut eigener Aussage ermög-

licht die Software dem Unternehmen, Zahlungen effizienter, sicherer und kosteneffektiver durchzuführen.

Durch die Integration aller erfolgskritischen Zahlungsprozesse in die Cloud können die unternehmensweiten Zahlungsströme in Echtzeit analysiert und verwaltet werden. TIS übernimmt die Verwaltung der unterschiedlichen Zahlungsformate, der Banken-Kommunikationskanäle und die vollständige ERP-Integration.

Customer Lifecycle Management

Der Wettbewerbsdruck in der Bankenwelt ist hoch, die Margen sind niedrig, die Zinsen negativ und die Loyalität der Kunden nimmt ab – bei parallel steigenden Ansprüchen an Servicequalität und angebote. Experten sind sich einig, dass die Institute ihre Kunden und deren Bedürfnisse stärker in den Fokus stellen müssen, wollen sie sie nicht an aufstrebende Wettbewerber wie FinTechs oder Internetkonzerne verlieren.

Die „Verbesserung des Kundenerlebnisses“ (17 Prozent), die Steigerung der Konversionsrate durch verbessertes „Kundenverständnis“ (13 Prozent) sowie die „Systematisierung“ der Kundenakquisition, -entwicklung und -bindung (30 Prozent) werden in einer EY-Umfrage als wichtigste Maßnahmen genannt. Eine Mehrheit von 60 Prozent der befragten Banken sieht in der verstärkten Kundenfokussierung den stärksten Hebel für profitables Ertragswachstum. Kundennahe Differenzierungsfaktoren wie Beratung, Service, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit rangieren dabei vor produktnahen Faktoren wie Konditionen, innovativen Produkten, Services und dem Preis.

Das Sicherstellen der Kundenverbundenheit wird damit zur zentralen Herausforderung der Institute. Dieses Geschäftsmodell erinnert an das der großen (meist amerikanischen) Technologiekonzerne, die durch den Aufbau von digitalen Plattformen und entsprechenden Services neue und lukrative Ökosysteme geschaffen haben. Die Wertschöpfung wird weniger mit Hardware (Apple) oder Hauptdienstleistungen (Google, Facebook, Amazon) erzielt, sondern mit den gewonnenen Daten der Nutzer. Auch die Finanzwirtschaft dürfte in diese Richtung gehen, zumal sich mit dem klassischen Geschäftsmodell kaum noch Gewinne erzielen lassen. Die fortschreitende Digitalisierung und die damit verknüpften immer individueller werdenden Kundenwünsche fordern dies gleichzeitig ein. In einer Analyse des Marktforschungsunternehmens Lünendonk über die „Zukunft der Banken 2020“ wurden als wichtigste Kundenbedürfnisse folgende fünf Punkte genannt: Kundenindividuelle Ansprache und Produktgestaltung, Reduzierung der Service-Komplexität, 24x7-Service-Kommunikation über Omnichannel-Systeme, Nutzung der Onlinekanäle

für Bankgeschäfte zulasten der Filialen sowie verstärkte bargeldlose Bezahlmethoden. Finanzinstitute, die ihre Kunden behalten und nicht an Wettbewerber verlieren wollen, werden an diesen Maßnahmen nicht vorbeikommen.

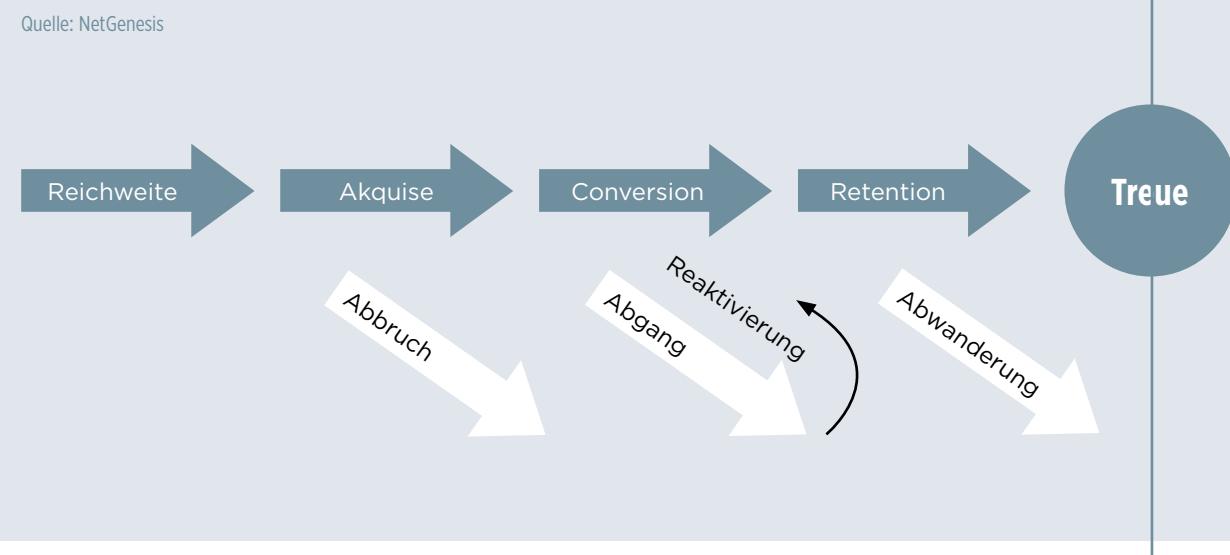
In den Fokus der Banken rückt daher zunehmend der Aufbau eines Ökosystems mit branchenfremden Unternehmen, um branchenübergreifende Kundenlösungen zu schaffen. Exemplarisch sind die bereits bestehenden Kooperationen großer Geldhäuser mit Internet-Shopping-Giganten wie Ebay, Amazon oder Alibaba: Finanzierung und Zahlung werden direkt auf der Plattform abgeschlossen, die Finanzdienstleistung läuft nicht parallel zum Einkauf, sondern wird zum integrierten Bestandteil des Kundenerlebnisses aus einer Hand. Diese Modelle sind von deutlich wachsender Bedeutung: Kunden erwarten zunehmend solche One-Stop-Shop-Transaktionen, Banken können in zunehmend wichtiger werdenden „Sharing-/as-a-service“-Modellen die Rolle des Intermediärs einnehmen.

Neue Kundenlösungen müssen allerdings nicht immer auf digitalen Technologien basieren. Sie können sich auch dadurch auszeichnen, dass Unternehmen für Bankdienstleistungen neue Modelle entwickelt haben. Ein Beispiel dafür ist das Start-up Noah, das einen neuen Weg zur Eigenheimfinanzierung anbietet. Das Unternehmen wurde von Sahil Gupta im Jahr 2016 unter dem Namen Patch Homes in den USA gegründet. Im Jahr 2020 erfolgte die Umbenennung in Noah, was gleichbedeutend mit „Reise“ ist. Dieser neue Name verkörpert die wahre Mission des Unternehmens: Partnerschaft mit einzelnen Hausbesitzern und Treffen mit ihnen, wo immer sie sich auf ihrer Reise zum Wohneigentum befinden.

Noah ermöglicht den Kunden eine Eigenheimfinanzierung ohne Schulden und monatliche Zahlungen. Anstelle von monatlichen Zahlungen oder Zinsen bekommt das Unternehmen eine Beteiligung an der zukünftigen Wertentwicklung der Immobilie. Dabei partizipiert Noah sowohl an einer Steigerung als auch an einer Minderung des Immobilienwertes. Die Finanzierung hat eine Laufzeit von zehn Jahren, wobei eine vollständige Tilgung auch bereits vorher möglich ist. Zur Tilgung zahlen die Kunden einfach den Finanzierungsbetrag zurück zuzüglich des Anteils an der Wertsteigerung bzw. abzüglich des Anteils an der Wertminderung. Insofern verdient Noah Geld, wenn die Immobilie an Wert gewinnt, und verliert Geld im Fall einer Wertminderung.

Der Customer Lifecycle – vom Einstieg zur Treue

Quelle: NetGenesis



Mitarbeitermanagement

Es ist schon paradox: Banken und Versicherungen suchen händeringend hochqualifizierte Mitarbeiter – und bauen gleichzeitig weiter in großem Stil Personal ab. Digitalisierung und zunehmende Automatisierung verändern die Jobprofile in der Finanzbranche massiv. Einfache Routinearbeiten werden in immer stärkerem Ausmaß von Maschinen erledigt. Gleichzeitig wachsen die Ansprüche an eine umfassende Beratung, die vom Mitarbeiter ein hohes Maß an Empathie und umfassende Produktkenntnisse unter Nutzung aller technologischen Möglichkeiten voraussetzt – alles in einer Person gebündelt.

85 Prozent der für eine EY-Studie befragten Schweizer Banken gehen davon aus, dass die Rekrutierung solcher Talente künftig schwieriger wird. So hat der Bedarf an onlineaffinen und technologieinteressierten Mitarbeitern bei Banken und Versicherungen in den vergangenen Jahren enorm zugenommen. Allerdings nicht nur dort, sondern auch in vielen anderen Industrie- oder Dienstleistungsbereichen. Das Finanzgewerbe befindet sich also in einem Wettbewerb um die besten Talente – und hat dabei nicht immer die besten Karten. So haben Image und Anziehungskraft seit der Finanzkrise 2008/09 deutlich gelitten. Laut der Unternehmensberatung EY stehen Banken nicht mehr an der Spitze der attraktivsten Arbeitgeber, sondern Tech-Konzerne wie Google oder Apple. Auch haben der kontinuierliche Stellenabbau der Vergangenheit, die Konsolidierungswelle und das Schrumpfen des Filialnetzes die Attraktivität und die gefühlte Jobsicherheit deutlich verringert.

Diese Entwicklung stellt hohe Anforderungen an die Rekrutierung neuer, aber auch an die bankinterne Aus- und Weiterbildung bestehender Mitarbeiter.

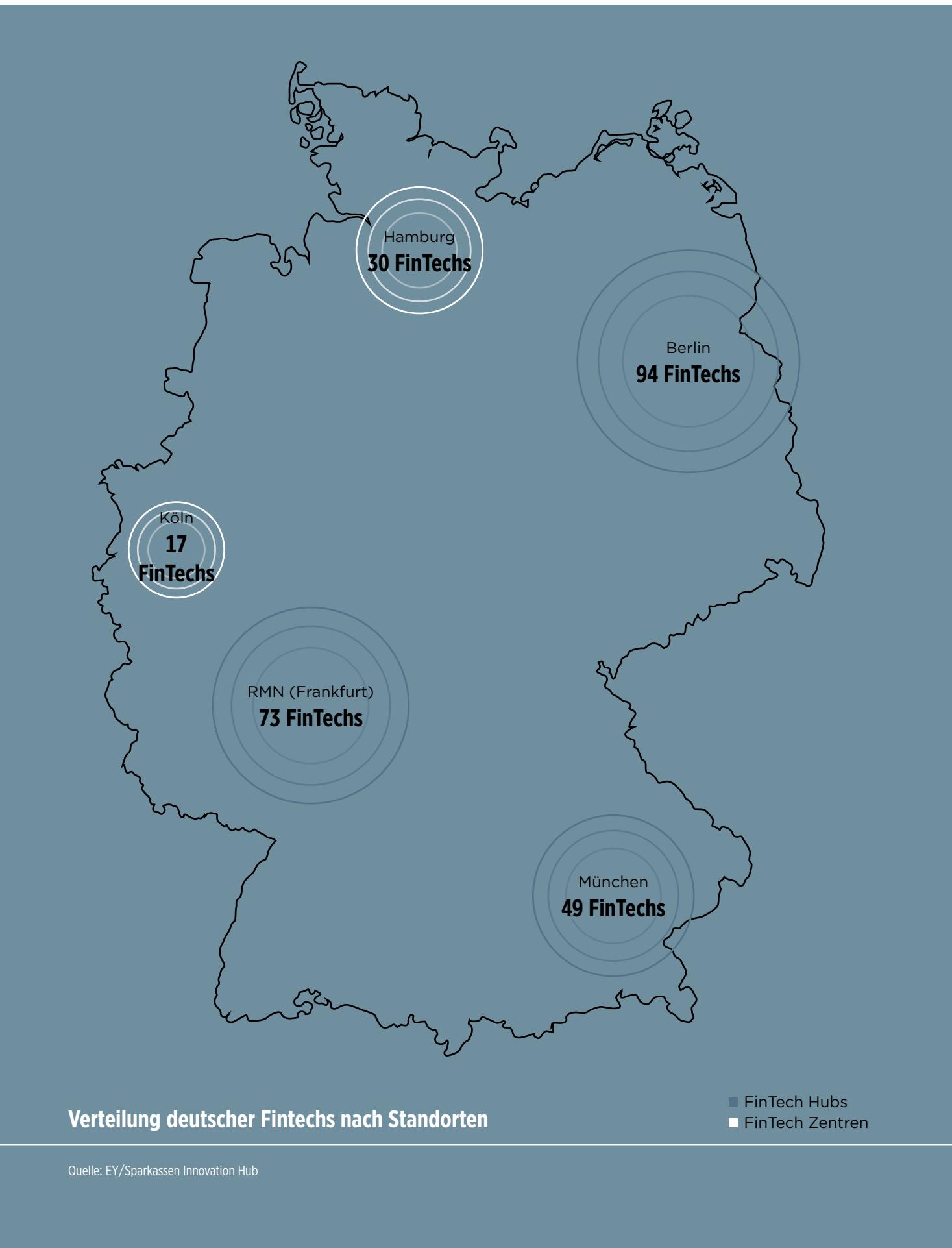
Banken und Versicherungen stehen darüber hinaus – wie alle anderen Wirtschaftsbereiche auch – vor der Herausforderung, den Vorstellungen gerade jüngerer Mitarbeiter über eine Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit, zu Nachhaltigkeit oder gesellschaftlicher Gerechtigkeit entgegenzukommen. Hinzu kommt die eingeforderte Balance zwischen Berufs- und Privatleben.

Für die Finanzindustrie ist das kein neuer, aber ein interessanter Aspekt. In diesen Forderungen spiegelt sich eine gesellschaftliche Debatte wider, die längst die InvestorenEbene erreicht hat. So forderte der CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, Larry Fink, Anfang des Jahres die Chefs globaler Konzerne auf, sich verstärkt mit dem Thema Purpose zu beschäftigen. Es ginge um die Frage, „wie Unternehmen langfristig Wachstum erzielen können angesichts wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umwälzungen“, sagte Fink in einem Interview. Purpose sei eine weitere Ausprägung dieses Konzepts, nämlich „die Notwendigkeit, über längere Zeiträume zu denken und zu investieren.“ Sollten die Banken diese eingeforderten Grundprinzipien verinnerlichen, dürfte es ihnen vielleicht leichter fallen, die junge Generation für sich zu gewinnen.

Ohne kontinuierliche Wissensförderung digitaler Kompetenz, neuer Technologien und Formen der Zusammenarbeit beispielsweise in agilen, interdisziplinären Teams lassen sich die

Veränderungsprozesse
in der Branche nicht bewältigen.





X-Techs (Fin- und Insurtechs)

Sie gelten als absolute Lieblinge der internationalen Wagniskapitalgeber: Start-ups haben dank digitaler Technologie, Plattformen oder Formen der KI die Abläufe und Dienstleistungen der Finanzwirtschaft radikal verändert, vereinfacht und verbilligt. Damit jagen die sogenannten Fin- und Insurtechs den etablierten Platzhirschen Kunden und Umsätze ab. Knapp 21.000 dieser hochinnovativen Digitalfirmen beschäftigten sich Anfang 2020 weltweit allein mit dem Bankensektor, gut 40 Prozent davon haben ihren Hauptsitz in den USA. Weit über 50 Milliarden US-Dollar flossen ihnen 2019 als Investorenengelder zu. Das deutsche Fintech-Ökosystem kommt auf knapp 600 Start-ups und gilt nach Einschätzung der Beratung EY langsam als gesättigt. Die Zahl der Neugründungen sei rückläufig, die Branche trete in eine Konsolidierungsphase ein, heißt es in einer Studie.

Die Zahl der Insurtechs ist nach Berechnungen des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Deloitte mit knapp 2.000 weltweit zwar deutlich geringer – allerdings ist das Segment zuletzt stärker gewachsen als die Fintech-Sparte und zog auch mehr Venture Capital an. Das Geschäftsvolumen dieser Insurtechs lag nach den Berechnungen von Research and Markets zuletzt bei rund 6 Milliarden US-Dollar.

Mittlerweile haben Banken und Versicherungen das Potenzial und die Dynamik der digitalen Wettbewerber erkannt – und versuchen, sie für sich selbst zu nutzen. Sie gehen Kooperationen ein, kaufen ein solches Start-up dazu, wenn es in die Firmenstrategie passt oder beteiligen sich zumindest daran. Vor allem wandelt sich die

Finanzbranche selbst zum digitalen Dienstleister, der auf der Suche nach neuen, lukrativen Geschäftsfeldern ist – abseits des eher tristen Tagesgeschäfts aus schwachen Margen, schlechter Kapitalrentabilität und steigender Regulierung. Dabei treibt sie auch die Sorge vor den großen Internet- und Techkonzernen, die sich ihrerseits mit Fintechs verbünden, um Fuß in der globalen Finanzindustrie zu fassen.

Dabei wird auf Befindlichkeiten der eigenen Branche wenig Rücksicht genommen: So hat Europas größter Versicherer Allianz ein konzerneigenes Fintech namens Iconic Finance aus der Taufe gehoben, das über eine App und eine digitale Finanzplattform den Endkunden Bank- und Finanzdienstleistungen aller Art anbieten und damit in direkte Konkurrenz zu den großen Geldhäusern treten soll. „Wir werden eine App entwickeln, mit der Endkunden künftig ihre persönliche Finanzwelt einfach und sicher steuern können“, umriss Iconic-Finance-Chef Bernd Storm van's Gravesande das Aufgabenprofil.

Doch auch die anderen Finanzinstitute sind nicht untätig: Ob Deutsche Bank, Commerzbank, die französische BNP Paribas oder die spanische BBVA – alle suchen ihr wirtschaftliches Heil in der neuen digitalen Welt mit schnellen Abläufen und geringen Kosten. Und die innovativen Start-ups sollen ihnen dabei die Türen öffnen.

Plattformen: Ökosysteme der Banken

Wie es geht, haben die großen amerikanischen und asiatischen Internetkonzerne bereits vorgemacht: Waren, Informationen, Clouddienste, Entertainment bis hin zur eigenen Filmproduktion und gerne auch noch finanzielle Dienstleistungen von der Kreditkarte bis zur kostenlosen Zahlungsabwicklung – alles, was skalierbar und lukrativ zu sein verspricht, findet sich auf solchen digitalen Plattformen, sei es von Amazon oder dem chinesischen Pendant Alibaba. Angeschlossene Partner ergänzen diese Angebote zu einem eigenen Ökosystem, sodass der Kunde, einmal überzeugt und mit Rabatten

oder speziellen Aktionen bei Laune gehalten, dieses eigentlich nicht mehr verlassen möchte. Auch Banken, da sind sich die einschlägigen Experten einig, werden diesen Weg beschreiten müssen – oder rasant an Relevanz verlieren. „Banken und Sparkassen werden in Zukunft mehr denn je um die Kundenschnittstelle kämpfen müssen,“ sagt Bernd Wittkamp, Leiter des Sparkassen Innovation Hub und Vorsitzender der Geschäftsführung Star Finanz. „Ein eigenes Ökosystem muss das Ziel sein. Hier sollten nicht allein klassische Finanzdienstleistungen, sondern auch bankennahe Produkte und Services abgebildet werden.“

Um den Kontakt zum Kunden nicht zu verlieren, sind für die Finanzinstitute viele Varianten möglich: Naheliegend sind alle Produkte und Services rund um das Thema Geld. Klassische Bankdienstleistungen, aber auch Versicherungspolicen, Hypothekenverträge oder die Erstellung einer digitalen Steuererklärung. Vergleichsportale für Strom, Gas oder Autoversicherungen lassen sich ebenso einbinden wie Robo-Advisor zur automatisierten Anlageempfehlung.

Wer ein entsprechendes Ökosystem aufbauen will und unter dem eigenen Dach nicht über alle Angebote verfügt, muss Kooperationen eingehen oder Netzwerke schaffen, um den Kunden einen echten Mehrwert zu offerieren.

über die von der Bank angebotenen Varianten. Rabatt- und Cashback-Aktionen erhöhen die Kundenbindung.

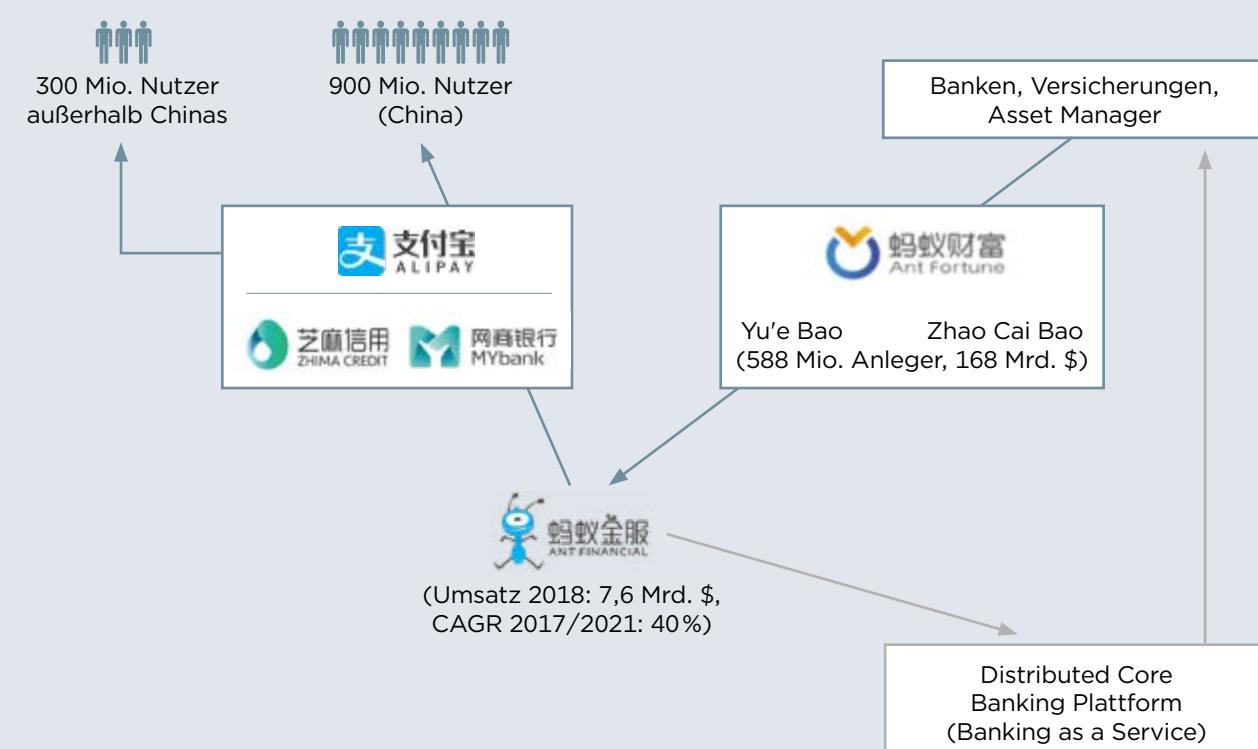
Nicht alle Fintechs sehen sich hingegen als Konkurrenz zu den etablierten Banken. Pollinate, im Oktober 2019 mit Sitz in London gegründet, möchte mit seiner Plattform Banken und gerade kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere Einzelhändler, miteinander verbinden. Damit sollen die Banken in dieser Hinsicht im Wettbewerb mit anderen Fintechs gestärkt werden.

Pollinate bietet dazu Banken ein modernes Toolkit für kleine Unternehmen an. Dies ist cloudbasiert und so konzipiert, dass Datenfeeds von vorhandenen Bank- und Drittanbietersystemen abgerufen werden können. Den Unternehmen bietet es einen zentralen Ort für die Verwaltung ihrer Geschäfte, wobei Datenschutz und Sicherheit auf Bankniveau gewährleistet werden. Gerade Einzelhändler können mittels der Plattform Kunden einbinden, E-Commerce-Portale erstellen und Treueprogramme anbieten, ohne eine besondere Migration durchführen zu müssen.

Eine etwas andere Art von Plattform ist das britische Start-up Curve, das 2015 gegründet wurde. Curve sieht sich als das Netflix bzw. Spotify im Bereich der Banken. Zentraler Baustein des Geschäftsmodells ist die Curve-Kreditkarte, eine MasterCard, die Curve in Kooperation mit Wirecard Card Solutions heraus gibt. Der Unterschied zu anderen Unternehmen, die Kreditkarten ausgeben, ist die App zur Curve-Karte. In dieser App hinterlegt der Nutzer beliebig viele Kredit- und/oder Debitkarten als mögliche Belastungsquellen. Statt eine Vielzahl von Kreditkarten bei sich zu haben, genügt nun die Curve-Karte.

Die Plattform von Ant Financial (Alibaba)

Quelle: Unternehmensangaben



Vor jeder Zahlung mit der Curve-Karte kann sich der Nutzer aussuchen, welche Karte im Hintergrund belastet werden soll. Da die letzte Einstellung gespeichert wird, wird die App immer nur dann benötigt, wenn man eine andere als die aktuell gewählte Karte belasten will. Sobald der Nutzer die Karte einsetzt, erhält er eine Push-Notification auf sein Smartphone. In der App werden die Umsätze automatisch kategorisiert und können später mit der umfangreichen Suchfunktion wiedergefunden werden. In der Timeline werden sämtliche Curve-Umsätze chronologisch angezeigt, wobei vor jedem Umsatz ein Symbolbild der jeweils genutzten Belastungskarte angezeigt wird.

Darüber hinaus steht den Nutzern eine „Zeitreise“-Funktion zur Verfügung. Sollte man beim Bezahlen versehentlich die falsche Karte ausgewählt haben, kann man für die Zahlungen binnen 14 Tagen im Nachhinein die richtige Karte einsetzen. Die ursprünglich gewählte Karte erhält eine Rückerstattung und die richtige Karte wird belastet.

Open Banking/API Banking

Die Verordnung kommt auf den ersten Blick recht harmlos daher, für die Banken besitzt die überarbeitete Zahlungsdienstrichtlinie PSD2 der EU-Kommission aber durchaus Sprengkraft. Seit September 2019 sind die Geldhäuser verpflichtet, sogenannten Drittanbieter Zugriff auf die Konten und Daten ihrer Kunden zu gewähren – sofern diese einem solchen Schritt zustimmen. Die Bank muss dafür spezielle Datenschnittstellen (API) zur Verfügung stellen.

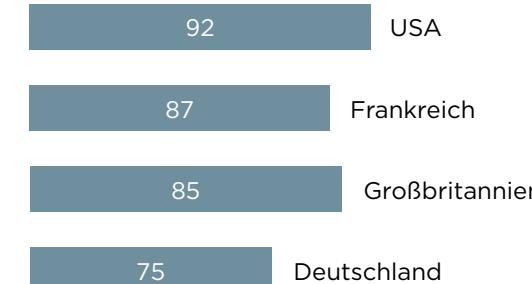
Aus Sicht des Nutzers hat eine solche Öffnung gegenüber Dritten Vorteile: Es ist bequem, da er nur noch eine einzige Plattform braucht, über die er Geldgeschäfte und Zusatzservices abwickeln kann.

Der Wettbewerb der etablierten Finanzinstitute mit großen Tech-Konzernen oder auch kleineren Fintechs dürfte mit dem Open Banking jedoch eine neue Dimension erreichen. Amazon, Google, Facebook oder Apple verfügen bereits über etablierte Plattformen und können über die Schnittstellen wie eine Bank agieren, ohne eine sein zu müssen. Und Fintechs haben schon in den vergangenen Jahren bewiesen, wie sie mit pfiffigen, günstigen und kundenorientierten Lösungen den etablierten Instituten das Leben schwer machen können.

Wenn beispielsweise eine Multibanking-App ein persönliches Finanzmanagement über alle finanziellen Transaktionen und Verträge ermöglicht, die dann noch über verschiedene Institute

Umsetzung von Open Banking für 2020 geplant, Anteil der Banken in %

Quelle: Finastra



in unterschiedlichen Ländern laufen, wächst die Gefahr für die Bank, den direkten Kontakt zu ihrem Kunden zu verlieren. Sie hätte dann kaum noch eine Chance, ihm zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. In einer Studie von Roland Berger sehen rund 70 Prozent der befragten Banken genau diese Gefahr durch die Tech-Konzerne, immerhin noch 13 Prozent durch Fintechs.

Ein solches Fintech ist das britische Start-up Bud, das im Juli 2015 gegründet wurde. Zu Beginn war Bud eine Bildungsplattform, die das finanzielle Wohlergehen der Menschen verbessern sollte. Mittlerweile ist es eine Plattform, die von globalen Banken genutzt wird, um die Kraft des Open Banking zu nutzen und einen Wert für ihre Kunden zu schaffen. Besonders unterstützt wird Bud dabei von der britischen Bank HSBC. Die Idee hinter der Plattform ist



es, Menschen über die Banken, denen sie vertrauen, mit Finanzprodukten, die ihr Leben verbessern, zu verbinden.

Kunden von Bud können Tools bei sich einbinden, mittels derer sie Zugriff auf die Kontoinformationen, Salden und Transaktionsdaten ihrer Kunden bekommen, um ihnen selbst Finanzdienstleistungen anzubieten. Außerdem können sie auf einer Data-Intelligence-Plattform die Kundendaten tiefergehend analysieren. Des Weiteren haben sie mit Bud die Möglichkeit, Kundenzahlungen mittels API direkt über die eigene App oder Webseite abzuwickeln.

Ein ähnliches Angebot hat das Start-up Rapyd, das 2016 in London gegründet wurde. Rapyd ist eine „Fintech-as-a-Service“-Plattform, die lokale Zahlungsdienste bereitstellt. Globale E-Commerce-Unternehmen, Technologieunternehmen, Marktplätze oder auch Finanzinstitute nutzen die Tools von Rapyd, um Zahlungsfunktionen nahtlos in ihre Anwendungen einzubetten.

Doch wo das Risiko droht, ist die Chance nicht weit: Auch Banken steht es frei, mittels Open Banking eine Plattform zu installieren, über die nicht nur die eigenen Produkte, sondern auch die von Konkurrenten angeboten werden können. Ihre zentrale Aufgabe wäre dann, sich gegenüber dem Kunden zwar als erste Anlaufstelle in allen Finanzfragen zu positionieren, sich aber weniger als Zahlungsabwickler zu verstehen, sondern eher Kompetenzen beispielsweise in der Vermögensverwaltung herauszustreichen.

Ein Beispiel dafür, dass eine Bank Services im Bereich Open Banking anbietet, ist die solarisBank. Dabei handelt es sich allerdings um keine etablierte Bank, sondern um ein Start-up. Dies hat seinen Sitz in Berlin, wurde im März 2016 gegründet und besitzt eine Vollbanklizenz. Das Start-up sieht sich als Tech-Unternehmen mit Banklizenz, das anderen Unternehmen ermöglicht, digitale und rechtlich konforme Finanzdienstleistungen anzubieten – integriert in die eigenen Produkte, Webseiten oder Apps. Dazu können sich die Kunden der solarisBank die gewünschten Bankdienstleistungen als einzelne Bausteine von der API-basierten „Banking as a Service“-Plattform zusammenstellen.

Mögliche Bausteine, die die Kunden bei sich implementieren können, sind:

digitale Bankkonten

digitale Zahlungsdienste

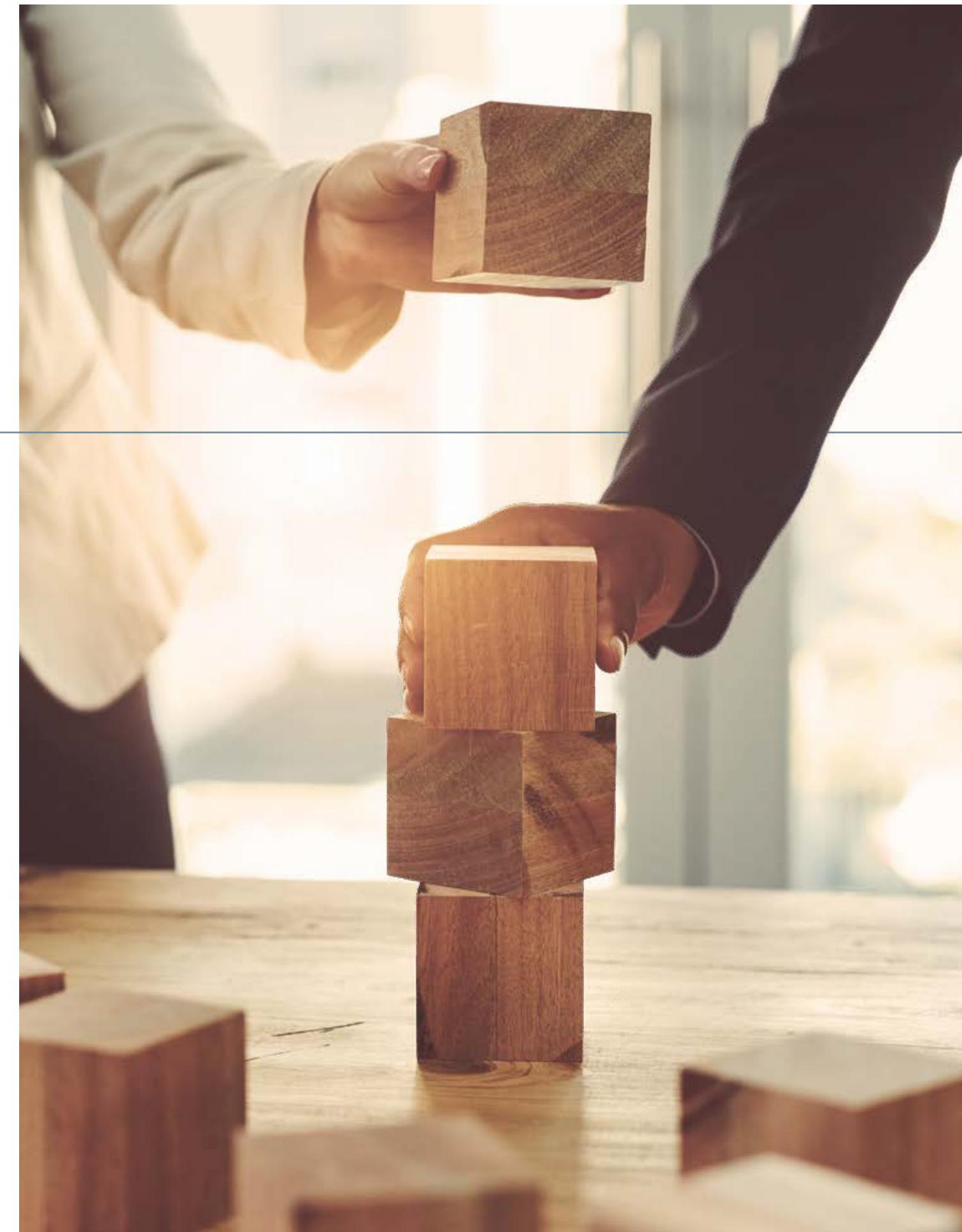
digitale Kredite

eigene Debitkarte

„Know your customer“-Plattform

virtuelle IBAN, damit internationale Kunden, globale Zahlungen erhalten können, ohne zusätzliche Bankkonten eröffnen zu müssen.

Grundsätzlich können Banken mit Themen wie Datenschutz und Datensicherheit gegenüber den Tech-Konzernen punkten: Derzeit zögern viele Verbraucher, ihre Zustimmung zu offenen Schnittstellen zu geben, um damit Open-Banking-Dienstleistungen zu ermöglichen. Nur jeder Fünfte ist



bereit, seine Daten über seine Bank mit Dritten zu teilen, denn ein geteilter Zugang zu Daten erhöht das Risiko, dass diese verloren gehen, gestohlen oder missbraucht werden.

Sehr wahrscheinlich ist daher ein Szenario, das beiden Seiten die Chance gibt, von Open Banking zu profitieren: Die Finanzinstitute wandeln sich immer stärker zu Technologie-Experten und verfolgen eine eigene Plattform-Strategie. Fintechs und Tech-Konzerne erweitern im Gegenzug zwar ihr Angebot an finanziellen Dienstleistungen, kommen aber am traditionellen Bankkonto als Ausgangspunkt nicht vorbei.

Nachhaltige Bank

Sie heißen GLS-Bank, Ethikbank oder Pax-Bank – und allen gemeinsam ist das Nischendasein, das sie fristen. Auch Jahrzehnte oder manchmal auch ein Jahrhundert nach ihrer Gründung können es die sogenannten Öko- oder Ethikbanken einschließlich ihrer kirchlichen Pendants nicht ansatzweise mit den Großen der Finanzbranche aufnehmen. Ihre Bilanzsumme ist vielfach nicht größer als die einer mittelgroßen Sparkasse mitten in der Provinz. Dabei werden ihre Unternehmensziele inzwischen von Millionen Menschen geteilt: Geldgeschäfte an sozialen und ökologischen Kriterien auszurichten, nicht in Rüstungsprojekte oder Atomkraft zu

investieren, einen Bogen um Staaten zu machen, die die Todesstrafe verhängen oder in denen die Demokratie mit Füßen getreten wird.

Das Thema Nachhaltigkeit bewegt darüber hinaus auch Start-ups. Ein Beispiel ist das deutsche Unternehmen Tomorrow, im Jahr 2018 gegründet. Tomorrow ist eine Mischung aus N26 sowie GLS und bietet eine Banking-App mit Nachhaltigkeitsfokus an. Schließen Kunden Sparprodukte bei Tomorrow ab, fließt das Geld beispielsweise in Anlagen rund um regenerative Energien, Elektromobilität oder Bio-Landwirtschaft. Und einen Teil der Gebühreneinnahmen bei Kreditkarten-Zahlung spendet Tomorrow für Aufforstungsprojekte. Darüber hinaus haben die Kunden bei Tomorrow die Möglichkeit, über Investitionen in Klimaschutzprojekte ihren gesamten CO₂-Fußabdruck auszugleichen.

Warum ein Großteil der Bevölkerung ihre Finanzgeschäfte nicht über Institute abwickelt, die sich moralische Standards auch in ihrer eigenen Firmenphilosophie zu eigen machen, wenn sie Vorstandsgehälter deckeln und Mitarbeiter im Callcenter hingegen übertariflich bezahlen, liegt wohl an der ewigen Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis, gerade wenn es um moralische oder ethische Aspekte geht. Viele streben danach – die persönliche Umsetzung fällt aber schwer.

Dieses Phänomen lässt sich auch am Thema Nachhaltigkeit und Finanzen beobachten: Zwar unterstützen theoretisch viele Verbraucher eine solche Geldanlage – tatsächlich werden aber weniger als fünf Prozent der Anlagen in entsprechenden Investmentfonds angelegt. Und die kommen weitgehend von institutionellen Pensionsfonds oder Versicherungsunternehmen. Ökobanken sitzen auch hier in einer Nische.

Es gibt im Wesentlichen drei Gründe, warum sich so wenig Menschen für Ethik- oder Ökofonds erwärmen können: Viele Menschen haben Angst, Geld zu verlieren, sie fühlen sich nicht ausreichend informiert oder der Bankberater hat ihnen nichts angeboten. Dabei scheiden nachhaltige Investments nicht schlechter ab als konventionell ausgerichtete – das ist in vielen Studien hinreichend nachgewiesen. Doch es macht Mühe, sich damit intensiver zu beschäftigen, da es bislang keine allgemein gültigen Standards für nachhaltiges oder ethisches Investieren gibt. Jeder Anleger muss diese Frage erst einmal selbst für sich beantworten. Die Zeit spielt für solche Investments.

Die Betreiber von Kohlekraftwerken oder auch Ölkonzerne stehen bei vielen inzwischen auf dem Index. So haben die Öko- und Ethikbanken zwar gezeigt, dass man mit grünen Investments und gutem Gewissen Geld verdienen kann, der Weg zu einer breiten Marktdurchdringung ist allerdings noch weit.



Die Klimadebatte,
aber auch Fragen über die sozialen Folgen der Globalisierung bewegen
immer stärker auch große, international agierende Investoren.

Zahlungsmethoden/Smart Contracts

Verträge spielen im öffentlichen wie im privaten Leben eine zentrale Rolle: Die Käufe eines Autos, Eigenheims oder einer ganzen Fabrikanlage haben in der Regel zwei Dinge gemeinsam - sie lösen weitere Vertragsverhältnisse aus (beispielsweise mit Zulieferern, Behörden oder Versicherungen) und sind häufig mit Zahlungen verbunden. Je größer das Vorhaben und je mehr Partner vielleicht noch über Ländergrenzen involviert sind, je komplexer und aufwändiger wird das Ganze. Hier treten sogenannte „Smart Contracts“ auf den Plan, die im Zusammenspiel mit der Blockchain-Technologie die Abwicklung von Verträgen und Zahlungen vereinfachen, beschleunigen und sicherer machen können.

Das Grundprinzip ist einfach: Eine Blockchain ist nichts anderes als eine fälschungssichere Datenbank, in der Informationen wie beispielsweise Verträge in untrennbar miteinander verknüpfte Blöcke unterteilt sind. Jeder Partner kann stets auf diese Kette zugreifen, die dadurch von allen Teilnehmern permanent verifiziert wird. „Smart Contracts“ folgen dabei der „If-This-Then-That“-Logik: Erst wenn etwas abgeschlossen oder erfüllt ist (eine Unterschrift unter einem Vertrag oder eine Lieferung), wird automatisch der Zahlungsvorgang ausgelöst. Die Bedingungen dafür werden vorher festgelegt und in der Blockchain festgeschrieben. Der Vorteil ist, dass damit auch Menschen Verträge abschließen können, die sich nicht kennen. Die sichere Technologie der Blockchain, die hinter den „Smart Contracts“ steht, ersetzt das fehlende Vertrauen.

Neben Banken und Versicherungen testen auch international verwobene Konzerne wie Lufthansa oder SAP den Einsatz solcher „Smart Contracts“, um die Sicherheit bei kritischen Prozessen zu erhöhen, die Effektivität zu steigern, Abläufe zu automatisieren und Verwaltungskosten zu senken. Banken können diesen Service über Plattformen auch kleineren und mittleren Unternehmen anbieten und Angebote zur Finanzierung unterbreiten. Doch noch sind viele Unternehmen skeptisch, was die Vorteile solcher „Smart Contracts“ betrifft.

Die Deutsche Kreditwirtschaft (DK) rechnet aber damit, dass es einen wachsenden Bedarf an Zahlungsverkehrslösungen auf Basis von „Smart Contracts“ geben wird – und fordert die Banken auf, sich darauf einzustellen. „Die bestehende Infrastruktur im Zahlungsverkehr ist weit ausgebaut und robust“, heißt es in einer entsprechenden Stellungnahme der DK. „In Folge neuer digitaler Zahlungsdienstleistungen sind jedoch automatisierte Zahlungsvorgänge zu erwarten, die mit den bestehenden Zahlungsverkehrsformaten nur unzureichend durchgeführt werden können.“ Technologische Grundlage für Weiterentwicklungen könnte die Distributed Ledger Technologie (DLT) mit Nutzung sogenannter „Smart Contracts“ sein. Dies sei eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Europa.



Ein Smart Contract, im Deutschen auch intelligenter Vertrag, ist ein auf Computerprotokollen basierender digitaler Vertrag aus der Blockchain-Technologie. Die Bedingungen der Vereinbarung zwischen „Käufer“ und „Verkäufer“ werden dabei direkt in Codezeilen geschrieben. Smart Contracts sind selbstaufführende Verträge, das heißt, bei bestimmten zuvor festgelegten Ereignissen treten sie selbständig in Kraft.

Distributed Ledger

Die Finanzindustrie ist einem rasanten Wandel unterworfen. Klassische Geschäftsmodelle werden binnen kurzer Zeit von den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung hinweggefegt. Ein solch disruptives Potenzial räumen Banken und EZB den „Verteilten Kontobüchern“ (Distributed Ledger) ein. Doch was macht die auf dem Blockchain-Prinzip basierende Technologie für Banken so gefährlich, dass manche Experten ihre umwälzende Kraft schon mit der Erfindung und Verbreitung des Internet und den Folgen für Handel, Medien oder Industrie vergleichen? Zunächst handelt es sich um eine verteilte Datenbank, die Teilnehmern eines Netzwerks gleichberechtigte Schreib-, Lese- und Speicherberechtigungen erlaubt. Diese gemeinsame Datenhaltung erleichtert Abstimmungen bei komplexen arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten. Eine zentrale Instanz zur Verwaltung der Datenbank oder des Kontobuchs entfällt. Neu erstellte Daten werden jeder Teilnehmerkopie des Distributed Ledgers (DL) hinzugefügt, sodass alle Teilnehmer zu jeder Zeit auf die letztgültige Version der gesamten Datenbank zurückgreifen können. Der erste und populärste Anwendungsfall der DLT war im Jahr 2009 die Kryptowährung Bitcoin.

Was so technisch daherkommt, könnte im Finanzsektor zu erheblichen Verwerfungen führen. Durch die direkte Interaktion von Handlungsteilnehmern bieten DL die Aussicht auf erhebliche Kostensenkungen im Zahlungsverkehr oder in der Wertpapierabwicklung. Banken, Clearinghäuser, Broker oder Börsen als sogenannte Intermediäre werden theoretisch überflüssig. Bislang haben sie nicht nur den Kauf- oder

Zahlungsvorgang abgewickelt, sondern dienen auch als Vertrauensinstitution für Geschäfte zwischen unbekannten Parteien. Das übernehmen miteinander vernetzte Computer auf der Basis nachweisbarer Informationen. Die Wertpapierabwicklung beispielsweise ließe sich über die Distributed Ledger Technologie in wenigen Schritten zusammenfassen, schreibt die Bundesbank in einer Analyse. Die Komplexität werde verringert, Abläufe werden vereinfacht und optimiert, Fehler vermieden und der Abstimmungsbedarf deutlich gesenkt.

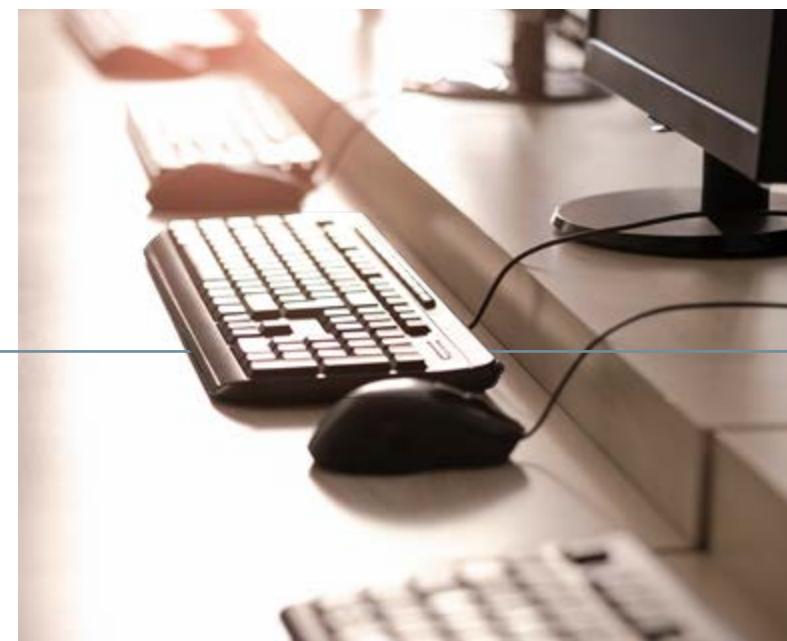
Inzwischen gibt es DLT-Ansätze für weitere mögliche Anwendungsfälle aus der Finanzwirtschaft von der Handelsfinanzierung bis hin zur Abwicklung von Kapitalmaßnahmen. Auch in der Wissenschaft, der Logistik oder im Gesundheitswesen wird die Technologie eingesetzt. Dabei gibt es öffentliche und private Distributed-Ledger-Techniken. In den öffentlichen kann sich jeder am Netzwerk beteiligen, bei den privaten nicht.

„Die Blockchain- oder Distributed-Ledger-Technik (DLT) steht für mich gerade erst am Anfang. Die Vorteile, dass zum Beispiel Transaktionen ohne zentrale Kontrolleinheit zuverlässig und automatisiert abgewickelt werden können, sind für bestimmte Anwendungen ähnlich bedeutend wie der Wechsel vom Fax zum Internet.“

Frank Thelen, Unternehmer und Tech-Investor

Noch gilt die Technik nicht in allen Bereichen als ausgereift. „Skalierbarkeit und Performance wirken eher beschränkt, als dass ein Einsatz für volumenstarke Anwendungen in Frage käme“, schreibt dazu die Bundesbank. Wichtige Herausforderungen seien noch nicht gelöst, stellt die Notenbank fest – und warnt, ja nicht das disruptive Potenzial zu unterschätzen: „Der eigentliche Vorteil einer Innovation war häufig am Anfang ihrer Entwicklung noch nicht klar erkennbar.“

In diesem Bereich sind allerdings bereits zahlreiche Start-ups aktiv. Ein Beispiel ist die schweizerische SEBA Bank, die im Frühjahr 2018 gegründet wurde und seit November 2019 operativ im Markt ist. Das Start-up hat es sich zur Aufgabe gemacht, durch die Verbindung von Technologie, Blockchain und Banking eine technologische Brücke zwischen der digitalen und der traditionellen Vermögenswelt zu schlagen. Die Bankdienstleistungen richten sich an Banken, Vermögensverwalter, Pensionskassen, Unternehmen und professionelle Privatanleger. Darüber hinaus ist ein spezifisches Dienstleistungsangebot für Schweizer Blockchain-Unternehmen und deren Mitarbeiter vorgesehen.



Das Serviceangebot der SEBA Bank umfasst sechs Bereiche:

1 Digitale Aufbewahrung von digitalen sowie traditionellen Anlageobjekten;

2 Eine Handels- und Kreditplattform, auf der Kunden mit Partnern zusammenarbeiten können;

3 Neue Anlagemöglichkeiten und spezialisierte Investmentlösungen;

4 Zugang für Schweizer Blockchain-Unternehmen zu traditionellen Bankdienstleistungen wie Überweisungen und Zahltransaktionen;

5 Tokenization-Lösungen, die Kunden dabei helfen, finanzielle Assets in Blockchain-Protokollen auszugeben, zu verwalten und so auf einfache und kostengünstige Weise mit Investoren zusammen zu arbeiten;

6 Vergabe von Krediten, die Kryptowährungen als Sicherheit nutzen

Mit der SEBAversity bietet die SEBA Bank darüber hinaus noch eine Lernplattform rund um die Themen digitale Anlagen und Kryptowährungen an.

ENVIRONMENT



SZENARIO 1: ALLES BLEIBT, WIE ES IST



Nach dem berühmten Gartner-Hype-Cycle durchläuft eine technologische Entwicklung verschiedene Stufen: Nach einer Impulsinnovation kommt es zunächst zu einem massiven Überschreiten der Erwartungen, gefolgt von einer Phase der Enttäuschung, wenn sich diese hohen Erwartungen nicht erfüllen lassen. Darauf folgt ein weniger aufgeregter, besser informierter Diskurs und in der Folge eine konkrete Umsetzung der Vorteile, die eine Technologie mit sich bringt, sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

Während dieser Zyklus für einzelne Technologien ausgelegt ist und auch längst nicht alle technologischen Entwicklungen, die unter dem Stichwort der wirtschaftlichen Digitalisierung diskutiert werden, gleichlaufend sind, konnte man zuletzt den Eindruck gewinnen, dass viele digitale Technologien nun in die Phase der konzentrierten Umsetzung gehen würden. Mit einem gleichzeitig in ungekannter Weise erwachten Umweltbewusstsein der Bevölkerung und einer neuen Mitarbeiter- und Kundengeneration konnte man zum Jahreswechsel 2019/2020 davon ausgehen, dass ein Jahrzehnt großer Veränderungen anbrechen würde – auch für die Finanzindustrie.

Dann folgte ein „schwarzer Schwan“ der Weltgeschichte – eine globale Pandemie, die binnen weniger Monate hunderttausende Leben kosten, beispiellose politische Eingriffe in die individuelle Freiheit nach sich ziehen und die globale Wirtschaft in eine tiefe Depression stürzen sollte.

An die Stelle des Aufbruchs rückt Zukunftsangst, Unternehmen kämpfen um ihre Existenz, die Sicherung von Arbeitsplätzen und eine möglichst schnelle wirtschaftliche Erholung stehen im politischen Fokus.

Vor diesem Hintergrund rücken große Entwicklungen in den Hintergrund, Unternehmen und Kunden besinnen sich auf „das Wesentliche“. Die Themen Nachhaltigkeit und Purpose verlieren ihre Dringlichkeit, Kunden besinnen sich auf ihre „Basisanforderungen“ an Banken, die Entwicklung neuer Filialkonzepte und Produktinnovationen werden verschoben.

Innovationen werden nicht vollständig gestoppt, das Tempo verlangsamt sich aber deutlich – Banken bleiben für längere Zeit in ihrem gewohnten Geschäftsmodell.

Der Rückzug ins Bekannte hat auch einen direkten Einfluss auf neue Spieler im Finanzmarkt. Das Unbehagen in Politik und Gesellschaft gegenüber der zunehmenden Macht der Big Techs wächst. Diese Unternehmen bieten Bezahlplattformen sowie Bankdienstleistungen und entwickeln eigene Zahlungsmittel. Der damit immer größere Zugriff auf Daten baut die Machtbasis weiter auf. Die bereits begonnenen Regulierungsmaßnahmen seitens der Regierungen werden ausgeweitet und Instrumente wie Zerschlagung, bisher nur am Rande diskutiert, gewinnen mehr an Bedeutung.

Der Digitalisierungsschub der Corona-Krise hat die Bedeutung eines sorgfältigen Umgangs mit Daten noch einmal deutlich aufgezeigt. Skandale und der fahrlässige Umgang mit Daten erschüttern das Vertrauen der Nutzer in die neuen Serviceanbieter, die dieses eher bei ihren etablierten Finanzpartnern sehen. Darüber hinaus wird die Bevölkerung im Zuge des demografischen Wandels im Durchschnitt immer älter, sodass sich der Wandel der Kundenbedürfnisse nicht mit der erwarteten Ge-

schwindigkeit vollzieht. Die Jungen, die sich eher vom „Alles soll bleiben, wie es war“ abkehren, verlieren so an Einfluss.

Die Wahrscheinlichkeit dieses Szenarios ist eher äußerst gering einzuschätzen, nicht aber vollständig unmöglich. Die Pandemie-Bekämpfung zieht eine globale Rezession nach sich, deren Tiefe und Dauer sich heute noch nicht absehen lässt. Weltweit sind billenschwere Konjunkturprogramme angelaufen, um den ökonomischen Einbruch zu dämpfen und möglichst schnell auf einen Wachstumspfad zurückzukehren. Die Ausgestaltung der deutschen Konjunkturhilfen hat dabei aber bereits exemplarisch gezeigt, dass ökologische Fragestellungen und Innovationen explizit gefördert werden. Auch Kunden- und Mitarbeitererwartungen verändern sich nicht grundlegend. Ein ökologisches Bewusstsein ist im Wertekanon eines wachsenden Bevölkerungsanteils verankert, auch Kundenerwartungen haben sich – nicht nur für Digital Natives – in den vergangenen Jahren so grundlegend weiterentwickelt, dass Banken sich ebenfalls weiterentwickeln müssen, um diese Erwartungen zu erfüllen und mit neuen, branchenfremden Konkurrenten Schritt zu halten. Es steht also durchaus zu vermuten, dass Innovationen, sowohl bei Prozessen als auch bei Produkten und Geschäftsmodellen, gebremst werden – aber wahrscheinlich nicht dauerhaft.

Darüber hinaus steht eine Zerschlagung der Big Techs auf keiner politischen Agenda. Und selbst wenn es zu einer vermehrten Regulierung kommt, wären immer noch zahlreiche Fintechs am Markt, die den Kunden und etablierten Banken zeigen, wie Banking auch anders geht.

SZENARIO 2: DIE BANK ALS ZULIEFERER

DIE BANK ALS ZULIEFERER

Binnen weniger Jahre hat sich der Google-Mutterkonzern Alphabet zum relevantesten Spieler des Smartphone-Marktes entwickelt. Verantwortlich dafür war nicht seine erfolgreiche Hardware-Entwicklung, sondern das Android-Betriebssystem, das sich zum Standard für den größten Teil der Endgeräte entwickelt hat und auf mehr als 90 Prozent der weltweit genutzten Geräte in Anwendung ist. Damit hat Google erfolgreich die Kundenschnittstelle besetzt und behält einen signifikanten Teil der Wertschöpfung in dieser Branche.

Ähnliches geschieht im Bankensektor. Große Digitalkonzerne konkurrieren darum, sich als One-Stop-Shop für alle Fragen und Probleme ihrer Nutzer und Kunden zu positionieren: Verkauf und Informationsbereitstellung erfolgen aus einer Hand, zunehmend wird der Einfluss auf verwandte Dienstleistungen ausgedehnt. Kunden können bei den großen Online-Handelsunternehmen nicht nur sämtliche Waren kaufen und liefern lassen, sondern diese bei ihnen auch langfristig versichern, Reparatur-services beauftragen und Finanzierungen abschließen – alles aus einer Hand. Dabei werden teilweise komplett eigene Lösungen aufgebaut, wie es etwa Amazon in den vergangenen Jahren mit seinem eigenen Lieferdienst getan hat. Gerade für besondere, lizenzerfordern-de Bereiche wie Finanzdienstleistungen aller Art werden strategische Partnerschaften eingegangen, bei denen die Partner aber nur der Enabler im Hintergrund bleiben.

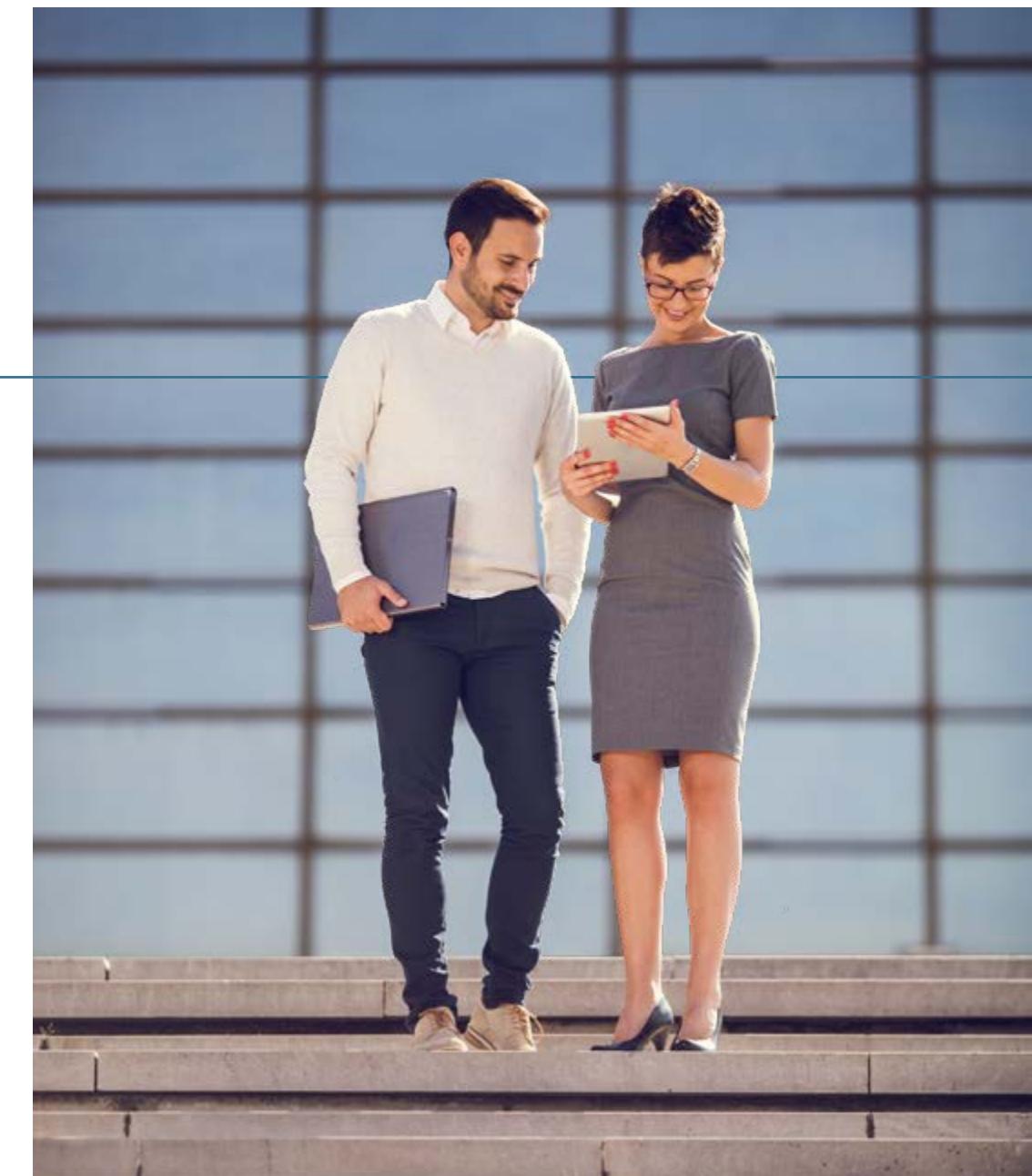
Der sich fortsetzende Trend des Online-Shoppings wird gemeinsam mit der Zäsur der Corona-Pandemie zu einem fortschreitenden Veröden der Innenstädte führen, und damit wird eine Quelle des Bargeldverkehrs weiter zurückgedrängt. Bargeld verliert seine Rolle in Deutschland zunehmend, so wie es in vielen anderen Ländern längst der Fall ist, und dieser Umstand wird die Präsenz der Banken in der Fläche noch weiter zurückdrängen.

Wenn diese Präsenz über kleine Filialen nicht mehr gegeben ist, wenden sich die Kunden verstärkt dem Online-Banking zu – sowohl im längst etablierten Zahlungsverkehr als auch zunehmend in der Beratung oder der Finanzierung von Investitionen oder Immobilien. Dabei treten neue Wettbewerber aus dem Online-Bereich stark auf – etablierte Banken sind dabei nicht mehr zwingend in der Pole-Position beim Kampf um die Kunden – sie werden, auf ihre Banklizenz reduziert, zum reinen Dienstleister im Hintergrund der kundennahen Anbieter.

Die Banken verlieren somit den direkten Kundenzugang. Big Techs und Fintechs übernehmen als Intermediäre der Bankdienstleistungen die Schnittstelle zu den Kunden. Und dieser Trend verstärkt sich selbst in dem Maße, in dem Kunden beim Banking mit Google, Apple oder Amazon direkt konfrontiert werden und den Kontakt zu klassischen Banken verlieren.

Dieses Szenario der weitgehenden Konsolidierung der Branche und die vollständige „Übernahme“ der Kundenschnittstelle durch die Digitalunternehmen zusammen mit einem Verdrängen der Banken in die Rolle eines „Zulieferers“ erscheint in den kommenden Jahren nur bedingt wahrscheinlich. Banken sind weiterhin für die meisten Kunden vertrauenswürdige und etablierte Ansprechpartner für Finanzentscheidungen,

persönliche und digitale Kontaktpunkte werden im Zusammenspiel geschätzt. Unterschätzten dürfen Banken den Wandel in den Präferenzen ihrer Kunden allerdings nicht. Wenn sie Entwicklungen verpassen und Erwartungen nicht erfüllen können, überlassen sie damit den voll auf Kundenzentrierung gepolten Digital Champions das Feld und werden verlorene Kundenbeziehungen kaum zurückgewinnen können.



SZENARIO 3: DIE BANK VERSCHWINDET

Die Big Techs bauen in den nächsten Jahren die digitalen Ökosysteme rund um Finanzdienstleistungen immer weiter aus. Sie besetzen jegliche Schnittstellen mit den Kunden, für die die Banken nur noch als Dienstleister im Hintergrund agieren. Darüber hinaus ist bereits heute in einigen Bereichen zu beobachten, dass die Big Techs den Zugang zu den Ökosystemen kontrollieren, sodass nur die Dienstleister Zugang erhalten, die die gestellten Bedingungen erfüllen.

Den Kunden kommt es – wie in anderen Bereichen des Lebens – nun auch beim Thema Banking immer mehr auf Komfort und Flexibilität an, sodass das Interesse an One-Stop-Shop-Lösungen immer weiterwächst. Dazu akzeptieren sie auch, dass sich ihre Lebenswelt zunehmend digitalisiert. Große Bedeutung kommt dabei den Kundendaten zu, die die Big Techs über die Schnittstelle sammeln können bzw. von den Kunden zur Verfügung gestellt bekommen. Viele Services, die den Kunden einen Mehrwert bringen, sind mit diesen Daten verknüpft. Insofern binden sich die Kunden über Lock-in-Effekte immer stärker an die Ökosysteme der Big Techs.

Da die Banken in einem immer größeren Ausmaß den Kontakt zu den Kunden verlieren und ihnen außerdem Bedingungen durch die Big Techs diktiert werden, verringert sich ihr Umsatzpotenzial. Ihnen bleiben weniger Ressourcen für die Entwicklung innovativer Lösungen, sodass die Banken auch als Dienstleister für die Big Techs zunehmend unattraktiver werden. Die großen Digitalunternehmen werden vielmehr selbst bei Banking-Angeboten aktiv, beantragen eine Banklizenz und werden so vom Intermediär zum vollständigen Anbieter. Klassische Banken verschwinden damit vom Markt.

Dieses Szenario, ein vollständiges Verschwinden klassischer Banken vom Markt, ist äußerst unwahrscheinlich. Bereits bei den ersten ernsthaften Überlegungen von Facebook, mit Libra eine eigene Währung bzw. ein eigenes Zahlungsmittel zu entwickeln, zeigten sich die starken politischen Vorbehalte gegenüber einer weiteren Marktausbreitung der großen Digitalkonzerne, insbesondere im Finanzbereich. Insofern ist davon auszugehen, dass Regierungen bei einer solchen Entwicklung nicht tatenlos blieben, sondern regulatorisch, auch zur Unterstützung der Banken, eingreifen würden. Ebenso wäre es nicht ausgemacht, dass sich alle Kunden in die Abhängigkeit weniger Big Techs begeben würden.



SZENARIO 4: EIN NEBENEINANDER NEUER MODELLE

EIN NEBENEINANDER NEUER MODELLE

Kunden erwarten zunehmend integrierte Lösungen – Einkäuferlebnisse und Finanzierung laufen nicht als parallele Stränge, sondern sollen aus einer Hand erfolgen. Die Bank als Teil größerer Ökosysteme wird zu einem neuen Standardmodell. Dies wird durch neue Zahlungsdienstrichtlinien wie die Payment Services Directive 2 der EU (PSD2) stimuliert. PSD2 fördert Open Banking, da Banken dazu verpflichtet wurden, Schnittstellen einzurichten, über die Drittspielstätten auf die Zahlungskonten der Bankkunden zugreifen können.

Gleichzeitig verlieren die Finanzinstitute ihren Kundenzugang aber nicht, sondern bleiben die Anbieter, denen Kunden bei großen Finanzentscheidungen vertrauen. Entscheidend dafür ist, dass Banken ihre Rolle im Leben des Kunden neu definieren. Gefragt ist nicht mehr die klassische Produktsicht, sondern eine stärkere Kundenzentrierung: Kunden wählen nicht länger aus einem Standardportfolio an Produkten, sondern

bekommen individuell auf ihre Bedürfnisse und die aktuelle Lebenssituation zugeschnittene Lösungen. Digitale Werkzeuge helfen dabei, Kunden besser zu verstehen, neue Produkte zu platzieren, Kooperationen zu ermöglichen und ein wirklich auf den Einzelnen zugeschnittenes Angebot zu erstellen. Dabei geht es auch darum, dass diese Angebote Bedürfnisse adressieren, die außerhalb des Kern-Bankenbereichs liegen.

So wird es zu einem zunehmenden Nebeneinander neuer und klassischer Modelle kommen. Etablierte Banken, Start-ups, Tech-Unternehmen und Anbieter aus angrenzenden Branchen werden sich in wachsenden Ökosystemen zusammenschließen und darin ihre Rolle definieren und langfristig finden.

Für Banken wird es weiterhin ein Nebeneinander von Online- und Filialgeschäft geben; neue Konzepte helfen dabei, diese Stränge sinnvoll zu verzahnen und Kunden das passende Angebot

zu machen. Denn auch für individuelle Kunden gibt es nicht nur online oder nur stationär – unterschiedliche Bedürfnisse fordern unterschiedliche Konzepte.

Es ist keinesfalls so, dass sich alle Kunden künftig ausschließlich in einer „digitalen“ Lebenswelt bewegen. So ist auch eine vollständige Digitalisierung im Banking-Bereich nicht für alle Kunden ein erstrebenswertes Ziel. Vielmehr müssen die Konzepte im Sinne eines Omnichannel-Ansatzes verschiedene Zugangs- und Zugriffsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Selbst ein und der selbe Kunde nutzt unter Umständen für manche Bedürfnisse neue Angebote eines Fintechs, für andere Herausforderungen verlässt er sich allerdings auf die Unterstützung einer Bank.

Ähnlich werden Banken auch in Sachen der internen Digitalisierung weiter vorgehen. Automatisierungen und digitale Lösungen werden dabei helfen, Prozesse effizienter und sicherer zu machen,

es wird aber keine Digitalisierung um jeden Preis geben. Die Rolle der Mitarbeiter verändert sich, sie wird an vielen Stellen kreativer, anspruchsvoller, aber nicht weniger bedeutend. Der Einsatz für mehr Nachhaltigkeit bzw., noch weiter gefasst, einen Purpose zu definieren und zu vermitteln, wird zu einem wichtigen Kriterium bei der Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern sowie Kunden.

Dieses Szenario erscheint sehr wahrscheinlich. In den vergangenen Jahren hat sich die Branche langsam in diese Richtung entwickelt – die Digitalisierung von Prozessen nimmt Fahrt auf, Kundenzentrierung rückt zunehmend in den Fokus, und mit dieser Fokussierung auf die Kunden auch der Austausch mit weiteren Unternehmen. Die Tech-Riesen drängen zunehmend in den Markt klassischer Bankprodukte sowie Dienstleistungen und gehen dabei strategische und langfristige Partnerschaften mit Unternehmen aus der Branche ein. Es kommt also vermehrt zur Bildung von gemeinsamen Systemen und gleichberechtigten Partnerschaften anstelle eines Gegeninanders.

Diese Prozesse werden sich in den kommenden Jahren fortsetzen und in vielen Segmenten an Geschwindigkeit gewinnen. Für Banken bedeutet dies, dass sie die hier beschriebenen Trends und Entwicklungen ernst nehmen und nachhaltig verfolgen sollten, da sie ansonsten die Entwicklung verpassen und ihre Relevanz zunehmend verlieren könnten.



RESEARCH INSTITUTE



Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kund*innen, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern sowie Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche und Gestaltung: Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Redaktionsschluss: 12.08.2020

Bildquellen: Freepik, iStockphoto

Druck: Tannhäuser Media GmbH, Büttgenbachstraße 7, 40549 Düsseldorf

